



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO
MASIVO”

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en
Contabilidad y Auditoría

Línea de Investigación:

Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas

Autora:

ERIKA ELIZABETH VELASCO CORTÉS

Director:

JOSÉ ALFREDO VILLACÍS YANK, DR.

Ambato – Ecuador

Noviembre- 2016

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO
MASIVO”

Línea de Investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O
CONTROL DE EMPRESAS

Autora:

ERIKA ELIZABETH VELASCO CORTÉS

José Alfredo Villacís Yank, Dr.

f. _____

CALIFICADOR

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Dr. Mg

f. _____

CALIFICADOR

Mario Alberto Moreno Mejía, Dr

f. _____

CALIFICADOR

Julio César Zurita Altamirano, Ing. Mg

f. _____

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Noviembre 2016

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, ERIKA ELIZABERTH VELASCO CORTÉS portadora de la cédula de ciudadanía No. 180436461-8 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de **INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desglosan del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

ERIKA ELIZABETH VELASCO CORTÉS

CI. 1804364618

AGRADECIMIENTO

Dios es el ser supremo que me ha permitido estar presente, me ha dado la sabiduría, la fortaleza y el entendimiento para concluir esta fase estudiantil, mi mayor agradecimiento a mis padres quienes son el pilar fundamental de mi vida, me brindaron su ayuda sin condiciones y siempre fueron el impulso para llegar al final de esta meta.

Mi agradecimiento profundo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, porque se convirtió en mi segundo hogar durante 5 años en donde me forjé como ser humano con valores éticos y morales, y con las enseñanzas de los maestros gracias a quienes lograré convertirme en una mujer profesional.

Erika Elizabeth Velasco Cortés

DEDICATORIA

Todo esfuerzo siempre viene acompañado de un verdadero premio, es por ello que este trabajo lo dedico a Dios que puso una gran misión en mi vida y hoy se está haciendo realidad; a mis padres, mi hermano, y abuelitos ya que con su apoyo constante, sus enseñanzas y consejos pude sobrellevar esta inmensa responsabilidad para lograr con tenacidad todos mis objetivos propuestos.

Erika Elizabeth Velasco Cortés

RESUMEN

El presente proyecto de investigación se desarrolla en el supermercado “Supermark Su Despensa”, una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en el cantón Píllaro. Debido a la competencia que se ha generado en los últimos meses dentro del cantón, y por la falta de conocimiento en cuanto al manejo y control de inventarios, presenta varios inconvenientes económicos y su cuota dentro del mercado se ha reducido. Por esta razón, esta investigación tiene como objetivo establecer la importancia que poseen los inventarios dentro de la empresa, a través del diseño de un modelo de gestión basado en políticas y controles que permitan plantear soluciones para mejorar sus procesos. Por ello, la metodología empleada fue la investigación bibliográfica documental e investigación de campo, que permitieron conocer información relacionada al tema por medio de fuentes escritas, analizar de los reportes para conocer los niveles de inventarios y aplicar la técnica de la encuesta para detectar y tener un panorama del problema por el que está atravesando la empresa. De esta manera los resultados reflejados muestran que no se realiza un tratamiento correcto con las mercancías, lo cual afecta notablemente en la rentabilidad. Es así como surge la importancia de aplicar un nuevo modelo de gestión de inventarios, que permitirá a la organización desarrollar ventajas competitivas acorde a una economía conectada, de modo que se convierta en un instrumento que permita mantener y controlar los productos que la organización está comercializando en el cantón Píllaro, beneficiando a todo el supermercado, sus diferentes áreas y a sus clientes.

Palabras clave: inventarios, gestión de inventarios, control de inventarios.

ABSTRACT

The research project is developed in Supermark Su Despensa supermarket, a company that is dedicated to the sale of mass consumer goods in the town of Píllaro. Due to the competition that has arisen in the last few months in the town and because of the lack of awareness about inventory handling and control, they are experiencing several economic inconveniences and their market share has been reduced. Therefore, the aim of this study is to establish the importance that inventories have within the company through the design of a management model based on policies and controls that make it possible to propose solutions in order to improve their processes. The methodology used was bibliographical documentary and fieldwork research which helped to learn information about the topic through written resources, analyze the reports in order to know the inventory levels and apply the technique of survey in order to detect and have a panoramic view of the problem that the company is going through. This way, the reflected results show that there has not been a correct treatment of the goods and this has notably affected profitability. That is why the importance of applying a new inventory management model emerged since it will allow the organization to develop competitive advantages in keeping with a connected economy so that it is converted into an instrument that helps to maintain and control the products that the organization is selling in the town of Píllaro, thus benefiting all the supermarket, its different areas and its customers.

Key words: inventories, inventory management, inventory control.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Tema	3
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.2.1. Contextualización	4
1.2.1.1 Contextualización Macro	4
1.2.1.2 Contextualización Meso	5
1.2.1.3 Contextualización Micro	6
1.2.2. Diagrama Causa- Efecto	8
1.2.3. Análisis Crítico	9
1.2.4. Prognosis	10
1.2.5. Formulación del Problema	10
1.2.7. Delimitación del tema	11
1.3. Justificación	11
1.4. Objetivos	12
1.4.1. General	12
1.4.2. Específicos	12
CAPÍTULO II	13
MARCO TEÓRICO	13

2.1. ESTADO DEL ARTE	13
2.2. Fundamentación Filosófica	15
2.3. Fundamentación Legal	15
2.4. Categorías Fundamentales	16
2.4.1. Inventarios	16
2.4.2. Importancia de los inventarios	16
2.4.3. Funciones de los inventarios	17
2.4.4. Tipos de los inventarios	17
2.4.5. Técnicas de Administración de inventarios	19
2.4.5.1. Análisis ABC	19
2.4.5.2. Modelo de Cantidad Económica de Pedido "CEP"	19
2.4.5.3. Punto de reorden	20
2.4.5.4. Método justo a tiempo (JIT)	21
2.4.6. Control de gestión	21
2.4.7. Gestión de inventarios	21
2.4.8. Importancia de la Gestión de Inventarios	22
2.4.9. Control de inventarios	22
2.4.10. Beneficios del control de inventarios	23
2.4.11. Manejo Contable de los inventarios	23
2.4.11.1. Control de inventarios	23
2.4.12. Contabilidad de inventarios	24
2.4.13. Costos de colocación del pedido	25
2.4.14. Valoración de los Inventarios	26
2.4.15. Métodos de Valoración de inventarios	26
2.4.16. Control Interno	27
2.4.17. Control interno de Inventarios	27
2.4.18. Aspectos fundamentales del control interno de inventarios	28
2.4.19. Procesos de control interno de inventarios	28
CAPÍTULO III.....	31
METODOLOGÍA	31
3.1. Modalidad básica de la investigación	31
3.1.1 Investigación Bibliográfica Documental	31

3.1.2. Investigación de Campo	31
3.2. Nivel o tipo de Investigación	32
3.2.1. Investigación Exploratoria	32
3.2.2. Investigación Descriptiva	32
3.3. Técnicas e Instrumentos	32
3.3.1. Técnicas de investigación.....	32
3.3.2. Instrumentos de investigación.....	33
3.3.3. Técnica de recopilación documental	33
CAPÍTULO IV	35
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	35
4.1. Análisis de Resultados	35
4.2. Conclusiones	53
4.3. Recomendaciones	53
CAPÍTULO V	54
PROPUESTA.....	54
5.1 Datos Informativos	54
5.1.1 Tema de la Propuesta	54
5.1.2 Beneficiarios.....	54
5.1.3 Datos generales de la empresa	54
5.1.4 Tiempo estimado	55
5.1.4 Equipo responsable	55
5.2. Antecedentes	55
5.3. Justificación.....	56
5.4 Objetivos	57
5.4.1 Objetivo General	57
5.4.2 Objetivos Específicos	57
5.5. Desarrollo de la propuesta	57
5.5.1. Desarrollo de un análisis estratégico de la situación actual de la empresa	58
5.5.1.1. Misión.....	58
5.5.1.2. Visión.....	58
5.5.1.3. Valores corporativos	58
5.5.1.4. Análisis del entorno.....	59

5.5.1.4.1. Análisis de los factores externos	60
5.5.1.4.2. Análisis de Pestle	60
5.5.1.4.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	64
5.5.1.4.4. Análisis de los factores internos.....	67
5.5.1.5. Análisis FODA.....	69
5.5.2 Procedimientos para el cumplimiento de las actividades que implica el manejo de inventarios.	73
5.5.3. Diseño del Modelo de Gestión de Inventarios	75
5.5.3.1. Modelo ABC	75
5.5.3.1.1. Análisis Pareto de las ventas del año 2015 por categorías	75
5.3.6. Clasificación del inventario de acuerdo a las ventas	78
5.3.8. Almacenamiento del inventario	82
5.3.9. Clasificación del inventario basado en el método ABC	82
5.3.10. Determinación del grado de intensidad de control que se dedica a cada artículo.....	83
5.3.11. Métodos para el control de inventarios de cada clase de artículo	84
5.3.12. Indicadores de gestión propuestos para la planificación de inventario	84
CAPÍTULO VI	97
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFÍA.....	99
ANEXOS.....	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tablas

Tabla 4.1: Definición de tareas	35
Tabla 4.2: Aplicación de políticas de compra	36
Tabla 4.3: Establecimiento de niveles de compra	37
Tabla 4.4: Colocación correcta de productos en percha.....	38
Tabla 4.5: Requerimiento de stock en base a niveles previos	39
Tabla 4.6: Análisis de inventario para definir los más vendidos	40
Tabla 4.7: Reposición de productos oportunamente	42
Tabla 4.8: Verificación periódica	43
Tabla 4.9: Controles de inventarios.....	44
Tabla 4.10: Control de existencias físicas con registro	45
Tabla 4.11: Verificación periódica de inventarios	46
Tabla 4.12: Definición de actividades	48
Tabla 4.13: Proporción de políticas para el cumplimiento de actividades.....	49
Tabla 4.14: Capacitación para manejo de inventarios.....	50
Tabla 4.15: Control actual de inventarios	51
Tabla 4.16: Manejo de políticas en gestión de inventarios	52
Tabla 5. 1: Ponderación en positivo	59
Tabla 5. 2: Ponderación en negativo	59
Tabla 5. 3: Factores Externos	60
Tabla 5. 4: Factores Políticos	61

Tabla 5. 5: Factores Económicos	62
Tabla 5. 6: Factores Sociales	63
Tabla 5. 7: Factores Tecnológicos.....	63
Tabla 5. 8: Factores Legales.....	64
Tabla 5. 9: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	65
Tabla 5. 10: Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	66
Tabla 5. 11: Matriz de Evaluación de Factores Internos	67
Tabla 5. 12: Matriz de Evaluación d Factores Internos	69
Tabla 5. 13: Matriz FODA	72
Tabla 5. 14: Análisis Pareto	75
Tabla 5. 15: Clasificación del inventario de acuerdo a las ventas.....	78
Tabla 5. 16: Grado de intensidad de control	84
Tabla 5. 17: Índice Rotación de Inventario	85
Tabla 5. 18: Índice de Duración de Inventario	86
Tabla 5. 19: Exactitud del Inventario	88
Tabla 5. 20: Confiabilidad del Inventario	89

Gráficos

Gráfico 2.1: Tipos de Inventarios.....	17
Gráfico 2.2: Contabilidad de Inventarios	24
Gráfico 4.1: Definición de tareas	35

Gráfico 4.2: Aplicación de políticas de compra	36
Gráfico 4.3: Establecimiento de niveles de compra	37
Gráfico 4.4: Colocación correcta de productos en percha	39
Gráfico 4.5: Requerimiento de stock en base a niveles previos	40
Gráfico 4.6: Análisis de inventario para definir los más vendidos	41
Gráfico 4.7: Reposición d productos oportunamente.....	42
Gráfico 4.8: Verificación periódica.....	43
Gráfico 4.9: Controles de inventarios	44
Gráfico 4.10: Control de existencias físicas con registro	45
Gráfico 4.11: Verificación periódica de inventario	47
Gráfico 4.12: Definición de actividades.....	48
Gráfico 4.13: Proporción de políticas para el cumplimiento de actividades.....	49
Gráfico 4.14: Capacitación para manejo de inventarios	50
Gráfico 4.15: Control actual de inventarios	51
Gráfico 4.16: Manejo de políticas en control de inventarios	52
Gráfico 5. 1:Procedimiento de compras	74
Gráfico 5. 2:Análisis Pareto	77
 Cuadros	
Cuadro 5. 1. Cronograma del desarrollo de la propuesta	57
Cuadro 5. 2: Políticas para Artículos Zona 1	80
Cuadro 5. 3: Políticas para Artículos Zona 2	81

Cuadro 5. 4: Políticas para Artículos Zona 3	81
Cuadro 5. 5: Bitácora para clasificación de productos	92
Cuadro 5. 6: Formato para Tarjeta Roja.....	93
Cuadro 5. 7: Ficha de Control de Limpieza	95

Ilustraciones

Ilustración 5. 1: Almacenamiento de inventario	82
Ilustración 5. 2: Conteo cíclico de artículos	90
Ilustración 5. 3: Selección de productos.....	92
Ilustración 5. 4: Mejora Continua	96

INTRODUCCIÓN

Los inventarios instituyen un aspecto relevante dentro de una empresa ya que representan la principal inversión para que se lleve a cabo el giro del negocio. Actualmente es de vital importancia que las empresas enfocadas a la compra y venta de productos, cuenten con procedimientos de control de los inventarios, que permitan alcanzar los objetivos planteados y utilizar de forma eficiente los recursos que posee.

El objetivo por lo tanto, es que la empresa conozca, identifique, evalúe y comprenda el adecuado manejo y control de inventarios.

SUPERMARK SU DESPENSA, en un supermercado que se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo, está ubicado en la provincia de Tungurahua Cantón Píllaro, en el Barrio San Luis, calle Clavijo S/N y Sucre.

Dentro del trabajo de investigación se debe resaltar que se han desarrollado seis capítulos desarrollados de la siguiente manera:

Capítulo I: se desarrolla la contextualización de la problemática, así como también se establece el objetivo general y específicos de manera en que se trace de manera clara el camino a donde la investigadora quiere alcanzar.

Capítulo II: Se desarrolla la fundamentación bibliográfica documental de manera en que se pueda establecer el argumento científico para el desarrollo de la investigación.

Capítulo III: El desarrollo de la metodología es necesario debido a que esta permite establecer las herramientas a aplicar dentro del desarrollo de la investigación.

Capítulo IV: Se procede a desarrollar el análisis e interpretación de resultados donde se describen los resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la

organización.

Capítulo V: Se desarrolla la propuesta de solución la misma que está acorde a la realidad de la empresa.

Capítulo VI: Se desarrollan las conclusiones y recomendaciones alcanzadas dentro de la investigación para determinar el estudio realizado, así como las soluciones que pondrá en práctica SUPERMARK SU DESPENSA para lograr una eficiente gestión y control de los inventarios.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO”

1.2. Planteamiento del Problema

En la empresa comercializadora **SUPERMARK SU DESPENSA**, es necesario desarrollar políticas y controles adecuados que permitan mantener y controlar los productos que está comercializando en el mercado, en la actualidad carece de un control que le permita monitorear los niveles de inventario, así como la cantidad de productos que deben mantener en stock, así como el momento en que las existencias se deben reponer y el tamaño que deben tener los pedidos de compra.

Por lo antes mencionado la importancia de desarrollar la presente investigación es alta debido a que con una adecuada gestión de la información en inventarios la empresa puede establecer una ventaja competitiva, que agregue un valor diferenciador en el costo del producto. Para Chopra y Meindl entendidos en la materia de gestión de inventario indican lo siguiente, “Una compañía puede fracasar debido a la carencia de un ajuste estratégico o porque el diseño, los procesos y los recursos de toda la cadena de suministro no proporcionan las capacidades para apoyar el ajuste deseado”(2008, p. 42).

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1 Contextualización Macro

A nivel nacional los inventarios ocupan un lugar muy importante dentro de las empresas ya que representan un valor importante en la operación comercial de las mismas, es por ello que se debe establecer de manera clara las causas efectos significativos en cuanto al tratamiento de dichos activos. Por ello mantener una información correcta sobre los inventarios es muy importante para llevar un control adecuado de los mismos.

En el Ecuador existe un crecimiento importante en cuanto a las empresas que se dedican a la venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco, el mismo que según las cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2013), indica que existen 121.715 empresas a nivel nacional, lo cual refleja un indicador clave para que este tipo de empresas sean más eficientes en el manejo de sus inventarios y así desarrollar ventajas competitivas ante sus competidores.

Es necesario resaltar la investigación de la autora Cevallos (2015) donde señalo lo siguiente:

Las cadenas de supermercados líderes de esta industria son el Grupo La Favorita, dentro del cual se encuentra: Supermaxi, Megamaxi y AKI con sus formatos de supermercados, hipermercados y tiendas destinadas al nivel socio-económico bajo y a ciudades más pequeñas; Importadora El Rosado con formatos similares maneja: Mi Comisariato, Hipermarket y Rio Store; y Almacenes TÍA con: TÍA y MultiAhorro, las

cuales coexisten junto con otras que mantienen una participación interesante como Santa Isabel y Santa María. El grupo líder aplica en general y desde hace más de 15 años estrategias comerciales similares: grandes áreas, crecimiento en la variedad y calidad de productos, en un ambiente limpio, tarjetas de afiliación para descuentos, precios comparativos, expansión física de establecimientos existentes y finalmente instalación de nuevos establecimientos en zonas no comercialmente céntricas y en pequeñas ciudades antes no consideradas para este tipo de negocio, pero más cerca del consumidor. (p.17).

En base a lo antes señalado se debe resaltar que la gestión de inventarios eficiente ha llevado al éxito de estas grandes cadenas, debido a que se maneja la política del “*just time*”, donde se refiere todos los productos de los proveedores deben llegar en el tiempo y cantidad requerida, de esta manera se evitan grandes costos de almacenaje y el ahorro de esto se traslada en beneficio de cada uno de los clientes.

Así también, se destaca que en el país actualmente las empresas que forman dicho sector deben establecer un modelo de gestión de inventarios que permita manejar las compras y ventas de los productos de consumo masivo de manera eficiente y apropiada, el cual pueden manejar las empresas a nivel nacional.

1.2.1.2. Contextualización Meso

En la provincia de Tungurahua, en base a cifras del Servicio de Rentas Internas (2015) se ha verificado un incremento exponencial en los negocios de este tipo, debido a que en la actualidad existen 972 supermercados catalogados como

competencia directa según la actividad en la que se desenvuelve, es así que los supermercados ‘‘MI CASERITA’’, se encuentran con presencia a nivel de la provincia de Tungurahua, es así que posee 4 sucursales dentro de la ciudad de Ambato y el cantón Pelileo, el liderazgo en lo referente a la distribución de productos de consumo masivo, es indudablemente fuerte.

Por ello exige que todos los supermercados puedan manejar una ventaja competitiva y establecer valores diferenciadores de manera importante, con la finalidad de que el cliente pueda seleccionar la empresa de manera adecuada. En este tipo de empresas la gestión de inventarios se convierte en un factor determinante, ya que este tipo de empresas no produce bienes, sino únicamente comercializan productos de consumo masivo, es por ello que dentro de este segmento es necesario el gestionar los inventarios, mediante un modelo de gestión eficiente de manera que las empresas puedan generar una ventaja significativa y que le permita dar un beneficio adicional en costo de compra a todos los clientes.

1.2.1.3. Contextualización Micro

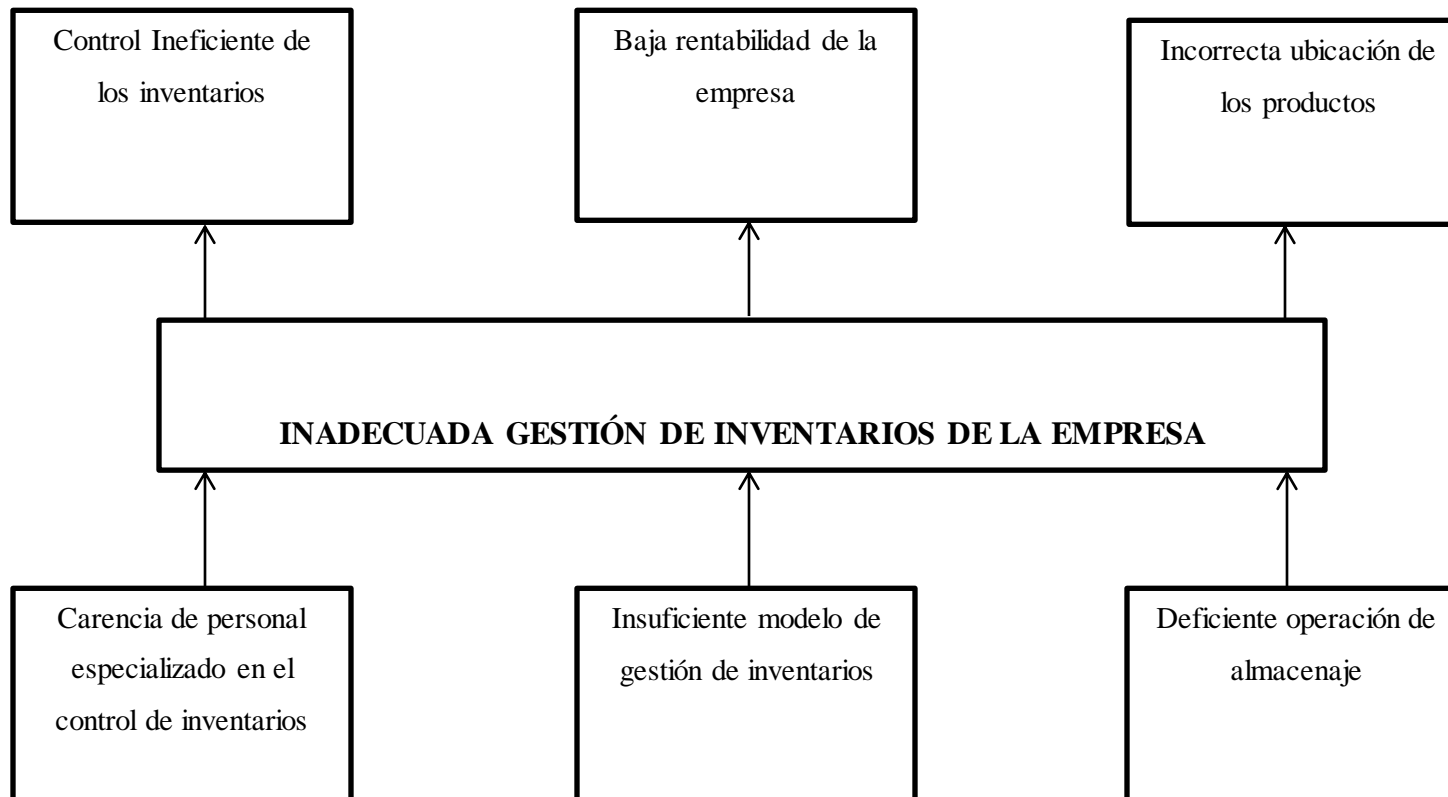
Píllaro se ha convertido en un cantón completamente comercial, es por ello que para los negocios que desarrollan sus diferentes actividades les resulta complicado encontrarse en un nivel alto dentro del mercado debido a la competencia que se genera día a día.

SUPERMARK SU DESPENSA es un negocio familiar que surge de la necesidad de brindar a la ciudadanía del Cantón Pillaro un local en el que se puedan adquirir productos de consumo masivo de calidad a bajos costos y en la modalidad de autoservicio.

A lo largo de su actividad económica ha reflejado problemas en lo referente a la gestión de inventarios debido a que no existen políticas establecidas, lo que genera el manejo incorrecto de los productos, los niveles de stock, rotación. Además se refleja la falta de un control adecuado del proceso comercial es decir las compras y ventas que realiza el supermercado son realizadas de manera empírica, es necesario resaltar que en un mundo globalizado los negocios deben ser más eficientes a la hora de comprar y vender sus productos así como el establecer de manera práctica los beneficios para el clientes, por ello en el presente proyecto de investigación se propone diseñar un modelo de gestión de inventarios, que será un instrumento útil para el crecimiento del supermercado.

1.2.2. Diagrama Causa- Efecto

Gráfico 10.1: Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración propia

1.2.3. Análisis Crítico

En la empresa SUPERMARK SU DESPENSA, el principal problema que existe es la inadecuada gestión de inventarios lo que se genera debido a varias causas detectadas durante la investigación, dando como resultado efectos que a continuación se detallan:

La falta de personal especializado y capacitado en las diferentes actividades que debe desarrollar dentro de la empresa, produce un alto riesgo de que no se mantenga un control adecuado en los inventarios, ya que no tienen los conocimientos necesarios para manejar los diferentes procesos que se ejecutan con dichos activos, detectar de forma continua las causas y probables soluciones a los distintos problemas, el desconocimiento de la forma correcta para prestar un servicio constante y eficiente a los clientes.

En la actualidad la empresa no cuenta con un modelo de gestión de inventarios que permita manejar y mantener de forma eficiente los productos, lo que conlleva a que los niveles de rentabilidad sean bajos y afecten la situación financiera del supermercado.

La deficiente operación de almacenaje, se convierte en un inconveniente debido a que se mantiene una incorrecta ubicación de los productos, es decir no se aplica una adecuada estrategia de gestión denominada *Merchandising*, la cual permite colocar los productos imán, estrella e impulso en las zonas calientes para evitar el que se encuentren en los puntos fríos con el fin incrementar las ventas.

1.2.4. Prognosis

“SUPERMARK SU DESPENSA”, al no contar con una correcta gestión de inventarios, puede originar varios problemas, los mismo que pueden desencadenar en la disminución de utilidades, el decremento en las ventas, que los clientes no cuenten con variedad en categorías y en precios, todo ello debido a la falta de políticas sobre el manejo de inventarios las mismas que afectan a los procesos que se ejecutan dentro de la organización. Además el deficiente control impediría lograr una correcta rotación de productos, los mismos que podrían alcanzar su tiempo de caducidad y generar pérdidas tanto económicas como físicas. Al no contar con una gestión de inventarios, se verían afectados los niveles de stocks que debe mantener el supermercado tanto en la compras en relación a las ventas que realiza para así satisfacer las necesidades de los clientes.

Por ello es de gran importancia que el supermercado cuente con un modelo de gestión de inventarios, que ayudará a evitar la generación de riesgos de pérdidas, lograr efectividad y alternativas de mejora.

1.2.5. Formulación del Problema

¿Cómo el diseño de un modelo de gestión de inventarios aportará en el control de los inventarios de la empresa SUPERMARK SU DESPENSA?

1.2.6. Preguntas Directrices

¿Qué lo origina?

Surge por la carencia de políticas y controles que permitan monitorear los niveles de inventario.

¿Dónde se detecta?

Dentro de la empresa “SUPERMARK SU DESPENSA”.

1.2.7. Delimitación del tema

Campo: Contabilidad y Auditoría

Área: Contabilidad

Aspecto: Control de Inventarios

- **Delimitación Espacial:**

El objeto es diseñar un manual de gestión de inventarios en la empresa comercializadora de productos de consumo masivo SUPERMARK SU DESPENSA, ubicado en el Barrio San Luis, calle Clavijo S/N y Sucre, provincia de Tungurahua.

- **Delimitación Temporal:**

El periodo de investigación se encuentra entre Febrero- Diciembre 2015.

1.3. Justificación

Según Posada y Gregorio (2011, p. 5), en las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo si se mantienen inventarios demasiado altos, el costo podría llevar a una empresa a tener problemas de liquidez financiera, en un mundo globalizado donde la información es el activo más valioso para la empresa del siglo XXI, por ello se debe tomar en alta consideración la gestión de inventarios para que la empresa pueda desarrollar una ventaja competitiva en el mercado local y regional en el corto plazo. (2008, p. 8)

Por lo antes mencionado en la presente investigación se va a desarrollar políticas y

controles que permitan monitorear los niveles de inventario con los que cuenta la empresa, así como también los niveles de productos que deben mantener, por otro lado el momento en que las existencias se deben reponer y por último el tamaño que deben tener los pedidos de compra, todo ello en las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo, con el propósito de establecer un sistema de inventario que pueda proporcionar las políticas idóneas para mantener y controlar los productos que se van a almacenar en las instalaciones de dichas empresas (2014, p. 10).

1.4. Objetivos

1.4.1. General

- Elaborar un modelo de gestión de inventarios en la empresa comercializadora productos de consumo masivo.

1.4.2. Específicos

- Analizar el modelo de gestión de inventarios actual que está utilizando la empresa comercializadora de productos de consumo masivo.
- Fundamentar teórica y bibliográficamente el modelo de gestión de inventarios para sustentar el procedimiento de aplicación.
- Determinar cuáles son las características adecuadas que debe contar el modelo de gestión de inventarios.
- Proponer un modelo de gestión de inventarios basado en políticas y controles que permitan monitorear los niveles de inventario.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ESTADO DEL ARTE

El establecer un modelo de gestión de inventarios adecuado para las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo es de vital importancia para que tenga superioridad una empresa de este sector, según Rondan (2013, p. 11), el éxito de la cadena Mercadona en España se basa esencialmente en una eficientemente gestión de los inventarios que ha permitido el desarrollar una estrategia de precios bajos, donde se disminuyen las variaciones en la demanda originadas por una política continua y frecuente de descuentos de precios, ello le ha permitido contar con una mayor seguridad en la gestión de inventarios, así como el evitar quedarse sin stocks, todo ello aportado para que los clientes estén satisfechos en sus necesidades , el incrementar las ventas, el no tener que ofrecer otro producto similar a precio más bajo. En definitiva, se reducen tanto los niveles de inventario para promociones especiales como los stocks de seguridad. El alcance de la investigación es el que se pueda establecer de manera clara la importancia y las ventajas que se pueden desarrollar por la aplicación de una adecuada gestión de inventarios, la relación con la presente investigación es alta debido a que se puede establecer de manera clara

como se puede mejorar de manera eficiente las políticas y controles que debe existir en un supermercado.

Como complemento a lo antes mencionado según Morantes y Chirinos (2003, p. 14), el éxito de los hipermercados, esta propiciado por una serie de características interesantes entre las principales son: variedad, surtido de productos y precios bajos, convirtiéndose la gestión adecuada de los inventarios un factor clave para que las empresas puedan determinar grandes cantidades de compras en los productos, así como un eficiente manejo de la infraestructura destinada para almacenar los productos todo ello hacen un componente ideal para generar beneficios a los consumidores. El alcance regional, y la relación con la investigación son íntimos debido a que se puede analizar las estrategias para que hayan utilizado los hipermercados para una ventaja competitiva sostenible en la línea del tiempo.

Por otro lado mantener la gestión de inventarios en las empresas de productos de consumo masivo en el Ecuador es necesario debido a que este sector está en constante cambio por las exigencias mismas del mercado como lo indica Cruz (2010, p. 45), los inventarios gestionados y controlados mediante políticas adecuadas aporta a que las empresas comercializadoras definan un eficiente plan de promociones para que los consumidores puedan beneficiarse de la ventaja de un precio económico de determinados productos.

Los trabajos de investigación examinados brindan un preámbulo para conocer y desarrollar un modelo de gestión de inventarios que se encuentre movido por políticas y controles adecuados, aportará de manera significativa a mejorar la rentabilidad de la empresa y el proporcionarle un costo bajo al consumidor en los productos que cuente la empresa "SUPERMARK SU DESPENSA".

2.2. Fundamentación Filosófica

El proyecto a realizarse se enfoca en un paradigma critico-propositivo, pues al conocer las causas y efectos que origina el problema, se puede establecer un contraste alternativas de solución como el Diseño de un Modelo de Gestión de Inventarios en empresas comercializadoras de productos de consumo masivo. Este medio será un instrumento de apoyo al área contable en cuanto al manejo y control adecuado de los inventarios que maneja la empresa.

Se utilizará una metodología clara y sencilla de acuerdo al tema de investigación que permita obtener información de la empresa y facilite a la investigadora llegar a las conclusiones.

2.3. Fundamentación Legal

El proyecto de investigación se acoge en un paradigma legal, referente a las Normas Internacionales de Contabilidad (2015), en lo referente a los inventarios donde se indica el objetivo siguiente:

El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de los inventarios. Un tema fundamental en la contabilidad de los inventarios es la cantidad de costo que debe reconocerse como un activo, para que sea diferido hasta que los ingresos correspondientes sean reconocidos. Esta Norma suministra una guía práctica para la determinación de ese costo, así como para el subsiguiente reconocimiento como un gasto del periodo, incluyendo también cualquier deterioro que rebaje el importe en libros al valor neto realizable. También suministra directrices sobre las fórmulas del costo que se usan para atribuir costos a los inventarios.

2.4. Categorías Fundamentales

2.4.1. Inventarios

“Los inventarios son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos terminados que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y de logística de una empresa” (Ronald, 2004, pág. 326).

“Mercancías o artículos usados para apoyar la producción (materias primas y artículos en proceso de trabajo), actividades de apoyo (mantenimiento, reparación y suministros operativos), y servicio al cliente (productos terminados y repuestos” (Munóz, 2005, pág. 33).

Según las definiciones proporcionadas por los autores antes señalados concuerdan que los inventarios en el proyecto de investigación, se convierten en los recursos y existencias de bienes de los cuales pueden derivarse los materiales, materias primas, productos en proceso, productos terminados que están disponibles en la empresa, sea para la producción o la comercialización final y a la vez permiten satisfacer las diferentes necesidades sean actuales o futuras que poseen los clientes.

2.4.2. Importancia de los inventarios

Para el autor Olavarrieta de la Torre (2010, p. 41) los inventarios que posee una empresa son de gran valor, debido a que forman parte del activo con el que cuenta y ya que sin ellos no se podría ejecutar la actividad de producción y comercialización, por lo tanto es de gran relevancia llevar a cabo un adecuado manejo para lograr beneficios satisfactorios.

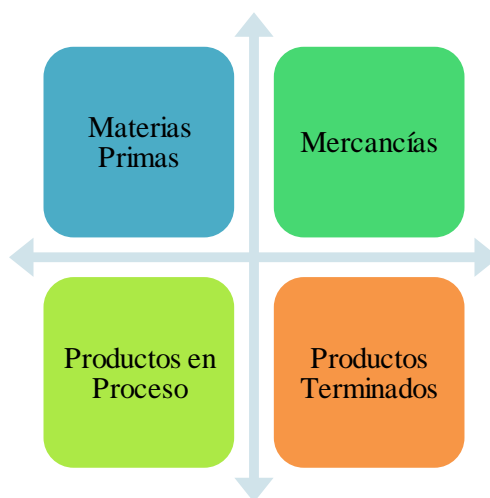
2.4.3. Funciones de los inventarios (Míguez & Bastos, 2010, p. 1,2)

- Permitir que las operaciones continúen sin que se produzcan parones por falta de productos o materias primas.
- Obtener ventajas por volumen de compra, ya que si la adquisición de artículos se produce en grandes cantidades, el costo de cada unidad suele disminuir.
- Proporcionar unas reservas de artículos para satisfacer la demanda de los clientes y que no se queden sin el deseado.
- Salvaguardarse de la inflación y de los cambios de precio.
- Protegerse de las roturas de inventario que pueden producirse por productos defectuosos, el mal tiempo, fallos de suministro de los proveedores, problemas de calidad o entregas inadecuadas.

2.4.4. Tipos de los inventarios

Existen varios tipos de inventarios que se presentan a continuación:

Gráfico 2.1: Tipos de Inventarios



Fuente: Elaboración propia

a) Materias Primas

“Son elementos constituidos por productos que van a ser procesados, son adquiridos en grandes cantidades para su posterior manipulación y los cuales necesitan estar almacenados con el fin de disponer de ellos con comodidad” (Míguez & Bastos, 2010, p. 5).

b) Mercancías

“Estos incluyen los bienes adquiridos por las empresas, que van a ser vendidos sin someterse a procesos de transformación. Este tipo de inventarios se integran todas las mercancías disponibles para la venta y deben reflejarse en una contabilidad diferenciada” (Míguez & Bastos, 2010, p. 5).

c) Productos en Proceso

“Están formados por los bienes en proceso de manufactura, es decir, por aquellos artículos que están siendo utilizados durante el proceso de producción en marcha. Se trata de productos parcialmente terminados” (Bastos, 2010, p. 47).

d) Productos Terminados

“Agrupan todos aquellos productos transformados y manipulados por la empresa mediante los procesos de producción. Estos productos se almacenan en espera de ser vendidos” (Bastos, 2010, p. 48).

Para llevar a cabo el trabajo de investigación se debe tener en cuenta que dentro de los inventarios existen diversos tipos como son las materias primas, mercancías, productos en proceso y productos terminados, los mismos que son utilizados de acuerdo a la actividad que realizan las empresas tanto de producción o para la

comercialización final.

2.4.5. Técnicas de Administración de inventarios

Se presentan varias técnicas que permiten lograr una adecuada administración de inventarios dentro de empresas.

2.4.5.1. Análisis ABC

“Permite distinguir tres categorías de productos y cada una de ellas debe definirse en función de la parte de la cifra de negocios que representa. Estas categorías de productos son las siguientes”:

Categoría A.

Se compone de un número reducido de productos que proporcionan la mayoría del volumen de ventas y que representan el mayor valor añadido. Suelen representar alrededor del 15% de los artículos y entre el 70% y 80% del coste total de los inventarios (Míguez & Bastos., 2010:14).

Categoría B.

Está formada por un número mayor de productos que la categoría A que no representa más que un porcentaje reducido de las ventas. Suelen constituir el 30% de los artículos y entre el 15% y 25% del coste total del inventario (Míguez & Bastos., 2010: 14).

Categoría C.

“Numerosos productos de los que apenas se venden algunas unidades constituyen esta categoría. Suelen representar el 55% de artículos, pero solo un 5% del coste total de inventario” (Míguez & Bastos., 2010: 14).

2.4.5.2. Modelo de Cantidad Económica de Pedido “CEP”

“Es el número de unidades de mercancía que son solicitadas al proveedor, de modo

que la suma del costo de pedidos más el de conservación del inventario sea el mínimo'' (Izar., 2011: 34).

Una de las técnicas más conocidas para llegar, matemáticamente, a la cantidad optima de una orden de compra es el modelo de cantidad económica de pedido (CEP). El modelo de la CEP sirve para equilibrar los cuatro costos que implica colocar un pedido y llevar un inventario: los costos de compra (precio de compra más cargos de entrega menos descuentos); los costos por colocar el pedido(papeleo, seguimiento, inspección cuando llega el artículo y otros costos del proceso); los costos por llevar el inventario (dinero atado al inventario, almacenaje, seguros, impuestos); y los costos por quedarse sin inventario (utilidades no obtenidas por los pedidos , costo por recuperar la preferencia del cliente y otros gastos erogados para acelerar los embarques demorados) (Robbins & Decenzo, 2009, p. 149)

Objetivo del modelo

''Es bajar al mínimo posible el total de los costos ligados a llevar inventarios y a colocar pedidos. A medida que aumenta la cantidad del pedido, el inventario promedio aumenta, al igual que los costos por llevarlo''(Robbins & Decenzo, 2009, p. 149).

2.4.5.3. Punto de reorden

''El punto de reorden señala el momento en el que se debe colocar un nuevo pedido de materiales para evitar rupturas de stocks. Para calcular el punto de reorden, se suman los inventarios mínimos de seguridad más el número de unidades de venta previstas durante el periodo que tardan los proveedores en entregar los materiales pedido''.

2.4.5.4. Método justo a tiempo (JIT)

La utilización de las técnicas del JIT ayuda a disminuir tanto los stocks superfluos en los almacenes como los intermedios o de amortiguamiento, reduciéndose los costes de almacenamiento y aumentando el ratio de rotación del capital. Busca producir lo que se necesita, en la cantidad necesaria, en el instante preciso y con la calidad perfecta. (Pascual & Fonollosa., 2010:114)

Es un procedimiento para ayudar a las empresas a gestionar y reducir sus tiempos totales del proceso de fabricación y venta. (Molina., 2003: 3)

Consecuentemente el Método Justo a Tiempo, permite que las empresas obtengan la capacidad de entregar sus productos de una manera más eficiente, en el tiempo preciso y correcto con el fin de evitar despilfarros tanto materiales como económicos.

2.4.6. Control de gestión

Es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados. (Pérez & Veiga, 2013, p. 29)

2.4.7. Gestión de inventarios

La gestión de inventarios se deriva de la importancia que tienen las existencias para la empresa y, por lo tanto, la necesidad de administrarlas y controlarlas. Su objetivo consiste fundamentalmente en mantener un nivel de inventario que permita, a un mínimo de costo, un máximo de servicio a los clientes". (Oscar, 2009, pág. 172)

Su función es servir de amortiguador entre la demanda de bienes por unos clientes (cuya

naturaleza puede ser muy variada), y la capacidad de producción de bienes y servicios de la empresa. Su objetivo es conseguir un equilibrio entre la calidad de servicios a los clientes y la inversión económica necesaria para ello. (Sarabia, 2011, p. 431).

En base a las definiciones expuestas por los autores se puede recalcar que las empresas deben conocer con exactitud todo lo que disponen con el fin de lograr un giro de negocio efectivo. Una adecuada gestión de inventarios conlleva a la observación y seguimiento del comportamiento de los consumidores ante cada producto ofertado, para de esta manera definir cuáles son las cantidades de stock necesarias que se deben mantener dentro de la empresa y el nivel de pedidos con el fin de cubrir las necesidades de los clientes

2.4.8. Importancia de la Gestión de Inventarios

Mediante la gestión de stocks optimizamos el conjunto de materiales almacenados por la empresa, intentando realizar la coordinación entre las necesidades físicas del proceso productivo y las necesidades financieras de la empresa. El objetivo fundamental es asegurar la disposición de los materiales, en las mejores condiciones económicas para satisfacer las necesidades del proceso productivo. (Villaroel & Rubio, 2010, p. 47)

De lo expuesto, se puede concluir que la gestión de inventarios dentro de las empresas juega un papel muy importante ya que permite administrar de manera correcta los niveles de inventario que se debe manejar con el propósito de desarrollar su actividad económica y así evitar pérdidas económicas y materiales.

2.4.9. Control de inventarios

Concepto

Según Olavarrieta de la Torre (2010, p. 42) el control de inventarios posee dos aspectos tanto el control físicos de los bienes que posee la empresa, como el del

nivel de los mismos. Un control efectivo se basa en mantener un equilibrio entre lo que posee en stock con relación a las necesidades de venta, además implica la planeación de la producción, compras y el pronóstico de todas ventas futuras.

2.4.10. Beneficios del control de inventarios

“El manejo eficiente y eficaz del inventario trae amplios beneficios inherentes: venta de productos en condiciones óptimas, control de los costos, estandarización de la calidad; todo en aras de tener mayores utilidades”(Fundación Iberoamericana de Altos Estudios Profesionales, 2014, p. 47).

Como se mencionó anteriormente el control de inventarios posee una serie de beneficios que son esenciales dentro de la empresa ya que permite mantener una adecuada calidad del producto para su venta posterior, además permite verificar sus costos; con el fin de obtener una alta rentabilidad.

2.4.11. Manejo Contable de los inventarios

2.4.11.1. Control de inventarios

Cada empresa debe mantener un sistema de inventarios que le permita registrar todas las cantidades de productos existentes y para determinar el costo de la mercancía que se vende. Se presentan dos tipos de sistemas que se detallan a continuación:

a) Sistema de Inventario perpetuo permanente

Mantiene un registro continuo que deduce diariamente las existencias y el costo de los bienes vendidos. Sirve a los gerentes para controlar los niveles del inventario y preparar estados financieros provisionales. Pero este sistema no elimina las necesidades de un conteo físico y una valuación del inventario. El Inventario perpetuo fue diseñado para proporcionar a los gerentes información útil al momento de fijar los precios o hacer los pedidos

(Horngren, Sundem, & Elliott, 2000, p. 223) .

b) Sistema de Inventario periódico

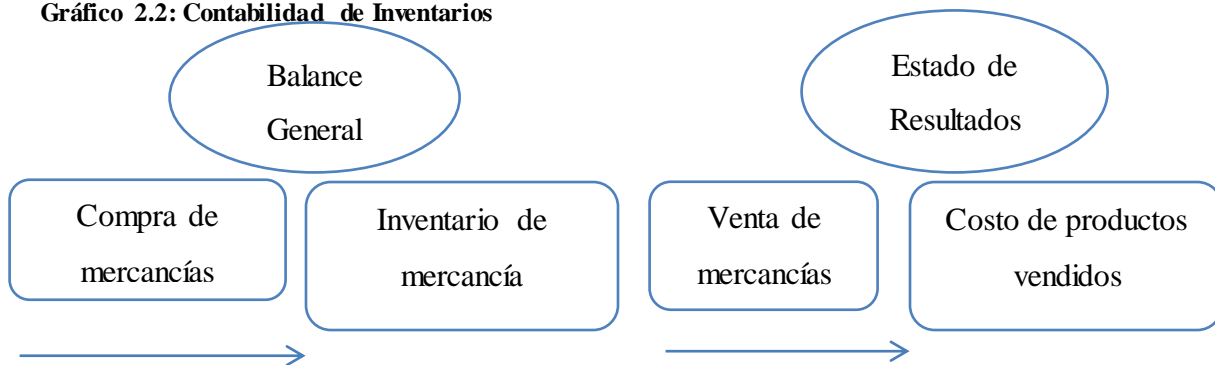
En el sistema de inventario periódico no es necesario registrar diariamente el costo de los bienes vendidos. Este costo y el saldo actualizado del inventario se calculan al terminar un periodo contable, cuando se efectúa un conteo físico de las existencias. El conteo permite los administradores eliminar los productos estropeados u obsoletos de este modo se descubren los faltantes del inventario, es decir las reducciones del inventario por robo, deterioro y pérdida. (Horngren et al., 2000, p. 223)

Es el que se deriva de comprar o producir artículos. En este caso si se compran fuera de la empresa, el coste será el precio que cobra el proveedor; en cambio, si hablamos de reaprovisionamiento interno el coste será el precio de producción. (Horngren et al., 2000, p. 11)

2.4.12. Contabilidad de inventarios

Dentro de las empresas el inventario se convierte en uno de los activos circulantes de elevada relevancia en el balance general, y los más representativos debido a que genera la mayor cantidad de ingresos al momento de la venta de mercancías, influyendo en el resultado final de un periodo determinado y principalmente en el entorno financiero.

Gráfico 2.2: Contabilidad de Inventarios



Fuente: Elaboración propia

2.4.13. Costos de colocación del pedido

“Los costos de adquisición se originan en el gasto de hacer un pedido a un proveedor externo o en los costos de preparación para la producción interna” (Arbones, 2010, p. 117).

- **Costos de mantenimiento**

“En general los costos de mantenimiento permanecen fijos para cierta capacidad del inventario y después varían con la cantidad adicional que se almacena” (Arbones, 2010, p. 118).

- **Costos de mantener inventario**

Los costos de mantener inventario resultan de guardar, o mantener, artículos durante un periodo y son bastante proporcionales a la cantidad promedio de artículos disponibles.

Estos costos pueden ser considerados en cuatro clases: costos de espacio, costos de capital, costos de servicio de inventario y costos de riesgo de inventario (Ballou, 2004, p. 338).

a) Costos de espacio:

Los costos de espacio son cargos hechos por el uso de volumen dentro del edificio de almacenamiento

b) Costos de capital: Los costos de capital se refiere al costo de dinero en conexión con el inventario. Este costo puede representar más de 80% del costo total de inventario, aunque es el más intangible y subjetivo de todos los elementos del costo de manejo.

c) Costos de servicio de inventario: Los seguros y los impuestos también son una

gran parte de los costos de mantener inventarios, porque su nivel depende en gran medida de la cantidad de inventario disponible.

- d) Costos de riesgo de inventario:** Los costos relacionados con deterioro, pérdida (robo), daño u obsolescencia conforman la categoría final de los costos de mantener inventario. Durante el mantenimiento de los inventarios, cierta parte de las existencias podrán contaminarse, dañarse, deteriorarse, o ser robadas, o de otra manera podrán estar inservibles o no disponibles para la venta. (Ballou, 2004, pp. 338–339)

Como se mencionó anteriormente se puede recalcar que dentro de los inventarios se maneja una serie de costos

2.4.14. Valoración de los Inventarios

Es el proceso de dar valor al inventario a partir de su costo o de su valor en el mercado, ya que este puede cambiar con el tiempo. El valor del costo del inventario es usualmente computado sobre bases FIFO, LIFO o de costo estándar para establecer el costo de las mercancías vendidas. (Zuluaga & García, 2005, p. 35).

2.4.15. Métodos de Valoración de inventarios

a) Primeros en entrar – Primeros en Salir (PEPS) FIFO

Este método de avalúo de inventarios presume que las primeras mercancías adquiridas son las primeras que se utilizan o se venden, independientemente del momento real de su utilización o venta. El método está estrechamente relacionado con el flujo físico real de las mercancías inventariadas. (Muller, 2005, p. 21).

Se basa en la suposición de que los primeros artículos en entrar al almacén o a la producción, son los primeros en salir de él, por lo que las existencias al finalizar cada ejercicio, quedan prácticamente registradas a los últimos precios de adquisición, mientras

que en resultados los costos de venta son los que corresponde al inventario inicial y las primeras compras del ejercicio. (Hernández, 2005, p. 101).

De lo expuesto podemos concluir que el método FIFO, surge del supuesto que las primeras existencias que entran son aquellas que primero deben salir o ser vendidas, y su valoración debe ser establecida en base al costo de las primeras unidades que ingresaron, y las existencias finales que quedan registradas en los inventarios.

b) Última entrada- primera salida LIFO

Las últimas existencias en entrar son las primeras en salir del almacén, y así cada unidad sigue saliendo al precio de entrada. (Míguez & Bastos, 2010, p. 21)

c) Promedio ponderado

El costo medio se modifica cada vez que se produce una nueva entrada. El procedimiento consiste en calcular un precio medio para las existencias que hay en el almacén, mientras que las salidas salen a dicho precio; por lo tanto la diferencia de ese precio medio con el de venta será el margen de ventas de los productos vendidos.

2.4.16. Control Interno

“Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional” (Fonseca, 2011, p. 15).

2.4.17. Control interno de Inventarios

Mantener un adecuado sistema de control interno de inventarios permite las siguientes ventajas: (Tovar, 2016, p. 1)

- Reduce altos costos financieros ocasionados por mantener cantidades excesivas de inventarios
- Reduce el riesgo de fraudes, robos o daños físicos
- Evita que dejen de realizarse ventas por falta de mercancías
- Evita o reduce pérdidas resultantes de baja de precios
- Reduce el costo de la toma del inventario físico anual.(Tovar, 2016, p. 1)

2.4.18. Aspectos fundamentales del control interno de inventarios

La evaluación del control interno persigue el conocimiento de los criterios organizativos y contables establecidos por la empresa para garantizar el correcto funcionamiento del área de existencias. (Mira, 2012, p. 102).

- Una apropiada segregación de funciones de custodia, registro, recepción, almacenaje y embarque de mercancías. (Mira, 2012, pp. 102–103)
- Un control de las existencias físicas mediante un adecuado registro de las entradas y salidas de mercancías, utilizando un sistema de inventario permanente y realizando inventarios físicos periódicos.
- Establecimiento de normas concretas para la valoración de las existencias.
- Adecuada protección física de los inventarios y cerciorarse de que efectivamente existe una cobertura de seguros suficiente para todas las existencias. (Mira, 2012, p. 103)

2.4.19. Procesos de control interno de inventarios

Es importante cumplir con los siguientes procesos que permiten llevar un correcto control, con el fin de salvaguardar y proteger el uso adecuado de los inventarios:(Manco, 2014, p. 118)

- Identificación y establecimiento de puntos y tiempos de pedidos.
- Definición del tamaño óptimo del lote de pedido.
- Establecimiento de las mejores prácticas para el manejo de los artículos, tarjetas de control, codificación de artículos.
- El encargado de la custodia debe recibir y entregar los artículos en estricto cumplimiento de las políticas y bajo el esquema de autorizaciones de la entidad; le corresponde además, conocer la organización, distribución física y optimización del área de almacén, así como facilitar la fácil y correcta identificación de inventarios. (Manco, 2014, p. 118)
- El encargado del registro le corresponde mantener y conservar las anotaciones referidas a las entradas y salidas (movimientos) de los inventarios.
- Efectuar la comparación periódica de las existencias registradas en libros con las físicas de manera que se obtengan las adecuadas explicaciones y justificaciones de las eventuales diferencias para, finalmente, proceder a los ajustes con la previa autorización. (Manco, 2014, p. 119)
- Designar personas competentes para que efectúen las revisiones conducentes a la identificación de aquellos elementos del inventario que presenten baja rotación, obsolescencia, dañados, de forma que se prioricen y den recomendaciones respecto al debido proceder con esos artículos y se minimice el eventual desperdicio de recursos.
- Prever las adecuadas medidas de protección física en lo relacionado con riesgos de pérdida, robo, fraudes o inexactitud en los registros de movimientos, se hace preciso considerar medidas de salvaguarda y reparación en general del inventario, tener seguros por los montos adecuados y razonables. (Manco, 2014, p. 119) .

- Mantener registros de inventarios perpetuos para mercancías de alto costo unitario.(Manco, 2014, p. 127).
- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas. (Manco, 2014, p. 127)
- No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.

Supervisión

- Supervisión de la actitud y totalidad de los saldos de existencias realizadas por el personal de contabilidad como parte de los procedimientos de recuento mensual de inventarios.(Lybrand, 2010, p. 183)
- Supervisión de las cuentas a cobrar realizada por el encargado de crédito, a través de sus comunicaciones mensuales con los clientes morosos.
- Supervisión de las cuentas a pagar contabilizadas por el departamento de compras en relación con el trato con los proveedores. (Lybrand, 2010, p. 183)

Se debe considerar que el control interno de inventarios requiere de varios procedimientos que deben ser aplicados por los diferentes departamentos de la empresa con el fin de mantener un correcto almacenamiento, control de las existencias físicas con las mantenidas en el sistema, registros de las entradas y salidas, revisión de los productos que no presentan las condiciones óptimas para ser vendidos; todo ello logrará la protección de los inventarios, y el incremento económico al mantener sus niveles óptimos.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Modalidad básica de la investigación

Se realizó el presente proyecto de investigación con la utilización de las siguientes modalidades: investigación bibliográfica-documental, investigación de campo, y la investigación de tipo propositivo.

3.1.1. Investigación Bibliográfica Documental

La investigación que se desarrolló fue bibliográfica-documental, en base a fuentes escritas por varios autores que llevan relación con el tema objeto de estudio, además de la utilización de información hallada en libros, el internet, publicaciones, revistas; así como también la información proporcionada por la empresa SUPERMARK SU DESPENSA del Cantón Pillaro, con el fin de completar los datos y conocer la profundidad de todo lo relacionado con el problema de investigación.

3.1.2. Investigación de Campo

En base a lo descrito anteriormente la investigación de campo fue de gran utilidad, para mantener un contacto personal y directo entre el investigador y las personas inmiscuidas con el objetivo de conocer la realidad de la investigación, todo esto se concreta a través de:

- Aplicación de encuestas a los empleados del supermercado las mismas que permitieron conocer como es el manejo de los inventarios que lleva la

- empresa y la importancia de implementar un modelo de gestión de inventarios.
- Análisis de los reportes que posee la empresa con el fin de conocer las compras y ventas realizadas en el período.
- Ejecución de una observación directa del manejo de inventario que realizan en la empresa.

3.2. Nivel o tipo de Investigación

3.2.1. Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria aportó en la familiarización con el ambiente en donde surge el problema, así como también la revisión de los inventarios dentro de la organización de manera que se pueda alcanzar los objetivos trazados al inicio de la investigación.

3.2.2. Investigación Descriptiva

Por medio de esta investigación se logró detallar, describir, analizar e interpretar metódicamente los diferentes elementos que se hallan en el lugar específico, es decir la naturaleza actual en donde se llevó a cabo la investigación. Además de efectuar un análisis de las causas que dieron origen al problema.

3.3. Técnicas e Instrumentos

3.3.1. Técnicas de investigación

Para la realización del proyecto de investigación la técnica que se utilizó fue la encuesta, la que sirvió para estar en contacto directo y tener un conocimiento más basto sobre el problema de investigación

3.2.1.1. Encuestas

Las encuestas se pueden definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población (Abascal & Grande, 2010, p. 14).

Es por ello que esta técnica fue empleada para recolectar opiniones del personal que labora dentro del supermercado, la cual contiene una lista de preguntas y sus resultados de gran utilidad al investigador.

3.3.2. Instrumentos de investigación

Para llevar a cabo la investigación los instrumentos utilizados fueron cuestionarios estructurados para efectuar las encuestas los que sirvieron para recabar información del personal administrativo y de comercialización que labora en la empresa.

3.3.3. Técnica de recopilación documental

Para la recopilación documental se estableció el siguiente proceso:

- Elaboración de las preguntas.
- Elaboración del instrumento.
- Realización de una prueba piloto para verificar la utilidad de cuestionario y las preguntas.
- Correcciones al instrumento.
- Aplicación del instrumento a los empleados de la empresa.
- Tabulación de las encuestas en Microsoft Excel.

- Elaboración de las tablas y gráficos para representar los resultados de las preguntas.
- Elaboración del análisis e interpretación de los resultados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de Resultados

Encuestas

Las encuestas fueron aplicadas al departamento administrativo tanto al gerente como a la contadora, y a los empleados que forman parte del departamento de comercialización con el objetivo de conocer sus opiniones.

1. ¿Se definen las actividades a realizarse por cada persona dentro del supermercado?

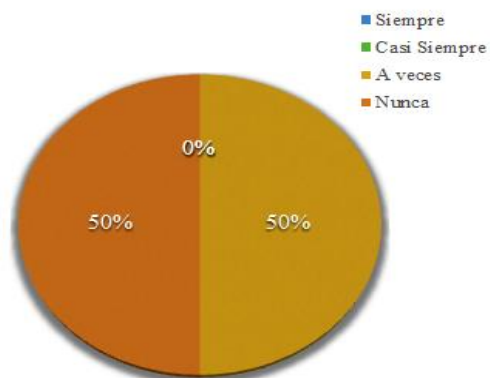
Tabla 4.1: Definición de tareas

CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	1	50%
Nunca	1	50%
Total	2	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Gráfico4.1: Definición de tareas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Análisis e Interpretación

De la encuesta realizada al personal administrativo del supermercado se evidencia que existe un 50% en que indican que A veces tienen definidas las actividades por persona y el otro 50% indica que Nunca.

Dentro de la empresa no existe una orientación clara en el cumplimiento de las funciones, lo que genera un desconocimiento total en cuanto a las actividades que debe realizar cada persona.

2. ¿Se aplican las políticas de compras establecidas con los proveedores?

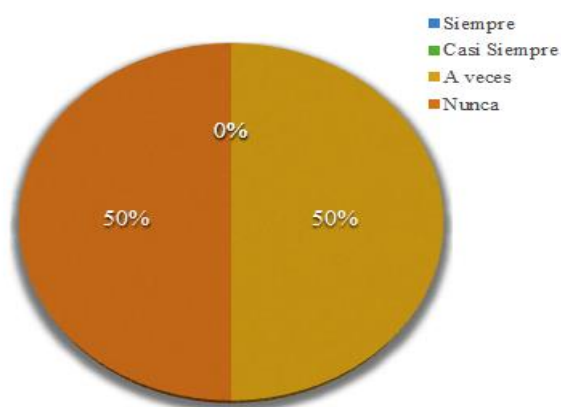
Tabla 4.2: Aplicación de políticas de compra

CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	1	50%
Nunca	1	50%
Total	2	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Gráfico 4.2: Aplicación de políticas de compra



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Análisis e Interpretación

De la encuesta realizada se puede evidenciar que el 50% del personal manifestó que a veces se aplican políticas de compras establecidas con los proveedores, y de igual forma el 50% restante indica que dentro del supermercado nunca se utilizan dichas políticas.

En el supermercado las políticas son ineficientes lo que no genera una incorrecta relación con los proveedores, por lo que no existe el cumplimiento total de las condiciones pactadas.

3. ¿Se establecen adecuadamente los niveles de compras de los productos, en base a requerimientos deseados?

Tabla 4.3: Establecimiento de niveles de compra

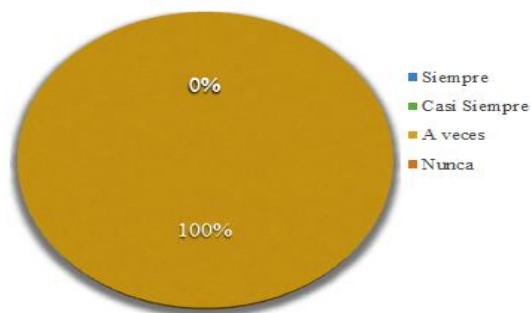
CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	2	100%
Nunca	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Gráfico 4.3: Establecimiento de niveles de compra

Se establecen adecuadamente los niveles de compras de los productos, en base a requerimientos deseados



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Análisis e Interpretación

Del total de los encuestados el 100% han manifestado, que únicamente a veces se pueden establecer adecuadamente los niveles de compras de los diferentes productos de acuerdo a cada uno de los requerimientos.

Debido a que la empresa no maneja un control de existencias, y por lo que no realiza un análisis previo ni un control no se puede establecer de forma correcta las cantidades de compra que se deben efectuar con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

4. ¿La colocación de los productos en la perchas se lo hace en base a patrones particulares establecidos, considerando la atracción del cliente?

Tabla 4.4: Colocación correcta de productos en percha

CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Gráfico 4.4: Colocación correcta de productos en percha



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Análisis e Interpretación

El 100% de los encuestados, considera que colocación de los productos en las perchas nunca la se la realiza en base a varios patrones particulares.

Dentro del supermercado, no se maneja una correcta ubicación de los productos esto se genera por falta de coordinación y conocimiento y además por la ineficiente aplicación de políticas y controles que permitan determinar la colocación de acuerdo a parámetros y así lograr la atracción de los clientes.

5. ¿Los niveles de stock en bodegas y en perchas se establecen en base a requerimientos previos?

Tabla 4.5: Requerimiento de stock en base a niveles previos

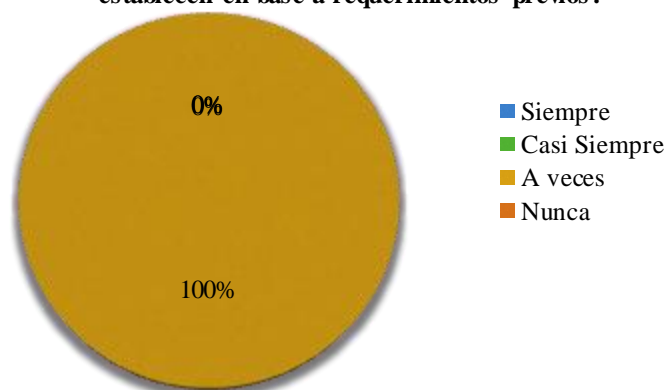
CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	2	100%
Nunca	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Gráfico 4.5: Requerimiento de stock en base a niveles previos

¿Los niveles de stock en bodegas y en perchas se establecen en base a requerimientos previos?



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Análisis e Interpretación

La totalidad de encuestados que equivale al 100% manifiesta que los niveles de stock tanto en bodegas como en perchas, a veces se establecen de acuerdo a requerimientos previos.

La empresa no maneja cronogramas de revisión de stocks en perchas y bodegas, para verificar las existencias disponibles y las que se requiere para ser vendidas de esta manera evitar un desabastecimiento.

6. ¿Se realiza un análisis integral a los inventarios, para definir cuáles son los productos más vendidos?

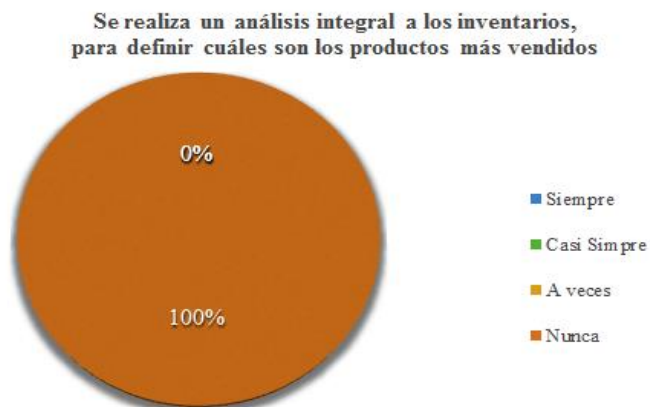
Tabla 4.6: Análisis de inventario para definir los más vendidos

CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Gráfico 4.6: Análisis de inventario para definir los más vendidos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Análisis e Interpretación

Se evidencia que existe el 100% del personal encuestado, quienes indican que no se realiza un análisis integral a los inventarios que permita establecer cuáles son los productos que más vende el supermercado.

SUPERMARK SU DESPENSA, no mantiene un adecuado control para conocer qué productos tienen una mayor rotación y son de preferencia de los clientes, debido a que no se lo hace de forma técnica, sino utilizan procedimientos por experiencia al saber de los productos de mayor consumo.

7. ¿La reposición de los productos a caducarse se lo hace de forma oportuna?

Tabla 4.7: Reposición de productos oportunamente

CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Gráfico 4.7: Reposición d productos oportunamente



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Análisis e Interpretación

El total de los encuestados equivalente al 100% dan a conocer que cuando los productos están por caducarse, nunca se realiza una reposición de manera oportuna.

La empresa, no mantiene un adecuado control de sus inventarios, ya que la reposición de los productos no se hace de forma oportuna, al no manejar procedimientos que controlen cuales son los productos que están próximos a caducarse, o ya cumplieron su fecha de vencimiento, los que ya no están en condiciones aptas para su comercialización. Todo ello representa una disminución y una merma, a la vez la reducción de ventas, el deterioro en la imagen y prestigio de

la empresa.

8. ¿Se realizan procedimientos de verificación periódica para determinar los productos caducados?

Tabla 4.8: Verificación periódica

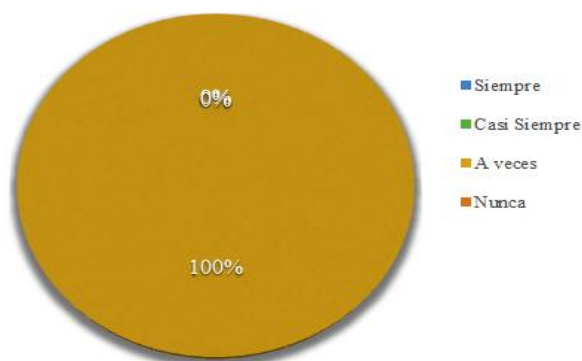
CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	2	100%
Nunca	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Gráfico 4.8: Verificación periódica

Para determinar los productos caducados se realizan en base a procedimientos de verificación periódica



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Análisis e Interpretación

De la encuesta realizada al personal administrativo el 100%, manifiesta que a veces se realiza una verificación periódica que permita determinar los productos que ya están caducados.

El supermercado no maneja procedimientos permitan realizar de forma minuciosa y en un tiempo determinado, una revisión de los productos sujetos a caducidad y así evitar a través de ciertos procedimientos mantener productos en stock que ya están caducados.

9. ¿Se manejan controles para determinar los niveles de pérdida por roturas o daños de las existencias?

Tabla 4.9: Controles de inventarios

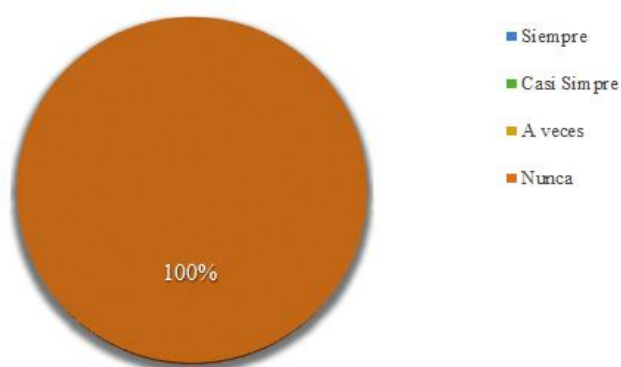
CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Gráfico 4.9: Controles de inventarios

Se manejan controles para determinar los niveles de pérdida por roturas o daños de las existencias



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Análisis e Interpretación

El 100% de los encuestados dan a conocer que en el supermercado nunca se llevan

controles que ayuden a determinar los niveles de perdida que se generan a causa de daños y roturas de las existencias.

Debido a la falta de controles y el desconocimiento en el manejo de los inventarios, está ocurriendo un del volumen y montos de pérdidas de los productos.

10. ¿Se confrontan las existencias físicas con lo mantenido en registros?

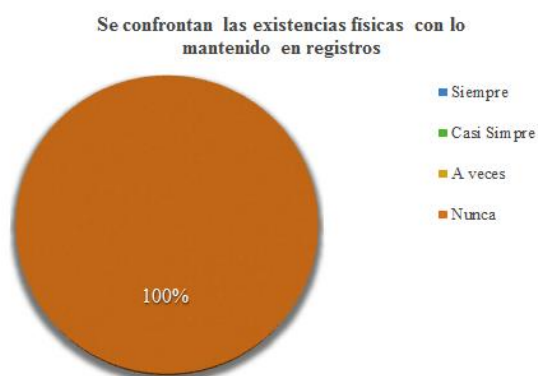
Tabla 4.10: Control de existencias físicas con registro

CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Gráfico 4.10: Control de existencias físicas con registro



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Análisis e Interpretación

El 100% del personal administrativo afirma que nunca se realiza una confrontación de los inventarios tanto de sus existencias físicas con lo que se mantienen en los registros.

En base a los resultados anteriores se debe concluir que, el mantener un control de los productos con los que cuenta el supermercado, es de vital importancia para de esta manera evitar una toma de decisiones errónea.

11. ¿Las verificaciones físicas de los inventarios se las hace de manera periódica y adecuada?

Tabla 4.11: Verificación periódica de inventarios

CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	2	100%
Nunca	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Gráfico 4.11: Verificación periódica de inventario

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Análisis e Interpretación

La totalidad de los encuestados que representa el 100%, afirma que solo a veces se mantienen verificaciones físicas de los inventarios.

Se puede deducir que lo adecuado sería, estipular un periodo de tiempo determinado y procedimientos para realizar inventarios físicos aleatorios para realizar un inventario para verificar las existencias físicas con los registros contables.

Encuesta2. Departamento de Comercialización

1. ¿Se tienen definidas las actividades a realizarse por cada persona dentro del supermercado?

Tabla 4.12: Definición de actividades

CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	7%
A veces	5	33%
Nunca	9	60%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Gráfico 4.12: Definición de actividades



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados la mayoría del personal manifiesta que nunca se tienen definidas las actividades que debe realizar cada persona dentro del supermercado,

mientras que el 33% dice que a veces si tiene designadas sus funciones y únicamente el 7% restante responde que casi siempre establecido su trabajo a realizar.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que dentro del supermercado el personal que labora, no mantiene establecidas las actividades que deben desempeñar, ello genera problemas en cuanto al manejo de los inventarios.

2. ¿La empresa le proporciona manuales o políticas para el cumplimiento de sus actividades?

Tabla 4.13: Proporción de políticas para el cumplimiento de actividades

CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	15	100%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Gráfico 4.13: Proporción de políticas para el cumplimiento de actividades



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Análisis e Interpretación

En base a los datos tabulados la totalidad de los encuestados equivalente al 100%, indican que nunca se les ha proporcionado manuales o políticas que contengan las actividades que deben cumplir.

Dentro del supermercado, se evidencia que el personal no emplea actividades definidas, ya que existe una desorientación en el cumplimiento de las funciones que deben ejecutar en sus diferentes puestos de trabajo.

3. ¿Recibe la capacitación necesaria para mejorar su desempeño en el manejo de los inventarios?

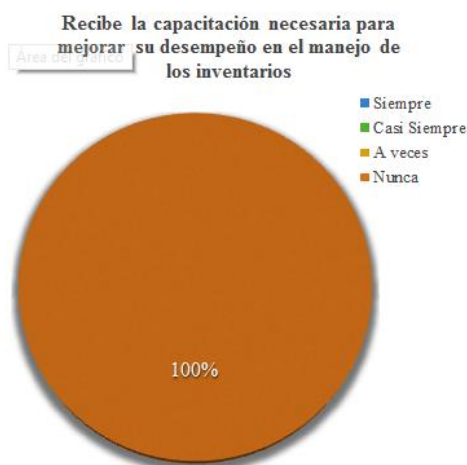
Tabla 4.14: Capacitación para manejo de inventarios

CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	15	100%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Gráfico 4.14: Capacitación para manejo de inventarios



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Análisis e Interpretación

El 100% de los encuestados manifiestan que, nunca reciben capacitaciones que les permita mejorar su desempeño en cuanto al manejo de los inventarios.

El personal que labora en SUPERMARK SU DESPENSA, no tiene el conocimiento técnico en cuanto al manejo, control y manipulación de inventarios, lo que genera varias dificultades el desempeño de la empresa.

4. ¿Cómo considera usted el manejo y control actual de los inventarios dentro del supermercado?

Tabla 4.15: Control actual de inventarios

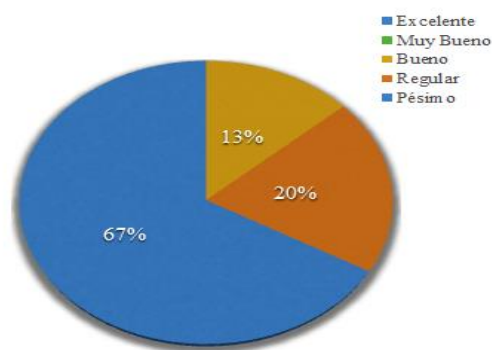
CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Excelente	0	0%
Muy Bueno	0	0%
Bueno	2	13%
Regular	3	20%
Pésimo	10	67%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Gráfico 4.15: Control actual de inventarios

Como considera usted el manejo y control actual de los inventarios dentro del supermercado



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Análisis e Interpretación

Del total de los encuestados el 67% indica que el control de los inventarios es pésimo, mientras que el 20% regular y tan solo el 13% bueno.

En conclusión se debe resaltar que el 87% de los encuestados indica que no existe una gestión de inventarios eficiente, el manejo de inventarios actual no le permiten a la administración una adecuada toma de decisiones.

5. ¿Cómo considera el manejo de políticas y controles mantenidos por la empresa en la gestión de inventarios?

Tabla 4.16: Manejo de políticas en gestión de inventarios

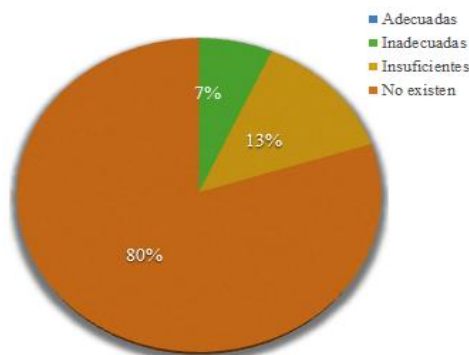
CATEGORÍAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE %
Adecuadas	0	0%
Inadecuadas	1	7%
Insuficientes	2	13%
No existen	12	80%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Gráfico 4.16: Manejo de políticas en control de inventarios

Como considera que las políticas y controles mantenidos por la empresa en la gestión de inventarios



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Velasco

Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados donde se les pregunta si existe políticas y controles de gestión de inventarios indica el 80% que no existe, el 13% que son insuficientes y el 7% inadecuadas.

Por lo tanto el 100% de los encuestados que todo el control de los inventarios es inadecuado y pésimo, por lo tanto se deben establecer políticas de manera urgente y prioritaria.

4.2. Conclusiones

- En base a los resultados analizados de las encuestas realizadas a los clientes internos se determina que dentro de la organización no existe un adecuado control de los inventarios, ello aporta a que en la actualidad se incremente el costo por almacenamiento, así como en la caducidad de productos que no tiene rotación.
- Adicionalmente se debe destacar que conjuntamente con el personal administrativo del supermercado, existe el comprometimiento por parte del talento humano para realizar mejoras significativas e implementar el Modelo de gestión de inventarios.

4.3. Recomendaciones

- Se recomienda el establecer un modelo de gestión de inventarios, que aporte a mejorar el manejo de los productos, el costo así como su rotación.
- Se recomienda el establecer un plan de incentivos para los colaboradores de la organización donde se premie a la generación de ideas e implementación de estas para mejorar la gestión de inventarios.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Datos Informativos

5.1.1 Tema de la Propuesta

Modelo de gestión de inventarios en la empresa comercializadora de productos de consumo masivo

5.1.2 Beneficiarios

- Supermercado SUPERMARK SU DESPENSA

5.1.3 Datos generales de la empresa

Institución

SUPERMARK SU DESPENSA

Ubicación

Provincia: Tungurahua

Cantón: Pillaro

Sector: Barrio San Luis

Dirección: Calle Clavijo S/N y Sucre.

5.1.4 Tiempo estimado

Septiembre- Octubre 2016

5.1.4 Equipo responsable

Investigadora: Erika Elizabeth Velasco Cortés

Director de Tesis: Dr. José Alfredo Villacís Yank

Gerente: Sr. Marco Fierro

5.2. Antecedentes

Considerando que el éxito o fracaso de una empresa se basa fundamentalmente en la realización de una adecuada y correcta inversión de su capital es necesario que la empresa optimice su gestión de inventarios de manera que posea un mejor conocimiento y control sobre cada uno de los artículos del inventario.

La carencia de un control que permita monitorear los niveles de inventarios sin duda se convierte en un riesgo para la empresa puesto que se invierte equivocadamente en la adquisición de productos sin tomar en cuenta factores fundamentales como por ejemplo su tasa de rotación, además de que se expone a pérdidas económicas en el inventario ya adquirido ya que al considerarse que son productos de consumo masivo tienen una fecha de vencimiento en la cual ya no podrá ser sacados a la venta.

Al poseer total conocimiento sobre los productos que posee la empresa refiriéndose a lo que cada uno de ellos representa para la misma proporciona facilidades con el fin de que se pueda establecer prioridades en cada uno de ellos y de esta forma se logra que la gestión de inventarios se convierta en una herramienta fundamental para el crecimiento de la empresa.

El modelo de gestión de inventarios basado en el método ABC se refiere específicamente a la optimización del inventario por medio de la categorización de cada uno de los artículos que estén contenidos en el inventario., es decir, serán agrupados en tres grupos de acuerdo a su importancia, Aquellos productos que se encuentren en la categoría A serán aquellos que representen mayor valor para la empresa , mientras que los productos que pertenezcan a la categoría C son menos valiosos al momento de invertir en ellos

5.3. Justificación

Aplicar un modelo de gestión de inventario basado en el método ABC y las 5s japonesas resulta de gran importancia puesto que al conseguir un perfecto control sobre cada uno de los productos del inventario se conseguirá una mejor optimización tiempo y recursos económicos.

Con el diseño del modelo se pretende proporcionar información completa del inventario a la empresa y de esta manera se pueda sustentar la toma de decisiones adecuada en base a las políticas que se establecerán para la correcta gestión. Además con el complemento de la aplicación de la 5 s japonesas se estará logrando una gestión de inventarios de calidad con un entorno funcionando a la perfección considerando que es una técnica sencilla para ser aplicada y efectiva en los resultados que se obtienen.

Se cuenta con el apoyo del gerente y del cliente interno que trabaja en la empresa otorgando de esta forma facilidades para que la implementación del modelo se realice de forma rápida gracias al trabajo en equipo.

5.4 Objetivos

5.4.1 Objetivo General

Contribuir con un modelo de gestión de inventarios, en el supermercado SUPERMARK SU DESPENSA.

5.4.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis estratégico de la situación actual de la empresa.
2. Determinar los procedimientos para el cumplimiento de las actividades que implica el manejo de inventarios.
3. Diseñar los modelos de gestión de inventarios.: Modelo A, B, C, modelo de las 5S.

5.5. Desarrollo de la propuesta

Cuadro 5. 1. Cronograma del desarrollo de la propuesta

FASES	DETALLE	RESPONSABLES
Realizar un Análisis Estratégico	Es importante conocer la realidad situacional de la organización, por medio de la misión, visión, valores corporativos, análisis del entorno, análisis de las 5 fuerzas de Porter, análisis FODA; lo que permite determinar el estado actual de SUPERMARK SU DESPENSA.	Investigadora
Determinar procedimientos para el cumplimiento de las actividades que implica el manejo de inventarios	Por medio del diagrama de flujo se establece los pasos a seguir para llevar al cabo un proceso ordenado de compras.	Investigadora y Departamento de Compras
Diseñar los modelos de gestión de inventarios	Se emplea el Modelo ABC, por medio del análisis de Pareto, identificando los inventarios que maneja la organización y los que mayores ingresos generan. Además incluye la implementación de políticas, métodos para el control de inventarios de cada clase de artículo, indicadores de gestión propuestos para la planificación de inventario.	Investigadora y Departamento Administrativo y de Bodega

Fuente: Elaboración propia

5.5.1. Desarrollo de un análisis estratégico de la situación actual de la empresa

5.5.1.1. Misión

SUPERMARK SU DESPENSA es una empresa que se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo de la mejor calidad y al más bajo costo ofreciendo un servicio personalizado al cliente.

5.5.1.2. Visión

Al 2018 llegar a liderar la comercialización de nuestros productos en el Cantón Píllaro diferenciándonos en la actitud y servicio brindado al cliente y posteriormente ampliando la cobertura a la ciudad de Ambato.

5.5.1.3. Valores corporativos

Respeto: Demostramos cordialidad al momento de establecer relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral.

Responsabilidad: Adquirimos un fuerte compromiso con las obligaciones que se presentan y damos cumplimiento a las funciones asignadas asumiendo y reconociendo consecuencias de nuestras acciones

Honestidad y transparencia: Creemos firmemente que son la base para fomentar relaciones duraderas con los clientes tanto internos como externos demostrando integridad en cada una de nuestras acciones.

Excelencia en el servicio: Priorizamos la satisfacción de las necesidades del cliente con actitud, agilidad y cordialidad en todo momento.

5.5.1.4. Análisis del entorno

Uno de los factores determinantes para el éxito o fracaso de la empresa es analizar detalladamente la posición estratégica en la que se encuentra la empresa, es decir, determinar el impacto que cada uno de los factores tanto internos como externos tienen en la empresa para lo cual se sigue una secuencia de procesos con el fin de analizar cada uno de los factores.

Las siguientes tablas muestran la escala de ponderación para valorar los factores internos y externos

Tabla 5.1: Ponderación en positivo

Rango	Descripción
1 a 2	Muy débil
3 a 4	Débil
5 a 6	Medio
7 a 8	Fuerte
9 a 10	Muy fuerte

Elaborado por: Erika Velasco

Fuente: Editorial Norma (2011)

Tabla 5.2: Ponderación en negativo

Rango	Descripción
-1 a -2	Muy débil
-3 a -4	Débil
-5 a -6	Medio
-7 a -8	Fuerte
-9 a -10	Muy fuerte

Elaborado por: Erika Velasco

Fuente: Editorial Norma (2011)

5.5.1.4.1. Análisis de los factores externos

Con el objetivo de analizar los factores externos se desarrolla una matriz Pestle que se complementará con el análisis de las 5 fuerzas de Porter y finalmente el análisis de la matriz de evaluación de factores externos.

5.5.1.4.2. Análisis de Pestle

Para desarrollar el análisis Pestle es necesario determinar los factores más sobresalientes que se detallan a continuación:

Tabla 5.3: Factores Externos

Factores	Peso	Tipo de Factor
Reciclaje	0	Ecológicos
Canasta básica	1	Económicos
Crecimiento del turismo	6	Económicos
Desempleo	-5	Económicos
Poder adquisitivo	-5	Económicos
Tamaño del mercado	4	Económicos
Ley tributaria	-6	Legales
Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	0	Legales
El turismo como eje estratégico de desarrollo	6	Políticos
Medidas de salvaguardias	-4	Políticos
Restricciones educativas	-5	Políticos
Interculturalidad	7	Sociales
Tendencia de consumo	-3	Sociales
Tendencias en la promoción y publicidad	-5	Sociales
Costos de asumir nuevas tecnologías	-2	Tecnológicos
Uso del internet y redes sociales	4	Tecnológicos
TOTAL	-7	

Elaborado por: Erika Velasco

Análisis de los factores políticos

Al desarrollar el análisis de los factores políticos resulta de gran importancia tomar en cuenta el turismo como eje estratégico de desarrollo, las medidas de salvaguardias y las restricciones educativas.

Tabla 5.4: Factores Políticos

Factor	Peso	Comentario	Tipo de Factor
El turismo como eje estratégico de desarrollo	6	Para alcanzar un desarrollo económico de SUPERMARK SU DESPENSA, una ventaja importante es el turismo que permite que se incremente el número de visitantes quienes se conviertan en compradores.	Políticos
Medidas de salvaguardias	-4	Las importaciones de productos para el consumo pagarán un arancel adicional del 45% para poder ingresar al Ecuador. Alimentos procesados, frutas, hortalizas, carnes y lácteos constan en la lista dispuesta por el Gobierno.	Políticos
Restricciones educativas	-5	Actualmente se han incrementado varias restricciones para las instituciones educativas ya que no pueden expender varios productos como los snacks, gaseosas, lo que reduce el número de ventas.	Políticos
Total	-3		

Elaborado por: Erika Velasco

Análisis de los factores económicos

La situación económica del país es muy delicada por lo tanto es relevante analizar el nivel de desempleo existente así como el valor de la canasta básica ya que mediante estos factores se podrá determinar el poder adquisitivo de la gente, además el crecimiento del turismo que ha tenido el cantón de Píllaro resulta también ser un factor influyente para el supermercado considerando que esta manera se irá dando a

conocer con el propósito de ampliar su cobertura.

Tabla 5.5: Factores Económicos

Factor	Peso	Comentario	Tipo de Factor
Canasta básica	1	Según el INEC El valor de la canasta básica 686,74 hasta el mes de Mayo del año 2016.	Económicos
Crecimiento del turismo	6	Píllaro ha ido logrando un mayor incremento en su turismo , lo que representa una oportunidad para que el supermercado logre un incremento de sus ventas	Económicos
Desempleo	-5	Se convierte en un factor determinante ya que al existir un desempleo los ingresos de las familias se reduce, y por lo tanto ya no poseen el mismo poder adquisitivo	Económicos
Poder adquisitivo	-5	De acuerdo a la disponibilidad de recursos que poseen las personas para satisfacer sus necesidades.	Económicos
Tamaño del mercado	4	El segmento de clientes que posee el supermercado es representativo quienes buscan satisfacer sus necesidades, para lo cual se pone a disposición los diferentes productos que expende SUPERMARK SU DESPENSA.	Económicos
Total	1		

Elaborado por: Erika Velasco

Análisis de los factores sociales

Dentro de los factores sociales se encuentra el análisis de la interculturalidad puesto que de esta manera la empresa podrá tener presentes las características de su mercado y por lo tanto dirigirse de una mejor forma hacia ellas, además la tendencia de consumo marca una idea clara de los productos que deberá ofrecer a la venta el supermercado y por último las tendencias de publicidad y promoción con el fin de atraer clientes de la competencia ganando mercado paulatinamente.

Tabla 5.6: Factores Sociales

Factor	Peso	Comentario	Tipo de Factor
Interculturalidad	7	La población de las zonas rurales del Cantón Píllaro es de 30.913 habitantes.	Sociales
Tendencia de consumo	-3	Este tipo de tendencia puede variar de acuerdo a los cambios experimentados en el comportamiento del consumidor, para lo que se debe conocer sus necesidades, lo que determina tanto la compra y el consumo y saber así si un determinado producto que tienen el supermercado, con unas determinadas características, tendrá éxito en ese entorno.	Sociales
Tendencias en la promoción y publicidad	-5	Los supermercados que existen en el cantón Píllaro, cada vez incrementan y realizan cambios en sus promociones y publicidad, lo que afecta y puede producir una reducción de sus clientes.	Sociales
Total	-1		

Elaborado por: Erika Velasco

Análisis de los factores tecnológicos

Al considerar que la tecnología avanza a grandes pasos es de gran importancia que la empresa analice los costos de asumir nuevas tecnologías y sepa hacer un uso eficiente del internet y redes logrando así que el supermercado supere a la competencia.

Tabla 5.7: Factores Tecnológicos

Factor	Peso	Comentario	Tipo de Factor
Costos de asumir nuevas tecnologías	-2	El cambio tecnológico actual obliga a que la empresa vaya adquiriendo nuevas tecnologías por lo que el supermercado incurriría en una inversión en base a altos costos que debería asumirlos para lograr la competitividad empresarial.	Tecnológicos

Factor	Peso	Comentario	Tipo de Factor
Uso del internet y redes sociales	4	Se convierte en un medio ideal para entrar en contacto directo con los clientes, conocer su opinión sobre los productos ofrecidos.	Tecnológicos
Total	2		

Elaborado por: Erika Velasco

Análisis de los factores legales

Los factores legales juegan un papel muy importante ya que afectan directamente a la empresa y a los clientes, por lo cual es necesario analizar la ley tributaria y los efectos que producen en el supermercado.

Tabla 5.8: Factores Legales

Factor	Peso	Comentario	Tipo de Factor
Ley tributaria	-6	Los cambios y transformaciones que se generan en el ámbito tributario, dan como resultado varios efectos, un ejemplo de ello es el incremento del IVA al 14%, por lo que los precios incrementan al momento de adquirir los productos y de ser vendidos.	Legales
Total	-6		

Elaborado por: Erika Velasco

5.5.1.4.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Al analizar las 5 fuerzas de Porter se va a determinar el nivel de competencia que posee el supermercado para de esta forma desarrollar estrategias que permitan ser más atractiva hacia los clientes. Para desarrollar su análisis es indispensable determinar el comportamiento de cada uno de los factores, posteriormente conocer la incidencia que cada uno de ellos tiene en la empresa y finalmente tomar decisiones

correctas que generen crecimiento.

Tabla 5.9: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Poder negociador de los clientes	-4	Se convierte en una amenaza la presión que pueden ejercer los consumidores sobre el supermercado para conseguir que se ofrezcan productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos, lo que puede disminuir el potencial de ganancias para el vendedor y representa costos para la empresa.	Clientes
Amenaza de nuevos competidores entrantes	-6	En el Cantón Pillaro, el mayor competidor que ingreso al mercado es el TIA, lo que afectado en las ventas de SUPERMARK SU DESPENSA.	Competencia
Productos sustitutos	0	Para el supermercado la amenaza es mayor si su producto no tiene ninguna ventaja específica en comparación con productos similares	Productos sustitutos
Poder negociador de los proveedores	-4	Existen varios tipos de proveedores quienes se manejan en varias perspectivas, ya que pueden dominar al cliente cuando incluyen costos imponentes o sanciones a sus clientes si deciden cambiarse de proveedor, cambios de precios, la existencia de pocos proveedores de las líneas de productos, se pueden convertir en competidores.	Proveedores
Rivalidad entre competidores	-5	Puede afectar al supermercado ya que la rivalidad tiende a aumentar en intensidad cuando siente la presión competitiva, además algunos tipos de competencia como el de precios son muy inestables e influyen negativamente en la rentabilidad de la empresa, pero a la vez pueden influir positivamente en la industria, ya que aumentan la demanda o mejoran la diversidad de los productos.	Rivalidad entre competidores
TOTAL	-19		

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Se realiza la matriz MEFE con el propósito de tener una mayor comprensión sobre cada uno de los factores externos para lo cual se detalla a continuación en la tabla.

Tabla 5.10: Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores	Peso	%	Calif.	Tipo de Factor
Canasta básica	1	0.012	0.01	Económicos
Crecimiento del turismo	6	0.073	0.44	Económicos
Tamaño del mercado	4	0.049	0.2	Económicos
El turismo como eje estratégico de desarrollo	6	0.073	0.44	Políticos
Interculturalidad	7	0.085	0.6	Sociales
Uso del internet y redes sociales	4	0.049	0.2	Tecnológicos
Amenazas				
Desempleo	5	0.061	0.12	Económicos
Poder adquisitivo	5	0.061	0.12	Económicos
Ley tributaria	6	0.073	0.12	Legales
Medidas de salvaguardias	4	0.049	0.12	Políticos
Restricciones educativas	5	0.061	0.12	Políticos
Tendencia de consumo	3	0.037	0.12	Sociales
Tendencias en la promoción y publicidad	5	0.061	0.12	Sociales
Costos de asumir nuevas tecnologías	2	0.024	0.12	Tecnológicos
Poder negociador de los	4	0.049	0.12	Clientes

Factores	Peso	%	Calif.	Tipo de Factor
clientes				
Amenaza de nuevos competidores entrantes	6	0.073	0.12	Competencia
Poder negociador de los proveedores	4	0.049	0.12	Proveedores
Rivalidad entre competidores	5	0.061	0.12	Rivalidad entre competidores
TOTAL	82	1	3.33	

Elaborado por: Erika Velasco

Al terminar el análisis en el cual se ha asignado calificaciones a cada uno de los factores externos se puede observar un resultado de 3.33 el cual se encuentra por debajo del promedio ponderado que corresponde a 5.5, lo que implica que la empresa deberá tomar mayor atención en el correcto aprovechamiento de las oportunidades y hacer frente a las amenazas en tal forma que el impacto de ellas en el supermercado no conlleve grandes consecuencias.

5.5.1.4.4. Análisis de los factores internos

Para complementar el análisis total de la empresa es necesario determinar los factores internos que inciden los cuales se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 5. 11: Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores	Peso	%	Calif.	Tipo de Factor
Crecimiento de cartera	4	0.049	0.2	Factores Internos
Personas y habilidades	1	0.012	0.01	Factores Internos

Factores	Peso	%	Calif.	Tipo de Factor
Precios	5	0.061	0.31	Factores Internos
Proveedores de bienes y servicios	3	0.037	0.11	Factores Internos
Reciclaje	6	0.073	0.44	Factores Internos
Seguimiento del crédito	3	0.037	0.11	Factores Internos
Tiempo de la empresa en el mercado	4	0.049	0.2	Factores Internos
Debilidades				
Servicio atención cliente	2	0.024	0.12	Factores Internos
Almacenamiento de productos	2	0.024	0.12	Factores Internos
Análisis de clientes	3	0.037	0.12	Factores Internos
Capacitación	3	0.037	0.12	Factores Internos
Clima Laboral	6	0.073	0.12	Factores Internos
Comunicación	5	0.061	0.12	Factores Internos
Diversificación de productos	4	0.049	0.12	Factores Internos
Fidelización de clientes	6	0.073	0.12	Factores Internos
Gestión de inventarios	8	0.098	0.12	Factores Internos
Ideas e innovación	3	0.037	0.12	Factores Internos
Logística de Distribución	3	0.037	0.12	Factores Internos
Merchandising	4	0.049	0.12	Factores Internos
Sistema de control contable	5	0.061	0.12	Factores Internos
TOTAL	80	1	2.94	

Elaborado por: Erika Velasco

Como se puede observar y después de haber asignado una calificación a cada uno de los factores se obtiene un resultado de 2.94 que al ser comparado con el promedio ponderado de 5.5 indica que la empresa debe generar estrategias con cada una de las fortalezas de forma que estas se maximicen y generen un efecto positivo y en cuanto a las debilidades se deberá formular estrategias para ir las disminuyendo.

5.5.1.5. Análisis FODA

Para **SUPERMARK SU DESPENSA** es esencial analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con la finalidad de que tenga un conocimiento sustentado para realizar inversiones que permitan mejorar su posición dentro del mercado.

Tabla 5. 12: Matriz de Evaluación d Factores Internos

FORTALEZAS	Peso	Tipo de Factor
Crecimiento de cartera	4	Factores Internos
Personas y habilidades	1	Factores Internos
Precios	5	Factores Internos
Proveedores de bienes y servicios	3	Factores Internos
Reciclaje	6	Factores Internos
Seguimiento del crédito	3	Factores Internos
Tiempo de la empresa en el mercado	4	Factores Internos
TOTAL	26	

DEBILIDADES	Peso	Tipo de Factor
Servicio atención cliente	2	Factores Internos
Almacenamiento de productos	2	Factores Internos
Análisis de clientes	3	Factores Internos
Capacitación	3	Factores Internos
Clima Laboral	6	Factores Internos
Comunicación	5	Factores Internos
Diversificación de productos	4	Factores Internos
Fidelización de clientes	6	Factores Internos
Gestión de inventarios	8	Factores Internos
Ideas e innovación	3	Factores Internos
Logística de Distribución	3	Factores Internos
Merchandising	4	Factores Internos
Sistema de control contable	5	Factores Internos
TOTAL	54	

OPORTUNIDADES	Peso	Tipo de Factor
Canasta básica	1	Económicos
Crecimiento del turismo	6	Económicos
Tamaño del mercado	4	Económicos
El turismo como eje estratégico de desarrollo	6	Políticos
Interculturalidad	7	Sociales

Uso del internet y redes sociales	4	Tecnológicos
TOTAL	28	

AMENAZAS	Peso	Tipo de Factor
Poder negociador de los clientes	4	Clientes
Amenaza de nuevos competidores entrantes	6	Competencia
Desempleo	5	Económicos
Poder adquisitivo	5	Económicos
Ley tributaria	6	Legales
Medidas de salvaguardias	4	Políticos
Restricciones educativas	5	Políticos
Poder negociador de los proveedores	4	Proveedores
Rivalidad entre competidores	5	Rivalidad entre competidores
Tendencia de consumo	3	Sociales
Tendencias en la promoción y publicidad	5	Sociales
Costos de asumir nuevas tecnologías	2	Tecnológicos
TOTAL	54	

Elaborado por: Erika Velasco

Tabla 5.13: Matriz FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Origen Interno		Crecimiento de cartera Personas y habilidades Precios Proveedores de bienes y servicios Reciclaje Seguimiento del crédito Tiempo de la empresa en el mercado	Servicio atención cliente Almacenamiento de productos Análisis de clientes Capacitación Clima Laboral Comunicación Diversificación de productos Fidelización de clientes Gestión de inventarios Ideas e innovación Logística de Distribución Merchandising
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Origen Externo		Crecimiento del turismo Canasta básica Tamaño del mercado Interculturalidad Uso del internet y redes sociales	Poder negociador de los clientes Amenaza de nuevos competidores Poder adquisitivo Ley tributaria Medidas de salvaguardias Desempleo Poder negociador de los proveedores Rivalidad entre competidores Tendencia de consumo Tendencias en la promoción y publicidad Costos de asumir nuevas tecnologías

De acuerdo al análisis realizado se puede observar que las debilidades de la empresa son mayores que las fortalezas en una gran proporción, sin embargo hay que resaltar que al prestarle la atención adecuada se transformarían en fortalezas que al aprovecharlas de forma correcta lograrán un punto máximo de competitividad. Con

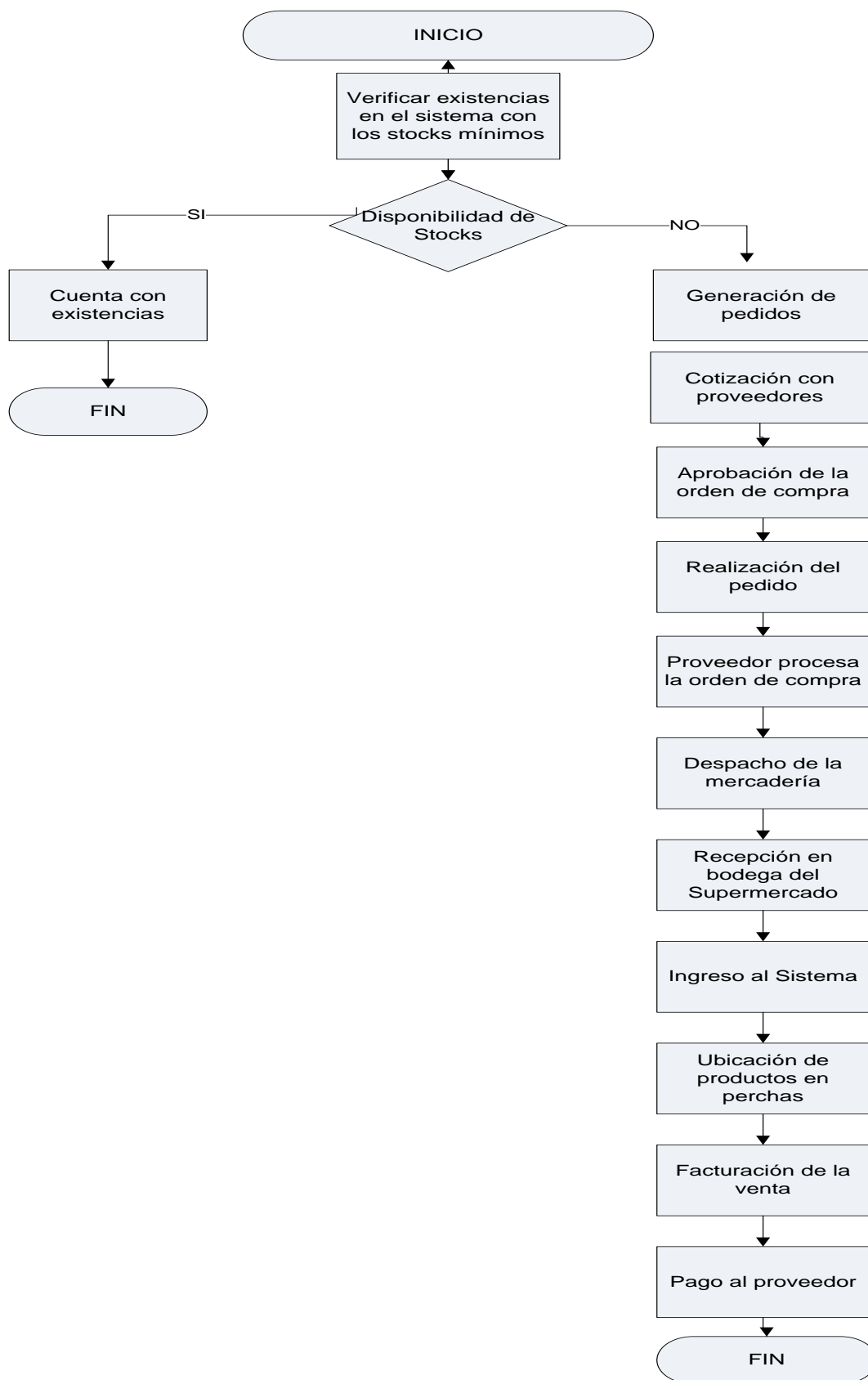
respecto a las oportunidades y amenazas se determina que las amenazas son mayores que las oportunidades por lo que es necesario que se formulen estrategias que sean determinantes para hacer frente a las amenazas.

5.5.2 Procedimientos para el cumplimiento de las actividades que implica el manejo de inventarios.

Proceso de compra de inventario

Es necesario establecer el proceso que se seguirá para realizar las compras por lo tanto se detalla en el siguiente diagrama de flujo:

Gráfico 5.1: Procedimiento de compras



5.5.3. Diseño del Modelo de Gestión de Inventarios

5.5.3.1. Modelo ABC

5.5.3.1.1. Análisis Pareto de las ventas del año 2015 por categorías

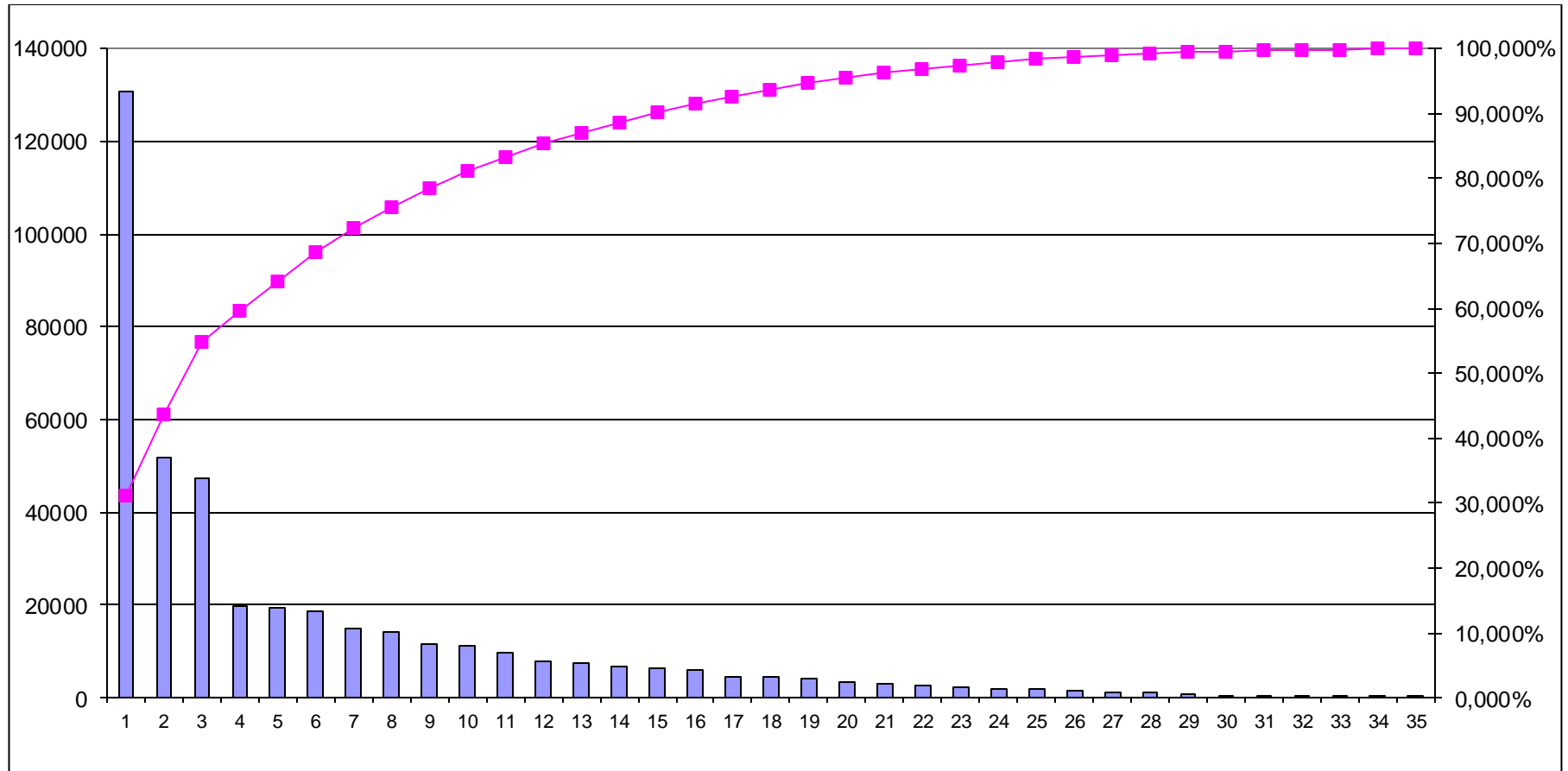
Tabla 5. 14: Análisis Pareto

Numero	Familias de productos	Ventas anuales	Porcentaje acumulado	Representación en ventas
1	Licores	130910,7	31,197%	31%
2	Bebidas	51882,54	43,561%	12%
3	Cigarrillos	47433,24	54,864%	11%
4	Maicenas, avenas y harinas de sabores, cereales en grano	19685,23	59,556%	5%
5	Arroz	19508,85	64,205%	5%
6	Lácteos	18689,7	68,659%	4%
7	Aceites y mantecas vegetales	15106,45	72,258%	4%
8	Galletas, confites y golosinas	14201,25	75,643%	3%
9	Útiles de Aseo	11606,66	78,409%	3%
10	Útiles de limpieza	11152,1	81,066%	3%
11	Azúcar, dulce	9630,17	83,361%	2%
12	Pollo y Embutidos	8055,15	85,281%	2%
13	Fideos y tallarines	7623,42	87,098%	2%
14	Enlatados	6656,1	88,684%	2%
15	Cafés y chocolates	6409,19	90,211%	2%
16	Jabones	5874,44	91,611%	1%
17	Plásticos	4410,73	92,662%	1%
18	Granos secos	4382,79	93,707%	1%
19	Snacks	4081,84	94,679%	1%
20	Condimentos	3380,08	95,485%	1%
21	Balanceados	3171,51	96,241%	1%
22	Helados	2651,85	96,872%	1%
23	Sal	2132,55	97,381%	1%
24	Salsas y mayonesas	2088,02	97,878%	0%
25	Tarjetas Claro	1844,54	98,318%	0%
26	Velas	1573,46	98,693%	0%
27	Pilas, baterías, focos	1337,79	99,012%	0%
28	Gelatinas	1336,34	99,330%	0%

Numero	Familias de productos	Ventas anuales	Porcentaje acumulado	Representación en ventas
29	Especerías	726,54	99,503%	0%
30	Panes, roscas y cakes	472,63	99,616%	0%
31	Polvo de hornear, esencias	441,23	99,721%	0%
32	Cremas, tortas, flan	284,42	99,789%	0%
33	Cereales	276,21	99,855%	0%
34	Sopas y cremas varias	221,03	99,907%	0%
35	Mariscos	219,91	99,960%	0%
36	Pastillas	80,95	99,979%	0%
37	Útiles de Oficina	75,52	99,997%	0%
38	Medias Nylon	12,76	100,000%	0%
		\$419.627,89		

Elaborado por: Erika Velasco

Gráfico 5.2: Análisis Pareto



Elaborado por: Erika Velasco

Análisis e Interpretación

Al realizar el análisis Pareto se puede observar que la mayoría de ventas del supermercado dependen de 7 familias las mismas que representan el 81.06%, lo que implica que se debe prestar mayor atención a ellas con la finalidad de que se tenga un perfecto control y se realice una inversión adecuada en ellos teniendo en mente que los ingresos del supermercado dependen de la correcta gestión de su inventario. Sin embargo aquellos productos del inventario que representan una menor proporción en los ingresos de la empresa requerirán una menor atención y posiblemente la inversión sea menor en ellos aunque no se debe prescindir de ellos en su totalidad puesto que complementan la variedad que ofrece el supermercado a sus clientes.

5.3.6. Clasificación del inventario de acuerdo a las ventas

Resulta de gran importancia clasificar el inventario en zonas 1, 2 y 3 con el objetivo de determinar a donde se deberá dirigir la inversión con mucha atención y la frecuencia con la que se comprará el inventario puesto que aquella zona que represente más ingresos a la empresa será la que tendrá mayor movimiento de capital.

Tabla 5.15: Clasificación del inventario de acuerdo a las ventas

Zona	Cantidad (% de artículos)	% de ventas
1	26%	81%
2	34%	18%
3	40%	1%

Elaborado por: Erika Velasco

5.3.6.1. Artículos Zona1

Los productos que se encuentran en la zona1 son aquellos que representan más ingresos a la empresa, es decir, tienen un nivel de rotación alto y por lo tanto generan mayores ingresos a la empresa y tan solo representan el 26% de todo el inventario que posee la empresa.

5.3.6.2. Artículos Zona 2

En la zona 2 se ubican los productos que tienen una importancia secundaria, puesto que representan un nivel más bajo en las ventas, sin embargo son representativos para la empresa y representan el 34% del inventario total.

5.3.6.3. Artículos Zona 3

Los Artículos que se ubican en la zona 3 representan un menor valor de consumo pero representan un gran porcentaje del inventario y se los debe adquirir esporádicamente ya que su nivel de rotación es bajo. En esta categoría es importante realizar un análisis detallado sobre la permanencia del total de sus artículos pues sería de más utilidad quitar aquellos en los que su inversión no compensa al beneficio brindado.

5.3.7. Políticas de compra de inventarios de acuerdo a cada zona

Cuadro 5.2: Políticas para Artículos Zona 1

Políticas para Artículos Zona 1
<ul style="list-style-type: none">- Aplicar el modelo básico de cantidad económica de pedido- Realizar pedidos cuando la cantidad en existencias sea justamente suficiente para cubrir la demanda máxima que hay durante el tiempo que transcurre en llegar el nuevo pedido al supermercado.- Mantener una reserva de existencia de inventarios en caso de que la demanda incremente y con el objetivo de tener un cliente satisfecho.- La recepción del nuevo inventario deberá ser contado e inspeccionado en cuanto a su calidad y se la deberá comparar con la orden de compra de la empresa.- Mantener actualizada la información de base de datos de los proveedores

Elaborado por: Erika Velasco

Cuadro 5.3: Políticas para Artículos Zona 2

Políticas para Artículos Zona 2
<ul style="list-style-type: none">- Mantener una existencia de seguridad que equivaldrá al punto mínimo de existencia del producto.- Llevar un control de caducidades semanalmente y dar salida a aquellos con caducidad más próxima.- Establecer frecuencias de compra de acuerdo a la estacionalidad del producto.- El lote debe ser calculado antes de cada pedido.

Elaborado por: Erika Velasco

Cuadro 5.4: Políticas para Artículos Zona 3



Políticas para Artículos Zona 3
<ul style="list-style-type: none">- Establecer máximos y mínimos con periodos de revisión en la cual los pedidos se realizaran únicamente en su fecha de revisión.- En caso de requerir un pedido fuera de la fecha de revisión se lo realizará bajo la autorización por escrito del gerente.- Determinar un ciclo de conteo mensual- Verificar la rotación del inventario esporádicamente para determinar la sustitución del mismo o su desaparición.

Elaborado por: Erika Velasco

5.3.8. Almacenamiento del inventario

Al continuar con el proceso es necesario almacenar el inventario de acuerdo a la rotación de cada una de las familias tiene en el supermercado en bodegas diferentes de forma que facilite el control y ahorre tiempo al manejar el inventario.

Ilustración 5.1: Almacenamiento de inventario

BODEGA 1	BODEGA 2	BODEGA 3
<p data-bbox="368 712 635 792">Productos de rapida rotación</p> 	<p data-bbox="683 712 975 792">Productos de consumo poco frecuente</p> 	<p data-bbox="1023 712 1321 792">Artículos que se mantienen largo tiempo</p> 

Elaborado por: Erika Velasco

5.3.9. Clasificación del inventario basado en el método ABC

La finalidad de clasificar el inventario en categorías A, B y C es determinar con exactitud el nivel de control que se deberá aplicar a cada uno de los artículos del inventario para de esta forma sacar el máximo provecho a la inversión que se realiza.

5.3.9.1. Artículos Clase A

Los productos que se encuentran en la categoría A son aquellos que representan la inversión más alta de la empresa con respecto a cada unidad que se adquiere y representan menos del 1% en el inventario de “SUPERMARK SU DESPENSA”.

5.3.9.2. Artículos Clase B

En la clase B se ubican los productos que tienen una importancia secundaria, requieren menor inversión en relación a cada unidad comprada y al igual que en la zona 1 su porcentaje de representación en el inventario es bajo con el 3%.

5.3.9.3. Artículos Clase C

Los Artículos de categoría C representan un menor valor mucho más bajo de inversión, por lo general representan un gran número del inventario, en este caso para el supermercado abarcan el 96%.

5.3.10. Determinación del grado de intensidad de control que se dedica a cada artículo

Al clasificar los productos en artículos clase A, B y C se determina claramente el nivel de atención que se prestara a cada grupo y por lo tanto se establece varias características a tomar en cuenta de acuerdo a su clase como por ejemplo la inversión que se realizará, la cantidad que se requerirá de acuerdo a la zona en la que se ubique el artículo o el espacio que se destinará para su almacenamiento.

Los artículos que se encuentren en la clase A van a requerir mayor atención y procesos de revisión con mayor frecuencia, los productos pertenecientes a la clase B necesitan una atención similar a los de la clase A pero en menor proporción y los artículos que corresponden a la clase C se les harán un control mínimo.

La siguiente tabla indica las características que se consideran clave.

Tabla 5.16: Grado de intensidad de control

GRUPOS	CANT. DE ARTICULOS	CANT. (% DE ARTICULOS)	VALOR	GRADO DE CONTROL	INVENTARIO DE SEGURIDAD	PRECEDIMIENTO DE PEDIDO
A	19	0,76	\$18,00 o más	Intenso	Bajo	Cuidadoso, Seguro, Revisiones frecuentes
B	78	3,15	\$9,00 a \$17,00	Normal	Moderado	Pedidos normales
C	2383	96,09	< a \$8,00	Simple	Grande	Órdenes periódicas

Elaborado por: Erika Velasco

5.3.11. Métodos para el control de inventarios de cada clase de artículo

Los métodos de control que se establecen se deberán aplicar a las tres clases:

- La recepción del nuevo inventario deberá ser contado e inspeccionado en cuanto a su calidad y se la deberá comparar con la orden de compra de la empresa.
- Mantener actualizada la información de base de datos de los proveedores
- Los productos serán supervisados constantemente en su presentación, calidad y fecha de vencimiento.
- Establecer una frecuencia de compra de acuerdo a la caducidad del producto.
- Realizar informes de faltantes o sobrantes

5.3.12. Indicadores de gestión propuestos para la planificación de inventario

Con la finalidad de que el proceso de control de inventario se lleve con eficiencia y eficacia es de gran importancia aplicar indicadores de gestión y de esta forma obtener un resultado óptimo a mediano plazo.

5.3.12.1. Índice de Rotación de Inventario

Da a conocer el número de veces en donde la inversión se recupera a través de las

ventas en un periodo determinado, es decir, da a conocer la frecuencia de renovación del producto.

Tabla 5.17: Índice Rotación de Inventario

Tipo de Indicador			
Nombre del Indicador:	Rotación de Inventario		
Nombre del Proceso:	Control de Gestión para la planificación y control de inventario		
Fecha de Inicio:		Status Actual	
Definición y Cálculo			
Descripción del Indicador		Objetivo	
Indica el número de veces que la inversión se recupera a través de las ventas en un periodo determinado, lo que significa la frecuencia de renovar del producto.		Mantener un elevado índice de rotación	
Fórmula de cálculo			
$\frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario}}$			
Frecuencia	Numerador	Fuente	
Mensual	Costo de venta	Dep. de Inventario	
	Denominador	Fuente	
	Inventario	Dep. Facturación	
Rango de calificación			
Mínimo	Aceptable	Satisfactorio	
≥ 2.23	$1.5 \leq I < 2.23$	$1 < I < 1.5$	
Observaciones			
Responsable del Indicador		Responsable del Proceso	
Gerente General		Jefe de Bodega	

Aplicación

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{372.877,91}{189.922,81}$$

$$\text{Rotación de Inventario} = 1,96$$

5.3.12.2. Índice de Duración de Inventario

Indica el número de veces que dura el inventario que posee el supermercado en ese momento.

Tabla 5.18: Índice de Duración de Inventario

Tipo del Indicador		
Nombre del Indicador:	Permanencia de Inventario	
Nombre del Proceso:	Control de Gestión para la planificación y control de inventario	
Fecha de Inicio:		Situación Actual
Definición y Cálculo		
Descripción del Indicador	Objetivo	
Indica el número de veces que dura el inventario posee el supermercado	Evitar pérdida de inventario y vencimiento en productos.	
Fórmula de cálculo		
$\frac{\text{Inventario Final}}{\text{Ventas Promedio}}$		
Frecuencia	Numerador	Fuente
Mensual	Inventario Final	Dep. de Inventario
	Denominador	Fuente
	Ventas Promedio	Dep. Facturación

Rango de calificación		
Mínimo	Aceptable	Satisfactorio
≥ 2.00	$1.3 \leq I < 2.00$	$1 < I < 1.3$
Observaciones		
Responsable del Indicador	Responsable del Proceso	
Gerente	Jefe de Bodega	

Aplicación

$$\text{Permanencia de Inventario} = \frac{\text{Inventario Final}}{\text{Ventas Promedio}}$$

$$\text{Permanencia de Inventario} = \frac{189.922,81}{419628,31}$$

$$\text{Permanencia de Inventario} = 0,45$$

Análisis

Se puede determinar que el nivel de permanencia de inventario dentro de Supermark Su Despensa, es satisfactorio de acuerdo al inventario que posee y las ventas que realiza.

5.3.12.3. Exactitud del Inventario

Es el control y verificación de la coincidencia de las existencias registradas en el sistema con las que se encuentran físicamente.

Tabla 5.19: Exactitud del Inventario

Tipo de Indicador		
Nombre del Indicador:	Precisión de Inventario	
Nombre del Proceso:	Control de Gestión para la planificación y control de inventario	
Fecha de Inicio:		Status Actual
Definición y Cálculo		
Descripción del Indicador	Objetivo	
Control y verificación de la coincidencia de las existencias registradas en el sistema con las que se encuentran físicamente.	Exactitud en control de inventario en sistema con el inventario físico	
Fórmula de cálculo		
$\frac{\text{Cantidad exacta de inventario} * 100}{\text{Cantidad verificada de inventario}}$		
Frecuencia	Numerador	Fuente
Mensual	Cant. Exacta de inv.	Dep. de Inventario
	Denominador	Fuente
	Cant. Verificada de inv.	Dep. Facturación
Rango de calificación		
Mínimo	Aceptable	Satisfactorio
≤ 92	$92 < I < 95$	$95 < I \leq 100$
Observaciones		
Responsable del Indicador	Responsable del Proceso	
Gerente General	Jefe de Bodega	

Aplicación

$$\text{Precisión de Inventario} = \frac{\text{Cantidad exacta de inventario} * 100}{\text{Cantidad verificada de Inventario}}$$

$$\text{Precisión de Inventario} = \frac{92033 * 100}{90000}$$

$$\text{Precisión de Inventario} = \frac{92033 * 100}{99560}$$

$$\text{Precisión de Inventario} = 92,43$$

5.3.12.4. Confiabilidad del inventario

Se basa en la comprobación en cuanto a la cantidad y ubicación del producto que debe existir, sino se genera como error.

Tabla 5.20: Confiabilidad del Inventario

Tipo de Indicador		
Nombre del Indicador:	Confiabilidad de Inventario	
Nombre del Proceso:	Control de Gestión para la planificación y control de inventario	
Fecha de Inicio:		Status Actual
Definición y Cálculo		
Descripción del Indicador	Objetivo	
Es la verificación en cuanto a la cantidad y ubicación del producto en el que debería estar, caso contrario se considera como error.	Evitar sobrante o faltantes	
Fórmula de cálculo		
$\frac{\text{Existencia}}{\text{Kárdex}}$		
Frecuencia	Numerador	Fuente
Mensual	Existencia	Dep. de Inventario
	Denominador	Fuente
	Kárdex	Dep. Facturación

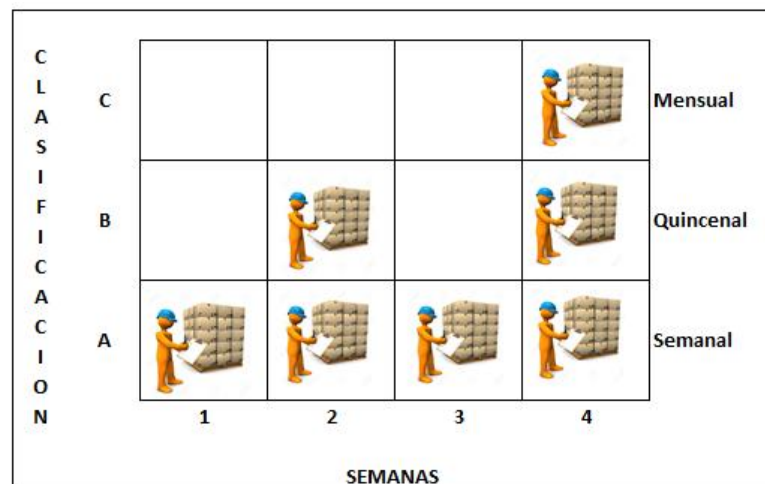
Rango de calificación		
Mínimo	Aceptable	Satisfactorio
≥ 1.04	$1.04 \leq I < 1.07$	$1 < I < 1.04$
Observaciones		
Responsable del Indicador	Responsable del Proceso	
Gerente General	Jefe de Bodega	

5.3.13. Conteos cíclicos para los artículos basados en el método ABC

Es importante determinar que la frecuencia con la que se realizan los conteos cíclicos es diferente para cada categoría del inventario al igual que la atención prestada para cada una de ellas.

A continuación se detalla la frecuencia con la que se debe realizar el conteo de los artículos perteneciente a cada una de las categorías.

Ilustración 5.2: Conteo cíclico de artículos



Elaborado por: Erika Velasco

5.3.14. Diseño del Método de las 5s

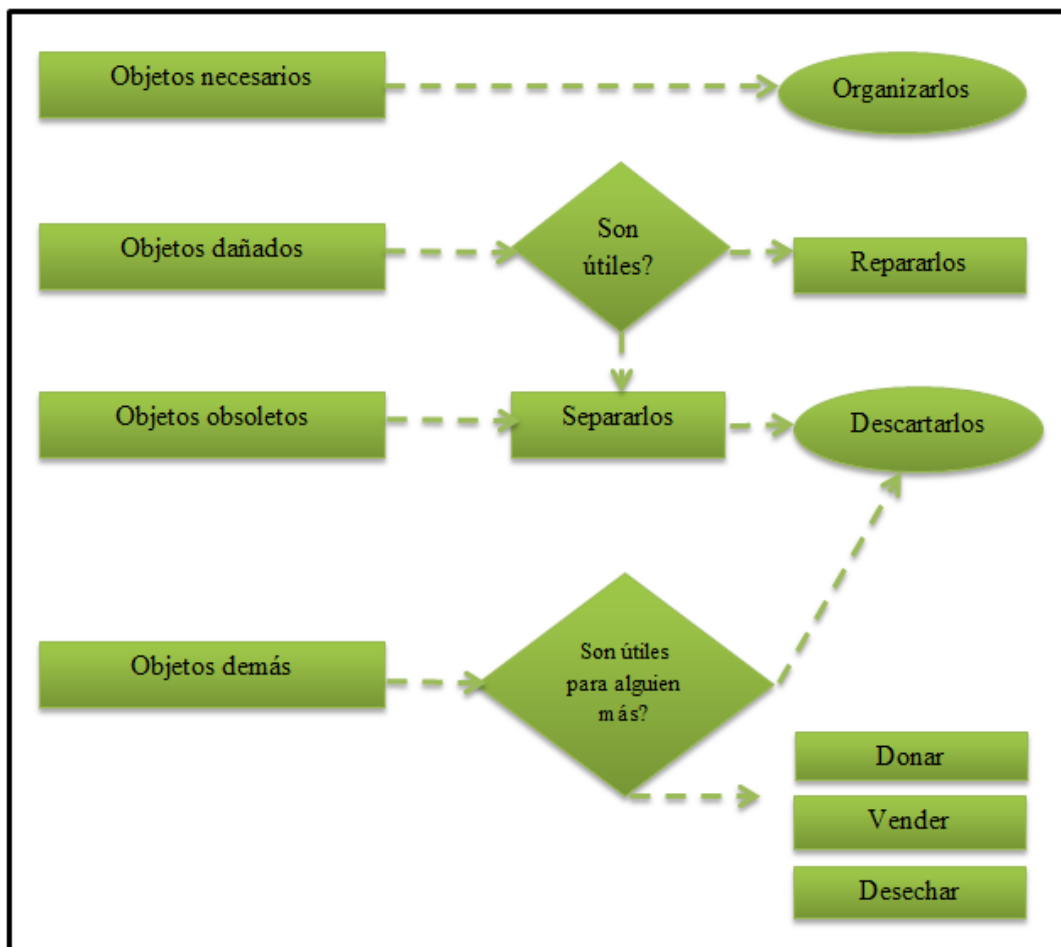
Con este método “**SUPERMARK SU DESPENSA**” tendrá las pautas necesarias para reducir los tiempos de control de inventario, mejorar las condiciones de trabajo en equipo y optimizar la inversión realizada.

5.3.14.1. Primera S: Seiri – Seleccionar

Dentro de la primera S se establecen tres funciones de gran importancia que se detallan a continuación:

- En primer lugar es necesario capacitar al personal con la finalidad de que se encuentre en óptimas condiciones para que pueda identificar productos necesarios de innecesarios para ser destinados de acuerdo a su estado.
- Seleccionar los artículos identificando los productos necesarios y separando los innecesarios en base al siguiente diagrama de flujo:

Ilustración 5.3: Selección de productos



Elaborado por: Erika Velasco

Además es importante que la persona encargada de identificar y clasificar el inventario deba llenar la siguiente bitácora:

Cuadro 5.5: Bitácora para clasificación de productos

CLASIFICACION DE ARTICULOS							
Nº	ACTIVIDADES	BODEGA	RESPONSABLES	FECHA	PROCEDIMIENTO	MOTIVOS	OBSERVACIÓN

Elaborado por: Erika Velasco

Una vez realizada la clasificación del inventario se entregaran etiquetas rojas de aquellos productos innecesarios junto con la acción correctiva que se tomará.

Cuadro 5.6: Formato para Tarjeta Roja

TARJETA ROJA			
FECHA:		FORMA DE DESECHO	
BODEGA:		1.- TIRAR	
RESPONSABLE:		2.- VENDER	
ARTÍCULO A ELIMINAR:		3.- MOVER	
LOCALIZACIÓN:		4.- ENVIAR A ST	
CANTIDAD:		5.- OTROS	
		FECHA DE DESECHO:	
RAZÓN:		DESCRIPCIÓN DE RAZÓN:	
1.- NO SE NECESITA			
2.- DEFECTUOSO			
3.- NO ROTA CON FRECUENCIA			
4.- MATERIAL DE DESPERDICIO			
5.- USO DESCONOCIDO			
6.- CONTAMINANTE			
7.- OTRO			
ELABORADO POR:		FIRMA DE AUTORIZACIÓN	

Elaborado por: Erika Velasco

Al finalizar la primera etapa se obtendrá un área de trabajo más segura, se reducirán los tiempos de despacho, habrá más espacio útil en la bodega y el control visual de los stocks será más eficiente.

5.3.14.2. Segunda S: Seiton – Organizar

Consiste básicamente en ordenar los productos del inventario de forma que sea fácil establecer su control. Las funciones que se realizan son las siguientes:

- Señalizar completamente las áreas de almacenamiento de inventario lo que implica colocar avisos de salidas de emergencia, equipos contra incendio, zonas de riesgo, etc.
- Establecer zonas de acuerdo a las tareas que se van a ejecutar.
- Organizar los artículos de acuerdo a su frecuencia de uso.

Al finalizar esta actividad se tendrán sitios identificados para ubicar los productos y una mayor facilidad de inspección y control.

5.3.14.3. Tercera S: Seiso – Limpiar

El cumplimiento de limpieza en las áreas de trabajo contribuye al buen funcionamiento del supermercado aún más al considerar que se trata de la venta de productos de consumo masivo pues evitará la presencia de anomalías a futuro. Para llevar a cabo esta tarea es necesario establecer un cronograma de trabajo de limpieza en el que se asignen responsabilidades a cada uno de los empleados con un previo entrenamiento de las funciones a realizar con la finalidad de evitar accidentes y enfermedades, disminuir reparaciones que representen un alto costo a la empresa y por supuesto un lugar impecable de trabajo.

Cuadro 5.7: Ficha de Control de Limpieza

CONTROL DE LIMPIEZA												
FECHA DE INICIO			NOMBRE AUXILIAR DE SERVICIOS							N.- REVISIÓN:		
DÍA	MES	AÑO										
Califique el estado del lugar de acuerdo a la siguiente calificación:												
MALO- M REGULAR- R BUENO- B MUY BUENO- MB EXCELENTE- E												
ÁREA	FECHA Y HORA		PERCHAS	VITRINAS	PRODUCTOS	PISOS	BODEGA	FIRMA AUXILIAR		FIRMA SUPERVISOR		OBSERVACIONES

Elaborado por: Erika Velasco

5.3.14.4. Cuarta S: Seiketsu – Sanear

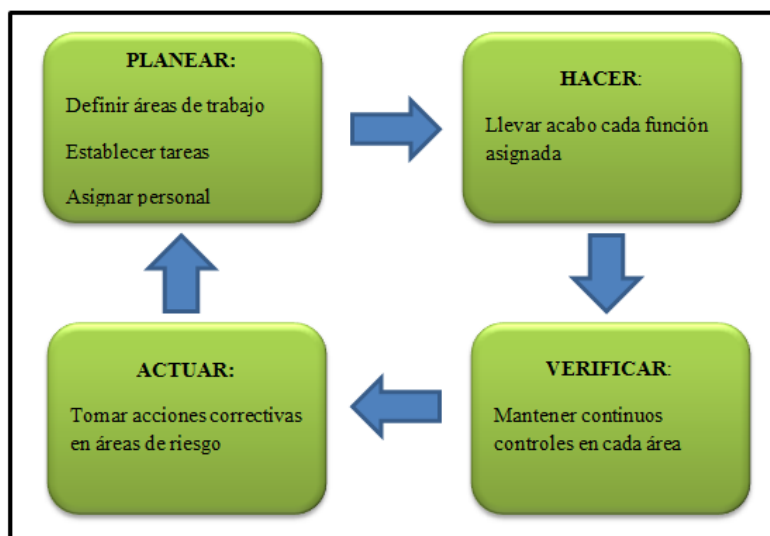
Al llegar al desarrollo de la cuarta S es importante mencionar que esta actividad se encarga de llevar un control sobre el funcionamiento de las tres primeras S y por lo tanto desarrollar condiciones de trabajo que eviten el retroceso de las mismas.

Para llevar a cabo el control será necesario designar personal que se encargará de supervisar continuamente cada una de las áreas mediante señalización, es decir, se colocarán una etiqueta roja en aquellas áreas que requieran mejora y verdes en cada una de las áreas que se encuentren bien cuidadas y funcionando a la perfección, de esta forma el personal encargado de dichas áreas podrá tomar medidas correctivas y solucionarlas en el menor tiempo posible

5.3.14.5. Quinta S: Shitsuke – Autodisciplina

La quinta S comprende la mejora alcanzada de la aplicación del proceso de las actividades anteriores, para lo cual se aplica el círculo de mejora continua como se muestra en el siguiente gráfico.

Ilustración 5.4: Mejora Continua



Elaborado por: Erika Velasco

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Se concluye que la empresa no cuenta con un modelo de gestión de inventarios, por lo que se puede determinar que manejan de forma empírica, lo que resulta ser ineficiente para la actividad comercial que se desarrolla.
- SUPERMARK SU DESPENSA, no tiene establecidos los procedimientos que se deben llevar a cabo en cuanto al manejo y control de inventarios, ya que posee una información deficiente, originando pérdidas por deterioros, por daños y a su vez una baja rentabilidad.
- Se concluye que al desarrollar un modelo de gestión de inventarios a través del método ABC, se logró establecer la categorización de los productos que posee el supermercado con el fin de definir las políticas y controles que se deben ejecutar dentro de cada categoría y así se pueda implantar de manera eficiente la gestión de inventario.
- El supermercado no cuenta con indicadores de medición que permitan llevar un control adecuado de los inventarios y permitan tomar las decisiones adecuadas para identificar cuáles son los objetivos que se van a cumplir.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda aplicar un modelo de gestión de inventarios dentro de la empresa, de manera en que se puedan tomar decisiones con una base técnica y no empírica.
- Es necesario llevar a cabo los diferentes procedimientos planteados en el diseño, para el manejo y control de los inventarios de acuerdo a cada área y de manera que se adapte de forma eficiente a la empresa.
- Se recomienda aplicar la metodología del modelo ABC, debido a que esta puede mejorar de manera considerable la gestión de los inventarios, identificar los diferentes artículos con los que cuenta el supermercado y mantener una categorización de los mismos, para conocer aquellos de mayor rotación, identificar faltantes, obsolescencias o los que necesitan una reposición.
- Es importante emplear e implementar los indicadores de gestión propuestos, manteniendo un seguimiento de su cumplimiento con el fin de lograr mejoras y de esta manera lograr las decisiones correctas en cuanto a los inventarios que maneja el supermercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Abascal, E., & Grande, I. (2010). *Análisis de encuestas*. ESIC Editorial.
- Arbones, E. (2010). *Optimización industrial II: programación de recursos*. Marcombo.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. Pearson Educación.
- Bastos, A. I. (2010). *Organización en El Punto de Venta*. Ideaspropias Editorial S.L.
- Cevallos, S. (2015). La marca propia y su incidencia en la actitud del consumidor de la Corporación Favorita (Megamaxi) de la ciudad de Ambato. Retrieved from <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/4775>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación*. México: Pearson Educación.
- Cruz, B. (2010). *Análisis de la Gestión de Almacenamiento de la Bodega Principal de Productos Terminados: Caso de Productos de Consumo de Masivos*. Retrieved from <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/11922/3/TESIS%20FINAL%20OIMPRIMIR.pdf>
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones* (Primera). Lima-Perú.
- Fundación Iberoamericana de Altos Estudios Profesionales. (2014a). CONTROL Y MANEJO DE INVENTARIO Y ALMACÉN. Retrieved from <http://fiaep.org/inventario/controlymanejodeinventarios.pdf>
- Fundación Iberoamericana de Altos Estudios Profesionales. (2014b). CONTROL Y MANEJO DE INVENTARIO Y ALMACÉN. Retrieved from <http://fiaep.org/inventario/controlymanejodeinventarios.pdf>
- Gutiérrez, O. P. (2009). Un enfoque multicriterio para la toma de decisiones en la gestión de inventarios. *Cuadernos de Admón. Pontificia Universidad Javeriana*, 22(38), 169–187.
- Gutiérrez, V., & Vidalb, C. J. (2008). Modelos de Gestión de Inventarios en Cadenas de Abastecimiento: Revisión de la Literatura Inventory Management Models in Supply

Chains: A Literature Review. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/rfiua/n43/n43a12.pdf>

Hernández, J. (2005). *Costo de Ventas*. Ediciones Fiscales ISEF.

Hornigren, C. T., Sundem, G. L., & Elliott, J. A. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. Pearson Educación.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). Redatam::ECLAC/CELADE - R+SP WebServer. Retrieved May 6, 2015, from <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=DIEE2013&MAIN=WebServerMain.inl>

Izar, J. (2011). *Fundamentos de investigación de operaciones para administración*. UASLP.

Lybrand, C. &. (2010). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO*. Ediciones Díaz de Santos.

Manco, J. C. M. (2014). *ELEMENTOS BÁSICOS DEL CONTROL, LA AUDITORÍA Y LA REVISORÍA FISCAL*. Juan Carlos Manco Posada.

Míguez, M., & Bastos, A. I. (2010). *Introducción a la gestión de stocks: El proceso de control, valoración y gestión de stocks*. Ideaspropias Editorial S.L.

Mira, J. C. (2012). *Apuntes de Auditoría*. Juan Carlos Mira Navarro.

Molina, O. (2003). Nuevas Técnicas de Control y Gestión de Costos en Búsqueda de la Competitividad. Retrieved May 4, 2016, from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25700604>

Morantes, M. L., & Chirinos, Y. C. (2003). Estrategias de crecimiento empresarial aplicadas por hipermercados. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(24). Retrieved from <http://200.74.222.178/index.php/rvg/article/view/9704>

Muller, M. (2005). *Fundamentos de administración de inventarios*. Editorial Norma.

Olavarrieta de la Torre, J. (2010). Conceptos generales de productividad, sistemas, normalización u competitividad para la pequeña y mediana empresa.


Pascual, R. C., & Fonollosa, J. (2010). *Nuevas técnicas de gestión de stocks: MRP y JIT*. Marcombo.

Pérez, J. F., & Veiga, C. (2013). *Control de gestión empresarial*. ESIC Editorial.

- Posada, A., & Gregorio, J. (2011). Aspectos a considerar para una buena gestión en los almacenes de las empresas (Centros de Distribución, CEDIS). *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 16(30), 83–96.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación.
- Rondán, F. (2013). Estrategia de precios siempre bajos. Retrieved from http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC/DYC_2003_71_65_75.pdf
- Sánchez Díaz, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Acimed*, 13(6), 0–0.
- Sarabia, A. (2011). *La investigación operativa: una herramienta para la adopción de decisiones*. Univ Pontifica Comillas.
- Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (2015). RUC - Servicio de Rentas Internas del Ecuador. Retrieved May 6, 2015, from <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>
- Tovar, E. (2016). Control Interno de los Inventarios. Retrieved September 26, 2016, from <http://www.auditool.org/blog/control-interno/939-control-interno-de-los-inventarios>
- Villaroel, S., & Rubio, J. (2010). Gestión de pedidos y stock. Retrieved May 23, 2016, from https://books.google.com.ec/books?id=1C8bAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gestion+de+inventarios&hl=es-419&sa=X&sqi=2&redir_esc=y#v=onepage&q=gestion%20de%20inventarios&f=false
- Zuluaga, R. D. M., & García, L. A. M. (2005). *Diccionario de logística y negocios internacionales*. ECOE Ediciones. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?id=tqGv3hoaFBYC>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

 <p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO SERÉIS MIS TESTIGOS</p>	<p>UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO</p> <p>Carrera de Contabilidad y Auditoria</p>
<p>Objetivo: Conocer las opiniones del personal del Departamento Administrativo a cerca manejo de los inventarios y la importancia de implementar un modelo de gestión de inventarios en el supermercado SUPERMARK SU DESPENSA.</p> <p>Por favor escoja la respuesta que usted crea conveniente.</p>	
<p>1. ¿Se tienen definidas las actividades a realizarse por cada persona dentro del supermercado?</p> <p>a) Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b) Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c) A veces <input type="checkbox"/></p> <p>d) Nunca <input type="checkbox"/></p> <p>2. ¿Se aplican las políticas de compras establecidas con los proveedores?</p> <p>a) Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b) Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c) A veces <input type="checkbox"/></p> <p>d) Nunca <input type="checkbox"/></p> <p>3. ¿Se establecen adecuadamente los niveles de compras de los productos, en base a requerimientos deseados?</p> <p>a) Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b) Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c) A veces <input type="checkbox"/></p> <p>d) Nunca <input type="checkbox"/></p> <p>4. ¿La colocación de los productos en la perchas se lo hace en base a patrones particulares establecidos, considerando la atracción del cliente?</p> <p>a) Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b) Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c) A veces <input type="checkbox"/></p> <p>d) Nunca <input type="checkbox"/></p> <p>5. ¿Los niveles de stock en bodegas y en perchas se establecen en base a requerimientos previos?</p> <p>a) Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b) Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c) A veces <input type="checkbox"/></p> <p>d) Nunca <input type="checkbox"/></p>	

6. ¿Se realiza un análisis integral a los inventarios, para definir cuáles son los productos más vendidos?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

7. ¿La reposición de los productos a caducarse se lo hace de forma oportuna?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

8. ¿Se realizan procedimientos de verificación periódica para determinar los productos caducados?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

9. ¿Se manejan controles para determinar los niveles de pérdida por roturas o daños de las existencias?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

10. ¿Se confrontan las existencias físicas con lo mantenido en registros?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca


Sustente:

11. ¿Las verificaciones físicas de los inventarios se las hace de manera periódica y adecuada?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

Gracias por su colaboración

Anexo: Encuesta 2

 <p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO SERÉIS MIS TESTIGOS</p>	<p>UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO Carrera de Contabilidad y Auditoria</p>
<p>Objetivo: Conocer las opiniones del personal del Departamento de Comercialización sobre el manejo y gestión de los inventarios en el supermercado SUPERMARK SU DESPENSA.</p>	
<p>Por favor escoja la respuesta que usted crea conveniente.</p>	
<p>1. ¿Se tienen definidas las actividades a realizarse por cada persona dentro del supermercado?</p> <p>a) Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b) Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c) A veces <input type="checkbox"/></p> <p>d) Nunca <input type="checkbox"/></p> <p>2. ¿La empresa le proporciona manuales o políticas para el cumplimiento de sus actividades?</p> <p>a) Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b) Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c) A veces <input type="checkbox"/></p> <p>d) Nunca <input type="checkbox"/></p> <p>3. ¿Recibe la capacitación necesaria para mejorar su desempeño en el manejo de los inventarios?</p> <p>a) Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b) Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c) A veces <input type="checkbox"/></p> <p>d) Nunca <input type="checkbox"/></p> <p>4. ¿Cómo considera usted el manejo y control actual de los inventarios dentro del supermercado</p> <p>a) Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>b) Muy Bueno <input type="checkbox"/></p> <p>c) Bueno <input type="checkbox"/></p> <p>d) Regular <input type="checkbox"/></p> <p>e) Pésimo <input type="checkbox"/></p> <p>5. ¿Cómo considera que son las políticas y controles mantenidos por la empresa en la gestión de inventarios</p> <p>a) Adecuadas <input type="checkbox"/></p> <p>b) Inadecuadas <input type="checkbox"/></p> <p>c) Insuficientes <input type="checkbox"/></p> <p>d) No existen <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Gracias por su colaboración</p>	

