



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**

**FACULTAD DE ECONOMIA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

**TÍTULO: REDISEÑO DEL PROCESO DE GESTION DE INVENTARIOS DE  
LA EMPRESA COELEC CIA. LTDA.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO  
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE:**

**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE:  
AMPARO LOURDES QUIMBIAMBA QUILUMBAQUIN**

**NOMBRE DEL TUTOR:  
ING. ELSA MAYORGA QUINTEROS**

**SAMBORONDÓN, DICIEMBRE DE 2017**

## RESUMEN

La dinámica del mundo actual, determinado por la globalización, la interconexión, el uso intensivo de las tecnologías, sobre todo de las tecnologías de la comunicación e información, exige de las empresas un mejoramiento continuo de sus procesos, dentro de los que se encuentra la gestión de inventarios, cuya correcta administración y manejo, permite la reducción de las pérdidas por diferentes conceptos, el incremento de la rentabilidad y la satisfacción del cliente externo e interno, entre otros.

Las empresas con la finalidad de ampliar su participación en el mercado con bienes y servicios de calidad, y de ser responsables social y ambientalmente, están obligadas a innovarse, o a desaparecer.

La compañía COELEC CÍA, LTDA., como una entre tantas que compiten por mantener e incrementar su portafolio de clientes, y ampliar la cobertura del mercado, se ha empeñado en mejorar el proceso de gestión de inventarios, que a la par de cumplir con el objetivo de incremento de las ganancias, se utilizó un cuestionario/ítems para verificar si se cumplen determinadas actividades, identificando serias deficiencias en el proceso.

*Palabras clave: gestión, inventarios, procesos, rendimiento, cliente.*

### **Abstract**

The dynamic of the modern-day world, which is determined by factors as globalization. Interconnection, and communication technologies, means a continued improvement in the enterprises processes within which is found the inventory management. The correct administration of stock-taking allows a reduction of losses for different concepts, an increase in profitability, the satisfaction of internal and external customers, among others.

Companies wishing to expand their market share with qualified goods and services, and to become socially and environmentally responsible, must innovate or otherwise they will disappear.

COELEC CIA. LTDA., as other companies in the market, has tried to maintain and increase its portfolio and broaden the market coverage by trying to improve the inventory management process; the objective is not only to increase profit, A questionnaire / items was used to verify if certain activities are met, identifying serious deficiencies in the process.

*Keywords: management, inventory, process, return, client.*

## INTRODUCCIÓN

En la consecución de los objetivos empresariales de: optimizar los recursos, reducir las pérdidas, controlar los riesgos y maximizar las utilidades, las diferentes unidades productivas han desarrollado un sin número de estrategias y modelos de administración y producción para llevar a feliz término sus aspiraciones.

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y de los conceptos de administración, finanzas, clima organizacional y procesos, entregar a la empresa COELEC CIA. LTDA., una propuesta de mejora del proceso de control de inventarios para lograr su optimización, la empresa se fundó en Agosto de 2003 con el objetivo de proveer materiales eléctricos de alta calidad y garantía al sector industrial, florícola, de la construcción y doméstico de la localidad, se encuentra ubicada en la ciudad de Cayambe, en la calle Oriente N7-57 e Independencia, provincia de Pichincha y tiene una cobertura para la región sierra.<sup>1</sup>

Cuenta con una gran experiencia en la comercialización de conductores y cables eléctricos, generadores de energía, transformadores, luminarias, herrajes, aisladores, tomacorrientes, interruptores, lámparas, focos, tubos fluorescentes, entre otros.

En un inicio se direccionó al sector florícola, desarrollándose luego en todo el sector industrial y a partir del año 2010 incursionó en el sector público, por lo que ha participado en concursos de Contratación de Compras Públicas, lo que ha permitido que la empresa se desarrolle no solo a nivel local sino nacional.

El rol que los inventarios juegan al interior de la empresa es de vital importancia, dado que estos representan una proporción alta de los activos y por ende del proceso productivo, por esta razón se requiere una administración de calidad, en la que el seguimiento y el control representan una constante oportunidad de mejora.

La realización del presente trabajo de investigación al interior de la empresa COELEC CIA. LTDA., se justifica por las siguientes razones:

---

<sup>1</sup> La información específica relacionada con la compañía consta en la Escritura de Constitución de la misma.

1. El manejo del proceso que se inicia desde las compras, el abastecimiento y el inventario tiene grandes falencias: la calificación de los proveedores, el abastecimiento, marcas, falta de stock, o sobre stock, falta de productos complementarios, productos que no son necesarios, productos no rentables, elevados costos de oportunidad y financieros, almacenamiento del producto, productos de lenta rotación, entre otros.
2. No cuenta con una logística adecuada para los procesos de compras, retardando de esta forma las entregas oportunas de los pedidos, y a menudo ocasionado pérdida de negocios.
3. Esta sumatoria de ineficiencias han generado pérdidas económicas, la baja rentabilidad y gastos por insatisfacción de los clientes.

El control y gestión de inventario en la empresa COELEC CÍA. LTDA., es por tanto un proceso estratégico, porque es necesario asegurar la disponibilidad de los materiales en el momento justo, eliminar las pérdidas y mejorar la utilidad, lo cual se conseguirá con una correcta administración del proceso de existencias, logrando determinar la cantidad por producto que es necesaria mantener, las fechas a realizar los pedidos y el número de unidades por producto a solicitarse.

Un diseño de un proceso que se adapte a las necesidades internas de la empresa, como resultado de la investigación que se propone, permitirá optimizar recursos económicos y se mejorará el servicio al cliente por el menor tiempo de respuesta.

El presente trabajo se dividirá en: El marco teórico, en el que se especificará la teoría de gestión por procesos y se definirán los principales conceptos a ser utilizados. La metodología, en la cual se apuntará el método, técnicas e instrumentos de recolección de la información utilizados. Los resultados, parte en la que se registrarán los hallazgos encontrados en el manejo de los inventarios, desde diciembre de 2016 hasta octubre de 2017.

El análisis de resultados, aquí se establecerán las posibles causas y consecuencias de las evidencias encontradas, en diferentes niveles de la empresa. Posteriormente se apuntarán las conclusiones y recomendaciones, basados en la fundamentación teórica y los hallazgos, para finalmente dejar constancia de las

fuentes documentales, digitales u otras que han servido para el desarrollo de la presente investigación.

No es parte del desarrollo de este trabajo el análisis financiero, sin embargo de aquello se apuntarán algunos datos de relevancia para la empresa y para los objetivos del trabajo propuesto.

## **MARCO TEÓRICO**

En la actualidad las organizaciones mantienen una lucha constante por los mercados debido a la creciente competencia que se desarrolla cada día, el reto ahora es la subsistencia y el crecimiento de las organizaciones en un entorno globalizado, interconectado y de alta incidencia de la tecnología de la comunicación e información, frente a lo cual, las empresas tienen que ser eficientes, eficaces, oportunas, y responsables social y ambientalmente.

El objeto de estudio de la presente investigación es el proceso de gestión de inventarios al interior de la empresa COELEC CÍA. LTDA., en los últimos años se han presentado problemas con el control y gestión de inventario, provocando pérdidas y descuadres en el stock, lo cual se ha evidenciado en los constantes ajustes que se han realizado.

La situación creada ha evidenciado que no existe un conocimiento de procedimientos a seguir para el control, gestión y reabastecimiento del inventario por parte del personal encargado.

El control de inventarios se define como:

Plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados, que tienen por objeto obtener información segura, salvaguardar las mercancías, materia prima, productos en proceso y productos terminados propios, en existencia y de disponibilidad inmediata, que en el curso normal de operaciones están destinados a la venta ya sea en su estado original, de compra o después de transformados. (Perdomo, 2000).

Los permanentes cambios de las necesidades del mercado, también hacen que sea necesaria la implementación de estrategias para el control de inventarios,

capacitación del personal, el establecimiento de políticas de abastecimiento y revisar el proceso para que se propongan las mejoras necesarias con la finalidad de ser competitivos, ya que según Medina, (2005), los cambios por procesos han significado múltiples beneficios no solo para el sector privado sino también para el público, a través de la reducción de costos, de tiempos y de mejoras en la calidad de los bienes y servicios ofertados.

Con el marco general arriba descrito, la hipótesis de trabajo es: las diferencias producidas entre el inventario constante en los registros contables y el inventario obtenido mediante el levantamiento físico de estos, se debe a un deficiente proceso de gestión de inventarios.

### **Manejo- gestión de inventarios**

Los términos inventarios y existencias se suelen usar de manera intercambiable, en tal sentido es necesario apuntar las definiciones de ambos conceptos que nos permita claridad en su uso.

Se define a las existencias como: “el conjunto de bienes propiedad de la empresa destinados a la venta dentro del ámbito de la explotación ordinaria, o bien para ser incorporados al proceso de fabricación” (Aguirre, 2009).

Se define al inventario como: “Conjunto de bienes tangibles, en existencia y disponibles para la venta, consumo o producción de otros bienes”. (Perdomo, 2000).

Ambos autores, Aguirre, (2009) y Perdomo, (2000), coinciden en clasificar los inventarios en: comerciales y de producción o fabricación.

En razón de lo anterior el manejo de inventarios, en su sentido más amplio y en términos actuales, la gestión y control de los mismos, tiene como objetivos los siguientes:

1. “Prevenir fraudes de inventarios.
2. Descubrir robos y subtracciones de inventarios.
3. Obtener información administrativa, contable y financiera confiable de inventarios.
4. Valuar los inventarios con criterio razonable, consistente y conservador.
5. Proteger y salvaguardar los inventarios.

6. Promover la eficiencia del personal de almacén de inventarios.
7. Detectar desperdicios y filtraciones de inventarios. (Perdomo, 2000).

El manejo de los inventarios es una preocupación por parte de los industriales y de los comerciantes que han buscado la forma de liberarse de la carga administrativa y financiera que estos representan.

A través de una correcta política de manejo de inventario en las organizaciones, se puede: “definir la cantidad de mercancía a ordenar, en qué momento se deben realizar dichas ordenes, cuales son los productos a ordenar y donde deben ubicarse (en términos de locaciones) dichos materiales” (Zapata, 2014).

Cuando se habla de gestión de inventarios hay que distinguir entre la parte administrativa de decisión, y la parte logística de operación, pudiéndose afirmar que la administración no puede ser sometida a tercerización, mientras que la logística sí.

Una correcta gestión del inventario asegura un servicio eficiente y oportuno al cliente y hace posible el flujo de bienes en la cadena de suministro.

### **Gestión por procesos**

El enfoque de gestión por procesos está orientado a la satisfacción del cliente y a superar el enfoque de gestión por funciones que es jerarquizado y piramidal, debido a que prevalece la autoridad y el desarrollo de un conjunto de tareas realizadas de manera individual y sin articulación y coordinación con otro conjunto de tareas.

Estando el enfoque por procesos orientado también a cuestionarse el por qué y para que se realizan las actividades, es que se afirma:

Recuperar este enfoque organizativo a los procesos en vez de a las funciones, supone que el principal criterio a adoptar al diseñarlos es la secuencial adición de valor para el cliente del proceso, eliminando o manteniendo bajo estrecho control aquellas actividades que solamente añaden valor para la empresa y eliminando las demás (Pérez, 2010).

Dos subcategorías integran el concepto que nos ocupa, y son: los procedimientos, y las actividades y tareas, que juntas transforman los insumos en productos y resultados.



Para Medina (2005), haciendo referencia a Koontz y O'donnell (1961), y Neuschel (1950), el procedimiento administrativo es:

“El medio por el cual es iniciada, llevada a cabo, controlada y detenida toda acción que se repite en una organización, se constituye entonces como una secuencia lógica y detallada de tareas a realizar que define la manera de hacer las cosas en una organización” (Medina, 2005).

Si se hace una analogía de los conceptos en relación al tamaño dentro de la gestión empresarial, se puede decir que el conjunto de tareas-actividades constituyen un procedimiento, y la sumatoria de procedimientos establecen un proceso.

Luego de desarrollados los procesos es indispensable implementar los seguimientos necesarios para poder evaluarlos, mediante por ejemplo, el uso de indicadores que señalen por donde debe enrumbarse la gestión de inventarios. Zapata, (2014) establece indicadores financieros, operativos y de servicio al cliente, que permiten medir la eficiencia de la gestión y la satisfacción del cliente y el cumplimiento de sus expectativas.

Los procesos deben ser medidos en forma concreta, para lo que es necesario desarrollar un cuadro de indicadores que muestren la información relevante de los resultados de los procesos, un indicador no debe permitir interpretaciones diferentes, y dependerá de las necesidades de la empresa determinar lo que se debe tomar en cuenta, lo que se debe medir, donde, cuando, la frecuencia, quien debe medir, y cómo hacerlo.

Los resultados que se esperan de estas mediciones son: la capacidad, el tiempo de reacción, el tiempo de ciclo, eficacia y eficiencia, reducción de desperdicios.

### **Stock y gestión de stock**

Se define como stock “el nombre que reciben las mercancías almacenadas en la organización” (Zapata, 2014), es decir son los bienes disponibles para satisfacer la demanda, para atender con oportunidad al cliente interno y externo.

Es necesaria una correcta gestión de stocks, entendida como el proceso que: “corresponde a determinar las cantidades tiempos y materiales requeridos en la organización” (Zapata, 2014),

La importancia de la administración de inventarios viene dada por la consecución de propósitos, algunos de los cuales son:

- Proporcionar y mantener un buen servicio al cliente.
- Uniformar el flujo de bienes a través del proceso productivo.
- Proteger contra las incertidumbres de la oferta y la demanda.
- Lograr un empleo razonable de las personas y del equipo” (Leender, J. y Otros, 2012).

La mejora de la gestión de stock implica una mejora del retorno sobre la inversión, (ROI), porque al no existir inventarios en exceso se disminuye el costo por mantenerlos, aumenta la atención de la demanda generando mayor capacidad de gasto, y en tratándose del sector industrial, se le atiende de manera oportuna con los insumos de producción, previniendo pérdidas por desabastecimiento.

Para mantener un alto nivel de servicio al cliente, hay que manejar adecuadamente la disponibilidad, la rapidez y la fiabilidad de la entrega, esto permitirá ganar en credibilidad, de lo cual se derivaría un incremento en las ventas.

## **Competencia**

En un mercado más globalizado como el actual, en donde la competencia entendida como: “Situación de concurrencia en un mercado por parte de varias empresas que desarrollan diferentes prácticas comerciales a efectos de obtener beneficios económicos. Condición dinámica de un mercado, donde el crecimiento de la participación de una empresa se obtiene a expensa de otra u otras. Rival o rivales de una firma en el mercado” (Rodríguez, 2009), puede ser la justificación para que los agentes económicos vulneren los derechos de los usuarios y consumidores, se ha planteado la necesidad de crear normas y mecanismos para protegerlos.

En La Constitución del Ecuador en sus artículos del 52 al 55, se establece como uno de los grupos de atención prioritaria a los usuarios y consumidores, y eleva a

nivel de derecho de estos: “el disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características” (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

La ley ecuatoriana establece mecanismos de control de calidad y procedimientos de defensa de los consumidores, y las sanciones a quienes vulneren estos derechos, imponiendo la reparación o indemnización por daños o por la mala calidad de los bienes y servicios.

Una competencia sana puede beneficiar a ofertantes y a demandantes, así como una competencia desleal, deshonesto puede perjudicar a los usuarios y consumidores y eventualmente llevar a la quiebra a una empresa.

### **Gestión de almacenes**

El proceso de almacenamiento en si comprende las actividades de la recepción de mercadería y su custodia en la bodega. El almacén nos permite el control y abastecimiento de materiales y productos.

Se define a la gestión de almacenes como: “un proceso clave que busca regular los flujos entre la oferta y la demanda, optimizar los costos de distribución y satisfacer los requerimientos de ciertos procesos productivos” (Correa, A. Gómez, R. Cano, J. 2001); para este último caso, el tratamiento de la información que se produce en bodega es fundamental, ya que a través de ésta se puede precisar al detalle las cantidades de materiales y materias primas que se requieren periódicamente para el proceso productivo, garantizando de esta manera su abastecimiento permanente y oportuno.

Como parte de los objetivos de la gestión de almacén se debe considerar la rapidez de las entregas, fiabilidad, reducción de costes, maximización del volumen disponible, minimización de manipulación, transporte de mercadería y seguridad, custodia y conservación de las existencias.

Como resultado de una buena gestión se tendrán beneficios como: reducción de tareas administrativas, agilidad en el desarrollo de los demás procesos logísticos,

optimización de la gestión del nivel de inversión del circulante, mejora de la calidad del producto, optimización y reducción de costes, reducción de tiempos de procesos, incremento del nivel satisfacción del cliente, entre otros aspectos, en dependencia del nivel de descripción al que se quiera llegar.

### **Mejora continua**

La mejora continua o kaizen en japonés, es un objetivo y es un proceso, que forman parte de los principios de gestión de la calidad y que se desarrollan en las normas NTP-ISO 9000:2001, que establece: “Mejora continua es una ‘actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos’ siendo los requisitos la ‘necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” (García, M. Quispe, C. Páez, L. 2003).

Otro autor manifiesta respecto a la mejora continua: “se refiere a la búsqueda incesante de mejoras del producto y del proceso mediante una serie de pasos pequeños y progresivos”, (Leender, J. y Otros, 2012).

En todo proceso es necesaria la mejora continua porque permite que las actividades se desarrollen efectivamente, que el personal se perfeccione, que las relaciones con los clientes y con todos los miembros de la organización mejoren, identifica y soluciona fallos en los procesos que pueden generar cuellos de botella, en definitiva enrumba a la empresa hacia la consecución de la calidad y consecuentemente de los objetivos de largo plazo.

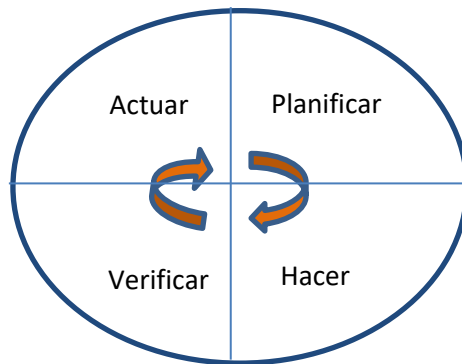
En esta búsqueda incesante de la mejora existen herramientas que se pueden utilizar, como por ejemplo: “el análisis de Pareto, histogramas, diagramas de dispersión, hojas de verificación, diagramas de espina de pescado, gráficas de control, gráficas de corridas y diagramas de flujo del proceso” (Leender, J. y Otros, 2012).

La reingeniería permite analizar los procesos para eliminar de ellos todo lo que no le agrega valor y hacerlos más efectivos. Nos permite en ocasiones un cambio total

de la forma de trabajo, pero es necesaria la ayuda y compromiso de la alta gerencia para que esta comunique a los empleados que se está haciendo.

La mejora continua es un proceso o ciclo, denominado también ciclo de Deming, y gráficamente se lo representa de la siguiente manera:

**Figura No. 1: Ciclo de la mejora continua PHVA**



**Fuente:** García, M. Quispe, C. Páez, L (2003).  
**Elaborado por:** Autor.

Para una exitosa aplicación de un proceso de mejora continua, según García, Quispe, Páez, (2003), se requiere de: liderazgo, de un comité de mejora, de formación y motivación, de sistemas documentados y de asesoría.

## **METODOLOGÍA**

Para el análisis del objeto de estudio de la presente investigación, al interior de la empresa COELEC CIA. LTDA., se utilizó un enfoque cuantitativo, es decir que los criterios utilizados fueron la objetividad, la evidencia, lo medible, lo demostrable, para lo que se utilizó la estadística como herramienta de apoyo.

Se analizaron los estados financieros, los inventarios, el proceso de gestión de inventarios: el ingreso, registro, control, custodia, conservación y egreso de los bienes

de la compañía, uno de los métodos de trabajo utilizado fue el deductivo, como por ejemplo: la revisión de las tarjetas kárdex, y la constatación física de los inventarios.

El otro método utilizado para complementar el trabajo fue el analítico-documental, ya que se recopilaron fuentes documentales, tanto administrativas como financieras, las cuales fueron luego clasificadas y analizadas.

Dentro de los instrumentos de recolección de la información se utilizó el cuestionario/ítems, con el objetivo de verificar si se cumple determinadas actividades.

El nivel de investigación alcanzado fue el explicativo, porque: “Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian” (Hernández, Fernández, Baptista, 2010), es decir que a partir de los hallazgos, de los resultados obtenidos, se establecieron algunas de las razones para que estos se produzcan, y eventualmente también se determinaron sus posibles consecuencias.

## **RESULTADOS**

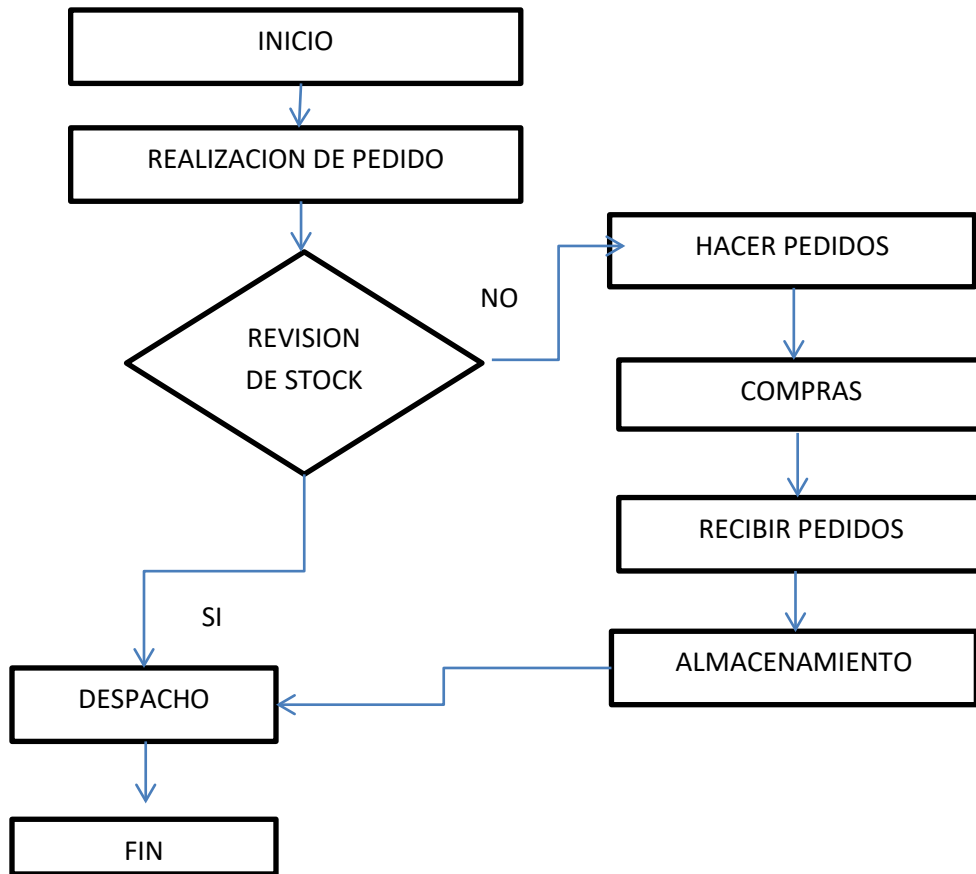
Los resultados más relevantes obtenidos en la búsqueda y levantamiento de la información son:

1. La principal actividad que se desarrolla con respecto al proceso de inventarios es la entrega de materiales, tanto a clientes internos o consumidores, cuanto a clientes externos mediante la ejecución de proyectos previamente programados.

En la empresa trabajan 22 personas, de las cuales 3 colaboran en bodega, la empresa cuenta con la infraestructura física suficiente, pero la misma no se encuentra bien distribuida, lo que ocasiona un desorden de los materiales, que pese a estar codificados no están en sus ubicaciones asignadas.

El proceso inicia con la elaboración del pedido, luego la revisión de stock, después la aprobación del pedido, continuando con la impresión de guías de remisión, terminando el proceso con el despacho del material. Este proceso se lo describe gráficamente a continuación.

**Figura No. 2: Proceso de entrega de materiales**



**Fuente: Empresa COELEC CÍA. LTDA.  
Elaborado por: Autor.**

La falta de información oportuna ha ocasionado la pérdida de participación en el mercado, debida a los constantes retrasos en las entregas de los pedidos a los clientes, que se ha evidenciado con la falta de credibilidad.

2. Al no existir un proceso ya establecido, y producirse el cambio de bodeguero, el entrante no tenía como realizar el seguimiento a las actividades que se ejecutaban. Las personas encargadas realizaban diferentes actividades, tanto en el ingreso, custodia y egreso de los materiales, ocasionando desajustes que para el cierre del 2016 ya se evidenció.

Además no se realizaba una revisión o constatación física de los materiales que ingresaban a la bodega, solo se realizaba el ingreso con los datos de las facturas al

sistema. Finalmente en el momento de la entrega, no se la realizaba con la revisión y constatación necesarias, solo se revisaba y entregaba la documentación.

Por estas razones se necesita el diseño e implementación de un nuevo proceso.

En la siguiente tabla se compara los datos del inventario tanto en valor monetario como en unidades físicas.

**Tabla No. 1: Comparación de los principales datos de los inventarios de la empresa COELEC CÍA. LTDA.**

Cifras en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica

AÑO	INVENTARIO		FALTANTES		SOBRANTES	
	DÓLARES	ITEMS CANTIDAD	DÓLARES	ITEMS CANTIDAD	DÓLARES	ITEMS CANTIDAD
2016	205813.73	1405	9736.52	272	18092.16	286
2017 septiembre	209112.62	1424	29898.32	286	3481.17	166

**Fuente:** estados financieros de la empresa COELEC CÍA. Ltda., de los años 2016 y 2017.

**Elaborado por:** Autor.

De la revisión del stock de inventario con fecha 30 de Septiembre del 2017, se verifica que los 286 ítems faltantes representan el 20.08% del total de ítems; y de igual manera los sobrantes que afectan a 166 ítems significan el 11.65% del total, dándonos un total entre faltantes y sobrantes del 31.73% de ítems con errores.

Los faltantes se producen básicamente en los cables, equipos de control industrial y herrajes, siendo los productos de mayor rotación los cables, transformadores, equipos de control industrial y herrajes.

Se procedió a levantar información complementaria mediante la aplicación de cuestionarios/ítems , a las personas responsables del manejo y control del inventario, estas son: Gerente Técnico, Gerente de Compras, Gerente Administrativo y Financiero, Bodeguero, Vendedor, Personal Técnico y Asistente Contable.

A continuación se presenta la sistematización de las respuestas.



**Tabla No. 2: sistematización de las respuestas al cuestionario de control de inventarios de la empresa COELEC CÍA. LTDA.**

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Se almacenan las existencias en una forma sistemática, ordenada, clasificada?		6	1	
2	¿Las existencias están protegidas de modo adecuado para evitar su deterioro y robo?	2	4	1	
3	¿Se ha contratado seguros contra incendios, robo, daño, etc., para las existencias?	3	4		
4	¿Existen los controles adecuados para impedir el ingreso de personal no autorizado a las bodegas?	3	4		
5	¿La persona encargada de bodega, verifica la cantidad y calidad en el ingreso de los bienes, con la factura, orden de ingreso, contrato, u otro documento?	6	1		
6	¿La persona encargada de bodega informa de manera inmediata a su superior jerárquico, acerca de las novedades encontradas en el inventario, sea en cantidad o en calidad? Especifique en horas o días.	5	2		- Cada vez que se hace control. - A veces.
7	¿Se registran los egresos de bodega, tanto a clientes externos, cuanto a los técnicos de la compañía, de forma inmediata, mediante órdenes de egreso debidamente autorizadas?	5	2		
8	¿Existe algún control para que sean devueltos los materiales sobrantes no utilizados por los técnicos en los proyectos, dentro de las 24 horas siguientes?	2	5		
9	¿Se hacen recuentos periódicos del inventario, con personal diferente al de bodega, con supervisión y comprobación suficiente? Especifique cada cuantos meses.	7			5 personas afirman que cada 6 meses.
10	¿Existe algún sistema de control para que los bultos que vayan a salir de la compañía, tengan una orden de egreso debidamente autorizada, que debe quedar en la garita de seguridad?	1	6		

**Fuente: personal de la empresa COELEC CÍA. LTDA.**

**Elaborado por: Autor.**

**Abreviaciones: N/A, no aplica.**

Como se observa en el cuestionario, se mantienen serias deficiencias en el proceso de gestión de inventarios, si se considera que 7 empleados, que representan el 100% de las personas a las que se les aplicó el cuestionario, desempeñan funciones claves dentro de la empresa en lo relacionado con los inventarios, se evidencia que existen respuestas, que van del 51% al 86%, de las cuales se puede deducir que las existencias se encuentran en una situación de vulnerabilidad ante robos y daños, y

que para su ubicación y despacho se estaría utilizando más tiempo del razonablemente aceptable, afectando al estado de pérdidas y ganancias, a la calidad del servicio que la empresa ofrece y a las expectativas de los clientes.

En la pregunta 8, de las respuestas dadas por el 71% de los empleados, se concluye que existe una discrecionalidad en la devolución de los materiales sobrantes que no han usado los técnicos de la empresa, lo cual puede conducir en última instancia a que definitivamente no se devuelvan estos materiales, afectando a las utilidades de la empresa y lógicamente a los estados financieros; además que un control deficiente en este tema, promueve que los técnicos, no solo lo sigan haciendo, sino que también lo incrementen y perfeccionen esta práctica nociva.

La situación que se detecta a través de la pregunta 10 es crítica, ya que del 86% de las respuestas recogidas, se evidencia que las deficiencias en el sistema de seguridad con respecto a la salida de bultos de la compañía, son graves. Cualquier empleado/a, e incluso cualquier persona que haya ingresado a las instalaciones de la empresa, podrían salir con bienes de propiedad de ésta, sin ser detectados, afectando negativamente a los activos, al patrimonio y a las utilidades, y a la participación en estas últimas, a la que legalmente tienen los trabajadores.

También se realizó un nuevo levantamiento de inventarios físicos con fecha 31 de Octubre de 2017, cuyos datos constan en la tabla siguiente.

**Tabla No. 3: Comparación de los principales datos de los inventarios de la empresa COELEC CÍA. LTDA., en tres momentos.**

Cifras en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

AÑO	INVENTARIO		FALTANTES		SOBRANTES	
	DÓLARES	ITEMS CANTIDAD	DÓLARES	ITEMS CANTIDAD	DÓLARES	ITEMS CANTIDAD
<b>2016</b>	205813.73	1405	9736.52	272	18092.16	286
<b>2017 septiembre</b>	209112.62	1424	29898.32	286	3481.17	166
<b>2017 octubre</b>	258058.56	1427	17800.16	129	2240.36	78

**Fuente: estados financieros de la empresa COELEC CÍA. Ltda., de los años 2016 y 2017.**

**Elaborado por: Autor.**

Se verifica en la matriz, que las acciones correctivas ejecutadas dieron resultados positivos, ya que sin variar significativamente la cantidad de los ítems/productos de la empresa, los faltantes y sobrantes si disminuyeron significativamente.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, y a través de la síntesis de los datos en tablas y gráficos, se analizará los aspectos más relevantes de los hallazgos.

**Tabla No. 4: Comparación de los principales datos financieros de la empresa COELEC CÍA. LTDA.**

Cifras en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

AÑO	CAPITAL SUSCRITO	TOTAL ACTIVOS	PATRI-MONIO	UTILI-DAD	FALTAN- TES	RENTABI-LIDAD %
2016	1000.00	2192556.23	313885.85	42681.31	9736.52	14
2017 septiembre	1000.00	1891386.82	336798.63	22912.78	29898.32	7

**Fuente: estados financieros de la empresa COELEC CÍA. Ltda. de los años 2016 y 2017.**

**Elaborado por: Autor.**

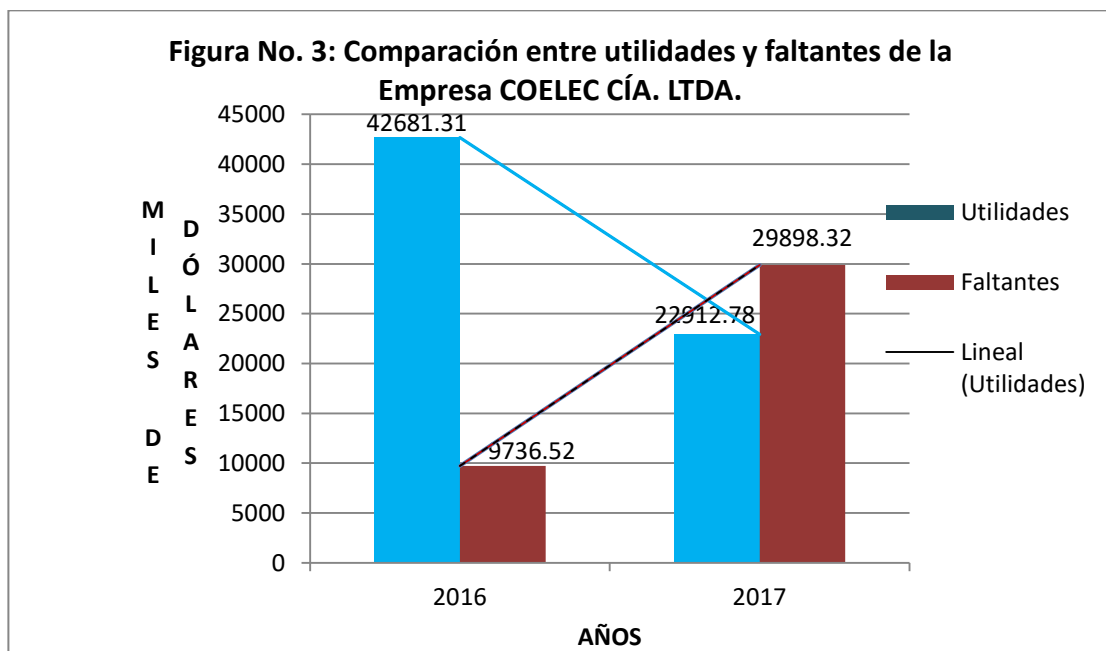
**Nota: el cálculo de la rentabilidad es con las utilidades antes de impuestos y participaciones.**

Al relacionar las pérdidas por faltantes al 30 de septiembre de 2017, que ascienden a USD 29898.32, con las utilidades a la misma fecha que son de USD 22912,78 se tiene como resultado que los faltantes, representan el 130,48% de la utilidad, que en el evento de que no se determinen responsabilidades y la empresa no pueda recuperar esos valores, se tendría una pérdida de USD 6985,54, lo que afecta negativamente a los socios y al personal de la empresa, puesto que no habría ni dividendos, ni utilidades para repartir; lógicamente hay que esperar al 31 de

diciembre, en que muy probablemente las utilidades sean mayores, y partiendo de los datos de octubre de 2017 en que se verifica que los faltantes han disminuido, probablemente las pérdidas por este concepto sean menores.

Gráficamente se aprecia la magnitud de la relación entre utilidades y faltantes, así como sus tendencias.

Las cifras son en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.



**Fuente:** estados financieros de la empresa COELEC CÍA. LTDA. de los años 2016 y 2017

**Elaborado por:** Autor.

En la siguiente tabla se agrupan los datos de inventarios, faltantes y sobrantes tanto en cantidad, cuanto en valor monetario lo que permitirá una comparación de los mismos.

**Tabla No. 5: Comparación de los principales datos de los inventarios de la empresa COELEC CÍA. LTDA., en tres momentos.**

Cifras en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

AÑO	INVENTARIO		FALTANTES		SOBRANTES	
	DÓLARES	ITEMS CANTIDAD	DÓLARES	ITEMS CANTIDAD	DÓLARES	ITEMS CANTIDAD
2016	205813.73	1405	9736.52	272	18092.16	286
2017 septiembre	209112.62	1424	29898.32	286	3481.17	166
2017 octubre	258058.56	1427	17800.16	129	2240.36	78

**Fuente: estados financieros de la empresa COELEC CÍA. Ltda. de los años 2016 y 2017.**

**Elaborado por: Autor.**

De la información anterior, se verifica que los faltantes han disminuido en 59,5% de septiembre a octubre de 2017, pero representan el 182,82% comparando octubre de 2017 con diciembre de 2016, lo que significa que la empresa tiene que mejorar sustancialmente sus procesos o tomar medidas correctivas con el personal, para eliminar las pérdidas por este concepto, y de esta manera mejorar sus estados financieros y las expectativas de los socios y del personal con respecto al reparto de dividendos y de utilidades.

Por los resultados poco satisfactorios obtenidos es que se procede a realizar la siguiente propuesta de mejora.

## **PROPUESTA**

A continuación se detalla el proceso que se ha propuesto para ser implementado por la dirección de la compañía.

## **PROCESO DE MANEJO DE INVENTARIOS**

### **Objetivos**

### **Objetivo general.**

Manejo eficiente del inventario de mercadería mediante un fidedigno registro y la manipulación adecuada de los productos para su correcta conservación.

### **Objetivos específicos.**

1. Mantener una adecuada ubicación en la bodega y almacén de los artículos de mercaderías concatenada con la información que reposa en el sistema informático.
2. Realizar un registro puntual y correcto de los movimientos que se realizan en la bodega y almacén tanto con mercaderías como con los activos fijos en el resto de las instalaciones de la empresa.
3. Reducir las diferencias que puedan existir en la toma física de inventarios con la información registrada en el sistema informático tanto en costo como en cantidad.

### **Políticas del proceso**

1. Todo movimiento de la mercadería que se realice debe quedar plenamente registrado en el sistema informático, y los documentos de respaldo que sean tanto facturas de venta como guías de remisión y devoluciones deben reposar en los archivos correspondientes y reflejar el movimiento real de cada uno de los artículos.
2. Se pueden hacer proformas para clientes con artículos no existentes en stock en ese momento, solo a efectos informativos de precio para el cliente.
3. Todo artículo que sea comprado por la empresa y forme parte de la gama de productos para la venta deberá ser ingresado al sistema informático como mercadería, con su respectivo código único e irremplazable, previo a realizarse cualquier otro movimiento del mismo.
4. No se podrá registrar en ningún caso movimientos de artículos en el sistema informático, sin el respaldo físico del mismo, ni saltarse ningún paso del proceso que se señala.

5. Los documentos de respaldo que se empleen en el movimiento de mercaderías, deben contener el nombre y firma del responsable. Y una vez generados serán archivados y/o entregados inmediatamente al departamento que corresponda para su respectivo registro y archivo.
6. Toda la mercadería que ingrese a bodega o almacén deberá ser verificada en cantidad, calidad y tipo según la factura y guía de remisión, corroborándose con el pedido emitido por la empresa al proveedor, para dar fe de su correcto despacho, entrega y recepción.

### Proceso de manejo de inventarios de mercaderías

A partir de la siguiente matriz se especificará los diferentes procedimientos propuestos para la gestión de las existencias.

**Tabla No. 7: descripción de los procesos que forman parte de la gestión de inventarios.**

<b>Responsable: Bodeguero</b>					
<b>Objetivo:</b> Conservar los inventarios de mercaderías en óptimas condiciones y su respectivo registro fidedigno en el sistema informático en miras a contar con un adecuado stock disponible a la venta.					
<b>Resultados esperados:</b> Inexistentes diferencias entre el stock físico y los registros en el sistema.					
<b>Limites punto inicial:</b> Recepción de la factura, guía de remisión y mercadería comprada. <b>punto final:</b> Control y registro de los movimientos de stock.					
<b>Riesgos:</b> Inexactitud de registro de tipo, cantidad y costo de productos.					
<b>Controles:</b> Stock físico igual a stock en libros.					
Orden	Actividad	Responsable	Área	Documentos impresos	Frecuencia
<b>Proceso de recepción de la mercadería proveniente de una compra</b>					
1	Recepción del pedido – mercadería	Bodeguero	Bodega	Factura Guía de remisión	Diario
2	Verificación de la mercadería recibida conforme la factura de compra y pedido emitido por COELEC Cía. Ltda.	Bodeguero	Bodega	Factura Guía de remisión Pedido final de compras	Diario
3	Codificación de la mercadería según el sistema informático. Y creación de nuevos códigos si son artículos nuevos. Se colocará en la factura junto a cada artículo el código.	Bodeguero	Bodega	Pedido final de compras y factura	Diario
4	Entrega a la asistente contable la correspondiente documentación con	Bodeguero	Bodega	Factura Guía de	Diario

REDISEÑO DEL PROCESO DE GESTION DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA COLEC CIA. LTDA.

	la codificación de la mercadería y las firmas de conformidad en la recepción o el informe de las novedades existentes.			remisión Apuntes de novedades si fuera el caso	
5	Recepción de los documentos, revisión de la validez de los documentos e ingreso de mercadería comprada en el sistema acorde a la codificación indicada por bodega	Asistente Contable	Contabilidad	Factura Guía de remisión Apuntes de novedades	Diario
<b>Proceso de registro de mercadería que sale de bodega o almacén por la venta a clientes finales</b>					
1	Se ejecuta la venta del stock existente y se registra en el sistema para generar la factura indicando la forma de pago y la guía de remisión de ser necesario	Vendedor	Ventas	Factura de venta Guía de remisión	Cuando se requiera
2	Se procede a la recaudación respectiva o se genera una cuenta por cobrar si la venta es a crédito	Vendedor	Ventas	Factura	Cuando se requiera
3	Archivo de las facturas de venta: 1 original: cliente 2 copia: archivo según forma de pago 3 copia: archivo secuencial de facturas	Vendedor	Ventas	Reporte de Ventas, Factura	Cuando se requiera
4	Elaboración del reporte diario de caja donde se detallará la venta y recaudación del día	Vendedor	Ventas	Reporte de caja	Diario
<b>Proceso de registro de mercadería que sale de bodega o almacén para proyectos en ejecución</b>					
1	Elaboración del pedido	Personal técnico	Departamento técnico	Pedido de materiales	Diario
2	Revisión de existencias en stock de los materiales solicitados	Bodeguero	Bodega	Pedido de materiales	Diario
3	Elaboración del pedido con el reporte de lo que hay en stock o no y requieran su compra, para entregar al Gerente Técnico para su aprobación	Bodeguero Personal técnico	Bodega Departamento técnico	Pedido de materiales	Diario
4	Aprobación del pedido de materiales y entrega a Bodega para su despacho	Gerente técnico	Departamento técnico	Pedido de materiales	Diario
5	Si existe en stock todo, se procede a la elaboración de la guía de remisión y despacho de los artículos, con la firma correspondiente de la elaboración - transporte	Bodeguero Personal técnico	Bodega Departamento técnico	Guía de remisión Requisición de materiales	Diario
6	Si no existe todo en stock, los productos faltantes ingresan a un proceso de compras.	Bodeguero	Bodega	Requisición de materiales Solicitud de reposición	Diario
7	Facturación de los proyectos a su finalización para vincular las guías de remisión aquí generadas	Asistente contable	Contabilidad	Factura Guías de remisión	Diario
<b>Proceso de emisión de proformas para clientes.</b>					
1	Recepción de la solicitud de proformas	Vendedor	Ventas		Cuando se requiera
2	Elaboración de la proforma solo con información sobre costos en el sistema de forma independiente de si hay o no en stock, informando	Vendedor	Ventas	Proforma	Cuando se requiera



	plazos de entrega según disponibilidad				
3	Si la proforma es confirmada por el cliente se procede a realizar la venta de lo que hay en stock	Vendedor	Ventas	Proforma Factura Guía de remisión	Cuando se requiera
4	Si no existe todo en stock, los productos faltantes ingresan a un proceso de compras.	Vendedor Bodeguero	Ventas Bodega	Proforma	Cuando se requiera
<b>Toma física de inventarios</b>					
1	Organización de la toma física de inventarios	Gerente administrativo financiero Gerente de compras	Bodega Administrativ o financiero	Cronograma de trabajo	Semestral
2	Limpieza y arreglo de la bodega y almacén	Bodeguero Ayudante de bodega	Bodega		Semestral
3	Asignación de funciones para la toma física de inventarios Y elaboración de los documentos de apoyo para el conteo físico	Gerente administrativo financiero Gerente de compras	Administrativ o financiero	Listado de inventario	Semestral
4	Ejecución de la toma física de inventarios	Bodeguero, ayudante de bodega y vendedores	Bodega Administrativ o financiero	Listado de inventario	Semestral
5	Evaluación de los resultados y ajustes en el sistema	Gerente administrativo financiero Gerente de compras Bodeguero Asistente contable	Bodega Contabilidad	Listado de inventarios Respaldos de los ajustes	Semestral
6	Retroalimentación del proceso de inventarios y toma de decisiones para medidas correctivas sobre diferencias o novedades encontradas	Gerente administrativo financiero Gerente de compras Bodeguero Asistente contable	Gerencia Bodega Contabilidad	Listado de inventarios Respaldos de los ajustes	Semestral

**Fuente: la bibliografía apuntada relacionada con la gestión de procesos.**

**Elaboración: elaborado por la autora.**

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para cumplir con los objetivos empresariales de: maximizar las utilidades y minimizar las pérdidas y los costos, siempre legítimos además, en la medida de que se respeten las normas legales y éticas que las rigen, las compañías a lo largo de la

historia han cambiado la manera de administrar sus recursos, siendo uno de estos modelos el de la gestión por procesos, dentro del cual se inserta la gestión de inventarios y de almacén, procesos neurálgicos si se considera que son allí en donde se encuentran y fluyen los inventarios de propiedad de la empresa, a través de cuya realización se obtiene una utilidad que le permite la continuidad de las operaciones y una eventual ampliación de las mismas.

La empresa COELEC CÍA. LTDA., una vez que mediante la identificación de las inconsistencias entre el inventario físico y el constante en el registro contable, se percata de las pérdidas económicas en las que está incurriendo por deficiencias en el manejo del inventario y en la administración de la bodega, decide incorporar el rediseño del proceso de gestión de inventarios, bajo el enfoque de gestión por procesos, a través del cual se hará efectivo el principio del mejoramiento continuo, con la finalidad de satisfacer las expectativas del cliente, de garantizar sus derechos como consumidor y usuario, de mejorar sus índices de rentabilidad, y de ser responsables social y ambientalmente.

En el rediseño del proceso de gestión de inventarios, la empresa COELEC CÍA.

LTDA., debe seleccionar al empleado/a con el perfil adecuado para realizar el acompañamiento en su implementación, con el objetivo de identificar errores y enmendarlos en la marcha.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J. (2009). Contabilidad General. Madrid: Cultural S. A.
- Asamblea Nacional Constituyente, (2008). Constitución de la República del Ecuador.
- Benavides, J. (2004). Planeación en Administración. Recuperado el 28 de noviembre de 2017 de: [biblioteca.udgvirtual.udg.mx/eureka/pudgvirtual/Planeación.pdf](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/eureka/pudgvirtual/Planeación.pdf)
- Caldentey, E. Pizarro, C. Administración de inventarios. Recuperado el 28 de noviembre de 2017 de: <https://www.azc.uam.mx/alumnos/tradeoff/docu/adm.pdf>
- Correa, A. Gómez, R. Cano, J. (2010). Gestión de Almacenes y Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Recuperado el 30 de noviembre de 2017 de: [www.scielo.org.co/pdf/eg/v26n117/v26n117a09.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v26n117/v26n117a09.pdf)
- Fraser, L. (2012). Administración de Compras y Abastecimientos. México: McGraw-Hill.
- Fred, D. (2013). Conceptos de administración estratégica. México D. F.: Pearson Educación.
- Heredia, N. (2013). Gerencia de Compras. Bogotá: Multi Impresos.
- Hernández, R; Fernández, C; Baptista, M; (2010). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Quinta edición.
- Herrera, E. Medina, F. Naranjo, L. (2010). Tutoría de la Investigación Científica. Quito: Gráficas Corona.
- García, M. Quispe, C. Páez, L. (2003). Mejora Continua de la Calidad de los Procesos. Recuperado el 30 de noviembre de 2017 de: [revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/download/5992/5187](http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/download/5992/5187)
- Leender, J. y Otros. (2014). Administración de Compras y Abastecimientos. México: McGraw-Hill.
- Leender, J. y Otros. (2012). Administración de Compras y Abastecimientos. México: McGraw-Hill. Recuperado el 07 de diciembre de 2017 de: <https://>

cuadernosdelprofesor.files.wordpress.com/2016/01/libroadmondecomprasyabastecimientos.pdf

Medina, A. (2005). Gestión por procesos y creación de valor público: Un enfoque analítico. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

Medina, Giopp. (1998). Calidad Total como estrategia de cambio en la Administración Pública. Revista Chilena de Administración Pública. Vol. 13. No. 13. Chile.

Mutualista Pichincha (2017). Tasas de interés. Recuperado el 06 de diciembre de 2017 de: [www.mutualistapichincha.com/tasas-de-interes](http://www.mutualistapichincha.com/tasas-de-interes)

Perdomo, A. (2000). Administración financiera de inventarios tradicional y justo a tiempo. México D.F.: International Thomson Editores, S.A.

Pérez, J. (2010). Gestión por Procesos. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Rodríguez, C. (2009). Diccionario de Economía. Etimológico, conceptual y procedimental. Recuperado el 30 de noviembre de 2017 de: [www.eumed.net/diccionario/dee/dee.pdf](http://www.eumed.net/diccionario/dee/dee.pdf)

Ronald, H. Ballou, (2011). Administración de la cadena de suministro. México: McGraw-Hill.

Zapata, J. (2014). Fundamentos de la Gestión de Inventarios. Medellín: Centro Editorial Esumer.

Zapata, J. (2014). Fundamentos de la Gestión de Inventarios. Recuperado el 28 de noviembre de 2017 de: [www.esumer.edu.co/images/.../Libros/.../libros/Fundamentosdelagestiondeinventarios...](http://www.esumer.edu.co/images/.../Libros/.../libros/Fundamentosdelagestiondeinventarios...)