

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -  
MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
C.P.A.**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA  
EMPRESA COMERCIAL COLUMBTOY'S**

**JOSEPH COLUMBO ESPINOSA**

**DIRECTOR: ING. BOLÍVAR E. PEÑAFIEL ESCOBAR, MGTR.**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS  
ORGANIZACIONES**

**QUITO, ENERO 2019**

**DIRECTOR:**

Ing. Bolívar Edmundo Peñafiel Escobar, Mgtr.

**INFORMANTES:**

Ing. Carlos Sierra, Mgtr.

Ing. Ximena Villamar, Mgtr.

## **DEDICATORIA**

Primero a Dios, gracias a él he podido culminar mi etapa universitaria con éxito, me ha dado la fuerza para seguir adelante.

Quiero dedicar mi trabajo especialmente a mis padres Ana Emilia y José Luis quienes son el pilar de mi formación, me han enseñado que en momentos difíciles el único apoyo que tendré será la familia. Ustedes son los triunfadores de todos los logros que he tenido y que vendrán.

A una persona que siempre ha estado a mi lado, mi hermana Ana Gabriela, de quien me siento orgulloso de lo que es y lo que ha logrado, sin su esfuerzo no estaría completando esta etapa que ha sido un esfuerzo colectivo.

A un ser tan especial, que estuvo en mi formación, nunca se cansó de estar pendiente de mí, me enseñó a nunca rendirme, a salir adelante honradamente sin afectar a nadie, a cuidar de mis semejantes, mi guía de vida mi madre.

A mi abuela Gloria, que con su infinito cariño a podido sacar lo mejor de mi ser, siempre estaré agradecido de sus enseñanzas y su apoyo.

***Joseph***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por su amor y bendiciones, por ser mi fuerza para afrontar mis batallas, también porque cada día bendice mi vida con la hermosa oportunidad de estar y disfrutar de las personas que sé que mas me aman, y a los que yo sé que mas amo en mi vida, gracias a mis padres por permitirme conocer de Dios y su infinito amor.

A la Pontificia Universidad Católica Del Ecuador, por ser la institución que me ha formado como profesional y como persona, a todos quienes fueron mis maestros en esta etapa universitaria que con sus consejos y modelos a seguir han tallado una parte de mi vida.

Al tutor y guía de mi trabajo Ing. Edmundo Peñafiel, por transmitirme su conocimiento y dedicación para lograr mi meta final como es la finalización de mi trabajo de titulación con éxito.

***Joseph***

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>2</b>
1.1 Administración de empresas.....	2
1.2 Definición .....	2
1.3 Tipos de organizaciones .....	2
1.3.1 Según su tamaño .....	3
1.3.2 Tipos de unidad legal.....	3
1.3.3 Personas naturales.....	3
1.3.4 Persona jurídica .....	4
1.3.5 Según la propiedad del capital .....	4
1.3.5.1 Según el ámbito geográfico de su actividad .....	4
1.3.5.2 Según el sector económico al que pertenecen .....	5
1.3.6 Estructura organizacional .....	5
1.3.6.1 Estructura Funcional.....	5
1.3.6.2 Estructura Híbrida.....	5
1.3.6.3 Estructura Divisional .....	6
1.3.6.4 Estructura Geográfica .....	6
1.3.6.5 Estructura Lineal.....	6
1.3.6.6 Estructura Matricial .....	6
1.3.6.7 Estructura de Departamentalización .....	7
1.3.6.8 Estructura Circular.....	7
1.3.7 Diseño organizacional .....	7
1.3.8 Herramientas administrativas .....	8
1.3.9 Tipos de herramientas.....	8
1.3.9.1 Mejora Continua / Kaisen.....	8
1.3.9.2 Cadena de Valor .....	8
1.3.9.3 Benchmarking.....	9
1.3.9.4 Teoría De Restricción.....	9
1.3.9.5 Justo A Tiempo.....	9

1.3.9.6	Ciclo De Vida Del Producto .....	10
1.3.9.7	Administración Basada En Actividades .....	10
1.3.9.8	Análisis FODA .....	11
1.4	Análisis de operaciones .....	11
1.5	Inventarios .....	11
1.5.1	Objetivos de los inventarios .....	11
1.5.2	Definición .....	11
1.5.3	Importancia del inventario .....	12
1.5.4	Tipos de inventarios.....	12
1.5.4.1	Inventario Final.....	12
1.5.4.2	Inventario Inicial.....	12
1.5.4.3	Inventario Físico .....	12
1.5.4.4	Inventario en Tránsito.....	13
1.5.4.5	Inventario de Anticipación .....	13
1.5.4.6	Inventario Mínimo .....	13
1.5.4.7	Inventario Perpetuo.....	13
1.5.4.8	Inventario Periódico .....	13
1.5.4.9	Inventario Cíclico .....	14
1.5.4.10	Inventario En Consignación .....	14
1.5.5	Precisión de los registros de inventarios.....	14
1.5.6	Codificación de barras .....	14
1.5.6.1	Tecnología .....	15
1.5.6.2	Elementos del símbolo del código de barras .....	15
1.5.6.3	Estructura del símbolo genérico del código de barras .....	15
1.5.6.4	Zona de silencio.....	16
1.5.6.5	Caracteres iniciales y finales .....	16
1.5.6.6	Caracteres de datos .....	16
1.5.6.7	Dimensión “X” .....	16
1.6	Modelos de inventarios.....	17
1.6.1	Clasificación de los modelos de inventarios.....	17
1.6.2	Componentes de un modelo de inventarios .....	17
1.6.3	Costos involucrados en los modelos de inventarios .....	18
1.6.4	Sistema de clasificación “ABC” .....	19
1.7	Sistemas de inventarios .....	20

1.7.1	Sistema de inventarios de revisión continua.....	20
1.7.2	Sistema de inventarios de revisión periódica.....	21
1.8	Métodos de costeo de inventarios.....	22
1.8.1	Norma Internacional de Contabilidad N° 2.....	22
1.8.2	Método L.I.F.O. ....	24
1.8.3	Método promedio ponderado.....	24
1.9	Manual de procedimientos de operaciones.....	25
1.9.1	Importancia de la elaboración de un manual de procedimientos para el control de inventarios.....	25
1.9.2	Estructura de un manual de procedimientos.....	26
1.9.2.1	Partes que conforman el manual de procedimientos .....	27
1.9.2.2	Diseño de un manual de procedimientos .....	28
1.9.2.3	Norma ISO (Sistema de Gestión Normalizados).....	31
<b>2</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....</b>	<b>33</b>
2.1	Análisis de mercado.....	33
2.1.1	Descripción de la industria .....	33
2.1.2	Características y tendencias de la industria .....	33
2.1.3	Grupo de consumidores más importantes.....	34
2.1.3.1	Mercados objetivos .....	34
2.1.3.2	Descripción del mercado .....	35
2.1.3.3	Tamaño del mercado primario.....	35
2.1.3.4	Precio y margen .....	35
2.1.3.5	Medios por los cuales se pueden comunicar con sus clientes en el mercado objetivo .....	35
2.1.3.6	Tendencias y cambios previstos en el mercado primario .....	36
2.2	Competencia .....	37
2.2.1	Identificación de la competencia .....	37
2.2.2	Fortalezas (ventajas competitivas).....	38
2.2.3	Desventajas (desventajas competitivas) .....	39
2.2.4	Importancia del mercado objetivo para su competencia.....	39
2.2.4.1	Barreras de entradas al mercado .....	40
2.2.4.2	Restricciones legales.....	40
2.3	Actividades de marketing y ventas .....	43

2.3.1	Fuerza de ventas .....	43
2.3.2	Actividades de ventas .....	43
2.3.3	Productos y servicios .....	43
2.3.3.1	Detalle del producto.....	43
2.3.3.2	Ventajas competitivas del producto.....	44
2.3.3.3	Ciclo de vida del producto.....	44
2.4	Operaciones .....	45
2.4.1	Estrategia de comercialización .....	45
2.4.2	Proveedores .....	45
2.4.3	Organización y propiedad.....	45
2.4.4	Estructura organizacional .....	46
2.5	Valoración del riesgo .....	47
2.5.1	Factores de riesgos internos y planes de contingencias.....	47
2.5.2	Factores de riesgos externos y planes de contingencias .....	47
<b>3</b>	<b>APLICACIÓN Y CONTROL DE INVENTARIOS.....</b>	<b>48</b>
3.1	Aplicación del sistema de inventario “ABC” .....	48
3.1.1	Clasificación por precio unitario .....	48
3.2	Aplicación codificación de barras .....	59
3.2.1	Codificación de barras e inventario físico y conteo cíclico.....	59
3.2.1.1	Hardware y software utilizado.....	59
3.2.1.2	Aplicación del software y hardware .....	60
<b>4</b>	<b>ESTADOS FINANCIEROS.....</b>	<b>64</b>
4.1	Estado de Resultados Integrales .....	64
4.1.1	Estado Balance General.....	65
4.1.2	Estimación de Flujo de Caja .....	66
<b>5</b>	<b>PROPUESTA DE APLICACIÓN.....</b>	<b>67</b>
5.1	Programas de contabilidad y manejo de inventarios .....	67
5.1.1	Programas de contabilidad.....	67
5.1.1.1	Programa de Contabilidad Mónica-9.....	67
5.1.1.2	Sistema Integrado Administrativo Contable (S.I.A.C.) .....	67
5.1.1.3	ICG software.....	68

<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>69</b>
6.1	Conclusiones.....	69
6.2	Recomendaciones .....	70
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>71</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Simbología ANSI para diagramas de flujo.....	32
Tabla 2: Sistema de inventarios “ABC” .....	50
Tabla 3: Resumen del sistema de inventarios “ABC” .....	59
Tabla 4: Estado de Resultados Integrales .....	64
Tabla 5: Estado Balance General.....	65
Tabla 6: Estimación de Flujo de Caja .....	66

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Código de Barras .....	17
Figura 2: Revisión continua .....	21
Figura 3: Revisión periódica .....	22
Figura 4: Actividad Económica .....	33
Figura 5: Mercado objetivo .....	36
Figura 6: Estructura organizacional .....	46
Figura 7: Impresora térmica “Zebra-GC420D” .....	59
Figura 8: Lector de códigos con conexión por pÓrtico USB .....	60
Figura 9: Etiquetas .....	60
Figura 10: Instalación de impresora .....	61
Figura 11: Configuración base de datos .....	61
Figura 12: Configuración de etiqueta .....	62
Figura 13: Número de código de barra .....	62

## RESUMEN EJECUTIVO

El inventario de una empresa forma parte del funcionamiento comercial de la misma, un correcto manejo de los recursos con los que cuenta la empresa facilitará un eficiente proceso de requisición de productos, agilizando a la administración al solicitar reposición de los productos.

La implementación de un sistema de inventarios es de vital importancia para el control de los activos de la empresa, con esta herramienta la empresa sabrá con certeza cuanto tiene en sus inventarios de tal manera que todas las decisiones que tome la alta gerencia sean sustentadas por un sistema de inventario.

Para la empresa Columboys la implementación de un sistema de inventarios ayudará con el control en diferentes categorías de seguridad y dará énfasis en el costo de los productos unitarios, para salvaguardar los inventarios que representan mayor inversión para la empresa.

En el capítulo uno del presente trabajo de titulación trata sobre los conceptos de la administración, concepto de los diversos inventarios que se va a aplicar en la investigación, el mismo que nos ayuda a comprender de mejor manera varios componentes del sistema de inventarios, conceptos que sustentarán la investigación que se va a realizar.

En el capítulo dos se analizará a la empresa Columboys, como se encuentra situada en el mercado, cuáles son sus mercados objetivos, que tipo de productos oferta en el mercado, cual es el mercado objetivo, entre otros. El objetivo de este capítulo es conocer ampliamente el giro del negocio y el funcionamiento de la empresa en general.

En el capítulo tres es la aplicación del sistema de inventario “ABC”, clasificación por precio unitario, donde se explicará la forma en que clasifica la empresa los inventarios; aplicación de códigos de barras e inventario físico, explicará la forma en que la empresa codifica los inventarios con instrumentos tecnológicos.

Finalmente, en el capítulo cuatro se establecen conclusiones y recomendaciones sobre la investigación realizada.

## INTRODUCCIÓN

La principal función de las empresas comerciales en sus operaciones son la compra y venta de bienes, de aquí viene la relevancia del manejo correcto de los inventarios. El control de los inventarios en una organización es de gran importancia por el valor que representan para la misma, con un control deficiente en los inventarios corre riesgos en sus operaciones con consecuencias en el alcance de sus objetivos.

El inventario tiene como propósito principal proveer a la empresa de productos necesarios para su continuo y regular funcionamiento dentro del proceso de venta y así afrontar la demanda.

Su aplicación es muy importante para el funcionamiento de la empresa, de tal manera el control que se utilice en el sistema de inventarios ayude a salvaguardar los activos, el mismo que se convierte en un respaldo y guía para la toma de decisiones.

La implementación de códigos de barras en la empresa Columboys, ayuda al control de la empresa de sus activos fijos como de sus productos, permite por sus medios tecnológicos la actualización de la base de datos de los productos el mismo que facilita la toma de decisiones para la alta gerencia.

# 1 MARCO TEÓRICO

## **Administración de empresas**

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

## **Definición**

Se entiende por empresa una entidad institucional en su calidad de productora de bienes y servicios. Una empresa es un agente económico con autonomía para adoptar decisiones financieras y de inversión y con autoridad y responsabilidad para asignar recursos a la producción de bienes y servicios y que puede realizar una o varias actividades productivas.

Una empresa puede ser una sociedad (o cuasi sociedad), una institución sin fines de lucro o una empresa no constituida en sociedad. Las empresas constituidas en sociedades y las instituciones sin fines de lucro son unidades institucionales completas. En cambio, por “empresa no constituida en sociedad” se entiende una unidad institucional —un hogar o una dependencia gubernamental— exclusivamente en su calidad de productora de bienes y servicios (ONU).

## **Tipos de organizaciones**

La clasificación de las empresas en la actualidad es diversa, con formas de organizaciones y sus actividades a que se dedican, sus estructuras organizativas y productivas se acoplan a su tamaño como a su forma jurídica, con el fin de ayudar a conseguir sus objetivos planteados. Las más comunes en el mercado ecuatoriano son las siguientes:

## **Según su tamaño**

De acuerdo con las clasificaciones del SRI sobre las empresas, utilizan un criterio para distinguir algunas organizaciones de otras, se pueden usar algunos parámetros para medir el tamaño de la empresa, se define de acuerdo con el número de trabajadores ocupados y ventas anuales se divide en:

- *Microempresa.* Su plantilla está formada por un número de trabajadores que comprende entre uno a nueve con ventas anuales de menos \$ 100,000.
- *Pequeña empresa.* Tiene de diez a cuarenta y nueve trabajadores con ventas de entre \$100,001 a \$1'000,000.
- *Empresa mediana A.* Cuenta con un número de trabajadores entre cincuenta a noventa y nueve con ventas anuales de entre \$1'000,001 a \$2'000,000.
- *Empresa mediana B.* Cuenta con un número de trabajadores entre cien a ciento noventa y nueve con ventas anuales entre \$2'000,001 a \$5'000,000.
- *Grandes empresas.* Cuentan con más de dos cientos trabajadores y ventas anuales \$5'000,001 en adelante.

## **Tipos de unidad legal**

Las empresas e instituciones según el tipo de unidad legal pueden ser personas naturales o personas jurídicas, a su vez este tipo de unidad legal con las particularidades jurídicas de cada institución o puede derivarse en otras formas que el directorio de empresa denomina forma institucional.

## **Personas naturales**

- Régimen impositivo simplificado de Ecuador (RISE)
- Personas naturales obligadas a llevar contabilidad.
- Personas naturales no obligadas a llevar contabilidad.

## **Persona jurídica**

- Empresa constituida en sociedad con fines de lucro.
- Organización constituida en sociedad sin fines de lucro.
- Empresa Pública.
- Instituciones públicas.
- Organizaciones de la economía popular y solidaria.

## **Según la propiedad del capital**

- **Empresas Privada**

Cuando el capital para la creación de la organización es aportado por capitalista privado, esta se llama empresa privada.

- **Empresas Mixtas**

Son aquellas en las que el capital es en parte privado y en parte público.

- **Empresa Pública**

Si todo o parte del capital empresarial es propiedad del estado y tenga más del 50% de participación del capital se llama empresa pública.

## *Según el ámbito geográfico de su actividad*

- *Empresas locales.* Realizan sus actividades en un ámbito geográfico inferior al nacional.
- *Empresas nacionales.* Realizan sus actividades en todo el territorio de una nación o estado.
- *Empresas internacionales.* El ámbito geográfico de su actividad superar las fronteras nacionales.

*Según el sector económico al que pertenecen*

- *Empresas del sector primario.* Son empresas que su actividad principal se relaciona con la extracción de materia prima dedicadas a la agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y minería.
- *Empresas del sector secundario.* Su actividad principal es la transformación de materias primas.
- *Empresas del sector terciario.* La actividad de estas empresas se centra en la prestación de servicios.

### **Estructura organizacional**

Entendemos por estructura organizacionales como los diferentes modelos de diseño para establecer una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

En la exploración de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: Lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida.

#### *Estructura Funcional*

Este tipo de diseño estructural es uno de los más comunes en las organizaciones. La característica principal de este tipo de estructura es que las actividades se reúnen por funciones comunes desde la base hasta la cima de la organización. En la estructura funcional los conocimientos y habilidades del personal determinan la ubicación departamental.

#### *Estructura Híbrida*

Este tipo de estructura hace referencia al término hibridación, el cual supone una mezcla de rasgos o características para conformar un nuevo concepto o producto de esa combinación.

### *Estructura Divisional*

A la estructura divisional la caracteriza el agrupamiento estratégico en función de los productos o servicios de la organización. Este tipo de estructura se encuentra en organizaciones grandes con múltiples líneas de producto, donde la administración da prioridad a los objetivos de productos o servicios y a la coordinación por medio de funciones. A esta estructura también se le conoce como estructura de producto o unidades de negocios estratégicos.

### *Estructura Geográfica*

Este tipo de estructura es necesaria para aquellas organizaciones que necesitan dispersarse en diferentes regiones o países cuando sus clientes o usuarios demandan sus productos o servicios.

### *Estructura Lineal*

Este tipo de organización se la conoce como también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico en el mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente sean los mismo.

La autoridad está centrada en una sola persona, esta toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a las disposiciones del gerente o propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas.

### *Estructura Matricial*

Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de diferentes áreas de la organización con un objetivo en común.

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes un jefe de función quien es el que informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales y el jefe de proyectos

que es el responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajen en un equipo de proyectos se llaman gerentes de subproyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones.

### *Estructura de Departamentalización*

Consiste en crear departamentos dentro de la organización, por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos. Deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuirá al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento.

### *Estructura Circular*

Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización.

En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se los liga con las líneas que representa los canales de autoridad y responsabilidad.

## **Diseño organizacional**

El diseño general de la estructura organizacional indica la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. Las organizaciones necesitan tener una estructura que les resulte funcional y que les sirva para contener e integrar todas las divisiones que la integran. Podríamos comparar la estructura organizacional con un esqueleto en el que se soportan todos los componentes que la integran y en el que se coordinan todos los elementos vitales para su funcionamiento. El diseño organizacional refleja la estructura, es decir, representa el formato de los elementos que componen la organización. En la práctica, cada organización tiene su propio diseño, su forma de integrar y de asignar los recursos para operar con eficiencia. El diseño o formato organizacional es de principal importancia para la organización, ya que es la forma en

que ésta forma sus componentes para que cumplan su actividad principal y alcancen sus objetivos.

## **Herramientas administrativas**

Las herramientas administrativas son la gestión técnica de una empresa, y se han diseñado para la toma de decisiones dentro de una organización, pueden ayudar al análisis de los problemas para encontrar soluciones o en la gestión y planificación de proyectos. Es importante señalar que no alcanza con conocer todas las herramientas administrativas, sino que es esencial saber utilizarlas para decidir dónde y cuándo debe ser implementada, esto nos lleva a darnos cuenta de que a pesar de que todas las herramientas son importantes, si no se utilizan en el momento adecuado y en el problema exacto, no muestran los resultados esperados.

### **Tipos de herramientas**

#### *Mejora Continua / Kaisen*

Esta herramienta la define como un sistema integral y sistémico destinado a mejorar tanto a las empresas, como a los procesos y actividades que las conforman, y a los individuos que son los que las hacen realidad. Identificando que el objetivo primero y fundamental es mejorar para dar al cliente o consumidor el mayor valor agregado, mediante una mejora continua y sistemática de la calidad, los costes, los tiempos de respuestas, la variedad, y mayores niveles de satisfacción (Maldonado, 2011, pág. 1).

#### *Cadena de Valor*

La cadena de valor de cualquier producto o servicio va desde la investigación y desarrollo, pasando por el suministro de materias primas, la producción y su entrega a los compradores internacionales, hasta la eliminación y el reciclaje. Al trazar el diagrama de todo el proceso, los planificadores determinan mejor en qué etapa del componente nacional de la cadena global pueden captar un mayor valor (Maldonado, 2011, pág. 1).

“La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas” (McKinsey and Company, 2003).

La administración basada en el valor (VM) al igual que el despliegue de la función de calidad (QFD, por sus siglas en ingles), son considerados por muchas empresas como las herramientas que les permitirán ser competitivas en el futuro (Ramírez Padilla, 2006).

### *Benchmarking*

Es un proceso continuo que compara los procedimientos, productos o servicios de una empresa con la de sus competidores o a los de aquellas compañías reconocidas como líderes permitiendo identificar y adoptar prácticas exitosas. “El Benchmarking puede ser aplicado a todas las áreas de negocio de la compañía” (Llorente, 2007, pág. 8).

### *Teoría De Restricción*

Es una forma de trabajo que enfoca todos sus esfuerzos en conseguir mejoras sustanciales en el flujo de caja, inventarios y capital de trabajo; además permite obtener mejoras sin mayor inversión, además no solo para sincronizar la producción, sino también para mejorar continuamente mientras se trabaja (Abisambra, 2008).

### *Justo A Tiempo*

Literalmente quiere decir "Justo a tiempo". Es una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción. “El JIT acomete todo proceso de fabricación con dos estrategias básicas”

- Eliminando Actividades innecesarias o fuentes de despilfarro.
- Fabricando lo que solo se necesite en tiempo, forma y con la máxima calidad posible. (Domínguez, Álvarez, Domínguez, García, & Ruiz, 2005).

### *Ciclo De Vida Del Producto*

“Desde el nacimiento hasta la tumba” es lo que se denomina ciclo de vida de un producto y está comprendida por la evolución que sufren todos los productos que una empresa ofrece al mercado (Romero, 2003). Así mismo menciona que:

Las principales etapas del ciclo de vida de un producto se pueden identificar en las siguientes:

- **Introducción:** el producto se lanza al mercado y recibe una determinada acogida inicial.
- **Crecimiento:** el producto empieza a ser conocido y aceptado y crecen las ventas.
- **Madurez:** el producto está asentado en el mercado y las ventas empiezan a estancarse.
- **Declive:** el producto deja de ser interesante para el mercado y las ventas empiezan a disminuir.

El ciclo de vida del producto desde el punto de vista del cliente es analizado a través de cuatro actividades: comprar, operar, mantener, y disponer del producto, en cada una de las cuales se generan costos (Ramírez Padilla, Contabilidad Administrativa).

### *Administración Basada En Actividades*

La información que proporciona la Administración Basada en Actividades (ABC/ABM) permite reestructurar los procesos de negocios al detectar productos que no generan valor. Esta información ha permitido un análisis empresarial para aumentar la rentabilidad de la organización, ayudando a tomar decisiones sobre la conveniencia de eliminar, mejorar o ampliar mercados que generen valor a la empresa, fijación de precios de los servicios, tomar decisiones relativas a la subcontratación, aceptación de pedidos, combinación de ventas, desarrollo de nuevos productos o abandono de productos existentes, reestructuración y de fusiones y adquisiciones (Ríos Manríquez, 2012).

## *Análisis FODA*

El análisis FODA dentro de la organización se realiza estudiando tanto las debilidades como las fortalezas que tiene con respecto a temas como la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros. Analiza las oportunidades y amenazas que te presentan los mercados donde se desarrolla la organización. Este tipo de escenarios no las puedes controlar, pero si se puede prevenir o tener un plan de acción para poder afrontarlas.

## **Análisis de operaciones**

Es una operación que sirve para estudiar todos los elementos productivos e improductivos de una operación, con el propósito de incrementar la productividad por unidad de tiempo y reducir los costos unitarios, a la vez que mejorar la calidad, es tan efectivo en la plantación de nuevos centros de trabajo como en el mejoramiento de los existentes.

La presentación de los hechos en forma de un diagrama de operaciones en la investigación en los enfoques del análisis de operación se concretan los aspectos o componentes del método que se va a proponer.

## **Inventarios**

### **Objetivos de los inventarios**

Desarrollar y elaborar todos los procedimientos de orden contable para el control y registro del inventario de mercaderías para la empresa comercial.

### **Definición**

Los inventarios están representados por aquellos bienes corporales destinados a la venta en el curso normal de los negocios, así como aquellos que se encuentran en proceso de producción o que se utilizaran en la producción de otros que se van a vender, ya sean o no fabricados por la empresa (Díaz, 2006, pág. 109).

## **Importancia del inventario**

Es importante que las organizaciones tengan su inventario controlado, vigilado y ordenado, dado a que de éste depende el distribuir adecuadamente la mercancía que se tiene, colocándolo a disposición en el momento indicado. Para cualquier tipo de empresa se hacen necesarios los inventarios dado a que la base de todas las organizaciones consiste en la compra y venta de bienes y servicios, haciéndose necesaria la existencia de los inventarios, los cuales le van a permitir tener control de la mercancía y a su vez generar reportes de la situación económica de la empresa.

Facilidad a la hora de informar a nuestra producción o cliente lo que se tiene en stock o lo que está en tránsito para poder disponer en el futuro inmediato, de esta forma permite más rápidamente despachar las órdenes urgentes, de esta forma garantizamos a nuestros clientes un buen servicio y credibilidad a la hora de las negociaciones.

## **Tipos de inventarios**

### *Inventario Final*

Como inventario final se designa aquel dónde se hace conteo de los bienes de una empresa y que se realiza al cierre del año fiscal, por lo general, el día 31 de diciembre.

### *Inventario Inicial*

Como inventario inicial se denomina aquel donde se asienta la totalidad de los bienes de una persona o empresa. Este inventario se elabora, generalmente, al inicio del periodo contable, es decir, en el inicio del año fiscal, el día 1 de enero.

### *Inventario Físico*

El inventario físico es aquel que se realiza procediendo al conteo de todos los bienes físicos o tangibles que conforman, en un momento dado, el patrimonio de una empresa, bien se trate de productos para la venta o de materias primas para su transformación durante el proceso productivo.

### *Inventario en Tránsito*

Son aquellos inventarios que se encuentran en el proceso de entrega a la empresa, quiere decir que están en proceso de importación o en camino, no puede tener una función útil para las plantas o los clientes, existe exclusivamente por el tiempo del transporte hasta su registro en inventarios.

### *Inventario de Anticipación*

Comprende el inventario que se produce en previsión de una temporada que está por venir, no venderlas en la fecha prevista sería una pérdida significativa porque quedaría una cantidad considerable, más allá de su vida prevista en la vitrina.

### *Inventario Mínimo*

Es la cantidad mínima de inventarios que se deberá mantener en el almacén.

### *Inventario Perpetuo*

El inventario perpetuo es aquel que ofrece un sistema de control sobre la salida y entrada de mercancías mediante un registro constante que permite determinar, en cualquier momento, la cantidad de mercancía en existencia, así como la que ha sido vendida y su valor. En este sentido, el inventario perpetuo se encuentra siempre actualizado y es muy útil a la hora de realizar balances mensuales, trimestrales o provisionales.

### *Inventario Periódico*

El inventario periódico es aquel que se realiza mediante un conteo físico de los bienes en existencia cada cierto periodo de tiempo.

### *Inventario Cíclico*

Como inventario cíclico se denomina aquel que se realiza con una periodicidad regular en el transcurso del ejercicio fiscal. Este tipo de inventarios permite hacer conteos más frecuentes de artículos con un alto nivel de rotación.

### *Inventario En Consignación*

Es aquella mercadería que se toma para ser vendida pero el título de propiedad lo conserva aún el vendedor o proveedor de la mercancía.

### **Precisión de los registros de inventarios**

Independientemente del sistema de inventario que se vaya a utilizar, la precisión de los registros es un factor relevante para su éxito, constituye uno de los activos que demanda mayor inversión y de su venta provienen los ingresos y las utilidades operacionales, por ser una cuenta tan importante en el proceso productivo de la organización se lo debe registrar eficientemente para no cometer errores que puedan causar pérdidas significativas para la organización. Un método que permite alcanzar y mantener un registro eficiente consiste en asignar a empleados específicos la responsabilidad de recibir y enviar mercadería, registrar con precisión cada una de esas transacciones. Un segundo método es asignar un responsable de la mercadería, el cual tendrá una única llave y será él, el responsable de ingresos y egresos de las mercaderías con un documento que respalde dichos ingreso y egresos, con firma de responsabilidad de los que intervienen en la requisición de mercaderías. Un último método, especial para sistemas computarizados, consiste en realizar revisiones lógicas a fin de detectar errores en cada una de las transacciones registradas. Estos métodos permiten mantener la precisión dentro de los límites aceptables.

### **Codificación de barras**

La codificación de barras es un método óptico para lograr la identificación automática. Depende de una luz visible o invisible que se refleja en un dibujo impreso. Las barras o áreas oscuras en el interior del dibujo absorben la luz, y los espacios o áreas intermedios

lo reflejan. La absorción y la reflexión contrastante las capta un aparato que “lee” el dibujo reflejado y descodifica la información.

Los sistemas de código de barras están conformados por lo general por tres componentes: el código en sí, el aparato de lectura y la impresora.

### *Tecnología*

- **Lectura óptica de caracteres:** están impresos números, letras, caracteres en un estilo de letra o fuente preestablecido y estandarizado. Como el código de barras, la imagen se ilumina, se percibe el reflejo y se descodifica.
- **Visión por maquina:** las cámaras toman fotos de los objetos, los codifican y los envían a una computadora para su interpretación.
- **Banda magnética:** se codifica información sobre una banda magnética.

### *Elementos del símbolo del código de barras*

La simbología o lenguaje de un código de barras tiene un alfabeto fijo compuesto de diversos patrones de barras oscuras y espacios de luz intermedios junto de reglas de presentarlos.

Existen muchos tipos de códigos de barras, no todos los cuales son los símbolos lineales que se encuentran más común mente en el mundo del control de inventarios. En la actualidad, los códigos de barras lineales son los de uso más extendido para efectos de control general de inventarios.

### *Estructura del símbolo genérico del código de barras*

El patrón completo se denomina “símbolo”. Cada barra o espacio se denomina un “elemento”.

### *Zona de silencio*

Los símbolos se pueden leer de izquierda a derecha o de derecha a izquierda. Un escáner (lector) de código de barras debe hacer una serie de mediciones con el fin de descodificar el símbolo con precisión. Las zonas de silencio a cada lado del símbolo dan al escáner un punto inicial desde el cual comienza sus mediciones.

### *Caracteres iniciales y finales*

Con el fin de que los códigos puedan leerse en cualquier dirección, o de arriba abajo o abajo arriba en un símbolo orientado de modo vertical, los caracteres iniciales y finales indican al escáner donde comienza el mensaje. Es habitual que el carácter que se encuentra a la izquierda o en la parte superior del símbolo sea el inicial, y que aquel que se encuentra a la derecha o en la parte inferior sea el final.

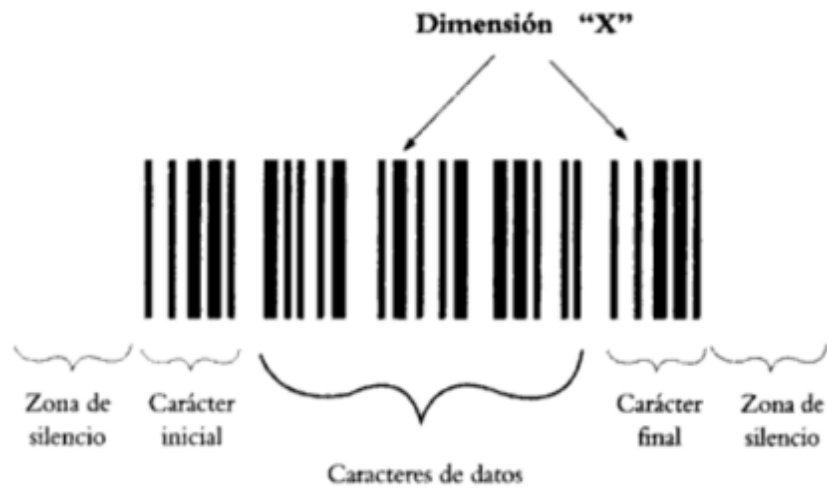
### *Caracteres de datos*

Los caracteres de datos constituyen el mensaje real dentro del código. Estos pueden ser letras del alfabeto, números, símbolos o una combinación de los tres.

### *Dimensión "X"*

La barra más angosta y el espacio más estrecho en un código de barras se denomina dimensión "X". su anchura puede ir de 5 a 50 milésimas de pulgada. Esta anchura es muy importante por cuanto determina el espesor que tendrá las barras y los espacios tanto delgados como gruesos. Las barras o espacios delgados tienen una anchura de una sola "X". por consiguiente, un elemento (barra de espacio) puede ser una sola "X" o varias "X".

Mientras mayor sea la dimensión "X" de un símbolo, más fácil será de leer.



**Figura 1: Código de Barras**

### **Modelos de inventarios**

Dentro de las generalidades a tener en cuenta en un modelo de inventarios se pueden tratar su clasificación, componentes y costos involucrados en los modelos de inventarios.

### **Clasificación de los modelos de inventarios**

La clasificación general de los modelos de inventario depende del tipo de demanda que tenga el producto. Esta demanda solo puede ser de dos tipos: determinística o probabilística; en el primer caso la demanda del artículo para un periodo futuro es distinguida con precisión (solo se puede dar en el caso de compañías que trabajan bajo pedido) y probabilística en el caso que la demanda del producto para un periodo futuro no se conoce con precisión, pero se le puede asignar una probabilidad a su ocurrencia. Sin lugar a duda todo artículo se clasifica en alguna de las dos anteriores categorías.

### **Componentes de un modelo de inventarios**

Dentro de los componentes de un modelo de inventarios se pueden considerar los siguientes:

- *Costos.* Los costos de un sistema de inventarios pueden ser mantenimiento, por ordenar, penalización y variable.

- *Demanda*: La demanda de un determinado artículo es el número de unidades que se estima vender en un periodo futuro; En muchas ocasiones la demanda es mayor que la cantidad vendida por falta de inventario.
- *Tiempo de anticipación*: El tiempo de anticipación es el tiempo que transcurre entre el momento en que se coloca una orden de producción o compra y el instante en que se inicia la producción o se recibe la compra.

### **Costos involucrados en los modelos de inventarios**

Dentro de los costos involucrados en los modelos de inventarios se mencionan los siguientes:

- *Costo de mantenimiento*: este costo se causa en el momento que se efectúa el almacenamiento de un determinado artículo; y dentro de él se pueden involucrar el costo del dinero invertido o lucro cesante, el costo de arrendamiento o almacenaje, los salarios involucrados en el personal de vigilancia y administración de los almacenes, seguros, impuestos, mermas, pérdidas y costos generados por servicio públicos.
- *Costo de penalización*: este costo se causa en el momento que un cliente pida un producto y no se tenga, son los costos asociados a la oportunidad por la no satisfacción de la demanda.
- *Costo por ordenar o fijo*: este costo se causa en el mismo instante que se lanza una orden de producción o una orden de compra. Se llama fijo porque no depende de la cantidad pedida o fabricada, pero a diferencia del costo fijo contable que siempre se causa, este se causa si se da la orden (si no se da la orden no se causa). En otras palabras, si hay que realizar un tipo de acondicionamiento especial para iniciar la producción de un producto, y no hay demanda del producto; el costo no se causa ya que el acondicionamiento especial no se realiza.
- *Costo variable*: este costo si depende de la cantidad producida, ya que si se producen tres unidades el costo se causa tres veces. Cuando el producto es

comprado, este costo sencillamente es lo que cobra el proveedor por cada unidad entregada; mientras que, si el producto es producido, este costo involucra la mano de obra, materia prima y gastos generales de fabricación generados por cada unidad producida.

### **Sistema de clasificación “ABC”**

El sistema de clasificación ABC es un sistema de clasificación de los productos para fijarles un determinado nivel de control de existencia; para con esto reducir tiempos de control, esfuerzos y costos en el manejo de inventarios. El tiempo y costos que las empresas invierten en el control de todos y cada uno de sus materias primas y productos terminados son incalculables, y de hecho resulta innecesario controlar artículos de poca importancia para un proceso productivo y en general productos cuya inversión no es cuantiosa. Cualquier empresa, sin importar su tamaño puede encontrar en este sistema los beneficios de una mejor rotación de los inventarios y los concernientes ahorros en los costos totales del control de los inventarios. No es nada extraño encontrar en los inventarios de una determinada empresa que de un 10 a 15% del total de sus artículos representen aproximadamente el 70% del dinero invertido en inventario; y que de su mismo inventario del 85 al 90% de los artículos representen tan solo un 10 a 15% del capital invertido.

Son estos motivos los que justifican la aplicación de este sistema de selectividad cuya filosofía implica que en muchas ocasiones cuesta más el control del inventario que lo que cuesta el producto que se está controlando. Los artículos o productos según su importancia y valor se pueden clasificar en las tres clases siguientes (García Cantu, 1996, pág. 29):

- Tipo A: dentro de este tipo se involucran los artículos que, por su costo elevado, alta inversión en el inventario, nivel de utilización o aporte a las utilidades necesitan de un 100% en el control de sus existencias.
- Tipo B: esta clasificación comprende aquellos productos que son de menor costo y menor importancia; y los cuales requieren un menor grado de control.

- Tipo C: en esta última clasificación se colocan los productos de muy bajo costo, inversión baja y poca importancia para el proceso productivo; y que tan solo requieren de muy poca supervisión sobre el nivel de sus existencias.

Dentro de los sistemas más comunes utilizados para realizar esta clasificación se encuentran:

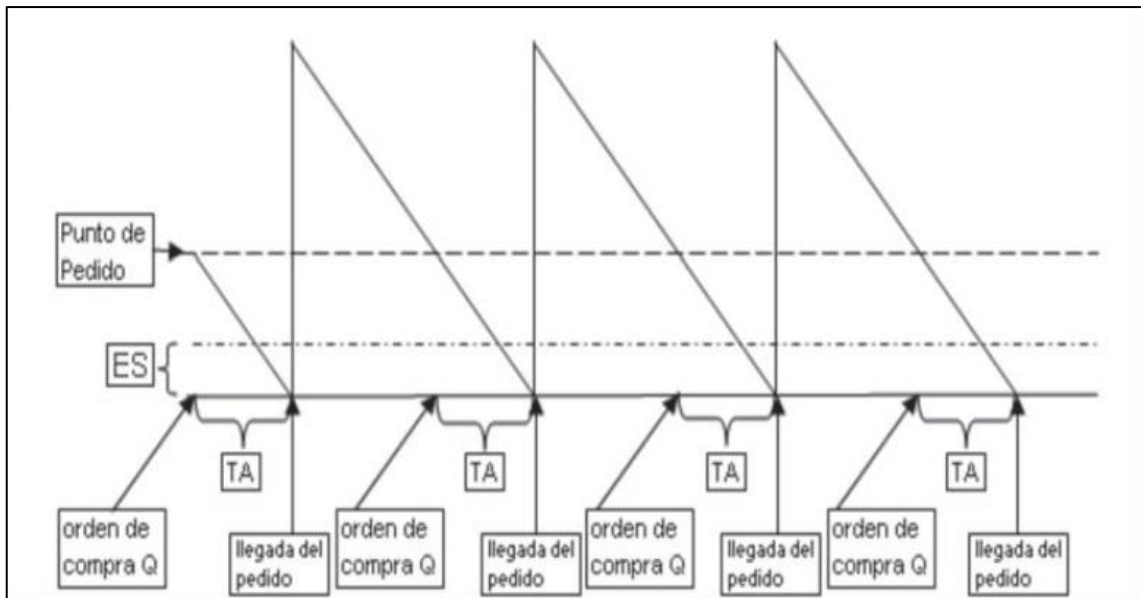
- Clasificación por precio unitario.
- Clasificación por valor total.
- Clasificación por utilización y valor.
- Clasificación por su aporte a las utilidades.

### **Sistemas de inventarios**

Un sistema de inventario es una estructura que sirve para controlar el nivel de existencia y para determinar cuánto hay que pedir de cada elemento y cuando hay que hacerlo. Hay dos tipos básicos de sistemas de inventario: el *sistema de inventario continuo*, o cantidad fija de pedido (se pide siempre la misma cantidad cuando las existencias alcanzan un cierto nivel), y el *sistema de inventario periódica*, o de periodo constante entre pedidos, en el que cada cierto tiempo constante se pide una cantidad variable de material o producto.

#### **Sistema de inventarios de revisión continua**

En este sistema se mantiene un registro de las existencias disponibles para cada producto. Cuando el stock desciende hasta el denominado punto de pedido, se ingresa una orden para reponer el inventario. Esta orden consiste en una cantidad fija de productos que minimiza los costos totales de inventario. La principal ventaja de este sistema reside en que en todo momento se conoce el estado del inventario. Esto es especialmente importante para los suministros críticos de la empresa, tales como las materias primas. Sin embargo, el costo de mantener un sistema de este tipo puede ser una gran desventaja debido al costo generado por la revisión constante del inventario.



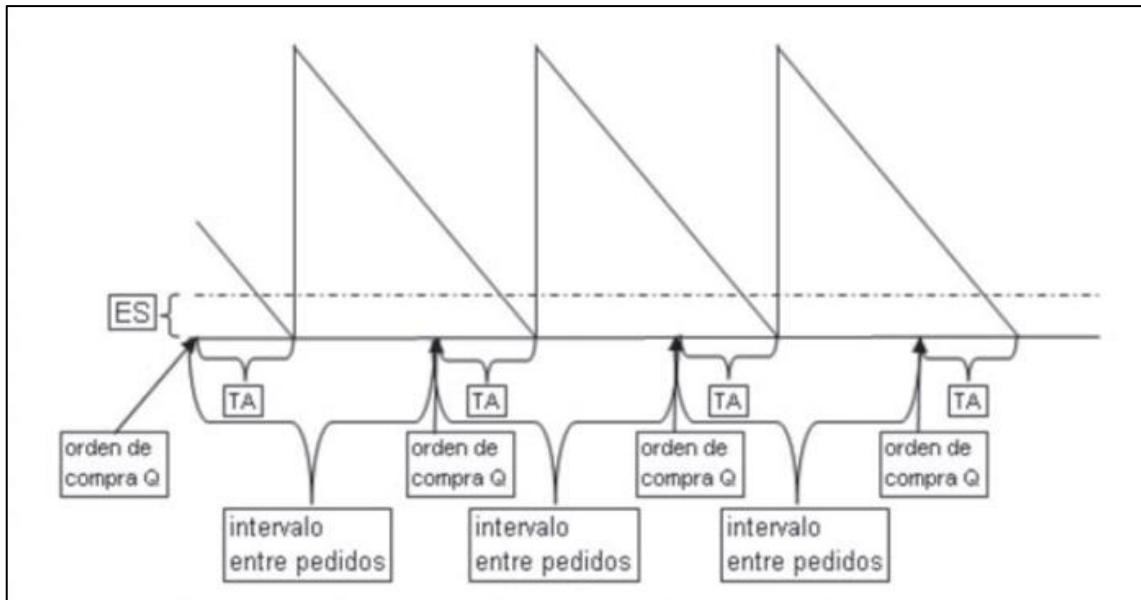
**Figura 2: Revisión continua**

Tal como se observa en la Figura 2, se coloca una orden de compra (cantidad fija  $Q$ ) justo en el momento en que el inventario llega al punto de pedido (PP), con un tiempo de antelación (en la figura denominado TA, tiempo de anticipación); y una vez transcurrido ese tiempo, si se da la llegada real del pedido.

### **Sistema de inventarios de revisión periódica**

Para este sistema, el nivel o cantidad a pedir se cuantifica periódicamente, es decir que se realiza cada semana, al final de mes, cada 3 semanas, cuando vea necesario la administración solicitar reposición. A este tiempo que se estipula dependiendo de la información específica se le llama intervalo entre pedidos y en este sistema es lo que permanece fijo. Una vez hecha la revisión correspondiente, se hace un pedido por la cantidad de productos necesaria para hacer que el inventario vuelva a su nivel deseado. El coste de revisión del sistema es reducido, porque no se revisan las existencias entre la colocación de dos pedidos. Sin embargo, al estar realizando revisiones periódicas el control sobre los niveles de existencias es mucho menor, el empleo de este sistema conduce a que se alcancen niveles de inventario más elevados, con el consiguiente incremento en el costo.

En la Figura 3, se puede observar que ya no hay un punto fijo del inventario (punto de pedido), sino un intervalo entre pedidos fijo y constante a través de todo el horizonte de planeación. Obviamente, los pedidos en este sistema, al igual que en el anterior, también llegan transcurrido un tiempo de anticipación (TA).



**Figura 3: Revisión periódica**

### **Métodos de costeo de inventarios**

La importancia de realizar un control de inventarios eficiente se enfoca en un manejo adecuado de los inventarios, todo lo relativo al control y manejo de las existencias de productos, en la cual se aplican métodos y estrategias que pueden hacer rentable y productivo la tenencia de estos productos y a la vez sirve para evaluar los procedimientos de entradas y salidas de dichos productos.

### **Norma Internacional de Contabilidad N° 2**

El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de las existencias. Un tema fundamental en la contabilidad de las existencias es la cantidad de coste que debe reconocerse como un activo, y ser diferido hasta que los correspondientes ingresos ordinarios sean reconocidos. Esta Norma suministra una guía práctica para la determinación de ese coste, así como para el posterior reconocimiento como un gasto del ejercicio, incluyendo también cualquier deterioro que rebaje el importe en libros al valor neto realizable. También suministra directrices sobre las fórmulas de coste que

se utilizan para atribuir costes a las existencias (Norma Internacional de Contabilidad 2, s.f.).

- **Sistemas de valoración de costes:** Los sistemas para la determinación del coste de las existencias, tales como el método del coste estándar o el método de los minoristas, podrán ser utilizados por conveniencia siempre que el resultado de aplicarlos se aproxime al coste. Los costes estándares se establecerán a partir de niveles normales de consumo de materias primas, suministros, mano de obra, eficiencia y utilización de la capacidad. En este caso, las condiciones de cálculo se revisarán de forma regular y, si es preciso, se cambiarán los estándares siempre y cuando esas condiciones hayan variado.

El método de los minoristas se utiliza a menudo, en el sector comercial al por menor, para la valoración de existencias, cuando haya un gran número de artículos que rotan velozmente, que tienen márgenes similares y para los cuales resulta impracticable utilizar otros métodos de cálculo de costes. En este método, el coste de las existencias se determinará deduciendo, del precio de venta del artículo en cuestión, un porcentaje apropiado de margen bruto. El porcentaje aplicado tendrá en cuenta la parte de las existencias que se han marcado por debajo de su precio de venta original. A menudo se utiliza un porcentaje medio para cada sección o departamento comercial.

se asignará utilizando los métodos de primera entrada primera salida (FIFO) o coste medio ponderado. La entidad utilizará la misma fórmula de coste para todas las existencias que tengan una naturaleza y uso similares dentro de la misma. Para las existencias con una naturaleza o uso diferente, puede estar justificada la utilización de fórmulas de coste también diferentes.

La fórmula FIFO, asume que los productos en existencias comprados o producidos antes serán vendidos en primer lugar y, consecuentemente, que los productos que queden en la existencia final serán los producidos o comprados más recientemente. Si se utiliza el método o fórmula del coste medio ponderado, el coste de cada unidad de producto se determinará a partir del promedio ponderado del coste de los artículos similares, poseídos al principio del ejercicio, y del coste de los mismos

artículos comprados o producidos durante el ejercicio. Se puede calcular el promedio periódicamente o después de recibir cada envío adicional, dependiendo de las circunstancias de la entidad.

- **Coste de la existencia:** El coste de las existencias comprenderá todos los costes derivados de la adquisición de estas, así como otros costes en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación donde se encuentren en ese momento.
- **Coste de adquisición:** El coste de adquisición de las existencias comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), los transportes, el almacenamiento y otros costes directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los materiales o los servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el coste de adquisición (Norma Internacional de Contabilidad 2, s.f.).

### **Método L.I.F.O.**

El término LIFO, del inglés Last-in, First-out (último en llegar, primero en salir) es un método para registrar el valor de un inventario por el cual se asume que los últimos bienes que se han comprado serán los primeros en venderse; en consecuencia, el coste del último bien vendido, será igual al precio de adquisición del último bien comprado y por tanto, las existencias que quedan en el almacén son los bienes más antiguos, los que antes se han comprado.

El procedimiento LIFO relaciona los ingresos actuales con los gastos actuales, por lo que se refleja con más precisión el coste real de los bienes vendidos.

### **Método promedio ponderado**

La contabilidad de inventarios pone una especial importancia en la valoración de inventarios o en cómo las compañías valorar los bienes disponibles para la venta. Los métodos de valuación determinan cómo es que la empresa distribuye los costos de los

productos entre el inventario y los costos de ventas con el consecuente impacto en los resultados contables.

El costo promedio ponderado en contabilidad de costos es un método de valuación de inventarios que estima el costo de los bienes vendidos mediante la aplicación de un promedio, en atención al costo de las mercancías y las cantidades registradas.

El método de valuación de inventarios de costo promedio ponderado divide los costos totales del inventario entre todos los bienes disponibles para la venta.

### **Manual de procedimientos de operaciones**

Es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

### **Importancia de la elaboración de un manual de procedimientos para el control de inventarios**

El manual de procedimientos es, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

Favorecer la estandarización de las formas de trabajo convirtiéndose en un método de trabajo en sí mismo que aumenta la eficiencia de toda la organización. Promover la participación de las personas de la organización y el trabajo en equipo.

Introducir la cultura de la calidad y la mejora continua en la empresa. Al enumerar y revisar cada uno de los pasos que se realizan, permiten la identificación de mejoras, de responsabilidades, su medición, y simplificación al proceso de búsqueda de la falla o factor deficiente permitiendo su corrección.

## **Estructura de un manual de procedimientos**

Los procedimientos pueden tenerse una concepción sistemática de las operaciones que se ejecutan en la unidad administrativa, es importante que, al empezar un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y con las normas administrativas establecidas al efecto. En tal virtud se presentan las etapas necesarias para desarrollar la identificación, el análisis y el diseño de los procedimientos.

- *Delimitación del procedimiento:* Se debe fijar el objetivo del estudio; éste servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento o procedimientos en estudio.
- *Recolección de la información:* Consiste en conseguir los documentos y los datos, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan conocer los procesos tal y como operan en el momento, y posteriormente proponer los ajustes que se consideren convenientes.
- *Análisis de la información y diseño del procedimiento:* Constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual.
- *Análisis del procedimiento:* Una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se deberá utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación:

### **a) Eliminar**

Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.

## **b) Combinar**

Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, entre otros.

## **c) Cambiar**

Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.

## **d) Mejorar**

Rediseñando una forma, un registro o un informe, haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor.

## **e) Mantener**

Consiste en conservar las actividades que, como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar.

*Partes que conforman el manual de procedimientos*

- **Identificación**

Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán aparecer y/o anotarse los datos siguientes:

- Logotipo de la empresa.
- Nombre de la empresa.
- Nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización.

- Título del manual de procedimientos.
- Fecha de elaboración o en su caso, de actualización.

- **Índice**

En este apartado se presentan de manera sintética y ordenada, los apartados principales que constituyen el manual.

- a) *Introducción*: Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el panorama general del contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él.
- b) *Objetivos del manual*: El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual de procedimientos.

### *Diseño de un manual de procedimientos*

## **PROCEDIMIENTOS**

Constituye la parte central o sustancial del Manual de Procedimientos, se integra por los siguientes apartados:

- El nombre del procedimiento debe dar idea clara de su contenido.
- La descripción del procedimiento debe redactarse en forma clara y sencilla.
- No se deben incluir dos procedimientos diferentes en uno.

### **a) Propósito del procedimiento**

Describe la finalidad o razón de ser de un procedimiento o bien que es lo que se persigue con su implantación.

## **b) Alcance**

Se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades, así como a qué no aplica.

## **c) Referencias**

Se enlista la documentación de apoyo que utilizamos para elaborar el procedimiento: Manuales internos, Normatividad, entre otros.

## **d) Responsabilidades**

Aquí se debe mostrar quien es el responsable de la elaboración, emisión, control, vigilancia del procedimiento; así como también, quien es el responsable de la revisión y aprobación de este proceso.

## **e) Definiciones**

Son los términos de uso frecuente que se emplean con sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario.

## **f) Método del trabajo**

Dentro del método de trabajo se deberán tomar en cuenta los siguientes apartados:

- 1) Políticas y lineamientos.
- 2) Descripción de actividades.
- 3) Diagrama de flujo.
- 4) Formatos e instructivos.

### **1) Políticas y lineamientos**

Son una guía básica, prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. Deberán establecer las situaciones alternativas que pudieran

presentarse durante la operación del procedimiento. Las políticas se definirán por los responsables de la operación de los procedimientos y serán autorizadas por el titular de la administración correspondiente.

## **2) Descripción de las actividades**

La descripción del procedimiento es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades, que muestran de manera sistémica él como realizan una función. Cuando la descripción del procedimiento sea general, y que por lo mismo alcance varias áreas, debe indicarse para cada actividad la unidad administrativa responsable de su ejecución.

El procedimiento deberá precisar en forma clara y concisa, quien, como, cuando, y donde se ejecutan dichas actividades, iniciando con un verbo conjugado en tercera persona del singular y en presente de indicativo.

En los procedimientos se deberá especificar los órganos que intervienen en la ejecución de estos, hasta un nivel mínimo de Jefatura de Departamento.

## **3) Diagrama de flujo**

El diagrama de flujo es una herramienta esencial para la elaboración de un procedimiento, ya que a través de ellos podemos ver gráficamente y en forma consecutiva el desarrollo de una actividad determinada. También es una representación gráfica que muestra la cadena en que se realiza la actividad necesaria para desarrollar un trabajo determinado, el cual deberá iniciar con un verbo en infinitivo.

## **4) Formatos e instructivos**

Un formato es un pedazo de papel impreso, que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable, que se usa en los procedimientos de departamento, puede constar de uno o varios ejemplares que pueden tener destinos y usos diversos.

### *Norma ISO (Sistema de Gestión Normalizados)*

Los sistemas de gestión también conocidos como sistemas de gestión, están pensados para contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de una organización y tienen como finalidad establecer y alcanzar unos objetivos definidos.

El objetivo perseguido por las normas ISO es asegurar que los productos alcancen la calidad deseada. Para las organizaciones son instrumentos que permiten minimizar los costos, ya que hacen viable la disminución de errores y sobre todo benefician el incremento de la productividad.

**Tabla 1: Simbología ANSI para diagramas de flujo**

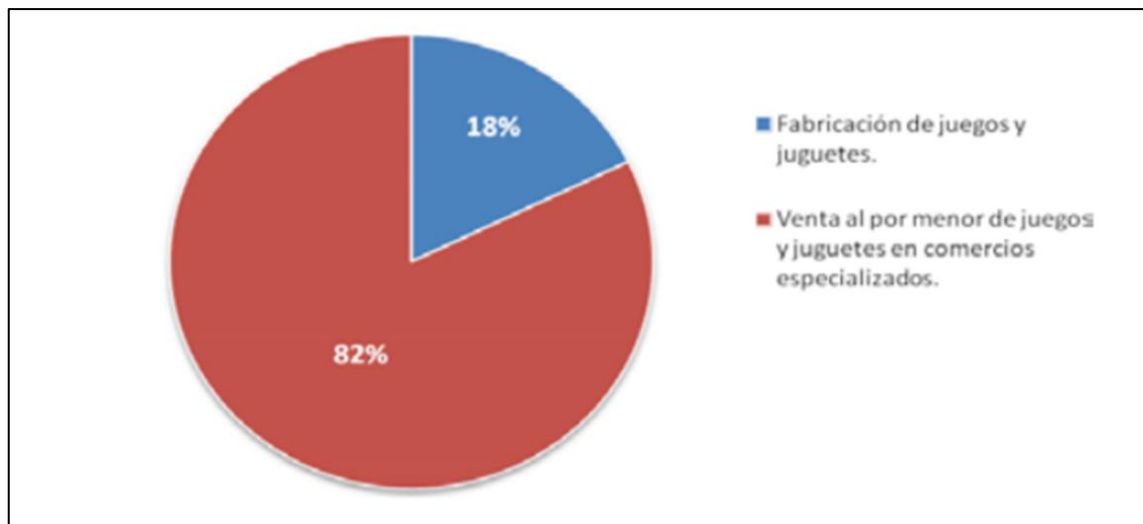
Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o término	Señala donde inicia o termina un procedimiento.
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento.
	Decisión	Indica las opciones que se puedan seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos.
	Conector	Mediante el símbolo se pueden unir, dentro de la misma hoja, dos o más tareas separadas físicamente en el diagrama de flujo, utilizando para su conexión el número arábigo; indicando la tarea con la que se debe continuar.
	Conector de página	Mediante el símbolo se pueden unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes páginas; dentro del símbolo se utilizará un número arábigo que indicará la tarea a la cual continúa el diagrama.
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	Nota	Se utiliza para indicar comentarios o aclaraciones adicionales a una tarea y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa. Dentro de este símbolo se puede informar: <ul style="list-style-type: none"> <li>El nombre del procedimiento que antecede al que se describe, esto cuando el procedimiento se ha dividido en varios.</li> <li>Tiempo necesario para realizar cierta(s) tarea(s).</li> <li>La(s) tarea(s) genérica(s) realizada(s) por una instancia que esporádicamente intervenga en el procedimiento.</li> </ul>
	Flujo	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las tareas.
	Actividad opcional	Representa la ejecución opcional de una tarea dentro de la secuencia del procedimiento.
	Documento opcional	Representa un documento que dentro del procedimiento puede elaborarse, requerirse o utilizarse.
	Documento destruido	Indica la destrucción o eliminación de un documento por no ser necesario.
	Proceso	Indica el procedimiento de la información

## 2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### Análisis de mercado

### Descripción de la industria

Según los datos de “infoeconomía”, la industria del juguete emplea a más de 2.000 personas en el Ecuador, la fabricación y comercialización de juguetes en el país está incentivada por una población de 4,31 millones de niños, cuyas edades están entre 0-12 años. En el Ecuador existen 598 establecimientos económicos dedicados a actividades relacionadas a esta industria: Fabricación de juegos y juguetes y venta al por menor de juegos y juguetes en comercios especializados (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, s.f.).



**Figura 4: Actividad Económica**

**Fuente:** Censo Nacional Económico 2010, INEC

### Características y tendencias de la industria

De acuerdo con datos del “Banco Central del Ecuador (BCE)”, se observa un crecimiento en esta industria, ya que de enero a julio del 2012 se importaron juguetes por USD 43,58 millones, un 26% más que las importaciones del mismo periodo en el año 2011 (USD

34,70 millones). Mientras que, en el año 2010, las importaciones alcanzaron alrededor de USD 21 millones. Por el origen de dichas importaciones, se observa que China es el principal proveedor de juguetes del Ecuador, con una participación del 66,4% del total de productos que ingresaron al país. En términos monetarios, estos productos alcanzaron USD 28,95 millones, entre enero y julio de 2012 (Banco Central del Ecuador - BCE).

“China es el primer productor y exportador mundial de juguetes, con una participación de aproximadamente el 67% en el año 2009. Además, concentra actividades de investigación, desarrollo e innovación, debido a que los altos costos de producción en otros países han trasladado e incentivado la producción en China. Además, es importante destacar que cerca del 85% de la producción total de juguetes en China se exporta. Por otro lado, el principal mercado de consumo de juguetes es Estados Unidos con una participación del 45%, seguido de Asia y Europa. La participación de Europa es de alrededor del 28% del consumo mundial de juguetes, sus principales mercados se encuentran en: Reino Unido, Alemania y Francia. Por su parte, en América Latina, el principal importador de juguetes es Brasil (Sector Juguetes, 2009).

### **Grupo de consumidores más importantes**

El grupo de consumidores más importantes dentro de la industria del juguete se encuentran los consumidores independientes con una edad aproximada de 1 año hasta los 19 años, según el INEC con referencia al censo poblacional realizado en el año 2010 proyectado al año 2018 en Pichincha hay 1'043,731 niños, en otra categoría como son las figuras de colección que se encuentran en la misma categoría “Venta al por menor de juegos y juguetes en comercios especializados”, se pueden categorizar con un cliente objetivo de personas mayores entre 25 años hasta 59 años en promedio contando con una población en Pichincha de 1'411,716 adultos.

### *Mercados objetivos*

La empresa Columboys tiene como mercado objetivo niños y niñas de 1 a 12 años relativamente donde se concentran la mayoría de las ventas, los productos que se ofertan son para este mercado que aproximadamente alcanzan un 80% dejando un 20% para productos que gustan de jóvenes y adultos.

### *Descripción del mercado*

El mercado está conformado por consumidores independientes con una edad aproximada de 1 año hasta los 18 años, según el INEC con referencia al censo poblacional realizado en el año 2010 proyectado al año 2018 en Pichicha hay 1'043,731 niños donde nos concentraremos en un 1% de esta muestra para identificar nuestra demanda, en el Ecuador la población o núcleo familiar es relativamente joven, la población de la provincia de Pichincha, según el Censo del 2010, se encuentra distribuida principalmente en edades jóvenes hasta los 29 años donde se concentran mujeres en edad reproductiva (mujeres entre 15 a 49 años de edad).

### *Tamaño del mercado primario*

El mercado primario está conformado por niños y niñas de uno a doce años donde tomaremos como referencia de muestra el 1% de la población proyectada de 1'043,731 niños según el INEC para el 2018.

Como referencia tendremos 10,437 niños como dato del mercado primario.

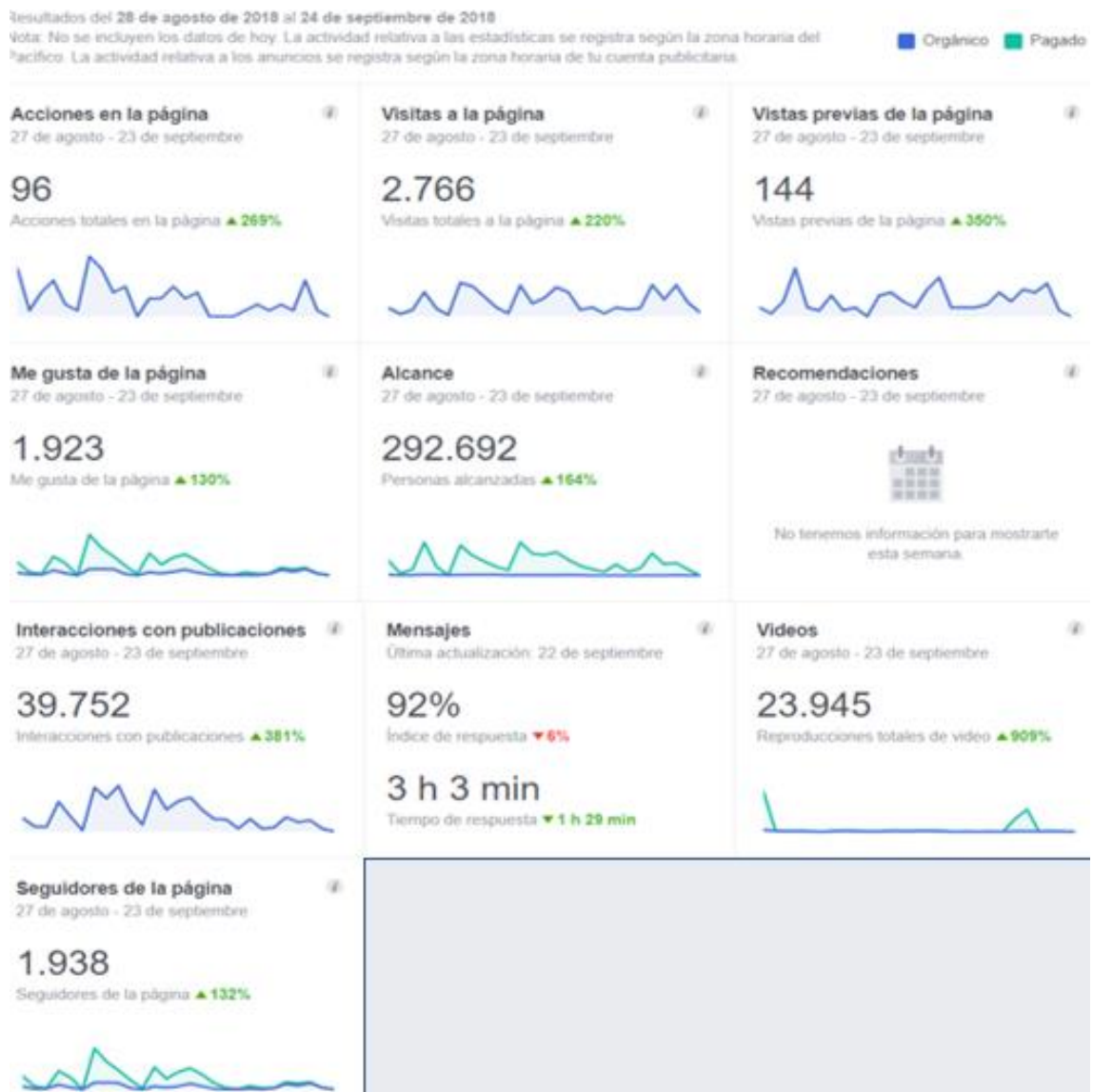
### *Precio y margen*

Los productos que se adquieren en el mercado local tienen un incremento del 25% en el costo de ventas y los juguetes de colección con un 50% del costo de ventas. Los productos que tienen un proceso de importación y son adquiridos en el mercado externo tienen un incremento del 25% del costo de ventas y los juguetes de colección con el 30% del costo de ventas.

### *Medios por los cuales se pueden comunicar con sus clientes en el mercado objetivo*

En la actualidad los medios donde se puede llegar a los clientes en el mercado objetivo son por redes sociales y en los locales comerciales ubicados en el centro comercial el Bosque local 51A, local 113 al norte de Quito, la red social que se maneja para comunicar se con los clientes es "Facebook" donde hay que señalar a padres y niños los juguetes que están de moda, tendencias, marcas exclusivas, juguetes limitados, entre otros. La página

fue creada el 3 de agosto del 2012 tiene en promedio doce mil seguidores donde se interactúa con ellos y con el tiempo receptor pedidos y ventas por este medio.



**Figura 5: Mercado objetivo**

### *Tendencias y cambios previstos en el mercado primario*

En la actualidad las tendencias se pronostican por el seguimiento de modas por redes sociales, televisión, revistas, películas de estreno, series televisivas, internet, entre otros. En el mercado es muy importante anticiparse a la competencia y conseguir los productos que los clientes demandan lo antes posible, el mercado primario cambia acorde a los avances tecnológicos, los nuevos clientes tienden a ser más exigentes en la forma de hacer sus compras, conocer sus productos y compararlos con la competencia mediante internet,

los tiempos de búsqueda se acortan gracias a la tecnología, por medio de estas se puede hacer pedidos por aplicaciones móviles o redes sociales, sin que el cliente tenga que salir de su área de confort, los productos pueden ser entregados en su domicilio o a su vez ser enviados como obsequios con detalles personalizados con el gusto de cada cliente. La tendencia de este mercado primario es lograr una experiencia diferente donde el cliente interactúe con la marca, quedar en su memoria como un grato momento no como una simple transacción entre consumidor y proveedor, el impacto social es importante para este mercado primario, se sienten comprometidas con las acciones que son parte de la empresa en la comunidad como parte de ellos. Desarrollar nuevas tecnologías de información es relevante, puesto que es aquí es donde viene la parte de la innovación, ya que hoy en día una empresa que no sea innovadora posiblemente no será exitosa.

## **Competencia**

### **Identificación de la competencia**

La competencia directa que tiene la empresa “Columbtoys” son locales comerciales e islas que están ubicados en el Centro Comercial el Bosque, donde se pueden encontrar algunos productos similares y/o sustitutos que oferta la empresa, se diferencian por su calidad, precio y tamaño. La competencia indirecta son las compañías comerciales “El Juguetón” perteneciente a la “Corporación Favorita” donde manejan 9 locales en la provincia de Pichincha con 1’935,616 transacciones y más de 8000 ítems, sus proveedores son locales con 30 proveedores nacionales que ofrecen: muñecas, juegos de mesa, disfraces, peluches, rompecabezas, carritos, artículos de fomix, plástico, madera y otros materiales, incluso ecológicos, según su página electrónica (Jugueton, s.f.), la empresa comercial “Mi juguetería” perteneciente al “Grupo El Rozado” ofrece y distribuye en el mercado local, importantes marcas y líneas internacionales de juguetes, cuenta con 37 locales a nivel nacional según su página electrónica (Grupo El Rosado, s.f.), la empresa comercial “PYCCA” que está ubicada en el centro comercial El Bosque tiene una gama de juguetes económicos siendo una empresa productora de juguetes sus costos de venta son bajos en comparación al mercado, mediante su página electrónica tienen el servicio de venta en línea donde puede comprar el cliente desde su computador, tiene seis tiendas en Quito según su página electrónica (PYCCA, s.f.), la empresa

comercial y farmacéutica “FYBECA” está ubicada en el centro comercial EL Bosque, cuenta con 40 farmacias en la ciudad de Quito según su página electrónica (Fybeca, s.f.).

### **Fortalezas (ventajas competitivas)**

La empresa “Columbtoys” maneja dos sucursales dentro del Centro Comercial El Bosque en la zona norte de la ciudad de Quito, las dos estratégicamente ubicadas en sectores de mayor afluencia de personas, la sucursal principal se encuentra en la entrada principal donde ingresan según encuesta realizada en el centro comercial 24000 personas al mes y la sucursal secundaria se encuentra por la puerta 8 al frente de la empresa de diversión para niños y jóvenes “MR. JOY” donde se reúnen gran cantidad de niños y jóvenes de escuelas y colegios, indirectamente la publicidad que realiza la empresa “MR. JOY” ayuda a la captación de clientes para la empresa.

Los proveedores que maneja la empresa otorgan una línea de crédito por 30 días sin cubrir costos de intereses por el tiempo de pago, además cuentan con diversos productos donde favorecen en precio y calidad.

El espacio de exhibición en el local principal es extenso con 32 metros en total con 20 metros de exhibidores, el local secundario tiene una área de 15 metros total con 6 metros de exhibidores, dan una ventaja considerable con la competencia directa, maneja locales pequeños con exhibidores de 4 metros aproximadamente e islas con un tamaño aproximado de 3 x 2 metros donde se les dificulta exhibir mercadería de una manera más eficiente por lo que los juguetes por lo general ocupan un espacio considerable y da una ventaja con algunos productos que son de tamaño grande como son los peluches de felpa, juguetes de colección, figuras de acción, entre otros.

Los proveedores que la empresa maneja en el exterior da una ventaja considerable con la competencia por lo que el proceso de importación es costoso y complejo, donde los competidores no tienen la facilidad de adquirir los productos que importamos, donde da una diferenciación con la competencia directa e indirecta, los productos que son diferencia no se encuentran muy fácilmente en el mercado local, si se consiguen son en mercados externos con la incertidumbre del tiempo de entrega y costos totales.

La ventaja competitiva que se tienen con la competencia indirecta son los gastos administrativos, gastos del personal de planta, costos de inventarios y de control. Siendo una compañía grande los gastos administrativos son más costosos, tienen una nómina de personal extensa, bodegas grandes donde almacenan su mercadería con personal asignado para el control de estos, tiene un valor considerable que deben cumplir en el presupuesto anual, donde la responsabilidad es mayor, el tiempo que se demoran en el proceso de importación es mayor a un mes por lo que su modalidad es vía marítima con la dificultad de atender los requerimientos de la función al reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 089 “SEGURIDAD DE LOS JUGUETES” (Ministerio de Industrias y Productividad).

La personalización en la atención al cliente diferencia de la competencia directa e indirecta dando una asesoría al cliente del juguete que desea comprar, los juguetes que marcan tendencia o están de moda, es parte del asesoramiento que da el personal al cliente final con este valor agregado se capta clientes satisfechos.

### **Desventajas (desventajas competitivas)**

La competencia directa tiene acceso a algunos proveedores locales que maneja la empresa “Columbtoys” con la desventaja de diferenciación de productos y en precio.

La competencia indirecta maneja precios competitivos en el mercado en los productos que importa y en los productos que adquiere localmente, dificultando a la empresa competir en precios.

La variedad de productos que manejan la competencia indirecta es más extensa con exhibidores amplios.

### **Importancia del mercado objetivo para su competencia**

Para la competencia directa e indirecta son de mucha importancia el mercado objetivo, que se ha puesto como indicador para el estudio de mercado anterior mente, la mayoría de la mercadería que disponen son para este mercado.

### *Barreras de entradas al mercado*

No existen barreras de entrada para el mercado comercial de juguetes, estos productos se pueden conseguir fácilmente en el mercado nacional, los juguetes que son importados tienen barreras de entradas que exigen los organismos de control que funcionan en el país, como son el SENAE, SRI, INEN, entre otros.

### *Restricciones legales*

Para realizar actividades de comercio en el Ecuador se necesita cumplir con algunos requisitos legales, según la figura que tendrá la empresa donde el servicio de rentas internas (SRI) los clasifica como personas naturales (Son personas nacionales o extranjeras que realizan actividades económicas lícitas y pueden o no estar obligadas a llevar contabilidad.) y personas jurídicas o sociedades (El término sociedad se refiere a cualquier entidad que, dotada o no de personería jurídica, constituye una unidad económica o un patrimonio independiente de sus integrantes, según lo establece el artículo 98 de la Ley de Régimen Tributario Interno.), cada una de estas figuras tiene un proceso de inscripción diferente.

- **Personas Naturales o personas Jurídicas:**

- 1) Para actualización del RUC de personas naturales y sociedades se debe presentar únicamente el documento que sustente el cambio que va a realizar.
- 2) En los requisitos en los cuales se requiere copia del documento, esta copia puede ser a color o blanco y negro, siempre y cuando se encuentre legible.
- 3) Si el RUC no ha sido actualizado hasta el 01-01-2004, el contribuyente deberá presentar los requisitos correspondientes a una inscripción.
- 4) En los casos en los que el contribuyente no cuente con el documento original, deberá presentar una copia notariada o certificada según corresponda a la naturaleza del documento.

El siguiente paso después de gestionar el RUC es pedir la emisión de comprobantes de venta, permite respaldar las transacciones que realiza en el negocio, por lo cual es importante que conozca los tipos de comprobantes que puede emitir dependiendo del tipo de negocio que ha iniciado, Las declaraciones se realizan de acuerdo con el tipo de negocio y tipo de contribuyente, lo importante es que se encuentre al día en sus obligaciones.

Después de cumplir con los requisitos legales con el SRI se debe cumplir con los requisitos legales con el municipio de Quito, Emisión Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas en el DMQ:

- **Por el tiempo que tendrá en funcionamiento:**

- Procedimiento Simplificado: 1 día.
- Procedimiento Ordinario: 15 días.
- Procedimiento Especial: Hasta 60 días

- **Requisitos:**

- Formulario de solicitud LUAE.
- Copia de RUC.
- Copia de cedula del representante legal.
- Copia de papeleta de votación vigente del representante legal.
- Copia del nombramiento del representante legal.
- Autorización del dueño para colocar rótulo si el local es arrendado.
- Fotografía del rotulo con la fachada.
- En caso de que el trámite lo realice una tercera persona, carta de autorización.

- **Pasos para realizar el trámite:**

1. Llenar el formulario para obtener la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas.

2. Acercarse al Balcón de Servicios de cualquier Administración Zonal con todos los requisitos.
3. Se ingresa el Formulario y requisitos en las Ventanillas Universales.
4. Si el trámite es de Categoría I se imprime la LUAE.
5. Si es de categoría II se imprime el Comprobante de Ingreso de Trámite y se remite automáticamente a los entes responsables de inspeccionar el cumplimiento de reglas técnicas (Gestión Urbana, Cuerpo de Bomberos, Turismo, entre otros.). Con los resultados de dichas inspecciones se procede con la impresión de la Licencia o Informe de Negación por Incumplimiento de Reglas Técnicas.
6. Si es de categoría III se imprime el Comprobante de Ingreso de Trámite con los requisitos que debe presentar en la Secretaría correspondiente. En esta Secretaría se realizan mesas técnicas y se concluye con la impresión de la LUAE o Resolución de Negación de la LUAE.

Según el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), todo aquel que desee realizar compras de mercaderías en el exterior para luego ingresarlas a territorio ecuatoriano para su comercialización, deberá registrarse como Importador en el sistema de la Aduana. Todas las personas Naturales o jurídicas, ecuatorianas o extranjeras radicadas en el país que se encuentren registrados como importador en el ECUAPASS y aprobado por el SENAE los pasos a seguir para ser importador son las siguientes:

- Obtener el Registro Único de Contribuyente (RUC) que expide el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Obtener el Certificado digital para la firma electrónica y Autenticación otorgado por el Banco Central del Ecuador y Security Data en: <http://www.eci.bce.ec/web/guest> y <http://www.securitydata.net.ec>
- Registrarse en el Portal de ECUAPASS: <http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>

- A través de un Agente de Aduana se procederá a realizar los trámites de desaduanización de las mercancías, quien asesorará al importador que mercancía se puede o no importar, así como los respectivos requisitos que cumplir el producto según los requisitos establecidos por la ley.

## **Actividades de marketing y ventas**

### **Fuerza de ventas**

Las ventas de los productos se realizan por medio de los locales comerciales ubicados en el Centro Comercial El Bosque, la empresa cuenta con cuatro vendedores, capacitados en atención al cliente, ellos atienden de forma personalizada con el objetivo de explicar lo que hace el producto, para que edad se recomienda usar el producto, si es el producto que requiere es para algún presente y/o regalo, asesorar al cliente del producto que está adquiriendo el funcionamiento y advertencias, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente y dar un valor agregado en servicio al cliente.

### **Actividades de ventas**

Las ventas se realizan en el local comercial, el cliente puede ver los productos por vía internet y/o en el local comercial, el producto que está buscando se le da varias opciones en modelos, marcas, tamaños, precios, para que tenga la opción de escoger el mejor producto para él y sea un cliente satisfecho.

### **Productos y servicios**

#### *Detalle del producto*

Los productos que cuenta la empresa “Columbtoy’s” son juguetes para niños de entre 1 año a 15 años, cuenta con figuras de acción para coleccionistas que son para 3 años en adelante, figuras de colección y accesorios que son para mayores de 3 años, cuenta con peluches de personajes para niños.

### *Ventajas competitivas del producto*

Los productos que cuenta la empresa comercial “Columbtoy’s” tienen una ventaja competitiva en la rapidez que ofrece al público sus productos, la mayoría de ellos no se encuentran en el mercado por un tiempo considerable de entre tres a seis meses del lanzamiento del producto, considerando que la experiencia de los importadores ayuda a agilizar la importación disminuyendo el tiempo en tránsito.

Varios productos “Disney” no pueden ser importados por empresas grandes en el país como también las figuras de colección, lo que nos diferencian de la competencia directa e indirecta, le da un valor agregado de ser una tienda original con productos diferentes que no llegan fácilmente al mercado.

### *Ciclo de vida del producto*

Los productos juguetes de 1 a 15 años el ciclo de vida es variado, todo es base a la moda del producto, donde empieza con la innovación que ofrece el producto con diferentes características que lo hacen único, se mantiene en el mercado por un tiempo de tres meses promedio después llega a un tiempo de madurez donde el producto ya se puede conseguir en diferentes ofertantes, toma un tiempo de seis meses para que decline en demanda, estos productos similares pero de marca Disney tiene una particularidad ya que si esta empresa promociona sus productos por redes sociales, televisión abierta, cine, entre otros, el ciclo de vida del producto aumenta llegando en casos a mantenerse en oferta por más de dos años o hasta agotar stock.

Los productos de colección su ciclo de vida cambia con la particularidad de que el ciclo de vida aumenta, en algunos casos no tiene tiempo de declive, por razones de dificultad de conseguir estos productos, el valor de venta aumenta con el tiempo. Estos productos por tener un lote de producción único con un número de ítems limitada el ciclo de vida se mantiene en oferta por más tiempo.

## **Operaciones**

### **Estrategia de comercialización**

La comercialización de los productos varios que oferta la empresa comercial Columbttoy's, es la atención personalizada a los clientes, productos nuevos que son complicados de adquirir en el mercado nacional, el cliente puede conseguir sus productos preferidos en el menor tiempo posible. La venta por redes sociales es una estrategia que se está implementando, aplicaciones de uso en celulares que servirán para la logística y entrega de las mercaderías, serán necesarias para la comercialización.

### **Proveedores**

La empresa Columbttoy's cuenta con dos tipos de proveedores: locales y extranjeros. Los proveedores extranjeros cuentan con una gran variedad de productos, lo que da un valor agregado a la empresa por la singularidad de los juguetes que no llegan al mercado local o son muy difícil de adquirir.

Los proveedores locales abastecen a la empresa de productos hechos en el país, productos importados originarios de China y productos originales ofertados por empresas nacionales.

La ventaja de los proveedores locales es el crédito que otorga a la organización que llega hasta los 30 días.

### **Organización y propiedad**

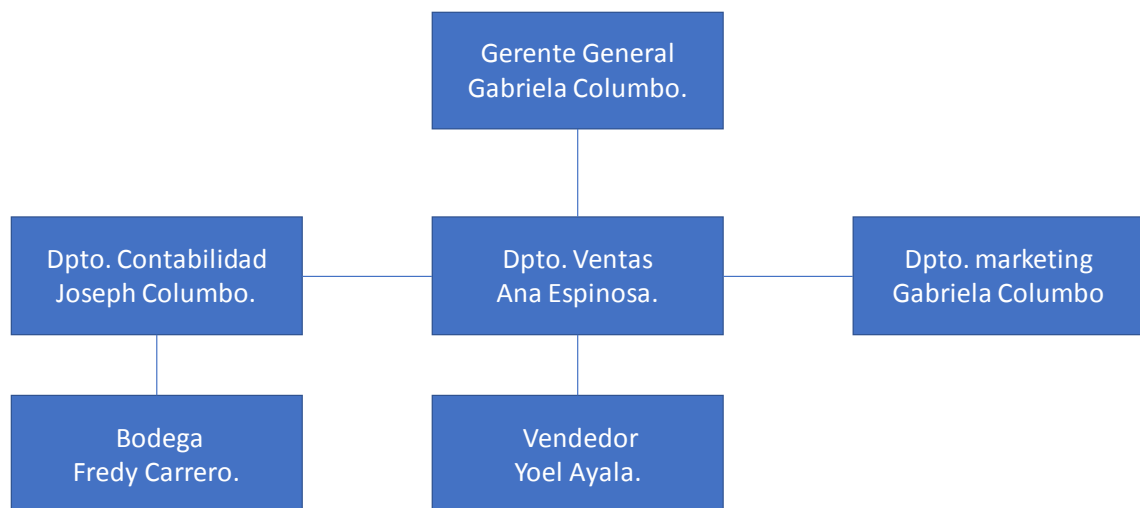
Columbttoy's fue constituido como una empresa comercial con fines de lucro, tiene dos propietarios con una participación del 50% cada uno, los propietarios son ecuatorianos residentes en el Ecuador; Ana Gabriela Columbo Espinosa con cedula de identidad número 1711928083 y Joseph Columbo Espinosa con cedula de identidad número 1711244283. Iniciando sus actividades el 14 de abril del 2010, su representante legal es Ana Gabriela Columbo Espinosa con el registro único del contribuyente (RUC) #1711928083001, persona natural no obligada a llevar contabilidad. Consta con dos

locales comerciales propios ubicados en el centro Comercial El Bosque al norte de la ciudad de Quito, están ubicados en la puerta uno local 51A, como local principal con 30 metros cuadrados, y el otro local #113 ubicado por la puerta ocho con 14 metros cuadrados.

La empresa cuenta con tres vendedores; uno de ellos encargado de la bodega, un supervisor de ventas, un contador y un administrador general. Las operaciones de marketing y requisición de mercaderías a los proveedores son realizadas por el gerente general.

El departamento de contabilidad es responsable de las declaraciones mensuales del impuesto al valor agregado (IVA), declaraciones al impuesto a la renta, registro de retenciones al impuesto a la renta, registro de retenciones del IVA, registro de retenciones a la salida de divisas (ISD), importaciones de mercaderías, registro de ventas, compras, gastos, rol de pagos, egresos de mercaderías, registro de mercaderías, entre otros.

### **Estructura organizacional**



**Figura 6: Estructura organizacional**

## **Valoración del riesgo**

### **Factores de riesgos internos y planes de contingencias**

El riesgo interno de la empresa Columbttoy's es el manejo de los inventarios, no se encuentran normalizados por códigos de barras, no se conoce valores de inventarios.

Los riesgos internos en los traslados de mercaderías de una bodega a otra, donde no existen controles ni registros de entrada y salida de mercaderías.

El plan de contingencia es crear códigos para los inventarios, hacer procesos de ingresos y egresos de las mercaderías, tiempos de importación y manejo de pedidos.

### **Factores de riesgos externos y planes de contingencias**

Los riesgos externos que tiene la empresa Columbttoy's, son las medidas políticas para las importaciones de bienes comerciales en las que podrían subir el costo del producto considerablemente, limitaciones para adquirir mercancías extranjeras, tiempos en el proceso de importación, permisos INEN para mercancías con un valor FOB mayor a dos mil dólares americanos, lo cual genera un valor considerable en el costo del producto.

Los planes de contingencia es aprovechar el cupo mensual de dos mil dólares valor FOB para la importación de juguetes sin la necesidad de permisos INEN, si la empresa importa con permisos INEN el valor del producto aumentaría considerablemente por esta razón, se deberá importar una cantidad mayor a los mil ítems con la finalidad de repartir el costo, con el resultado de un producto competitivo en el mercado con precios accesibles para los clientes, si llegara el caso de prohibir las importaciones la empresa cuenta con proveedores nacionales que podrán solucionar la demanda de estos.

### **3 APLICACIÓN Y CONTROL DE INVENTARIOS**

#### **Aplicación del sistema de inventario “ABC”**

El sistema de clasificación ABC, es un sistema de clasificación de los productos para fijarles un determinado nivel de control de existencia para con esto reducir tiempos de control, esfuerzos y costos en el manejo de los inventarios. Se encuentran varias formas de clasificar los inventarios como son: clasificación por precio unitario, clasificación por valor total, clasificación por utilización, valor y clasificación por su aporte a las utilidades.

#### **Clasificación por precio unitario**

La empresa aplicará el sistema de inventarios “ABC” clasificación por precio unitario, los inventarios que se encuentran en stock, Se deben promediar los precios unitarios de los inventarios de los productos de un determinado periodo, en este caso tomaremos como valor promedio los 6 últimos meses, ordenar los artículos del inventario en orden descendente con base a su precio, se los clasifica en 3 categorías para control interno de la empresa, se debe dar importancia a los ítems con valor individual mayor por su costo de inversión para la empresa:

- Categoría A: son los inventarios que tienen un valor unitario alto, quiere decir que son los inventarios que deben tener un mayor control por su precio individual, tomamos el 20 % de la muestra total de los inventarios y los clasificamos por su precio individual de mayor a menor precio.
- Categoría B: son los inventarios que tienen un valor unitario medio, quiere decir que son los inventarios que deben tener un control moderado por su precio individual, tomamos el 30 % de la muestra total de los inventarios y los clasificamos por su precio individual de mayor a menor precio.
- Categoría C: son los inventarios que tienen un valor unitario bajo, quiere decir que son los inventarios que deben tener un control bajo por su precio individual,

tomamos el 50 % de la muestra total de los inventarios y los clasificamos por su precio individual de mayor a menor precio.

Con base a la clasificación se establece las políticas de control y periodicidad de los pedidos.

**Tabla 2: Sistema de inventarios “ABC”**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>CANT.</b>	<b>V/UNIT.</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TIPO</b>
Toy Story Talking Sheriff Woody Action Figure	5875857	2	\$ 91.70	\$ 183.39	A
Disney Pixar Toy Story 3 Woody's Horse Bullseye	6937751	3	\$ 91.68	\$ 275.03	A
Toy Story Buzz Lightyear Talking Action Figure	5875686	2	\$ 77.01	\$ 154.01	A
DM3 JUMBO TLKG STUART	64442203221	1	\$ 73.17	\$ 73.17	A
DM3 JUMBO TALKING TIM	64442203245	1	\$ 73.17	\$ 73.17	A
PAW PATROL AIR PATROLLER	778988133224	1	\$ 73.17	\$ 73.17	A
PAW PATROL SUB PATROLLER	778988701010	1	\$ 73.17	\$ 73.17	A
CARS 3 MACK 8 DC CARRIER	461023233279	3	\$ 70.05	\$ 210.15	A
DOC AND CART	88614492351	1	\$ 60.75	\$ 60.75	A
Despicable Me 2 Talking Minion 16-inch Jumbo Plush - Stuart	23398316	3	\$ 58.64	\$ 175.92	A
Toy Story Rex Dinosaur	5878126	3	\$ 55.00	\$ 165.01	A
Jack-Jack Attacks Talking Action Figure - Incredibles 2	461017878363	9	\$ 53.12	\$ 478.12	A
MARVEL AF HOLIDAY GIFT PK	461014953568	2	\$ 52.16	\$ 104.32	A
Eeyore Cuddleez Plush - Large	412348395951	2	\$ 46.47	\$ 92.95	A
Ben 10 Role Play - Deluxe Omnitrix	25845658	2	\$ 45.84	\$ 91.68	A
COCO FEATURE DANTE PLUSH	887961568561	4	\$ 45.72	\$ 182.89	A
SINGING FTR DOLL MOANA	460021643660	3	\$ 44.71	\$ 134.12	A
TICKLE ME ELMO	630509604012	4	\$ 42.67	\$ 170.69	A
BULBBOTZ ALA	97140149	3	\$ 40.64	\$ 121.92	A
DEC PLW	97131228	2	\$ 40.64	\$ 81.28	A

<b>PRODUCTOS</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>CANT.</b>	<b>V/UNIT.</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TIPO</b>
BEN 10 DELU	4337776930	6	\$ 40.40	\$ 242.37	A
Yoda Talking Action Figure with Lightsaber - 9" - Star Wars	461014118745	5	\$ 39.90	\$ 199.50	A
Vanellope Talking Action Figure - Ralph Breaks the Internet	460029456996	10	\$ 39.82	\$ 398.24	A
Wreck-It Ralph Talking Action Figure - Ralph Breaks the Internet	461019307908	10	\$ 39.82	\$ 398.24	A
JADA TOYS DIECAST	801310983263	2	\$ 39.52	\$ 79.04	A
WONDER WOMAN DOLL N HORSE	887961466652	1	\$ 39.50	\$ 39.50	A
DC Comics Batman v Superman Multiverse 12 inch Action Figure - Batman	23204000	3	\$ 36.65	\$ 109.96	A
DC Wonder Woman Shield Block Doll - Brunette	24789590	2	\$ 36.65	\$ 73.31	A
MARVEL AVNGRSDLX LG PLUSH	886144263118	1	\$ 36.55	\$ 36.55	A
Buzz Lightyear Talking Action Figure	461016172318	5	\$ 33.25	\$ 166.25	A
Woody Talking Action Figure	461016173636	5	\$ 33.25	\$ 166.25	A
Zurg Talking Action Figure	461016173896	5	\$ 33.25	\$ 166.25	A
Darth Vader Talking Action Figure - 14 1/2"	461017692716	4	\$ 33.25	\$ 133.00	A
Bullseye Plush Figure with Sound - Toy Story	461018409160	2	\$ 33.25	\$ 66.50	A
Iron Man Talking Action Figure	461019640968	3	\$ 33.25	\$ 99.75	A
Disney Animators' Collection Aurora Doll - Origins Series	460029778586	2	\$ 33.17	\$ 66.35	A
NIGHTLIGHT	97140077	3	\$ 30.47	\$ 91.42	B
NIGHTLIGHT	97140113	2	\$ 30.47	\$ 60.95	B
NIGHTLIGHT	97140174	2	\$ 30.47	\$ 60.95	B
NIGHTLIGHT	97140175	2	\$ 30.47	\$ 60.95	B
NIGHTLIGHT	97140176	1	\$ 30.47	\$ 30.47	B

<b>PRODUCTOS</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>CANT.</b>	<b>V/UNIT.</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TIPO</b>
LC THUMPER H8	412324600956	3	\$ 29.80	\$ 89.39	B
LC ANGEL H8	412324707303	3	\$ 29.80	\$ 89.39	B
LC MARIE H8	412324707488	3	\$ 29.80	\$ 89.39	B
MINNIE HH PET CARRIER	460042702391	2	\$ 29.80	\$ 59.59	B
DRAGONS DRAGON BLSTRS	778988642979	2	\$ 29.64	\$ 59.28	B
DRAGONS DRGON W RIDER	778988666470	1	\$ 29.64	\$ 29.64	B
Yokai Seasn 2Watch	630509449804	18	\$ 29.62	\$ 533.17	B
Mortal Kombat X Series 2 6 Inch Figure - Kitana	23398311	2	\$ 29.32	\$ 58.64	B
Hawkeye Deluxe Quiver, Bow and Arrow Set	461067441340	2	\$ 29.26	\$ 58.52	B
Iron Man Repulsor Gloves - Marvel's Avengers: Infinity War	461067692636	4	\$ 29.26	\$ 117.04	B
JUMBO ELMO PLUSH	630509333905	4	\$ 28.44	\$ 113.77	B
Marvel Tsum Tsum Figure - 9 Pack	23648648	3	\$ 27.49	\$ 82.47	B
Yesss Fashion Doll - Ralph Breaks the Internet	460029457078	2	\$ 26.52	\$ 53.05	B
TS3 MR MRS POTATO HEAD	630509362370	1	\$ 25.68	\$ 25.68	B
CARS 3 MDNGHTRUN STORY ST	887961460636	2	\$ 25.66	\$ 51.31	B
DC Wonder Woman Diana Prince and Hidden Sword Doll - Brunette	24789659	2	\$ 24.75	\$ 49.50	B
Toy Story Deluxe Feature Figure - Round Em Up Sheriff	14959355	2	\$ 24.41	\$ 48.82	B
SC FROZEN TV KITTEN H8	412304600044	2	\$ 23.85	\$ 47.71	B
Yo-kai Model Zero Watch	23237047	3	\$ 21.98	\$ 65.95	B
DC Comics Multiverse Suicide Squad Batman 6 inch Figure	23533131	10	\$ 21.98	\$ 219.85	B
COCO BASIC FIG	887961568127	1	\$ 21.94	\$ 21.94	B

<b>PRODUCTOS</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>CANT.</b>	<b>V/UNIT.</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TIPO</b>
CLASSIC DOLL BELLE 17	460013897248	4	\$ 21.87	\$ 87.46	B
CLASSIC DOLL RAPUNZEL 17	460013897811	5	\$ 21.87	\$ 109.33	B
CLASSIC BEAST DOLL F17	460013901280	3	\$ 21.87	\$ 65.60	B
CLASSIC FLYNN DOLL F17	460013901693	2	\$ 21.87	\$ 43.73	B
KRISTOFF CLASSIC DOLL 17	460014160716	2	\$ 21.87	\$ 43.73	B
LOL POP PRTY	3505155152	24	\$ 21.64	\$ 330.76	B
HATCHIMALS	86026115	4	\$ 20.31	\$ 81.24	B
MARVEL	87065999	4	\$ 20.29	\$ 81.16	B
MINNIE PLUSH	88614434414	1	\$ 20.29	\$ 20.29	B
4PK HTCHIMLS CLGTBLS BNS	778988603321	15	\$ 20.11	\$ 301.60	B
Puddles Plush - Ralph Breaks the Internet - Small	412309253375	5	\$ 19.87	\$ 99.37	B
Fun Bun Plush - Ralph Breaks the Internet - Small	412309253290	5	\$ 19.87	\$ 99.37	B
Yokai Seasn 1Watch	630509389148	10	\$ 19.72	\$ 197.20	B
LOLS	86026994	43	\$ 19.55	\$ 840.65	B
ANIMATOR 5" BOO	460023004322	5	\$ 19.36	\$ 96.81	B
ANIMATOR 5" TINK F17	460023900297	2	\$ 19.36	\$ 38.72	B
ANIMATOR 5" RAPUNZEL F1	460023900372	3	\$ 19.36	\$ 58.08	B
Big Hero 6 10 inch White Baymax SFX Feature Plush	18073630	3	\$ 19.04	\$ 57.13	B
LOLPETSPDQ	86027001	22	\$ 19.00	\$ 417.95	B
Minnie Mouse Plush - Pink - Medium - 18" - Personalizable	412315988292	4	\$ 18.62	\$ 74.48	B
Winnie the Pooh Plush - Medium	412318349847	4	\$ 18.62	\$ 74.48	B

<b>PRODUCTOS</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>CANT.</b>	<b>V/UNIT.</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TIPO</b>
3 Peas-in-a-Pod Plush - Toy Story 3 - Medium - 19"	412617305087	2	\$ 18.62	\$ 37.24	B
Stitch Plush - Medium	412317318912	5	\$ 18.62	\$ 93.10	B
Bullseye Plush - Toy Story - Medium - 17"	412617303007	5	\$ 18.62	\$ 93.10	B
Schleich Superman Figurine	19457005	3	\$ 18.31	\$ 54.92	B
Yo-kai Watch Converting Komasan-Businessman	23180328	3	\$ 18.31	\$ 54.92	B
HATCHIMALS S2COLEGTBLS 4PK	778988537176	2	\$ 18.28	\$ 36.55	B
THOR RAGNROK SLAMMERS	886144264566	6	\$ 18.28	\$ 109.66	B
COCO PLUSH	887961568486	4	\$ 18.28	\$ 73.11	B
6PC GOTG2 FUNKO PLUSH	889698125574	2	\$ 18.28	\$ 36.55	C
MC FIDELLA S7	412313126764	3	\$ 17.87	\$ 53.61	C
YOKAI MOOD REVEAL FIGS	630509397112	1	\$ 17.75	\$ 17.75	C
Wreck-It Ralph Pop! Vinyl Figure by Funko - Ralph Breaks the Internet	889698334037	5	\$ 17.21	\$ 86.07	C
Vanellope Pop! Vinyl Figure by Funko - Ralph Breaks the Internet	889698334112	5	\$ 17.21	\$ 86.07	C
COCO MOTION FIG	887961567731	2	\$ 16.45	\$ 32.89	C
CARS 3 OLD GEN 3PK DC SET	461023232517	3	\$ 16.38	\$ 49.14	C
WODZEEZ TOY	8601820	3	\$ 16.24	\$ 48.73	C
Mickey Mouse Plush - Small	412305989445	5	\$ 15.96	\$ 79.80	C
Mushu Plush - Mulan - Small	412307436237	1	\$ 15.96	\$ 15.96	C
Rapunzel Classic Doll with Ring - Tangled - 11 1/2"	460017964236	3	\$ 15.96	\$ 47.88	C
MC MAXIMUS S7	412313126689	2	\$ 14.89	\$ 29.78	C
SESAME MINI PLUSH	653569610946	1	\$ 14.21	\$ 14.21	C

<b>PRODUCTOS</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>CANT.</b>	<b>V/UNIT.</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TIPO</b>
CARS DC OVERSIZED	887961461824	1	\$ 13.84	\$ 13.84	C
SC TIMON F7	412303830404	2	\$ 13.40	\$ 26.80	C
CARS MCRO 3P	88796161630	7	\$ 12.14	\$ 84.96	C
MED TSUM DUMBO H7	412342647865	3	\$ 11.91	\$ 35.72	C
MED TSUM MR RF 1 S6	412344829344	5	\$ 11.91	\$ 59.53	C
FS CHRISTMAS CAROL H8	461074967840	3	\$ 11.91	\$ 35.72	C
SCRT LIF PETS DLX 12IN PLSH	778988231890	6	\$ 11.83	\$ 70.99	C
SCRT LIF PETS DLX 12IN PLSH	778988231920	5	\$ 11.83	\$ 59.16	C
ECM DRBZ GOTG2 ROCKET S7	889698127639	3	\$ 10.42	\$ 31.25	C
CAT 5pack Mini Machine	11543346012	8	\$ 9.90	\$ 79.21	C
CAT MINI WORKER 3PK	11543105695	11	\$ 9.88	\$ 108.68	C
TSUM TSUM 3 PACK WAVE 2	39897002163	2	\$ 9.13	\$ 18.26	C
3PK FIGURES WAVE 9	39897524078	1	\$ 9.13	\$ 9.13	C
3PK TSUM TSUMFIGURS WAVE 8	39897524405	1	\$ 9.13	\$ 9.13	C
3PK TSUM TSUMFIGURS WAVE 8	39897524511	1	\$ 9.13	\$ 9.13	C
TSUM TSUM 3 PACK	39897980188	8	\$ 9.13	\$ 73.03	C
SMURFS BEAN BAG PLUSH	39897965765	7	\$ 9.11	\$ 63.75	C
CARS CHARACTER	887961537413	3	\$ 8.88	\$ 26.65	C
ZOOTOPIA TALKING PLUSH	796714702223	2	\$ 7.89	\$ 15.78	C
Angry Birds Action Figure - Tricky Talking Pig	23083177	5	\$ 7.32	\$ 36.58	C
LOLCHRMFZPDQ	86027011	20	\$ 7.10	\$ 141.90	C

<b>PRODUCTOS</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>CANT.</b>	<b>V/UNIT.</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TIPO</b>
CARS 3 MCQ	88796164160	2	\$ 7.05	\$ 14.11	C
CARS DC CHAR	88796140301	11	\$ 7.05	\$ 77.60	C
3PK TSUM TSUMMARVEL	39897055503	2	\$ 6.38	\$ 12.77	C
TGG S3 S/PR	63099669031	30	\$ 6.05	\$ 92.45	C
CARS CHARACTER	887961403428	5	\$ 5.94	\$ 29.68	C
YOKAI MEDAL SURPRISE BAG	630509397150	47	\$ 5.86	\$ 89.52	C
YKA S2 YOKAI MDL MOMENTS	630509497485	2	\$ 3.92	\$ 7.85	C
DISNEY TSUM COCO	886144115080	11	\$ 3.46	\$ 52.85	C
Yo-kai Watch Series 1 Medal - 1 Mystery Pack	23180386	20	\$ 2.90	\$ 58.04	C
MC STICH 14	412617306152	4	\$ 2.80	\$ 42.80	C
BLP6IN HERO	63050963231	2	\$ 2.64	\$ 40.32	C
6IN PANTHER BLACK LEGENDS	630509628339	2	\$ 2.52	\$ 38.50	C
CARS 3 HERO MCQUEEN DC	461023231527	4	\$ 2.23	\$ 34.03	C
DISNEY TSUM TANGLED PLUSH	886144121555	7	\$ 2.20	\$ 33.63	C
MC PUA	412315944977	3	\$ 2.10	\$ 32.10	C
MC MINNIE MOUSE PINK 144	412617304745	3	\$ 2.10	\$ 32.10	C
PWP-MM-BP-ADLT-P18	427246926978	2	\$ 2.10	\$ 32.10	C
LC MARIE H8	412324707488	2	\$ 1.96	\$ 29.96	C
BEN 10 OMNI	4337776900	2	\$ 1.96	\$ 29.90	C
ZOOTOPIA SML PLUSH	796714702049	3	\$ 1.95	\$ 5.86	C
SMURFS BEANS PLUSH AST	39897540009	4	\$ 1.95	\$ 7.81	C

<b>PRODUCTOS</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>CANT.</b>	<b>V/UNIT.</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TIPO</b>
TSUM TSUM TT SET	887734149447	6	\$ 1.89	\$ 28.83	C
SMURFS BEANS PLUSH AST	39897539997	5	\$ 1.79	\$ 8.95	C
ZOOTOPIA SML PLUSH	796714702032	2	\$ 1.79	\$ 3.58	C
PRK L MICKEY TROW H8	465046231892	1	\$ 1.68	\$ 25.64	C
TSUM PLUSH SLEPNG BEAUTY	886144121326	5	\$ 1.57	\$ 24.02	C
SC ROLLY F7	412303939084	2	\$ 1.40	\$ 21.40	C
SC BINGO F7	412303939169	2	\$ 1.40	\$ 21.40	C
MC ROBIN HOOD H8	412314680159	2	\$ 1.40	\$ 21.40	C
MC MAID MARIAN H8	412314680234	2	\$ 1.40	\$ 21.40	C
MC BIG FEET SULLEY P8	412345990586	2	\$ 1.40	\$ 21.40	C
PWP-MM-TOTE BAG-ADLT-P18	427246295333	2	\$ 1.40	\$ 21.40	C
DC 6 FIG	88796138509	1	\$ 1.32	\$ 20.16	C
JUMBO TOY HAMMOCK	49345041040	2	\$ 1.27	\$ 19.45	C
MIN RTD-CORE TOWEL G-P18	427265773775	1	\$ 1.19	\$ 18.14	C
MINI TSUM MN F6	412342648695	4	\$ 1.12	\$ 17.12	C
MINI TSUM GOOFY F6	4123426483667	4	\$ 1.12	\$ 17.12	C
LOL SRPSE BX	77898866948	1	\$ 1.05	\$ 16.02	C
DISNEY TSUM PETER PAN	887734149799	3	\$ 0.94	\$ 14.41	C
MINI TSUM MARIE F6	412342648442	3	\$ 0.84	\$ 12.84	C
MINI TSUM MM F6	412342648510	3	\$ 0.84	\$ 12.84	C
MC FIDELLA S7	412313126764	1	\$ 0.84	\$ 12.83	C

<b>PRODUCTOS</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>CANT.</b>	<b>V/UNIT.</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TIPO</b>
SC HEI-HEI P8	412306809735	1	\$ 0.70	\$ 10.70	C
MC MICKEY SORCERER P8	412316073560	1	\$ 0.70	\$ 10.70	C
MC DONALD DUCK 14	412617303427	1	\$ 0.70	\$ 10.70	C
MC POOH 14	412617305735	1	\$ 0.70	\$ 10.70	C
MC MAXIMUS	412313126689	1	\$ 0.70	\$ 10.69	C
COCO PLUSH	887961568523	1	\$ 0.63	\$ 9.62	C
MINI TSUM DAISY F6	412342647940	2	\$ 0.56	\$ 8.56	C
MINI TSUM EEYORE F6	412342648282	2	\$ 0.56	\$ 8.56	C
MINNI TSUM TIGGER F6	412342649197	2	\$ 0.56	\$ 8.56	C
CARS DC CHAR	88796140342	2	\$ 0.49	\$ 7.43	C
TSUM CARS MINI PLUSH	886144115530	1	\$ 0.31	\$ 4.80	C
TSUM FINDING NEMO PLUSH	886144118371	1	\$ 0.31	\$ 4.80	C
MINI TSUM DONALD	412342648022	1	\$ 0.28	\$ 4.28	C
MINI TSUM STICH F6	412342649012	1	\$ 0.28	\$ 4.28	C
DISNEY TSUM TSUM PLUSH	886144110306	1	\$ 0.12	\$ 1.90	C

**Tabla 3: Resumen del sistema de inventarios “ABC”**

<b>TIPO</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>A</b>	36	20%	5415.95	38%
<b>B</b>	55	30%	6040.58	42%
<b>C</b>	91	50%	2898.21	20%
<b>TOTAL</b>	182	100%	14354.74	100%

### **Aplicación codificación de barras**

### **Codificación de barras e inventario físico y conteo cíclico**

#### *Hardware y software utilizado*

Para el proceso de codificación de los inventarios y los activos fijos de la empresa comercial “Columbtoys”, es necesario la adquisición de una impresora térmica, etiquetas térmicas, lector de códigos; en este caso la empresa adquirió la impresora térmica “Zebra-GC420D” (Figura 7), un rollo de etiquetas de 3.5 cm de ancho y 2.5 cm de alto (Figura 9), un lector de códigos con conexión por pórtico USB (Figura 8).



**Figura 7: Impresora térmica “Zebra-GC420D”**



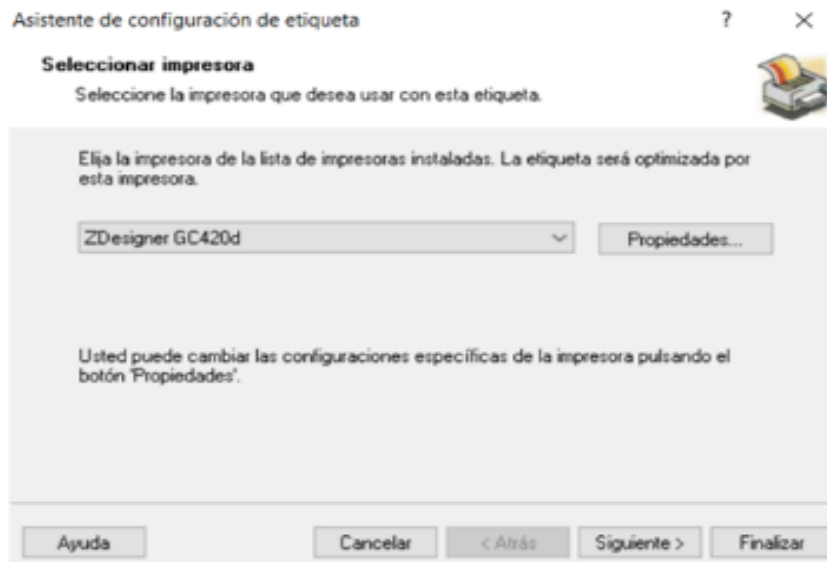
**Figura 8: Lector de códigos con conexión por pórtico USB**



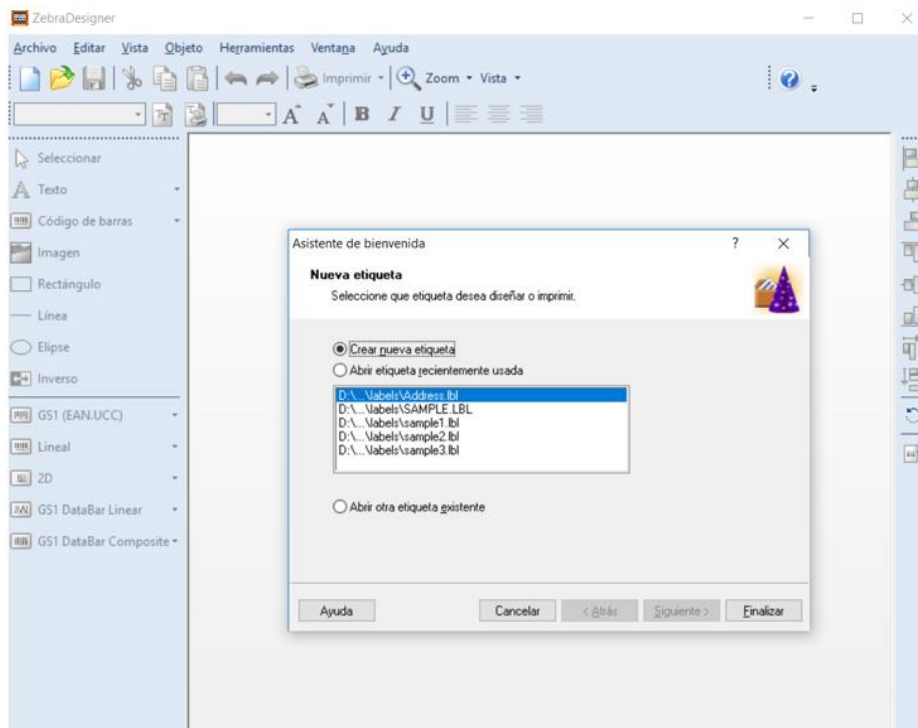
**Figura 9: Etiquetas**

### *Aplicación del software y hardware*

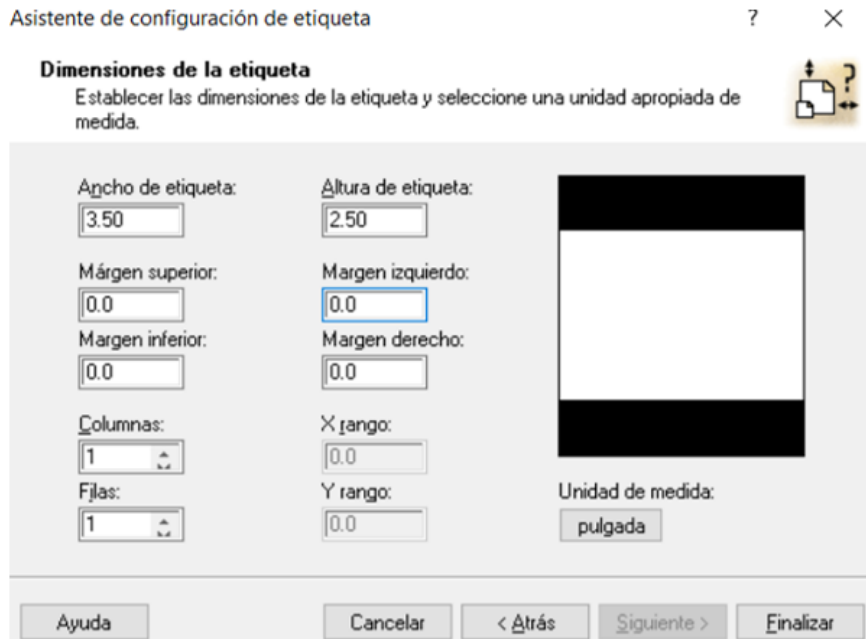
La codificación se realiza por medio del software para computadora “ZebraDesigner™” este programa se puede descargar (Zebra, s.f.) por medio de internet, con este programa crea etiquetas para uso comercial. Antes de instalar el software “ZebraDesigner™” se debe instalar los drivers de la impresora térmica “Zebra-GC420D”(Figura 10), instalado correctamente en el computador la impresora térmica se debe instalar el software (ZebraDesigner™), nos dará la opción para crear una base de datos de las etiquetas que vayamos a crear como se observa en la Figura 9, la cual facilitara la organización de los códigos de barras que se va a crear.



**Figura 10: Instalación de impresora**

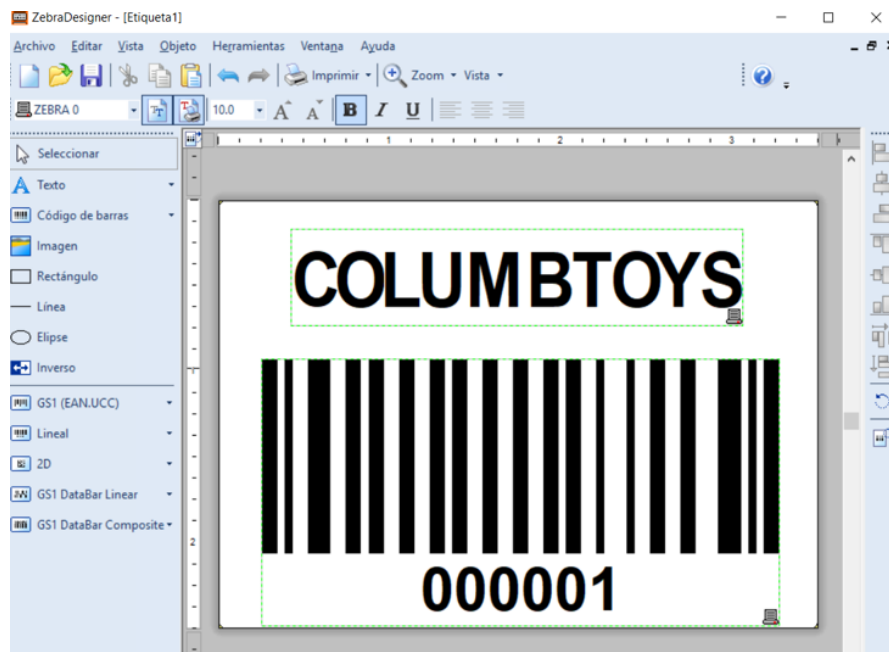


**Figura 11: Configuración base de datos**



**Figura 12: Configuración de etiqueta**

Después de crear las carpetas donde serán ubicados los códigos, se debe configurar la impresora con las medidas de las etiquetas que vamos a utilizar en este caso serán etiquetas de 3.50 cm de ancho y 2.50 cm de alto (Figura 12), la impresora configurada el software nos dará el área de impresión donde podremos crear el código de barra que se ajuste a nuestras necesidades, debemos poner un número de código para cada ítem codificado que será un código único para cada uno (Figura 13).



**Figura 13: Número de código de barra**

Se colocan marcas de codificación de barras legibles para las maquinas, en las localizaciones de almacenamiento (estantes, anaqueles, gavetas, cajones, entre otros) y en el producto mismo.

Un contador dotado de un escáner portátil:

- 1) escanea la identidad de la unidad de existencia.
- 2) Digita una cantidad en la base de datos que se va a crear en una página en Excel.

## 4 ESTADOS FINANCIEROS

### Estado de Resultados Integrales

**Tabla 4: Estado de Resultados Integrales**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>VENTAS</b>	\$39,004.57	\$67,241.08	\$98,949.93	\$65,121.43	\$ 108,123	\$ 150,608
<b>(-) COSTO DE VENTAS</b>	\$ 29,903	\$ 39,401	\$ 77,396	\$ 46,445	\$ 53,957	\$ 85,917
INV. INICIAL MERCADERÍA	\$ 4,272	\$ 2,848	\$ 6,451	\$ 12,520	\$ 5,987	\$ 8,465
+						
COMPRAS/IMPORTACIONES	\$ 28,479	\$ 43,004	\$ 83,465	\$ 39,913	\$ 56,436	\$ 91,119
-INV. FINAL MERCADERÍAS	\$ 2,848	\$ 6,451	\$ 12,520	\$ 5,987	\$ 8,465	\$ 13,668
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 9,101</b>	<b>\$ 27,840</b>	<b>\$ 21,554</b>	<b>\$ 18,676</b>	<b>\$ 54,166</b>	<b>\$ 64,691</b>
GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS DE VENTAS	\$ 5,400	\$ 9,600	\$ 6,300	\$ 7,200	\$ 10,800	\$ 12,500
UTILIDAD NETA EN VENTAS	\$ 3,701	\$ 18,240	\$ 15,254	\$ 11,476	\$ 43,366	\$ 52,191
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 1,800	\$ 6,000	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 10,560	\$ 11,850
TOTAL, GASTOS OPERACIONALES	\$ 7,200	\$ 15,600	\$ 9,900	\$ 10,800	\$ 21,360	\$ 24,350
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 1,901</b>	<b>\$ 12,240</b>	<b>\$ 11,654</b>	<b>\$ 7,876</b>	<b>\$ 32,806</b>	<b>\$ 40,341</b>
OTROS INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS GASTOS	\$ 480	\$ 1,440	\$ 540	\$ 600	\$ 840	\$ 840
UAI&PT	\$ 1,421	\$ 10,800	\$ 11,114	\$ 7,276	\$ 31,966	\$ 39,501
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 213	\$ 1,620	\$ 1,667	\$ 1,091	\$ 4,795	\$ 5,925
BASE CALCULO IMP. RENTA	\$ 1,208	\$ 9,180	\$ 9,447	\$ 6,185	\$ 27,171	\$ 33,576
22% IMPUESTO RENTA	\$ 266	\$ 2,020	\$ 2,078	\$ 1,361	\$ 5,978	\$ 7,387
UTILIDAD NETA	\$ 942	\$ 7,160	\$ 7,369	\$ 4,824	\$ 21,194	\$ 26,189
10% RESERVA LEGAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD A DISPOSICIÓN ACCIONISTAS</b>	<b>\$ 942</b>	<b>\$ 7,160</b>	<b>\$ 7,369</b>	<b>\$ 4,824</b>	<b>\$ 21,194</b>	<b>\$ 26,189</b>

## Estado Balance General

**Tabla 5: Estado Balance General**

<b>ACTIVOS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
ACTIVO CORRIENTE						
EFFECTIVO	\$ 2,500	\$ 9,094	\$ 8,356	\$ 5,862	\$ 19,461	\$ 21,300
CLIENTES	\$ 2,500	\$ 5,200	\$ 6,450	\$ 4,800	\$ 7,568	\$ 12,200
CUENTAS X COBRAR	\$ 1,250	\$ 2,498	\$ 3,800	\$ 4,250	\$ 12,800	\$ 15,312
<b>TOTAL, ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 6,250</b>	<b>\$ 16,792</b>	<b>\$ 18,606</b>	<b>\$ 14,912</b>	<b>\$ 39,829</b>	<b>\$ 48,812</b>
ACTIVOS FIJOS NETOS	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 23,500	\$ 40,860	\$ 40,860	\$ 40,860
OTROS ACTIVOS L/P						
<b>TOTAL, ACTIVOS</b>	<b>\$ 8,750</b>	<b>\$ 19,292</b>	<b>\$ 42,106</b>	<b>\$ 55,772</b>	<b>\$ 80,689</b>	<b>\$ 89,672</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>						
cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS Y TP POR PAGAR	\$ 479	\$ 3,640	\$ 3,745	\$ 2,452	\$ 10,773	\$ 13,312
PROVEEDORES	\$ 750	\$ 1,000	\$ 2,650	\$ -	\$ 1,200	\$ 7,500
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 279	\$ 850	\$ 2,900	\$ 15,000	\$ 25,500	\$ 6,700
<b>TOTAL, PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1,508</b>	<b>\$ 5,490</b>	<b>\$ 9,295</b>	<b>\$ 17,452</b>	<b>\$ 37,473</b>	<b>\$ 27,512</b>
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 4,300</b>	<b>\$ 3,700</b>	<b>\$ 21,500</b>	<b>\$ 11,753</b>	<b>\$ 16,013</b>	<b>\$ 29,971</b>
DOCUMENTOS X PAGAR	\$ 3,800	\$ 3,200	\$ 16,800	\$ 7,053	\$ 7,841	\$ 21,799
DEPRECIACIÓN	\$ 500	\$ 500	\$ 4,700	\$ 4,700	\$ 8,172	\$ 8,172
<b>TOTAL, PASIVOS</b>	<b>\$ 5,808</b>	<b>\$ 9,190</b>	<b>\$ 30,795</b>	<b>\$ 29,205</b>	<b>\$ 53,486</b>	<b>\$ 57,483</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL SOCIAL	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,942	\$ 3,942	\$ 4,942	\$ 6,000
RESERVA LEGAL						
RESERVA DE CAPITAL						
UTILIDAD RETENIDA	\$ -	\$ 942	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,068	\$ -
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 942	\$ 7,160	\$ 7,369	\$ 4,824	\$ 21,194	\$ 26,189
<b>TOTAL, PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2,942</b>	<b>\$ 10,102</b>	<b>\$ 11,311</b>	<b>\$ 9,766</b>	<b>\$ 27,204</b>	<b>\$ 32,189</b>
<b>TOTAL, PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 8,750</b>	<b>\$ 19,292</b>	<b>\$ 42,106</b>	<b>\$ 38,971</b>	<b>\$ 80,689</b>	<b>\$ 89,672</b>

## Estimación de Flujo de Caja

**Tabla 6: Estimación de Flujo de Caja**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas		158,138.40	166,045.32	174,347.59	183,064.97	192,218.21
Depreciación Construcciones		-	-	-	-	-
Depreciación vehículos		8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
interés		3080.00	2585.44	2036.49	1427.14	750.77
costo de ventas		90,212.85	94,723.49	99,459.67	104,432.65	109,654.28
gastos administrativos y ventas		35,000.00	36,750.00	38,587.50	40,516.88	42,542.72
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>21,845.55</b>	<b>23,986.38</b>	<b>26,263.93</b>	<b>28,688.30</b>	<b>31,270.44</b>
Impuestos		8,082.85	8,874.96	9,717.66	10,614.67	11,570.06
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>13,762.70</b>	<b>15,111.42</b>	<b>16,546.28</b>	<b>18,073.63</b>	<b>19,700.38</b>
Depreciación.		8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
Inversión Vehículos	\$ (40,000.00)					
Capital de Trabajo	\$ (62,606.43)	-3,130.32	-3,286.84	-3,451.18	-3,623.74	32,896.28
crédito recibido	28,000.00					
pago capital		\$4,495.97	\$4,990.53	\$5,539.48	\$6,148.83	\$6,825.20
Valor del desecho						10000
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>(\$ 74,606.43)</b>	\$ 14,136.41	\$ 14,834.06	\$ 15,555.62	\$ 16,301.06	\$ 63,771.47

TASA WACC	10.90%
VAN	\$9,178.19
TIR	15.07%
PRI	\$60,827.14

## 5 PROPUESTA DE APLICACIÓN

### **Programas de contabilidad y manejo de inventarios**

#### **Programas de contabilidad**

##### *Programa de Contabilidad Mónica-9*

Programa de computador ideal para empresas pequeñas y medianas, permite realizar facturas, controlar inventarios, realizar listas de precios, tener un archivo de clientes, proveedores, manejar las cuentas por cobrar, las cuentas corrientes, y la contabilidad básica de la empresa. Es ideal para negocios dedicados a la comercialización de productos de cualquier tipo. Ha sido desarrollado especialmente para las empresas latinoamericanas, teniendo en mente al empresario latino que desea resultados rápidos e instrucciones sencillas. Puede trabajar con la moneda dólares.

##### *Sistema Integrado Administrativo Contable (S.I.A.C.)*

Es una herramienta que integra cada uno de los departamentos de su empresa. Llevando el control del manejo de toda su operativa, desde su compra, ventas movimientos de inventario, cobros, declaraciones de impuestos, entre otros. Integrándose todas sus transacciones al módulo Contable con sus principales funciones como son: La contabilidad, facturación electrónica, impuestos, bancos, cuentas por pagar y cobrar, roles, declaraciones, ATS, balances, permite el control de saldos reales y disponibles de las Cuentas, emisión parametrizada de cheques, transferencias y conciliación bancaria.

Provee la facilidad de mantener actualizada la información contable relacionada con el negocio, esta es registrada en esta aplicación o recibida desde los demás módulos. Toda su información almacenada y respaldada de forma segura con fin de proteger la integridad y la privacidad de la empresa.

Maneja múltiples empresas, múltiples usuarios, teniendo un control de permisos y accesos transaccionales para cada usuario, de tal forma que se tiene la seguridad que los usuarios solo pueden acceder a las transacciones a las que se les de permiso de acceso.

### *ICG software*

ICG Software es una compañía española de fabricación y desarrollo de tecnologías de la información. Se dedica a crear aplicaciones de software para la gestión de puntos de venta y software de gestión empresarial. La sede principal de la Holding se encuentra en Lleida, en la región de Cataluña.

ICG FrontRetail – Software punto de venta, es un poderoso sistema POS para comercio. Es escalable y adaptable a cada tipo de negocio, independientemente si gestiona un solo punto de venta o cientos de ellos. Está diseñada para tener control total del negocio de comercio al por menor. Es fácil de utilizar, permite realizar la lectura de artículos con códigos de barra, tener control, gestionar pedidos y compras a proveedores, búsqueda de artículos por descripción, departamento, familia, marca.

Administrar el estado de sus clientes, gestión de pedidos, préstamos, cobros pendientes. Puede realizar la lectura de códigos de barras con balanzas externas o balanzas de sección para la venta de productos a peso. Rápida visualización de los precios y del inventario disponible de los artículos. Imprime las etiquetas de los productos que coloque en los mostradores o de aquellos precios que hayan cambiado.

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- Los inventarios de la empresa Columbtoys se encuentran codificados, se conoce cuanto realmente cuenta como inventarios finales del periodo y los inventarios iniciales del nuevo periodo del año 2019, con esta información se puede manejar un presupuesto más exacto de compras de inventarios y ventas aproximadas.
- La situación financiera de la empresa indica un crecimiento en las ventas desde el año 2015, donde se crea una nueva plaza de venta estratégicamente ubicada, la cual hubiera sido una amenaza si no se actuaba rápidamente por consecuencia de ventas que realiza en este punto.
- Un aumento considerable en las cuentas de los activos corrientes, ayudan con la liquidez de la empresa, las cuentas por cobrar aumentaron en los últimos periodos, esto no causa amenaza en las operaciones de la empresa ya que son ventas realizadas con tarjeta de crédito al consumidor final en el mes de diciembre, su cobro es seguro ya que el pago lo hacen las entidades bancarias.
- La empresa Columbtoys es una empresa rentable en el tiempo, su valor actual neto en cinco años es positivo, esto quiere decir que los inversores recuperaran su inversión y ganarán \$ 9,178.19 después de 5 periodos. La tasa WACC es de 10.90% contando con la inversión de recursos propios y ajenos, su tasa TIR es de 15.07%, esto quiere decir que cubre con lo mínimo que demandan los inversionistas.
- Las políticas de importación están cambiando a favor de la empresa Columbtoys, no se contará con un cupo máximo mensual de importación por dos mil dólares americanos, la aplicación de los permisos INEN no serán necesarios en las importaciones mayores a dos mil dólares, esto ayudará a diversificar el costo, mejorar la rotación de inventarios y será más competitiva en el mercado.

## **Recomendaciones**

- Se recomienda adquirir un programa de contabilidad que dará un control eficiente en los inventarios, en las ventas, en la rotación de inventarios, en la requisición de mercaderías con un mínimo de inventarios, en toma de decisiones gerenciales, fidelización de clientes, base de datos de clientes y proveedores.
- Hay que anticiparse a las políticas cambiantes gubernamentales, que podrían ser favorables o desfavorables según el caso, anticiparse al riesgo externo con planes de acción.
- Es recomendable crear un manual de procedimientos para la importación de bienes y/o mercaderías, la cual depende de una persona, esto puede causar errores en los procesos y con consecuencias graves en el tiempo de desaduanización de bienes y/o mercaderías.

## REFERENCIAS

1. Abisambra. (2008). Aplicación de la teoría de restricciones (TOC) a los procesos de producción de la planta de fundición de IMUSA. *EIA, Revista Soluciones de Postgrado*(2), 121-133.
2. Banco Central del Ecuador - BCE. (s.f.). Estadísticas de Comercio Exterior.
3. Díaz, H. (2006). *Contabilidad general enfoque práctico con aplicaciones informáticas*. Bogotá, Colombia: Pearson - Prentice Hall.
4. Domínguez, J. A., Álvarez, M. J., Domínguez, M. A., García, S., & Ruiz, A. (2005). *Dirección de Operaciones: Aspectos Tácticos y Operativos en la Producción y los Servicios* (Vol. 3). Madrid: McGraw-Hill.
5. Fybeca. (s.f.). *Acerca de nosotros*. Obtenido de <https://www.fybeca.com/FybecaWeb/pages/locations>
6. Garcia Cantu, A. (1996). *Enfoques prácticos para la planeación y el control de inventarios*. México: Editorial Trillas.
7. Grupo El Rosado. (s.f.). *Mi Juguetería*. Obtenido de <https://www.elrosado.com/Home/MiJugueInternaG>
8. Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC. (s.f.). *Censo Nacional Económico*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/cenec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=231&Itemid=125&lang=es](http://www.inec.gob.ec/cenec/index.php?option=com_content&view=article&id=231&Itemid=125&lang=es)
9. Jugueton. (s.f.). *Quiénes somos?* Obtenido de <http://www.jugueton.com.ec/portal/es/web/favorita/jugueton>
10. Llorente, J. L. (2007). *Benchmarking. Asociación Argentina de Codificación de productos comerciales*. EAN-UCC-The Global Language of business.
11. Maldonado, J. A. (2011). *Gestión de procesos*.
12. Ministerio de Industrias y Productividad. (s.f.). Resolución no. 14 371. *Subsecretaría de la calidad*.
13. Norma Internacional de Contabilidad 2. (s.f.). *Inventarios*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas - Perú: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/cona\\_public/con\\_nor\\_co/vigentes/nic/2\\_NIC.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/cona_public/con_nor_co/vigentes/nic/2_NIC.pdf)

14. ONU. (s.f.). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) Rev. 4.
15. PYCCA. (s.f.). *Tiendas*. Obtenido de <https://www.pycca.com/tiendas>
16. Ramírez Padilla, D. N. (2006). *Contabilidad Administrativa* (7ma. ed.). McGraw-Hill.
17. Ramírez Padilla, D. N. (s.f.). *Contabilidad Administrativa* (7ma. ed.). McGraw-Hill.
18. Ríos Manríquez, M. (2012). *Los costos basados en actividades como herramienta de gestión en las pymes, el caso de la empresa de servicios en México RIGC* (Vol. X).
19. Sector Juguetes. (2009). Dirección General de Comercio de Productos Industriales. España.
20. Zebra. (s.f.). *Contrato de licencia para el usuario final (Software de demo)*. Obtenido de <https://www.zebra.com/us/en/support-downloads/eula/demo-eula.-227178c9720c025483893483886ea540bd07dd0f9873752cf891686eb495040ba85f97bf163f9fdb62ce8bbe325bdf8f9839cce4a1e56eaa9164529cd054d674edd9e972ee49df5ef129354e8501c510727c56eb2b53ecba037aa56358322871>