

# UNIVERSIDAD DE CUENCA



## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

### CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

**“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE MUEBLES DE MADERA EN LA CIUDAD DE CUENCA. CASO PRÁCTICO: MUEBLES “CHELITA””**

**Trabajo de Titulación previa a la obtención del  
Título de Contador Público – Auditor.**

#### **AUTORES:**

Bustamante Caldas Christian Jonnathan

Quizhpe Bravo Vanesa Isabel

#### **DIRECTOR:**

CPA. Orlando Fabián Ayabaca Mogrovejo

**CUENCA-ECUADOR**

**2016**



## RESUMEN

La Gestión y Administración de Inventarios son de gran importancia para el funcionamiento económico, administrativo y de control de la empresa, por lo que realizamos este trabajo de investigación denominado: “Análisis de la Gestión de Inventarios en las Pequeñas Empresas Manufactureras de Muebles de Madera en la ciudad de Cuenca. Caso Práctico: Muebles “Chelita”.

En el capítulo I, se describe los antecedentes del Sector Económico Manufacturero de muebles en la ciudad de Cuenca, los antecedentes preliminares, normativa e información Contable, Administrativa y de Control de la Empresa de Muebles “Chelita”,

En el capítulo II, se desarrolló las bases teóricas de grandes autores y legislación ecuatoriana vigente para la adecuada administración, por lo que lleva una serie de procesos, análisis y control para poder obtener la óptima gestión de los inventarios y poder salvaguardar intereses de la empresa y del sector manufacturero de muebles.

En el capítulo III, se desarrolló dos secciones de las cuales detallamos a continuación; en la primera sección se describe los análisis de los Estados Financieros, la parte contable y de control de la empresa de muebles “Chelita” y en la segunda sección describimos la parte investigativa mediante la muestra tomada del sector manufacturero de muebles con la adecuada tabulación de datos y de las encuestas para analizar la situación actual que vive hoy en día el sector manufacturero de muebles en la ciudad de Cuenca.

En el capítulo IV, finalmente encontramos las respectivas conclusiones y recomendaciones de nuestro trabajo de investigación generando un valor agregado tanto a nivel de la empresa de Muebles “Chelita” como a nivel de sector manufacturero de muebles.



PALABRAS CLAVE:

Valor Agregado, toma de decisiones, gestión y administración de Inventarios, pequeñas empresas manufactureras de muebles, cantidad óptima, control, y normativa e información.



## ABSTRACT

Due to Inventory Management has a great importance for the economic, administrative and controlling improvement of a company, we develop the research work "Analysis of Inventory Management in Small Manufacturing Wood Business in Cuenca city." Case of study: "Muebles Chelita."

Chapter I describes the background of the economic manufacturing sector of furniture in Cuenca city; the preliminary references; rules and accounting, administrative, and controlling information about "Muebles Chelita."

Chapter II develops the theoretical bases of great authors and the current Ecuadorian legislation for an appropriate administration. For this reason, it includes a series of processes, analysis, and control in order to obtain the best inventory management and to protect the interests of the company and of the manufacturing furniture sector.

Chapter III develops two sections: the first section describes the analyses of the financial statements, the accounting and control part of "Muebles Chelita." The second section describes the research work by means of the sample taken from the manufacturing furniture sector with the corresponding data tabulation and surveys with the purpose of analyzing the current situation of the manufacturing furniture sector in Cuenca city.

Chapter IV presents some conclusions and recommendations from our research work to generate a financial value both at the level of "Muebles Chelita" and at the level of manufacturing furniture sector.

### KEY WORDS:

Financial value, make decisions, inventory management, small manufacturers of furniture, optimal amount, control, standards, and information.



## TABLA DE CONTENIDOS

### 1CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DEL SECTOR ECONÓMICO MANUFACTURERO Y DE LA EMPRESA MUEBLES “CHELITA” .....	30
1.1 Antecedentes del Sector Económico manufacturero en el Ecuador.....	30
1.1.1 Transformación y Comercialización de Madera .....	30
1.1.2 Plazas de Trabajo .....	31
1.1.3 Representación del Sector.....	32
1.2 Análisis de la Industria manufacturera de Madera.....	33
1.2.1 Análisis Horizontal del Sector Económico.....	33
1.2.2 Análisis Vertical del Sector Económico.....	34
1.2.3 Matriz Productiva en el Ecuador .....	36
1.3 Análisis FODA del Sector Manufacturero.....	36
1.4 Antecedentes de la Empresa Muebles “Chelita” .....	36
1.4.1 Reseña Histórica .....	36
1.5 Normativa Legal .....	37
1.5.1 Calificación Artesanal .....	37
1.5.2 Tipo de empresa de acuerdo a las PYMES .....	39
1.5.3 Normativa Tributaria .....	41
1.6 Plan Estratégico .....	43
1.6.1 Misión .....	43
1.6.2 Visión.....	44
1.6.3 Valores y Principios.....	44
1.6.4 Objetivo General.....	44
1.6.5 Objetivos Estratégicos.....	45



1.7	Análisis FODA de la Empresa.....	45
1.8	Estructura Organizacional.....	46
1.8.1	Organigrama .....	46
1.8.2	Áreas de Trabajo.....	48
1.8.3	Descripción de la Actividad Económica de la Empresa.....	48
1.9	Productos que ofrece Muebles “Chelita” .....	48
1.9.1	Descripción de la Organización .....	49
1.9.2	Infraestructura de la Empresa .....	49
1.9.3	Proceso de Fabricación de los Muebles de Madera.....	52
1.10	Políticas de la empresa .....	52
1.10.1	Políticas que debe cumplir al momento de contratar a un Empleado..	52
1.10.2	Políticas Administrativas .....	53
1.10.3	Políticas para un mejor Ambiente de Trabajo.....	54
1.10.4	Política Tributaria.....	55
1.10.5	Política De Ventas.....	55
1.11	Análisis Preliminar de los Estados Financieros.....	55
<b>2CAPITULO II</b>		
	<b>MARCO TEÓRICO APLICADO A LOS INVENTARIOS .....</b>	<b>61</b>
2.1	Reseña Histórica de la Gestión de Inventarios .....	61
2.1.1	Evolución de la Gestión y Administración de Inventarios .....	61
2.1.2	Concepto de Inventarios .....	62
2.1.3	Funciones y Objetivos de los Inventarios.....	63
2.1.4	Tipos de Inventarios.....	64
2.1.5	Clasificación de Inventarios .....	66
2.2	Planeación de los Inventarios .....	66



2.2.1	Motivos por lo que las Organizaciones tienen Stock .....	67
2.3	Control de los Inventarios .....	67
2.3.1	Definición .....	67
2.3.2	Importancia del Control .....	68
2.3.3	Principios para el Control de Inventarios.....	68
2.3.4	Características del Control.....	69
2.3.5	Modelo COSO Administración de Riesgos (ERM).....	69
2.3.6	Sistemas de Registros.....	71
2.3.7	Métodos de Valuación .....	72
2.3.8	Promedio Ponderado.....	73
2.3.9	Análisis entre el método PEPS y Promedio Ponderado .....	74
2.4	Costo por Mantener Inventarios.....	74
2.5	Gestión de Inventarios.....	77
2.5.1	Definición de la Gestión .....	77
2.5.2	Retos para la Gestión de Inventarios.....	78
2.5.3	Políticas y Decisiones en la Gestión de Inventarios .....	78
2.5.4	Mejores prácticas en Operaciones de Distribución.....	79
2.5.5	Definición de Logística .....	80
2.5.6	La Red Logística.....	81
2.5.7	Diseño de una Red Logística .....	81
2.6	Técnicas de Administración de Inventarios.....	82
2.6.1	Análisis de Inventarios ABC .....	82
2.6.2	El Modelo de la Cantidad Económica de Pedido (CEP) .....	88
2.6.3	Justo A Tiempo.....	91
2.7	El Análisis Financiero Estructural .....	93



2.7.1	Conceptos de Capital de Trabajo .....	97
2.7.2	El Ciclo de Conversión del Efectivo .....	100

### 3CAPITULO III

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA MUEBLES “CHELITA” Y EN EL SECTOR MANUFACTURERO DE MUEBLES EN LA CIUDAD DE CUENCA.....		104
3.1	Análisis de los Estados Financieros.....	105
3.1.1	Análisis Horizontal y Vertical .....	105
3.1.2	Análisis de los Indicadores .....	119
3.1.3	Análisis del Capital de Trabajo.....	125
3.2	Evaluación del Sistema de Control Interno .....	127
3.2.1	Método COSO II (ERM) .....	127
3.3	Análisis del Tratamiento Contable de los Inventarios.....	132
3.3.1	Análisis del Registro de Inventarios .....	132
3.3.2	Evaluación de Control del Proceso Contable de los Inventarios.....	135
3.4	Análisis de la Gestión de Inventarios .....	140
3.4.1	El Pedido Óptimo.....	140
3.4.2	Administración de Inventarios Metido ABC.....	153
3.4.3	Balance Score Card.....	157
3.4.4	Mapa Estratégico de la Empresa.....	158
3.4.5	Análisis de Cumplimiento de las Perspectivas para el Año 2015.....	160
3.4.6	Óptima Gestión de los Inventarios .....	167
3.5	Análisis del Sector Manufacturero de Muebles de Madera en la Ciudad de Cuenca.....	169
3.5.1	Determinación de la Muestra.....	169



3.5.2	Encuestas .....	169
3.5.3	Análisis de las Encuestas .....	170

#### 4CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	187
4.1 Conclusiones:.....	187
4.2 Recomendaciones:.....	189
BIBLIOGRAFÍA:.....	191
Referencias .....	191
ANEXOS .....	195



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Producción y Fabricación de Productos de Madera .....	34
Tabla 2: Producción y Fabricación de la Madera .....	34
Tabla 3: Consumo Intermedio de la Industrias .....	35
Tabla 4: Activo 2013-2014 .....	56
Tabla 5: Pasivos 2013-2014.....	57
Tabla 6: Pasivos - Patrimonio .....	57
Tabla 7: Utilidad Neta e Ingresos .....	58
Tabla 8: Activo Total-Utilidad Neta .....	59
Tabla 9: Patrimonio - Utilidad Neta .....	59
Tabla 10: Primeras Entradas y Primeras Salidas .....	73
Tabla 11: Valuación de los Inventarios .....	74
Tabla 12: Utilidad con los Inventarios.....	74
Tabla 13: Costos de Mantener Inventarios.....	76
Tabla 14: Ejemplo Método ABC .....	83
Tabla 15: Valoración de los artículos .....	84
Tabla 16: Análisis de categorías ABC.....	85
Tabla 17: Ejemplo del Capital de Trabajo .....	99
Tabla 18: Análisis Horizontal .....	106



Tabla 19: Análisis Horizontal del componente Inventarios .....	108
Tabla 20: Análisis Horizontal E.R.....	110
Tabla 21: Análisis Vertical Activos.....	111
Tabla 22: Análisis Vertical Activos.....	112
Tabla 23: Análisis Vertical Pasivos.....	113
Tabla 24: Análisis Vertical Pasivos.....	114
Tabla 25: Análisis Vertical Patrimonio .....	115
Tabla 26: Análisis Vertical del Patrimonio.....	116
Tabla 27: Análisis Vertical de los Ingresos .....	117
Tabla 28: Análisis Vertical Ingresos.....	118
Tabla 29: Indicador corriente.....	119
Tabla 30: Indicador de Prueba Ácida .....	119
Tabla 31: Indicador de Endeudamiento.....	120
Tabla 32: Margen Comercial.....	121
Tabla 33: R. Inversión.....	121
Tabla 34: R. ACTIVOS.....	122
Tabla 35: R. Inventarios .....	122
Tabla 36: Periodo promedio .....	123
Tabla 37: Rotación de C x C.....	123



Tabla 38: Promedio de Cobro .....	123
Tabla 39: Rotación de Proveedores .....	124
Tabla 40: Promedio de Pago .....	124
Tabla 41: Ciclo Financiero .....	125
Tabla 42: Escala de Calificación Método Coso .....	127
Tabla 43: Evaluación del nivel de riesgo y de confianza .....	128
Tabla 44: Evaluación del Control Preliminar .....	128
Tabla 45: Evaluación del Control Inventarios .....	129
Tabla 46: Evaluación Contable Compras.....	132
Tabla 47: Evaluación Contable Ventas .....	134
Tabla 48: Conciliación de Inventarios .....	138
Tabla 49: Ventas Enero 2015 .....	139
Tabla 50: CEP Tablones .....	143
Tabla 51: Comparación Costo-Beneficio .....	144
Tabla 52: CEP Tela .....	147
Tabla 53: Comparación Costo-Beneficio .....	148
Tabla 54: CEP Esponja .....	151
Tabla 55: Comparación Costo-Beneficio.....	151
Tabla 56: Costos de Mantener Inventarios.....	152



Tabla 57: Ventas 2013.....	153
Tabla 58: Categorías de los Productos.....	153
Tabla 59: Análisis ABC.....	154
Tabla 60: Ventas 2014.....	155
Tabla 61: Categorías Productos 2014.....	155
Tabla 62: Análisis ABC 2014.....	156
Tabla 63: Mapa Estratégico.....	159
Tabla 64: Perspectiva Financiera.....	160
Tabla 65: Perspectiva de Cliente.....	160
Tabla 66: Perspectiva de Procesos.....	166
Tabla 67: Perspectiva de Crecimiento.....	166
Tabla 68: Pregunta No 1.....	171
Tabla 69: Control Interno de las Encuestas.....	172
Tabla 70: Pregunta No 1.7.....	173
Tabla 71: Pregunta No 7.....	175
Tabla 72: Pregunta No 10.....	175
Tabla 73: Pregunta No 1.2.....	176
Tabla 74: Pregunta No 9.....	177
Tabla 75: Pregunta por qué no se analiza la Rotación de Inventarios.....	179



Tabla 76: Tipo de Sistema Informático .....	180
Tabla 77: Pregunta No 1.6 .....	181
Tabla 78: Pregunta No 11 .....	182
Tabla 79: Pregunta No 11.3 .....	182
Tabla 80: Pregunta No 11.9 .....	183
Tabla 81: Pregunta 11.13 .....	184
Tabla 82: Pregunta No 1.....	185



## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Talleres Artesanales en Ecuador .....	31
Gráfico 2: Análisis FODA.....	36
Gráfico 3: Análisis FODA.....	45
Gráfico 4: Organigrama Muebles Chelita.....	47
Gráfico 5: Infraestructura Muebles” Chelita” .....	51
Gráfico 6: Activo 2013	Gráfico 7: Activos 2014..... 56
Gráfico 8: Pasivos Corrientes 2013	Gráfico 9: Pasivos Corrientes 2014
.....	57
Gráfico 10: Financiamiento 2013	Gráfico 11: Financiamiento 2014 .. 58
Gráfico 12: Margen de Utilidad 2013	Gráfico 13: Margen de Utilidad 2014 ..... 58
Gráfico 14: Rotación de Activos 2013	Gráfico 15: Rotación de Activos
2014 .....	59
Gráfico 16: Rendimiento Inversión 2013	Gráfico 17: Rendimiento
Inversión 2014.....	60
Gráfico 18: Planeación de los Inventarios.....	67
Gráfico 19: Componentes COSO II .....	70
Gráfico 20: Logística Empresarial.....	80
Gráfico 21: Red Logística.....	81
Gráfico 22: Diseño de una Red Logística.....	81
Gráfico 23: Cantidad Económica de Ordenar .....	82



Gráfico 24: Determinación de las zonas ABC.....	86
Gráfico 25: Análisis ABC.....	87
Gráfico 26: Producción por lotes y sistema.....	93
Gráfico 27: Producción por unidades y sistema.....	93
Gráfico 28: Fundamentos del Capital de Trabajo.....	98
Gráfico 29: Análisis Horizontal.....	106
Gráfico 30: Análisis Horizontal de los Inventarios.....	109
Gráfico 31: Análisis Horizontal E.R.....	110
Gráfico 32: Análisis Vertical Activos.....	112
Gráfico 33: Análisis Vertical Activos.....	113
Gráfico 34: Análisis Vertical Pasivos.....	114
Gráfico 35: Análisis Vertical Pasivos.....	114
Gráfico 36: Análisis Vertical Patrimonio.....	116
Gráfico 37: Análisis Vertical Patrimonio.....	116
Gráfico 38: Análisis Vertical ER.....	117
Gráfico 39: Análisis Vertical Ingresos.....	118
Gráfico 40: Evaluación Preliminar.....	129
Gráfico 41: Evaluación de Inventarios.....	130
Gráfico 42: Pregunta No 1.....	171



Gráfico 43: Pregunta No 1.6.....	173
Gráfico 44: Pregunta No 7.....	175
Gráfico 45: Pregunta No 10.....	175
Gráfico 46: Pregunta No 1.2.....	176
Gráfico 47: Pregunta No 9.....	177
Gráfico 48: Indicadores Rotación de Inventarios.....	179
Gráfico 49: Tipo de Sistema Informático .....	180
Gráfico 50: Pregunta No 1.6.....	181
Gráfico 51: Pregunta No 11.....	182
Gráfico 52: Pregunta No 11.3 .....	183
Gráfico 53: Pregunta 11.9 .....	183
Gráfico 54: Pregunta No 11.13 .....	184
Gráfico 55: Pregunta No 1.....	185



UNIVERSIDAD DE CUENCA



**Universidad de Cuenca**

**Cláusula de Derechos de Autor**

Vanesa Isabel Quizhpe Bravo autora del Trabajo de Titulación "Análisis de la Gestión de Inventarios en las Pequeñas Empresas Manufactureras de Muebles de Madera en la ciudad de Cuenca. Caso Práctico: Muebles "Chelita"", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Contador Público Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicara afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, Julio de 2016.

Vanesa Isabel Quizhpe Bravo

**C.I. 0105360721**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

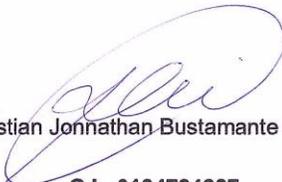


**Universidad de Cuenca**

**Cláusula de Derechos de Autor**

Christian Jonnathan Bustamante Caldas autor del Trabajo de Titulación "Análisis de la Gestión de Inventarios en las Pequeñas Empresas Manufactureras de Muebles de Madera en la ciudad de Cuenca. Caso Práctico: Muebles "Chelita", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Contador Público Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicara afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, Julio de 2016.

  
Christian Jonnathan Bustamante Caldas  
**C.I. 0104764337**



**Universidad de Cuenca**

**Cláusula de Propiedad Intelectual**

Vanesa Isabel Quizhpe Bravo autora del Trabajo de Titulación "Análisis de la Gestión de Inventarios en las Pequeñas Empresas Manufactureras de Muebles de Madera en la ciudad de Cuenca. Caso Práctico: Muebles "Chelita", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, Julio de 2016.

Vanesa Isabel Quizhpe Bravo

**C.I. 0105360721**



UNIVERSIDAD DE CUENCA



**Universidad de Cuenca**

**Cláusula de Propiedad Intelectual**

Christian Jonnathan Bustamante Caldas autor del Trabajo de Titulación "Análisis de la Gestión de Inventarios en las Pequeñas Empresas Manufactureras de Muebles de Madera en la ciudad de Cuenca. Caso Práctico: Muebles "Chelita", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, Julio de 2016.

  
Christian Jonnathan Bustamante Caldas

**C.I. 0104764337**



## AGRADECIMIENTO

Infinitas gracias a Dios por darme la vida y la salud necesaria para seguir adelante e iluminarme siempre. Gracias por bendecirme con unos padres y hermanos maravillosos son las personas que más amo, han sido mi apoyo incondicional en los buenos y malos momentos. Mis compañeras que han sido mi fuerza desde mi adolescencia y mi vida universitaria, a mi compañero de trabajo de titulación que a más de ser un amigo llego hacer alguien especial en mi vida y siempre nos hemos apoyado para seguir adelante. A mi tutor por su apoyo, quien ha sido un ejemplo de vida a seguir y al personal docente de la universidad a quienes les debo por sus conocimientos impartidos.

De todo corazón agradezco a todas las personas que forman parte de mi vida y han estado siempre pendientes de mí.

Vanesa Quizhpe



## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios porque él me dio la vida, conocimientos, virtudes, destrezas y todo lo que yo he logrado hasta el día de hoy.

Agradezco a mi Director de Trabajo de Titulación el C.P.A. Fabián Ayabaca por el apoyo brindado para realizar este trabajo de investigación y por ser una gran persona afectividad y cordial.

Agradezco a mi familia, a mis papas por ser el puntal principal para lograr culminar mis estudios y también me inspiran para que continúe día a día para seguir creciendo profesionalmente.

Agradezco a mi compañera de por ser una hermosa persona que me ha colaborado este trabajo de investigación y poder compartir momentos inolvidables.

Christian Bustamante



## DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado especialmente a Dios por la fortaleza y la sabiduría que me brinda en cada etapa de mi vida. A mis padres Efraín y Marlene quienes son mi pilar fundamental para no desfallecer en el camino y seguir luchando.

Al Ingeniero Fabián Ayabaca por dedicarnos su tiempo y paciencia para lograr culminar con este trabajo.

Vanesa Quizhpe



## DEDICATORIA

A mis padres, por haberme acompañado en todo momento, darme ánimos para seguir y a mi familia por brindarme su apoyo y estar siempre a mi lado.

Al C.P.A. Fabián Ayabaca por el aporte valioso de sus conocimientos y valores para poder realizar este proyecto de investigación.

Christian Bustamante



## Introducción

En la actualidad los inventarios representan una de las cuentas más importantes para una empresa, en este caso para una pequeña empresa, aquí se encuentra invertido un monto significativo, el cual debe ser administrado, controlado y gestionado día a día. El objetivo de cada empresa es lograr optimizar la gestión de sus recursos para lograr un nivel óptimo de materiales y productos que se tengan en inventario siendo estos capaces de incrementar al máximo la rentabilidad de la empresa en cuanto a lo que se ha invertido para el proceso de fabricación. En el Ecuador el sector manufacturero de la industria maderera representa un aporte significativo para el desarrollo del país. Esta industria ha creado varias plazas de empleo, producción de bienes y servicios, los cuales han generado riqueza en la economía de nuestro país. Esta industria es procesada por varias empresas y por un gran número de microempresas. La industria maderera beneficia principalmente a las ciudades más comerciales como son: Quito, Cuenca y Guayaquil, pero artesanalmente a todo el país porque es una industria manejada por microempresas o pequeñas empresas.

El presente trabajo investigativo tiene como finalidad analizar la gestión de los inventarios de las pequeñas empresas manufactureras de muebles de madera en la ciudad de Cuenca. El tipo de estudio que se realizó fue de carácter descriptivo y aplicativo, en base a los conocimientos adquiridos en la vida universitaria y en las prácticas realizadas. El método utilizado fue el método cuasi experimental, debido a que se estudia los fenómenos o problemas desde el todo hacia las respectivas partes, es decir analizando distintas variables y enfoques cuantitativos para obtener un proceso analítico y sintético de la información necesaria para la investigación.

Por lo anteriormente expuesto, lograremos un manejo adecuado de los inventarios en cuanto a su recepción, registro, ajustes de consumo y



determinación de costos de modo que permitan una mejor administración de los mismos.

- **Capítulo I:** Antecedentes del Sector Económico Manufacturero y de la Empresa Muebles “Chelita”
- **Capítulo II:** Marco teórico aplicado a los inventarios
- **Capítulo III:** Análisis de la gestión de inventarios en el sector manufacturero y de la empresa muebles “Chelita” en la ciudad de cuenca
- **Capítulo IV:** Conclusiones y recomendaciones



## GLOSARIO

**FODA:** Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas.

**IVA:** Impuesto al Valor Agregado.

**PYME:** Pequeña y Mediana Empresa.

**AIMA:** Asociación Ecuatoriana de Industriales de Madera.

**CAINC:** Cámara de Industrias de Cuenca

**CINDUCH:** Cámara de Industrias de Chimborazo

**CAINDORO:** Cámara de Industrias de El Oro

**CIG:** Cámara de Industrias de Guayaquil

**CAPEIPI:** Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.

**CAPIA:** Cámara de la Pequeña Industria del Azuay.

**BCE:** Banco Central del Ecuador.

**RLDA:** Reglamento de la Ley del Artesano.

**JNDA:** Junta Nacional del Artesano.

**COPCI:** Código Orgánico de Producción Comercio e Inversiones.

**CT:** Código del Trabajo.

**RUC:** Registro Único de Contribuyentes.

**LORTI:** Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

**NEC:** Normas Ecuatorianas de Contabilidad.



**EEFF:** Estados Financieros.

**PPYE:** Propiedad Planta y Equipo.

**ROI:** Retorno sobre la Inversión.

**NIIF:** Normas Internacionales de Información Financiera.

**COSO ERM:** Marco Integrado de Administración de Riesgos.

**PEPS:** Primeras Entradas Primeras Salidas.

**UEPS:** Ultimas Entradas Primeras Salidas.

**CEP:** Cantidad Económica de Pedido.

**JIT:** Justo a Tiempo.

**RP:** Recursos Permanentes.

**CCE:** Ciclo de Conversión del Efectivo.

**CO:** Ciclo Operativo.

**EPI:** Edad Promedio de Inventario.

**PPC:** Periodo Promedio de Cobro.

**PPP:** Periodo Promedio de Pago.



## **CAPÍTULO I**

### **ANTECEDENTES DEL SECTOR ECONÓMICO MANUFACTURERO Y DE LA EMPRESA MUEBLES “CHELITA”**

En este capítulo se presentará una breve descripción y análisis de cómo interviene el sector manufacturero de muebles de madera en nuestro país desde los aspectos económicos, laborales y legales. Además, se realizará una pequeña descripción acerca de los antecedentes y actividades que realiza la Empresa Muebles “Chelita” tales como: reseña histórica, normativa legal, misión, visión, objetivo general, objetivos específicos, análisis FODA, organigrama, productos que ofrece, procesos de elaboración y políticas.

#### **1.1 Antecedentes del Sector Económico manufacturero en el Ecuador**

##### **1.1.1 Transformación y Comercialización de Madera**

El aporte de la industria maderera en el Ecuador al desarrollo del país, es de innegable importancia, en la creación de fuentes de trabajo, producción de bienes y servicios, como generación de riqueza; aspectos claves del convivir nacional. Por lo anterior debemos prestar especial atención a los problemas que están afectando su desarrollo y que además impiden potenciar la competitividad de las empresas de este sector productivo, para de esta manera abordar adecuadamente las exigencias del mercado nacional e internacional. (AIMA -CAPEIPI, 2007-2012)

La materia prima que satisface a la industria maderera proviene de plantaciones propias de las industrias y de terceros, proveniente principalmente de bosques nativos. Un inconveniente de la producción de industria secundaria no puede ser cuantificado en vista de que no existen datos disponibles. “El sector forestal, madera y muebles, genera alrededor de 200.000 plazas de trabajo directo y 100.000 puestos adicionales indirectos.”

En el 2003, Ecuador exportó alrededor de USD 95 millones mientras que se importó USD 270 millones, por lo que la balanza comercial del sector



forestal en los últimos años se ha mantenido negativa, ya que ha sido una constante el déficit comercial anual. Los principales productos importados han sido el papel, y los productos de madera, especialmente los muebles. (AIMA -CAPEIPI, 2007-2012, pág. 11)

### 1.1.2 Plazas de Trabajo

El subsector de la transformación de la madera beneficia a las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca (80%) y artesanalmente a nivel del todo el país, puesto que los artesanos, que de alguna o de otra forma estuvieron vinculados a una empresa en particular, están en capacidad de establecer un taller o trabajar independientemente.

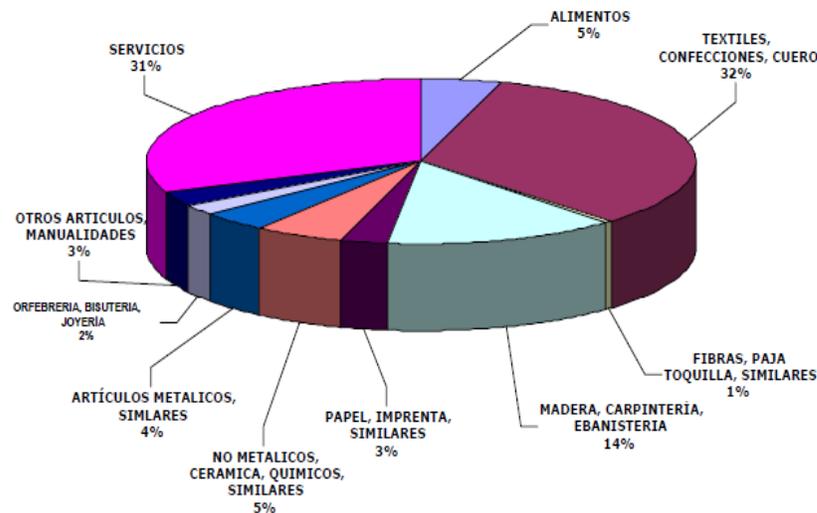
En este subsector no existe mano de obra suficientemente calificada debido a la falta de capacitación, asistencia técnica, modernización de maquinaria, entre otros aspectos, que dificultan mejorar la calidad de sus productos. Según datos de la Dirección de Competitividad de Microempresas y Artesanías, del Ministerio de Industrias y Competitividad, de los 25.660 talleres artesanales registrados a nivel nacional, se encuentran agrupados en 10 grandes ramas, una de servicios y 9 de productos artesanales, en ésta última, se destaca la textil y de madera, como se muestra en el siguiente gráfico (AIMA -CAPEIPI, 2007-2012, pág. 34).

Gráfico 1: Talleres Artesanales en Ecuador

---

**TALLERES ARTESANALES EN ECUADOR**


---



Fuente: DIRECCIÓN DE COMPETITIVIDAD DE MICROEMPRESAS Y ARTESANÍAS

### 1.1.3 Representación del Sector

“**AIMA**: Asociación Ecuatoriana de Industriales de Madera, es una entidad privada sin fines de lucro cuyo objetivo es promover el desarrollo de la actividad maderera en el Ecuador; especialmente en el campo del aprovechamiento de la industrialización de los recursos forestales.

**Asociaciones, gremios, cooperativas y uniones de artesanos**, que son organizaciones legalmente reconocidas y que agrupan principalmente, a las microempresas dedicadas a las actividades artesanales de la madera, en todo el país.

Cámaras de Industriales del País.

- Cámara de Industriales de Cotopaxi
- CAINC, Cámara de Industrias de Cuenca
- CINDUCH, Cámara de Industrias de Chimborazo
- CAINDORO, Cámara de Industrias de El Oro
- CIG, Cámara de Industrias de Guayaquil
- Cámara de Industrias de Loja



- Cámara de Industrias de Manta
- Cámara de Industriales de Pichincha
- Cámara de Industrias de Tungurahua” (AIMA -CAPEIPI, 2007-2012, pág. 35)

"Cámaras de la Pequeña Industria en el País:

CAPEIPI, Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha. El Sector Maderero y Forestal de la agrupa a más de 200 empresas pequeñas y medianas cuya actividad fundamental es la producción de artículos en madera y la dotación de servicios en este campo, cubriendo el mercado interno e incursionado en el mercado externo. Los productos son: Muebles de sala y comedor, muebles de Baño, muebles de cocina.

CAPIA, Cámara de la Pequeña Industria del Azuay.

CAPICH, Cámara de la Pequeña Industria de Chimborazo.

CAPIG, Cámara de la Pequeña Industria de Guayas.

CAPIT, Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua.

COMAFORS, Corporación de Manejo forestal sustentable.”(AIMA - CAPEIPI, 2007-2012, pág. 36)

## 1.2 Análisis de la Industria manufacturera de Madera

Según el BANCO CENTRAL DEL ECUADOR los reportes de las cuentas nacionales macroeconómicas se obtuvieron del siguiente análisis en base a la industria manufacturera de muebles desde el año 2010 hasta el año 2014.

### 1.2.1 Análisis Horizontal del Sector Económico

En referencia a la tabla Nro. 3 “Series de Información de Cuentas Nacionales – Consumo Intermedio de la Industria”, de acuerdo al sector manufacturero de **producción de madera y fabricación de productos de madera** se analizó tomando como año base al 2010, se obtuvo que, en el año 2011, 2012, 2013 y 2014 hubo un incremento del 13.51%, 7%, 15.36% y 29.27% respectivamente.

Tabla 1: Producción y Fabricación de Productos de Madera

DESCRIPCIÓN	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
	PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA	100,00%	113,51%	107,00%	115,36%

Fuente: Elaborado por Autores

### 1.2.2 Análisis Vertical del Sector Económico

En referencia a la tabla Nro. 3, se tomó en consideración, el sector de PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA del total de las industrias manufactureras del año 2010 hasta 2014, representando de un 3% a un 4%, dicho rubro es mínimo debido a que existen pequeñas industrias que no reflejan sus ingresos reales.

Tabla 2: Producción y Fabricación de la Madera

DESCRIPCIÓN	AÑOS				
	2010	2011	2012	2013	2014
PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA	\$ 648.329,00	\$ 735.913,00	\$ 693.696,00	\$ 747.936,00	\$ 838.107,00
TOTALES DE INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	\$ 16.874.860,00	\$ 18.014.230,00	\$ 18.714.320,00	\$ 19.707.492,00	\$ 20.716.728,00
INDICADOR	3,84%	4,09%	3,71%	3,80%	4,05%

Fuente: Elaborados por Autores

Con estos antecedentes expuestos se concluye que la fabricación de muebles a nivel nacional tiene un gran impacto en la economía ya que genera empleo e inversión para las pequeñas empresas. Al realizar estos análisis se observa que la producción de madera y fabricación de productos de madera se han incrementado significativamente en el año 2014 con un 4,05%.



Tabla 3: Consumo Intermedio de la Industrias

SERIES DE INFORMACIÓN DE CUENTAS NACIONALES - CONSUMO INTERMEDIO DE LAS INDUSTRIAS - Miles de Dólares 2007 - Constantes							
CIU Rev. 4	Clasif CN	Industrias \ Años	2010	2011	2012	2013	2014
<b>A</b>		<b>AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA</b>	\$ 3.329.228,00	\$ 3.601.641,00	\$ 3.617.952,00	\$ 3.842.335,00	\$ 4.034.775,00
<b>B</b>		<b>EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS</b>	\$ 3.368.640,00	\$ 3.460.558,00	\$ 3.549.788,00	\$ 3.724.049,00	\$ 4.176.755,00
<b>C</b>		<b>INDUSTRIAS MANUFACTURERAS</b>	\$ 16.874.860,00	\$ 18.014.230,00	\$ 18.714.320,00	\$ 19.707.492,00	\$ 20.716.728,00
	11	ELABORACIÓN DE BEBIDAS	\$ 538.485,00	\$ 552.605,00	\$ 554.500,00	\$ 586.934,00	\$ 615.273,00
	12	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO	\$ 31.413,00	\$ 32.531,00	\$ 32.689,00	\$ 32.756,00	\$ 32.926,00
	13,14,15	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR; FA	\$ 892.143,00	\$ 952.760,00	\$ 879.256,00	\$ 905.467,00	\$ 941.798,00
	16	PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE M	\$ 648.329,00	\$ 735.913,00	\$ 693.696,00	\$ 747.936,00	\$ 838.107,00
	15	Producción de madera y de productos de madera	\$ 648.329,00	\$ 735.913,00	\$ 693.696,00	\$ 747.936,00	\$ 838.107,00
	17, 18	FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL	\$ 637.906,00	\$ 648.613,00	\$ 653.613,00	\$ 669.475,00	\$ 667.279,00
	19	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE LA REFINACIÓN DE PETRÓLEO	\$ 1.851.758,00	\$ 2.142.199,00	\$ 2.225.596,00	\$ 2.519.102,00	\$ 2.685.387,00
	20, 21, 22	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS QUÍMICOS; DEL CAUCHO Y PLÁSTI	\$ 1.479.726,00	\$ 1.605.251,00	\$ 1.700.988,00	\$ 1.783.002,00	\$ 1.946.605,00
	23, 24, 25	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METÁLICOS Y NO METÁLICOS	\$ 1.946.642,00	\$ 2.003.022,00	\$ 2.229.316,00	\$ 2.445.445,00	\$ 2.605.406,00
	26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO; EQUIPO DE TRANSPOR	\$ 2.169.657,00	\$ 2.281.719,00	\$ 2.395.175,00	\$ 2.406.912,00	\$ 2.467.978,00
<b>D, E</b>		<b>SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD Y AGUA</b>	\$ 2.007.465,00	\$ 1.987.144,00	\$ 2.008.954,00	\$ 2.157.583,00	\$ 2.354.293,00
<b>F</b>		<b>CONSTRUCCIÓN</b>	\$ 4.035.585,00	\$ 4.744.308,00	\$ 5.447.173,00	\$ 6.194.246,00	\$ 6.789.703,00
<b>G</b>		<b>COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR</b>	\$ 3.427.570,00	\$ 3.628.001,00	\$ 3.747.913,00	\$ 3.979.850,00	\$ 4.367.146,00
<b>I</b>		<b>HOTELES Y RESTAURANTES</b>	\$ 997.452,00	\$ 1.057.639,00	\$ 1.097.626,00	\$ 1.167.000,00	\$ 1.303.038,00
<b>H, J</b>		<b>TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES</b>	\$ 3.980.533,00	\$ 4.281.041,00	\$ 4.560.679,00	\$ 4.829.927,00	\$ 5.216.658,00
<b>K</b>		<b>INTERMEDIACIÓN FINANCIERA</b>	\$ 1.283.028,00	\$ 1.358.846,00	\$ 1.518.693,00	\$ 1.554.373,00	\$ 1.630.456,00
<b>L, M, N</b>		<b>ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER</b>	\$ 2.714.943,00	\$ 2.866.636,00	\$ 2.953.286,00	\$ 3.092.544,00	\$ 3.378.821,00
<b>O</b>		<b>ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD</b>	\$ 1.029.489,00	\$ 1.112.311,00	\$ 1.423.805,00	\$ 1.636.756,00	\$ 1.699.921,00
<b>P, Q, R, S</b>		<b>SERVICIOS A LOS HOGARES</b>	\$ 2.140.093,00	\$ 2.264.617,00	\$ 2.409.471,00	\$ 2.826.734,00	\$ 2.985.565,00
<b>T</b>		<b>HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMÉSTICO</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total:</b>			<b>\$ 45.188.886,00</b>	<b>\$ 48.376.972,00</b>	<b>\$ 51.049.660,00</b>	<b>\$ 54.712.889,00</b>	<b>\$ 58.653.859,00</b>

ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

2013 (Semi definitivo) 2014 (Provisional)

Fuente: Banco Central de Ecuador

Como se observa el cuadro del consumo intermedio de las industrias tiene una gran relevancia a nivel del Producto Interno Bruto del Ecuador, generando fuentes de trabajo en mencionado campo.

### 1.2.3 Matriz Productiva en el Ecuador

Ecuador hizo importantes cambios en su política comercial dirigidos a reducir barreras al comercio exterior y fomentar actividades de exportación. Estas políticas comerciales motivan a que las empresas realicen transacciones con beneficios tributarios fomentando el desarrollo de los productos nacionales.

## 1.3 Análisis FODA del Sector Manufacturero

Gráfico 2: Análisis FODA

FODA SUBSECTOR DE LA TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA MADERA EN EL ECUADOR	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableros de buena calidad y competitivos</li> <li>• Situación geográfica (Logística)</li> <li>• Mano de obra barata (frente a lo internacional)</li> <li>• Fuentes de materia prima para la industria de tableros.</li> <li>• Diversidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de investigación y desarrollo</li> <li>• Falta de materias primas propias (Plantaciones)</li> <li>• Pocas empresas PYMES tecnificadas</li> <li>• Falta de desarrollo de Estrategias de Marketing</li> <li>• Productos sin sello verde</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad del País de sectores que generen divisas</li> <li>• Invertir en forestación asegurando la materia prima</li> <li>• Aprovechar Fondos de Organismos Internacionales</li> <li>• Apertura de nuevos mercados</li> <li>• Fondo de Inversión Forestal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industria China</li> <li>• Importación de muebles de mala calidad</li> <li>• Falta de políticas e incentivos de fomento para el sector</li> <li>• Crecientes exigencias técnicas del mercado internacional</li> <li>• Riesgo País</li> </ul>

Fuente: Taller de Planeación estratégica – Quito, 12 y 13 de Marzo /2007

## 1.4 Antecedentes de la Empresa Muebles “Chelita”

### 1.4.1 Reseña Histórica

La Empresa de Muebles “Chelita” abrió sus puertas desde el año de 1969 por el Sr. Benigno Asmal con la calidad de Gerente – Propietario, se



encuentra constituida como una empresa unipersonal. La fábrica tiene excelente reputación por su calidad y variedad de muebles como son: comedor, sala y dormitorio. Se denominó como “Chelita” ya que los proveedores rutinariamente le llamaban así a la esposa generando un reconocimiento informal en todo el sector de Cuenca.

En el transcurso de estos últimos años ha construido una nave, para mejorar sus instalaciones y capacidad para fabricar los muebles generando mayor rentabilidad. Esta trabaja con proveedores de renombre de la ciudad de Cuenca y ha realizado grandes importaciones en los últimos años, para minimizar sus costos en la sección tapices y telas, la misma ha obtenido gran cobertura ante la demanda de los muebles a nivel de la región del Austro.

## 1.5 Normativa Legal

### 1.5.1 Calificación Artesanal

**Actividad Artesanal:** Es la practica manual para la transformación de la materia prima destinada a la producción de bienes y servicios con auxilio de máquinas, equipos o herramientas, es decir que predomina la actividad manual sobre la mecanizada.” (Art. 2 del R.L.D. Artesano)

Según el artículo 13 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones:

**ARTESANO.** - “Persona natural o jurídica, que de acuerdo a su tamaño serán considerados como micro, pequeñas o medianas empresas, tomando en cuenta el nivel de ventas anuales y el número de empleados con los que cuenten”. (Art.1 del R. COPCI) **Será considerado ARTESANO,** “Al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, será calificado por la JNDA, desarrolle su actividad artesanal, **con o sin operarios (15) y aprendices (5), y que hubiera invertido en su taller implementos, maquinaria y materia prima, una cantidad que no supere el (25%) del capital fijado para la pequeña industria, es decir el \$87.500.**



La JNDA a través de la Unidad de Calificaciones otorga el certificado de calificación artesanal, en las 164 ramas artesanales determinadas en el Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo, divididas en ramas de producción y servicio”. (Junta Nacional del Artesano)

**Maestro de Taller:** Es la persona mayor de edad que, a través de los Colegios Técnicos de Enseñanza Artesanal, establecimientos o centros de formación artesanal y organizaciones gremiales legalmente constituidas, ha obtenido el título otorgado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y refrendado por los Ministerios de Educación y Cultura y de Trabajo y Recursos Humanos.” (Art.4 del R.L.D. Artesano).

**Operario:** Es la persona que sin dominar de manera total los conocimientos teórico - prácticos de un arte u oficio y habiendo dejado de ser aprendiz, contribuye a la elaboración de obras de artesanías o la prestación de servicios, bajo la dirección de un Maestro de Taller. (Ley del Artesano, 2013, pág. 13-38)

**Aprendiz:** Es la persona que ingresa a un taller artesanal o un centro de enseñanza artesanal, con el objeto de adquirir conocimientos sobre una rama artesanal a cambio de sus servicios personales por un tiempo determinado, de conformidad con lo dispuesto en el Código de Trabajo.

**Taller Artesanal:** Es el establecimiento en el cual el artesano ejerce habitualmente su profesión, arte, oficio o servicio, y cumple con los siguientes requisitos:

**Régimen especial para artesanos.** - Los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, en la venta de los bienes y en la prestación de los servicios, producidos y dados tanto por ellos como por sus talleres y operarios, emitirán sus comprobantes de venta considerando la tarifa 0% del Impuesto al Valor Agregado, siempre que se cumplan con los siguientes requisitos:



- Mantener actualizada su calificación por la Junta de Defensa del Artesano.
- Mantener actualizada su inscripción en el Registro Único de Contribuyentes.
- No exceder del monto de activos totales permitido por la Ley de Defensa de Artesano.
- Prestar exclusivamente los servicios a los que se refiere su calificación por parte de la Junta de Defensa del Artesano. Vender exclusivamente los bienes a los que se refiere su calificación por parte de la Junta Nacional de Defensa del Artesano.
- Emitir los comprobantes de venta debidamente autorizados y que cumplan los requisitos previstos en el Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención.
- Exigir a sus proveedores las correspondientes facturas y archivarlas en la forma y condiciones que determine el Servicio de Rentas Internas.
- Llevar su registro de ingresos y gastos de acuerdo con lo dispuesto por la Ley de Régimen Tributario Interno.
- Presentar semestralmente su declaración del Impuesto al Valor Agregado y, anualmente, su declaración de Impuesto a la Renta.
- Cumplir con los deberes formales previstos en el Código Tributario.  
(Art.188 del R. COPCI)

El incumplimiento de las obligaciones previstas en los numerales anteriores, determinará que el artesano deba emitir en lo posterior sus comprobantes con el IVA tarifa 12%, sin perjuicio de las demás sanciones a las que hubiere lugar. (Art.188 del R. COPCI).

### **1.5.2 Tipo de empresa de acuerdo a las PYMES**

#### ***Definición de PYMES. -***



De acuerdo a lo resuelto por la Superintendencia de Compañías, para ser calificada una empresa como PYME requiere cumplir los siguientes requisitos:

- Activos totales menores a US\$4,000,000
- Ventas brutas anuales menores a US\$5,000,000
- Tener menos de 200 empleados en promedio en el año

Según la Superintendencia de Compañías

**Artículo Primero.** - Para efectos del registro y preparación de estados financieros, la Superintendencia de Compañías califica como PYMES a las personas jurídicas que cumplan las siguientes condiciones:

- a) Activos totales inferiores a CUATRO MILLONES DE DÓLARES;
- b) Registren un valor bruto de Ventas Anuales inferior a CINCO MILLONES DE DÓLARES; y,
- c) Tengan menos de 200 trabajadores (Personal Ocupado). Para este cálculo se tomará el promedio anual ponderado.

Se considerará como base los estados financieros del ejercicio económico anterior al período de transición. (RESOLUCIÓN No.SC.ICI.CPAIFRS.11.01)

### **Importancia de las PYMES**

Las PYMES en particular se encuentran en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país, produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, siendo un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

**Clasificación de las MIPYMES.** - La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.



En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana empresa recibirán los beneficios de este Código,

Los programas de fomento y desarrollo empresarial a favor de las micro, pequeñas y medianas empresas, estas se considerarán de acuerdo a las categorías siguientes:

**Micro empresa:** Es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de cien mil (US \$ 100.000,00) dólares de los Estados Unidos de América;

**Pequeña empresa:** Es aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil uno (US \$ 100.001,00) y un millón (US \$ 1'000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América; y,

**Mediana empresa:** Es aquella unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (USD 1'000.001,00) y cinco millones (USD 5'000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América. (Art.106 del R. COPCI)

### 1.5.3 Normativa Tributaria

**Contribuyentes obligados a llevar contabilidad.** - Están obligadas a llevar contabilidad, las personas naturales y las sucesiones indivisas que realicen actividades empresariales y que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado los USD 60.000 o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a USD 100.000 o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a



USD 80.000. Se entiende como capital propio, la totalidad de los activos menos pasivos que posea el contribuyente, relacionados con la generación de la renta gravada.

Las personas naturales que, de acuerdo con el inciso anterior, hayan llevado contabilidad en un ejercicio impositivo y que luego no alcancen los niveles de capital propio o ingresos brutos anuales o gastos anuales antes mencionados, no podrán dejar de llevar contabilidad sin autorización previa del Director Regional del Servicio de Rentas Internas. La contabilidad deberá ser llevada bajo la responsabilidad y con la firma de un contador legalmente autorizado.

La documentación sustentatoria de la contabilidad deberán conservarse durante el plazo mínimo de siete años de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario como plazo máximo para la prescripción de la obligación tributaria, sin perjuicio de los plazos establecidos en otras disposiciones legales.” (Art.37 del R. COPCI)

**Principios generales.** - La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América.

Para las personas naturales obligadas a llevar contabilidad y sociedades que no estén bajo el control y vigilancia de las Superintendencias de Compañías o de Bancos y Seguros, la contabilidad se llevará con sujeción a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) y a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), en los aspectos no contemplados por las primeras, cumpliendo las disposiciones de la Ley de Régimen Tributario Interno y este Reglamento.

En caso de que los documentos de soporte de la contabilidad se encuentren en un idioma diferente del castellano, la administración tributaria podrá solicitar al contribuyente las traducciones respectivas de conformidad con la Ley de Modernización del Estado, sin perjuicio de las sanciones pertinentes.” (Art.39 del R. COPCI)



**Emisión de Comprobantes de Venta.** - “Los sujetos pasivos deberán emitir y entregar comprobantes de venta en todas las transferencias de bienes y en la prestación de servicios que efectúen, independientemente de su valor y de los contratos celebrados.”

Dicha obligación nace con ocasión de la transferencia de bienes o de la prestación de servicios de cualquier naturaleza, aun cuando dichas transferencias o prestaciones se realicen a título gratuito, no se encuentren sujetas a tributos o estén sometidas a tarifa cero por ciento del IVA, independientemente de las condiciones de pago.

No obstante, las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, deberán emitir comprobantes de venta cuando sus transacciones excedan del valor establecido en el Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención

Sin embargo, en transacciones de menor valor, las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, a petición del adquirente del bien o servicio, están obligadas a emitir y entregar comprobantes de venta. (Art.41 del R. COPCI)

## **1.6 Plan Estratégico**

En base a las necesidades de los clientes nuestra empresa se encuentra fabricando cada día nuevas gamas de muebles de excelente calidad y confort teniendo una gran acogida a nivel regional y nacional.

### **1.6.1 Misión**

Muebles “Chelita” diseña, elabora y comercializa productos de madera de la más alta calidad para el hogar, con tecnología y mano de obra calificada, dando siempre confianza y comodidad a sus clientes.



### 1.6.2 Visión

Ser una empresa productora de muebles, reconocida a nivel nacional que elabore una gran gama de productos cuya calidad satisfaga las necesidades de sus clientes, además asegurando la rentabilidad del negocio y respetando el medio ambiente.

### 1.6.3 Valores y Principios

Muebles “Chelita” quiere transmitir los siguientes valores:

- Compromiso
- Esfuerzo
- Integridad
- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad

Como principios expresa:

- Trabajo en Equipo
- Profesionalismo
- Servicio y Calidad
- Lealtad
- Confianza

### 1.6.4 Objetivo General

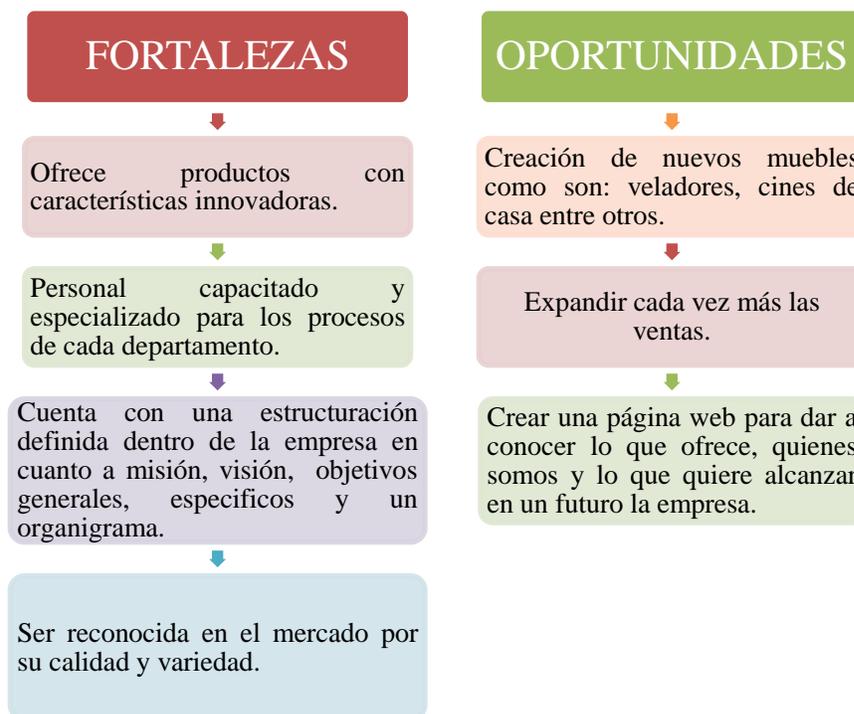
Muebles “Chelita” tiene por objetivo principal la producción y comercialización de muebles de madera, generando diversos modelos ya sean rústicos o modernos, comprando la mejor materia prima para la fabricación de los productos optimizando costos, pero siempre satisfaciendo las necesidades de los clientes y ofreciéndoles calidad en los mismos.

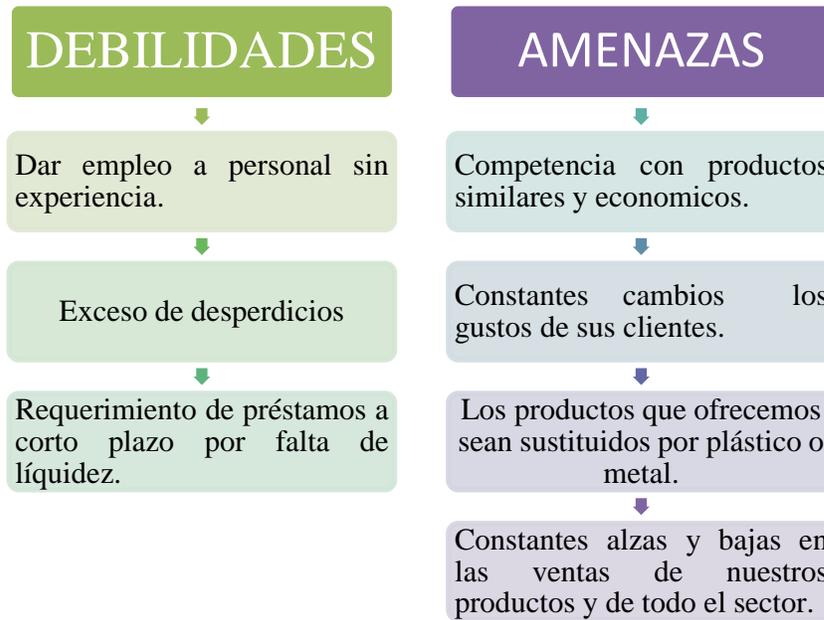
### 1.6.5 Objetivos Estratégicos

- Consolidarnos como los primeros en el mercado de muebles a nivel nacional.
- Proveer los mejores diseños de muebles como son de: sala, comedor, dormitorio y otros.
- Dar formación y capacitación a los empleados en el campo del sector productivo de muebles.
- Fortalecer en un 100% las ventas de nuestros productos y obtener las mejores ganancias en beneficio de la empresa y de sus empleados.

### 1.7 Análisis FODA de la Empresa

Gráfico 3: Análisis FODA



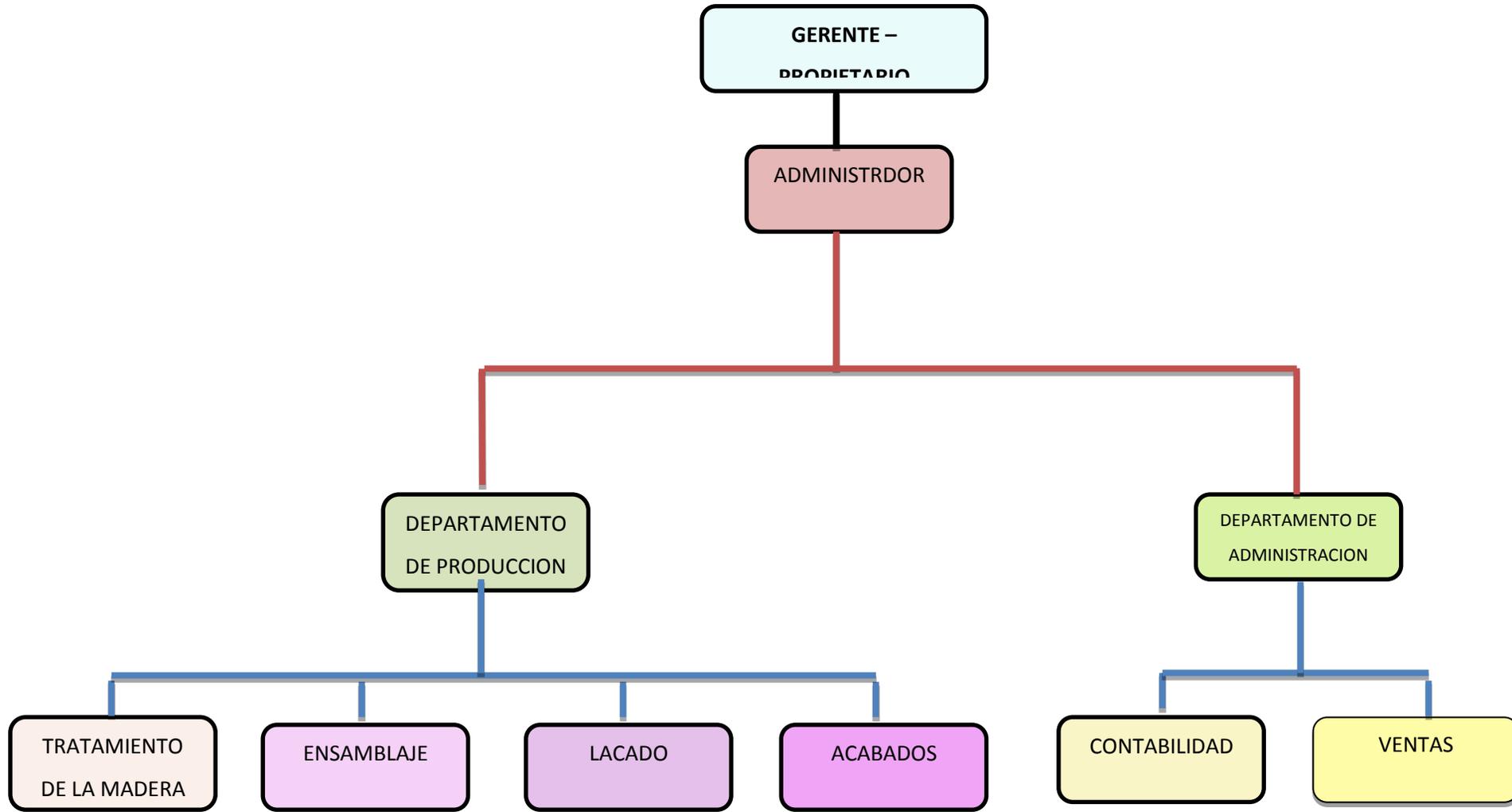


Fuente: Elaborado por Muebles “Chelita”

## 1.8 Estructura Organizacional

La empresa cuenta con el material necesario para la producción como también con el personal suficiente para el cumplimiento de sus funciones los cuales están encaminados a lograr las metas y objetivos establecidos.

### 1.8.1 Organigrama





### 1.8.2 Áreas de Trabajo

La empresa tiene diferentes departamentos detallados a continuación:

- Departamento Administrativo:

Es el que se encarga de controlar, organizar los recursos financieros, humanos y materiales para el óptimo funcionamiento de la empresa.

- Departamento de Inventarios y Bodega:

Se encarga del manejo, selección y control de la materia prima como: madera, telas, lacas, lijas, clavos, clavillos, esponjas, entre otros.

- Departamento de Producción:

Este departamento se encarga de todo el proceso productivo de los muebles, dando órdenes y supervisando a los encargados de cada sección como son: lijado, lacado, armado, costura, corte, tapizado, montaje y acabado.

- Departamentos de Ventas:

Es el que se encarga de establecer los precios, pronosticar las ventas a largo plazo con un control adecuado y análisis del mercado realizando promociones y publicidad para la venta.

### 1.8.3 Descripción de la Actividad Económica de la Empresa

Muebles “Chelita” se dedica a la fabricación y comercialización de muebles de madera tales como: sala, comedor y dormitorio, tiene infraestructura propia con sus respectivos departamentos, en la parte delantera del local se encuentran varias salas de exhibición. Además, cuenta con 18 empleados entre maestros, aprendices y operarios distribuidos en cada departamento.

### 1.9 Productos que ofrece Muebles “Chelita”

- **Muebles de sala.** - Ofrece una gran variedad muebles de sala dependiendo de los gustos y preferencias del cliente ya sean rústicos,



modernos, lineales o redondos. Trabajamos con la mejor materia prima del mercado, siendo productos de calidad y durabilidad.

- **Muebles de comedor.** -Dispone de una amplia gama de comedores, elaborados con las más finas maderas y excelentes acabados como rústicos y modernos, para cubrir la demanda requerida.
- **Muebles de Dormitorio.** - La fábrica cuenta con juegos de dormitorio con excelentes acabados y con la mejor materia prima que se encuentra en el mercado, para que los clientes conozcan el confort y calidad de sus productos.
- **Otros.** - Oferta otros productos tales como: Cines en casa, peinadoras, coquetas, sillones, pufs, pies de cama y una gran variedad de los mismos y así cubrir con la demanda requerida.

### 1.9.1 Descripción de la Organización

La empresa está ubicada en la vía Camino a Ochoa León s/n y calle del Camal (Sector La Compañía) tiene una extensión de 600 metros cuadrados con su infraestructura, además cuenta con diversas secciones. Para la fabricación de juegos de sala, comedor y dormitorio, siendo apetecidos a nivel del Austro por su calidad y confort que ofrece a los clientes. Contribuye al desarrollo económico de la ciudad y creando más oportunidades de empleo a nivel local, cuenta con 18 trabajadores en el departamento de producción y administrativo con 2 personas. Muebles “Chelita” cuenta también con una sala de exhibición de sus nuevos modelos de muebles. Tiene una capacidad de producción semanal de 6 juegos de sala, 2 juegos de comedores y 4 juegos de dormitorio. Ha realizado grandes ventas con empresas comercializadoras de renombre en varias ciudades.

### 1.9.2 Infraestructura de la Empresa

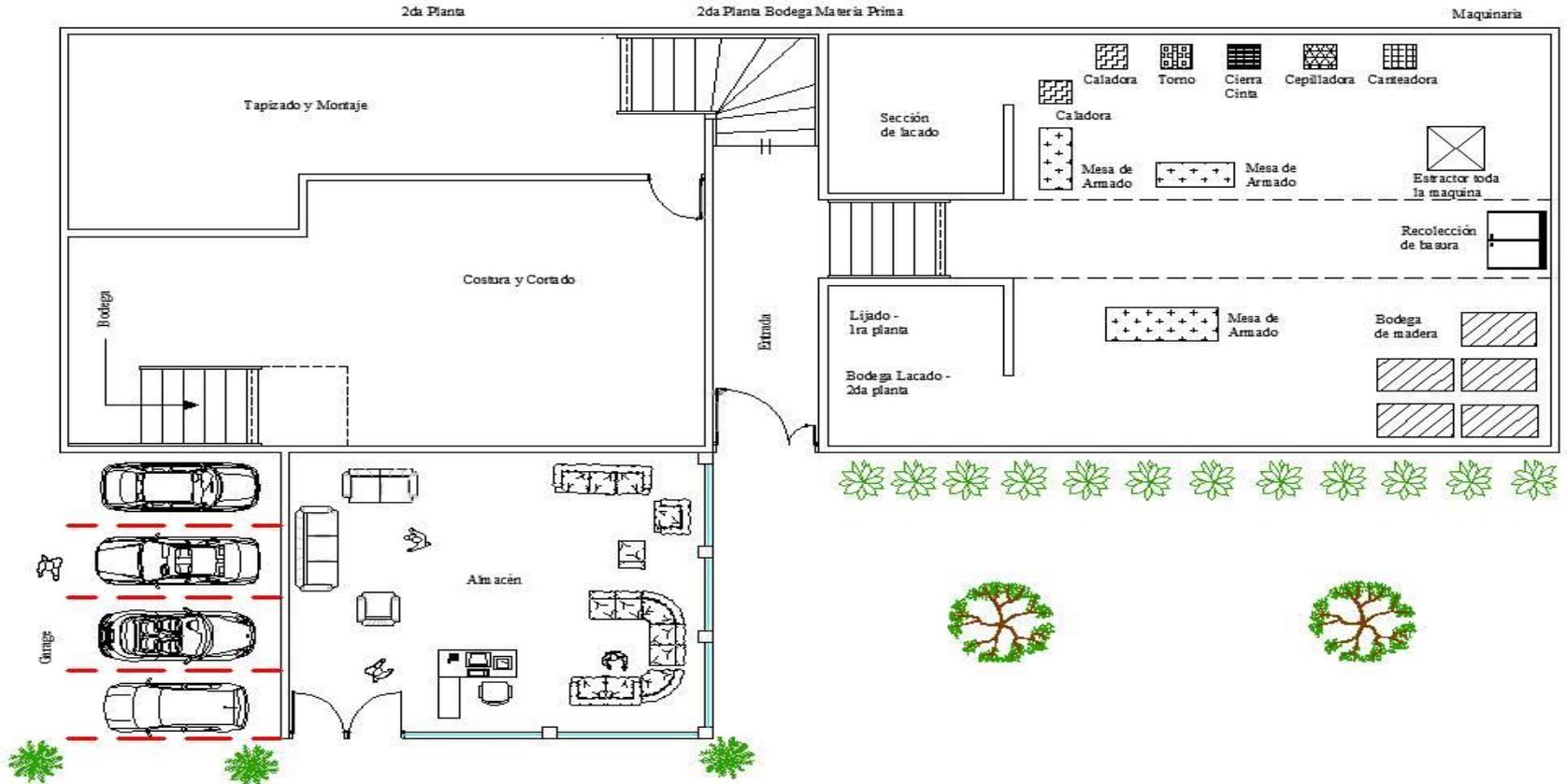
Detallamos mediante este gráfico cada sección de la empresa la cual consta de lo siguiente:



- Tapizado y montaje
- Corte y costura
- Maquinaria
- Armado
- Lijado
- Lacado
- Recolección de Basura
- Bodega de Materiales
- Almacén



Gráfico 5: Infraestructura Muebles” Chelita”



Fuente: Muebles "Chelita"



### **1.9.3 Proceso de Fabricación de los Muebles de Madera**

La empresa de Muebles “Chelita” tiene diferentes procesos para la fabricación de cada mueble dependiendo de sus diseños y modelos que tienen para la venta:

- Juego De Sala
- Juego De Dormitorio
- Juego de Comedor (VER ANEXO:3)

### **1.10 Políticas de la empresa**

#### **1.10.1 Políticas que debe cumplir al momento de contratar a un Empleado**

- 1) El aspirante que ha sido admitido por el propietario o representante del taller artesanal, como artesano, obrero o trabajador, debe presentar los siguientes documentos:
  - Cédula de ciudadanía
  - Hoja de vida actualizada
  - Papeleta de votación
  - Libreta Militar o certificado de exoneración
  - Certificados de los empleadores anteriores, indicando el tiempo de servicio y la labor ejecutada.
  - Dos referencias personales y de honorabilidad
  - Títulos y certificados de estudio.
  - Dos fotografías tamaño carnet.
  - Si el aspirante es menor de edad, para la firma del contrato de trabajo deberá cumplir lo que dispone el Art. 35 del Código de Trabajo.
  - Carnet artesanal o calificación debidamente certificada.



- El propietario o representante del taller artesanal establecerá las jornadas de trabajo, así como los turnos y horarios que correspondan a la actividad, conforme las normas vigentes.

En el caso del Taller Artesanal Muebles “Chelita” se ha establecido el siguiente horario: lunes a viernes de 08h00 am a 12:00 pm y de 13:00 a 17:00 pm a los artesanos, obreros o trabajadores, se les reconocerá por parte del empleador las respectivas horas extras y extraordinarias de acuerdo a lo dispuesto por la ley en el caso que se realicen las mismas.

- Durante la jornada y horarios de trabajo queda totalmente prohibido al empleado, obrero o artesano dedicarse a actividades diferentes a las contratadas o a asuntos particulares.
- Se deberá registrar la hora de entrada y salida de los artesanos, obreros o trabajadores. El retraso por más de tres veces dentro de un período de treinta días de labor, dará derecho al propietario o representante del taller artesanal solicitar al Inspector del Trabajo la terminación de las relaciones laborales de acuerdo a lo que dispone el Art. 172 del Código del Trabajo. Se exceptúan los atrasos que tengan justificación legal.
- Todos los trabajadores están obligados a observar rigurosamente la norma y medidas de seguridad ordenadas por la empresa, relativas a la prevención de accidentes, manejo de máquinas y elementos de trabajo.

#### **1.10.2 Políticas Administrativas**

- Llevará el registro de todo accidente de trabajo suscitado en el taller, con indicación de nombres, fechas, naturaleza, circunstancias en que ocurrió, además de los testigos presenciales, quienes suscribirán una sintética relación de los hechos.



- Rendir cuentas sobre los dineros entregados para comisiones, compras u otras funciones del trabajo.

### **1.10.3 Políticas para un mejor Ambiente de Trabajo**

- Respetar a sus superiores y cumplir estrictamente sus disposiciones.
- Guardar respeto y consideración a los compañeros de trabajo.
- Ejecutar el trabajo, tarea o actividad en los términos del contrato, con la responsabilidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, horarios y condiciones convenidas.
- Registrar personalmente la asistencia con su firma y rúbrica.
- Restituir al taller los materiales no usados y conservar en buen estado todos los equipos, instrumentos, maquinarias y más útiles de trabajo.
- Cuidar la higiene
- Cambiarse de ropa en los lugares asignados para tal objeto.
- Observar buena conducta durante el trabajo, guardar buena relación y amistad con los compañeros de labores e instruyendo correctamente a los compañeros nuevos.
- Comunicar al propietario o representante y en forma oportuna, los peligros de daños materiales que amenacen la vida del personal y de los clientes, los equipos, materiales y maquinarias del taller.
- Cuidar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales, administrativos, de los cuales tenga conocimiento por razón de su trabajo, aún después de haberse retirado, con pena de ser enjuiciado civil o penalmente.
- Sujetarse y cumplir con las normas de seguridad industrial y de higiene que se establezcan.
- Prestar toda su colaboración en los casos de siniestros o de riesgo inminentes que afecten o puedan afectar a las personas y o bienes del taller.
- Presentarse al trabajo cuidando de su arreglo personal.



- Cualquier refrigerio o alimento podrán servirse los trabajadores, artesanos u obreros únicamente en el momento y lugar señalado por el propietario, gerente o quine haga sus veces.
- En caso de enfermedad o atención médica debe presentar el certificado médico correspondiente.
- Al separarse del servicio, deberá entregar todos los enseres, útiles, instrumentos y otros recibidos para el desempeño de su trabajo.

#### **1.10.4 Política Tributaria**

- Es obligación de los trabajadores entregar oportunamente las notas de venta o facturas según sea el caso, el incumplimiento de esta obligación que pudiere acarrear acciones en contra del taller por parte del Servicio de Rentas Internas, constituye motivo suficiente para que se solicite el visto bueno por parte del empleador.

#### **1.10.5 Política De Ventas**

- Los trabajadores, obreros y artesanos encargados de la venta y comercialización de productos son totalmente responsables del dinero que ingrese y deberá cuadrar al final el ingreso obtenido por la venta de muebles. De detectarse faltantes de dinero al momento del cuadro de caja se generará al trabajador responsable un crédito a favor del propietario del taller.
- Atender cortésmente a los clientes y personas que visiten el taller.

#### **1.11 Análisis Preliminar de los Estados Financieros**

La empresa de Muebles “Chelita” entrego la documentación digital de la Información Financiera a continuación:

- Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2013 y 2014.
- Estado de Resultados comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013 y 2014.

Según los análisis preliminares de la información, se analiza que están aptos para poder consolidarse como una compañía bajo la normativa y control de la Superintendencia de Compañías.

### Estados Financieros del año 2013-2014

Tabla 4: Activo 2013-2014

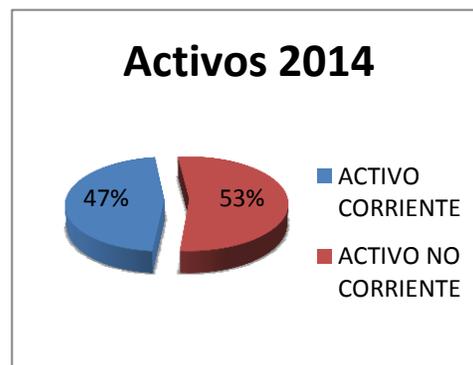
CUENTAS	2013	2014
ACTIVO TOTAL	\$ 105,702.50	\$ 107,558.75
ACTIVO CORRIENTE	\$ 48,835.00	\$ 50,095.75
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 56,867.50	\$ 57,463.00

Fuente: Elaborado por Autores

Gráfico 6: Activo 2013



Gráfico 7: Activos 2014



Al comparar los años 2013 y 2014 se observa que hay poca variación en sus activos corrientes y no corrientes. La empresa tiene un gran volumen de activos a corto plazo lo que indica que tiene una excelente liquidez y mientras tanto los demás representan todas las maquinarias y equipos que tienen para la fabricación de los muebles. Cabe mencionar que, la cuenta más relevante son los inventarios y Propiedad Planta y Equipo.

Tabla 5: Pasivos 2013-2014

CUENTAS	2013	2014
PASIVO TOTAL	\$ 47,505.00	\$ 48,589.00
PASIVO CORRIENTE	\$ 30,505.00	\$ 34,789.00
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 17,000.00	\$ 13,800.00

Fuente: Elaborado por Autores

Gráfico 8: Pasivos Corrientes 2013

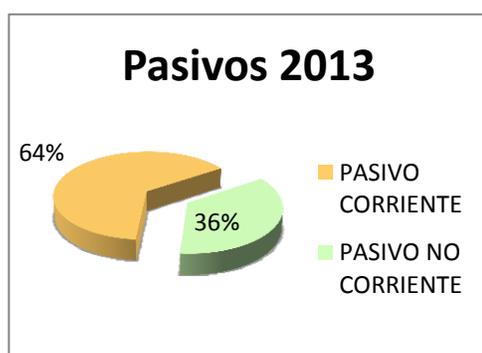
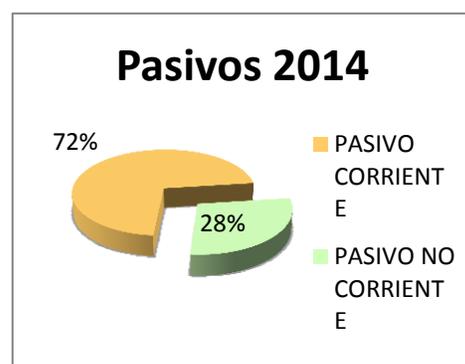


Gráfico 9: Pasivos Corrientes 2014



Al comparar los años 2013 con el 2014 se observa que la empresa maneja más con deudas a corto plazo debido a que su liquidez es buena. El financiamiento corriente es por concepto de proveedores y Obligaciones con instituciones financieras y con el financiamiento a largo plazo tiene una deuda con un banco nacional.

Tabla 6: Pasivos - Patrimonio

CUENTAS	2013	2014
PASIVO TOTAL	\$ 47,505.00	\$ 48,589.00
PATRIMONIO	\$ 58,197.50	\$ 58,969.55

Fuente: Elaborado por Autores



Gráfico 10: Financiamiento 2013

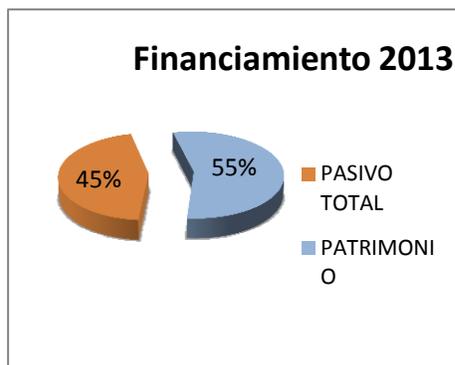
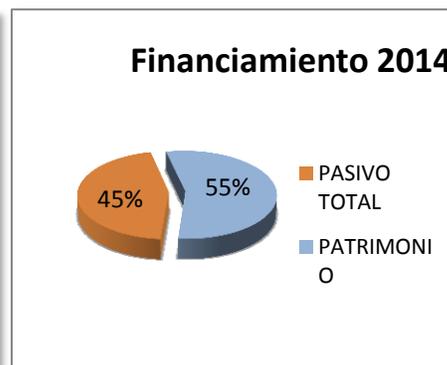


Gráfico 11: Financiamiento 2014



Al comparar los años 2013 con el 2014 se observa que sus porcentajes se han mantenido, pero lo importante es que la empresa se financia más con capital propio. Cabe mencionar que del componente del patrimonio el más relevante es el capital contable.

Tabla 7: Utilidad Neta e Ingresos

CUENTAS	2013	2014
INGRESOS	\$ 130,466.55	\$ 98,965.23
UTILIDAD NETA	\$ 7,647.49	\$ 7,772.25

Fuente: Elaborado por Autores

Gráfico 12: Margen de Utilidad 2013

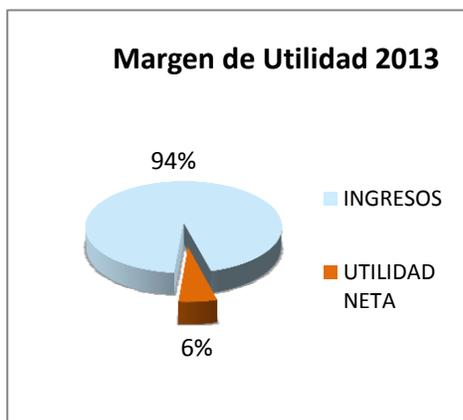
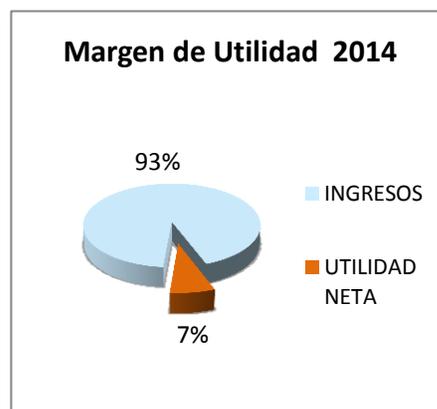


Gráfico 13: Margen de Utilidad 2014



Al comparar los años 2013 con el 2014 se observa que sus ingresos bajaron debido a que dejaron de vender en gran volumen a un cliente habitual, en el



siguiente año cambiaron y estos productos fueron vendidos a otros clientes a un precio superior por lo que su utilidad incremento en 1%.

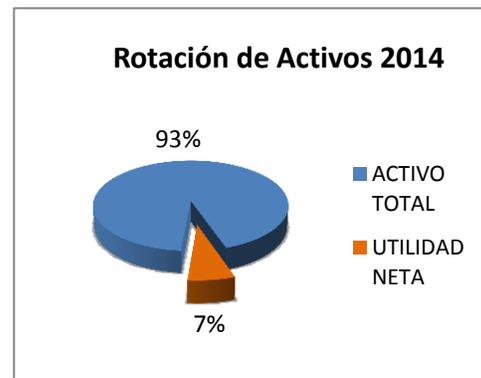
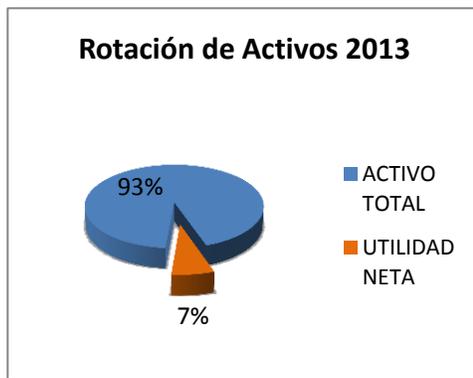
Tabla 8: Activo Total-Utilidad Neta

CUENTAS	2013	2014
ACTIVO TOTAL	\$ 105,702.50	\$ 107,558.75
UTILIDAD NETA	\$ 7,647.49	\$ 7,772.25

Fuente: Elaborado por Autores

Gráfico 14: Rotación de Activos 2013

Gráfico 15: Rotación de Activos 2014



Al comparar los años 2013 con el 2014 se observa no ha incrementado de manera significativa debido ya que no hubo cambios relevantes, generando la misma utilidad del 7%.

Tabla 9: Patrimonio - Utilidad Neta

CUENTAS	2013	2014
PATRIMONIO	\$ 58,197.50	\$ 58,969.55
UTILIDAD NETA	\$ 7,647.49	\$ 7,772.25

Fuente: Elaborado por Autores



Gráfico 16: Rendimiento Inversión 2013

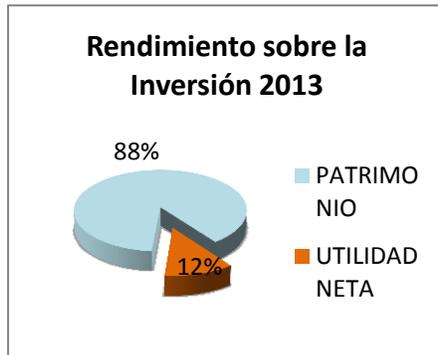
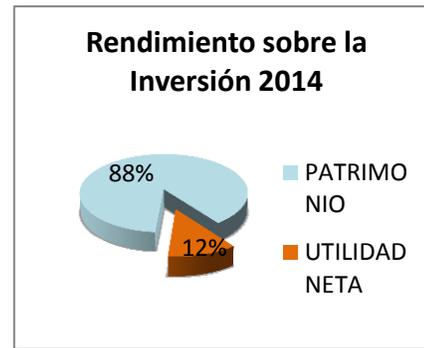


Gráfico 17: Rendimiento Inversión 2014



Al comparar los años 2013 con el 2014 se observa que no ha incrementado sus porcentajes con el mismo patrimonio invertido generando un rendimiento del 12%.



## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO APLICADO A LOS INVENTARIOS

#### 2.1 Reseña Histórica de la Gestión de Inventarios

Es un proceso que comenzó en base a la necesidad de producir una gran cantidad y variedad de productos que requería el hombre para su subsistencia lo que provocó mayores volúmenes de la producción. Con el transcurso del tiempo, aparecieron los excedentes de estos bienes, dando lugar a lo que hoy en día se conoce como inventarios los que debían ser administrados adecuadamente, originándose una serie de procesos simples pero que se hicieron cada vez más sofisticados, en la medida en que se fueron aumentando en cantidad y variedad.

En los años posteriores a la primera guerra mundial disminuyó el mercado y originó una excesiva acumulación de productos que no se podían vender por lo que surgió nuevas técnicas para una mejor Administración de Inventarios. Hasta principios del siglo pasado, eran analizados contablemente, es decir únicamente utilizando registros de entradas y salidas, cuyo objetivo era informar a la empresa sobre pérdidas por malos manejos.

##### 2.1.1 Evolución de la Gestión y Administración de Inventarios

Después de la primera guerra mundial se originaron nuevas técnicas para la gestión y administración de los inventarios. Esta técnica ha ido evolucionando a través del tiempo en cuanto a los grandes avances tecnológicos, que son utilizados para mejorar eficientemente los procesos y controles dentro de una empresa. Debido a la gran cantidad y variedad de inventarios que manejan hoy en día las empresas, hacen que la administración de inventarios sea considerada como una buena técnica en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación de los inventarios.



Lo que implica la determinación de una cantidad óptima de los inventarios que deberá mantenerse en stock en fechas preestablecidas para satisfacer la demanda a los clientes.

### 2.1.2 Concepto de Inventarios

Se entiende por inventario la relación detallada e individualizada de un conjunto de elementos que se agrupan en función de su relación con una determinada rúbrica contable. La información que debe recoger el inventario se concretará en datos y características físicas, técnicas, económicas y jurídicas, que, a través de su permanente actualización, permitan satisfacer las necesidades de sus potenciales usuarios. La información que sobre la situación física y técnica del bien nos facilite el inventario, será fundamental a los efectos de calcular la depreciación y obsolescencia que pudieran afectarle. (Palmas, 2005, pág. 6)

Según la N.I.I.F para PYMES. - Los principios para el reconocimiento y medición de los inventarios como activos son:

- a) Mantenedos para la venta en el curso normal de las operaciones
- b) En proceso de producción con vistas a esa venta
- c) En forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.

Los inventarios son aquellos bienes que se destinan para vender en un corto plazo, generando un beneficio económico para la empresa. Los inventarios dependen de la actividad económica de cada empresa: existen productos que necesitan un proceso de elaboración como otros que se encuentran listos para su comercialización.

**Inventarios.** - Son activos: poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación, en proceso de producción con vistas a esa venta, y en forma de materiales o suministros para ser consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios. (Nora., 2008, pág. 365)



### 2.1.3 Funciones y Objetivos de los Inventarios

Las principales funciones de los inventarios son:

- Equilibrar la oferta y la demanda.
- Permitir la especialización de la producción.
- Proteger la compañía ante la inseguridad de la demanda y el abastecimiento.
- Actuar como recurso disponible en los diferentes niveles de la cadena de distribución.

Los inventarios de materiales en proceso permiten el desglose de las etapas de manufactura. Es decir, estas existencias garantizan que los departamentos de producción operen sin una dependencia directa de programas de manufactura anteriores.

Los inventarios de artículos terminados posibilitan separar la función fabril y la demanda de los clientes.

La función de los inventarios no se limita a la manufactura; también se aplica a las ventas al detal. Un comprador espera que el comerciante tenga el artículo que desea. Si el bien no está disponible en el momento en que el cliente lo solicita, entonces el comerciante pierde al comprador esa vez e inclusive para futuras compras. Para absorber las fluctuaciones en la demanda y, de esta manera, dar un mejor servicio a los clientes, se necesita que el comerciante conserve existencias.

- Aprovechar economías de escala: La producción y transporte de mercancías en altos volúmenes es menos costosa.
- Servir a los clientes: La demanda de los compradores no es 100% predecible, por lo que se requiere inventario para cubrir las variaciones de los pedidos. (GARCIA, 2011, *pág. 79*)



#### 2.1.4 Tipos de Inventarios

Definición de cada tipo de inventario según autor:

**Inventarios de materia prima.** - “Las materias primas y los materiales son artículos que se transforman para elaborar bienes de consumo u otros artículos que se convertirán en productos terminados o en componentes de productos de una entidad manufacturera.” (LOPEZ, 2011, pág. 237)

**Inventario de productos en proceso.** - Por la naturaleza continua del proceso de fabricación y la necesidad de preparar información a ciertas fechas, debe efectuarse un corte de operaciones y, por tanto, los artículos que aún no estén terminados constituyen el inventario de producción en proceso y deben evaluarse en proporción a los diferentes grados de avance que tengan en cada uno de los elementos que forman su costo. (Lopez Á. J., 2011, pág. 237)

**Inventario de productos terminados.** - “Este rubro comprende los artículos destinados a su venta dentro del curso normal de las operaciones de la entidad, y el importe reconocido debe ser el costo de producción, tratándose de industrias, y el costo de compra si se trata de comercios.” (Lopez Á. J., 2011, pág. 237)

**Suministro de fábrica o fabricación.** - “Se conoce también como stock de materiales; puede asociarse directamente con el bien terminado y llega a convertirse en partes de él. El suministro de materiales se realiza en cantidades suficientes para que sea práctico asignar su costo al producto.” (GARCIA, 2011, pág. 82)

##### 2.1.4.1 Tipos de Inventarios según la Actividad de la Empresa

Los inventarios se clasifican según la actividad o giro del negocio:

#### **Empresa Comercial**

Las empresas tienen como actividad principal la compra y venta de mercancías, se caracterizan por tener este tipo de inventario:



- Inventario de Mercaderías

### **Empresa Industrial**

Es aquella que se encarga de procesar la materia prima con mano de obra y costos indirectos, para obtener un producto terminado y listo para la venta.

En las empresas industriales o manufactureras se caracterizan por tener 3 tipos de inventarios como:

- Inventario de Materia Prima
- Inventario de Productos en Proceso
- Inventario de Productos Terminados

### **Empresa de Servicios**

Los inventarios de estas empresas nos sirven para prestar el servicio, se caracterizan por no ser comercializados.

Se caracterizan por tener este tipo de inventario:

- Inventario de Materiales

#### **2.1.4.2 Otras Clasificaciones**

Por su condición durante el proceso los inventarios se pueden clasificar en:

- Tamaño de lote: Su función es desacoplar las operaciones de fabricación. Sus beneficios son descuentos en la compra, preparación de equipo y maquinaria, flete, manejo de materiales, gastos de papeleo y de inspección, etc.
- Fluctuación de la demanda: Su utilidad es, como se dijo anteriormente, equilibrar la compañía aun cuando la demanda fluctúe demasiado. Los beneficios son muchos, por ejemplo, menos fletes, más ventas, mejor servicio, etc.



- Fluctuación de la entrada: Ayuda a no dejar de producir en épocas en que escasea la materia prima, evitando tiempos muertos y extras, así como mala calidad por materiales sustitutos.
- Inventario de disipación: Ayuda a estabilizar el producto, evita tiempos extras de subcontratos, despidos, seguro de despidos, desperdicio por falta de habilidad en los trabajadores, etc. (GARCIA, 2011, *pág. 84*)

### **2.1.5 Clasificación de Inventarios**

#### **2.1.5.1 Inventario Inicial**

Se lo define como la cantidad o valor que tiene una empresa en mercancías desde la fecha en que empieza sus operaciones en el periodo contable.

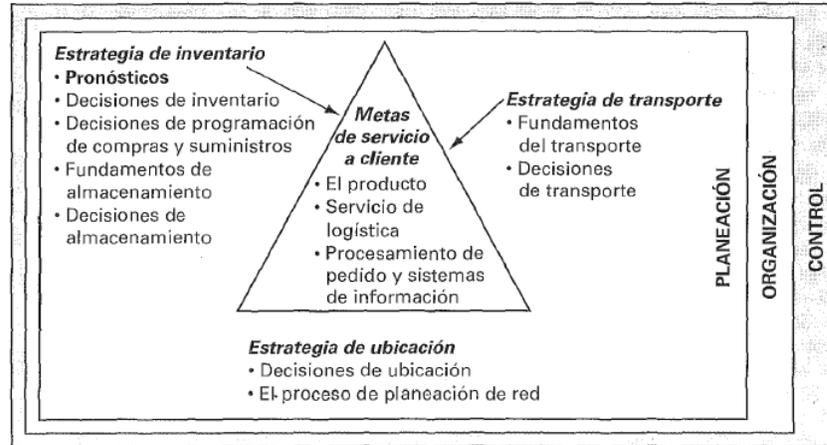
#### **2.1.5.2 Inventario Final**

A este inventario se lo define como la mercancía que obtenemos al finalizar el periodo contable el cual tiene que concordar y ser valorada con la mercancía en físico lo que nos permite determinar la situación actual en cuanto al movimiento de esta cuenta.

### **2.2 Planeación de los Inventarios**

La planeación y el control de las actividades de logística requieren estimados precisos de los volúmenes de producto y de servicio que serán manejados por la cadena de suministros. Estos estimados se presentan en la forma de pronósticos y predicciones. (BALLOU, 2004, *pág. 286*)

Gráfico 18: Planeación de los Inventarios



Fuente: Libro Logística administración de la cadena de suministros quinta edición

### 2.2.1 Motivos por lo que las Organizaciones tienen Stock

- “Para absorber las fluctuaciones e incertidumbres de oferta y demanda de los clientes.
- Para anticiparse ante circunstancias de incertidumbre como estacionalidades en la demanda, huelgas, inestabilidad política, escasez de productos, problemas de transporte, variables macroeconómicas externas, etc.
- Para aprovisionarse (economías de escala) al comprar volúmenes superiores al promedio, en épocas de alzas de precios, con el fin de reducir costos.
- Para compensar los tiempos de reabastecimiento (entrega) de los proveedores.” (GARCIA, 2011, pág. 71)

## 2.3 Control de los Inventarios

### 2.3.1 Definición

Consiste en una serie de actividades establecidas por la empresa para mantener un control adecuado de los inventarios para de esta manera obtener un nivel óptimo de los mismos. Algunas empresas llevan tarjetas kárdex ya sea a mano o en sistemas computarizados dependiendo del tamaño de la empresa, controles físicos y contables.



### 2.3.2 Importancia del Control

Veamos algunos elementos que destacan su necesidad:

- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no vuelvan a presentarse en el futuro.
- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores. (GARCIA, 2011, pág. 75)

### 2.3.3 Principios para el Control de Inventarios

Los stocks suelen ser un elemento crítico en la gestión logística de las empresas, por lo que es fundamental basarse en una serie de principios tendientes a facilitar su accionar.

- Equilibrio: Al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida.
- De los objetivos: Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si mediante él, no se evalúa el logro de los mismos.
- De la oportunidad: Para que sea eficaz, el control, debe aplicarse antes de que se presente el error; de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
- De las desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea factible conocer las causas que las originaron; a fin de tomar las medidas del caso para evitarlas en el futuro.
- De excepción: El control debe aplicarse, preferiblemente, a las actividades excepcionales o representativas, con el propósito de



reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de inspección.

- De la función controlada: Este principio es básico, pues señala que la persona o área responsable de la inspección no debe estar involucrada con la actividad a controlar. (GARCIA, 2011, pág. 76)

#### 2.3.4 Características del Control

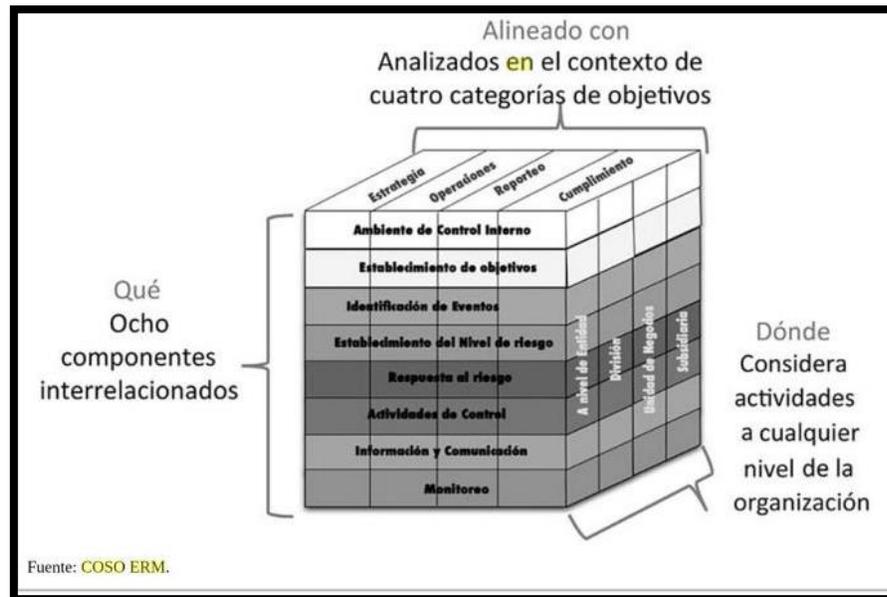
- Reflejar la naturaleza de estructura organizacional: Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desea controlar.
- Accesibilidad: Todo control debe establecer medidas sencillas de entender para facilitar su aplicación. Las técnicas muy complicadas en lugar de ser útiles crean confusiones.
- Ubicación estratégica: Resulta imposible e incosteable implantar controles para todas las actividades de la compañía, por lo que es necesario implantarlos en ciertas áreas de valor estratégico”. . (GARCIA, 2011, pág. 77)

#### 2.3.5 Modelo COSO Administración de Riesgos (ERM)

Hoy en día es importante el control en los procesos administrativos y financieros de todas las empresas debido a varios fraudes que han existido y sobre todo en países desarrollados con grandes conocimientos en sistemas informáticos. Por esta razón se ha generados nuevas prácticas internacionales en el control interno para administrar los diferentes riesgos, para proteger la inversión de los accionistas, trabajadores, clientes y proveedores otorgando una mayor confiabilidad de la información financiera.

Es un modelo más amplio, llevando el control interno al enfoque de administración de riesgos. COSO II, como también lo han llamado, cuenta con ocho componentes, de los cuales la mitad están orientados al manejo del riesgo.

Gráfico 19: Componentes COSO II



**Ambiente Interno.** - El primer componente del modelo es la tierra de cultivo para una cultura orientada a riesgos; está conformada por los principios que al combinarse afectan las políticas y procedimientos de una entidad fortaleciéndolos o debilitándolos. (Lara, 2012)

**Establecimiento de Objetivos.** - Estos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. (FLAHERTY, 2004)

**Identificación de Eventos.** -Identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectaran a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. (FLAHERTY, 2004)

**Gestión de Riesgos.**-Consiste en identificar y evaluar las diferentes exposiciones significativas de riesgos que las empresas pueden presentar por falta de controles. Su aplicación contribuye a la mejora de sistemas de control y gestión.



**Evaluación de Riesgos.** - Este componente permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos.(FLAHERTY, 2004)

**Respuesta a los Riesgos.** - Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina como responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. (FLAHERTY, 2004)

**Actividades de Control.** - Son las políticas y procedimiento que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización a todos los niveles y en todas las funciones. (FLAHERTY, 2004)

**Información y Comunicación.** - La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. (FLAHERTY, 2004)

**Monitoreo y Supervisión.** - La gestión de riesgos corporativos se supervisa-revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. (FLAHERTY, 2004)

### 2.3.6 Sistemas de Registros

Una empresa decide el momento en que debe registrarse la adquisición y el consumo del inventario. Dicho momento puede ser cuando se realiza cada transacción o al final del periodo. Existen dos sistemas de registro que son:

**Inventario Permanente:** El sistema de inventario perpetuo mantiene un saldo siempre actualizado de la cantidad de mercancías en existencia y del costo de la mercancía vendida. Cuando se compra mercancía, aumenta la cuenta de inventario; cuando se vende, disminuye y se registra el costo de la mercancía vendida. Así, en todo momento se conoce la cantidad y el valor de las mercancías en existencia y el costo total de las ventas del periodo.



**Inventario Periódico:** Cuando se aplica el sistema de inventario periódico, no se mantiene un saldo actualizado de las mercancías en existencia. Por lo tanto, es necesario hacer un conteo físico para determinar las existencias de mercancías al finalizar el periodo. En el sistema periódico no se registra el costo de la mercancía vendida cada vez que se efectúa una venta, por lo tanto, debe calcularse al final del periodo. (Nora, 2008, pág. 369)

### **2.3.7 Métodos de Valuación**

Por lo general, los precios sufren variaciones en cada compra que se hace durante el periodo contable. El objetivo de los métodos de valuación es determinar el costo que será asignado a las mercancías vendidas y el costo de las mercancías disponibles al terminar el periodo. Se debe seleccionar el que brinde al negocio la mejor forma de medir la utilidad neta del periodo y el que sea más representativo de su actividad. (Nora, 2008, pág. 368)

#### **2.3.7.1 Método de Primeras en Entrar, Primeras en Salir (PEPS)**

“El método de primeras en entrar, primeras en salir, conocido como PEPS, está basado en el supuesto de que la primera mercancía comprada es la primera mercancía vendida.” (BETTNER, 1998)

En una sola venta, de un solo artículo puede haber diferentes costos, debido a la compra de mercaderías en periodos anteriores.

Por ejemplo, si en el inventario hay 10 unidades de un producto X de los cuales 6 se compra a USD. 15.00 en el mes de enero, se compra 4 unidades a USD. 20.00 en el mes de febrero. En el mes de marzo se solicita una venta de 7 unidades esto quiere decir que tiene que vender las 6 unidades a un costo de USD. 15.00 y 1 unidad de la otra compra a un precio de USD. 20.00.



Tabla 10: Primeras Entradas y Primeras Salidas

DIA	MES	DETALLE	COSTO PEPS
5	Enero	Inventario Inicial//6 artículos a \$15.00	90
15	Febrero	Compra//4 artículos a \$20.00	20
8	Marzo	Venta//7 artículos a \$35.00	110

Fuente: Elaboración propia

### 2.3.7.2 Métodos Últimas Entradas, Primeras Salidas (UESP)

Según la Normativa Internacional de Información Financiera el método de valoración de inventarios Últimas Entradas Primeras Salidas (UESP) no se permite aplicar hoy en día porque el inventario queda subvalorado. Los inventarios que recién ingresan son los primeros que tienen que salir con el precio más actual, y quedando los inventarios con precios antiguos. Cabe mencionar que este método tampoco es factible realizar ya que los inventarios sufren de factores como obsolescencia, deterioro y caducidad teniendo un inventario con productos dañados.

### 2.3.8 Promedio Ponderado

“Cuando se utiliza el método de costo promedio, después de cada compra se calcula el costo promedio de todas las unidades en el inventario. Este costo promedio es calculado dividiendo el costo total de los bienes disponibles para la venta por el número de unidades en inventario.” (BETTNER, 1998, pág. 486)

Con el ejemplo anterior se analizará el método promedio ponderado: la compra total es de (6 unidades\* UDS. 15.00 compradas en el mes de enero) + (4 unidades \* USD. 20.00 compradas en el mes de febrero) = USD. 170, este valor se divide para las 10 unidades que tenemos en el inventario y nos genera un costo promedio de USD. 17.00 cada una.



### 2.3.9 Análisis entre el método PEPS y Promedio Ponderado

En base al ejemplo anterior se analiza los métodos de valuación de los inventarios, que incidencia tienen ante los estados de resultados de las empresas. Supongamos que el precio de venta del producto X es de USD. 25.00 y se vendieron 7 unidades en el mes de marzo.

Tabla 11: Valuación de los Inventarios

DESCRIPCION	PEPS	PROMEDIO
VENTAS	175.00	175.00
COSTO DE VENTAS	110.00	119.00
UTILIDAD BRUTA	65.00	56.00

Fuente: Elaborado por Autores

Según la tabla, se observa que según el método PEPS se obtiene una utilidad bruta mayor que el método promedio ponderado.

Tabla 12: Utilidad con los Inventarios

DESCRIPCION	PEPS	PROMEDIO
UTILIDAD	65.00	56.00
INVENTARIO	60.00	51.00

Fuente: Elaborado por Autores

De los dos métodos aplicados anteriormente el más conveniente es el método de valuación PEPS debido a que nos permite tener un mayor inventario generando un incremento en la utilidad en comparación con el promedio.

## 2.4 Costo por Mantener Inventarios

El costo de los inventarios comprende desde su compra hasta la transformación de los mismos, así como otros en los que se ha incurrido para dar su condición y ubicación actual.

- **Costo de almacenaje.** - Es aquel que incurre la empresa para tener sus inventarios en un local para protegerlo de deterioros, pérdidas y



degradación de mercancías por estas razones algunas empresas alquilan instalaciones adecuadas para mantener las mercancías.

- **Costo de seguridad.** - En este rubro incluyen costos como personal encargado para la custodia y monitoreo de los inventarios, algunas empresas contratan seguro contra robos e incendios.
- **Costo de mantenimiento.** -Este rubro es el más elevado ya que influyen variables como: limpieza, servicios básicos, mantenimiento de estanterías y personal.
- **Costo de deterioro u obsolescencia.** - Hay mercancías que sufren daños en el momento del traslado, otras tienen pérdidas económicas ya que se pueden volver obsoletas con el tiempo, dichos valores tienen afectación directa al inventario final y repercute al costo de ventas.
- **Costo de Oportunidad.** - Es aquel costo que la empresa sacrifica el efectivo al invertir en los inventarios

**Ejemplo:** Según (Chávez, 2009) los costos de mantener inventarios están asociados con la cantidad del stock almacenado. A menudo se considera que equivalen al 25% del valor anual del producto, aunque hay autores que afirman que pueden oscilar entre 12% y 34%. El valor real va a depender de la industria y de los costos reales capturados de los datos contables. Los costos de mantener inventarios se aplican al valor medio del inventario. Si el valor medio del inventario es de US\$100 mil y el costo de mantenerlo corresponde a un 25%, entonces el costo de mantener stock en dólares es de US\$25 mil.

Tabla 13: Costos de Mantener Inventarios

COSTO DE MANTENER INVENARIOS		COMPARACIÓN			
	Ejemplo ilustrativo		TOTAL USD	% INVENTARIOS	% VENTAS
Ventas anuales (enero a diciembre 2008)			200,000		
Inventario promedio (al 31 Dic. 2008)			167,500		
COSTOS DE MANTENER INVENTARIOS:					
Costos de capital		Gastos financieros 15%	25,125		
Costos de servicio		Seguros	1,250		
Costos de		Arriendos	5,300		
Almacenamiento		Otros gastos variables	3,200		
Costos de riesgo		Productos obsoletos	7,850		
<b>TOTAL COSTO DE MANTENER INVENTARIOS</b>			<b>42,725</b>	<b>25,5%</b>	<b>21,4%</b>

Fuente: Chávez

Como se observa la tabla de los costos por mantener los inventarios son los siguientes:

**Gastos Financieros.** - Supongamos que hay una institución financiera que le presta dinero y le cobra un interés del 15% del capital, de esta manera vemos que los inventarios promedios son de 167500.00 USD obteniendo un interés de 25125.00 USD.

**Otros Costos.** – Como se observa la empresa incurre en costos por asegurar sus inventarios por la sumatoria de 1250.00 USD, por el arriendo de la bodega tiene un costo de 5300.00 USD y otros costos variables de 3200.00 USD.



**Costos por Deterioro y Obsolescencia.** – En la empresa se determinó que los costos por deterioro de la materia prima y obsolescencia ascienden a 7850.00 USD.

De esta manera la empresa incurre en costos por tener los inventarios en sus bodegas y no poder obtener beneficios de ese capital que se encuentra sacrificado. Del total de los costos por mantener en inventarios en relación con el Inv. Promedio representa un 25.5% y en relación con el total de las Ventas representa el 21.4%.

## **2.5 Gestión de Inventarios**

Es el manejo adecuado de los diferentes recursos que tiene una empresa obteniendo una utilización eficiente de los mismos para el logro de metas propuestas.

### **2.5.1 Definición de la Gestión**

Según un autor define que, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, debe encontrarse el equilibrio ideal, brindándoles el mayor nivel de servicio posible con el menor nivel de inventario. Si un bien no está disponible en el momento en que el cliente lo solicita, se perderá la venta y, en algunas circunstancias, posiblemente, las ventas futuras. Por el contrario, si se tienen altas cantidades de dicho producto, se tendrán altos costos asociados a los costos de oportunidad de tener recursos de capital invertidos innecesariamente en dichas mercancías. El objetivo final de una buena administración del inventario, es mantener la cantidad suficiente para que no se presenten ni faltantes (stockouts) ni excesos de existencias (overstock). Esto conduce a tener una adecuada inversión de los recursos de una compañía y un nivel óptimo de costos de administrar el inventario. (GARCIA, 2011, pág. 70)



La gestión de inventarios consiste en tener lo óptimo en inventarios es decir mantener una cantidad suficiente en la que no se presente faltantes ni excesos ya sea en materia prima o productos terminados. Por lo que se considera tener presente lo siguiente: análisis financieros, indicadores de rotación, capital de trabajo, ciclo de efectivo, controles, métodos de administración (ABC y cantidad óptima de pedido) con la aplicación de cada uno se logra una mejor gestión y sobre todo minimizar costos.

### 2.5.2 Retos para la Gestión de Inventarios

- Reducir los requerimientos de almacenamiento.
- Disminuir la obsolescencia de producto.
- Aminorar los daños y averías a los bienes por manejo.
- Racionalizar los niveles increíbles de capital atado al inventario y los costos de oportunidad que ello significa.
- Cumplimiento de compromisos comerciales.
- Cumplimiento de especificaciones del artículo.
- Atención inmediata de ventas.
- Recortar al máximo el ciclo de pedido.
- Respuesta del 100 % con pedidos perfectos.” (GARCIA, 2011, pág. 82)

### 2.5.3 Políticas y Decisiones en la Gestión de Inventarios

Las políticas de stocks deben tener como objetivo elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, satisfaciendo las necesidades del mercado. Las políticas de inventarios deben ser fijadas para cada uno de los diferentes conceptos: materias primas y materiales auxiliares de fabricación; producción en proceso; artículos terminados; artículos de compra-venta, etc. En la gestión de las existencias se destacan una serie de políticas, siendo las principales:



- Reducir al máximo la inversión en días de inventarios, sin afectar la demanda del mercado (ventas) ni el proceso productivo.
- Obtener el máximo financiamiento (sin costo) por medio de proveedores, para la adquisición de inventarios. El financiamiento no sólo incluye el monto del crédito sino también el plazo de pago.
- Cuando se tiene únicamente un producto para comercializar, el nivel aceptable de faltantes deberá ser cero; siempre se tendrán existencias. (GARCIA, 2011, pág. 85)

#### 2.5.4 Mejores prácticas en Operaciones de Distribución

“Una bodega o almacén puede definirse como un espacio planificado para ubicar, mantener y manipular mercancías y materiales. (GARCIA, 2011)

##### 2.5.4.1 Funciones y Objetivos de los Centros de Distribución

Para (García 2011) En la función de almacenamiento aplicada a la gestión moderna en los centros de distribución, se destacan tres grandes funciones, a saber:

**Minimizar el costo total de la operación:** Para lograr este objetivo, el jefe de la bodega necesita considerar los tres elementos principales que lo constituyen: mano de obra, espacio y equipo. Éstos reflejan el costo total de la operación de almacenamiento (almacenaje, depósito, bodegaje) y, en consecuencia, su nivel de utilización y la manera como cada uno de ellos puede ser intercambiado con otros.

**Suministrar los niveles adecuados de servicio:** El nivel de servicio que se proporciona a los clientes estará determinado por la eficacia y la eficiencia de los procedimientos utilizados en la recepción, bodegaje y despacho de combinación entre:

- Maximización del espacio en volumen.
- Maximización en el uso de los equipos.
- Maximización en el acceso a todos los materiales y mercancías.

- Maximización de la salvaguardia de todos los materiales y mercancías.
- Maximización en el uso de la mano de obra.

Relacionando estas cinco amplias premisas con el fin básico de costo y servicio, los objetivos de la gestión de bodegas pueden resumirse así:

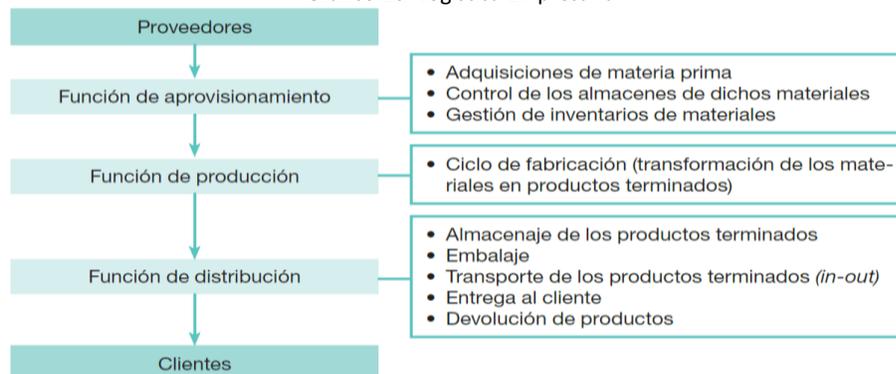
- ❖ Lograr que el movimiento diario de bienes que entran y salen de la compañía esté estrictamente de acuerdo con las necesidades de compras y despachos.
- ❖ Mantener los stocks previstos de materiales y mercancías al mínimo costo, de acuerdo con los criterios de la organización y los recursos financieros disponibles.

Fuente: (GARCIA, 2011, pág. 100)

### 2.5.5 Definición de Logística

La logística da soporte al aprovisionamiento, a la producción y a la distribución desde una visión de reducción de costes y de mejora en el servicio ofrecido al cliente. Pero sobre todo debemos observarla como una herramienta estratégica extremadamente eficaz, capaz de gestionar de una forma más racional a la empresa y aumentar su nivel de competitividad. (Aparicio, 2013, pág. 12)

Gráfico 20: Logística Empresarial

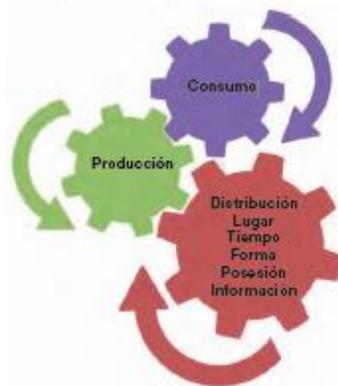


Fuente: Gestión logística y comercial

### 2.5.6 La Red Logística

“La logística es mucho más amplia que las funciones de transporte y almacén, cuando hablamos de red logística nos referimos a un sistema diseñado para estas dos funciones, y que tiene la finalidad de poner los productos a disposición del cliente.” (APARICIO, 2013, pág. 17)

Gráfico 21: Red Logística

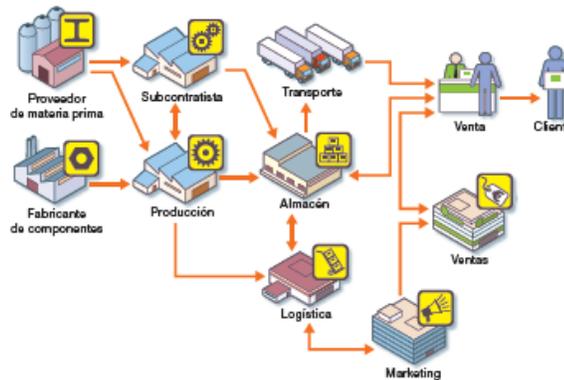


Fuente: (APARICIO, 2013, pág. 17)

### 2.5.7 Diseño de una Red Logística

“El diseño de la red logística tiene como objetivo construir una configuración de fábricas, puntos de venta y almacenes que permita obtener un equilibrio óptimo entre las ventas y los costes”. (APARICIO, 2013)

Gráfico 22: Diseño de una Red Logística



Fuente: (APARICIO, 2013, pág. 17)

## 2.6 Técnicas de Administración de Inventarios

### 2.6.1 Análisis de Inventarios ABC

Algunos artículos de inventario son más valiosos o cruciales que otros para las operaciones de una empresa. Por tanto, dichos artículos tendrán un mayor efecto en costos y utilidades. El propósito del método ABC es centrar la atención de los administradores en los artículos más importantes. El número de categorías podría ampliarse con facilidad a cuatro o más, si ello pareciera adecuado en una empresa particular.

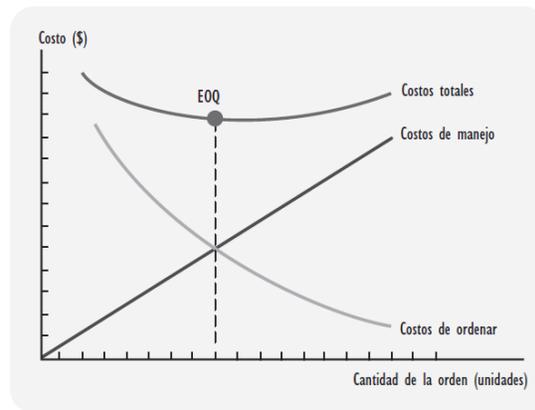
En la categoría A se encuentran algunos artículos de inventario de gran valor, que representan el porcentaje más alto de dinero total o son, en algún otro sentido, cruciales en el proceso de producción y, por consiguiente, merecen un control estricto. Por ejemplo, podrían ser monitoreados por un sistema de inventario que mantenga un registro actualizado de recepciones, retiros y saldos de cada uno de dichos artículos. De este modo, una empresa puede evitar una inversión innecesariamente fuerte en artículos costosos de inventario.

Gráfico 23: Cantidad Económica de Ordenar

---

*Representación gráfica de la cantidad económica de ordenar*


---



Fuente: Libro Administración de Pequeñas Empresas 14 Edición

Los artículos de la categoría B son menos costosos, pero merecen una atención moderada por parte de los administradores, porque todavía representan una parte importante de la inversión total de la empresa en sus inventarios. La categoría C contiene artículos de bajo costo o que no son decisivos, como clips para papel en una oficina, o tuercas y tornillos en un taller de reparaciones. Los costos de manejo de estos artículos no son tan grandes como para justificar un control estricto. Estos artículos sencillamente podrían verificarse con regularidad para comprobar que se cuenta con existencia suficiente. (PALICH, 2010, pág. 544)

**Ejemplo:** A continuación (Fucci, 1999) muestra un ejemplo que permitirá visualizar cómo se determinan las tres zonas (A-B-C) en un inventario constituido por 20 artículos:

Tabla 14: Ejemplo Método ABC

Art. N°	Consumo anual (unidades)	Costo unitario (\$)
1	5000	1,50
2	1500	8,00
3	10000	10,50
4	6000	2,00
5	3500	0,50
6	6000	13,60



7	5000	0,75
8	4500	1,25
9	7000	5,00
10	3000	2,00
11	6000	10,00
12	2000	15,00
13	6500	28,00
14	9300	31,00
15	3060	14,00
16	3177	4,00
17	1500	1,20
18	1962	8,00
19	7000	30,00
20	1246	15,00

Fuente: Fucci

### Resolución

1. Se debe determinar la participación monetaria de cada artículo en el valor total del inventario. Para ello se debe construir una tabla de acuerdo a lo siguiente:

Columna n° 1: Corresponde al n° de artículo.

Columna n° 2: Los porcentajes de participación de cada artículo en la cantidad total de artículos. Para nuestro ejemplo, como tenemos un inventario constituido por 20 artículos, cada artículo representa el 5% dentro del total ( $100\% / 20 \text{ art.} = 5\%$ )

Columna n° 3: Representa la valorización de cada artículo. Para obtenerla, multiplicamos su precio unitario por su consumo. Al pie de la columna obtenemos el valor de nuestro inventario de los 20 artículos.

Columna n° 4: Nos muestra el % que representa cada una de las valorizaciones en el valor total del inventario.

Tabla 15: Valoración de los artículos

Art. N°	% de particip. de c/ art.	Consumo (\$) Valorización	% del consumo total (\$)
1	5	7500	0.66
2	5	12000	1.06

3	5	105000	9.27
4	5	12000	1.06
5	5	1750	0.15
6	5	81600	7.20
7	5	3750	0.33
8	5	5625	0.50
9	5	35000	3.09
10	5	6000	0.53
11	5	60000	5.30
12	5	30000	2.65
13	5	182000	16.08
14	5	288300	25.47
15	5	42840	3.78
16	5	12708	1.12
17	5	1800	0.16
18	5	15696	1.39
19	5	210000	18.55
20	5	18690	1.65
<b>TOTALES</b>	<b>100</b>	<b>1132259</b>	<b>100</b>

Fuente: Tomas Fucci

2. Ahora se deben reordenar las columnas 1 y 4, tomando las participaciones de cada artículo en sentido decreciente, lo que dará origen a la tabla nº 3:

Tabla 16: Análisis de categorías ABC

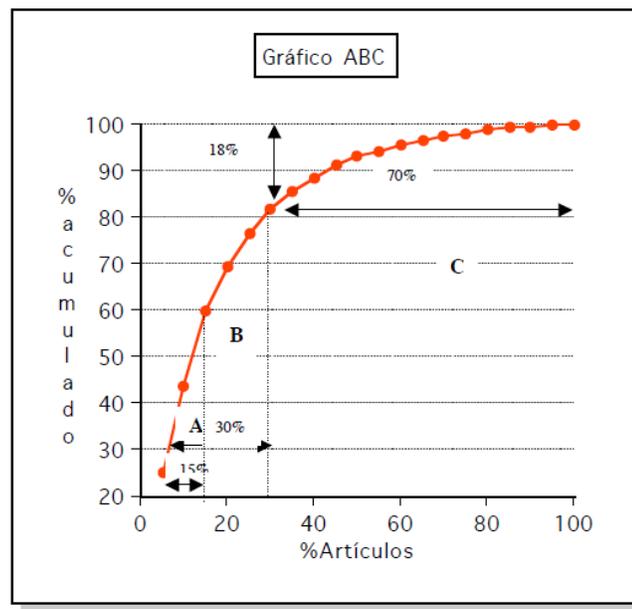
Art. N°	% participación	% valorización	% partic. Acum	% valor.acum	Clase
14	5	25.47	5	25.47	
19	5	18.55	10	44.02	A
13	5	16.08	15	60.1	
3	5	9.27	20	69.37	
6	5	7.2	25	76.57	B
11	5	5.3	30	81.87	
15	5	3.78	35	85.65	
9	5	3.09	40	88.74	
12	5	2.65	45	91.39	
20	5	1.65	50	93.04	
18	5	1.39	55	94.43	
16	5	1.12	60	95.55	C
2	5	1.06	65	96.61	
4	5	1.06	70	97.67	

1	5	0.66	75	98.33
10	5	0.53	80	98.86
8	5	0.5	85	99.36
7	5	0.33	90	99.69
17	5	0.16	95	99.85
5	5	0.15	100	100

Fuente: Fucci

### 3. Trazado de la gráfica y determinación de zonas ABC:

Gráfico 24: Determinación de las zonas ABC



Fuente: Fucci

A partir de los datos de la tabla 3 y la gráfica se puede observar que unos pocos artículos son los de mayor valorización. Si solo se controlaran estrictamente los tres primeros, se estaría controlando aproximadamente el 60% del valor del inventario.

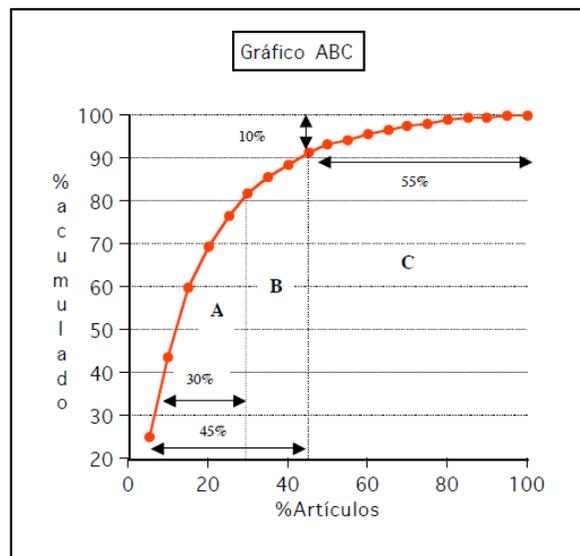
Asignamos la zona A para estos artículos. Controlando también los art. 3, 6 y 11, se estaría controlando, en forma aproximada, el 82% del valor del inventario. (Zona B) Se ve claramente en la gráfica que el 15% del inventario justifica el 60% del valor, mientras que el 30% del mismo justifica el 82% de dicho valor; a su vez, el 70% del inventario justifica el 18% del valor. Si se tiene en cuenta los costos de mantenimiento y de control de estos últimos, se

llega a la conclusión que no es necesario controlarlos estrictamente, ya que son de poca valorización, y que debe mantenerse el mínimo stock posible de los mismos.

La asignación de las zonas A, B y C en la gráfica que estamos analizando se realizó en función del alto % de valorización de los tres primeros artículos (25,47%, 18.55% y 16.08%, respectivamente), sin embargo, las zonas pueden asignarse de forma diferente, por ejemplo, incluyendo en la zona A los seis primeros artículos, que representan alrededor del 80% del valor del inventario, en la zona B los siguientes tres artículos, y los restantes en la zona C. De esta forma, controlando el 30% del inventario (zona A) se estaría controlando aproximadamente el 80% del valor del mismo.

Observando las zonas A y B de la gráfica que se da a continuación, se puede ver que el 45% del inventario justifica alrededor del 90% de su valor y que el 55% del inventario justifica, aproximadamente, el 10% del mismo valor.

Gráfico 25: Análisis ABC



Fuente: Fucci

### Conclusiones

Si bien cada almacén tiene distintos tipos de curvas ABC, lo importante es recordar que: Para los artículos A se debe usar un estricto sistema de



control, con revisiones continuas de los niveles de existencias y una marcada atención para la exactitud de los registros, al mismo tiempo que se deben evitar sobre-stocks.

Para los artículos B, llevar a cabo un control administrativo intermedio.

Para los artículos C, utilizar un control menos rígido y podría ser suficiente una menor exactitud en los registros. Se podría utilizar un sistema de revisión periódica para tratar en conjunto las órdenes surtidas por un mismo proveedor. Los sistemas informáticos permiten hacer uso de niveles uniformes de control para todos los artículos, sin embargo, el establecimiento y análisis de prioridades que se pueden realizar con la técnica ABC resultan muy útiles a los fines de mejores tomas de decisiones.

### 2.6.2 El Modelo de la Cantidad Económica de Pedido (CEP)

“Una de las técnicas más comunes para **determinar el tamaño óptimo de un pedido de artículos de inventario** es el modelo de la cantidad económica de pedido (CEP). El modelo **considera varios costos** de inventario **y** luego **determina qué volumen de pedido disminuye al mínimo el costo total del inventario.**

**El modelo CEP supone que los costos relevantes del inventario se dividen en costos de pedido y costos de mantenimiento** de existencias. (El modelo excluye el costo real del artículo en inventario). Cada uno de ellos tiene ciertos componentes y características clave. Los **costos de pedido** incluyen los costos administrativos fijos de colocación y recepción de pedidos: el costo de elaborar una orden de compra, procesar el papeleo resultante, recibir un pedido y verificarlo contra la factura. Los costos de pedido se establecen en dólares por pedido. Los **costos de mantenimiento de existencias** son los costos variables por unidad de un artículo que se conserva en inventario durante un periodo específico. Los costos de mantenimiento de existencias incluyen los costos de almacenamiento, los costos del seguro, los costos de deterioro y obsolescencia, y el costo de oportunidad o costo financiero de



tener fondos invertidos en el inventario. Estos costos se establecen en dólares por unidad por periodo.

Los costos de pedido disminuyen conforme aumenta el tamaño del pedido. Sin embargo, los costos de mantenimiento de existencias se incrementan cuando aumenta el volumen del pedido. El modelo CEP analiza el equilibrio entre los costos de pedido y los costos de mantenimiento de existencias para determinar la cantidad de pedido que disminuye al mínimo el costo total del inventario.

Desarrollo matemático de la CEP es posible desarrollar una fórmula para determinar la CEP de la empresa para un artículo específico en el inventario, en la cual

- S uso en unidades por periodo
- O costo de pedido por pedido
- C costo de mantenimiento de existencias por unidad por periodo
- Q cantidad de pedido en unidades

El primer paso consiste en obtener las funciones de costos para el costo de pedido y el costo de mantenimiento de existencias. El costo de pedido se expresa como el producto del costo por pedido y el número de pedidos. Como el número de pedidos es igual al uso durante el periodo dividido entre la cantidad de pedido ( $S/Q$ ), el costo de pedido se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Costo de Pedido} = Q * \left(\frac{S}{Q}\right)$$

El costo de mantenimiento de existencias se define como el costo de conservar una unidad de inventario por periodo, multiplicado por el inventario promedio de la compañía. El inventario promedio es la cantidad de pedido dividida entre 2 ( $Q/2$ ), porque se supone que el inventario se agota a una tasa constante. Así, el costo de mantenimiento de existencias se expresa de la siguiente manera:



$$\text{Costo de mantenimiento de existencias} = C * \left(\frac{Q}{2}\right)$$

El costo total de inventario de la empresa se obtiene sumando el costo de pedido y el costo de mantenimiento de existencias. Por lo tanto, la función del costo total es:

$$\text{Costo Total} = O * \left(\frac{S}{Q}\right) + C * \left(\frac{Q}{2}\right)$$

En vista de que la CEP se define como la cantidad de pedido que disminuye al mínimo la función de costo total, debemos resolver la función de costo total para despejar la CEP. 4 La ecuación resultante es:

$$\text{CEP} = \sqrt{\frac{2 * S * O}{C}}$$

Aunque el modelo CEP tiene debilidades, sin duda es mejor que la toma subjetiva de decisiones. A pesar del hecho de que el uso del modelo CEP está fuera del control del gerente financiero, este debe estar consciente de su utilidad y proporcionar ciertos datos, específicamente en relación con los costos de mantenimiento de existencias del inventario.” (GITMAN, 2012, pág. 553)

**Ejercicio:** Westside Auto compra directamente del proveedor un componente que usa en la manufactura de generadores para automóviles. La operación de producción del generador de Westside, la cual trabaja a una tasa constante, requerirá mil componentes por mes a lo largo del año (12000 unidades anuales). Suponga que los costos de ordenar son \$25 por pedido, el costo unitario es \$2.50 por componentes y los costos de mantener anuales y un tiempo de entrega de cinco días. Responda las siguientes preguntas sobre la política de inventario.

- ¿Cuál es la EOQ para esta componente?
- ¿Cuál es el tiempo de ciclo?
- ¿Cuáles son los costos totales por pedir y mantener inventario?



$$a) \quad Q = \sqrt{\frac{2D \cdot C_p}{C_{mi}}}$$

$$Q = \sqrt{\frac{2 * 25 * 12000}{0.2 * 2.5}}$$

$$Q = 1095.44 \text{ unidades}$$

La cantidad óptima de pedido es de 1095 unidades

$$b) \quad t = \frac{Q}{D}$$

$$t = \frac{1095.44}{12000}$$

$$t = 0.091 * 250 \text{ días}$$

$$t = 22.8 \text{ días}$$

El tiempo de duración del ciclo de los inventarios es de 22.8 días.

$$c) \quad CTA = \frac{D}{Q} C_p + \frac{Q}{2} C_{mi}$$

$$CTA = \frac{12000}{1095.44} 25 + \frac{1095.44}{2} * 0.20 * 0.25$$

$$CTA = \$ 547.72$$

El costo total por pedir y mantener en inventario es de \$547,72

### 2.6.3 Justo A Tiempo

Los adelantos tecnológicos han reducido el ciclo de vida de los productos y han incrementado su diversidad. Ante el panorama descrito y la presencia cada vez más fuerte de productos extranjeros de alta calidad y costos bajos, los productores domésticos han sido presionados para cambiar la filosofía



tradicional de mantener inventarios innecesarios por la filosofía de justo a tiempo. Esta nueva manera de administrar los inventarios tiene dos objetivos: por un lado, aumenta las utilidades al eliminar los costos que generan los inventarios innecesarios y, por otro, mejora la posición competitiva de la empresa al incrementar la calidad y flexibilidad en la entrega a los clientes. Al implantar esta filosofía tanto en compras como en producción se eliminan todas aquellas actividades que no agregan valor, lo cual origina efectos positivos en las utilidades y en la competitividad de la empresa. (Padilla D. N., Contabilidad Administrativa octava edición, 2008, pág. 132)

A Continuación (Barcelona, 2002, pág. 8) nos presente los siguientes ejemplos:

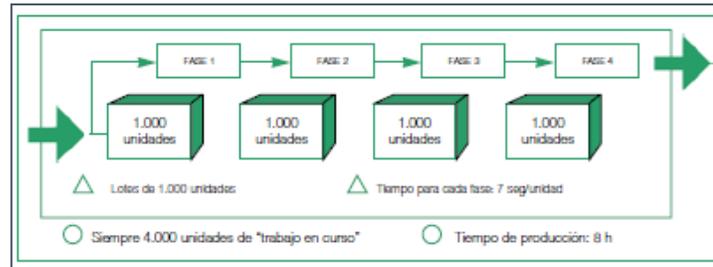
**Ejemplo:** Desde el momento que entra un material o componente al proceso de fabricación, hasta que sale el producto final, se están incluyendo una serie de fases como el transporte, los controles y la espera entre fases de fabricación sucesivas. De todas estas fases mencionadas, la fabricación es la única que añade valor al producto.

La reducción del tiempo de producción trae consigo numerosas ventajas. La figura 6.1 muestra un ciclo de fabricación clásico, donde se ejecutan cuatro fases de fabricación consecutivas, con lotes de 1.000 unidades cada uno.

Si cada unidad requiere una media de 7 segundos de tiempo de proceso en cada fase, se completará un lote de 1.000 piezas en dos horas aproximadamente. Por lo tanto, el tiempo de producción requiere alrededor de 8 horas.

Supongamos que reducimos el tiempo de producción al mínimo posible. Esto se puede lograr trabajando con lotes de una sola unidad (figura 6.2), y limitando el número de unidades a una por cada fase. No se debe permitir que se acumule el material semielaborado, ya que las diversas fases no pueden realizar su tarea hasta que la fase siguiente esté lista para recibir las unidades semielaboradas.

Gráfico 26: Producción por lotes y sistema

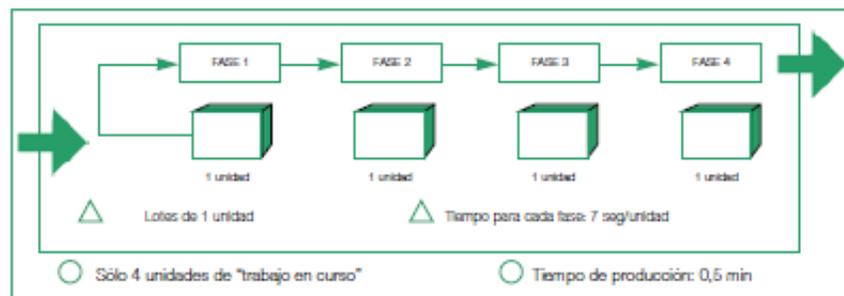


Fuente: Barcelona 2002

En este ejemplo (gráfico 26), el tiempo de producción total es de alrededor de 30 segundos. Las ventajas obtenidas a causa de esta reducción de tiempo son las siguientes:

En cada momento, debemos contar como "trabajo en curso" solamente 4 unidades. Supongamos que se descubre en la fase 4 que el producto tiene un defecto causado en la fase 1, o bien que ya era defectuoso el material al comienzo del ciclo de fabricación. Si tenemos que reparar el material o, lo que es peor todavía, rechazarlo, el número de piezas afectadas será de 4 en vez de 4.000. El coste de mantener el material en stock es mil veces menor de lo que sería para lotes de 1.000 unidades.

Gráfico 27: Producción por unidades y sistema



Fuente: Barcelona 2002

## 2.7 El Análisis Financiero Estructural

"Podemos definir el análisis estructural de una empresa como el estudio de sus estados financieros en dos o más ejercicios consecutivos, considerando las variaciones que sufre cada elemento significativo de uno a otro ejercicio



(porcentajes horizontales), así como la importancia relativa de cada una de ellas respecto del total de balance (porcentajes verticales).” (Enrique Bonsón, 2009)

“Para ello es indispensable el análisis Financiero, que se basa en indicadores financieros. Un indicador financiero es la relación de una cifra con otra dentro o entre los estados financieros de una empresa, que permite ponderar y evaluar los resultados de las operaciones de la compañía.

Existen diferentes indicadores financieros, también llamados razones financieras, que permiten satisfacer las necesidades de los usuarios. Cada uno de estos indicadores tiene ciertos propósitos.” (CANTÚ, 2008)

Algunos ejemplos de indicadores financieros típicos que utilizan los analistas financieros son los siguientes:

- Una institución bancaria se puede interesar por indicadores de liquidez a corto plazo, para evaluar la capacidad de pago de su cliente.
- Un acreedor se puede interesar por indicadores de rentabilidad, que reflejan la capacidad de generación de utilidades, ya que de esta manera su deudor tendrá disponibilidad de recursos para saldar sus deudas.
- Un accionista se puede interesar por indicadores de rentabilidad de corto y largo plazos de la empresa de la cual él es accionista.

### **Según Guajardo Cantú: Principales indicadores financieros**

Los indicadores financieros más comunes evalúan cuatro aspectos:

#### **a) Rentabilidad:**

Los indicadores de rentabilidad tratan de evaluar el monto de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó, considerando en su cálculo el capital contable.

EJEMPLO: Para comprender mejor cada uno de los conceptos mencionados, a continuación, se muestra el análisis financiero del reporte anual del 2005 de Cemex, S.A.

- Margen de utilidad.



$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \frac{23010}{162709} = 0.1414 = \mathbf{14.1\%}$$

Este indicador financiero mide el porcentaje de las ventas que logran convertirse en utilidad disponible para los accionistas. La utilidad neta es considerada después de gastos financieros e impuestos. En este caso, la utilidad correspondiente al 2005 equivale a 14.1% de las ventas realizadas en dicho periodo.

#### **b) Liquidez:**

Con el indicador de liquidez se analiza si el negocio tiene la capacidad suficiente para cumplir con las obligaciones contraídas. Entiéndase por obligaciones las deudas con acreedores, proveedores, empleados y otras.

- Razón circulante.

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{44249}{43688} = 1.012$$

Este indicador trata de reflejar la relación entre los recursos financieros de que dispone una empresa en el corto plazo para enfrentar a las obligaciones de pago contraídas en el mismo periodo, lo cual permite determinar si cuenta con los recursos suficientes para cubrir sus compromisos.

En cuanto mayor sea el resultado de la razón circulante, existe mayor posibilidad de que los pasivos sean pagados, ya que se cuenta con activos suficientes que pueden convertirse en efectivo cuando así se requiera. Sin embargo, tener una razón circulante muy alta también puede significar la existencia de recursos económicos ociosos.

Como puede observarse, en el caso de CEMEX, S.A., los activos circulantes al 31 de diciembre de 2005 equivalen a 1.012 veces los pasivos circulantes de la compañía en la misma fecha.

#### **c) Utilización de los activos:**

Con los indicadores financieros referentes a la utilización de activos se pretende conocer situaciones como cuántas veces representa las ventas el



monto que se tiene en inventarios, o cuánto tiempo promedio tarda en cobrar lo que le deben sus clientes.

- Rotación de cuentas por cobrar.

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}} = \frac{162709}{16914} = 9.61 \text{ VECES}$$

Es indiscutible que las cuentas por cobrar se relacionan con las ventas que efectúa una empresa, pues están condicionadas en función del plazo de crédito que se les concede a los clientes.

Mientras mayor sea el número de veces que las ventas a crédito representen el de las cuentas por cobrar, es decir, de rotaciones, es mejor, ya que indica que la cobranza es eficiente o que se cuenta con mejores clientes. En este caso, las 9.61 veces de rotación de cuentas por cobrar indica que se cobra la totalidad de la cartera casi 10 veces en el año, de tal forma que si dividimos los días del año (365) entre la rotación de cuentas por cobrar obtenemos el tiempo promedio en cobrar las ventas a crédito, en este caso, casi 38 días. (CANTÚ, 2008, pág. 160)

- Rotación de inventarios.

$$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIOS}} = \frac{98460}{11015} = 8.93 \text{ VECES}$$

La rotación de inventarios indica la rapidez con que se compra, transforma y se vende la mercancía, por lo tanto, el resultado expresó en cuántas veces la inversión en este tipo de activo es vendida durante un periodo. En este caso se observa que la empresa tiene una rotación de 8.93 veces en el año, de lo cual se puede deducir que cada 41 días (365 días/8.93 veces) se vende la totalidad del inventario.

#### d) **Utilización de pasivo:**

Finalmente, la razón financiera referente a la utilización de pasivos consiste en evaluar la proporción de endeudamiento respecto a sus activos y la capacidad para cubrir los adeudos contraídos.



- Relación de pasivo total con activo total.

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{174271}{284228} = 0.61 = 61\%$$

Este indicador señala la proporción en que el total de recursos existentes en la empresa han sido financiados por acreedores. En este caso, la comparación del pasivo total registrado al 31 de diciembre de 2005 con el activo total de la misma fecha arroja una proporción de 61%. Es decir, de cada peso de activos se adeudan aproximadamente 61 centavos.

Una vez comprendido lo anterior, el lector puede utilizar estos indicadores financieros para evaluar la situación financiera de cualquier empresa y la de una empresa con otras del mismo tipo de industria o sector.

### 2.7.1 Conceptos de Capital de Trabajo

Cuando los contadores usan el término capital de trabajo, en general se refieren al capital de trabajo neto, que es la diferencia de dinero entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. Ésta es una medida del grado en el que la empresa está protegida contra los problemas de liquidez. Puesto que tiene sentido para los directores financieros participar en la tarea de proveer la cantidad correcta de activos corrientes para la empresa en todo momento, adoptaremos el concepto de capital de trabajo bruto, nuestro interés se centrará en considerar la administración de los activos corrientes de la empresa a saber, valores en efectivo y comerciales, cuentas por cobrar e inventarios y el financiamiento (en especial los pasivos corrientes) necesario para apoyar los activos corrientes. (James C. Van Horne John M. Wachowicz, 2010, pág. 206)

#### 2.7.1.1 Importancia de la Administración del Capital de Trabajo

Por un lado, los activos corrientes de una empresa de manufactura típica ocupan más de la mitad del total de activos. Por estas razones, el director financiero y el personal dedican una parte considerable de su tiempo a los

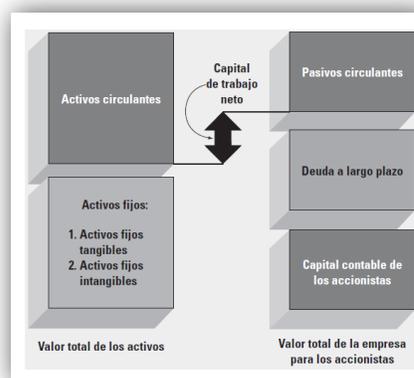
asuntos del capital de trabajo. La administración del efectivo, los valores comerciales, las cuentas por cobrar, las obligaciones contraídas y otros medios de financiamiento a corto plazo son responsabilidad directa del director financiero; sólo la administración de inventarios no lo es. Todavía más, estas responsabilidades administrativas requieren supervisión diaria y continua. Pero más fundamental es el efecto de las decisiones de capital de trabajo sobre el riesgo, el rendimiento y el precio de las acciones de la compañía. (James C. Van Horne John M. Wachowicz, 2010, pág. 206)

### 2.7.1.2 Fundamentos del Capital de Trabajo Neto

El balance general de la empresa ofrece información, por un lado, sobre la estructura de las inversiones de la empresa y, por otro, sobre la estructura de sus fuentes de financiamiento. Las estructuras elegidas deben maximizar de manera consistente el valor de la inversión de los dueños en la empresa.

Un estudio de *Fortune*, en 1,000 empresas, encontró que más de un tercio del tiempo de los gerentes financieros se dedica a administrar los activos corrientes, y aproximadamente un cuarto de su tiempo se emplea en administrar los pasivos corrientes. (Gitman, 2012, pág. 543)

Gráfico 28: Fundamentos del Capital de Trabajo



Fuente: (Ross, 2009, pág. 2)



**Ejemplo Planteado por Autores** La empresa Cía. Distribuciones presento el siguiente Estado de Situación Financiera del periodo 2014, le solicito la explicación de la posición financiera para el cálculo del capital de trabajo.

Tabla 17: Ejemplo del Capital de Trabajo

**CÍA DISTRIBUCIONES**  
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
AL 1 DE ENERO DE 2012

ACTIVO	\$ 42,000.00	PASIVO	\$ 8,000.00
ACTIVO CORRIENTE	\$ 14,000.00	PASIVO CORRIENTE	\$ 5,000.00
Caja	\$ 500.00	Proveedores	\$ 3,000.00
Bancos	\$ 10,000.00	Prest. Bancarios C/P	\$ 2,000.00
Clientes	\$ 3,000.00	PASIVO NO CORRIENTE	\$ 3,000.00
Mercaderías	\$ 500.00	Prest. Bancarios L/P	\$ 3,000.00
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 28,000.00	PATRIMONIO	\$ 34,000.00
Mobiliario	\$ 4,000.00	Capital Social	\$ 31,000.00
Maquinaria	\$ 10,000.00	Reservas	\$ 1,000.00
Inmuebles	\$ 14,000.00	U. Acumuladas	\$ 2,000.00
Total de Activos	\$ 42,000.00	Total Pasivo + Patrimonio	\$ 42,000.00

Fuente: Elaborado por autores

Como sabemos el Capital de Trabajo se puede obtener de dos maneras:

1. Se analiza los activos corrientes de la empresa y se resta todas las deudas de la empresa
  - Cap. Trabajo = Act. Corrientes – Pasivos
  - Cap. Trabajo = 14000.00 – 8000.00
  - Cap. Trabajo = 6000.00

Como podemos ver la empresa tiene una holgura financiera, esto significa que la empresa puede cubrir todas sus deudas ya que tiene un capital propio de la empresa que sirve de colchón financiero para cubrir la misma.

2. Se analiza los pasivos a largo plazo de la empresa y se resta los Activos No Corrientes de empresa.
  - Recursos Permanentes = Pasivo L/P + Capital.



$$R.P.=3000 + 31000$$

$$R.P.= 34000$$

- Capital de Trabajo = R.P. – Activos No Corrientes.

$$C.T. = 34000 – 28000$$

$$C.T. = 6000$$

### 2.7.2 El Ciclo de Conversión del Efectivo

El ciclo de conversión del efectivo (CCE) mide el tiempo que requiere una empresa para convertir la inversión en efectivo, necesaria para sus operaciones, en efectivo recibido como resultado de esas operaciones. Este ciclo apoya el análisis de la administración de los activos corrientes de la empresa de la administración de pasivos corrientes.

#### 2.7.2.1 Estrategias para Administrar el Ciclo de Conversión del efectivo

Algunas empresas establecen metas para el ciclo de conversión del efectivo y luego supervisan y controlan el ciclo real de conversión para obtener el valor deseado. Un ciclo positivo de conversión del efectivo, significa que la empresa debe usar pasivos negociados (como préstamos bancarios) para apoyar sus activos operativos. Los pasivos negociados tienen un costo explícito, de modo que la empresa se beneficia si disminuye al mínimo su uso para apoyar los activos operativos. En pocas palabras, la meta es disminuir al mínimo la duración del ciclo de conversión del efectivo, lo que reduce al mínimo los pasivos negociados. Esta meta se logra por medio de la aplicación de las siguientes estrategias:

- Hacer una rotación del inventario tan rápido como sea posible, sin desabastos que ocasionen pérdida de ventas.
- Cobrar las cuentas por cobrar tan rápido como sea posible, sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas.



- Controlar los tiempos de envío por correo, procesamiento y compensación, para reducirlos al cobrar a los clientes y aumentarlos al pagar a los proveedores.
- Pagar las cuentas pendientes lo más lentamente posible, sin perjudicar la clasificación de crédito de la empresa.
- El primer componente del ciclo de conversión del efectivo es la edad promedio del inventario. El objetivo de administrar el inventario, como se comentó antes, es lograr la rotación del inventario tan rápido como sea posible, sin perder ventas debido a desabastos. El gerente financiero tiende a actuar como consejero o “vigilante” en los asuntos relacionados con el inventario; no tiene un control directo sobre el inventario, pero sí brinda asesoría para su proceso de administración. (Gitman, 2012, pág. 550)

#### 2.7.2.2 Cálculo del Ciclo de Conversión del Efectivo

El ciclo operativo (CO) de una empresa es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del efectivo por la venta del producto terminado. El ciclo operativo abarca dos categorías principales de activos a corto plazo: inventario y cuentas por cobrar. Se mide en tiempo transcurrido, sumando la edad promedio de inventario (EPI) y el periodo promedio de cobro (PPC).

$$CO = EPI + PPC$$

Sin embargo, el proceso de fabricación y venta de un producto también incluye la compra de los insumos de producción (materias primas), que generan cuentas por pagar. Las cuentas por pagar disminuyen el número de días que los recursos de una empresa permanecen inmovilizados en el ciclo operativo. El tiempo que se requiere para liquidar las cuentas por pagar, medido en días, es el periodo promedio de pago (PPP). El ciclo operativo menos el periodo promedio de pago da como resultado el ciclo de conversión del efectivo. La fórmula para calcular el ciclo de conversión del efectivo es:



$$CCE = CO - PPP$$

Podemos ver que el ciclo de conversión del efectivo tiene tres componentes principales: promedio del inventario, promedio de cobro y promedio de pago:

$$CCE = EPI + PPC - PPP$$

Es evidente que, si una empresa modifica cualquiera de estos periodos, cambiará el monto de los recursos inmovilizados en su operación diaria.

**Ejemplo:** Según (Ross, 2009) la empresa Tradewinds Manufacturing es una empresa manufacturera diversificada; el balance general y el estado de resultados de la empresa, correspondientes a 2006 y 2007, se presentan en la tabla. Sus ciclos operativos y del efectivo se pueden determinar después de calcular las razones pertinentes del inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. Se considerará primero el inventario. El inventario promedio es:

$$\text{Inventario promedio} = \frac{\$3 \text{ millones} - \$2 \text{ millones}}{2} = \$2.5 \text{ millones}$$

Los términos del numerador son el inventario final del segundo y del primer año, respectivamente.

En seguida se calcula la razón de rotación del inventario:

$$\begin{aligned} \text{Razón de rotación del inventario} &= \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario promedio}} \\ &= \frac{\$8.2 \text{ millones}}{\$2.5 \text{ millones}} = 3.3 \end{aligned}$$

Esto implica que el ciclo de inventario tiene lugar 3.3 veces al año. Finalmente, se calculan los días en inventario:

$$\text{Días en inventario} = \frac{365 \text{ días}}{3.3} = 110.6 \text{ días}$$

Este cálculo implica que el ciclo de inventario es ligeramente superior a 110 días.



Se realizan cálculos análogos en los casos de las cuentas por cobrar y por pagar:

$$\begin{aligned} \text{Periodo Promedio de cuentas por Cobrar} &= \frac{\$2.0 \text{ millones} - \$1.6 \text{ millones}}{2} \\ &= \$1.8 \text{ millones} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Promedio de rotación de cuentas por cobrar} &= \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}} \\ &= \frac{\$11.5 \text{ millones}}{\$1.8 \text{ millones}} = 6.4 \end{aligned}$$

$$\text{Días en cuentas por cobrar} = \frac{365}{6.4} = 57 \text{ días}$$

$$\begin{aligned} \text{Promedio de cuentas por pagar} &= \frac{\$1.0 \text{ millones} - \$0.75 \text{ millones}}{2} \\ &= \$0.875 \text{ millones} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Periodo de aplazamiento de cuentas por pagar} &= \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}} \\ &= \frac{\$8.2 \text{ millones}}{\$0.875 \text{ millones}} = 9.4 \end{aligned}$$

$$\text{Días en cuentas por pagar} = \frac{365}{9.4} = 38.8 \text{ días}$$

Los cálculos anteriores permiten determinar tanto el ciclo operativo como el ciclo del efectivo:

$$\text{Ciclo de operativo} = \text{Días en inventario} + \text{Días en cuentas por cobrar}$$

$$\text{Ciclo de operativo} = 110.6 \text{ días} + 57 \text{ días} = 167.6 \text{ día}$$

$$\text{Ciclo del efectivo} = \text{Ciclo operativo} + \text{Días en cuentas por pagar}$$

$$\text{Ciclo del efectivo} = 167.6 \text{ días} - 38.8 \text{ días} = 128.8 \text{ días}$$



### **CAPITULO III**

## **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA MUEBLES “CHELITA” Y EN EL SECTOR MANUFACTURERO DE MUEBLES EN LA CIUDAD DE CUENCA**

En el capítulo 3, se analiza dos partes, en la primera se realiza un análisis de la empresa en general y al componente de los inventarios con esta información se podrá lograr una mejor gestión y administración de los mismos como:

- Análisis de los Estados Financieros, tomando en consideración la rotación de los inventarios y su ciclo de efectivo.
- Análisis de control mediante el COSO ERM de las cuentas relacionadas con los inventarios.
- Aplicación y análisis de la cantidad óptima de pedido de la materia prima
- Administración de los diferentes inventarios aplicando el método ABC.
- Análisis del capital de trabajo.

En la segunda parte, se analiza la situación económica, administrativa y de control de los inventarios en las empresas manufactureras de muebles de madera en la ciudad de Cuenca mediante las encuestas. Estas fueron seleccionadas de acuerdo a las características del caso de estudio, para de esta manera analizar los problemas más comunes en el sector y agregar valor para lograr una mejor gestión de los inventarios.

La investigación está basada en el método cuasi experimental deductivo, ya que estudia los fenómenos o problemas desde el todo hacia las respectivas partes, es decir analizando distintas variables y enfoques cuantitativos para obtener un proceso analítico y sintético de la información necesaria para la investigación.



El objetivo del Capítulo III es que responda a las preguntas de investigación planteadas en el diseño de trabajo de titulación, que se detalla a continuación:

- ¿En la Gestión Actual de los Inventarios que herramientas utilizan las empresas?
- ¿Qué Indicadores Económicos y Financieros mejorará la gestión, medición y valoración oportuna de los Inventarios?
- ¿Qué políticas mejorarían la liquidez de la empresa?
- ¿Qué actividades o procesos utilizaría la empresa para mejorar el control de los inventarios?
- ¿Cómo agregaría valor a las empresas industriales manufactureras en el modelo de administración y gestión de los inventarios?

### **3.1 Análisis de los Estados Financieros**

#### **3.1.1 Análisis Horizontal y Vertical**

##### **3.1.1.1 Estructura del Análisis Económico y Financiero de la Empresa.**

El análisis económico y financiero de una empresa se compone de los valores de un estado actual en comparación tomando como base un estado de un periodo anterior, ambos métodos nos llevan a formular conclusiones aceptadas al momento de realizar el análisis. Sin embargo, se puede presentar ciertas dificultades, debido a que en estos métodos las valoraciones de una cuenta se hacen a través de porcentajes lo que nos permite conocer si se ha mantenido, ha incrementado o disminuido las cuentas del estado actual en relación al estado base, pero no nos permite identificar las razones por las cuales se dan este tipo de cambios.

La empresa Mueblería “Chelita” de acuerdo a los análisis realizados hemos observado disminuciones y aumentos significativos en las cuentas del balance actual en relación con el año anterior, donde el cambio más drástico se da en la cuenta ventas que es la principal fuente de ingresos de la empresa de ahí la afección a las demás cuentas que conforman el balance.

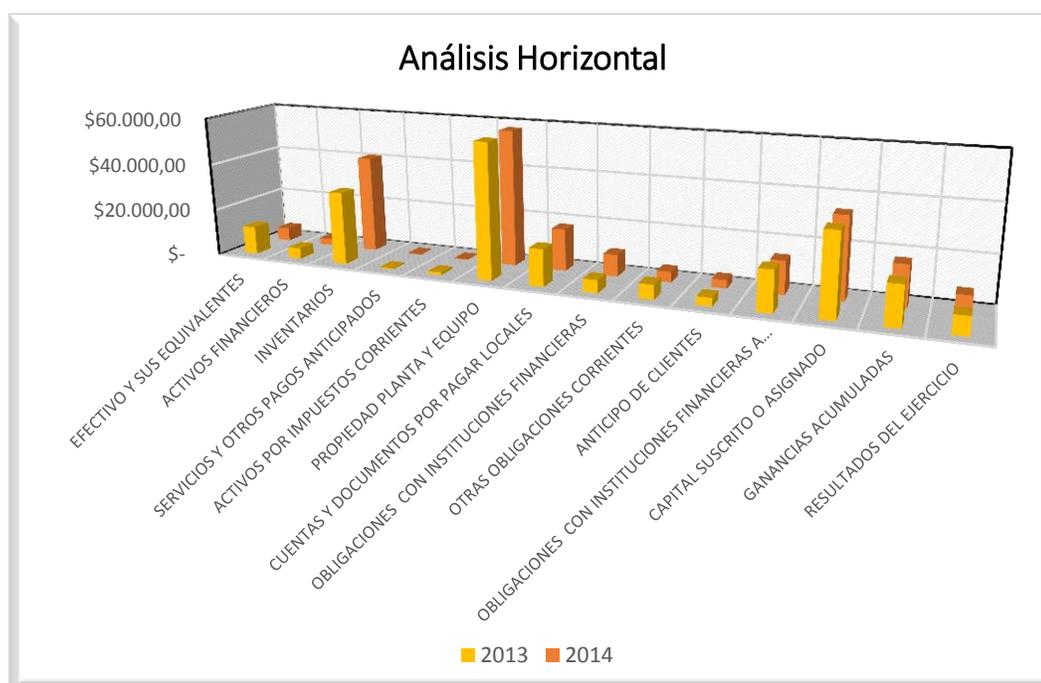
### 3.1.1.1.1 Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiero

Tabla 18: Análisis Horizontal

EMPRESA DE MUEBLES "CHELITA"			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
CUENTA	2013	2014	ANÁLISIS
EFFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES	\$ 11,910.00	\$ 5,602.75	-52.96%
ACTIVOS FINANCIEROS	\$ 4,530.00	\$ 2,758.00	-39.12%
INVENTARIOS	\$ 30,850.00	\$ 41,140.00	33.35%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	\$ 450.00	\$ 300.00	-33.33%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ 1,095.00	\$ 295.00	-73.06%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 56,867.50	\$ 57,463.00	1.05%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR LOCALES	\$ 15,580.00	\$ 17,704.00	13.63%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 5,350.00	\$ 9,150.00	71.03%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$ 6,075.00	\$ 4,435.00	-27.00%
ANTICIPO DE CLIENTES	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	0.00%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	\$ 17,000.00	\$ 13,800.00	-18.82%
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	0.00%
GANANCIAS ACUMULADAS	\$ 16,550.01	\$ 17,197.50	3.91%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 7,647.49	\$ 7,772.25	1.63%

Fuente: Elaborado por autores

Gráfico 29: Análisis Horizontal





Como se observa, se analizó el Estado de Situación Financiera de forma horizontal tomando como año base al 2013, de los Activos, Pasivos y Patrimonio obteniendo los siguientes resultados;

**Efectivo Y Sus Equivalentes.** – Al observar la tabla y el gráfico, se presenta una diferencia porcentual del 52.96% indicando una disminución significativa del dinero de la empresa debido a que el propietario adquirió un vehículo, herramientas para la producción y cubriendo algunas obligaciones financieras.

**Activos Financieros.** – Se presenta una diferencia porcentual del 39.12% presentando una disminución debido a que se pagó deudas largo plazo.

**Inventarios.** - Se presenta una diferencia porcentual del 33.35% el cual aumentó debido a que sus ventas bajaron en el año 2014, ocasionando un mal manejo de inventarios, provocando una excesiva provisión de materia prima en bodega, lo que además provoca un incremento de costos adicionales por mantenerla en stock.

**Cuentas y Documentos por Pagar Locales.** - Al observar la tabla y el gráfico, se presenta una diferencia porcentual del 13.63% indicando un aumento en las cuentas con los proveedores locales.

**Obligaciones con Instituciones Financieras.** – La tabla y el gráfico, presenta una diferencia porcentual del 71.03% incrementando los créditos e intereses a corto plazo.

**Otras Obligaciones Corrientes.** - Se presenta una diferencia porcentual del 27.00% incrementando otras obligaciones a corto plazo.

**Obligaciones Con Instituciones Financieras A Largo Plazo.** - Al observar se presenta una diferencia porcentual del 18.82% en la que indica una

disminución a las obligaciones a largo plazo, en un valor monetario de 3200.00 USD.

En las cuentas del patrimonio no se realizan cambios drásticos con respecto a los años 2013 y 2014. En la cuenta de resultados del año 2013, se pagó una cantidad de 6000.00 USD, por esta razón no hubo un gran incremento en dicha cuenta.

### **Conclusión:**

Con estos datos se puede observar que la empresa disminuyó en más del 50% del efectivo y sus equivalentes, pero obteniendo como punto positivo para el periodo 2014 es que la cartera fue menor al año base y cancelo sus deudas a largo plazo.

Con respecto a los Activos que posee la empresa se puede observar que no se ha hecho una mayor inversión en lo que se refiere a la parte administrativa, pero en cuanto a maquinaria ha aumentado por adquisiciones de las mismas por un costo aproximado de \$4000,00, siendo este un resultado positivo para la empresa.

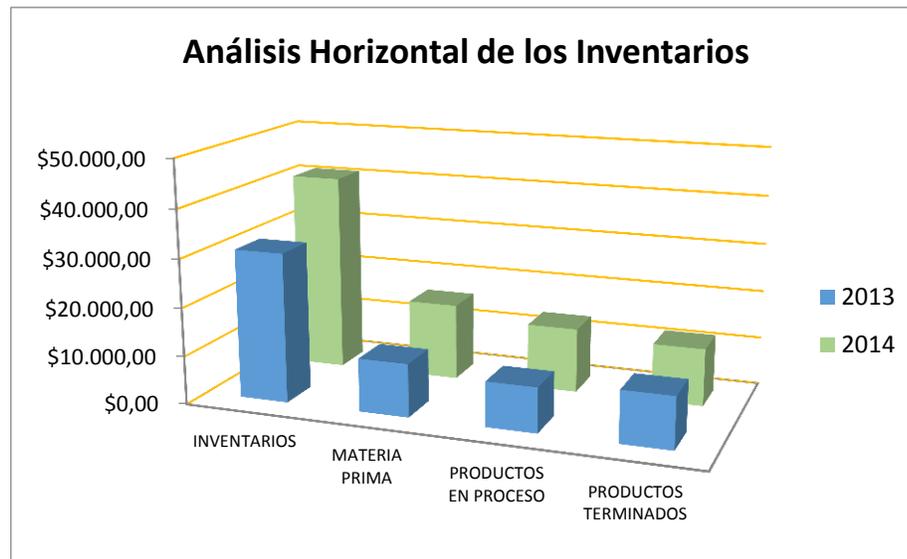
### **3.1.1.1.2 Análisis Horizontal del Componente de Inventarios**

Tabla 19: Análisis Horizontal del componente Inventarios

<b>ANÁLISIS HORIZONTAL DEL COMPONENTE DE INVENTARIOS</b>			
<b>CUENTA</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>INVENTARIOS</b>	<b>\$ 30.850,00</b>	<b>\$ 41.140,00</b>	<b>33%</b>
MATERIA PRIMA	\$ 10.975,00	\$ 15.885,00	45%
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	\$ 9.245,00	\$ 13.355,00	44%
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 10.630,00	\$ 11.900,00	12%

Fuente: Elaborado por autores

Gráfico 30: Análisis Horizontal de los Inventarios



Como se observa la empresa dentro del componente de inventarios a nivel global ha incrementado en un 33%, de los cuales en materia prima a incrementado un 45%, significando que compro más materia prima con respecto al año anterior.

Del componente de Inventarios en proceso vemos que se ha incrementado drásticamente en un 44%, generando un stock elevado en el departamento de producción.

Del componente de Inventarios en proceso vemos que se ha incrementado en un 12%, razón de ello no se incrementó relevantemente, pero podemos deducir que la empresa tiene los productos en el departamento de producción.

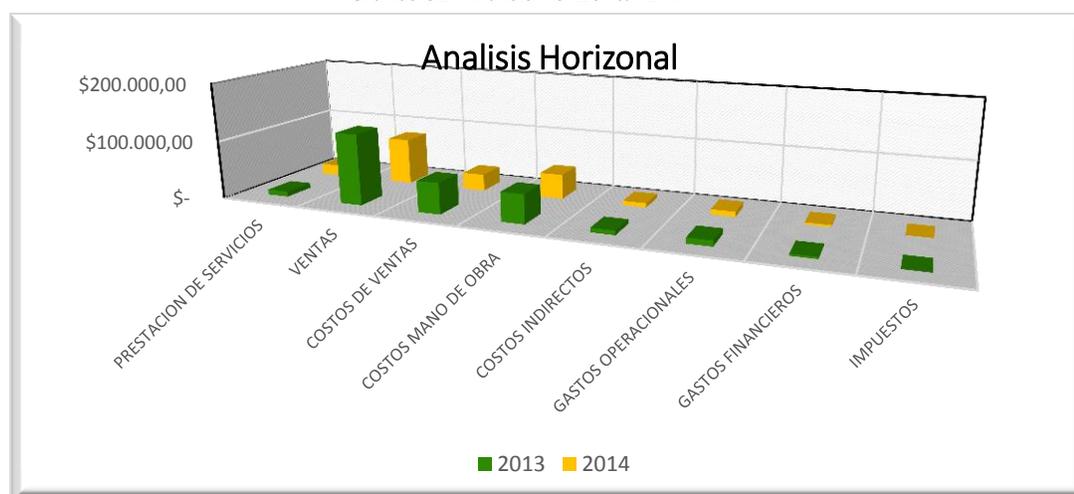
### 3.1.1.1.3 Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Tabla 20: Análisis Horizontal E.R.

EMPRESA DE MUEBLES "CHELITA"			
ESTADO DE RESULTADOS			
CUENTA	2013	2014	ANÁLISIS
PRESTACION DE SERVICIOS	\$ 8,650.00	\$ 18,950.00	119.08%
VENTAS	\$ 121,816.55	\$ 80,015.23	-34.31%
COSTOS DE MATERIA PRIMA	\$ 53,321.06	\$ 28,839.48	-45.91%
COSTOS MANO DE OBRA	\$ 49,552.00	\$ 42,480.00	-14.27%
COSTOS INDIRECTOS	\$ 7,308.00	\$ 7,653.50	4.73%
GASTOS OPERACIONALES	\$ 9,508.00	\$ 8,934.00	-6.04%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 3,130.00	\$ 3,286.00	4.98%
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	0.00%
UTILIDAD NETA	\$ 7,647.49	\$ 7,772.25	1.63%

Fuente: Elaborado por autores

Gráfico 31: Análisis Horizontal E.R.



Se procedió a analizar el Estado de Resultados de forma horizontal tomando como año base al 2013 y se obtuvo los principales resultados;

**Prestación De Servicios** – Se observa una diferencia porcentual de 119.08% el cual aumentó drásticamente debido a que la empresa incrementó el servicio de arreglos y re tapizados de los muebles.

**Ventas.** – Se observa una diferencia porcentual del 34.31% la cual disminuyó por la pérdida de un cliente principal el cual le compraba grandes cantidades de muebles, a cambio siendo proveedor de cierta materia prima.

**Costos Materia Prima** - Al observar la tabla y el gráfico, se presenta una disminución porcentual del 45.91% esto se generó por la pérdida del cliente ya que entro a producción menores cantidades de materia prima.

**Costos Mano De Obra** - Se presenta una disminución del 14.27% debido a una baja de personal, ya que se encontraba en exceso del mismo.

El resto de cantidades no han cambiado de manera relevante, se puede decir que la empresa disminuyó las ventas ya que perdió un cliente, y en razón de ello mejoró la calidad de la producción, ofreciendo mejores precios y así incrementando su utilidad bruta generando una mayor utilidad.

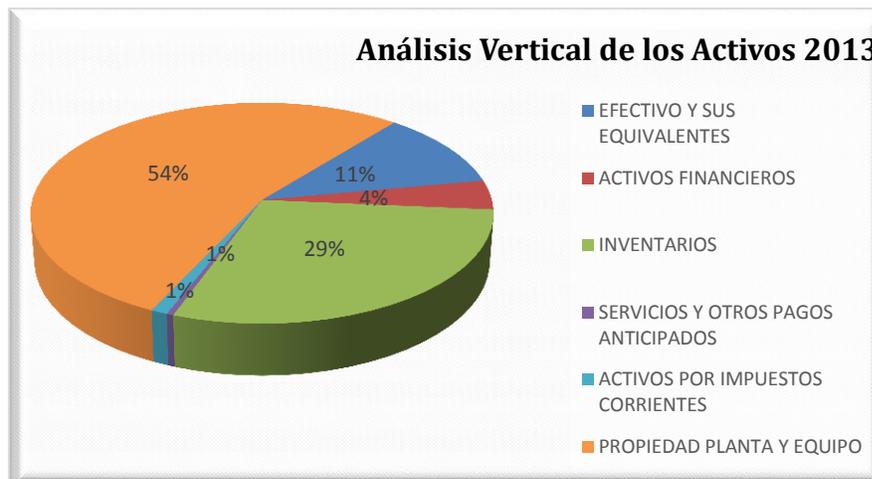
#### 3.1.1.1.4 Análisis Vertical de los Activos del 2013

Tabla 21: Análisis Vertical Activos

<b>ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ACTIVOS 2013</b>		
<b>CUENTA</b>	<b>2013</b>	<b>ANÁLISIS</b>
EFFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES	\$ 11,910.00	11.27%
ACTIVOS FINANCIEROS	\$ 4,530.00	4.29%
INVENTARIOS	\$ 30,850.00	29.19%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	\$ 450.00	0.43%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ 1,095.00	1.04%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 56,867.50	53.80%
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 105,702.50</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaborado por autores

Gráfico 32: Análisis Vertical Activos



Como se observa en la tabla y el gráfico, ilustramos que la empresa tiene más del 50% en Propiedad Planta y Equipo el cual es ideal ya que es una empresa manufacturera, vemos que también los inventarios llegan al 29% ya que se encuentran materias primas, productos en proceso y Productos Terminados. Estos son los principales valores y continúa con el 11% de flujos de efectivo.

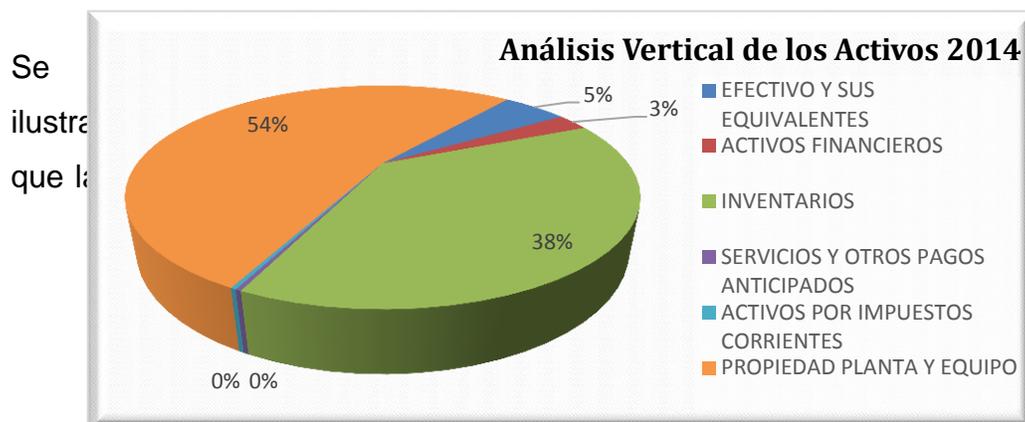
### 3.1.1.1.5 Análisis Vertical de los Activos del 2014

Tabla 22: Análisis Vertical Activos

<b>ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ACTIVOS 2014</b>		
<b>CUENTA</b>	<b>2014</b>	<b>ANÁLISIS</b>
EFFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES	\$ 5,602.75	5.21%
ACTIVOS FINANCIEROS	\$ 2,758.00	2.56%
INVENTARIOS	\$ 41,140.00	38.25%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	\$ 300.00	0.28%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ 295.00	0.27%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 57,463.00	53.42%
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 107,558.75</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaborado por autores

Gráfico 33: Análisis Vertical Activos



empresa en el año 2014 incrementó el total de sus activos, pero manteniendo el mismo porcentaje en Propiedad Planta y Equipo, pero se observa que los inventarios han incrementado al 38% generando un incremento de 9 puntos porcentuales en relación con el año anterior. También disminuyó el 5% del efectivo y su equivalente.

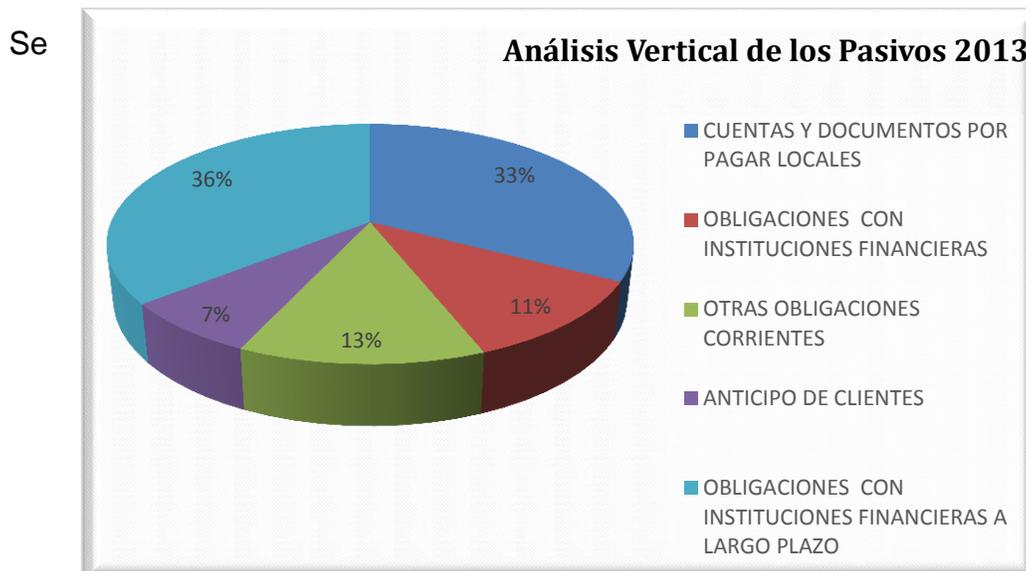
### 3.1.1.1.6 Análisis Vertical de los Pasivos del 2013

Tabla 23: Análisis Vertical Pasivos

ANÁLISIS VERTICAL DE LOS PASIVOS 2013		
CUENTA	2013	ANÁLISIS
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR LOCALES	\$ 15,580.00	32.80%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 5,350.00	11.26%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$ 6,075.00	12.79%
ANTICIPO DE CLIENTES	\$ 3,500.00	7.37%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	\$ 17,000.00	35.79%
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>\$ 47,505.00</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaborado por autores

Gráfico 34: Análisis Vertical Pasivos



observa que la empresa tiene cuentas y documentos por pagar del 32.80% en relación con sus pasivos totales, debido a que este valor con los proveedores no genera intereses, las obligaciones a largo plazo representan el 36% en relación con los pasivos totales y las otras cuentas exilan entre el 7% al 13%.

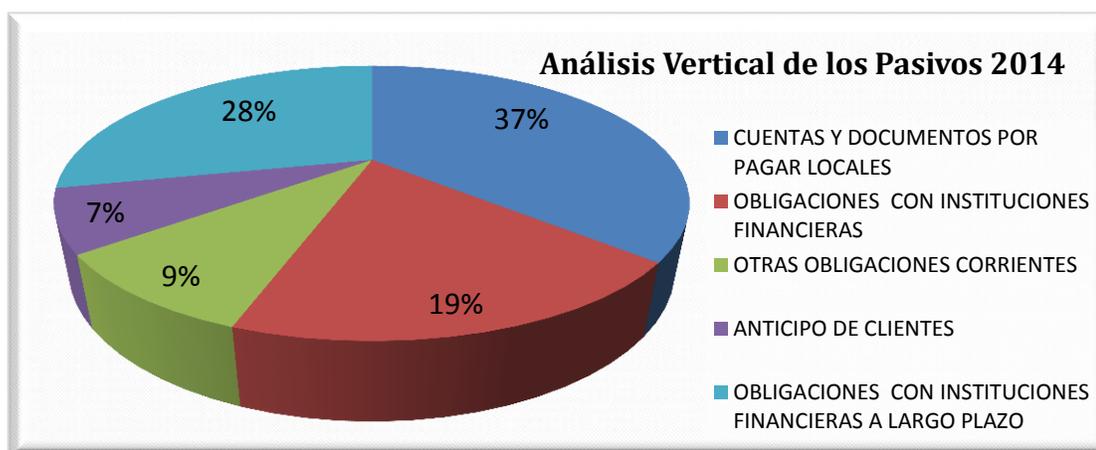
### 3.1.1.1.7 Análisis Vertical de los Pasivos del 2014

Tabla 24: Análisis Vertical Pasivos

<b>ANÁLISIS VERTICAL DE LOS PASIVOS 2014</b>		
<b>CUENTA</b>	<b>2013</b>	<b>ANÁLISIS</b>
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR LOCALES	\$ 17,704.00	36.44%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 9,150.00	18.83%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$ 4,435.00	9.13%
ANTICIPO DE CLIENTES	\$ 3,500.00	7.20%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	\$ 13,800.00	28.40%
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>\$ 48,589.00</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaborado por autores

Gráfico 35: Análisis Vertical Pasivos



La empresa tiene cuentas y documentos por pagar locales de 37% el cual ha incrementado en relación al año anterior. Para el 2014 se observa que la empresa incrementó a 9 puntos porcentuales, esto indica que la empresa recurrió en mayores intereses. Las obligaciones a largo plazo han disminuido 8 puntos porcentuales, debido a que esta cuenta entro en transición y paso de ser de largo plazo a corto plazo.

### 3.1.1.1.8 Análisis Vertical del Patrimonio del 2013

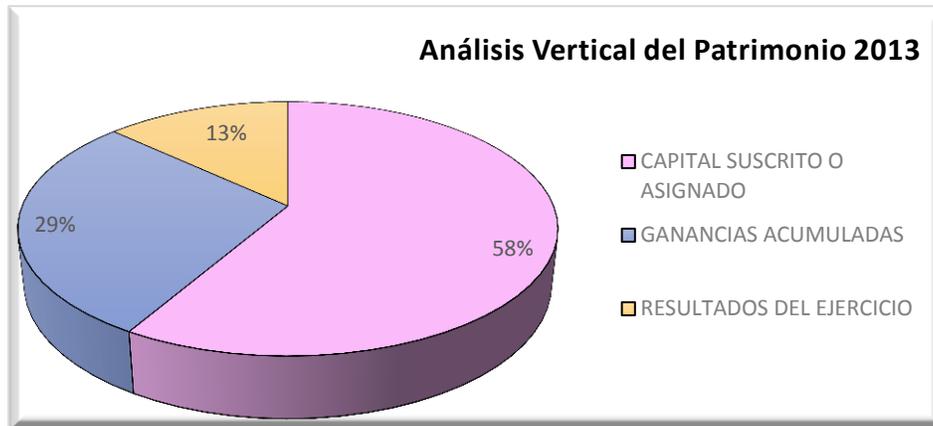
Tabla 25: Análisis Vertical Patrimonio

<b>ANÁLISIS VERTICAL DEL PATRIMONIO 2013</b>		
<b>CUENTA</b>	<b>2013</b>	<b>ANÁLISIS</b>
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	\$ 34,000.00	58.42%
GANANCIAS ACUMULADAS	\$ 16,550.01	28.44%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 7,647.49	13.14%
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>\$ 58,197.50</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaborado por autores



Gráfico 36: Análisis Vertical Patrimonio



Al observar la tabla y el gráfico, presenta que la empresa tiene un capital suscrito del 58% en relación al total del Patrimonio, la cuenta de resultados acumulados representa el 29% y los resultados del ejercicio el 13%.

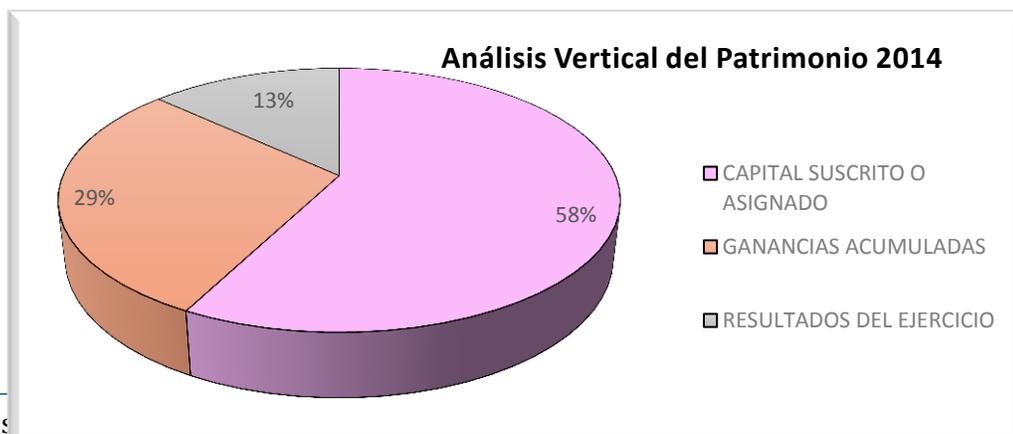
### 3.1.1.1.9 Análisis Vertical del Patrimonio del 2014

Tabla 26: Análisis Vertical del Patrimonio

ANÁLISIS VERTICAL DEL PATRIMONIO 2014		
CUENTA	2013	ANÁLISIS
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	\$ 34,000.00	57.66%
GANANCIAS ACUMULADAS	\$ 17,197.50	29.16%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 7,772.25	13.18%
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>\$ 58,969.75</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaborado por autores

Gráfico 37: Análisis Vertical Patrimonio





Se observa que la empresa no tubo cambios relevantes en la cuenta del patrimonio, como dato informativo se realizó un pago de dividendo de 6000.00 y por esta razón no se generó un cambio drástico en esta cuenta.

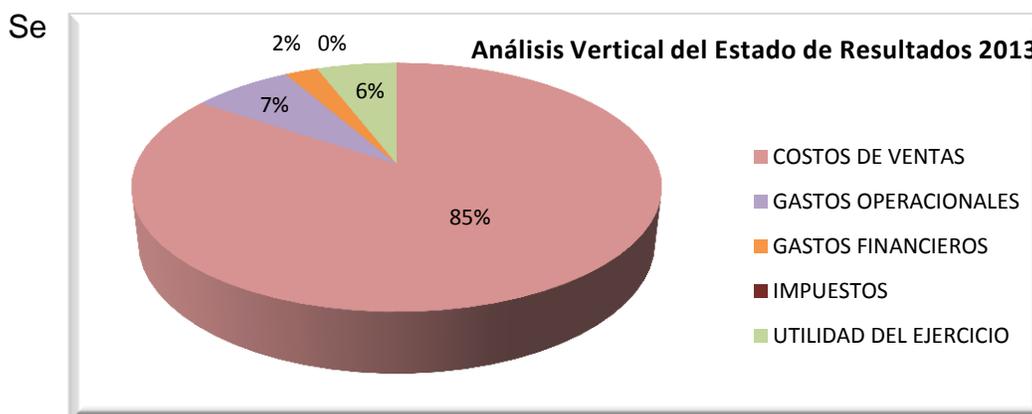
### 3.1.1.1.10 Análisis Vertical de los Ingresos del 2013

Tabla 27: Análisis Vertical de los Ingresos

<b>ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS 2013</b>		
<b>CUENTA</b>	<b>2013</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 130,466.55</b>	<b>100%</b>
COSTOS DE VENTAS	\$ 110,181.06	84%
GASTOS OPERACIONALES	\$ 9,508.00	7%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 3,130.00	2%
IMPUESTOS	\$ -	0%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 7,647.49	6%

Fuente: Elaborado por autores

Gráfico 38: Análisis Vertical ER



ilustra que la empresa en relación con su ingreso total representa en el costo de ventas un 85% el cual es elevado, gastos operacionales un 7% y lo más importante un 6% de las utilidades del ejercicio netas.

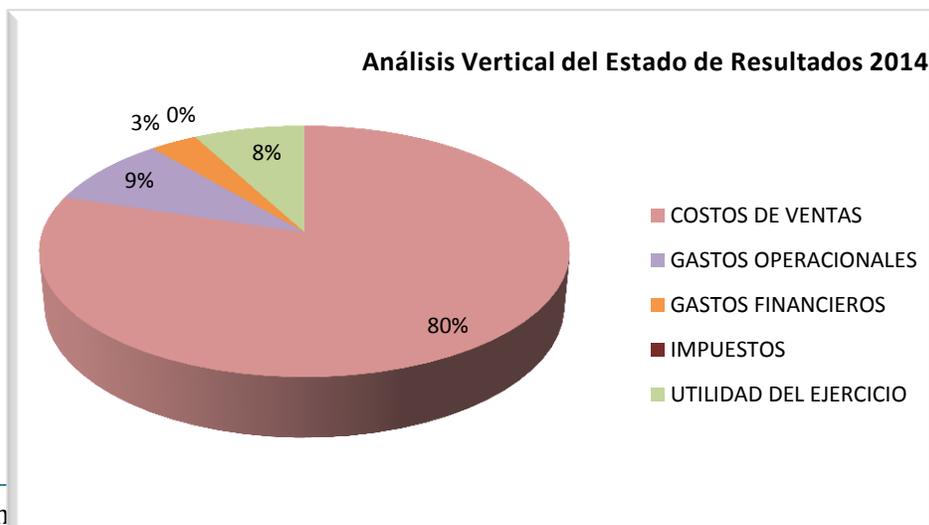
### 3.1.1.1.11 Análisis Vertical de los Ingresos del 2014

Tabla 28: Análisis Vertical Ingresos

ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS 2014		
CUENTA	2014	ANÁLISIS
TOTAL DE INGRESOS	\$ 98,965.23	100%
COSTOS DE VENTAS	\$ 78,972.98	80%
GASTOS OPERACIONALES	\$ 8,934.00	9%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 3,286.00	3%
IMPUESTOS	\$ -	0%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 7,772.25	8%

Fuente: Elaborado por autores

Gráfico 39: Análisis Vertical Ingresos



Se observa que el costo de ventas es del 80% para el 2014, el cual ha disminuido 5 puntos porcentuales en relación con el periodo anterior. En cuanto a las utilidades incrementaron, a pesar de la pérdida de un cliente importante ya que la empresa mejoró en cuanto a calidad y genero la prestación de nuevos servicios.

### 3.1.2 Análisis de los Indicadores

#### Indicadores de Liquidez

Tabla 29: Indicador corriente

		2013		2014	
<b>CORRIENTE</b>	AC	48,835.00	<b>1.6008851</b>	50,095.75	<b>1.43998821</b>
	PC	30,505.00		34,789.00	

Fuente: Elaborado por autores

Este indicador indica que cada dólar de deuda que tiene con los acreedores en el corto plazo dispone de 1.60 dólares para cubrirlos en el año 2013 y en el año 2014 del 1.44 dólares.

Al comparar estos dos años se observa que el año 2014 disminuyó debido a que sus obligaciones a corto plazo aumentaron más que sus activos corrientes y también a que el efectivo disminuyó más que proporcionalmente para el año 2014.

Tabla 30: Indicador de Prueba Ácida

		2013		2014	
<b>PRUEBA ACIDA</b>	AC-INV	17,985.00	<b>0.58957548</b>	8,955.75	<b>0.25743051</b>
	PC	30,505.00		34,789.00	

Fuente: Elaborado por Autores



Este indicador se refiere a la liquidez inmediata que se tiene en el activo corriente sin la cuenta inventarios ya que es lo más difícil de hacer líquido. Pero se observa que la empresa tiene una liquidez inmediata del 0.5895 dólares en el año 2013 y en el 2014 un 0.2574 dólares que representa cada dólar de deuda en el corto plazo.

En el año 2014 el activo corriente menos inventario disminuyó más que proporcionalmente ya que la cuenta efectivo y bancos bajaron significativamente, debido a que este dinero fue utilizado para comprar materia prima mientras que el pasivo corriente incrementó por lo que la liquidez inmediata disminuyó para este periodo.

### Indicadores de Endeudamiento

Tabla 31: Indicador de Endeudamiento

	2013		2014	
<b>RECURSOS PROPIOS</b>	\$ 58,197.50	<b>55%</b>	\$ 58,969.75	<b>55%</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	\$ 105,702.50		\$ 107,558.75	

Fuente: Elaborado por Autores

EL 55% del activo total está financiado con recursos propios de los accionistas tanto en el año 2013 y 2014. Existe un gran compromiso por parte de los accionistas puesto que están financiando con más del 50% casi toda la operación del negocio.

El porcentaje se mantuvo en ambos años porque no hubo un incremento significativo en el activo total y además el capital suscrito se mantuvo.

	2013		2014	
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	\$ 34,000.00	<b>32%</b>	\$ 34,000.00	<b>32%</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	\$ 105,702.50		\$ 107,558.75	

Fuente: Elaborado por Autores

El 32% del activo total está financiado con el capital social el cual se ha mantenido debido a que no hubo ningún incremento significativo en estas cuentas.

	2013		2014	
<b>RECURSOS AJENOS</b>	\$ 40,655.00	<b>38%</b>	\$ 48,589.00	<b>45%</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	\$ 105,702.50		\$ 107,558.75	

Fuente: Elaborado por Autores

En el año 2013 el activo total se encuentra financiado con un 38% con recursos ajenos mientras que en el 2014 con un 45%. Este porcentaje se ocasiona debido a un incremento en cuentas y documentos por pagar en un 33% ya que se compró materia prima para la fabricación de los muebles. Mientras tanto que la obligación financiera a L/P bajo para el 2014 porque está fue cancelada a la institución financiera.

### Indicador de Rentabilidad

Tabla 32: Margen Comercial

	2013		2014	
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 7,647.49	<b>6%</b>	\$ 7,772.25	<b>10%</b>
<b>VENTAS</b>	\$ 121,816.55		\$ 80,015.23	

Fuente: Elaborado por Autores

La empresa obtiene una ganancia de 6 dólares por cada cien sobre las ventas en el año 2013 mientras que en el 2014 es de 10 dólares. Este incremento se da debido a que su utilidad neta se aumentó a pesar de que las ventas disminuyeron para el año 2014 ya que se dejó de vender los productos a un cliente que proveía materia prima.

Este incremento fue porque sus costos disminuyeron en la compra de materia prima, mejorando la calidad del producto.

Tabla 33: R. Inversión



	2013		2014	
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 7,647.49	13%	\$ 7,772.25	13%
<b>P. NETO</b>	58197.5		58969.75	

Fuente: Elaborado por Autores

En el año 2013 la utilidad neta representa un 13% del P. Neto mientras que en el 2014 se mantiene este porcentaje debido a que no hay un incremento significativo en estos dos años.

Tabla 34: R. ACTIVOS

	2013		2014	
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 7,647.49	7%	\$ 7,772.25	7%
<b>ACTIVO TOTAL</b>	105702.5		107558.75	

Fuente: Elaborado por Autores

Indica que la inversión en los activos rinde una utilidad del 7% el cual no es un porcentaje alto en los dos años debido a que no hay un incremento significativo por lo que se debe revisar la existencia de activos ociosos.

### Indicadores de Actividad

En este caso para obtener el inventario promedio lo obtenemos sumando el inventario inicial más el inventario final dividiendo para 2 y de esta manera vamos a sacar las veces que rota el inventario de la empresa. Cabe recalcar que los valores del inventario se obtuvieron por concepto de materia prima comprada.

Tabla 35: R. Inventarios

	2013		2014	
<b>COSTO DE VENTAS</b>	\$110,181.06	13.82447428	\$ 78,972.98	7.31569986
<b>INVENTARIO PROMEDIO</b>	7970		10795	

Fuente: Elaborado por Autores

Este indicador representa que en el año 2013 la empresa cambió de inventario 13.82 veces al año, mientras que en el 2014 fue de 7.32 veces el cual no es muy alto, pero se recomienda incrementar el número de veces de rotación. Para el año 2014 bajo debido a que incrementaron los inventarios por una disminución en ventas.

### Periodo Promedio de Inventarios

Tabla 36: Periodo promedio

	2013		2014
360	<b>26.04077325</b>	360	<b>49.2092359</b>
R.INVENTARIOS		R.INVENTARIOS	

Fuente: Elaborado por Autores

La empresa en el año 2013 le llevó 26.04 días vender su inventario mientras que en el año 2014 fue de 49.21 días el cual incremento para el año 2014, debido a una baja en por lo que se demoró más días en salir.

### Cuentas por Cobrar

Tabla 37: Rotación de C x C

	2013		2014	
<b>VENTAS</b>	\$ 121,816.55	<b>26.89107064</b>	\$ 80,015.23	<b>29.0120486</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	4530		2758	

Fuente: Elaborado por Autores

La empresa en promedio cobra 26.89 veces al año en el 2013 mientras que en el 2014 fue de 29.01 veces lo que quiere decir que por lo menos cobran dos veces en el mes. Por lo que podemos observar la empresa utiliza buenas políticas para el cobro de sus cuentas.

### Periodo Promedio de Cobro

Tabla 38: Promedio de Cobro



	2013		2014
360	<b>13.38734351</b>	360	<b>12.4086377</b>
26.89107064		29.01204859	

Fuente: Elaborado por Autores

La empresa en el año 2013 cobró cada 13 días mientras que en el año 2014 fue de 12 días como podemos observar bajo un día por lo que es bueno para la empresa debido a que tiene políticas adecuadas de ventas y cobranzas.

## R. Proveedores

Tabla 39: Rotación de Proveedores

	2013		2014	
<b>COSTO DE VENTAS</b>	\$110,181.06	<b>14.14391014</b>	\$78,972.98	<b>8.92148441</b>
<b>PROVEDORES PROM.</b>	7790		8852	

Fuente: Elaborado por Autores

La empresa en el 2013 paga en promedio 14.14 veces al año y en el 2014 8.92 veces. Lo cual bajo pero no siempre pagar menos veces es lo mejor, debido a que el pago oportuno genera confianza, por lo tanto debe incrementarse el número de veces que se paga a los proveedores.

## Periodo Promedio de Pago

Tabla 40: Promedio de Pago

	2013		2014
360	<b>25.45265039</b>	360	<b>40.3520293</b>
14.14391014		8.92148441	

Fuente: Elaborado por Autores

La empresa paga cada 25.45 días a sus proveedores en el año 2013 mientras que en el 2014 cada 40.35 días el cual incremento debido a que su



efectivo y ventas disminuyeron para este año. Pero lo recomendable sería analizar cómo están pagando otras empresas que se dediquen a la misma actividad.

### Ciclo Financiero

Tabla 41: Ciclo Financiero

<b>PERIODO PROMEDIO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>INVENTARIOS</b>	26.04077325	49.20923587
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	13.38734351	12.40863771
<b>PROVEEDORES</b>	25.45265039	40.35202926
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>13.97546637</b>	<b>21.26584431</b>

Fuente: Elaborado por Autores

En el año 2013 el ciclo operacional de la empresa fue de 13.98 días lo cual representa un tiempo promedio que transcurre desde la compra hasta la venta lo cual es un ciclo financiero corto e ideal en la que la empresa tiene el efectivo a su disposición para cumplir con las obligaciones a corto plazo. Mientras que en el año 2014 su ciclo operacional aumentó a 21.27 días debido a que incremento el número de días en inventarios y proveedores, esto afecto por lo que sus ventas disminuyeron. Pero como podemos ver esto no afecto mucho a la empresa ya que el incremento de los días no fue significativo, pero siempre se debe mejorar constantemente para obtener un ciclo financiero ideal.

#### 3.1.3 Análisis del Capital de Trabajo

De la información Financiera que nos otorgó la Administración de la empresa, se analiza el Capital de Trabajo para el funcionamiento de las operaciones habituales.

1. Para el 31 de diciembre del 2013 la situación financiera de la empresa concluyo con las siguientes cantidades:

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>2013</b>
--------------------	-------------



<b>Activo Corriente</b>	48.835.00
<b>Total de Pasivos</b>	47.505.00

$$\text{Cap. Trab.} = \text{Activo Corriente} - \text{Total de Pasivos}$$

$$\text{Cap. Trab.} = 48.835.00 - 47.505.00$$

$$\text{Cap. Trab.} = 1.330.00$$

Indica que la empresa cuenta con gran cantidad de Activos Corrientes para cubrir las obligaciones tanto de corto y largo plazo, generando una diferencia de 1.330.00 USD, dicho resultado nos ofrece una holgura financiera.

- Para el 31 de diciembre de 2014 la situación financiera de la empresa concluyo con las siguientes cantidades:

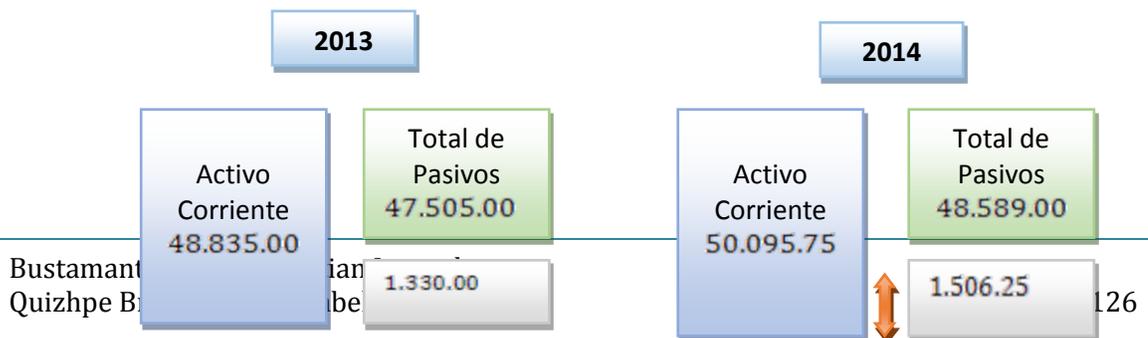
DESCRIPCIÓN	2014
<b>Activo Corriente</b>	50.095.75
<b>Total de Pasivos</b>	48.589.00

$$\text{Cap. Trab.} = \text{Activo Corriente} - \text{Total de Pasivos}$$

$$\text{Cap. Trab.} = 50.095.75 - 48.589.00$$

$$\text{Cap. Trab.} = 1.506.25$$

La tabla presenta que la empresa para el año 2014 cuenta con gran cantidad de Activos Corrientes para cubrir las obligaciones tanto de corto y largo plazo, generando una diferencia de 1.506.25 USD. Adicionalmente, podemos observar que en relación con el año anterior la empresa ha incrementado la holgura financiera.



El año 2014 incrementó debido a que en su activo corriente aumentó significativamente por la cuenta Inventarios con un 33.35%. De la misma manera el pasivo total por la cuenta obligaciones con instituciones financieras con un 71,03%.

### 3.2 Evaluación del Sistema de Control Interno

#### 3.2.1 Método COSO II (ERM)

A continuación, se presenta la evaluación del sistema de control interno, en la que se realizó un control preliminar de la empresa y del proceso de algunas cuentas como son: compras, inventarios, clientes, proveedores y ventas.

Se analizó los ocho componentes del COSO II valorando su cumplimiento mediante la elaboración de un cuestionario el cual es evaluado mediante ponderación lo que permitirá medir el nivel de confianza y de riesgo, para de esa manera ver las deficiencias y así proceder a las recomendaciones para lograr una gestión óptima y una mejor toma de decisiones.

Esta es la calificación en la que se basó para evaluar las diferentes preguntas realizadas.

Tabla 42: Escala de Calificación Método Coso

ESCALA DE CALIFICACIÓN		
	7 al 10	CONFIABLE
	4 al 6	ACEPTABLE
	0 al 3	NO CONFIABLE

Fuente: Elaborado por los Autores

Después de los resultados obtenidos se evalúa el nivel de riesgo y de confianza con los siguientes rangos:

Tabla 43: Evaluación del nivel de riesgo y de confianza

Rango	Confianza	Riesgo
10% al 50%	Bajo	Alto
51% al 75%	Moderado	Moderado
76% al 95%	Alto	Bajo

Fuente: Elaborado por los Autores

### 3.2.1.1 Evaluación de Control Interno General

A continuación, se observa la Evaluación Preliminar de Control Interno en base al COSO ERM a la empresa de muebles “Chelita” a nivel de políticas generales de la misma para determinar un análisis de la situación administrativa constatando las principales falencias de la misma.

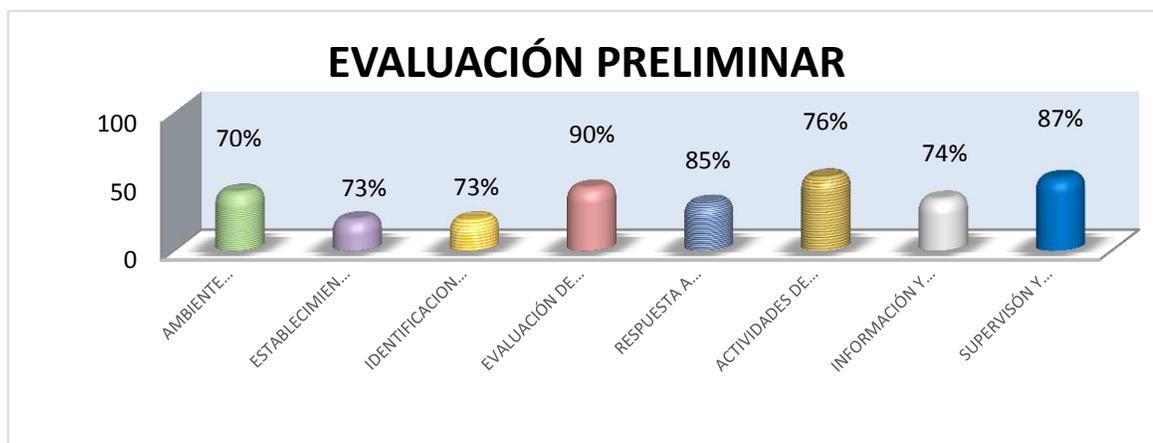
Tabla 44: Evaluación del Control Preliminar

<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>			
NOMBRE DE LA EMPRESA: MUEBLES “CHELITA”			
MÉTODO: COSO ERM			
EVALUACIÓN PRELIMINAR			
DESCRIPCIÓN	PONDERACION	CALIFICACION	NIVEL DE CONFIANZA
AMBIENTE INTERNO DE CONTROL	60	42	70.00%
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	30	22	73.33%
IDENTIFICACION DE EVENTOS	30	22	73.33%
EVALUACIÓN DE RIESGOS	50	45	90.00%
RESPUESTA A LOS RIESGOS	40	34	85.00%
ACTIVIDADES DE CONTROL	70	53	75.71%

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	50	37	74.00%
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	60	52	86.67%
<b>TOTALES</b>	<b>390</b>	<b>307</b>	<b>78.72%</b>

Fuente: Elaborado por Autores

Gráfico 40: Evaluación Preliminar



En base al análisis del Control Interno COSO ERM de la evaluación preliminar de la empresa, se obtuvo como resultado un 78.72% lo que indica que tiene un nivel de confianza alto que representa un nivel de riesgo bajo, esto quiere decir que se maneja de manera eficiente. Pero analizando cada uno de los ocho componentes se observa que el de menor porcentaje es ambiente de control con un 70%, el cual es un nivel de confianza moderado representando un riesgo moderado lo cual no es muy relevante, pero hay que mejorar creando un código de ética, manuales de funciones y procesos.

### 3.2.1.2 Evaluación de Control Interno del Componente de Inventarios

Se realizó una Evaluación del Control Interno del componente de Inventarios

Tabla 45: Evaluación del Control Inventarios

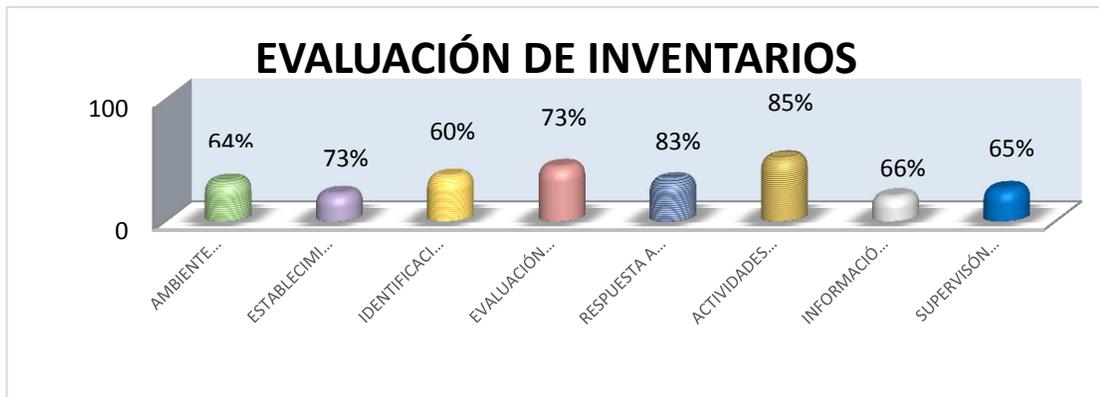
<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>			
NOMBRE DE LA EMPRESA: MUEBLES "CHELITA"			
MÉTODO: COSO ERM			
COMPONENTE: INVENTARIOS			
DESCRIPCIÓN	PONDERACION	CALIFICACION	NIVEL DE CONFIANZA



AMBIENTE INTERNO DE CONTROL	50	32	64.00%
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	30	22	73.33%
IDENTIFICACION DE EVENTOS	60	36	60%
EVALUACIÓN DE RIESGOS	60	44	73.33%
RESPUESTA A LOS RIESGOS	40	33	82.50%
ACTIVIDADES DE CONTROL	60	51	85.00%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	30	20	66.67%
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	40	26	65.00%
<b>TOTALES</b>	<b>370</b>	<b>264</b>	<b>71.35%</b>

Fuente: Elaborado por Autores

Gráfico 41: Evaluación de Inventarios





En base a la Evaluación de Control Interno COSO ERM del componente de Inventarios, se obtuvo como resultado un 71.35% lo que indica que tiene un nivel de confianza moderado que representa un nivel de riesgo moderado, esto quiere decir que es una cuenta que se maneja de manera aceptable.

De los ocho componentes se observa que el de menor porcentaje es identificación de eventos con un 60%, el cual es un nivel de confianza moderado representando un riesgo moderado, debido a que no se analiza la rotación de sus inventarios y se han quedado algunas veces sin stock. Adicionalmente, los componentes de bajo porcentaje son Ambiente de Control, Supervisión y Monitoreo es debido a que no siempre cuentan con una persona que se encarga en custodiar los inventarios y no establecen políticas que ayuden a reducir tiempos y costos.

El componente de mayor porcentaje es actividades de control con un 85% ya que la empresa lleva un buen control en cuanto a la entrada y salida de la mercadería, pero se recomienda utilizar herramientas que ayuden a identificar los diferentes eventos que se presenten para de esa manera mitigarlos.

#### **3.2.1.2.1 Administración de Riesgos**

El factor de riesgos se determinó a través del componente identificación de eventos de la cuenta inventarios y de los papeles de trabajo e información recolectada. (VER ANEXO 10)

#### **3.2.1.3 Evaluación de Control Interno de Otros Componentes**

Esta evaluación también se realizó a otras cuentas que se encuentran relacionadas con inventarios como son: compras, cuentas por cobrar, proveedores y ventas y obtuvimos los siguientes resultados (VER ANEXO: 4)

Compras: Se observa que el de menor porcentaje es identificación de eventos con un 73% con un nivel de confianza moderado representando un



riesgo moderado lo cual no es muy relevante, pero hay que mejorar creando una herramienta que ayude a identificar los diferentes eventos que se presentan en el proceso de compras.

Cuentas por Cobrar: se observa que el de menor porcentaje es respuesta al riesgo con un 45% con un nivel de confianza bajo representando un riesgo alto, esta calificación se obtuvo debido a que la empresa no registra provisiones por cuentas por cobrar y no tiene un análisis del perfil del cliente para otorgar las ventas a crédito

Proveedores: el de menor porcentaje es respuesta al riesgo con un 60% el cual es un nivel de confianza moderado representando un riesgo moderado porque la empresa no planifica un control para responder los diferentes riesgos ya que tienen como política pagar cada ocho días a sus proveedores.

Ventas: se observa que el de menor porcentaje es ambiente de control con un 60% con un nivel de confianza moderado representando un riesgo moderado, este resultado se obtuvo debido a que no se genera incentivos para la persona encargada de vender y no se han establecidos políticas que ayuden a mejorar el proceso de esta cuenta.

### **3.3 Análisis del Tratamiento Contable de los Inventarios**

#### **3.3.1 Análisis del Registro de Inventarios**

Se elaboró un papel de trabajo para efectuar un control sobre su registro contable del periodo 2014, determinando una muestra para emitir un criterio a nivel del componente de los inventarios, cabe mencionar que la Ing. Doris Asmal en calidad de Administradora brindó la información solicitada y documentos de respaldo como facturas de ventas y compras. (Ver Anexo: 5) Se revisó los comprobantes de compras y ventas aleatoriamente de cuatro meses y la transacción de estos documentos.

Tabla 46: Evaluación Contable Compras

**EMPRESA: MUEBLES “CHELITA”****PERIODO: 2015****COMPONENTE: COMPRAS**

Descripción	Integridad	Veracidad	Oportunidad
Elabora Reporte Mensuales para sus declaraciones		X	
La empresa fija plazos para recibir la mercadería	X	X	X
Registran correctamente las transacciones con el debido comprobante de compra.	X	X	
La empresa registra todas sus compras	X	X	X
La empresa regula los precios al momento de las compras	X		
La empresa verifica que los inventarios estén debidamente actualizados en base a los registros contables	X	X	
La empresa registra los deterioros de los inventarios			
La empresa registra los costos adicionales de adquisición	X	X	X
Realizan asientos de ajustes para regular los inventarios	X	X	X
La empresa realiza conciliaciones de los inventarios	X		X
Los subtotales y totales de las facturas cuadran con los registros contables	X	X	

Fuente: Elaborado por Autores

En el cuadro se observa que algunos de los controles efectuados no se realizan oportunamente, debido a que;

- Tienen una contadora externa,
- No actualizan a tiempo los cambios de los precios de compra
- No registran los deterioros de los inventarios
- No realizan conciliaciones periódicas de los registros contables con las tomas físicas y comprobantes

Tabla 47: Evaluación Contable Ventas

**EMPRESA: MUEBLES “CHELITA”**  
**PERIODO: 2015**  
**COMPONENTE: VENTAS**

Descripción	Integridad	Veracidad	Oportunidad
La empresa emite facturas de acuerdo a la normativa vigente.		X	X
Elabora Reporte Mensuales	X	X	
La empresa emite comprobantes de venta	X	X	
Registran correctamente las transacciones al momento de vender y regularizan sus inventarios	X	X	
La empresa declara los impuestos que le compete con el debido proceso		X	X
La empresa registra todas sus Ventas	X	X	X
La información contable está organizada con sus documentos de respaldo	X	X	
La empresa conserva sus documentos contables como respaldo durante 7 años	X	X	X
Los subtotales y totales de las facturas cuadran con los registros contables	X	X	

Fuente: Elaborado por Autores

En el cuadro se observa que algunos de los controles efectuados no se realizan íntegramente y oportunamente, debido a que;

- No cumplen con el llenado correcto de los comprobantes de acuerdo a la normativa.
- No emite oportunamente los comprobantes venta
- No se registran oportunamente todas sus ventas sin conservar algunos comprobantes como respaldo.
- Omite procesos al momento de declarar sus impuestos.

Por lo anteriormente expuesto, se recomienda mejorar inmediatamente y que se cumplan a cabalidad.



### 3.3.2 Evaluación de Control del Proceso Contable de los Inventarios

El objetivo de este tema es basarse en la Norma Internacional de Contabilidad, para el tratamiento contable en las empresas manufactureras de muebles obteniendo información confiable y relevante.

El objetivo principal es tener un registro contable actualizado, que refleje las verdaderas existencias en los inventarios y se obtenga un valor neto realizable de dicho componente para así administrarlo de una mejor manera.

- Entrada y Salida de los Inventarios

Registro de Entrada: Todas las empresas tienen que registrar contablemente todas las mercaderías que ingresan a la misma, el formato contable a utilizar es el siguiente:

Las empresas manufactureras deberían ingresar las mercaderías y suministros de oficina de la siguiente manera;

FECHA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
	X		
12/01/2016	Inv. de Materia Prima o Inv. de Suministros	XXXX	
	Caja o Bancos		XXXX
	<b>Detalle: Por la compra según Factura Nro. XXX</b>		

Cabe mencionar, que el Impuesto al Valor Agregado no influye en el costo debido a que se considera como un impuesto indirecto, que dichos rubros pagan los ciudadanos y las empresas son consideradas como entes recaudadores. Para el caso de los artesanos debidamente calificados el valor del IVA va al costo ya que no tienen un valor compensatorio.

- Registro de Entrada en la Producción de la empresa.

La empresa tiene que ingresar las materias primas al Inventario de Productos en Procesos cuando se trasladan a producción para la unión de: Materia



Prima + Mano de Obra + Costos Indirectos de Fabricación y finalmente se obtenga un producto para la venta.

Se debería registrar de la siguiente manera:

FECHA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
	X		
14/01/2016	Inv. de Productos en Procesos	XXXX	
	Inv. de Materia Prima		XXXX
	<b>Detalle: Para la Producción Nro. Xxx</b>		

- Registro de Salida de Producción para vender.

Una vez que haya concluido todo el proceso en el departamento de Producción y los muebles que estén completamente terminados pasan a los almacenes de la empresa para ser vendidos,

Se debería registrar de la siguiente manera:

FECHA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
	X		
20/01/2016	Inv. de Productos Terminados	XXXX	
	Inv. de Productos en Procesos		XXXX
	<b>Detalle: Según la Producción Nro. xx</b>		

- Registro de Venta de las Mercaderías.

La empresa para registrar sus ventas debería realizar de la siguiente manera:

FECHA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
	X		
20/01/2016	Caja o Bancos	XXXX	
	Ventas		XXXX
	<b>Detalle: Según la Producción Nro. xxx</b>		



FECHA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
	X		
20/01/2016	Costo de Ventas	XXXX	
	Inv. de Productos Terminados		XXXX
	<b>Detalle: Según la Producción Nro. xxx</b>		

- Inventarios en Tránsito o Consignación

Mercaderías en Consignación. - Las consignaciones son envíos de mercaderías que hace el propietario o comitente a una tercera persona llamada consignatario o comisionista con el objeto de que éste en venta por cuenta de aquel. (Sánchez, 2011, pág. 113)

La mayoría de empresas manufactureras de muebles trabajan con las Mercaderías en consignación, los clientes venden en ferias, exposiciones y salas de negocios. Para el registro contable de la empresa que le otorga al comisionista va a Cuentas de Orden.

Las cuentas de Orden. - Las cuentas de Orden no Influyen en los Estados Financieros de la empresa, pero son "...información de apoyo para las partidas presentadas en los estados financieros en el mismo orden en que se presente cada estado y cada partida..." (Contabilidad, 2009, pág. 46)

La empresa debería realizar de la siguiente manera:

FECHA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
	X		
22/01/2016	Inv. Entregado en Consignación	XXXX	
	Mercaderías en Consignación		XXXX
	<b>Detalle: Según la Producción Nro. xxx</b>		

Al momento que se haga efectiva la venta por el Comisionista se realiza de la siguiente manera:



FECHA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
	X		
22/01/2016	Cuentas por Cobrar al Comisionista	XXXX	
	Ventas de (Consignación)		XXXX
	<b>Detalle: Para registrar la Venta del Comisionista</b>		

FECHA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
	X		
22/01/2016	Inv. de Productos Terminados	XXXX	
	Costo de Ventas (Consignación)		XXXX
	<b>Detalle: Para registrar venta de la Producción Nro. Xxx</b>		

- Conciliaciones de los Inventarios

Lo recomendable es realizar mensualmente los reportes y conciliaciones de los Inventarios, dependiendo de la actividad económica para no generar costos excesivos en este componente. Como por ejemplo Muebles XYZ vendió las siguientes mercaderías;

Tabla 48: Conciliación de Inventarios

FECHA	DESCRIPCION	VALOR
01/01/2015	10 Juegos de Sala según factura Nro. 0001	\$ 5,000.00
05/01/2015	3 Juegos de Comedor según factura Nro. 0002	\$ 1,500.00
08/01/2015	5 Juegos de Dormitorio según factura Nro. 0003	\$ 2,000.00
11/01/2015	3 Juegos de Sala según factura Nro. 0004	\$ 1,500.00
20/01/2015	4 Juegos de Comedor según factura Nro. 0005	\$ 2,000.00
25/01/2015	5 Juegos de Sala según factura Nro. 0006	\$ 2,500.00
28/01/2015	2 Juegos de Dormitorio según factura Nro. 0007	\$ 800.00

Fuente: Elaborado por Autores

Como se observa el reporte de ventas que se obtuvo en el mes de enero de 2015 del cual se analizó todos los datos de los inventarios para llevar un control de los mismos.

Tabla 49: Ventas Enero 2015

CANTIDAD	DETALLE	VALOR
18	Juegos de Sala	9000.00
7	Juegos de Comedor	3500.00
7	Juegos de Dormitorio	2800.00

Fuente: Muebles "Chelita"

En base al cuadro descrito anteriormente, la empresa ha vendido las siguientes cantidades, lo ideal es verificar que todas las mercaderías hayan salido y constatar que los saldos en los inventarios sean los correctos.

Adicionalmente, las empresas realizan una toma física anualmente, en otros casos las empresas realizan un muestreo mensualmente para llevar un control adecuado.

- Baja de inventarios

Los inventarios sufren de características como obsolescencia, daños, extravíos, hurtos entre otros, generando pérdidas para la empresa, las mismas hay que registrarlas contablemente para tener un inventario neto y actualizado. Adicionalmente, el control es necesario registrar un acta cada año/mensual de las pérdidas generadas por dichos rubros.

Para registrar las bajas en los inventarios se debería registrar de la siguiente manera:

FECHA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
	X		
31/12/2016	Gastos por Deterioros y Obsolescencia de los Inventarios	XXXX	
	Inventario de Mercaderías		XXXX
	<b>Detalle: Para registrar los Deterioros y Obsolescencia del año xxx</b>		

Algunas empresas crean una nueva cuenta que tiene las mismas características que las depreciaciones acumuladas, ya que del total de los inventarios le restan todas las provisiones y se obtiene los valores netos.



FECHA	DESCRIPCION	DEBE	HABER
	X		
31/12/2016	Gastos por Deterioros y Obsolescencia de los Inventarios	XXXX	
	Provisión por Deterioro de inventarios		XXXX
	<b>Detalle: Para registrar los Deterioros y Obsolescencia del año xxx</b>		

### 3.4 Análisis de la Gestión de Inventarios

#### 3.4.1 El Pedido Óptimo

Con este método el objetivo es llegar a un volumen de pedidos que requiere sin interrupciones de insumos, con el fin de que no se agoten antes de la reposición de los inventarios, pero al mismo tiempo mantener los más bajos niveles posibles de stock.

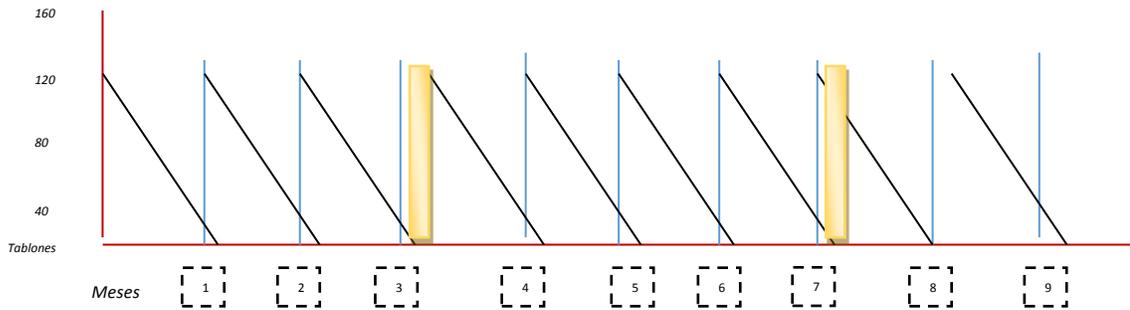
##### 3.4.1.1 Pedido Óptimo de la Madera

Antecedentes de la empresa

Como se observa en el siguiente cuadro, la administración de la empresa informó que por el concepto de madera se obtuvo los siguientes detalles:

En los primeros días del mes de abril la empresa se quedó sin materia prima por no solicitar en el tiempo indicado, ocasionando pérdidas de aproximadamente 300.00 USD, por cubrir gastos de personal y costos indirectos.

En los primeros días del mes de agosto el proveedor se demoró más de 2 días en entregar la materia prima ocasionando pérdidas de aproximadamente 350.00 USD, por cubrir gastos de personal y costos indirectos.



Fuente: Elaborado por autores

## MADERA

A continuación, se calcula el pedido óptimo de la madera:

Precio unitario de tablón; 8.00 USD

**V= Cantidad o volumen de madera para producción**

1500 Tablones anuales

**CP = Costo por colocar el pedido**

Trasporte y carga 5.00 USD

Personal, teléfono e internet 5.00 USD

**CA = Costo por mantenimiento de inventario**

Seguridad y tratamiento de madera 20%

1. Determinación de la cantidad económica de pedido

$$CEP = \sqrt{\frac{2 * V * CP}{CA * P}}$$

FUENTE: Principios de la Administración Gitman



$$CEP = \sqrt{\frac{2 * 1500 * 10}{0.20 * 8}}$$

$$CEP = 136.93 \text{ tablones}$$

Representa la cantidad óptima mensual de pedido 137 tablones.

2. Determinar el tiempo de ciclo de pedido

$$T = \frac{Q}{V}$$

$$T = \frac{136.93}{1500}$$

$$T = 0.091 * 250$$

$$T = 22.8 \text{ Dias}$$

Representa el ciclo de duración que va desde el pedido hasta que se consume (entra a producción)

3. Punto de reposición

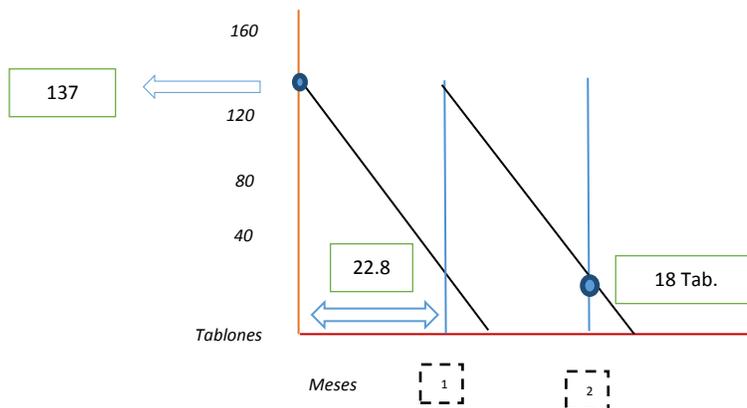
La empresa MUEBLES “CHELITA opera 250 días al año y consume 1500 tablones anual al dividir (1500/250) se obtiene que el uso diario es de 6 tablones. El tiempo de entrega es de 2 días y mantiene un inventario de seguridad de 6 tablones y el punto de reposición de este artículo es:

$$PR = [(TIEMPO DE ENTREGA * USO DIARIO DE UNIDADES)] \\ + INVENTARIO DE SEGURIDAD$$

Fuente: Principios de la Administración Gitman

$$[(2 * 6) + 6] = 18 \text{ tablones}$$

Entonces el pedido se solicitará cuando en inventario haya 18 tablones.



Fuente: Elaborado por Autores

Como se observa la cantidad óptima de tablones es de 137 tablones mensuales los cuales son consumidos dentro de 23 días. El tiempo que transcurre desde el pedido hasta la entrega es de dos días por lo que el punto de reposición es desde 18 tablones los cuales ayudaran a la empresa a continuar con su proceso de producción durante el transcurso de la entrega evitando quedar sin stock de materia prima. Ahora este punto de reposición se encuentra dentro de la cantidad óptima de tablones.

Como se observa en esta tabla la empresa solicitaba menos tablones mensualmente y se quedaban solamente con 6 tablones durante el transcurso del pedido por lo que se quedaban algunas veces sin stock porque se presentaban ciertos retrasos con la entrega de la materia prima, pero esto se daba ocasionalmente.

Tabla 50: CEP Tablones

Detalle	Salida de Efectivo	Punto de Reposición	Ciclo de Pedido	Costo por Falta de Mat. Prima	Costo por mantener el Inventario	Total
Empresa (125 tablones)	\$ 1.000,00	6 tablones	21 días	\$ 650,00	\$ 200,00	\$ 1.850,00
P. Optimo (137 tablones)	\$ 1.096,00	18 tablones	23 días	\$ -	\$ 219,20	\$ 1.315,20

Fuente: Elaborado por Autores

A continuación, se detallan las fórmulas de los cálculos que están en la tabla anterior.

- Salida de Efectivo: Precio \* Cantidad
- Costo Por mantener el Inventario: Salida del Efectivo \* (%) Seguridad y mantenimiento del Inv.
- Total: Salida de Efectivo + Costo Por mantener el Inventario + Costo por Falta de Mat. Prima.

Costo por Falta de Mat. Prima	
Sueldos y Salarios	\$ 490,00
Costos Indirectos de Fab.	\$ 90,00
Gastos Administrativos	\$ 70,00
<b>Total</b>	<b>\$ 650,00</b>

Tabla 51: Comparación Costo-Beneficio

	Tablones		Costo	
<b>P. Optimo</b>	137	<b>109,60%</b>	1.315,20	<b>71%</b>
<b>Empresa</b>	125		1.850,00	

Fuente: Elaborado por Autores

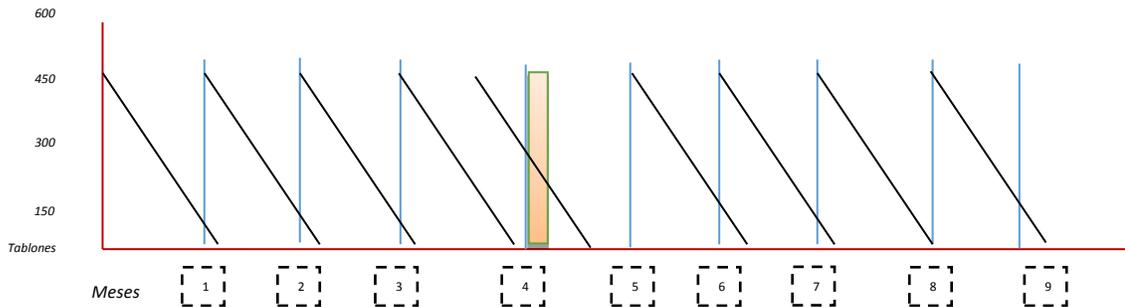
Como se observa este método ayuda a tener la cantidad óptima de materia prima y evita quedarse sin stock generando costos innecesarios. Al observar la tabla se visualiza que al obtener el pedido óptimo de los tablones se generó un incremento del 9.60% pero al mismo tiempo generando un ahorro del 29% en cuanto al costo.

#### 3.4.1.2 El Pedido Óptimo de la Tela

Antecedentes de la empresa

Como se observa en el siguiente cuadro, la administración de la empresa nos informó que por el concepto de la tela se obtuvo los siguientes detalles:

En los primeros días del mes de mayo, el proveedor de tela cometió un error al facturar el color de la tela solicitada, por este motivo se quedó sin stock del color primario (café), dichos rubros ocasionaron pérdidas de 120.00 USD.



Fuente: Elaborado por autores

## TELA

A continuación, se calculó el pedido óptimo de la tela:

Precio unitario del rollo; 350.00 USD

**V= Cantidad o volumen de tela para producción**

45 rollos de tela anuales de 100 metros cada uno

**CP = Costo por colocar el pedido**

Trasporte y carga 5.00 USD personal, teléfono e internet 5.00 USD

**CA = Costo por mantenimiento de inventario**

Seguridad y almacenaje de la tela 10%

1. Determinación de la cantidad económica de pedido

$$CEP = \sqrt{\frac{2 * V * CP}{CA * P}}$$

Fuente: Principios de la Administración Gitman



$$CEP = \sqrt{\frac{2 * 45 * 10}{0.10 * 350}}$$

$$CEP = 5.07 \text{ rollos}$$

Esta cantidad es mensual entonces se indica que se necesita de 507 metros de tela lo que representa la cantidad óptima mensual de pedido.

2. Determinar el tiempo de ciclo de pedido

$$T = \frac{Q}{V}$$

$$T = \frac{5.07}{45}$$

$$T = 0.11 * 250$$

$$T = 28.17 \text{ Dias}$$

Representa el ciclo de duración que va desde el pedido hasta que se consume (entra a producción)

3. Punto de reposición

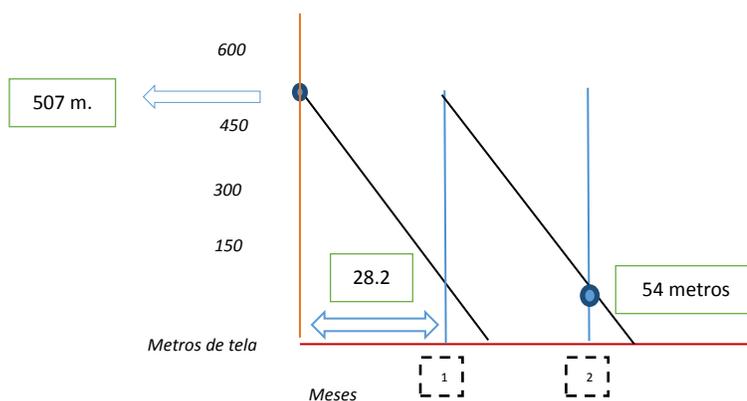
La empresa Muebles “Chelita” opera 250 días al año y consume 45 rollos de tela anual de 100 metros cada una al dividir (4500/250) obtenemos que el uso diario es de 18 metros. El tiempo de entrega es de 2 días y mantiene un inventario de seguridad de 18 metros de tela. El punto de reposición de este artículo es:

$$PR = [(TIEMPO DE ENTREGA * USO DIARIO DE UNIDADES)] \\ + INVENTARIO DE SEGURIDAD$$

Fuente: Principios de la Administración Gitman

$$[(2 * 18) + 18] = \mathbf{54 \text{ metros de tela}}$$

Entonces el pedido se solicitará cuando en inventario haya 54 metros de tela.



Fuente: Elaborado por Autores

Como se observa la cantidad óptima de tela (café) es de 507 metros mensuales los cuales son consumidos dentro de 28 días. El tiempo que transcurre desde el pedido hasta la entrega es de dos días por lo que el punto de reposición es desde 54 metros de tela ya que ayudaran a continuar con su proceso de producción durante el transcurso de la entrega evitando quedar sin stock de esta materia prima.

Como se visualiza en esta tabla la empresa solicitaba menos metros de tela mensualmente y se quedaban solamente con 18 metros de tela durante el transcurso del pedido por lo que se quedaban algunas veces sin stock porque se presentaban ciertos retrasos y equivocaciones, algunas veces con la entrega de la materia prima, pero esto se daba ocasionalmente.

Tabla 52: CEP Tela

Detalle	Salida de Efectivo	Punto de Reposición	Ciclo de Pedido	Costo por Falta de Mat. Prima	Costo por mantener el Inventario	Total
<b>Empresa (375 metros)</b>	\$ 1.312,50	18 metros	21 días	\$ 420,00	\$ 131,25	\$ 1.863,75
<b>P. Optimo (507 metros)</b>	\$ 1.774,50	54 metros	28 días	\$ -	\$ 177,45	\$ 1.951,95

Fuente: Elaborado por Autores

A continuación, se detallan las fórmulas de los cálculos que están en la tabla anterior.

- Salida de Efectivo: Precio \* Cantidad
- Costo Por mantener el Inventario: Salida del Efectivo \* (%) Seguridad y mantenimiento del Inv.
- Total: Salida de Efectivo + Costo Por mantener el Inventario + Costo por Falta de Mat. Prima.

Costo por Falta de Mat. Prima	
Sueldos y Salarios	\$ 290,00
Costos Indirectos de Fab.	\$ 75,00
Gastos Administrativos	\$ 55,00
<b>Total</b>	<b>\$ 420,00</b>

Tabla 53: Comparación Costo-Beneficio

	Metros de Tela		Costo	
<b>P. Optimo</b>	507	<b>135,20%</b>	1.951,95	<b>104,75%</b>
<b>Empresa</b>	375		1.863,75	

Fuente: Elaborado por Autores

En la tabla del pedido óptimo de tela se observa que se incrementó en un 35,20%, pero afectando directamente con un incremento en el costo del 4.75% siendo un valor mínimo para la cantidad de tela que se compró adicional.

### 3.4.1.3 El Pedido Óptimo de Esponja

Antecedentes de la empresa

Como se observa en el siguiente cuadro, la administración nos informó que por el concepto de la esponja no se obtuvo mayores percances ya que este producto se fabrica a nivel nacional y tienen varios proveedores. Habido días que se les ha terminado la materia prima, pero se ha cubierto inmediatamente ya que la administradora gestionó la compra de la misma.

## ESPONJA

A continuación, se calcula el pedido óptimo de la esponja:

Precio unitario de la esponja; 5.70 USD

**V= Cantidad o volumen de esponja para producción**

960 bloques de esponja anual

**CP = Costo por colocar el pedido**

Trasporte 3.00 USD

Teléfono e internet 2 USD

**CA = Costo por mantenimiento de inventario**

Seguridad y almacenaje 20%

1. Determinación de la cantidad económica de pedido

$$CEP = \sqrt{\frac{2 * V * CP}{CA * P}}$$

FUENTE: Principios de la Administración Gitman

$$CEP = \sqrt{\frac{2 * 960 * 5}{0.20 * 5.7}}$$

$$CEP = 91.77 \text{ esponjas}$$

Representa la cantidad óptima mensual de pedido de 92 esponjas.

2. Determinar el tiempo de ciclo de pedido

$$T = \frac{Q}{V}$$

$$T = \frac{91.77}{960}$$

$$T = 0.0955 * 250$$

$$T = 23.89 \text{ Dias}$$

Representa el ciclo de duración que va desde el pedido hasta que se consume (entra a producción)

Punto de reposición

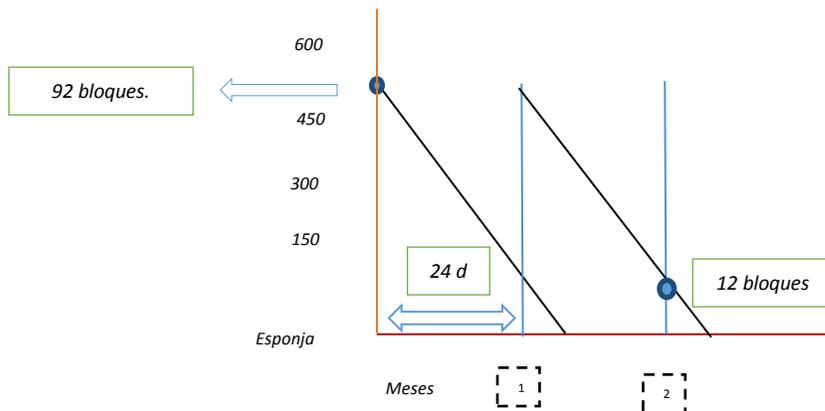
Muebles “Chelita” opera 250 días al año y consume 960 bloques de esponja anual al dividir  $(960/250)$  se obtiene que el uso diario es de 4 bloques de esponja. El tiempo de entrega es de 2 días y mantiene un inventario de seguridad de 4 bloques de esponja. El punto de reposición de este artículo es:

$$PR = [(TIEMPO DE ENTREGA * USO DIARIO DE UNIDADES)] \\ + INVENTARIO DE SEGURIDAD$$

Fuente: Principios de la Administración Gitman

$$[(2 * 4) + 4] = \mathbf{12 \text{ bloques de esponja}}$$

Entonces el pedido se solicitará cuando en inventario haya 12 bloques de esponja.



Fuente: Elaborado por Autores

Como se observa la cantidad óptima es de 92 bloques de esponja mensuales los cuales son consumidos dentro de 24 días. El tiempo que transcurre desde el pedido hasta la entrega es de dos días por lo que el punto de reposición es desde 12 bloques de esponja ya que ayudaran a continuar con

su proceso de producción durante el transcurso de la entrega evitando quedar sin stock.

Como se observa en esta tabla la empresa solicitaba menos bloques de esponja mensualmente y se quedaban solamente con 4 bloques de esponja durante el transcurso del pedido por lo que se quedaban algunas veces sin stock porque se presentaban ciertos retrasos, pero esto se daba ocasionalmente.

Tabla 54: CEP Esponja

Detalle	Salida de Efectivo	Punto de Reposición	Ciclo de Pedido	Costo por Falta de Mat. Prima	Costo por mantener el Inventario	Total
<b>Empresa (80 bloques)</b>	\$ 456,00	4 bloques	21 días	\$ 30,00	\$ 91,20	\$ 577,20
<b>P. Optimo (92 bloques)</b>	\$ 524,40	12 bloques	24 días	\$ -	\$ 104,88	\$ 629,28

Fuente: Elaborado por Autores

A continuación, se detallan las fórmulas de los cálculos que están en la tabla anterior.

- Salida de Efectivo: Precio \* Cantidad
- Costo Por mantener el Inventario: Salida del Efectivo \* (%) Seguridad y mantenimiento del Inv.
- Total: Salida de Efectivo + Costo Por mantener el Inventario + Costo por Falta de Mat. Prima.

Tabla 55: Comparación Costo-Beneficio

	Bloques de Esponja		Costo	
<b>P. Optimo</b>	92	<b>115%</b>	629,28	<b>109.02%</b>
<b>Empresa</b>	80		577,20	

Fuente: Elaborado por Autores

El pedido óptimo de esponja se incrementó en un 15%, pero afectando directamente con un incremento en el costo del 9.02% siendo un valor mínimo para la cantidad de bloques de esponja que se compró adicional.

#### 3.4.1.4 Costos Financieros por Mantener los Inventarios

Del tema anterior y al tema que se va a tratar se incluye un análisis más profundo sobre los costos y gastos en general que incurren por mantener en inventarios y en razón de ello, se procedió a determinar esta información mediante el departamento de Contabilidad y Administración de la empresa de muebles “Chelita”.

Tabla 56: Costos de Mantener Inventarios

COSTO DE MANTENER INVENARIOS		COMPARACIÓN		
		TOTAL USD	% INVENTARIOS	% VENTAS
Ventas anuales (enero a diciembre 2014)		\$ 98,965.23		
Inventario promedio (al 31 Dic. 2014)		\$ 56,565.00		
COSTOS DE MANTENER INVENTARIOS:				
Costos de capital	Gastos financieros	\$ 3,286.00		
Costos de servicio	Seguros	\$ -		
Costos de Almacenamiento	Arriendos	\$ -		
	Otros gastos variables	\$ 425.00		
Costos de riesgo	Productos obsoletos	\$ 450.00		
<b>TOTAL COSTO DE MANTENER INVENTARIOS</b>		<b>\$ 4,161.00</b>	<b>7.36%</b>	<b>4.20%</b>

Fuente: Elaborado por Autores

Como se observa el total del costo por mantener los inventarios en relación al inventario promedio representa un 7.36% el cual no es muy elevado pero el objetivo primordial es minimizarlos y en relación a las ventas representa un 4.20%, cabe recalcar que el rubro más alto son los gastos financieros por concepto de intereses.

### 3.4.2 Administración de Inventarios Metido ABC

Este método es ideal para ser usado por la empresa ya que este ayuda a mejorar el control de los diferentes productos, y así controlar con mayor dedicación los productos que representan un porcentaje de valor más significativo dentro de inventarios de productos terminados.

A continuación, se clasifica en tres categorías (A, B Y C) en función de su importancia económica de los productos:

Tabla 57: Ventas 2013

#### AÑO 2013

4.01.03.01	VENTAS	\$	121,816.55
4.01.01.03.001	MUEBLES DE SALA	\$	47,610.00
4.01.01.03.002	MUEBLES DE COMEDOR	\$	45,635.00
4.01.01.03.003	DORMITORIOS	\$	22,640.00
4.01.01.03.003	OTROS	\$	5,931.55

Fuente: Elaborado por autores

En este cuadro se detalla por categorías los productos con el valor de las ventas anuales que generaron en el año 2013.

Tabla 58: Categorías de los Productos

DESCRIPCIÓN	CATEGORIAS	Porcentaje sobre el total en el inventario	Valor anual de las ventas
JUEGO DE SALA	CATEGORIA CONFORT	10%	\$ 9,522.00
	CATEGORIA ESTÁNDAR	10%	\$ 14,283.00
	CATEGORIA ECONOMICA	10%	\$ 23,805.00
JUEGO DE COMEDOR	CATEGORIA CONFORT	10%	\$ 6,845.25
	CATEGORIA ESTÁNDAR	10%	\$ 13,690.50
	CATEGORIA ECONOMICA	10%	\$ 25,099.25
JUEGO DE DORMITORIO	CATEGORIA CONFORT	10%	\$ 4,528.00
	CATEGORIA ESTÁNDAR	10%	\$ 4,528.00
	CATEGORIA ECONOMICA	10%	\$ 13,584.00
JUEGOS DE CINE EN CASA		10%	\$ 5,931.55

Fuente: Elaborado por autores

Se determina la importancia relativa de cada uno de los productos mediante porcentajes acumulados y de las ventas anuales en dólares.

Siguiendo una «ley» que rige en todos los mercados, de la siguiente manera:

- . El 20 por 100 en número de ítem representa el 80 por 100 de las ventas.
- . El 30 por 100 siguiente representa el 15 por 100 de las ventas.
- . El 50 por 100 restantes, en número de ítem, apenas representa el cinco por ciento de las ventas.

Tabla 59: Análisis ABC

PRODUCTO	VALOR ANUAL DE VENTAS	% ACUMULADO SOBRE EL NUMERO DE ARTÍCULOS	ACUMULACIÓN DE PORCENTAJES	ACUMULACIÓN DEL VALOR ANUAL DE VENTAS	PORCENTAJE QUE REPRESENTA DE LOS ARTICULOS	PORCENTAJE DEL VALOR EN VENTAS
JUEGO DE COMEDOR CATEGORIA ECONOMICA	\$ 25,099.25	20.60	20.60	\$ 25,099.25		
JUEGO DE SALA CATEGORIA ECONOMICA	\$ 23,805.00	19.54	40.15	\$ 48,904.25	20%	40.15
JUEGO DE SALA CATEGORIA ESTÁNDAR	\$ 14,283.00	11.73	51.87	\$ 63,187.25		
JUEGO DE COMEDOR CATEGORIA ESTÁNDAR	\$ 13,690.50	11.24	63.11	\$ 76,877.75		34.11
JUEGO DE DORMITORIO CATEGORIA ECÓNOMICA	\$ 13,584.00	11.15	74.26	\$ 90,461.75	30%	
JUEGO DE SALA CATEGORIA CONFORT	\$ 9,522.00	7.82	82.08	\$ 99,983.75		
JUEGO DE COMEDOR CATEGORIA CONFORT	\$ 6,845.25	5.62	87.70	\$ 106,829.00		
JUEGOS DE CINE EN CASA	\$ 5,931.55	4.87	92.57	\$ 112,760.55		25.74
JUEGO DE DORMITORIO CATEGORIA ESTÁNDAR	\$ 4,528.00	3.72	96.28	\$ 117,288.55	50%	
JUEGO DE DORMITORIO CATEGORIA CONFORT	\$ 4,528.00	3.72	100.00	\$ 121,816.55		
<b>TOTAL 10 ARTICULOS</b>	<b>\$ 121,816.55</b>	<b>100.00</b>				

Fuente: Elaborado por Autores



- El 20% de los productos representan un **40.15%** del valor de las ventas con la **categoría A** en los que se debe usar un estricto sistema de control, con revisiones continuas de los niveles de existencia y una marcada atención en los registros contables, pero siempre evitando excesos de stocks.
- El 30% de los productos representa un **34.11%** del valor de las ventas con la **categoría B** en los que se recomienda realizar un control administrativo intermedio es decir no tan estricto.
- El 50% de los productos de la empresa representan un **25.74%** del valor de las ventas con la **categoría C** en el que se recomienda un control menos rígido y en el que podría utilizar un sistema de revisión periódica.

Tabla 60: Ventas 2014

**AÑO 2014**

4.01.03.01	VENTAS	\$	80,015.23
4.01.01.03.001	MUEBLES DE SALA	\$	35,960.00
4.01.01.03.002	MUEBLES DE COMEDOR	\$	26,860.00
4.01.01.03.003	DORMITORIOS	\$	12,500.00
4.01.01.03.003	JUEGO DE CINE EN CASA	\$	4,695.23

Fuente: Elaborado por Autores

En este cuadro se detalla por categorías los productos con el valor de las ventas anuales que generaron en el año 2014.

Tabla 61: Categorías Productos 2014

DESCRIPCIÓN	CATEGORIAS	Porcentaje sobre el total en el inventario	Valor anual de las ventas
JUEGO DE SALA	CATEGORIA CONFORT	10%	\$ 7,192.00
	CATEGORIA ESTÁNDAR	10%	\$ 10,788.00
	CATEGORIA ECONOMICA	10%	\$ 17,980.00
JUEGO DE COMEDOR	CATEGORIA CONFORT	10%	\$ 4,029.00
	CATEGORIA ESTÁNDAR	10%	\$ 8,058.00

	CATEGORIA ECONOMICA	10%	\$	14,773.00
JUEGO DE DORMITORIO	CATEGORIA CONFORT	10%	\$	2,500.00
	CATEGORIA ESTÁNDAR	10%	\$	2,500.00
	CATEGORIA ECONOMICA	10%	\$	7,500.00
JUEGO DE CINE EN CASA		10%	\$	4,695.23

Fuente: Elaborado por Autores

Se determina la importancia relativa de cada uno de los productos mediante porcentajes acumulados y de las ventas anuales en dólares.

Tabla 62: Análisis ABC 2014

PRODUCTO	VALOR ANUAL DE VENTAS	% ACUMULADO SOBRE EL NUMERO DE ARTICULOS	ACUMULACIÓN DE PORCENTAJES	ACUMULACIÓN DEL VALOR ANUAL DE VENTAS	PORCENTAJE QUE REPRESENTA DE LOS ARTICULOS	PORCENTAJE DEL VALOR EN VENTAS
JUEGO DE SALA CATEGORIA ECONOMICA	\$ 17,980.00	22.47	22.47	\$ 17,980.00		
JUEGO DE COMEDOR CATEGORIA ECONOMICA	\$ 14,773.00	18.46	40.93	\$ 32,753.00	20%	40.94
JUEGO DE SALA CATEGORIA ESTÁNDAR	\$ 10,788.00	13.48	54.42	\$ 43,541.00		
JUEGO DE COMEDOR CATEGORIA ESTÁNDAR	\$ 8,058.00	10.07	64.49	\$ 51,599.00		32.92
JUEGO DE DORMITORIO CATEGORIA ECÓNOMICA	\$ 7,500.00	9.37	73.86	\$ 59,099.00	30%	
JUEGO DE SALA CATEGORIA CONFORT	\$ 7,192.00	8.99	82.85	\$ 66,291.00		
JUEGO DE CINE EN CASA	\$ 4,695.23	5.87	88.72	\$ 70,986.23		
JUEGO DE COMEDOR CATEGORIA CONFORT	\$ 4,029.00	5.04	93.75	\$ 75,015.23		26.14
JUEGO DE DORMITORIO CATEGORIA CONFORT	\$ 2,500.00	3.12	96.88	\$ 77,515.23		
JUEGO DE DORMITORIO CATEGORIA ESTÁNDAR	\$ 2,500.00	3.12	100.00	\$ 80,015.23	50%	
<b>TOTAL 10 ARTICULOS</b>	<b>\$ 80,015.23</b>	<b>100.00</b>				

Fuente: Elaborado por Autores

- El 20% de los juegos de sala y comedor categoría económica representan un **40.94%** del valor de las ventas. Estos productos representan **categoría A** en los que se debe usar un estricto sistema de control, con revisiones continuas de los niveles de existencia y una marcada atención en los registros contables, pero siempre evitando excesos de stocks.



- El 30% de los productos representa un **32.92%** del valor de las ventas. Estos productos representan **categoría B** en los que se recomienda realizar un control administrativo intermedio es decir no tan estricto.
- El 50% de los productos de la empresa representan un **26.14%** del valor de las ventas. Estos productos representan **categoría C** en el que se recomienda un control menos rígido y en el que podría utilizar un sistema de revisión periódica.

Al comparar estos dos años se observa que el juego de sala y comedor categoría económica son los productos que representan un mayor porcentaje de ventas por lo que se debe generar controles estrictos para lograr una gestión óptima de los mismos.

### 3.4.3 Balance Score Card

El cuadro de mando llamado también (Balance Score Card) es en donde mediante una entrevista con el administrador de la empresa nos da a conocer las perspectivas que tenía para el año 2015 en cuanto a: recursos financieros, de crecimiento, de procesos y de los clientes.

#### 3.4.3.1 Perspectiva Financiera

- El planteamiento financiero para la empresa de Muebles “Chelita” fue aumentar el nivel de las ventas sin incrementar drásticamente los costos, generando una maximización del valor reflejada directamente en las utilidades.
- El objetivo principal en términos cuantitativos fue de incrementar en un 10% en las ventas y un 15% adicional en las utilidades con respecto al periodo anterior.

#### 3.4.3.2 Perspectiva Clientes

- Incrementar la demanda 1%
- Satisfacción del cliente en cuanto a calidad



#### 3.4.3.3 **Perspectiva de Procesos**

- Mejorar el proceso de transformación de muebles
- Tener la cantidad óptima de materia para evitar retrasos
- Generar procesos de control adecuados en cuanto a la compra
- Mejorar los procesos de venta para que los mismo se han despachados en el menor tiempo posible.

#### 3.4.3.4 **Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo**

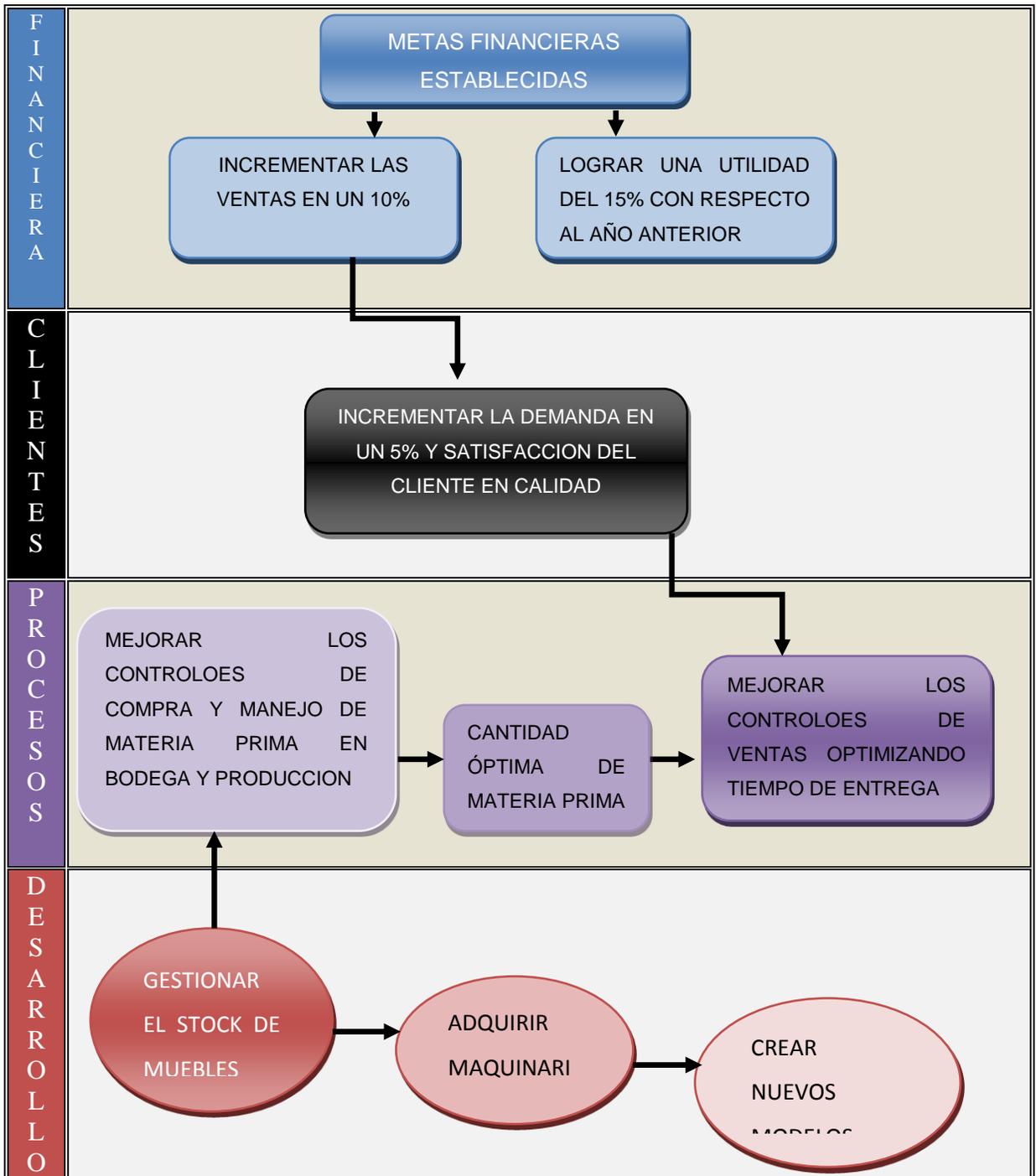
- Ser innovadores en el proceso de fabricación de muebles, para crear nuevos modelos.
- Adquirir herramientas agiles para un mejor manejo y obtener los mejores acabados.
- Gestionar cada vez mejor los stocks de la empresa

#### 3.4.4 **Mapa Estratégico de la Empresa**

Se elaboró este mapa de acuerdo a las perspectivas planteadas por la empresa.



Tabla 63: Mapa Estratégico



Fuente: Elaborado por Autores

### 3.4.5 Análisis de Cumplimiento de las Perspectivas para el Año 2015

#### VENTAS DEL AÑO 2015

Primer semestre	55418.00
Segundo semestre	58289.00
<b>TOTAL</b>	<b>113707</b>

Fuente: Declaración del IVA semestral

#### UTILIDAD AÑO 2015

8983.53
---------

Fuente: Empresa Muebles Chelita

Después de haber obtenido estos datos se comparó con el año 2014 y se obtuvo lo siguiente:

Tabla 64: Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA	AÑO 2015	REPRESENTA
VENTAS 10%	14.90%	MUY BUENO
UTILIDAD 15%	15.58%	

Fuente: Elaborado por autores

Como se observa en la tabla las perspectivas para el año 2015 se cumplieron más de lo esperado obteniendo en ventas un 14.90% y en utilidad un 15% lo cual es muy bueno para la empresa debido a la captación de nuevos clientes.

Tabla 65: Perspectiva de Cliente

PERSPECTIVA CLIENTES	AÑO 2015	REPRESNTA
INCREMENTO 1%	X	MUY BUENO
DISMINUYO		

Fuente: Elaborado por Autores

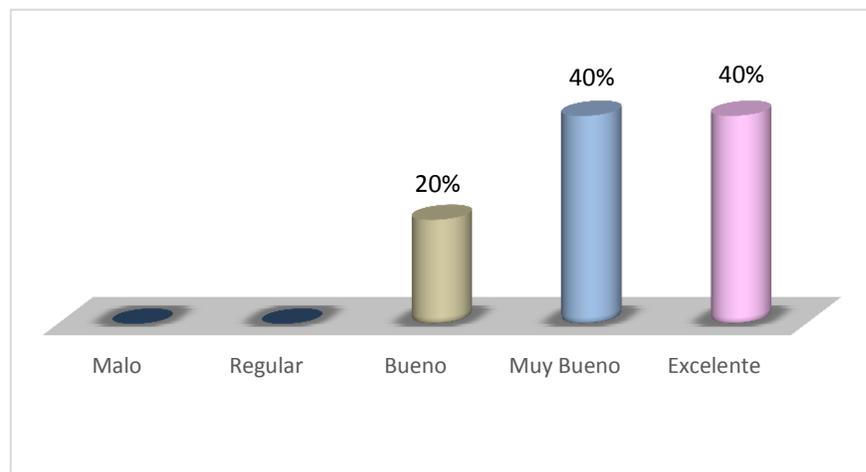
De acuerdo a la entrevista realizada, el administrador nos dio a conocer que su demanda había incrementado en 1%. La empresa cuenta con 10 clientes constantes, los cuales incrementaron a 5 más para el año 2015, aparte 5 de los que adquieren ocasionalmente los productos.

Se realizó encuestas a 10 clientes de la empresa aleatoriamente en diferentes días que fueron desde el 07 al 11 de marzo del presente año, para analizar el nivel de satisfacción en el que se obtuvo que la mayoría se encuentran entre Bueno, Muy Bueno y Excelente a continuación se detalla los resultados:

- ¿La empresa le brindó un buen trato personal y asesoría al momento de comprar sus muebles?

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0%
Regular	0	0%
Bueno	2	20%
Muy Bueno	4	40%
Excelente	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por Autores



Como se observa la empresa brinda un buen trato a sus clientes ya que tiene una calificación entre muy buena y excelente, adicionalmente hay 2 personas que calificaron como bueno, por lo que se debe mejorar el trato con los mismos.

- ¿Cómo califica la facilidad de pagos que la empresa le ofrece?

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0%
Regular	0	0%
Bueno	5	50%
Muy Bueno	3	30%
Excelente	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por Autores



Se observa que los clientes desean más facilidades de pago para poder adquirir sus muebles, por lo que la empresa tiene que mejorar sus políticas de crédito.

- ¿Cuál es su grado de satisfacción en lo referente al precio y calidad de los muebles?

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0%
Regular	1	10%
Bueno	3	30%
Muy Bueno	2	20%
Excelente	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por Autores

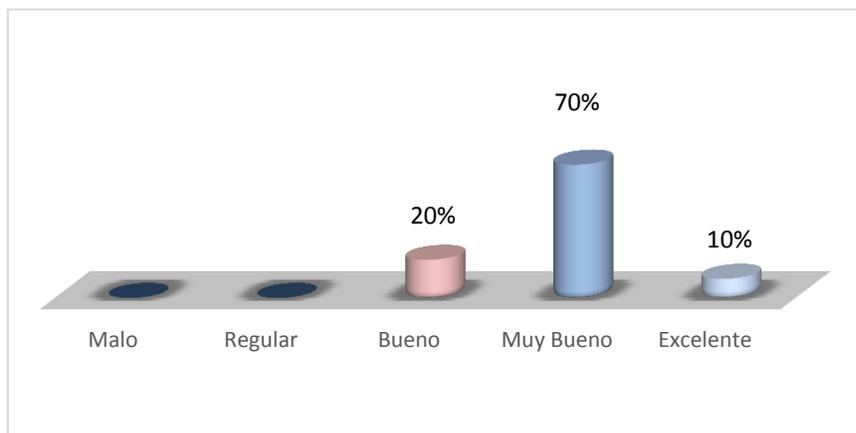


En cuanto a los resultados se observa que los clientes se encuentran conformes en cuanto al precio y calidad de los productos.

- ¿Cómo califica el desempeño del personal en base a la gestión de sus productos desde su pedido hasta su despacho?

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0%
Regular	0	0%
Bueno	2	20%
Muy Bueno	7	70%
Excelente	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por Autores

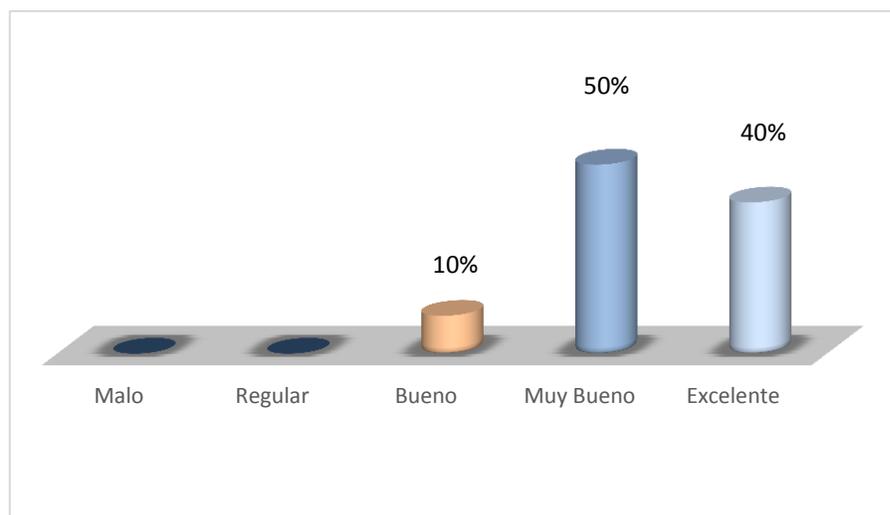


Se observar que la empresa brinda un despacho de mercadería muy bueno a sus clientes, pero lo ideal sería llegar a un servicio excelente.

- ¿Son Puntuales en la entrega de su mercadería?

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0%
Regular	0	0%
Bueno	1	10%
Muy Bueno	5	50%
Excelente	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por Autores



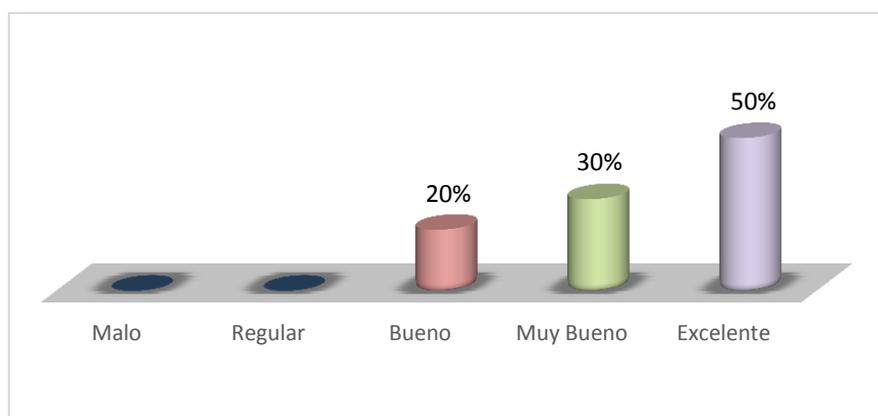
Según el gráfico se observa que la empresa por lo general siempre cumple con los plazos establecidos para la entrega de sus muebles.

- ¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto a la infraestructura del almacén, para la presentación de sus diferentes modelos de muebles?

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0%

Regular	0	0%
Bueno	2	20%
Muy Bueno	3	30%
Excelente	5	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por Autores



De acuerdo a los resultados indica que la empresa cuenta con una buena infraestructura para atender a los clientes, cabe mencionar que un 20% solicita que se mejore para una mejor exhibición de los mismos.

### OBSERVACIONES

En la encuesta se incluyó un ítem en donde los clientes pueden detallar algún comentario o recomendación en cuanto a los servicios y productos que presenta la empresa:

- Solicitan que siempre sean innovadores con los diseños de los muebles.
- Mejorar el proceso de despacho en un menor tiempo.

A continuación, se analiza las perspectivas en cuanto a procesos y desarrollo esta información se obtuvo mediante la persona encargada del departamento administrativo de la empresa.

Tabla 66: Perspectiva de Procesos

PERSPECTIVA PROCESOS	AÑO 2015	REPRESENTA
Mejorar la calidad de materia prima	Se amplió la planta donde se realiza los cortes y diseños de los muebles	BUENO
Mejorar procesos de control de materia prima	Se controla la entrada y salida de materia prima, pero no se han generado más controles.	MALO
Mejorar los procesos de venta	Una persona se encarga de supervisar que se cumplan los procesos de venta de los muebles.	BUENO
Cantidad óptima de pedido	Tampoco no se analizado pero siempre se busca que el desperdicio o el sobrante de materia prima sea mínimo para disminuir costos.	BUENO

Fuente: Elaborado por Autores

De acuerdo a esta tabla se puede observar que la empresa debe mejorar sus procesos de control de materia prima no solo conformarse con la entrada y salida. Si no también durante el momento en que entra a producción o crear formatos para un mejor control y autorización.

Tabla 67: Perspectiva de Crecimiento

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO	AÑO 2015	REPRESENTA
Gestionar el stock de muebles	No se ha establecido nada en específico solo producir un poco más de cada modelo.	Malo



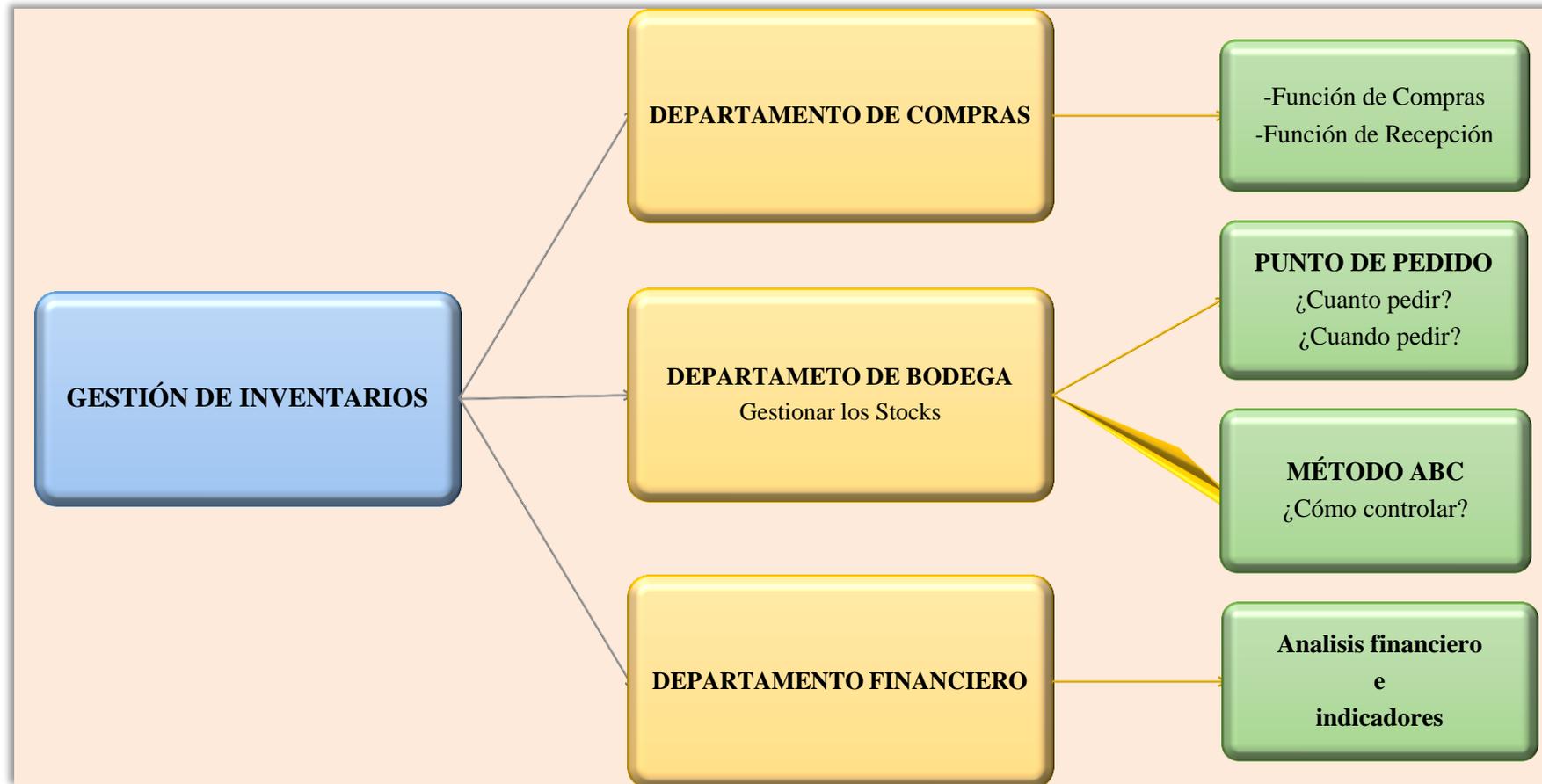
Adquirir maquinaria	Se han adquirido herramientas para un fácil uso para el trabajador y ágil utilización que ayuda en los diseños de la madera.	Muy Bueno
Crear nuevos modelos	Muebles de cine en casa Modelos modernos	Muy Bueno

Fuente: Elaborado por Autores

De acuerdo a esta tabla se recomienda que para lograr una mejor gestión de sus productos utilicen el método ABC, el cual les va ayudar a identificar los productos que más demanda tienen y de los que no pueden quedarse sin stock.

#### 3.4.6 Óptima Gestión de los Inventarios

En el siguiente cuadro se resume lo que la empresa debe tener presente para una mejor gestión de los mismos en cuanto a la parte financiera, administrativa, procesos y controles.



Fuente: Elaborado por Autores



### **3.5 Análisis del Sector Manufacturero de Muebles de Madera en la Ciudad de Cuenca**

#### **ANTECEDENTES**

Con el objetivo de analizar las estrategias sobre el manejo óptimo de los inventarios en el sector manufacturero de muebles, para poder comparar la situación económica, administrativa y de control con muebles “Chelita” realizamos las siguientes actividades:

#### **3.5.1 Determinación de la Muestra**

Para la determinación de la muestra se obtuvo información en base a una solicitud que le realizamos al Servicio de Rentas Internas para obtener la base de datos.

Para la selección de las empresas se consideró las siguientes características: la primera es que cumpla con la misma actividad económica de la empresa que analizamos, la segunda que sea obligado a llevar contabilidad, la tercera que se encuentre en servicio activo ante el Servicio de rentas internas y que este ubicada en el cantón Cuenca.

#### **3.5.2 Encuestas**

Las encuestas se plantearon en base a las necesidades que carece la empresa de muebles “Chelita”, también en base a las preguntas de investigación para poder obtener un criterio más claro para una óptima gestión de los inventarios.

Las preguntas de la encuesta eran muy amigables para que respondan los administradores, propietarios y personal que se encuentre ligado con la actividad de la empresa. Cabe mencionar que tenían la asesoría adecuada, para que sea llenada de forma íntegra.



### 3.5.3 Análisis de las Encuestas

Del análisis anteriormente mencionado se pudo obtener 20 empresas que cumplan con las características de la empresa Muebles “Chelita”. Cabe mencionar que hubo cinco empresas que no se pudo obtener la información por lo que detallo a continuación:

- La Sra. Sara Encalada, Gerente propietaria de la empresa de muebles Design Home informó que no podía hacer la encuesta debido a que esa información es confidencial.
- La empresa del Sr, Juan Hidalgo Cordero se buscó en la Dirección señalada por la base de datos del Servicio de Rentas internas, pero en el sector informaron que no conocían la empresa. Adicionalmente se buscó en el directorio telefónico de la empresa ETAPA EP, de igual manera no se obtuvo información.
- La empresa del Sr. Ángel Monge Jiménez que estaba ubicada en el sector de Turi, el propietario supo informar que ya se había cerrado varios años atrás. Como recomendación se le informó que debía ir a cerrar su RUC en el Servicio de Rentas Internas.
- La empresa Leña Decoración, administrada por la Sra. María Narvárez Duran nos ubicado en Av. Manuel J Calle y Alfonso Cordero en el Centro Comercial el Vergel, informó que ella, ya no se dedica a la fabricación de muebles de madera.
- La Sra. Ximena Tamayo, Gerente propietaria de la empresa de muebles Corta informó, que no podía hacer la encuesta, debido a que es información de carácter confidencial.

### 3.5.3.1 Resultados de las Encuestas

A continuación, se analiza los resultados obtenidos de las encuestas las cuales fueron realizadas a 15 empresas de la ciudad, con el objetivo de responder las siguientes preguntas de investigación:

#### 1) ¿En la Gestión Actual de los Inventarios que herramientas utilizan las empresas?

De acuerdo al análisis realizado en la Empresa Muebles “Chelita” y al sector se pudo observar que para mejorar la gestión actual de los inventarios se utiliza el análisis financiero, control interno y la cantidad óptima de pedido.

- Análisis Financiero

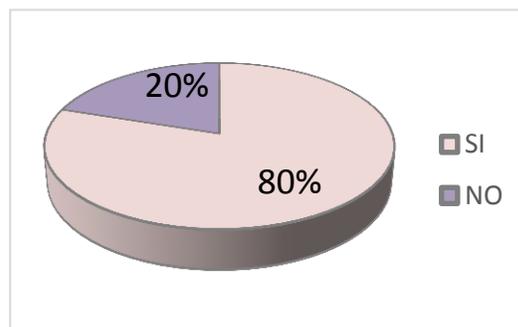
Según las encuestas realizadas a 15 empresas obtuvimos lo siguiente:

#### 1.1 ¿Realizan análisis financieros de los estados?

Tabla 68: Pregunta No 1

	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	80,00
NO	3	20,00
Total	15	100,00

Gráfico 42: Pregunta No 1



Fuente: Elaborado por Autores

El 80% de las empresas encuestadas realizan análisis financieros de los estados, mientras que el 20% no lo hacen.

- **Control Interno**

Es importante porque mejora los diferentes procesos de la empresa y ayuda a reforzar a los que tengan deficiencia.



## 1.2 Análisis General a la Evaluación de Control Interno del Sector Manufacturero

La siguiente tabla muestra el grado de respuestas promedio para preguntas de ejecución de Control Interno.

Tabla 69: Control Interno de las Encuestas

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	6	2%
Rara vez	28	11%
A veces	64	25%
Con Frecuencia	73	29%
Siempre	84	33%
TOTALES	255	100%

Fuente: Elaborado por Autores

En la tabla se observa que desde el intervalo “Nunca” hasta “A veces”, representan que un 38% de las empresas emitieron una respuesta desfavorable en el desarrollo de los procesos de control interno, mientras que los intervalos “con frecuencia” y “siempre” representan un 62% indicando que la mayoría de las empresas si evalúan el control interno de sus empresas. Preguntas de control (Ver anexo: 4.1)

- Cantidad óptima de pedido

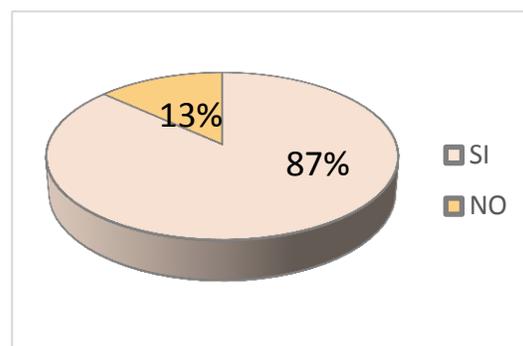
La aplicación de este método es importante ya que establece la cantidad óptima de pedido de materia prima y ayuda a minimizar costos por mantenimiento de inventarios. Según las encuestas respondieron lo siguiente:

1.18 ¿La empresa determina la cantidad óptima de pedido de su materia prima?

Tabla 70: Pregunta No 1.7

	Frecuencia	Porcentaje
<b>SI</b>	13	86,7
<b>NO</b>	2	13,3
<b>TOTAL</b>	15	100,0

Gráfico 43: Pregunta No 1.6



Fuente: Elaborado por Autores

El 86,7% de las empresas encuestadas determinan la cantidad óptima de pedido de su materia prima, mientras que el 13,35 no lo hace, tener presente que durante la ejecución de la encuesta las empresas informaron que la mayoría determina de acuerdo a la experiencia.

## Conclusión

La gestión actual de los inventarios consiste en utilizar estas herramientas como son: análisis financiero, control interno y la cantidad óptima de pedido porque mediante la aplicación de cada uno ayuda a una óptima administración.

El análisis financiero permite verificar como se encuentra financiera y económicamente la situación de la empresa tomando en consideración diferentes cuentas como son las de inventarios y otras relacionadas con la misma. Al realizar la encuesta se consiguió observar que el 80% de las empresas del sector manufacturero aplican este tipo de análisis. (Ver pregunta 1.1)

El control interno permite controlar, mejorar y mitigar las diferentes falencias que se encuentra en los diferentes procesos que se realicen dentro de la empresa .Como se observó de acuerdo a las encuestas desde el intervalo



“Nunca” hasta “A veces”, representan que un 38% de las empresas tienen que mejorar los procesos de control interno, mientras que los intervalos con frecuencia y siempre representan un 62% nos indica que la mayoría de las empresas si evalúan el control interno de sus empresas.(Ver pregunta 1.2)

La cantidad óptima de pedido es importante su aplicación porque ayuda a la empresa a minimizar costos en la materia prima y tener siempre a tiempo para el proceso de producción. De acuerdo a las encuestas el 86% de las empresas determinan su cantidad de pedido de acuerdo a la experiencia, pero algunas veces se han quedado sin stock. (Ver pregunta 1.18)

En el caso de estudio se realizó análisis de los estados financieros para determinar las diferentes variaciones y se encontró diferencias significativas en el año 2014, en las cuentas inventarios, efectivo y ventas. (Ver capítulo 3.1) Se efectuó un control interno preliminar constatando diferentes falencias en el ambiente de control con un 70% representando un riesgo moderado, pero hay que mejorar creando un código de ética y mejorar manuales de funciones y procesos. (Ver capítulo 3.2) Finalmente, se implementó un método para determinar la cantidad óptima de pedido para la materia prima ayudando a cubrir a tiempo la demanda de producción y minimizando costos. (Ver capítulo 3.4)

## **2) ¿Qué Indicadores Económicos y Financieros mejorará la gestión, medición y valoración oportuna de los Inventarios?**

De acuerdo a los diferentes indicadores analizados en la Empresa de Muebles “Chelita” se observó que son de gran utilidad porque indican la situación financiera de la empresa, mejorando la administración y gestión de los inventarios. Sobre todo, si se analizan indicadores de rentabilidad y de rotación ya que son los más utilizados por las empresas del sector.

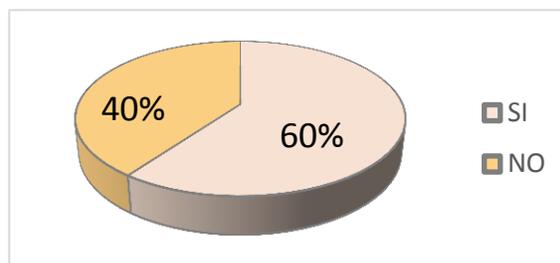
De acuerdo a las encuestas realizadas a las 15 empresas obtuvimos lo siguiente:

## 2.1. ¿Analizan indicadores de Rotación de inventarios?

Tabla 71: Pregunta No 7

	Frecuencia	Porcentaje
<b>SI</b>	9	60,0
<b>NO</b>	6	40,0
<b>Total</b>	15	100,0

Gráfico 44: Pregunta No 7



Fuente: Elaborado por Autores

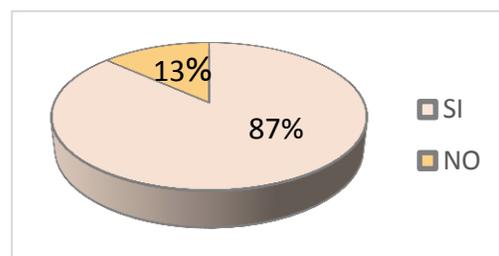
El 60% de las empresas encuestadas analizan indicadores de rotación de sus inventarios, mientras que el 40% no lo hacen.

## 2.2. ¿Se analiza los indicadores de rentabilidad en la empresa?

Tabla 72: Pregunta No 10

	Frecuencia	Porcentaje
<b>SI</b>	13	86,7
<b>NO</b>	2	13,3
<b>Total</b>	15	100,0

Gráfico 45: Pregunta No 10



Fuente: Elaborado por autores

El 86,7% de las empresas encuestas analizan indicadores de rentabilidad, mientras que el 13,33% no lo hace (Ver anexo 3)

### Conclusión:

La aplicación de los diferentes indicadores ayuda a mejorar la gestión, medición y valoración de los inventarios significativamente en cuanto su movimiento.

Los indicadores de rotación son importantes porque permiten evaluar el número de veces y días que se demora en rotar sus inventarios satisfaciendo de esta manera la producción y ventas. De acuerdo a las encuestas el 60%



	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	93,3

de las empresas analizan la rotación de sus inventarios, no todas debido a que no tiene un sistema adecuado de manejo. (Ver pregunta 2.1)

Los indicadores de rentabilidad son esenciales porque evalúan la ganancia que se obtiene a partir de las ventas, patrimonio y activo total. El 87% de las empresas analizan los indicadores de rentabilidad porque es esencial para el funcionamiento de la empresa. (Ver pregunta 2.2 y Anexo: 3)

En muebles “Chelita” se analizó diferentes indicadores de rentabilidad obteniendo lo siguiente: la utilidad neta en base a las ventas que representa una ganancia de 10.00 USD por cada 100.00 USD sobre las ventas. Sobre el patrimonio neto un 13% y sobre los activos totales un 7%, con la aplicación de estos indicadores se observó que a pesar de que sus ventas bajaron para el año 2014 su utilidad incrementó por lo que no afectó a la rentabilidad de la empresa. En cuanto a la rotación de los inventarios de acuerdo en promedio a los dos años se puede observar que la empresa cambia de inventario 10.57 veces al año y se demora en vender 37,50 días. (Ver capítulo 3.1.2)

### 3) ¿Que Políticas mejorarían la Liquidez de la empresa?

Para mejorar la liquidez de la empresa se evaluó el capital de trabajo y del ciclo de efectivo de Muebles “Chelita”

De acuerdo a las encuestas se obtuvo lo siguiente:

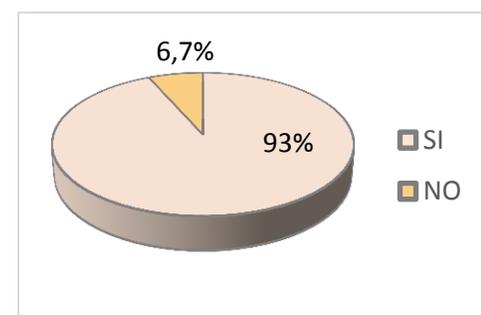
- Capital de Trabajo

3.1. ¿Evalúan el capital de trabajo de la empresa?

Tabla 73: Pregunta No 1.2

Gráfico 46: Pregunta No 1.2

<b>NO</b>	<b>1</b>	<b>6,7</b>
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>



El 93,3% de los encuestados evalúan el capital de trabajo de la empresa, mientras que el 6,7% no realizan dicha evaluación

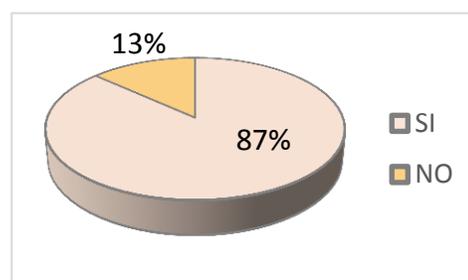
- Ciclo de Efectivo

### 3.2. ¿Se estima el ciclo de efectivo en la empresa?

Tabla 74: Pregunta No 9

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>	13	86,7
<b>NO</b>	2	13,3
<b>Total</b>	15	100,0

Gráfico 47: Pregunta No 9



Fuente: Elaborado por autores

El 86,67% de las empresas encuestadas estiman el ciclo del efectivo en la empresa, mientras que el 13,33% no lo hace.

### Conclusión:

Las políticas que mejorarían la administración de la liquidez en el sector se refieren al control sobre Capital de Trabajo ya que ayuda con una estructura óptima del Efectivo y sus Equivalentes, Cuentas por Cobrar e Inventarios contra las fuentes de financiamiento sin recurrir en deudas a corto plazo con intereses elevados. De acuerdo a las encuestas el 93% de las empresas



evalúan el capital de trabajo ya que es esencial para ver con cuanto cuenta la empresa para seguir operando con sus actividades. (Ver pregunta 3.1)

Otra de las políticas es el ciclo de efectivo ya que este ayuda analizar el tiempo promedio que transcurre desde la compra hasta la venta mientras menor sea este ciclo es ideal para la empresa porque tiene efectivo a su disposición para cumplir con las obligaciones a corto plazo. El 87% de las empresas evalúan el ciclo de efectivo porque es esencial en cuanto al efectivo que entra y sale de la empresa de acuerdo al número de días que se demora. (Ver pregunta 3.2)

En el caso de estudio se visualiza que la empresa si analiza el capital de trabajo debido a que los activos corrientes cubren con las obligaciones a corto plazo y tienen capital para seguir operando.(Ver capítulo 3.1.3) La empresa no determinaba el cálculo del ciclo de efectivo y se procedió con la explicación y el cálculo del mismo obteniendo en el 2013 una duración de 14 días, lo que representa el tiempo promedio desde la compra hasta la venta, en el 2014 se incrementó a 22 días para mayor información (Ver capítulo 3.1.2)

#### **4) ¿Qué Actividades o Procesos utilizaría la empresa para mejorar el Control de los Inventarios?**

Para mejorar los controles de los inventarios es recomendable realizar las siguientes actividades:

- 4.1. Utilizar formatos que ayuden con el control de la materia prima y productos terminados, ya que su utilización mejora los diferentes procesos.
- 4.2. Utilizar el Método ABC para una mejor administración porque permite ver cuál de sus productos son los que genera un mayor volumen de ventas y de esta manera evita quedarse sin stock.
- 4.3. Llevar un registro contable adecuado y actualizado de la compra de materia prima y venta de muebles para un mejor control.



De acuerdo al caso de estudio efectuado en la Empresa Muebles “Chelita” no utilizaban formatos que ayuden con el control de entrada y salida de materia prima los cuales fueron adaptados para mejorar sus procesos de producción. (Ver anexo: 9) También se aplicó el Método ABC el cual permitió obtener una mejor administración de los productos que generan mayor porcentaje de ventas, en este caso son los juegos de sala y comedor evitando quedarse sin stock de los mismos. (Ver capítulo 3.4.2) En cuanto al registro contable se realizó un breve control en como llevan su registro de compras y ventas analizando algunos factores para de esta manera mejorar sus asientos contables y tener actualizados al día. (Ver capítulo 3.3)

### **5) ¿Cómo se agregaría Valor a las empresas industriales manufactureras en el modelo de Administración y Gestión de los Inventarios?**

Mejorando las diferentes falencias que tienen las empresas en cuanto a las preguntas de las encuestas:

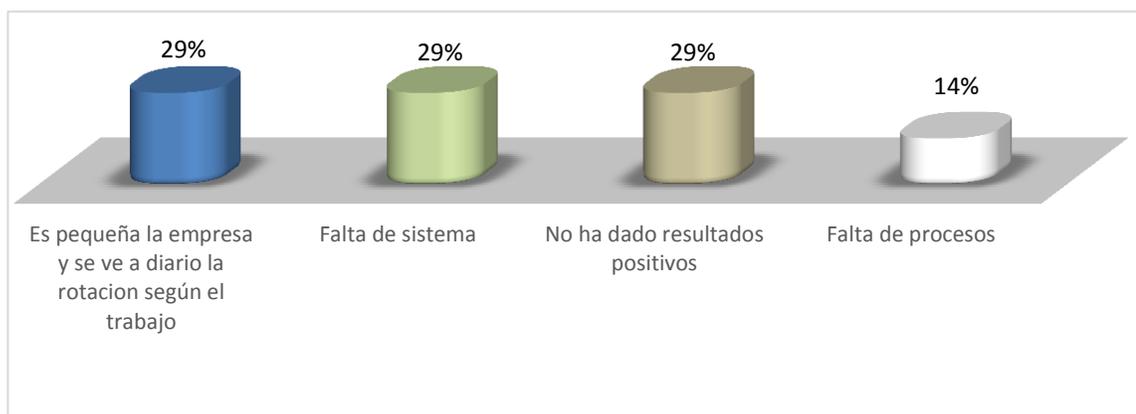
5.1. Las empresas no analizaban la rotación de inventarios por las siguientes razones detalladas a continuación, pero es indispensable su análisis porque nos ayuda analizar cuantos días se demoran en rotar sus inventarios ya que mientras menor sea el ciclo de duración es lo mejor para la empresa.

Tabla 75: Pregunta por qué no se analiza la Rotación de Inventarios

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Es pequeña la empresa y se ve a diario la rotación según el trabajo</b>	2	28,6
<b>Falta de sistema</b>	2	28,6
<b>No ha dado resultados positivos</b>	2	28,6
<b>Falta de procesos</b>	1	14,3
<b>Total</b>	7	100,0

Fuente: Elaborado por Autores

Gráfico 48: Indicadores Rotación de Inventarios



El 28,6% respondieron que no realizan indicadores de rotación de inventarios debido a que la empresa es pequeña y se ve a diario la rotación según el trabajo, el 28,6% revela que no ha dado resultados positivos, el 28,6% indica que por falta de sistema y el 14,35% que existe falta de procesos.

5.2. La mayoría de las empresas no utilizan sistemas informáticos para la gestión de sus inventarios, pero las empresas que utilizan recomiendan su uso porque es de fácil manejo y ayuda a un mejor control.

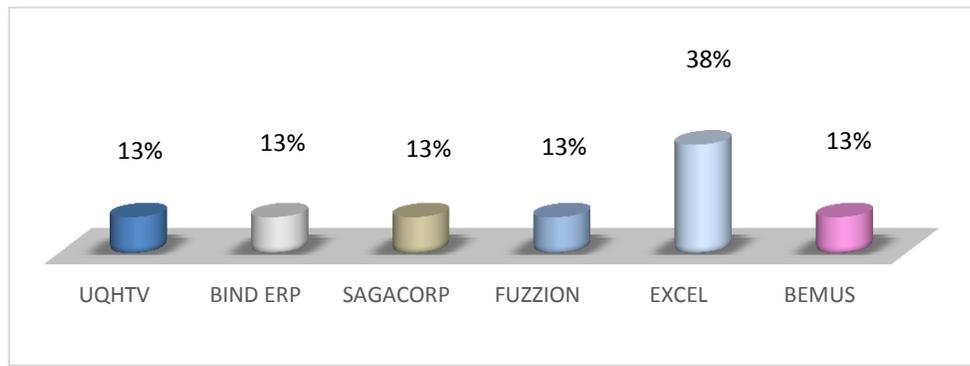
¿Cuál?

Tabla 76: Tipo de Sistema Informático

	Frecuencia	Porcentaje
<b>UQHTV</b>	1	12,5
<b>BIND ERP</b>	1	12,5
<b>SAGACORP</b>	1	12,5
<b>FUZZION</b>	1	12,5
<b>EXCEL</b>	3	37,5
<b>BEMUS</b>	1	12,5
<b>TOTAL</b>	8	100,0

Fuente: Elaborado por Autores

Gráfico 49: Tipo de Sistema Informático



El Sistema Informático más utilizado por las empresas encuestadas es Excel con un porcentaje de 37,5%

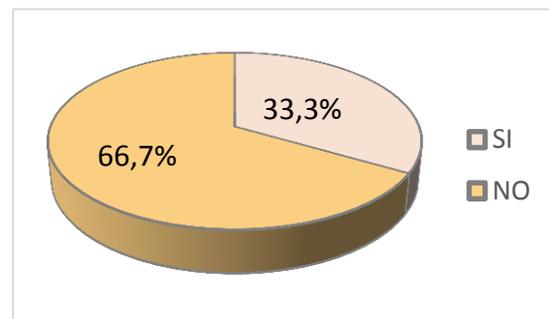
5.3 La mayoría de las empresas no realizan rotación de personal al momento que realizan toma física de sus inventarios por lo cual es recomendable para evitar fraudes en el largo plazo

¿Existe Rotación del personal al momento de la toma física de los inventarios?

Tabla 77: Pregunta No 1.6

	Frecuencia	Porcentaje
<b>SI</b>	5	33,3
<b>NO</b>	10	66,7
<b>TOTAL</b>	15	100,0

Gráfico 50: Pregunta No 1.6



Fuente: Elaborado por Autores

El 33,3% de los encuestados afirma que existe rotación de personal al momento de la toma física de los inventarios, mientras que el 66,7% de los encuestados menciona que no existe rotación del personal al momento de la toma física de los inventarios.

5.4 De acuerdo a las preguntas de control efectuadas a las empresas, algunas tienen falencias las cuales deberían ser mejoradas y monitoreadas para un mejor manejo de los mismos.

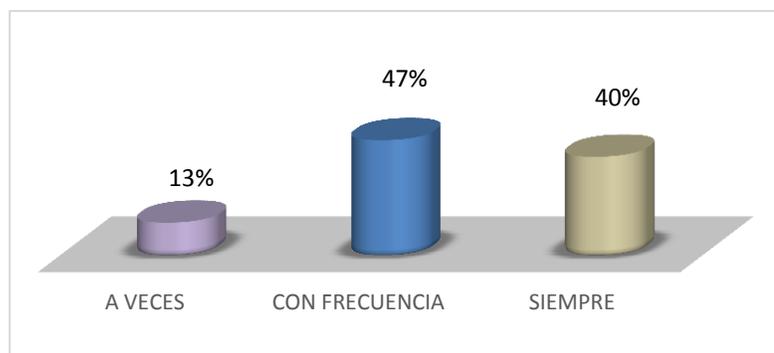
5.4.1 ¿Las responsabilidades institucionales de la empresa se cumplen a cabalidad?

Tabla 78: Pregunta No 11

	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	2	13,3
CON FRECUENCIA	7	46,7
SIEMPRE	6	40,0
Total	15	100,0

Fuente: Elaborado por Autores

Gráfico 51: Pregunta No 11



Sobre si se cumplen a cabalidad las responsabilidades institucionales, las empresas encuestadas respondieron 46,67% con frecuencia, el 40% siempre y el 13,33% a veces.

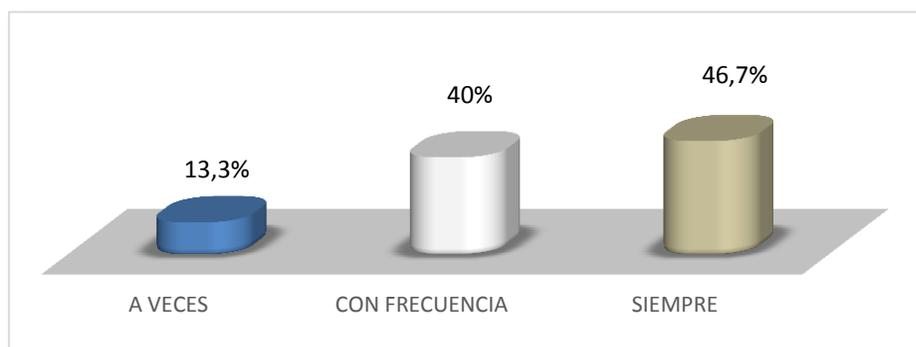
1.9 ¿Los inventarios son registrados con la debida descripción, cantidad y calidad?

Tabla 79: Pregunta No 11.3

	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	2	13,30
CON FRECUENCIA	6	40,00
SIEMPRE	7	46,70
Total	15	100,00

Fuente: Elaborado por Autores

Gráfico 52: Pregunta No 11.3



Sobre si los inventarios son registrados con la debida descripción, calidad y cantidad las empresas encuestadas respondieron: 46,67% siempre, el 40% Con frecuencia y el 13,33% A veces

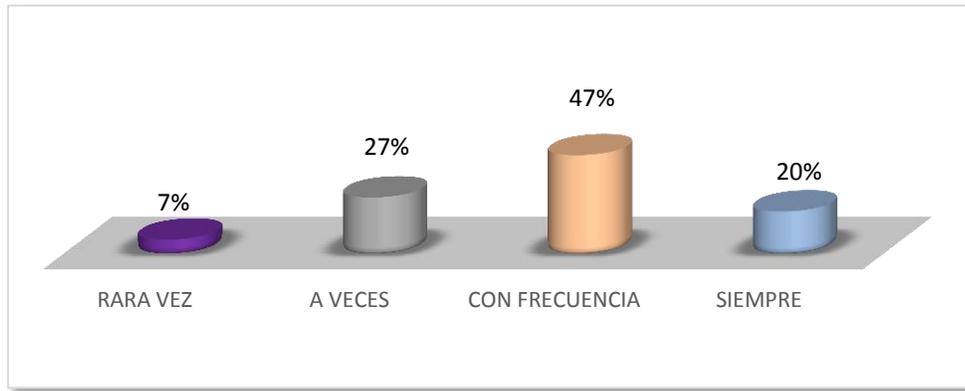
### 1.13 ¿Se realizan a menudo Tomas Físicas de los inventarios?

Tabla 80: Pregunta No 11.9

	Frecuencia	Porcentaje
RARA VEZ	1	6,7
A VECES	4	26,7
CON FRECUENCIA	7	46,7
SIEMPRE	3	20,0
Total	15	100,0

Fuente: Elaborado por Autores

Gráfico 53: Pregunta 11.9



Sobre si se realizan a menudo tomas físicas de los inventarios las empresas encuestadas respondieron: 46,67% Con frecuencia, 26,67% A veces, 20% Siempre y 6,66% Rara vez.

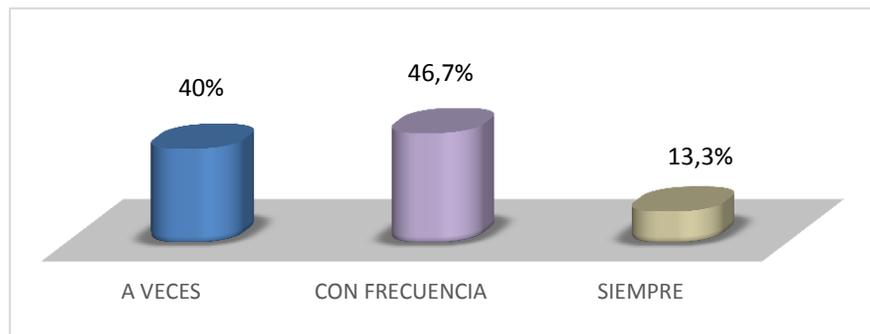
1.16 ¿El Stock de su empresa cubre todas las demandas de producción?

Tabla 81: Pregunta 11.13

	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	6	40,0
CON FRECUENCIA	7	46,7
SIEMPRE	2	13,3
Total	15	100,0

Fuente: Elaborado por Autores

Gráfico 54: Pregunta No 11.13



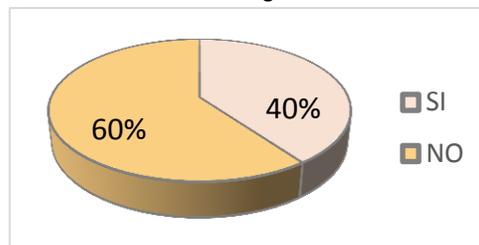
Sobre si el stock cubre todas las demandas de producción, las empresas encuestadas respondieron. 46,67% Con frecuencia, el 40% A veces y el 13,33% Siempre.

### 1.5 ¿Utilizan algún Sistema Informático para la Gestión y Administración de Inventarios?

Tabla 82: Pregunta No 1

	Frecuencia	Porcentaje
<b>SI</b>	6	40,00
<b>NO</b>	9	60,00
<b>Total</b>	15	100,00

Gráfico 55: Pregunta No 1



Fuente: Elaborado por Autores

El 40% de las empresas encuestadas utilizan un sistema informático para la gestión y administración de sus inventarios, mientras que el 60% no cuentan con un sistema informático

### Conclusión:

Por lo anteriormente expuesto agregaría valor, en la parte financiera y económica aumentando su producción y la demanda de los clientes y en razón de ello mejorando su liquidez, rentabilidad, capital de trabajo, procesos y rotación de inventarios.

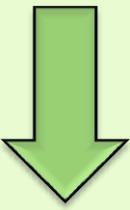
En la parte administrativa se recomienda el uso de un sistema informático para la administración de los inventarios en el que existiría un mayor control y contaría siempre con información confiable y oportuna. Adicionalmente, se recomienda la rotación de personal para la toma física de inventarios para evitar fraudes en el futuro.

Mejorando las falencias del control interno de Muebles “Chelita” y de cada una de las empresas como: cumplir a cabalidad las responsabilidades institucionales, registrar los inventarios con la debida descripción a tiempo,

realizar tomas físicas siempre y que la empresa nunca se quede sin stock. (Ver pregunta 5.4) Adicionalmente agregaría valor la aplicación de la cantidad óptima de pedido porque genera un ahorro del costo. En Muebles “Chelita” se utilizó este método en la materia prima de la empresa como por ejemplo en los tablonos se generó un ahorro de \$ 552 para más información. (Ver capítulo 3.4.1.1)

Al poner en práctica cada uno de los análisis anteriormente expuestos se logrará la óptima gestión de los inventarios, detallado a continuación:



	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de Materia Prima</li> <li>✓ Gastos en personal</li> <li>✓ Costos innecesarios</li> <li>✓ Disminución del capital de Trabajo.</li> <li>✓ No cubrir la demanda de los clientes.</li> <li>✓ No cubrir el plan estratégico.</li> <li>✓ Menor Rendimiento.</li> <li>✓ Menores Cuentas por Cobrar.</li> </ul>
---	--

Fuente: Elaborado por Autores

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones:

Los inventarios para el sector manufacturero de muebles de madera son de vital importancia por lo que deben ser adecuadamente controlados y colocados en el momento indicado ya sea la materia prima para el departamento de producción, como los productos terminados para la venta. Cabe mencionar que la falta de materia prima afecta directamente a la empresa, paralizando la producción generando costos y pérdidas.

Los inventarios representan un gran porcentaje del total de recursos y bienes controlados por la empresa, por lo que la mala administración de los mismos genera costos excesivos por lo que toda empresa busca minimizarlos. Lo ideal es lograr un manejo eficiente y eficaz de los inventarios para lograr una óptima gestión de los mismos.

Mediante los diferentes análisis realizados en la empresa de muebles “Chelita” y del sector manufacturero ha permitido tener un conocimiento claro y preciso sobre situación actual del manejo y movimiento de los inventarios tanto en la parte financiera, administrativa y de control de los mismos.



A través de los análisis efectuados en la empresa de muebles “Chelita” y del sector manufacturero de muebles en la ciudad de Cuenca concluimos lo siguiente:

- Tanto Muebles “Chelita” como el 60% de las empresas encuestadas del sector no analizan el indicador sobre la rotación de sus inventarios, mientras que el 87% analizan el indicador de rentabilidad.
- Tanto la empresa como el 60% de las empresas encuestadas del sector no manejan una herramienta informática para la administración de sus inventarios cabe mencionar que la mayoría de ellas utilizan la herramienta Microsoft Excel.
- De acuerdo a los análisis realizados en la empresa como en el sector obtuvimos que el 67% de las empresas encuestadas no existe rotación de personal en el momento de la toma física de los inventarios generando un alto riesgo en el control registro y valuación de los mismos.
- Según los análisis del capital de trabajo y el ciclo del efectivo de la empresa el 80% del sector han tenido falta de liquidez debido a una mala administración de las cuentas tanto los inventarios, cuentas por cobrar y proveedores.
- Tanto la empresa como el sector no tienen un control y un registro adecuado sobre el tratamiento contable de los inventarios como son: provisiones por deterioro, dar de baja y conciliaciones en las tomas físicas.
- En base a los reportes de compras de la empresa se concluyó que la empresa solicitaba cantidades superiores a las requeridas por la producción generando un costo más elevado para este componente. La mayoría de las empresas no aplica un método para determinar la cantidad optima de pedido, intrínsecamente solicitan según su nivel de experiencia y de ventas.



#### 4.2 Recomendaciones:

Las recomendaciones mencionadas en este trabajo de investigación son dirigidas para las empresas manufactureras de muebles de madera como también para Muebles “Chelita” con el objetivo de mejorar la administración de los inventarios.

Por lo que sugerimos que se implemente las siguientes recomendaciones detalladas a continuación:

- Analizar periódicamente el indicador sobre la rotación de los inventarios para verificar que se encuentre rotando en el menor tiempo la mercadería y así tener un control sobre la administración de los mismos para tomar a tiempo las decisiones, para posibles cambios.
- Para tener información relevante, confiable y realizable en el componente de los inventarios es necesario la implementación de una herramienta informática para que los inventarios se encuentren actualizados al día y que sus tomas físicas se reflejen en los registros contables.
- La rotación del personal para el departamento quien custodia los inventarios es relevante ya que se puede verificar en el momento de la toma física peso, cantidad y descripción de las mercaderías para la toma oportuna de decisiones.
- Que se analice mensualmente el capital de trabajo y ciclo del efectivo ya que mencionada herramienta ayuda en la administración de los recursos a corto plazo cubriendo las deudas a corto plazo sin incurrir en costos innecesario y con una óptima administración para continuar con el desarrollo normal de la empresa.
- Se recomienda que la empresa genere el registro de los desperdicios de materia prima, deterioro, baja de inventarios, compras y ventas oportunamente teniendo siempre recopilada toda la información de los procesos contables.



- La empresa debería tener en cuenta el Método ABC para determinar los productos que generan mayores ventas y materia prima que requiere el departamento de producción para no quedarse si stock.
- Determinar la cantidad óptima de pedido de la materia prima para minimizar costos por pedido y mantenimiento de inventarios entre otros.
- Mejorar los procesos de Control de la entrada y salida de la materia prima como de los productos terminados utilizando los diferentes formatos establecidos para tener un mejor registro e informe de los inventarios.



## BIBLIOGRAFÍA:

### Libros

#### Referencias

APARICIO, J. M. (2013). *GESTION LOGÍSTICA Y COMERCIAL*. España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.

BALLOU, R. H. (2004). *LOGÍSTICA ADMINISTRACION DE LA CADENA DE SUMINISTROS QUINTA EDICION*. MÉXICO: Pearson Educación de México, S.A.

BETTNER, M. A.-M. (1998). *CONTABILIDAD LA BASE PARA DECISIONES GERENCIALES*. COLOMBIA: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.

CANTÚ, G. G. (2008). *CONTABILIDAD FINANCIERA QUINTA EDICIÓN*. MÉXICO: McGraw-Hill Interamericana.

Enrique Bonsón, V. C. (2009). *Análisis de estados financieros*. MÉXICO: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.,.

FLAHERTY, J. J. (2004). *GESTÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS-MARCO INTEGRADO*.



GARCIA, L. A. (2011). *GESTIÓN LOGÍSTICA INTEGRAL*. BOGOTÁ: ISBN 978-958-648-572-2.

GITMAN, L. J. (2012). *Principios de administración financiera*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN, México, 2012.

James C. Van Horne John M. Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de la Administración Financiera*. Ciudad de México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031.

Lara, A. (2012). *TOMA EL CONTROL DE TU NEGOCIO*.

Lopez, Á. J. (2011). *Contabilidad Intermedia Tercera edicion*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Nora, G. G. (2008). *Contabilidad Financiera Quinta Edición*. Monterrey: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa octava edicion*. Monterrey: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

PALICH, L. M. (2010). *ADMINISTRACION DE PEQUEÑAS EMPRESAS 14 EDICION*. MÉXICO: CENGAGE LEARNING.

Palmas. (2005).

Backer, J. R. (1988). *Contabilidad de Costos. Un Enfoque administrativo para la toma decisiones*. México: MCGRAW-HILL.

Gomez, O. Z. (1998). *Contabilidad de Costos,*. Colombia: McGraw- Hill Interamericana S.A.

IASC:, F. (2009). *Material de formación sobre la NIIF para las PYMES*.



Muller, M. (2002). *Fundamentos de la Administracion de Inventarios*. Grupo Editorial Norma.

Sánchez, C. P. (2007). *"Contabilidad de Costos Herramienta para la toma de decisiones"*. Colombia.

### **PÁGINAS WEB:**

AIMA -CAPEIPI, C. (2007-2012). *Plan de acción del Plan estratégico del subsector de la industria*. QUITO: GLOBAL CONSULT-  
[www.ecuadorforestal.org](http://www.ecuadorforestal.org).

Sánchez, J. (2014). *slideshare*. Recuperado el 3 de enero de 2014, de <http://www.slideshare.net/JOSESANCHEZ22/marco-logico-2-3399915>

Sánchez, J. (13 de Abril de 2014). *slideshare*. Recuperado el 13 de Abril de 2014, de <http://www.slideshare.net/JOSESANCHEZ22/marco-logico-2-3399915>

Sandoval, A. (2010). *academia.edu*. Recuperado el 29 de Abril de 2015, de [http://www.academia.edu/5250547/SISTEMA\\_DE\\_COSTEO\\_BASADO\\_EN\\_ACTIVIDADES\\_ABC](http://www.academia.edu/5250547/SISTEMA_DE_COSTEO_BASADO_EN_ACTIVIDADES_ABC)

Telegrafo, E. (5 de Septiembre de 2013). *El Telegrafo*. Recuperado el 10 de Marzo de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ministerio-de-finanzas-pago-en-retroactivo-usd-178-millones-a-gads.html>

### **TESIS**

Jenny Susana Carpio Espinosa - Mayra Susana Sasaguay Bacuilima



“Análisis del manejo actual y propuesta para la valoración, contabilización y control adecuado de las inversiones en existencias: Empresa Pública Municipal de Movilidad Tránsito y Transporte de Cuenca (emov-ep) período 2014.” Universidad de Cuenca.

Cerón Miranda María Gabriela - Ramón Lanchi Pilar Antonia

“Gestión de Inventarios y Almacenes de la Unidad de Negocio Hidropaute de la CELEC E.P. para el 2013” Universidad de Cuenca.

# ANEXOS

## ANEXO 1: ESTADOS FINANCIERO

EMPRESA DE MUEBLES "CHELITA"	
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013	
<b>ACTIVO</b>	\$ 105.702,50
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 48.835,00
EFFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES	\$ 11.910,00
CAJA CHICA	\$ 2.300,00
BANCOS	\$ 9.610,00
ACTIVOS FINANCIEROS	\$ 4.530,00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 4.530,00
INVENTARIOS	\$ 30.850,00
BODEGA DE MATERIA PRIMA	\$ 10.975,00
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	\$ 9.245,00
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 10.630,00
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	\$ 450,00



ANTICIPOS SUELDOS	\$ 450,00
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ 1.095,00
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA	\$ -
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ -
RETENCIONES POR IR A FAVOR DE LA EMPRESA	\$ 1.095,00
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 56.867,50
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 56.867,50
TERRENOS	\$ 10.000,00
EDIFICIOS	\$ 30.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.500,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 14.350,00
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 1.540,00
VEHICULOS	\$ 13.000,00
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	\$ 5.150,00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ (18.672,50)
PASIVO	\$ 47.505,00
PASIVO CORRIENTE	\$ 30.505,00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR LOCALES	\$ 15.580,00
CUENTAS POR PAGAR	\$ 10.350,00
DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 5.230,00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 5.350,00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES	\$ 5.350,00
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$ 6.075,00
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	\$ 1.110,00
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ -
CON EL IESS	\$ 1.580,00
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	\$ 3.385,00
ANTICIPO DE CLIENTES	\$ 3.500,00
ANTICIPO CLIENTES	\$ 3.500,00
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 17.000,00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	\$ 17.000,00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES	\$ 17.000,00
PATRIMONIO NETO	\$ 58.197,50
CAPITAL	\$ 34.000,00
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	\$ 34.000,00
APORTES DE CAPITAL	\$ 34.000,00
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	\$ -
RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 16.550,01
GANANCIAS ACUMULADAS	\$ 16.550,01
UTILIDAD	\$ 16.550,01

<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO PRESENTE</b>	\$	<b>7.647,49</b>
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	\$	<b>7.647,49</b>
<b>GANANCIA NETA DEL PERIODO</b>	\$	<b>7.647,49</b>
<b>(-)PERDIDA NETA DEL EJERCICIO</b>	\$	<b>-</b>

Fuente: Muebles Chelita

<b>EMPRESA DE MUEBLES "CHELITA</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013</b>	
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 130.466,55</b>
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>\$ 130.466,55</b>
<b>PRESTACION DE SERVICIOS</b>	<b>\$ 8.650,00</b>
RETAPIZADOS	8.650,00
<b>VENTAS</b>	<b>\$ 121.816,55</b>
VENTAS	121.816,55
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 117.489,06</b>
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>\$ 53.321,06</b>
MATERIA PRIMA	53.321,06
<b>COSTOS MANO DE OBRA</b>	<b>\$ 49.552,00</b>
<b>SALARIOS OBREROS</b>	<b>\$ 49.552,00</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>\$ 7.308,00</b>
<b>(-) DEPRECIACION</b>	<b>\$ 2.258,00</b>
<b>SERVICIOS BASICOS</b>	<b>\$ 2.790,00</b>
<b>MANTENIMIENTO Y REPARACION</b>	<b>\$ 2.260,00</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 20.285,49</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 9.508,00</b>
<b>GASTOS SUELDOS</b>	<b>\$ 3.864,00</b>
<b>APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL INCLUIDO FONDO RESERVA</b>	<b>\$ 731,00</b>
<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>	<b>\$ 1.127,00</b>
<b>MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES</b>	<b>\$ 400,00</b>
<b>COMBUSTIBLES</b>	<b>\$ 1.920,00</b>
<b>AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES</b>	<b>\$ 725,00</b>
<b>(-) DEPRECIACION PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>\$ 741,00</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 10.777,49</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 3.130,00</b>
<b>INTERESES</b>	<b>\$ 3.130,00</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 7.647,49</b>
<b>IMPUESTOS</b>	<b>\$ -</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>\$ -</b>

UTILIDAD DEL EJERCICIO

\$

7.647,49

Fuente: Muebles Chelita

EMPRESA DE MUEBLES "CHELITA"	
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	
<b>ACTIVO</b>	\$ 107.558,75
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 50.095,75
EFFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES	\$ 5.602,75
CAJA CHICA	\$ 2.800,00
BANCOS	\$ 2.802,75
ACTIVOS FINANCIEROS	\$ 2.758,00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 2.758,00
INVENTARIOS	\$ 41.140,00
BODEGA DE MATERIA PRIMA	\$ 15.885,00
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	\$ 13.355,00
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 11.900,00
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	\$ 300,00
ANTICIPOS SUELDOS	\$ 300,00
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ 295,00
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA	\$ -
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ -
RETENCIONES POR IR A FAVOR DE LA EMPRESA	\$ 295,00
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 57.463,00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 57.463,00
TERRENOS	\$ 10.000,00
EDIFICIOS	\$ 30.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.500,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 18.150,00
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 1.540,00
VEHICULOS	\$ 13.000,00
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	\$ 5.150,00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ (21.877,00)
<b>PASIVO</b>	\$ 48.589,00
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 34.789,00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR LOCALES	\$ 17.704,00
CUENTAS POR PAGAR	\$ 8.874,00
DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 8.830,00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 9.150,00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES	\$ 9.150,00

<b>OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</b>	\$ 4.435,00
<b>CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA</b>	\$ 2.220,00
<b>IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO</b>	\$ -
<b>CON EL IESS</b>	\$ 80,00
<b>POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS</b>	\$ 2.135,00
<b>ANTICIPO DE CLIENTES</b>	\$ 3.500,00
<b>ANTICIPO CLIENTES</b>	\$ 3.500,00
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 13.800,00
<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO</b>	\$ 13.800,00
<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES</b>	13800
<b>PATRIMONIO NETO</b>	\$ 58.969,75
<b>CAPITAL</b>	\$ 34.000,00
<b>CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO</b>	\$ 34.000,00
<b>APORTES DE CAPITAL</b>	\$ 34.000,00
<b>OTROS RESULTADOS INTEGRALES</b>	\$ -
<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>	\$ 17.197,50
<b>GANANCIAS ACUMULADAS</b>	\$ 17.197,50
<b>UTILIDAD RETENIDA</b>	\$ 17.197,50
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO PRESENTE</b>	\$ 7.772,25
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	\$ 7.772,25
<b>GANANCIA NETA DEL PERIODO</b>	\$ 7.772,25
<b>(-)PERDIDA NETA DEL EJERCICIO</b>	\$ -

Fuente: Muebles Chelita

<b>EMPRESA DE MUEBLES "CHELITA</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014</b>	
<b>INGRESOS</b>	\$ 98.965,23
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	\$ 98.965,23
<b>PRESTACION DE SERVICIOS</b>	\$ 18.950,00
RETAPIZADOS	\$ 18.950,00
<b>VENTAS</b>	\$ 80.015,23
VENTAS	\$ 80.015,23
<b>COSTO DE VENTAS</b>	\$ 78.972,98
<b>MATERIA PRIMA</b>	\$ 28.839,48
<b>MATERIA PRIMA</b>	\$ 28.839,48
<b>COSTOS MANO DE OBRA</b>	\$ 42.480,00
<b>SALARIOS OBREROS</b>	\$ 42.480,00
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	\$ 7.653,50
<b>(-) DEPRECIACION</b>	\$ 2.423,50



SERVICIOS BASICOS	\$	2.980,00
MANTENIMIENTO Y REPARACION	\$	2.250,00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>19992,25</b>
GASTOS OPERACIONALES	\$	8.934,00
GASTOS SUELDOS	\$	4.080,00
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL INCLUIDO FONDO RESERVA	\$	778,00
BENEFICIOS SOCIALES	\$	1.190,00
MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES	\$	480,00
COMBUSTIBLES	\$	750,00
AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	\$	875,00
(-) DEPRECIACION PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$	781,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$</b>	<b>11.058,25</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$	3.286,00
INTERESES	\$	3.286,00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$</b>	<b>7.772,25</b>
IMPUESTOS	\$	-
IMPUESTO A LA RENTA	\$	-
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$</b>	<b>7.772,25</b>

Fuente: Muebles Chelita

<b>EMPRESA DE MUEBLES "CHELITA"</b>			
<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>			
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>			
Ventas			\$ 98,965.23
ACTIVOS FINANCIEROS			\$ 1,772.00
	31/12/2013	\$ 4,530.00	
	31/12/2014	\$ 2,758.00	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR			\$ 950.00
	31/12/2013	\$ 1,545.00	
	31/12/2014	\$ 595.00	
COSTO DE VENTAS			\$ (76,549.48)
	INVENTARIO	\$ 30,850.00	\$ (10,290.00)
		\$ 41,140.00	
CUENTAS POR PAGAR			\$ 2,124.00
	31/12/2013	\$ 15,580.00	
	31/12/2014	\$ 17,704.00	
GASTOS GENERALES			\$ (8,153.00)
GASTOS DE VENTAS			0
OTRAS CUENTAS POR PAGAR			\$ 2,160.00
	31/12/2013	\$ 14,925.00	
	31/12/2014	\$ 17,085.00	
<b>FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>			<b>\$ 10,978.75</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>			
COMPRA DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			\$ (3,800.00)
	31/12/2013	\$ 75,540.00	
	31/12/2014	\$ 79,340.00	
<b>FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>			<b>\$ (3,800.00)</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>			
FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO			\$ (3,200.00)
	31/12/2013	\$ 17,000.00	
	31/12/2014	\$ 13,800.00	
GASTOS FINANCIEROS			\$ (3,286.00)
PAGOS DE DIVIDENDOS			\$ (7,000.00)
<b>FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>			<b>\$ (13,486.00)</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO TOTAL</b>			<b>\$ (6,307.25)</b>
EFFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES INICIAL			\$ 11,910.00
EFFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES FINAL			\$ 5,602.75

Fuente: Muebles Chelita

## ANEXO 2: Procedimiento de Fabricación

Procesos de fabricación de los muebles de la Empresa “Chelita”		
Proceso para la elaboración de un Juego de Sala	Proceso para la elaboración de un Juego de Comedor	Proceso para la elaboración de un Juego de Dormitorio
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar la madera que se encuentre en perfectas condiciones.</li> <li>2. Ingresar la madera seleccionada a la sección de máquinas.</li> <li>3. Solicitar el modelo a elaborarse.</li> <li>4. Trazar las plantillas en la madera respectiva.</li> <li>5. Tomar las medidas con el flexo-metro.</li> <li>6. Graduar la medida de corte en la cierra circular.</li> <li>7. Colocarse las protecciones necesarias al momento de entrar a la sección de corte.</li> <li>8. Prender la cierra circular y cortar la madera en tiras</li> <li>9. Calar las plantillas y agruparlas</li> <li>10. Trasladar las tiras a la mesa de trabajo.</li> <li>11. Armar las bases de la estructura principal de los muebles.</li> <li>12. Armar los respectivos brazos y espaldares.</li> <li>13. Ensamblar con goma y clavos los brazos y espaldares a las bases principales de cada mueble.</li> <li>14. Cortar y pegar las esponjas de acuerdo a las plantillas de brazos y espaldares.</li> <li>15. Colocar san látex en los asientos de los muebles.</li> <li>16. Recortar y coser la tela de las</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar el tablero de la mesa y verificar que se encuentre en perfectas condiciones.</li> <li>2. Seleccionar la madera para las bases y las sillas según el modelo que el cliente la solicita.</li> <li>3. Ingresar la madera seleccionada a la sección de máquinas.</li> <li>4. Trazar las plantillas en la madera respectiva.</li> <li>5. Tomar las medidas con el flexo-metro.</li> <li>6. Graduar la medida de corte en la cierra circular.</li> <li>7. Colocarse las protecciones necesarias al momento de entrar a la sección de corte.</li> <li>8. Prender la cierra circular y cortar la madera en tiras para las sillas y para recortar el tablero según las medidas solicitadas.</li> <li>9. Calar las plantillas y agruparlas.</li> <li>10. Cepillar las tiras y lijarlas.</li> <li>11. Pasar una mano de lija fina en el tablero.</li> <li>12. Ensamblar las tiras con pegamento y clavillos para armar las sillas.</li> <li>13. Lijar y masillar todos los defectos de la madera de las partes ensambladas</li> <li>14. Pasar una mano de barniz a las sillas y el tablero con sus</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar los tablones laterales y de base para la elaboración de una cama y la madera para los respectivos veladores.</li> <li>2. Ingresar la madera seleccionada a la sección de máquinas.</li> <li>3. Trazar las plantillas en la madera respectiva.</li> <li>4. Tomar las medidas con el flexo-metro.</li> <li>5. Graduar la medida de corte en la cierra circular.</li> <li>6. Colocarse las protecciones necesarias al momento de entrar a la sección de corte.</li> <li>7. Prender la cierra circular y cortar la madera.</li> <li>8. Cepillar la madera y lijarlas.</li> <li>9. Pasar una mano de lija fina a todas las piezas.</li> <li>10. Ensamblar las piezas con pegamento y clavillos para armar la cama y sus veladores.</li> <li>11. Lijar y masillar todos los defectos de la madera de las partes ensambladas.</li> <li>12. Pasar el tupi a la madera para obtener los detalles de acuerdo al diseño.</li> <li>13. Colocar las bisagras en cada esquina de la cama.</li> </ol>



respectivas plantillas de cada mueble, 17. Tapizar la tela en la parte delantera, brazos y espaldares. 18. Colocar tela cambrela en la base de la estructura. 19. Colocar las patas a los muebles.	pedestales. 15. Pasar una mano de lija fina. 16. Ensamblar los pedestales con la mesa. 17. Pasar varias manos de laca del color que desee el cliente. 18. Tapizar los asientos de las sillas y ensamblar a cada estructura respectiva.	14. Pasar una mano de barniz a las piezas de la cama y veladores. 15. Pasar una mano de lija fina. 16. Pasar varias manos de laca del color que desee el cliente. 17. Colocar las maniguetas a los veladores.
---	--	--

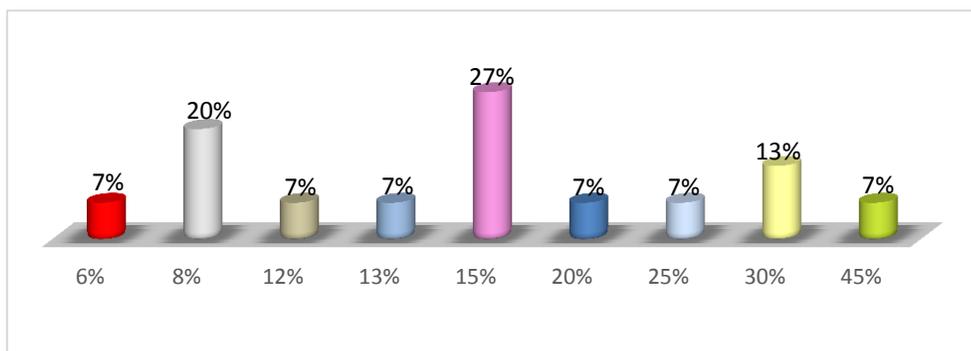
Fuente: Elaborado por autores

### ANEXO 1: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LAS 15 EMPRESAS SOBRE INDICADORES DE RENTABILIDAD

¿Qué porcentaje representa la utilidad neta sobre ventas de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
<b>6%</b>	1	6,7
<b>8%</b>	3	20,0
<b>12%</b>	1	6,7
<b>13%</b>	1	6,7
<b>15%</b>	4	26,7
<b>20%</b>	1	6,7
<b>25%</b>	1	6,7
<b>30%</b>	2	13,3
<b>45%</b>	1	6,7
<b>Total</b>	15	100,0

Fuente: Elaborado por autores

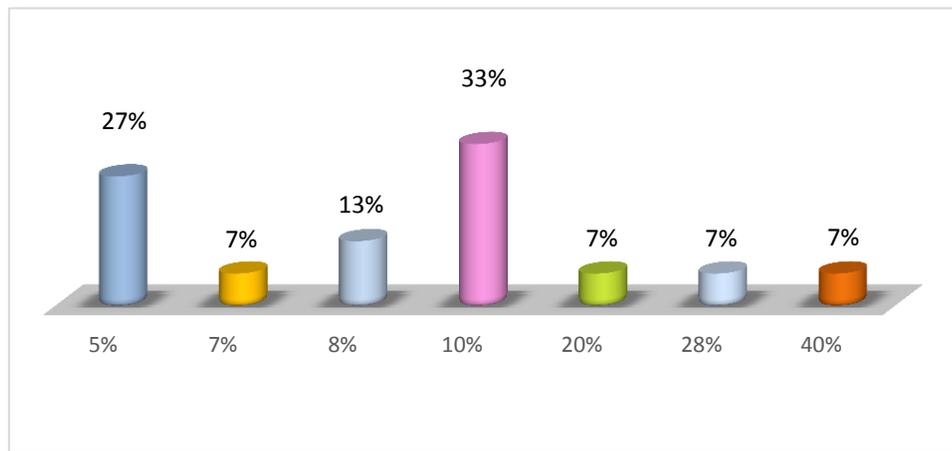


De las empresas encuestadas el 26,67% representa el 15% de la utilidad neta sobre las ventas de la empresa, el 20% representa el 8%, mientras que el 13,33% representa un 30%, finalmente el 6,67% representa un 6%, 12%, 13%, 20%, 25%, y 45% de utilidad neta sobre las ventas de la empresa.

¿Qué porcentaje representa la utilidad neta sobre el patrimonio de la empresa?

Porcentajes	Frecuencia	Porcentaje
5%	4	26,7
7%	1	6,7
8%	2	13,3
10%	5	33,3
20%	1	6,7
28%	1	6,7
40%	1	6,7
Total	15	100,0

Fuente: Elaborado por autores

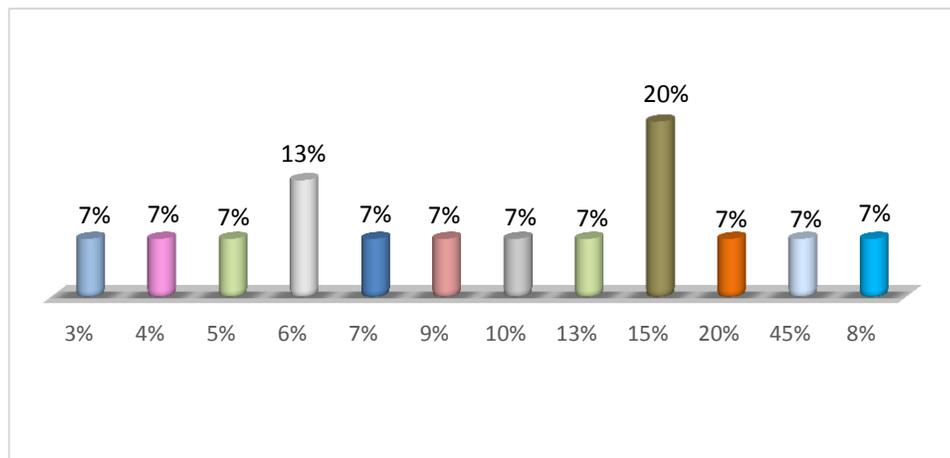


El 33,33% de las empresas encuestadas muestran el 10% de utilidad neta sobre el patrimonio de la empresa, el 26,67% muestra un 5% el 13,33% muestran un 8%, por último, el 6,67% muestran un 40%, 28%, 20% y 7% de utilidad neta sobre el patrimonio de la empresa.

¿Qué porcentaje representa la utilidad neta sobre el activo total de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
3%	1	6,7
4%	1	6,7
5%	1	6,7
6%	2	13,3
7%	1	6,7
9%	1	6,7
10%	1	6,7
13%	1	6,7
15%	3	20,0
20%	1	6,7
45%	1	6,7
8%	1	6,7
Total	15	100,0

Fuente: Elaborado por autores



El 20% de las empresas encuestadas muestra un 15% de utilidad netas sobre el activo total, el 13,33% muestra un 6%, mientras que el 6,67% muestra un 3%, 4%, 5%, 7%, 8%, 9%, 10%, 13%, 20%, y 45% de utilidad neta sobre el activo total.

## ANEXO 2: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO COSO ERM

### EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO

NOMBRE DE LA EMPRESA: MUEBLES "CHELITA"

MÉTODO: COSO ERM

No.	DETALLE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	N/A	OBSERVACIONES
	<b>AMBIENTE INTERNO DE CONTROL</b>				
1	¿La empresa tiene un código de ética?	10	3		No tiene un código pero si tienen establecidos valores éticos.
2	¿La empresa fomenta conocimiento y valores a sus trabajadores?	10	9		
3	¿Cumple la empresa con la normativa vigente y presenta su información financiera de manera oportuna?	10	9		
4	¿Tiene la empresa un manual de procesos?	10	6		Todos de producción conocen el proceso de cada juego de mueble
5	¿Cuenta con un manual de funciones para sus trabajadores?	10	6		No se tiene por escrito pero si se les da a conocer cuando entrar a laborar en la empresa,
6	¿Cumplen con la normativa tributaria y contable vigente?	10	9		
	<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>				
7	¿Tiene la empresa misión, visión y objetivos?	10	9		
8	¿Se da a conocer a los trabajadores los objetivos y metas de la empresa?	10	7		No siempre
9	¿Existe rotación de personal en las funciones claves de la empresa?	10	6		De vez en cuando
	<b>IDENTIFICACION DE EVENTOS</b>				
10	¿En la empresa existe alguna herramienta que sea utilizada para la determinación de riesgos?	10	9		Existe supervisión y control en cada sección

11	¿Dentro de la empresa se han realizado entrevistas o encuestas a los trabajadores para la identificación de eventos?	10	4		Por ahora no
12	¿Los trabajadores de la empresa participan para la determinación de un riesgo en el momento de la fabricación de los muebles?	10	9		
	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				
13	¿Existe alguna persona encargada de evaluar los posibles riesgos que puedan afectar al producto o muebles?	10	9		
14	¿Utilizan algún sistema para controlar la entrada y salida de mercadería?	10	9		Un kardex para cada materia prima que se necesita y del producto terminado
15	¿La empresa cuenta con toda la evidencia necesaria que respalde las tomas de decisiones?	10	9		
16	¿La empresa evalúa los reportes obtenidos de los estados financieros?	10	9		
17	¿La empresa mide los diferentes riesgos que se presentan?	10	9		
	<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>				
18	¿La empresa se encuentra preparada para reaccionar ante cualquier cambio que le pueda afectar?	10	9		
19	¿Al momento de tomar una decisión a parte de gerencia y directores los trabajadores también participan?	10	8		Solo producción
20	¿De las decisiones tomadas se hace conocer a los diferentes departamentos de la empresa?	10	9		
21	¿El administrador de la empresa genera respuesta a los riesgos para que se cumplan los objetivos estratégicos?	10	8		
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
22					No se realiza con

	¿La empresa tiene una matriz para evaluar los riesgos con controles y así poder mitigar los mismos?	10	7		frecuencia esta matriz para evaluar los riesgos.
<b>23</b>	¿En la empresa hay canales de comunicación entre los diferentes departamentos sobre decisiones adoptadas?	10	9		
<b>24</b>	¿La empresa utiliza algún sistema contable?	10	8		
<b>25</b>	¿La empresa trabaja conjuntamente para la aplicación de los controles?	10	9		Con los jefes de cada departamento.
<b>26</b>	¿La empresa analiza los controles implantados?	10	6		No siempre
<b>27</b>	¿La administración emite procedimientos que cumplan los diferentes departamentos de la empresa?	10	9		Cada departamento conoce los procedimientos y funciones que tienen que cumplir.
<b>28</b>	¿La empresa implanta controles preventivos, detectivos y correctivos?	10	6		A veces
	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
<b>29</b>	¿La empresa tiene políticas para comunicarse y transmitir la información a los diferentes niveles de la organización?	10	9		
<b>30</b>	¿La información se transmite más de manera escrita?	10	6		Algunas veces se realiza más de manera verbal.
<b>31</b>	¿El administrador ha designado a personal para la gestión y control de la información?	10	7		Se encargan los administradores mismos.
<b>32</b>	¿Se brinda información de los administradores a los empleados sobre las metas y objetivos cumplidos?	10	6		No siempre
<b>33</b>	¿Existe procedimientos para unificar los departamentos y consoliden una óptima organización?	10	9		
	<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>				
<b>35</b>	¿Se asignan responsabilidades en las diferentes áreas de la	10	9		



	empresa?				
<b>36</b>	¿La empresa evalúa el inventario físico con el registro contable?	10	9		
<b>37</b>	¿Se evalúa la calidad de los productos que se fabrican?	10	9		Es lo esencial para que los muebles sean de calidad.
<b>38</b>	¿Se supervisa la calidad de la materia prima que ingresa al departamento de producción?	10	9		
<b>39</b>	¿El departamento de producción cumple con las recomendaciones dadas por el supervisor?	10	7		
<b>40</b>	¿Se supervisa que los trabajadores cumplan con la jornada laboral?	10	9		Marcan entrada y salida a la empresa.

Fuente: Elaborado por autores

**Entrevistado a:** Ing. Doris Asmal G  
Sr. Benigno Asmal  
**Fecha:** 17 de diciembre de 2015  
**Elaborado por:** Autores

### EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

**NOMBRE DE LA EMPRESA: MUEBLES "CHELITA"**

**MÉTODO: COSO ERM**

**COMPONENTE: COMPRAS**

No.	DETALLE	PONDERACION	CALIFICACION	N/A	OBSERVACIONES
	<b>AMBIENTE INTERNO DE CONTROL</b>				
<b>1</b>	¿Los empleados encargados de la compra de materia prima tienen conocimiento de los valores dispuestos por la empresa o su código de ética?	10	7		No tiene código de ética pero si conocen los valores establecidos en la empresa.
<b>2</b>	¿Tienen un manual de procesos para realizar la compra?	10	9		
<b>3</b>	¿Los empleados encargados de la compra de materia prima tienen un manual de funciones?	10	9		



4	¿La empresa tiene un manual de procesos para la contabilización de las compras que realiza?	10	6		Si conocen del proceso pero no existe un manual
	<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>				
5	¿Se da rotación de personal en cuanto a los empleados que se encargan de las compras de materia prima?	10	6		No siempre rara vez
6	¿La empresa tiene establecido objetivos para lograr una compra eficiente?	10	9		
7	¿Los proveedores cuentan con suficiente stock para entregarnos en cualquier momento que se lo requiera para cumplir con una demanda de muebles?	10	9		
	<b>IDENTIFICACION DE EVENTOS</b>				
8	¿Los empleados utilizan alguna herramienta para la identificación de eventos al momento de la compra?	10	3		No cuentan con ninguna herramienta
9	¿Los empleados encargados de la compra dan a conocer a los administradores de los posibles riesgos?	10	8		
10	¿La empresa tiene una buena liquidez para poder adquirir materia prima en el momento que se lo requiera?	10	9		Si porque la mayoría de las ventas son al contado.
11	¿La empresa realiza un análisis de precios y calidad de la materia prima antes de su compra?	10	9		De cada proveedor
	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				
12	¿De toda compra de materia prima realizada se solicita factura?	10	9		Todas las facturas se tienen archivadas.
13	¿Existe alguna persona encargada de verificar la materia prima que ingresa a la empresa?	10	9		
14	¿Realizan algún análisis o evaluación en cuanto a la cantidad óptima de materia prima a comprar?	10	9		Los administradores son los que controlan y verifican antes de realizar el pedido.
15					No siempre



	¿La empresa mide los diferentes riesgos que se presentan?	10	7		
	<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>				
<b>16</b>	¿La empresa tiene debidamente documentada todas las facturas de compra de materia prima?	10	9		
<b>17</b>	¿Se realiza verificación física de la mercadería en el momento que ingresa?	10	9		
<b>18</b>	¿Han realizado devolución de materia prima debido a mala calidad?	10	9		
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
<b>19</b>	¿La empresa selecciona a los proveedores para la compra de materia prima?	10	9		Siempre
<b>20</b>	¿Muebles “Chelita realiza evaluaciones de calidad de la materia prima comprada?	10	9		
<b>21</b>	¿La empresa tiene establecido políticas sobre el proceso de compras?	10	3		No tiene establecido políticas para este proceso
<b>22</b>	¿La empresa realiza algún control en cuanto al dinero que sale por motivo de compra?	10	9		
<b>23</b>	¿Al momento de la entrega de la factura verifican que la información sea la correcta?	10	9		
	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
<b>24</b>	¿La empresa utiliza algún sistema de comunicación con sus proveedores?	10	9		
<b>25</b>	¿Antes de realizar la compra cuentan con una información oportuna de los productos que ofrecen los proveedores?	10	9		Se solicita con anticipación
<b>26</b>	¿Antes de realizar la compra de materia prima esta es comunicada con anterioridad?	10	9		Al departamento administrativo y de producción.
<b>27</b>	¿Sus proveedores les informan sobre descuentos en la materia prima que adquieren?	10	9		



<b>28</b>	¿Cuándo hay algún problema o inconveniente en la compra de materia prima se comunica al departamento de producción?	10	9		Si pero primero al departamento administrativo.
	<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>				
<b>29</b>	¿Hay una persona encargada quien supervise el uso y consumo de la materia prima?	10	8		
<b>30</b>	¿Administran la materia prima en producción?	10	8		Todo lo que ingresa es a la medida.
<b>31</b>	¿Solicitan materia prima frecuentemente?	10	9		Cierta materia prima cada semana.
<b>32</b>	¿Realizan un control sobre los pedidos y compras que realiza la empresa, verificado que dicha materia prima sea necesaria?	10	9		

**Entrevistado a:** Ing. Doris Asmal G

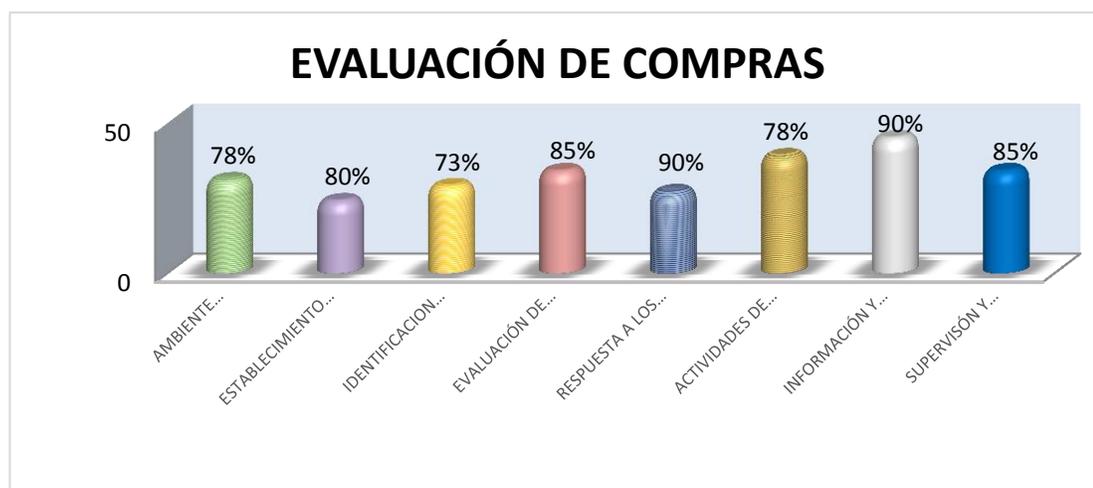
Sr. Benigno Asmal

**Fecha:** 17 de diciembre de 2015

**Elaborado por:** Autores

<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>			
NOMBRE DE LA EMPRESA: MUEBLES “CHELITA”			
MÉTODO: COSO ERM			
COMPONENTE: COMPRAS			
DESCRIPCIÓN	PONDERACION	CALIFICACION	NIVEL DE CONFIANZA
AMBIENTE INTERNO DE CONTROL	40	31	77,50%
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	30	24	80,00%
IDENTIFICACION DE EVENTOS	40	29	72,50%
EVALUACIÓN DE RIESGOS	40	34	85,00%
RESPUESTA A LOS RIESGOS	30	27	90,00%
ACTIVIDADES DE CONTROL	50	39	78,00%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	50	45	90,00%
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	40	34	85,00%
<b>TOTALES</b>	<b>320</b>	<b>263</b>	<b>82,19%</b>

Fuente: Elaborado por Autores



En base a la Evaluación de Control Interno COSO ERM del componente de Compras, se obtuvo como resultado un 82.19% lo que indica que tiene un nivel de confianza alto que representa un nivel de riesgo bajo, esto indica



que es una cuenta que se maneja de manera eficiente dentro de la Empresa Muebles “Chelita”.

Pero analizando cada uno de los ocho componentes se observa que el de menor porcentaje es identificación de eventos con un 73% el cual es un nivel de confianza moderado representando un riesgo moderado, pero hay que mejorar creando una herramienta que ayude a identificar los diferentes eventos que se presenten en el proceso de compras.

Los componentes que representan un mayor porcentaje son respuesta a los riesgos e información y monitoreo con un 90% esto indica que en la empresa actúan de manera inmediata ante los riesgos y utilizan una buena comunicación entre los empleados.

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**NOMBRE DE LA EMPRESA: MUEBLES “CHELITA”**  
**MÉTODO: COSO ERM**  
**COMPONENTE: CUENTAS POR COBRAR**

No.	DETALLE	PONDERACION	CALIFICACION	N/A	OBSERVACIONES
	<b>AMBIENTE INTERNO DE CONTROL</b>				
1	¿El personal tiene conocimiento del código de ética para que mejore continuamente la integridad de las personas?	10	7		Se da a conocer los valores de la empresa
2	¿La empresa tiene políticas de crédito y cobranza?	10	9		
3	¿Tienen un manual de funciones en el que describa las responsabilidades del personal encargado de cuentas por cobrar?	10	6		No tienen un manual en el que conste todos los manuales
	<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>				
4	¿Los objetivos establecidos están destinados para alcanzar la misión y la visión establecida por la empresa?	10	9		
5					



	¿Se encuentran debidamente establecidas las responsabilidades de las personas de acuerdo a los objetivos a alcanzar?	10	9		
6	¿Los clientes si cumplen con sus pagos a tiempo?	10	6		No siempre
	<b>IDENTIFICACION DE EVENTOS</b>				
7	¿La empresa analiza a sus clientes antes de dar a crédito sus muebles?	10	9		
8	¿Los encargados identifican posibles eventos que impidan el cobro a los clientes?	10	9		
9	¿Algún cliente no les ha pagado el valor del crédito?	10	3		
10	¿La empresa analiza e identifica cuantos días se demora la empresa en recuperación de la cartera?	10	6		No siempre
	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				
11	¿Los documentos que llenan al momento de dar a crédito son debidamente verificados?	10	9		
12	¿La empresa realiza un puntual seguimiento a las personas que se les otorgo crédito?	10	9		
13	¿La empresa mide los diferentes riesgos que se presentan?	10	9		
14	¿Las facturas son cobradas en el tiempo establecido?	10	9		
	<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>				
15	¿Los documentos de crédito se encuentran debidamente archivados?	10	9		
16	¿Cuentan con algún perfil de criterios y requisitos que deban cumplir los clientes antes de otorgar los créditos?	10	3		Se da a crédito a clientes que ya son conocidos por la empresa.
17	¿Ustedes realizan un análisis del historial de las cuentas de sus clientes?	10	3		Se da más a contado.



18	¿La empresa realiza provisiones de sus cuentas incobrables?	10	3		
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
19	¿Ustedes realizan un seguimiento constante de los cambios de información de sus clientes?	10	9		
20	¿La empresa cuenta con una persona que tenga una constante comunicación con los clientes?	10	7		
21	¿La empresa entrega la factura al cliente en el mismo momento que entrega los muebles?	10	9		
22	¿La empresa si mantiene actualizada la información de cada uno de sus clientes?	10	9		
	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
23	¿Existe una comunicación constante de los empleados con los clientes?	10	9		
24	¿Al realizar un seguimiento de los clientes actualizan la información obtenida anteriormente?	10	9		
25	¿La empresa ha tenido conflictos de retrasos de pagos con sus clientes debido a inconformidad con el producto?	10	7		
26	¿La empresa utiliza algún sistema de comunicación de con sus clientes?	10	9		
	<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>				
27	¿Hacen un seguimiento de los contratos realizados con los clientes?	10	9		
28	¿Existe una persona que verifique la información de los clientes antes de otorgarles el crédito?	10	7		
29	¿Los empleados si cumplen a	10	8		

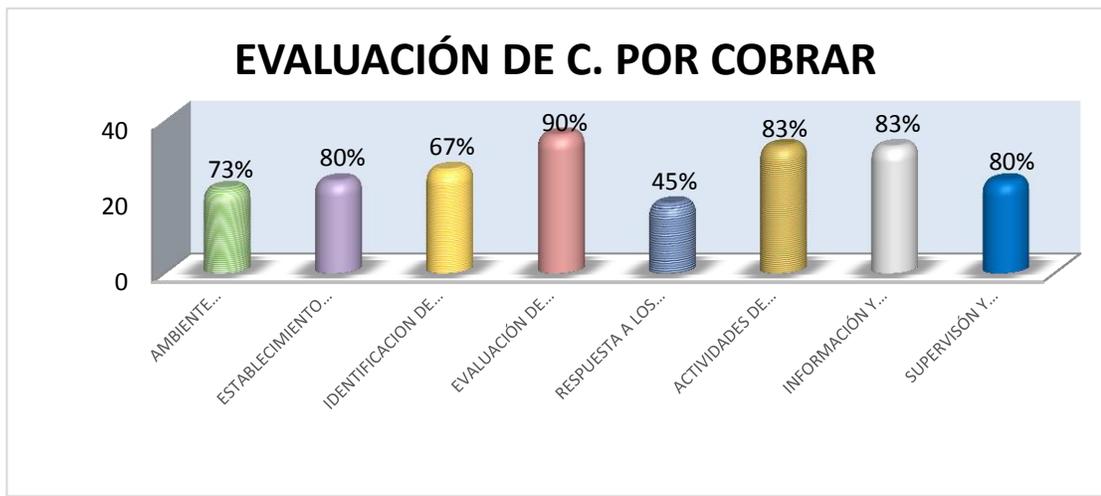


cabalidad con los requisitos establecidos para que un cliente pueda obtener a crédito los muebles?				
--	--	--	--	--

**Entrevistado a:** Ing. Doris Asmal G  
 Sr. Benigno Asmal  
**Fecha:** 17 de diciembre de 2015  
**Elaborado por:** Autores

<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>			
NOMBRE DE LA EMPRESA: MUEBLES “CHELITA”			
MÉTODO: COSO ERM			
COMPONENTE: CUENTAS POR COBRAR			
DESCRIPCIÓN	PONDERACION	CALIFICACION	NIVEL DE CONFIANZA
AMBIENTE INTERNO DE CONTROL	30	22	73,33%
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	30	24	80,00%
IDENTIFICACION DE EVENTOS	40	27	67,50%
EVALUACIÓN DE RIESGOS	40	36	90,00%
RESPUESTA A LOS RIESGOS	40	18	45,00%
ACTIVIDADES DE CONTROL	40	33	82,50%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	40	33	82,50%
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	30	24	80,00%
<b>TOTALES</b>	<b>290</b>	<b>217</b>	<b>74,83%</b>

Fuente: Elaborado por Autores





En base a la Evaluación del Control Interno COSO ERM del componente cuentas por cobrar, se obtuvo como resultado un 74.83% lo que indica que tiene un nivel de confianza moderado que representa un nivel de riesgo moderado, esto indica que su riesgo es tolerable.

De los ocho componentes se observa que el de menor porcentaje es respuesta al riesgo con un 45% con un nivel de confianza bajo representando un riesgo alto, debido a que la empresa no tiene un perfil para generar las ventas a crédito y por esta razón se obtuvo un 67,50% en identificación de eventos.

El de mayor porcentaje son actividades de control e información y comunicación con un 82.50% esto quiere decir que la empresa cumple con las actividades y funciones establecidas para el cobro y además tiene una buena comunicación con sus clientes.

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**  
**NOMBRE DE LA EMPRESA: MUEBLES "CHELITA"**  
**MÉTODO: COSO ERM**  
**COMPONENTE: INVENTARIOS**

No.	DETALLE	PONDERACION	CALIFICACION	N/A	OBSERVACIONES
	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
1	¿La empresa registra periódicamente las entradas y salidas de esta cuenta?	10	9		
2	¿La empresa tiene como política constatar el inventario del sistema con el inventario físico?	10	6		No siempre
3	¿La empresa tiene a una persona encargada para custodiar los inventarios?	10	3		No tiene una persona específica
4	¿La empresa tiene manuales				

	para realizar los muebles?	10	9		
5	¿La empresa establece políticas para reducir tiempos y eliminar costos innecesarios para producir?	10	5		
	<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>				
6	¿La empresa estima los inventarios para satisfacer la producción?	10	9		Nunca hacen faltar la materia prima para la producción
7	¿La empresa presupuesta sus compras con los inventarios para generar una óptima producción?	10	6		
8	¿La empresa tiene establecido objetivos en el departamento de producción para el alcance de la misión y visión de la empresa?	10	7		
	<b>IDENTIFICACION DE EVENTOS</b>				
9	¿La empresa identifica los principales problemáticas que tiene los inventarios?	10	6		No siempre de vez en cuando
10	¿La empresa analiza cuanto se demora en rotar sus inventarios?	10	4		Rara vez
11	¿La empresa analiza las perdidas, robos, hurtos de los inventarios?	10	9		
12	¿La empresa se ha quedado sin stock de su materia prima?	10	4		Algunas veces debido a mala administración de la materia prima
13	¿La empresa analiza periódicamente si los inventarios se han deteriorado?	10	6		



14	¿La empresa genera promociones para vender sus inventarios al finalizar el periodo contable?	10	7		Solo en fechas especiales
	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				
15	¿En el departamento de producción solicita con anticipación la materia prima que necesita en un corto plazo?	10	8		
16	¿Analizan los riesgos que se producen al momento de realizar la producción?	10	7		
17	¿La empresa mide los diferentes riesgos que se presentan?	10	7		
18	¿La empresa tiene un tiempo promedio para producir?	10	9		Tienen un tiempo exacto para cada producción de un mueble.
19	¿La empresa analiza los costos que genera la materia prima en exceso y obsoletas?	10	6		No siempre
20	¿La empresa se encuentra apta para los cambios de producción de acuerdo a los gustos y preferencias de los clientes?	10	7		
	<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>				
21	¿La empresa tiene una respuesta inmediata ante las pérdidas, desperdicios de la producción?	10	6		
22	¿La empresa responde a tiempo con la materia prima que se requiere?	10	9		



23	¿La empresa selecciona y ordena los productos de acuerdo a los volúmenes de ventas?	10	9		
24	¿Se establece medidas para corregir los desperdicios de los inventarios?	10	9		
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
25	¿La empresa genera reportes de las materias primas con mayor demanda de la producción?	10	9		
26	¿La empresa controla sus inventarios bajo el método kardex?	10	9		
27	¿La empresa maneja algún tipo de registro contable?	10	6		
28	¿La empresa analiza los tiempos que requiere cada inventario al momento de la fabricación de muebles?	10	9		
29	¿El proceso de fabricación se encuentra segregado por secciones?	10	9		
30	¿La empresa distribuye cronológicamente la producción a sus respectivos empleados?	10	9		
	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
31	¿El departamento de producción planifica con el departamento de ventas para satisfacer la demanda de los clientes?	10	6		No siempre
32	¿Se comunica oportunamente a la administración sobre los				

	problemas de la administración de los inventarios?	10	8		
33	¿El departamento de producción comunica con anticipación al departamento de compras cuando está por terminarse la materia prima?	10	6		
	<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>				
34	¿Existe personal que supervise que la producción se realice con las respectivas políticas de calidad?	10	6		
35	¿La administración supervisa los excesos de desperdicios de la materia prima?	10	7		
36	¿La empresa tiene inventarios de seguridad para cubrir la demanda?	10	6		No siempre
37	¿La empresa determina el inventario final mediante el conteo de los productos al finalizar el periodo contable?	10	7		

**Entrevistado a:** Ing. Doris Asmal G  
Sr. Benigno Asmal  
**Fecha:** 17 de diciembre de 2015  
**Elaborado por:** Autores

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**  
**NOMBRE DE LA EMPRESA: MUEBLES "CHELITA"**  
**MÉTODO: COSO ERM**  
**COMPONENTE: PROVEEDORES**

No.	DETALLE	PONDERACION	CALIFICACION	N/A	OBSERVACIONES
	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
1	¿La empresa tiene contratos preestablecidos para facturar a sus proveedores?	10	6		De vez en cuando
2	¿La empresa tiene precios estandarizados para obtener los	10	9		



	mejores precios?				
3	¿La empresa tiene a una persona designada para pagar a sus proveedores?	10	9		
	<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>				
4	¿Se analizan los pagos según los factores de los flujos de caja?	10	9		
5	¿Los proveedores tienen días calendarios para ser liquidados?	10	9		Cada miércoles
	<b>IDENTIFICACION DE EVENTOS</b>				
6	¿La empresa identifica eventos potenciales para que la empresa no cubra con sus obligaciones?	10	8		Se comunica con anticipación a los proveedores.
7	¿El administrador ha identificado factores que perjudican el procedimiento de proveedores?	10	6		
	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				
8	¿En el departamento de pagos se identifican los riesgos?	10	7		
9	¿La administración de la cuenta de pagos tiene delimitados sus riesgos?	10	7		
	<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>				
10	¿Se tiene una planificación detallada para responder de la mejor manera a los riesgos?	10	6		No siempre es debido a que la empresa tiene como política pagar cada ocho días a sus proveedores.
11	¿La empresa ha diseñado planificaciones para responder a los riesgos?	10	6		
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
12	¿La empresa evalúa los reportes de pagos mensualmente?	10	9		
13	¿Se verifica los pagos que cumplan con las fechas establecidas de pagos?	10	9		



14	¿La empresa aprovecha cuando los proveedores ofertan descuentos?	10	9		
	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
15	¿Los proveedores informan oportunamente de nuevos descuentos?	10	9		
16	¿Se planifica los pagos en el transcurso del periodo?	10	9		
17	¿La empresa utiliza algún sistema de información y comunicación con sus proveedores?	10	9		
	<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>				
18	¿Existe personal que supervise los pagos periódicamente?	10	9		
19	¿Se administra correctamente los pagos a sus proveedores?	10	9		

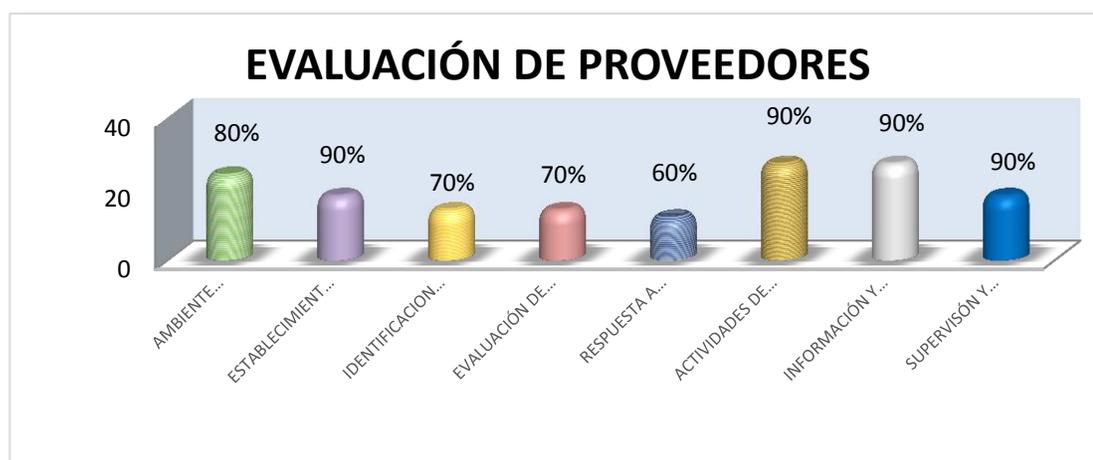
**Entrevistado a:** Ing. Doris Asmal G  
Sr. Benigno Asmal

**Fecha:** 17 de diciembre de 2015

**Elaborado por:** Autores

<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>			
NOMBRE DE LA EMPRESA: MUEBLES "CHELITA"			
MÉTODO: COSO ERM			
COMPONENTE: PROVEEDORES			
DESCRIPCIÓN	PONDERACION	CALIFICACION	NIVEL DE CONFIANZA
AMBIENTE INTERNO DE CONTROL	30	24	80,00%
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	20	18	90,00%
IDENTIFICACION DE EVENTOS	20	14	70,00%
EVALUACIÓN DE RIESGOS	20	14	70,00%
RESPUESTA A LOS RIESGOS	20	12	60,00%
ACTIVIDADES DE CONTROL	30	27	90,00%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	30	27	90,00%
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	20	18	90,00%
<b>TOTALES</b>	<b>190</b>	<b>154</b>	<b>81,05%</b>

Fuente: Elaborado por Autores



En base a la Evaluación de Control Interno COSO ERM del componente de Proveedores, se obtuvo como resultado un 81.05% lo que indica que tiene un nivel de confianza alto con un nivel de riesgo bajo, ya que es una cuenta que se maneja de manera eficiente dentro de la Empresa Muebles “Chelita”.

De los ocho componentes se observó que el de menor porcentaje es respuesta al riesgo con un 60% el cual es un nivel de confianza moderado representando un riesgo moderado debido a que no planifican para responder de mejor manera a los riesgos por lo que política de pagar cada ocho días a sus proveedores.

Con un porcentaje del 90% lo que nos indica que esta cuenta es manejada de manera adecuada, pero se debe poner más énfasis en responder de manera inmediata a los riesgos.

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**  
**NOMBRE DE LA EMPRESA: MUEBLES “CHELITA”**  
**MÉTODO: COSO ERM**  
**COMPONENTE: VENTAS**

No.	DETALLE	PONDERACION	CALIFICACION	N/A	OBSERVACIONES
	AMBIENTE DE CONTROL				
<b>1</b>	¿La empresa tiene procedimientos para realizar las	10	6		

	ventas?				
<b>2</b>	¿La empresa genera beneficios para que los trabajadores vendan los muebles?	10	3		No porque el representante legal se encarga de las negociaciones.
<b>3</b>	¿La empresa tiene políticas de ventas?	10	6		
<b>4</b>	¿Tiene la empresa designado una persona para que verifique las ventas?	10	9		
	<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>				
<b>5</b>	¿Se cumple con el nivel de ventas planteado en los objetivos institucionales?	10	8		
<b>6</b>	¿La administración se realiza presupuestos en base a su producción?	10	9		
<b>7</b>	¿La empresa rota el personal en el departamento de ventas?	10	6		
<b>8</b>	¿La empresa fomenta a sus trabajadores vender el número presupuestado de ventas?	10	9		
	<b>IDENTIFICACION DE EVENTOS</b>				
<b>9</b>	¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos al realizar una venta?	10	7		
<b>10</b>	¿Tienen productos que generan mayores ventas?	10	9		
<b>11</b>	¿Se determinan el riesgo al momento de realizar una venta?	10	7		
	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				
<b>12</b>	¿La empresa tiene una planificación para la identificación de riesgos?	10	8		
<b>13</b>	¿Se informa a los empleados oportunamente sobre los nuevos procesos para realizar las ventas?	10	9		
<b>14</b>	¿Existe los suficientes recursos para poder evaluar	10	9		



	oportunamente los riesgos?				
<b>15</b>	¿Existe la suficiente información para evaluar los riesgos del departamento de ventas?	10	6		
	<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>				
<b>16</b>	¿La empresa mitiga los riesgos de ventas oportunamente?	10	8		Solo con referencias
<b>17</b>	¿La empresa tiene un nivel aceptable de tolerancia para el nivel de riesgo?	10	9		
<b>18</b>	¿La empresa genera respuesta periódicamente a los riesgos de ventas?	10	9		
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
<b>19</b>	¿La empresa factura todas las mercaderías que salen de producción?	10	9		
<b>20</b>	¿La empresa frecuenta cumplir con el presupuesto de ventas y sus objetivos estratégicos?	10	9		
<b>21</b>	¿Se realiza reportes mensuales, ajustes de cierre y ajustes a esta cuenta?	10	9		
<b>22</b>	¿La empresa controla la salida de las ventas o muebles?	10	6		
<b>23</b>	¿La empresa ofrece descuentos en sus productos?	10	9		
	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
<b>24</b>	¿Registran oportunamente y las transacciones de esta cuenta?	10	9		
<b>25</b>	¿Se controla periódicamente los cálculos de los ingresos percibidos?	10	9		
	<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>				
<b>26</b>	¿Se supervisa a los empleados que cumplan con las políticas de ventas?	10	8		
<b>27</b>	¿Se monitorea que todas las transacciones reflejen en los	10	9		

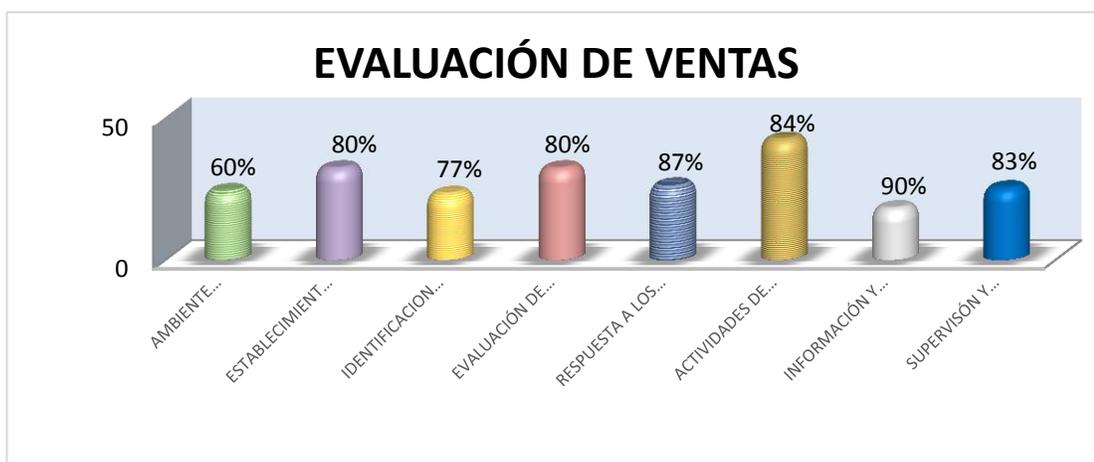


	estados financieros?			
<b>28</b>	¿Se monitorea los archivos de todas las facturas en ventas con sus negociaciones?	10	8	

**Entrevistado a:** Ing. Doris Asmal G  
 Sr. Benigno Asmal  
**Fecha:** 17 de diciembre de 2015  
**Elaborado por:** Autores

<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>			
NOMBRE DE LA EMPRESA: MUEBLES “CHELITA”			
MÉTODO: COSO ERM			
COMPONENTE: VENTAS			
DESCRIPCIÓN	PONDERACION	CALIFICACION	NIVEL DE CONFIANZA
AMBIENTE INTERNO DE CONTROL	40	24	60,00%
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	40	32	80,00%
IDENTIFICACION DE EVENTOS	30	23	76,67%
EVALUACIÓN DE RIESGOS	40	32	80,00%
RESPUESTA A LOS RIESGOS	30	26	86,67%
ACTIVIDADES DE CONTROL	50	42	84,00%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	20	18	90,00%
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	30	25	83,33%
<b>TOTALES</b>	<b>280</b>	<b>222</b>	<b>79,29%</b>

Fuente: Elaborado por Autores



En base a la Evaluación de Control Interno COSO ERM del componente de Ventas, se obtuvo como resultado un 79.29% lo que indica que tiene un nivel de confianza moderado con un nivel de riesgo moderado y se maneja de manera aceptable.

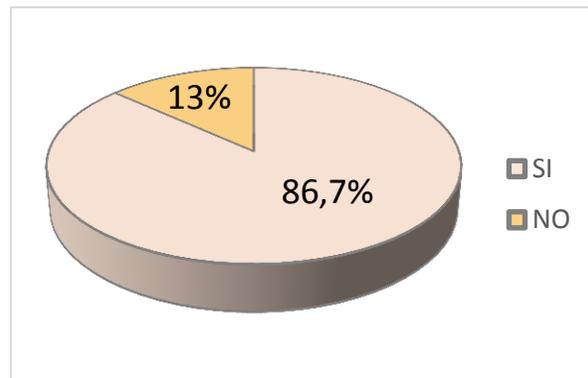
Se observa que el de menor porcentaje es ambiente de control con un 60% con un nivel de confianza moderado representando un riesgo moderado debido a que genera comisiones para sus trabajadores e incrementar las ventas.

De mayor porcentaje es el de información y comunicación con un 90% lo que indica que existe una buena comunicación con el personal que se encarga de las ventas.

#### ANEXO 4.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE EL CONTROL DE INVENTARIOS

**¿La empresa cuenta con un manual de procesos para la fabricación de muebles?**

	Frecuencia	Porcentaje
SI	13	86,70
NO	2	13,30
TOTAL	15	100,00

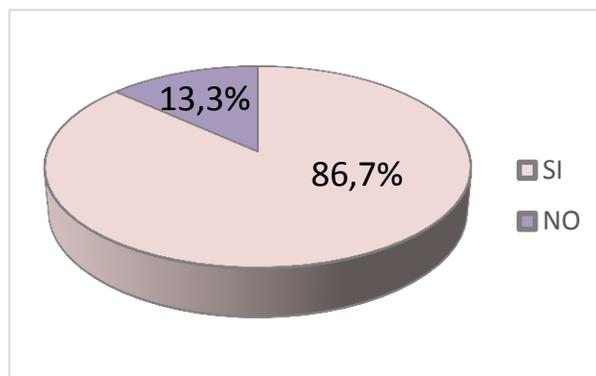


Fuente: Elaborado por Autores

El 86,7 de las empresas encuestadas cuenta con un manual de procesos para la fabricación de muebles, mientras que el 13,3 no los cuenta.

**¿La empresa cuenta con un manual de funciones para sus trabajadores?**

	Frecuencia	Porcentaje
SI	13	86,70
NO	2	13,30
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>

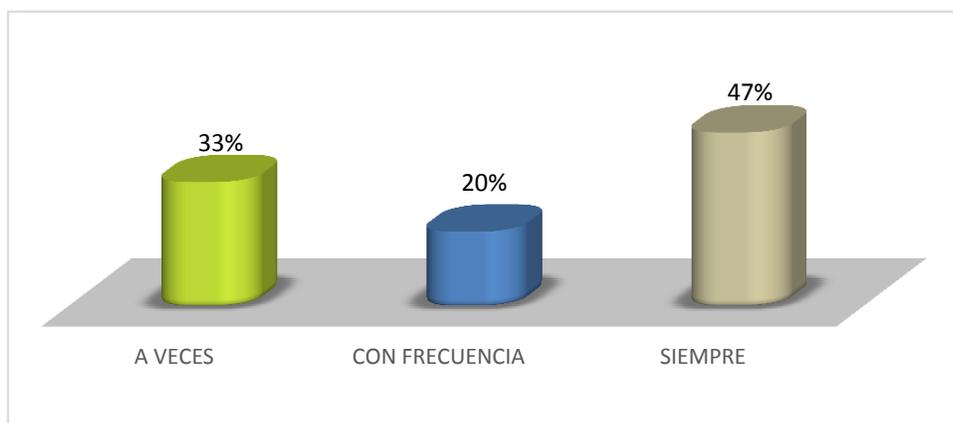


Fuente: Elaborado por Autores

El 86,7% de las empresas encuestadas cuenta con un manual de funciones para sus trabajadores, mientras que el 13,3% carece de dicho manual.

**¿Tiene establecidas políticas que ayuden con la recepción, almacenamiento y conservación de los inventarios?**

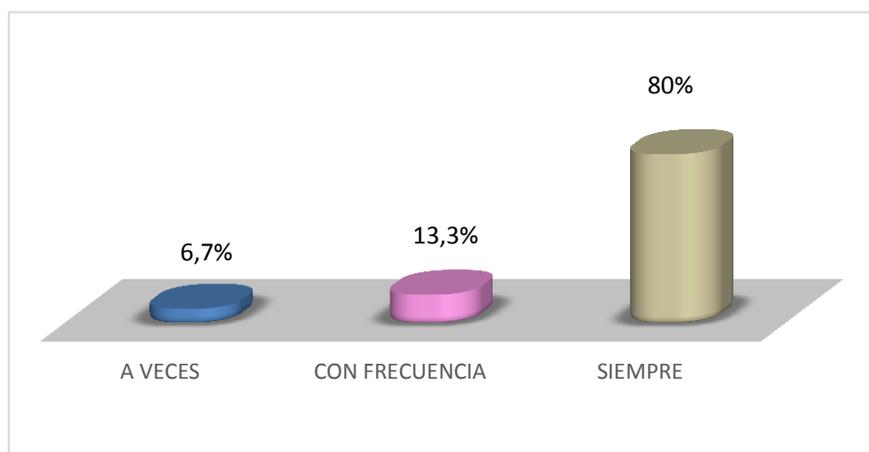
	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	5	33,3
CON FRECUENCIA	3	20,0
SIEMPRE	7	46,7
Total	15	100,0



Las empresas tienen establecidas políticas que ayuden con la recepción almacenamiento y conservación de los inventarios el 46,67% respondió siempre, el 33,33% a veces y el 20% con frecuencia.

### ¿Son debidamente autorizadas las compras de los inventarios?

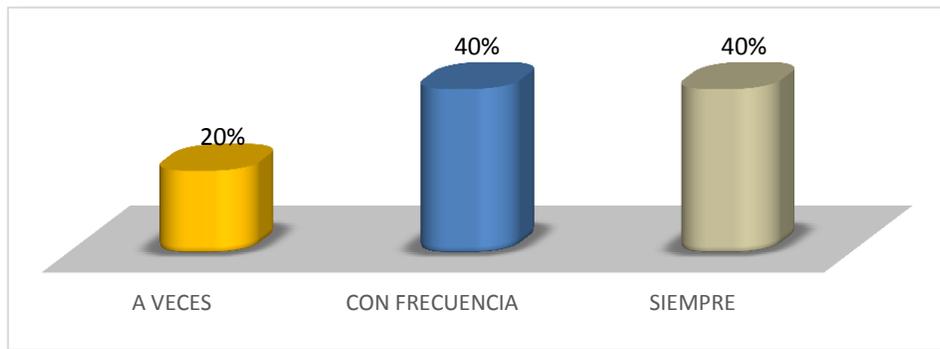
	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	1	6,70
CON FRECUENCIA	2	13,30
SIEMPRE	12	80,00
Total	15	100,00



Son debidamente autorizadas las compras de los inventarios, las empresas respondieron que un 80% siempre, 13,33% con frecuencia y el 6,6 a veces.

### ¿Existe control de los distintos inventarios que existen en la empresa?

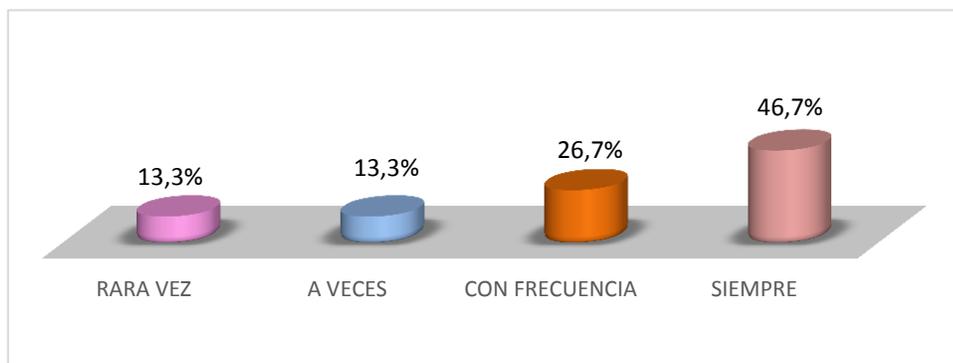
	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	3	20,0
CON FRECUENCIA	6	40,0
SIEMPRE	6	40,0
Total	15	100,0



Sobre si existe control de los distintos inventarios, las empresas encuestadas respondieron. 40% Con Frecuencia, 40% Siempre y 20% A veces.

**¿La empresa utiliza algún tipo de kárdex para controlar la entrada y salida de materia prima?**

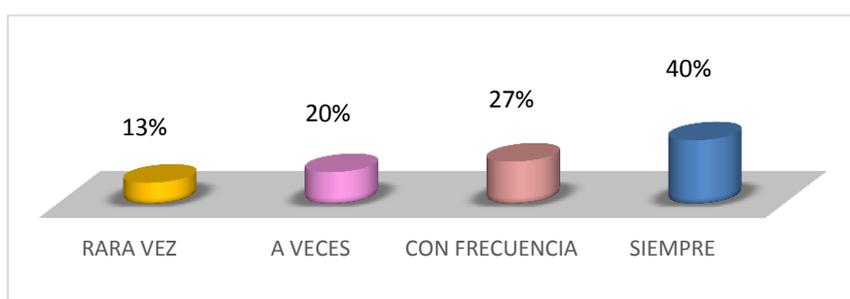
	Frecuencia	Porcentaje
RARA VEZ	2	13,30
A VECES	2	13,30
CON FRECUENCIA	4	26,70
SIEMPRE	7	46,70
Total	15	100,00



Sobre si se utiliza algún tipo de kárdex para controlar la entrada y salida de materia prima las empresas encuestadas respondieron: 46,67% Siempre, 26,67% Con frecuencia, 13,33% A veces y el 13,33% Rara vez.

**¿Realizan conciliaciones de los resultados obtenidos de la toma física de inventarios contra los registros de contables?**

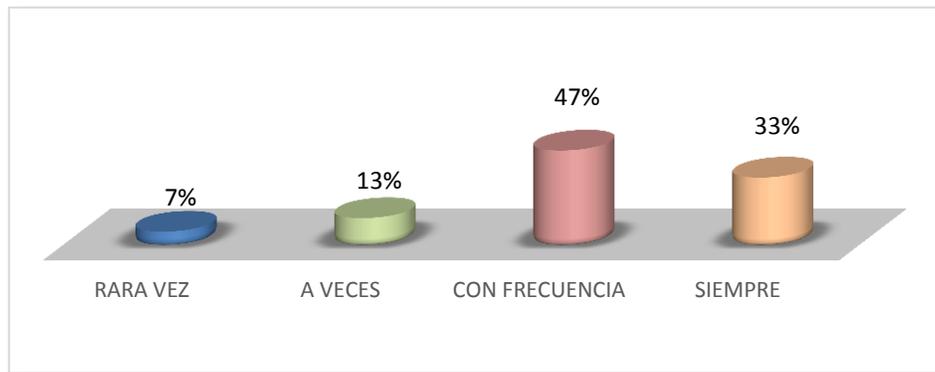
	Frecuencia	Porcentaje
RARA VEZ	2	13,3
A VECES	3	20,0
CON FRECUENCIA	4	26,7
SIEMPRE	6	40,0
Total	15	100,0



Sobre si realizan conciliaciones de los resultados obtenidos de la toma física de inventarios contra los registros de contables, las empresas encuestadas respondieron: 40% Siempre, 26,675 Con frecuencia, 20% A veces, 13,33% Rara vez.

**¿Tienen establecidos procedimientos para identificar faltantes en la recepción de materia prima?**

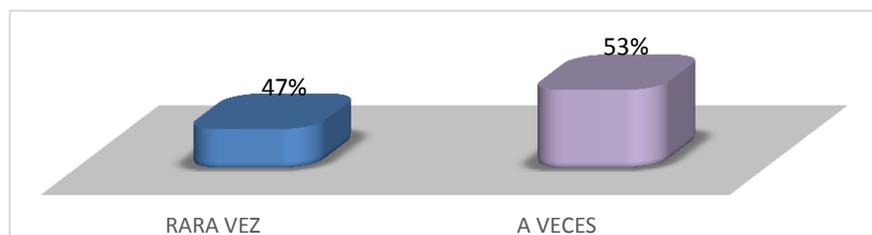
	Frecuencia	Porcentaje
RARA VEZ	1	6,7
A VECES	2	13,3
CON FRECUENCIA	7	46,7
SIEMPRE	5	33,3
Total	15	100,0



Sobre si tienen establecidos procedimientos para identificar faltantes en la recepción de materia prima, las empresas encuestadas respondieron: 46,67% Con frecuencia, 33,33% Siempre, el 13,33% A veces y el 6,66% Rara vez.

**¿La empresa ha generado una alta proporción de productos obsoletos o de baja rotación?**

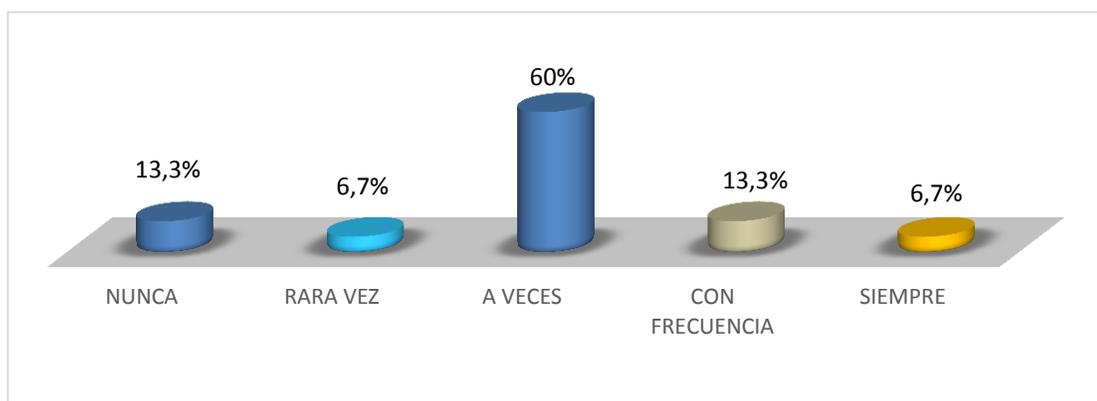
	Frecuencia	Porcentaje
RARA VEZ	7	46,7
A VECES	8	53,3
Total	15	100,0



Sobre si se ha generado una alta proporción de productos obsoletos o de baja rotación, las empresas encuestadas respondieron 53,33% A veces y 46,67% Rara vez.

**¿Se producen cambios frecuentes en los programas de Producción?**

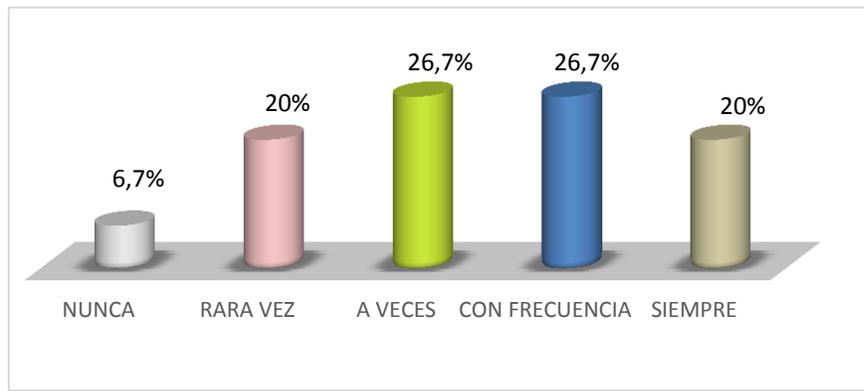
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	2	13,3
RARA VEZ	1	6,7
A VECES	9	60,0
CON FRECUENCIA	2	13,3
SIEMPRE	1	6,7
Total	15	100,0



Sobre se producen cambios frecuentes en los programas de producción, las empresas encuestadas respondieron. 60% A veces, 13,33% Nunca, 13,33% Con frecuencia, 6,66% Rara vez y el 6,66% Siempre

**¿La empresa tiene un registro adecuado de todos los costos que implica la gestión y posición de los inventarios?**

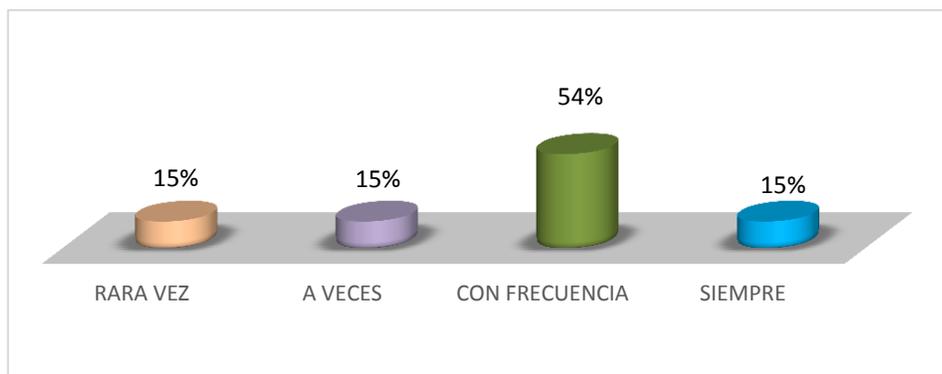
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	1	6,7
RARA VEZ	3	20,0
A VECES	4	26,7
CON FRECUENCIA	4	26,7
SIEMPRE	3	20,0
Total	15	100,0



Sobre si las empresas encuestadas carecen de registros adecuados de todos los costos que implica la gestión y posición de los inventarios respondieron: 26,67% A veces, 26,67% Con frecuencia, 20% Rara vez, 20% Siempre y el 6,66% Nunca.

**¿Se actualiza los informes de los inventarios con frecuencia para facilitar los análisis de perdidas?**

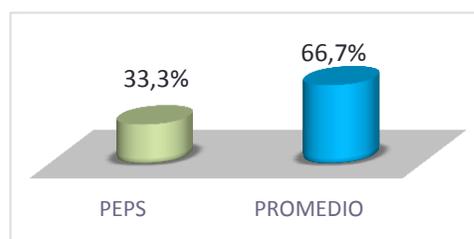
	Frecuencia	Porcentaje
RARA VEZ	2	15,4
A VECES	2	15,4
CON FRECUENCIA	7	53,8
SIEMPRE	2	15,4
Total	13	100,0



Sobre si actualiza los informes de los inventarios con frecuencia para facilitar los análisis de pérdida las empresas encuestadas respondieron: 53,85% Con frecuencia, 15,38% Rara vez, 15,38% A veces, 15,38% Siempre.

### ¿Qué sistema de Registro de Inventario utilizan?

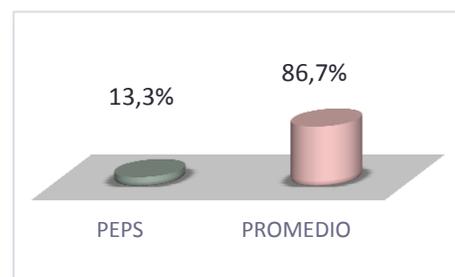
	Frecuencia	Porcentaje
<b>PERPETUO</b>	5	33,3
<b>PERIODICO</b>	10	66,7
<b>TOTAL</b>	15	100,0



El 66,7% de las empresas encuestadas utilizan el sistema Periódico para registrar sus inventarios, mientras que el 33,35 utilizan el sistema perpetuo.

### ¿Qué método de valuación utiliza la empresa para sus inventarios?

	Frecuencia	Porcentaje
<b>PEPS</b>	2	13,3
<b>PROMEDIO</b>	13	86,7
<b>Total</b>	15	100,0

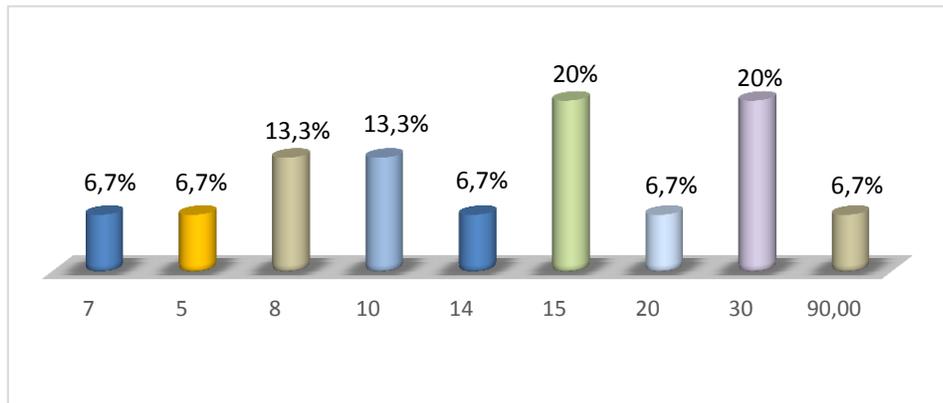


El 86,7 utilizan el método de valuación Promedio para sus inventarios, mientras que el 13,3% utilizan el método de valuación PEPS

### ¿Cuántos días se demora en rotar sus inventarios en Materia Prima?

Días	Frecuencia	Porcentaje
<b>5</b>	1	6,7
<b>7</b>	1	6,7
<b>8</b>	2	13,3
<b>10</b>	2	13,3
<b>14</b>	1	6,7
<b>15</b>	3	20,0

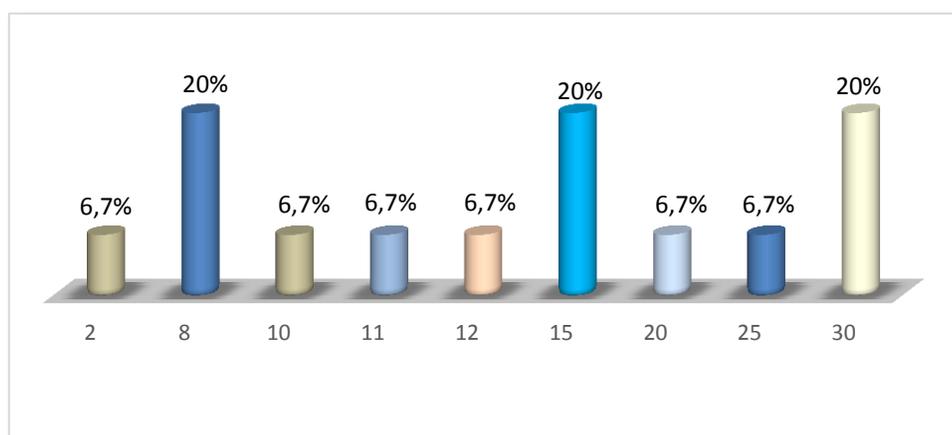
<b>20</b>	1	6,7
<b>30</b>	3	20,0
<b>90,00</b>	1	6,7
<b>Total</b>	15	100,0



El 20% se demora 15 días en rotar sus inventarios en materia prima, el 13,3% responde que tarda 8 y 10 días y por último el 6,7% tarda 7, 5, 14, 20 y 90 días en rotar sus inventarios.

**¿Cuántos días se demora en rotar sus inventarios en Productos en Proceso?**

Días	Frecuencia	Porcentaje
2	1	6,7
8	3	20,0
10	1	6,7
11	1	6,7
12	1	6,7
15	3	20,0
20	1	6,7
25	1	6,7
30	3	20,0
<b>TOTAL</b>	15	100,0

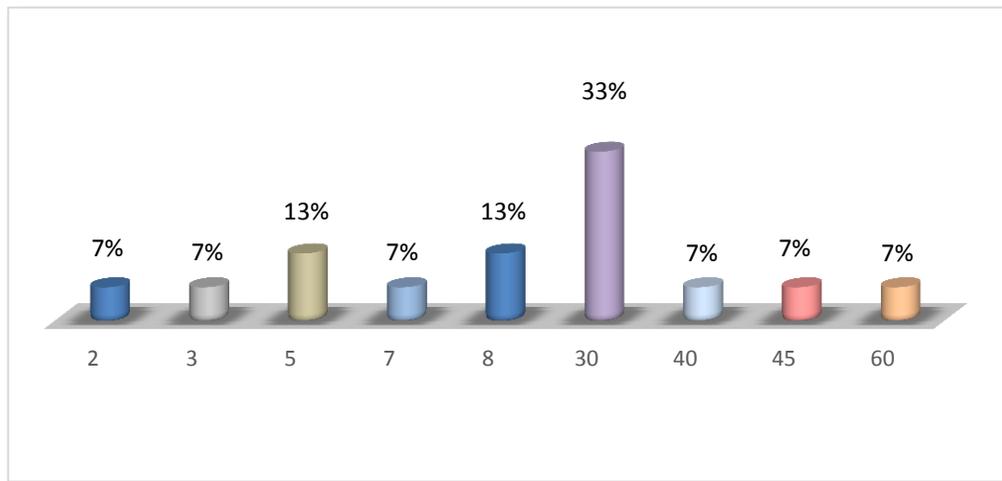


El 20% se tarda 8, 15 y 30 días en rotar sus inventarios en productos de proceso, el 6,7% tardan 2, 10, 11, 12, 20, 25 días en rotar sus inventarios.

### ¿Cuántos días se demora en rotar sus inventarios en Productos en Terminados?

Días	Frecuencia	Porcentaje
2	1	6,7
3	1	6,7
5	2	13,3
7	1	6,7
8	2	13,3
30	5	33,3
40	1	6,7
45	1	6,7
60	1	6,7
<b>Total</b>	15	100,0

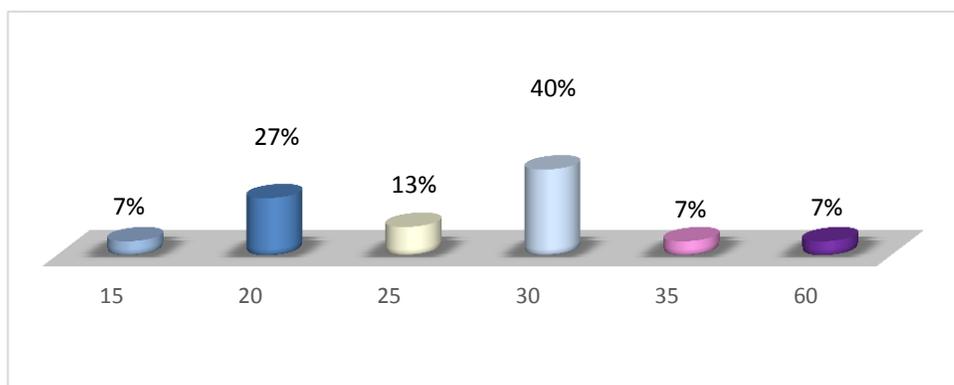
Fuente: Elaborado por los autores



El 33,3% se tarda 30 días en rotar sus inventarios en Productos Terminados, el 13,33% tardan 5 y 8 días para rotar sus inventarios en Productos Terminados, por último, el 6,67% se tardan 2, 3, 7, 40, 45, 60 días.

**¿Cuántos días se demora en rotar sus inventarios?**

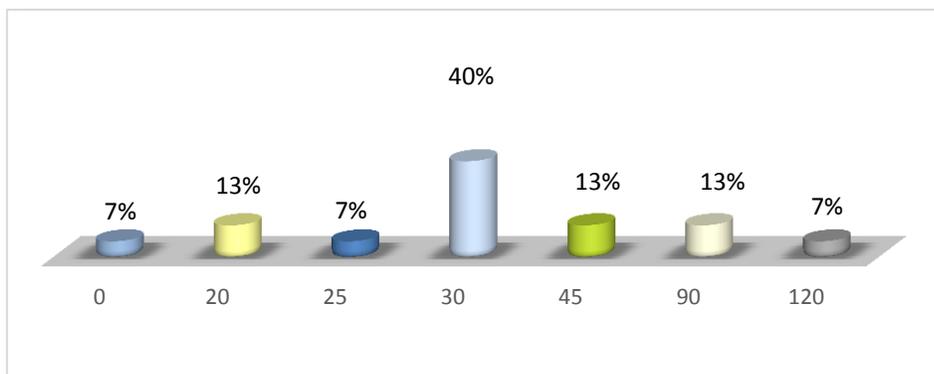
Días	Frecuencia	Porcentaje
15	1	6,7
20	4	26,7
25	2	13,3
30	6	40,0
35	1	6,7
60	1	6,7
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>



El 40% se tardan 30 días en rotar sus inventarios, el 26,7% se tardan 20 días, el 13,33% se tardan 25 días, mientras que el 6,67% se tardan 15, 35 y 60 días para rotar sus inventarios

### ¿Cuántos días se demora en cobrar a sus clientes?

DIAS	Frecuencia	Porcentaje
0	1	6,7
20	2	13,3
25	1	6,7
30	6	40,0
45	2	13,3
90	2	13,3
120	1	6,7
<b>Total</b>	15	100,0



El 40% se tardan 30 días en cobrar a sus clientes, el 13,33% se tarda 20, 45 y 90 días, por último, el 6,67% se tarda 25 y 120 días en cobrar a sus clientes.

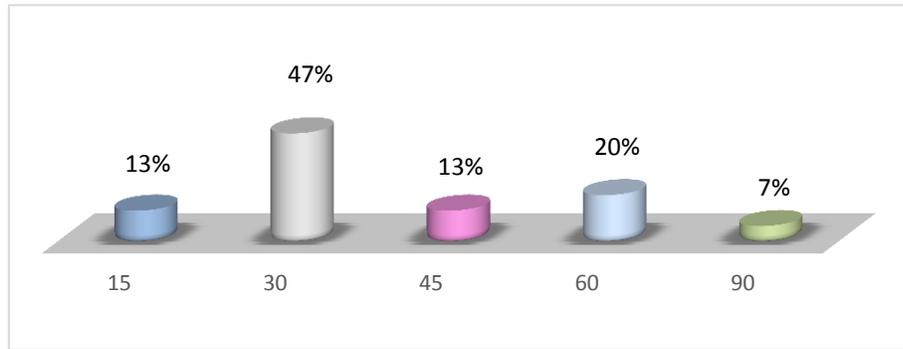
### ¿Cuántos días se demora en pagar a sus proveedores?

	Frecuencia	Porcentaje
15	2	13,3
30	7	46,7
45	2	13,3
60	3	20,0



<b>90</b>	<b>1</b>	<b>6,7</b>
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaborado por los autores

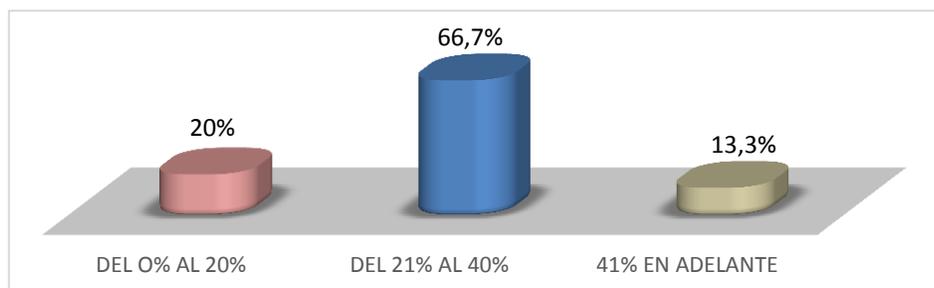


El 46,67% se tarda 30 días en pagar a sus proveedores el 20% se tarda 60 días, el 13,33% se tarda 15 y 45, por último, el 6,67% se tarda 90 días en pagar a sus proveedores.

**¿Qué porcentaje representan los inventarios del Total de Activos?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>DEL 0% AL 20%</b>	3	20,0
<b>DEL 21% AL 40%</b>	10	66,7
<b>41% EN ADELANTE</b>	2	13,3
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaborado por los autores

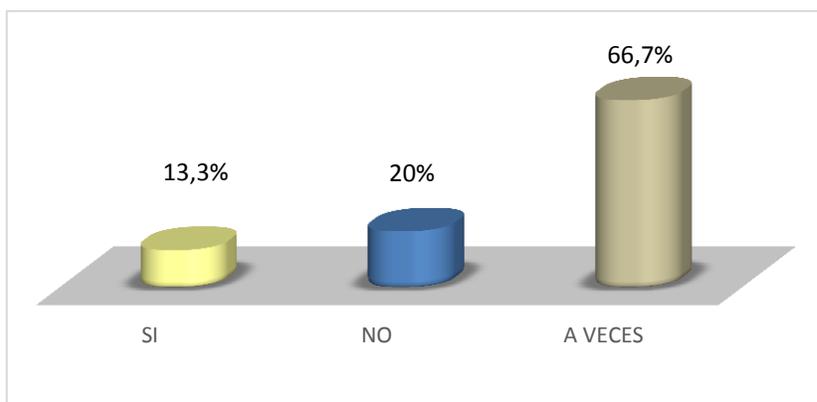


El 66,7 % de los inventarios del total de activos pertenecen entre el 21% al 40%, mientras que el 20% representa del 0% al 20% y por último el 13,3% representa al 41% en adelante.

**¿La empresa ha presentado falta de liquidez para cancelar sus obligaciones?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>	2	13,3
<b>NO</b>	3	20,0
<b>A VECES</b>	10	66,7
<b>Total</b>	15	100,0

Fuente: Elaborado por los autores



El 66,7% contestó que a veces ha presentado falta de liquidez al momento de cancelar sus obligaciones, mientras que el 20% no ha presentado por último el 13,3% respondieron que si han presentado falta de liquidez.

### **ANEXO 3: REPORTE DE COMPRAS Y VENTAS**

Los reportes se realizaron de manera aleatoria del periodo 2014, por motivos de seguridad de la información, la empresa género 6 fotocopias tanto de compras como de ventas para elaborar los reportes que detallo a continuación:



**REPORTE DE COMPRAS**

**EMPRESA DE MUEBLE "CHELITA"**

**PERIODO 2014**

FECHA	NRO DE FACTURA	RUC	PROVEEDOR	SUBTOTAL	IVA	VALOR
14/01/2014	001-001-000140344	1790098230001	PRODUCTOS PARAISO DEL ECUADOR	\$ 215.60	\$ 29.40	\$ 245.00
06/02/2014	001-001-000097132	1900437748001	ISOMET CIA LTDA	\$ 253.18	\$ 30.38	\$ 283.56
23/05/2014	001-001-000044886	0991344527001	MPRODECU	\$ 428.57	\$ 51.43	\$ 480.00
05/08/2014	004-003-000006361	0190153711001	DISTABLASA	\$ 545.88	\$ 74.55	\$ 620.43
20/11/2014	001-001-000048463	0991344527001	MPRODECU	\$ 419.64	\$ 50.36	\$ 470.00
17/12/2014	001-001-000034759	0190361799001	IMPORQUIVI CIA LTDA	\$ 453.60	\$ 54.43	\$ 508.03
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 2,607.02</b>

Fuente: Elaborado por Autores



<b>REPORTE DE VENTAS</b>				
<b>EMPRESA DE MUEBLE "CHELITA"</b>				
<b>PERIODO 2014</b>				
<b>FECHA</b>	<b>NRO DE FACTURA</b>	<b>RUC</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>VALOR</b>
03/06/2014	001-001-000001330	0390027923001	CACPE	\$ 2,700.00
09/06/2014	001-001-000001332	1900437748001	ISRAEL CORONEL	\$ 2,100.00
06/10/2014	001-001-000001356	1900437748001	ISRAEL CORONEL	\$ 1,330.00
04/12/2014	001-001-000001366	0790103203001	ALMACENES KLEVER LOAYZA	\$ 6,050.00
12/12/2014	001-001-000001371	0790103203001	ALMACENES KLEVER LOAYZA	\$ 1,380.00
22/12/2014	001-001-000001374	0515572202001	LUIS FIGUEROA	\$ 1,780.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 15,340.00</b>

Fuente: Elaborado por Autores



**ANEXO 5.1: FACTURAS DE COMPRA Y VENTA**

**OFICINAS QUITO:** PBX: (593-2) 2228 018  
**FABRICA:** KM. 25 AUTOPISTA DEL VALLE PARAISO  
 PANAMERICANA SUR S/N - CANTON MEJIA  
 PBX: (593-2) 2317 012 - Fax: (593-2) 2317 191

AUTORIZACION No. 1114044956  
 R.U.C. 1790098230001

**CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCION No. 5368**



**PRODUCTOS  
Paraíso  
DEL ECUADOR S.A.**

**FACTURA No.**  
001-001-000140344

001-001-000140344

**FECHA:** 14/ENE/2014

**SEÑORES:** ASMAL BARRETO BENIGNO  
**CODIGO:** 16.03.0298

**R.U.C.:** 0100847201001

**DIRECCION:** PARQUE INDUSTRIAL, PASANDO EL PUENTE DE  
**DIRECCION ENTREGA:** PARQUE INDUSTRIAL, PASANDO EL PUENTE D

REP	REP	REP	REP	REP	REP	REP	REP	REP	REP
000-000-000	1172	VAZQUEZ ANA	30	CONDICIONES DE PAGO	CUENCA	LOCALIDAD	072898892	TELEFONO	

CANT.	U.M.	REFERENCIA	DESCRIPCION	MEDIDAS	PRECIO UNITARIO	%	PRECIO NETO
100,00	M3	E D 200 ESP	e d 200 esp	135x190x2	2,55	4,00	2,45

EUROPE AWARD FOR QUALITY  
PRODUCTOS PARAISO DEL ECUADOR S.A.

**VENCIMIENTO:** 15/ENE/2014

**RECIBI CONFORME**

DEBO Y PAGARE INCONDICIONALMENTE A LA VISTA Y A LA ORDEN DE PRODUCTOS PARAISO DEL ECUADOR S.A. EN EL LUGAR QUE SE ME REQUIERA, LA CANTIDAD QUE APARECE EN EL TOTAL DE ESTE DOCUMENTO, MAS EL MAXIMO DE INTERES CONVENCIONALES Y DE MORA PERMITIDOS POR LAS LEYES.

**DESCUENTO:** %

SUBTOTAL: \$

iv 2,00 %

TRANSPORTE: \$

TOTAL: \$

REGISTRADOR S.A. 1790098230001, AUT. SRI 6494, FECHA DE AUTORIZACION: 16/DICIEMBRE/2013 - 30/07/12 JP CANT. 5000 DEL 140001 AL 145000

**- ADQUIRENTE -**

Recordamos que las retenciones deben ser entregadas hasta 5 días después de la emisión de las facturas según disposiciones del S.A.I.R.O 484 ART 72 Caso contrario se procederá al cobro total de la factura.

**GUIA DE TRANSPORTE No. 000140344**

NOMBRE CONDUCTOR: GUAMANTARIO EFRAIN No. CEDULA 010103157-3 **FAVOR PAGAR ESTA CON CHEQUE (NO EFECTIVO)**

LUGAR Y FECHA DE LLEGADA: Tumbillo, 14/ENE/2014 MOTIVO DEL TRASLADO: **ORDEN DE PRODUCTOS DEL ECUADOR S.A., DE**

FIRMA TRANSPORTISTA: **VENTA (DE LA COMPAÑIA VIA OCHOA LEON**

*Basa y pisos*



**INDUSTRIA DE SOLDADURAS Y METALES**  
**INSOMET Cía. Ltda.**  
R.U.C. 0190114473001  
FACTURA COMERCIAL N°: 001-001-000097132  
N° AUTORIZACION: 1112975155

R.U.C.: 0100847201001 Fecha: 06/FEB/2014 10:08:55 Folio: 12-115  
Código del Cliente: 252001  
Nombre: ASHAL BENTERO  
Ciudad: CUENCA  
Representante: ASHAL BENTERO  
Dirección: 2898-892  
Teléfonos:  
Agente: PI=726644

CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCION N° 4504 DEL 9/12/988

**FORMA DE PAGO: DOSCIENTOS OCHENTA Y TRES 567100 DOLARES**

Debo y pagaré incondicionalmente en el lugar que se me convenga, a la orden de INSOMET CIA. LTDA., a  
Días fijos contados desde la fecha de inscripción de esta factura pagaré la cantidad que aparece en el total de este documento, más el interés legal de mora desde su vencimiento, así como el adicional de mora permitido por la ley, sin protesto.

FIRMA AUTORIZADA: *[Firma]* RECIBI CONFORME

REVISADO: \_\_\_\_\_ VISTO BUENO \_\_\_\_\_

Recordamos que las retenciones en la fuente deben ser ENTREGADAS hasta 5 días después de la emisión de las facturas según disposiciones del S.R.I. R.O. 484 ART. 72. Caso contrario se procederá al cobro íntegro de la factura

CODIGO	DESCRIPCION	BOD	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	PRECIO US \$	% DES.	VALOR US \$
26AB072	BOBELINO ALAMEDA NARANJA CH	059	67.00	METROS	3.9777	.05	266.51
<b>IMPORTE TOTAL US \$</b>							266.51
<b>DESCUENTOS US \$</b>							13.33
<b>SUB-TOTAL US \$</b>							253.18
<b>I.V.A. 1% US \$</b>							30.38
<b>I.V.A. TARIFA 0 US \$</b>							.00
<b>TOTAL US \$</b>							283.56



# IMPRODECU

Importadora de Productos de Cuero S.A.

Matriz: Km. 8.5 Vía a Daule Lotización San Francisco, Mz. 7 Solar 11  
 Telfs.: (593)-4- 2258586 / 2258593 / 2258561 / 2250997  
 6026385 / 6026386 \* Fax: (593)-4- 2254584  
 E-mail: ventasguayaquil@improdecu.com  
 www.improdecu.com  
 GUAYAQUIL - ECUADOR

R.U.C. 0991344527001

Fecha de Autorización 28/Abril/2014

AUT. S.R.I. 1114764125

Contribuyente Especial Según  
 Resolución No. 833 del 22/12/2009

**FACTURA 001-001- 000044886**

Estimado cliente por favor enviar las retenciones al correo cobranza1@improdecu.com o al Fax: 042254584 ext. 107

Código: **07288912**  
 Cliente: **ASMAL BARRETO BENIGNO** Teléfono: **CUENCA**  
 Dirección: **LA COMPAÑIA CALLE PATAMARCA Y CALLE DEL CAMAL** Ciudad: **30 DIAS**  
 R.U.C./C.I.: **0100847201001** F. Emisión: **23/05/2014** Vence: **JOFFRE SALINAS**  
 Nombre Comerc.: **200001891** Vendedor: **001-0048846**  
 Observación: **200001891** Guía de Remisión:

Código	Descripción	Cant.	U. M.	P. Unitario US\$	Dcto.	Valor Venta
THINLACA50G	MAS DILUYENTE "LACA" (TANQUE 50 GLS)"	2	TANQUE	US\$ 214.285		US\$ 428.57

LA MERCADERÍA CORRE POR CUENTA Y RIESGO DEL CLIENTE

Descuento <b>US\$ 0.00%</b>	Neto US\$ <b>US\$ 428.57</b>	I.V.A. % US \$ <b>US\$ 51.43</b>	V. TOTAL US\$ <b>US\$ 480.00</b>
-----------------------------	------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

Cuatrocientos ochenta con 00/100 Dolar americano

Son: \_\_\_\_\_ Dólares

- Nota: 1.- Favor sírvase girar cheque cruzado a nombre de IMPRODECU S.A.  
 2.- Pasada las 48 horas de haber recibido la Mercadería no se aceptan devoluciones ni reclamos  
 3.- No está embalada, sino lleva Firma del Vendedor  
 4.- La mercadería viaja por cuenta y riesgo del cliente

Elaborado: \_\_\_\_\_ Visto Bueno: \_\_\_\_\_ Recibi Conforme: \_\_\_\_\_

IMPRESOS GRAFICOS MARIN - Marin Aguirre Juan Carlos - R.U.C. 0923737043001 - Aut. 3408 - 20 B (100X2) 044451-046450) Válido para su Emisión hasta 28/ABRIL/2015 / TELEFAX: 2412889 - 2463990  
 ORIGINAL BLANCO: ADQUIRIENTE - COPIA ROSADA: EMISOR - COPIA CELESTE: SIN DERECHO A CREDITO TRIBUTARIO - COPIA AMARILLA Y VERDE: SIN DERECHO A CREDITO TRIBUTARIO





Contribuyente Especial Según  
Resolución No. 833 del 22/12/2009

# IMPRODECU

Importadora de Productos de Cuero S.A.

Matriz: Km. 8.5 Vía a Daule Lotización San Francisco, Mz. 7 Solar 11  
Tells.: (593)-4- 2258586 / 2258593 / 2258561 / 2250997  
6026385 / 6026386 \* Fax: (593)-4- 2254584  
E-mail: ventasguayaquil@improdecu.com  
ventasguayaquil2@improdecu.com  
www.improdecu.com / GUAYAQUIL - ECUADOR

R.U.C. 0991344527001

Fecha de Autorización 19/Noviembre/2014

AUT. S.R.I. 1115929956

**FACTURA 001-001- 000048463**

Estimado cliente por favor enviar las retenciones al correo cobranzas2@improdecu.com o al Fax: 042254584 ext. 107

Cliente: ASMAL BARRETO BENIGNO Teléfono: 072838512  
Dirección: LA COMPAÑIA CALLE PATAMARCA Y CALLE DEL GAMAL Ciudad: CUENCA  
R.U.C./C.I.: 0100847201001 E. Emisión: 20/11/2014 Vence: 30 DIAS  
Nombre Comerc.: MUEBLES CHELITA Vendedor: JOFFRE SALINAS  
Observación: 200005437 Guía de Remisión: 001-0053790

Código	Descripción	Cant.	U. M.	P. Unitario US\$	Docto.	Valor Venta
THINLACA50G	MAS DILUYENTE "LACA" (TANQUE 50 GLS)	2	TANQUE	209.821		US\$ 419.64
LA MERCADERÍA CORRE POR CUENTA Y RIESGO DEL CLIENTE						
Descuento US\$	Neto US\$	I.V.A. % US \$	V. TOTAL US\$			
0.00%	US\$ 419.64	US\$ 50.36	US\$ 470.00			
Son: <u>Cuatrocientos setenta con 00/100 Dolar americano</u> Dólares Nota: 1.- Favor servirse girar cheque cruzado a nombre de IMPRODECU S.A. 2.- Pasada las 48 horas de haber recibido la Mercadería no se aceptan devoluciones ni reclamos 3.- No está cancelada, sino lleva Firma del Vendedor 4.- La mercadería viaja por cuenta y riesgo del cliente						
Elaborado		Visto Bueno		Recibí Conforme		

IMPRESOS GRAFICOS MARIN - Marin Aguirre Juan Carlos - R.U.C. 0923737043001 - Aut. 3408 - 7 B (100X5) 048451-049150 Válido para su Emisión hasta 19/Noviembre/2015 / TELEFAX: 2412889 - 2403990  
ORIGINAL BLANCO: ADQUIRIENTE - COPIA ROSADA: EMISOR - COPIA CELESTE: SIN DERECHO ACREDITO TRIBUTARIO - COPIA AMARILLA Y VERDE: SIN DERECHO A CREDITO TRIBUTARIO



**IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE TABLEROS DE MADERA**  
**IMPORQUIVI CIA. LTDA.**  
 R.U.C.: 0190361799001 Aut. S.R.L.: 1115847095

Principal Centro de Distribución:  
 Miguel Narváez y Octavio Chacón  
 Telfs.: 2863041 / 2870379 - Telefax: 2863730  
 Sucursal Sala de Exhibición y Ventas:  
 Pío Bravo 3-17 y Tomás Ordóñez  
 Telfs.: 2833050 / 2843195 - Fax: 2839598  
 Suc. N° 2 Sector El Salado:  
 Nicolás de Rocha s/n y Antón de Sevilla  
 Telf.: 4104376

**FACTURA N° 001-001- 0034759**

CONTRIBUYENTE ESPECIAL SEGUN RESOLUCION N° 443 DEL 16 / DICIEMBRE / 2011

E-mail: lquzhpe@imporquivi.com - CUENCA - ECUADOR

---

**Ciudad:** 5973 Asmal Barreto Benigno **Teléfono:** FE 34759  
**Dirección:** Leon y Camal **R.U.C.:** 0100847201001 **Fecha:** 7-12-2014 10:25:02

Cantidad	Descripción	P. Unitario	V. Venta
18.00	CSTR 45X95 -86TRES4 FILA NOVO MANUAL 20 " (500MMX3.610)	10.50 10.0%	189.00
<b>Subtotal</b>			189.00
<b>IVA 12 %</b>			22.68
<b>TOTAL</b>			211.68

QUEZADA ALVARADO GUSTAVO EDUARDO GRAFICAS "G.Q." TELF: 2835327 R.U.C. 0102054863001 AUT. 2106  
 EMISION: 04 - NOVIEMBRE - 2014 CADUCA: 04 - NOVIEMBRE - 2015 TIRAJE: 33801 - 35150  
 ORIGINAL: ADQUIRENTE - COPIA VERDE: EMISOR - VENICE: 15-Feb-2015  
 COPIA AMARILLA: SIN VALOR TRIBUTARIO

**NOTA:** Declaro haber recibido de Pisos y Maderas IMPORQUIVI Cia. Ltda. a entera satisfacción y sin lugar a ningún reclamo futuro, la mercadería detallada en esta factura, en tal virtud DEBO y PAGARE incondicionalmente en el lugar que se me reconvenga a la orden de IMPORQUIVI Cia. Ltda. a ..... días vista contados a partir de la fecha de emisión de esta factura.

WEB: [pisosymaderas.com.ec](http://pisosymaderas.com.ec)

  
**DORIS ASNDJ**  
 Recibí Conforme

Entregado Por









## **ANEXO 4: DETERMINACIÓN DE VARIABLES**

Para realizar las diferentes preguntas de la encuesta se tomó en consideración los problemas que se determinaron al realizar los análisis en la empresa. También se incluyó las preguntas de investigación para de esta manera poder responderlas y comparar con la empresa y con las demás empresas manufactureras de la ciudad de Cuenca, para lograr la óptima gestión de los inventarios.

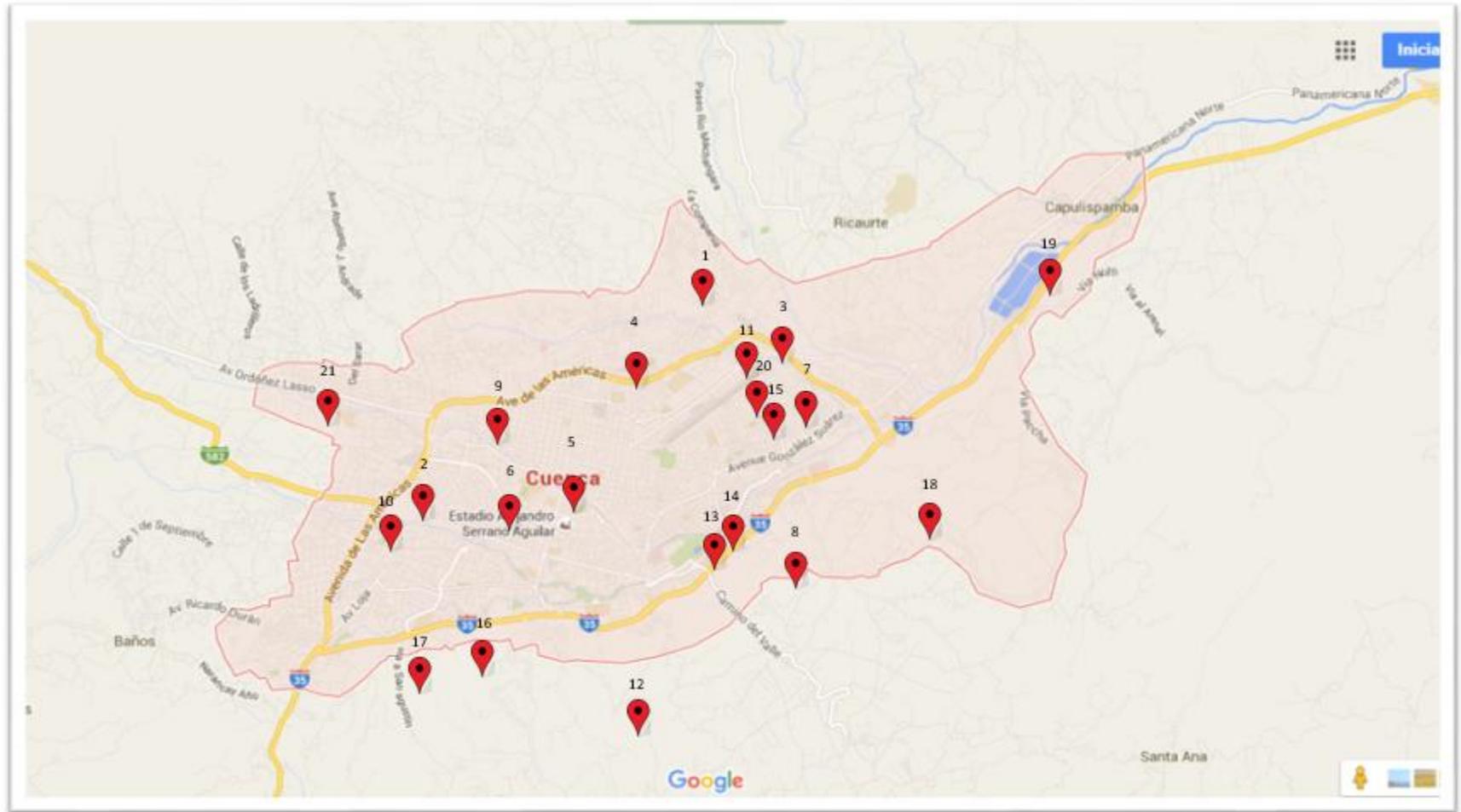
### **PROBLEMAS DE LA EMPRESA**

- Manual de procedimientos
- Manual de funciones
- Quedarse sin stock
- Análisis del ciclo de efectivo
- Establecer cantidades óptimas de la empresa
- Rotación de inventarios
- Rotación de personal
- Análisis financieros

## **ANEXO 5: MUESTRA DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS**



NRO.	NUMERO RUC	RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	CALLE	INTERSECCION	PARROQUIA
1	0100847201001	ASMAL BARRETO BENIGNO	MUEBLES CHELITA	CAMINO A OCHOA LEON	CALLE DEL CAMAL	HERMANO MIGUEL
2	0104603121001	BACUILIMA PULLA SEGUNDO IVAN	SAN FERNANDO	GENERAL ESCANDON	ROBERTO CRESPO	EL BATAN
3	0102718202001	BUSTAMANTE SALAMEA JOHN LEONARDO	MOBILIART	PALMIRA	CAMINO PATAMARCA A	HERMANO MIGUEL
4	0100870583001	CARDENAS HERRERA JORGE WILFRIDO		EUGENIO ESPEJO	PADRE AGUIRRE	BELLAVISTA
5	0100640168001	CARVALLO ALVAREZ DOLORES MICAELA	LURIQ ALMACEN	REMIGIO TAMARIZ	REMIGIO ROMERO	SUCRE
6	0300410693001	CEDILLO FEIJOO TEODORO EDUARDO	MADEFORM	AV. REMIGIO TAMARIZ	FEDERICO PROAÑO	SUCRE
7	0102557667001	DURAN AGUILAR JUAN ESTEBAN	DURAN VELEZ	SAN PABLO DE LOS LAGOS		EL VECINO
8	0103856068001	ENCALADA CAPELO SARA JACQUELINE	D' CORA MUEBLES	AV. GONZALEZ SUAREZ		CAÑARIBAMBA
9	0102023041001	FAJARDO TOLEDO DIEGO ENRIQUE	PRACTIKA MUEBLES	CAMINO DEL TEJAR	HUAPSAY	SAN SEBASTIAN
10	0104040431001	HIDALGO CORDERO JUAN FERNANDO		CURACAO	GUANTANAMO	EL BATAN
11	0103575932001	JIMBO CHITACAPA WALTER FREDDY	CANOVA MUEBLES	VIA A PATAMARCA		HERMANO MIGUEL
12	0100163534001	MONGE JIMENEZ ANGEL HONORIO				TURI
13	0103097770001	MONTALEZA SAGUAY VIRGILIO OSWALDO	OVELINEA	JOSE PERALTA	PAUCARBAMBA	HUAYNACAPAC
14	0102224839001	NARVAEZ DURAN MARIA LORENA	LEÑA LENCERIA	ALFONSO CORDERO	MANUEL J. CALLE	HUAYNACAPAC
15	0301155859001	NEIRA URGILES FLOR ELIZABETH	EXPO CUENCA	AV ESPAÑA	ELIA LIUT	EL VECINO
16	0101499689001	ORDOÑEZ RODRIGUEZ PATRICIO RAMON	MATISSE	DOS DE AGOSTO	JOSÉ MEJIA LEQUERICA	YANUNCAY
17	0101580421001	PERALTA OCHOA EDGAR PATRICIO	ECUAMADERAS	QUEBRADA DEL SALADO	AV. DE LAS AMERICAS	YANUNCAY
18	0103082913001	RODAS BARROS CRISTOBAL FERNANDO	MOBELIQUE	PANCHO VILLA		MONAY
19	0102935517001	RODAS BARROS SANTIAGO NAPOLEON	DECO MUEBLES	SIN NOMBRE	SIN NOMBRE	RICAUARTE
20	0103950630001	SOLIS CONTRERAS JOHNNY PATRICIO	HOME DECOR	ARZOBISPO SERRANO	OBISPO LEON	EL VECINO
21	0103065926001	TAMAYO BAHAMONDE XIMENA ALEXANDRA	CORTA	VIA A RACAR		SININCAY



Fuente: <https://www.google.com.mx/maps/place/Cuenca>



## **ANEXO 6: INFOME DE LOS ESTADOS FINANCIEROS SOLICITADOS**

El día viernes 4 de marzo se visitó a dos empresas para solicitar información de los estados financieros (balance general y de resultados) periodo 2013-2014 a nivel general.

<b>EMPRESA</b>	<b>REPRESENTANTE LEGAL</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
DECO MUEBLES	Santiago Rodas B.	RICAURTE- MOLINOPAMBA S-N
OVELINEA	Virgilio Montaleza S.	ISAURO RODRIGUEZ- GRAL. ESCANDON

Estas empresas fueron seleccionadas debido a que ayudaron gentilmente con las encuestas sin cuestionar. Se solicitó mediante un oficio el cual fue dirigido para el representante legal y su respuesta a esta solicitud fue que no podían ayudar porque es información confiable.

## **ANEXO 9: FORMATOS PARA UN MEJOR CONTROL**

La Empresa Muebles “Chelita” lleva sus registros de entrada y salida de materia prima manualmente en un cuaderno, por lo que se recomendó utilizar los siguientes formatos, para una mejor administración y control de los inventarios para lograr una mejor gestión de los mismos.

### **ORDEN DE REQUIRIMIENTO DE BODEGA**

Este documento va ser utilizado por el encargado de bodega quien anunciará al área administrativa para la respectiva autorización de compra.



<b>EMPRESA MUEBLES "CHELITA"</b>				
<b>REQUERIMIENTO DE BODEGA</b>				
NUMERO				
FECHA DEL PEDIDO:				
<b>ARTÍCULO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	
_____			_____	
ELABORADO POR:			AUTORIZADO POR:	

**ENTREGA DE PEDIDO**

Una vez autorizada y verificada la orden de pedido se procede a la compra de materia prima la cual será entregada, verificada y registrada de acuerdo al requerimiento solicitando con el debido comprobante.

<b>EMPRESA MUEBLES "CHELITA"</b>				
<b>ENTREGA DE PEDIDO</b>				
NÚMERO:				
FECHA DE ENTREGA:				
<b>ARTÍCULO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>		
-----		-----		
AUTORIZADO POR:		RECIBIDO POR:		

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

**REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA**

Para que ingrese al departamento de producción la materia prima deberá utilizar el siguiente formato



EMPRESA MUEBLES "CHELITA" 		
<b>PEDIDO DE MATERIA PRIMA</b>		
NÚMERO:		
DEPTO QUE SOLICITA:		
FECHA DE PEDIDO:		
HORA;		
<b>ARTÍCULO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>
----- AUTORIZADO POR:	----- ELABORADO POR:	

**ENTREGA DE MATERIA PRIMA**

Después de la orden de pedido y con la debida autorización se procederá a entregar la materia prima solicitada utilizando el siguiente formato:

EMPRESA MUEBLES "CHELITA" 		
<b>ENTREGA DE MATERIA PRIMA</b>		
NÚMERO:		
DEPTO QUE SOLICITA:		
FECHA DE ENTREGA:		
HORA;		
<b>ARTÍCULO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>
----- AUTORIZADO POR:	----- RECIBIDO POR:	

**REQUERIMIENTO DE MUEBLES**



Se utilizará el siguiente formato para solicitar la cantidad de juegos de muebles a fabricarse de acuerdo a los gustos y preferencias del cliente para la venta correspondiente.

EMPRESA MUEBLES "CHELITA" 		
<b>REQUERIMIENTO DE MUEBLES</b>		
NÚMERO:		
DEPTO QUE SOLICITA:		
FECHA DE PEDIDO:		
HORA:		
<b>CANTIDAD</b>	<b>TIPO</b>	<b>MODELO</b>
----- AUTORIZADO POR:	----- ELABORADO POR:	

### ENTREGA DE MUEBLES

Este formato se utilizará para detallar cuantos juegos de muebles salieron del departamento de producción al almacén.

EMPRESA MUEBLES "CHELITA" 		
<b>ENTREGA DE MUEBLES</b>		
NÚMERO:		
FECHA DE ENTREGA:		
HORA:		
<b>CANTIDAD</b>	<b>TIPO</b>	<b>MODELO</b>
----- AUTORIZADO POR:	----- RECIBIDO POR:	

Estos serán destinados para la venta y en este caso la factura será un comprobante de respaldo para contabilidad y el personal encargado de la administración de los inventarios en el almacén, pero igualmente se llevará un registro de los juegos vendidos.

EMPRESA MUEBLES "CHELITA" 		
VENTA DE MUEBLES		
NÚMERO:		
NOMBRE DEL CLIENTE:		
FECHA DE ENTREGA:		
HORA:		
CANTIDAD	TIPO	MODELO
AUTORIZADO POR:		

## ANEXO 10: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Como se observa en las tablas de "Matriz de Riesgo" se obtuvo los riesgos con alta, media y baja incidencia en el componente inventarios para poder evaluarlos, mejorarlos y monitorearlos logrando mitigar los mismos.

A continuación, se establece las siguientes tablas de matriz de riesgos para establecer los diferentes riesgos y poder mitigarlos o eliminarlos.

- Matriz de Identificación de Riesgos

En esta matriz se analiza los factores de riesgo, las consecuencias y las causas que genera cada uno, adicionalmente se evalúa el método de control utilizado por la empresa.



- Matriz de Evaluación de Riesgos

Se establece la probabilidad e impacto que genera cada uno de los factores de riesgo, generando una calificación para evaluar el riesgo determinando si es alto, medio y bajo.

- Matriz de Riesgos

Los factores de riesgo en base a la calificación de probabilidad e impacto se colocan en la matriz según su nivel de importancia para que la administración proceda a reducir, mitigar o eliminar.

- Mapa de Riesgos

Se establece los riesgos inaceptables para que la administración proceda a tomar Se establece los riesgos inaceptables para que la administración proceda a tomar las acciones y controles correspondientes para poder mejorarlos.

TABLA DE VALORACIÓN

VALORACION DE PROBABILIDAD		
NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCION DETALLA
5	ALTA	Se espera que ocurra en mayoría de las circunstancias, se presenta diariamente
3	MEDIA	Es posible que ocurra en algunas ocasiones, se presenta cada mes
1	BAJA	Puede ocurrir en algunas ocasiones, se presenta cada año
VALORACION DE IMPACTO		
NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCION DETALLADA
1	Baja	El impacto o daño puede ser controlado oportunamente. Pérdidas directas de 50 a 200 dólares
3	Media	El impacto o daño puede ser controlado con intervención de terceros, pérdidas de 201 a 600
5	Alta	El daño es altamente perjudicial, ocasiona enormes pérdidas, suspensión o cierre temporal o
VALORACION DE RIESGOS		
NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCION DETALLADA
1 al 2	Baja	Monitorear
3 al 4	Media	Velar por la seguridad de los controles y supervisar los procesos
5 al 6	Alta	Tomar medidas en los controles y procesos



## Identificación de Riesgos

Nº	FACTOR DE RIESGO	CONSECUENCIAS DE LA OCURRENCIA	CAUSAS DE LA OCURRENCIA DEL RIESGO	METODO DE CONTROL EXISTENTE
1	Tiempo de rotación de los inventarios	Reducción en la salida de inventarios	Reducción de las ventas	Correctivo
2	Quedarse sin stock	Perdidas en Producción	La materia prima no llega justo a tiempo	Preventivo
3	Analiza los deterioros	Genera costos	Falta de conocimiento	Detectivo
4	Robo y hurto de mercaderías	Genera perdidas	Falta de control	Detectivo
5	Cantidad de Pedido	No tener a tiempo la materia prima	Por falta de supervisión en la materia prima	Preventivo
6	Conciliaciones	Inconsistencias en los inventarios	Falta de personal	Correctivo
7	Rotación de Personal	Fraudes futuros	Falta de personal	Preventivo



## Evaluación de Riesgos

Nº	FACTOR DE RIESGO	CONSECUENCIAS DE LA OCURRENCIA	CAUSAS DE LA OCURRENCIA DEL RIESGO	METODO DE CONTROL EXISTENTE	PROBABILIDAD	IMPACTO	CALIFICACION	RIESGO
1	Tiempo de rotación de los inventarios	Demora en la salida de inventarios	Reducción de las ventas	Correctivo	1	3	4	Media
2	Quedarse sin stock	Perdidas en Producción	La materia prima no llega justo a tiempo	Preventivo	1	5	6	Alta
3	Analiza los deterioros	Genera costos	Falta de conocimiento	Detectivo	1	1	2	Baja
4	Robo y hurto de mercaderías	Genera perdidas	Falta de control	Detectivo	3	1	4	Media
5	Cantidad de Pedido	No tener a tiempo la materia prima	Por falta de supervisión en la materia prima	Preventivo	3	3	6	Alta
6	Conciliaciones	Inconsistencias en los inventarios	Falta de personal	Correctivo	3	1	4	Media
7	Rotación de Personal	Fraudes futuros	Falta de personal	Preventivo	1	1	2	Baja



MATRIZ DE RIESGOS

P R O B A B I L I D A D	ALTA	Tolerable	Inaceptable	Inaceptable 613 - P3
	MEDIA	Aceptable	Tolerable 813 - P3 413 - P3	Inaceptable 213 - P1
	BAJA	Aceptable 313 - P1 713 - P1	Aceptable	Tolerable 113 - P1
		BAJA	MEDIA	ALTA
		IMPACTO		



 <b>MAPA DE RIESGOS</b>									
Nº	PROCESO	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CONTROL EXISTENTE	NIVEL DE RIESGO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADOR
2	Procesos	Fraude Administrativo	media 3	media 3	Aplicación de procesos administrativos en la organización	<b>INACEPTABLE</b>	Evaluación y monitoreo de los procesos en la administración	Director Administrativo	Numero de quedarse sin stock/ Total de rotación de los inventarios
5	Contable y Financiero	Fraude Contable	baja 1	alta 5	Aplicación de principios contables	<b>INACEPTABLE</b>	Evaluación y monitoreo de documentos soportes	Director Contable	Inventario de seguridad/ Total de inventarios

Con el análisis realizado se obtuvo que los factores de riesgos tolerables e inaceptables, deben mejorar sus controles y monitorearlos para lograr mitigarlos o eliminarlos siendo los siguientes:

- Quedarse sin stock genera un riesgo inaceptable generando pérdidas razón por la que se recomienda tener un mayor inventario de seguridad para que cubra la demanda de la producción hasta que llegue la nueva materia prima.
- La empresa no determina la cantidad óptima por lo que genera un riesgo inaceptable porque genera retrasos en la producción y la demanda de los clientes, se recomienda la aplicación de la cantidad óptima de pedido para mitigar el riesgo.
- Demorarse en la rotación de los inventarios es considerado como un riesgo tolerable debido a que genera una reducción en sus ventas e incrementa sus costos. Se recomienda analizar este indicador periódicamente para reducir su ciclo de rotación.
- Robos y Hurtos de la mercadería genera un riesgo tolerable debido a que no es en reiteradas ocasiones por lo que se recomienda tomar físicas y controlar la entrada y salida de personal.
- No efectuar conciliaciones a tiempo genera un riesgo tolerable, debido a que el personal no realiza las constataciones de los registros contables con la toma física en los plazos establecidos.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA



### FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

#### DISEÑO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LAS  
PEQUEÑAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE MUEBLES DE  
MADERA EN LA CIUDAD DE CUENCA. CASO PRÁCTICO:  
MUEBLES “CHELITA””

#### **AUTORES:**

Bustamante Caldas Christian Jonnathan

Quizhpe Bravo Vanesa Isabel

#### **ASESOR:**

CPA. Orlando Fabián Ayabaca Mogrovejo

**CUENCA-ECUADOR**

**2015**



## 1. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

**CONTENIDO:** Análisis de la Gestión de los Inventarios en las Empresas de Producción y Comercialización de Muebles.

**CAMPO DE APLICACIÓN:** Área de Producción y Contabilidad.

**ESPACIO:** Empresa de Muebles “Chelita”

**PERÍODO:** 2015.

**TÍTULO:** ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE MUEBLES DE MADERA EN LA CIUDAD DE CUENCA. CASO PRÁCTICO: MUEBLES “CHELITA”

## 2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

Debido a que culminamos el número de asignaturas aprobadas, practicas correspondientes y conocimientos adquiridos en los mismos, en relación a nuestra carrera de Contabilidad y Auditoría, nos permite realizar nuestro trabajo de titulación revisando la legislación vigente de la parte Contable y Tributaria, libros, textos, revistas, y trabajos realizados sobre Gestión de Inventarios.

El análisis de la Gestión de los Inventarios es de vital importancia para todas las empresas, porque generan un buen uso de recursos para el manejo y control óptimo de los inventarios, este proyecto a realizar servirá de fuente de información para todas las personas interesadas en este tema.

### 2.2. JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Hoy en día la Gestión de los Inventarios, es una herramienta fundamental ya que un buen control y manejo de los inventarios, genera una minimización de los costos y así agrega valor a las empresas. El proyecto



de investigación se justifica especialmente para las organizaciones que tienen actividades económicas de producción de bienes.

Según los reportes de la Superintendencia de compañías del Ecuador el componente de inventarios de la Empresas industriales manufactureras de muebles de madera representa más del 35% del total de sus activos, por lo que debe existir una buena administración de los mismos para de esta manera evitar pérdidas económicas.

En el Ecuador el Ministerio de Industrias y Productividad tiene como misión Impulsar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados, que incentiven la inversión e innovación tecnológica para promover la producción de bienes y servicios con alto valor agregado y de calidad, en armonía con el medio ambiente, que genere empleo digno y permita su inserción en el mercado interno y externo.

En la actualidad existe un gran porcentaje de empresas que tiene muchas dificultades en manejar sus inventarios y lo realizan de manera empírica generando ciertos problemas ya sea financieros y económicos. Algunas empresas se quedan sin liquidez por la compra excesiva de sus inventarios y otras no pueden cubrir la demanda de los clientes por la falta de productos.

### **2.3. IMPACTO SOCIAL**

Muebles “Chelita” se dedica a la producción y comercialización de muebles de madera, ofreciendo una amplia gama de muebles para el hogar de alta calidad diseño y confort. Es reconocida en el mercado de la fabricación de Muebles en la ciudad de Cuenca, además cuenta con varios tipos de inventarios como son de las empresas manufactureras



utilizando en diferentes recursos, así elevando las ofertas laborales en el mercado y aportando a la economía a nivel Regional.

Por lo cual es necesario tener una excelente administración de los inventarios con un manejo estratégico de todos los recursos ya sea materia prima, productos en proceso y productos terminados para tener justo a tiempo y asegurar la disponibilidad de inventarios en las empresas. La administración estratégica genera un valor agregado a las empresas y satisface la demanda de los clientes.

“El sector manufacturero en Ecuador, al igual que en otros países, es muy importante en la economía nacional pues genera importantes encadenamientos productivos tanto hacia atrás como hacia adelante. También es fuente de empleo, pero sobre todo su nivel de desarrollo es un indicador de la sofisticación de la economía en general. Por este motivo, es importante conocer el desempeño en el tiempo de este importante sector y tratar de delinear los principales factores que están guiando su cambio.” (Víctor Aguiar, 2012)

#### **2.4. FACTIBILIDAD:**

En función a los estudios y situaciones actuales de los mercados, hemos seleccionado nuestro tema de trabajo de titulación para solucionar las respectivas problemáticas que se presentan en el componente de los inventarios de las empresas de fabricación de muebles. Nuestro tema de investigación es factible debido a que tenemos los recursos necesarios, como también la autorización de la empresa para acceder a la documentación tanto económica como financiera y contar con el personal que lleva a cabo dichas actividades de control y gestión de los inventarios.

Cabe recalcar que el desarrollo de nuestro tema, nos generara excelentes resultados para la empresa de muebles “Chelita” para la toma de



decisiones de los respectivos interesados como administradores y empleados de la fábrica, para que puedan tomar las respectivas decisiones mejorando la rentabilidad económica de la empresa y el uso óptimo de recursos.

## 2.5. CONDICIONES DE FACTIBILIDAD

- En base a los conocimientos adquiridos en la vida universitaria y laboral, analizamos que tenemos el conocimiento amplio y necesario para desarrollar nuestro tema de trabajo de titulación con eficiencia y eficacia.
- En función a los plazos fijados nos encontramos con el tiempo necesario para completar la investigación, a partir de su aprobación.
- Contamos con los recursos humanos y materiales necesarios para nuestro proyecto de investigación e implementación.
- La administración de la empresa aprobó para acceder a la información económica y financiera, para ver la problemática de los inventarios y generar valor a la misma para la oportuna toma de decisiones.
- El tema a desarrollar, es innovador para las empresas porque tiene gran relevancia en la administración y gestión correcta de los inventarios.

## 3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

**Razón Social:** ASMAL BARRETO BENIGNO

**Nombre Comercial:** MUEBLES “CHELITA”

**Actividades Económicas:** Muebles “Chelita” es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de muebles de madera como: muebles de sala, comedor y dormitorio. La empresa tiene infraestructura propia con sus respectivos departamentos de producción, en la parte delantera del local se



encuentran varias salas de exhibición de muebles. Además, cuenta con 18 empleados entre maestros, aprendices y operarios distribuidos en cada departamento.

**Dirección:** Camino a Ochoa León s/n y calle del Camal (Sector La Compañía)

**Teléfonos:** 2898892

**Facebook:** Muebles “Chelita”

**RUC:** 0100847201001

### **DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS QUE OFERTA:**

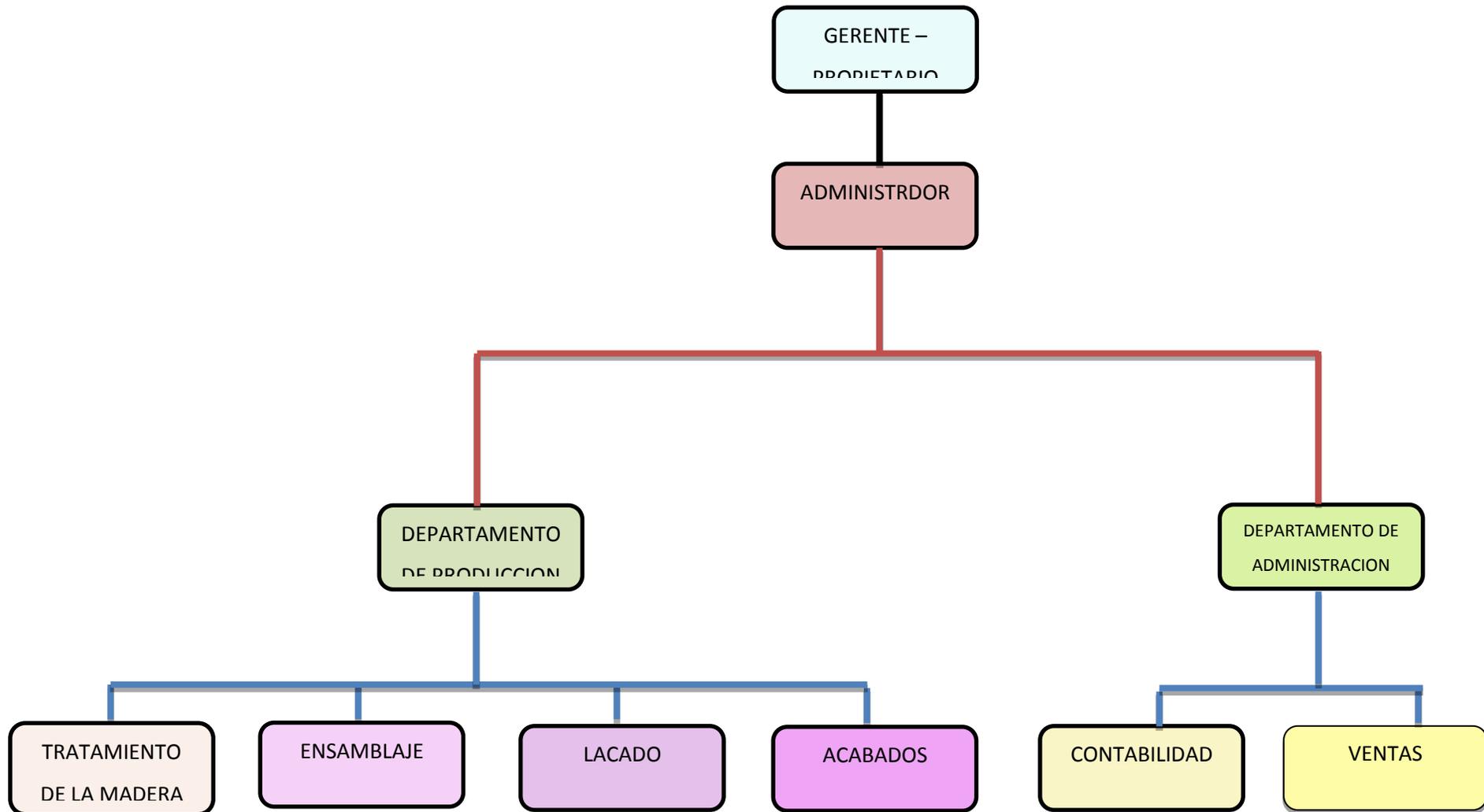
Muebles “Chelita” ofrece los siguientes productos:

- 1. Muebles de sala.** - Muebles “Chelita” pone a su disposición una gran variedad muebles de sala dependiendo de los modelos, gustos y preferencias del cliente ya sean rústicos o modernos, lineales o redondos. Trabajamos con la mejor materia prima del mercado, siendo nuestros productos de calidad y durabilidad.
- 2. Muebles de comedor.** - Muebles “Chelita” dispone de una amplia gama de comedores, elaborados con las más finas maderas y excelentes acabados como rústicos y modernos, para cubrir la demanda requerida.
- 3. Muebles de Dormitorio.** - Cabe recalcar que la fábrica también cuenta con juegos de dormitorio con excelentes acabados y con la mejor materia prima que se encuentra en el mercado, para que los clientes conozcan el confort y calidad de sus productos.
- 4. Otros.** - Muebles “Chelita” oferta otros productos extra tales como: Cines en casa, peinadoras, coquetas, sillones, pufs, pies de cama y una gran variedad de los mismos que los clientes los soliciten, y así cubrir con la demanda requerida.

#### **a. ORGANIGRAMA**



EMPRESA DE MUEBLES “CHELITA”





### **b. RESEÑA HISTÓRICA**

La Empresa de Muebles “Chelita” abrió sus puertas desde el año de 1969 por el Sr. Benigno Asmal con la calidad de Gerente – Propietario, se encuentra constituida como una empresa unipersonal. La fábrica tiene excelente reputación por su calidad y variedad de muebles como son: comedor, sala y dormitorio.

En el transcurso de estos últimos años ha construido una nave, para obtener mejores instalaciones y mayor capacidad para fabricar dichos muebles generando calidad y rentabilidad para la empresa. Trabaja con varios proveedores de renombre de la ciudad de Cuenca.

La empresa ha realizado grandes importaciones en los últimos años, para minimizar sus costos en la sección tapices y telas, la misma ha obtenido gran cobertura ante la demanda de los muebles a nivel de la Región del Austro.

### **c. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

La empresa está ubicada en la vía Camino a Ochoa León s/n y calle del Camal (Sector La Compañía) tiene una extensión de 600 metros cuadrados con su respectiva infraestructura, además cuenta con diversas secciones como: tratamiento de madera, elaboración de cortes, piezas para armado, lijado, tapizado, lacado y ensamblado para la fabricación de diversos juegos de sala, comedor y dormitorio. Siendo apetecidos a nivel del Austro por su calidad y confort que ofrece siempre a los clientes. Contribuye al desarrollo económico de la ciudad y creando más oportunidades de empleo a nivel local, cuenta con 18 trabajadores en el departamento de producción y en el departamento administrativo con 2 personas. Muebles “Chelita” cuenta también con una sala de exhibición de sus nuevos modelos de muebles.

Tiene una capacidad de producción semanal de 6 juegos de sala, 2 juegos de comedores y 4 juegos de dormitorio, su horario de atención es de 08:00



hasta 17:00 ininterrumpidas, comercializa con sectores de todo el Austro como Loja, Huaquillas, Machala entre otras.

La empresa “Chelita” ha conseguido a varios proveedores mayoristas en el mercado que le ofrecen materia prima mínimos costos para estar en competencia con las demás empresas. Ha realizado grandes ventas con empresas comercializadoras de renombre en varias ciudades. Ofreciendo de esta manera lo mejor a nuestros clientes.

#### **a. MISIÓN**

Muebles “Chelita” diseña, elabora y comercializa productos de madera de la más alta calidad para el hogar, con tecnología y mano de obra calificada, dando siempre confianza y comodidad a sus clientes.

#### **b. VISIÓN**

Ser una empresa productora de muebles, reconocida a nivel nacional que elabore una gran gama de productos cuya calidad satisfaga las necesidades de sus clientes, además asegurando la rentabilidad del negocio y respetando el medio ambiente.

### **3.6. OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

- Brindar productos de la más alta calidad.
- Ampliar cada vez más la demanda de los productos hacia nuevos mercados.
- Incrementar utilidades minimizando costo.
- Administrar de mejor manera los inventarios

### **3.7. RELACIONES INSTITUCIONALES**

- Clientes: Consumidores de toda clase social y de diferentes lugares del país incluyendo extranjeros.
- Organismos de Control: S.R.I., IESS, Ministerio de Relaciones Laborales, Cuerpo de Bomberos y Municipalidad de Cuenca.



- Proveedores: Mayoristas siendo estos Nacionales y Extranjeros.

#### **4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Por lo general las empresas manufactureras buscan minimizar los costos en el proceso productivo de sus inventarios para obtener una mayor rentabilidad en corto plazo, pero sin la debida administración de los mismos, lo cual afectara en el largo plazo la calidad de los productos disminuyendo sus ventas y perjudicando la imagen de la empresa. La Empresa de Muebles “Chelita” tiene problemas en su gestión y administración de inventarios lo que genera pérdidas económicas por la falta de liquidez debido a la compra excesiva de sus inventarios en ciertos periodos de tiempo y algunas veces también se ha quedado sin stock de su materia prima porque no se ha gestionado oportunamente para cubrir la demanda de la producción.

##### **4.1 LISTADO DE PROBLEMAS**

- Tener inventarios en cantidades superiores a las capacidades normales genera gastos extraordinarios como: almacenamiento, seguridad, deterioro entre otros.
- Falta de control en los inventarios debido a que no se lleva un método adecuado en cuanto a la entrada y salida de materia prima.
- Políticas deficientes para administrar los inventarios.
- Falta de un análisis económico y financiero del componente de inventarios, obteniendo una mala gestión de los mismos.

#### **5.- DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS**

##### **5.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar la gestión de los inventarios en las pequeñas empresas industriales manufactureras de muebles de madera en la ciudad de Cuenca; además establecer estrategias que permitan resolver las principales problemáticas del sector económico al que pertenecen. Mejorar la liquidez de la empresa de



muebles “Chelita” y no recurrir en costos innecesarios, generando un valor agregado a la empresa.

## **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diseñar un modelo de administración efectiva de los inventarios en base a las actividades que la empresa desempeña, para adaptarse a las necesidades de la producción y que disminuya las deficiencias.
- Mejorar el control del proceso productivo y presupuestar la materia prima necesaria para el momento de la producción, con una gestión oportuna de los inventarios, para la mejor toma de decisiones.
- Establecer políticas de inventarios en las áreas de los departamentos de Producción y Ventas para que cubra óptimamente con la demanda de los productos.
- Analizar el componente de los inventarios mediante indicadores económicos y financieros alcanzando un estudio objetivo, oportuno y confiable de la situación económica de la Empresa.

## **6.- ELABORACIÓN DEL MARCO TEORICO DE REFERENCIA**

### **6.1 MARCO DE ANTECEDENTES**

#### **6.1.1 GESTIÓN DE INVENTARIOS**

En un gran porcentaje las empresas tienen problemas con la gestión que se realiza en los inventarios a no ser óptima o indique resultados favorables para la empresa, no solo en Ecuador sino a nivel mundial, motivo el cual es de gran importancia mejorar los resultados de forma eficiente y eficaz ya que la mayoría de empresas de tipo comercial se fundamentan en la compra y venta de bienes a ser comercializados o que produzcan beneficios, provocando esto a tener inventarios en las bodegas de las empresas los cuales deben tener una gran importancia en su control y gestión. Con una correcta gestión de inventarios se debe: satisfacer a la demanda de manera correcta y oportuna, conocer al final del período un estado confiable de la situación económica de la empresa, correcto registro del inventario, suficiente



inventario, establecimientos de mínimos y máximos de manera adecuada, buena calidad del producto, y que no exista sub almacenamiento ni sobre almacenamiento. En la presente investigación se realizó un seguimiento de la gestión de inventarios que se realiza, tanto en el manejo de las bodegas como en la forma de abastecerlas con análisis de costo beneficio que ayudara a optimizar los recursos de la empresa con el único objetivo de tener mejores resultados. El aplicar la metodología se puede concluir que, el aplicar un modelo de gestión de inventarios es muy importante tanto para la micro, pequeña, mediana y grande empresa, es eficiente puesto que permite mantener información de calidad y oportuna, permitiendo minimizar costos y generar mayor volumen de ventas ya que es la parte fundamental de cualquier negocio, incrementar las utilidades, beneficiando no solo a la empresa sino a la sociedad en general. (Vásquez Yáñez, 2012)

### **6.1.2 MATRIZ PRODUCTIVA EN EL ECUADOR**

Ecuador hizo importantes cambios a su política comercial dirigidos a reducir barreras al comercio exterior y fomentar actividades de exportación. Estas políticas comerciales contrastaron notablemente con aquellas de los años sesenta y setenta, cuando el país siguió una política de sustitución de importaciones la cual, dado su fracaso en promover un crecimiento sustentable y empleo, fue víctima de crecientes críticas en los años ochenta. Una de las principales razones por la cual el gobierno ecuatoriano adoptó esta política de apertura comercial fue la de fomentar el crecimiento y la productividad del país (Tamayo 1997, Comexi 2004).

“Las empresas que exportan su producción tienen acceso a otros mercados, probablemente más grandes, los cuales les podrían permitir producir a una escala más eficiente con el típico desplazamiento hacia abajo de sus curvas de costos promedios. Pero las empresas que compiten con importaciones pueden enfrentar la entrada de empresas extranjeras, lo cual podría reducirles su participación de mercado y/o forzarlas a producir a una escala



menor y menos eficiente. Por otro lado, la exposición al comercio internacional puede traer efectos indirectos positivos en las empresas locales en la medida en que las compañías extranjeras introduzcan técnicas gerenciales más eficientes, programas de entrenamiento en el trabajo, más competencia, etc.” (Wong, 2006, pág. 111)

### **RESEÑA HISTORICA DE LA GESTION DE INVENTARIOS**

Es un proceso que comenzó en base a la necesidad de producir una gran cantidad y variedad de productos que requería el hombre para su subsistencia lo que provocó mayores volúmenes de la producción. Con el transcurso del tiempo, aparecieron los excedentes de estos bienes, dando lugar a lo que hoy en día se conoce como inventarios los que debían ser administrados adecuadamente, originándose una serie de procesos simples pero que se hicieron cada vez más sofisticados, en la medida en que se fueron aumentando en cantidad y variedad.

Hasta principios del siglo pasado, eran analizados contablemente, es decir únicamente utilizando registros de entradas y salidas, cuyo objetivo era informar a la empresa sobre pérdidas por malos manejos.

En los años posteriores a la primera guerra mundial disminuyó el mercado y originó una excesiva acumulación de productos que no se podían vender por lo que surgió nuevas técnicas para una mejor Administración de Inventarios. (gestion-de-stock, 1999)

### **EVOLUCIÓN DE LA GESTION Y ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS**

Después de la primera guerra mundial se originaron nuevas técnicas para la gestión y administración de los inventarios. Esta técnica ha ido evolucionando a través del tiempo en cuanto a los grandes avances tecnológicos, que son utilizados para mejorar eficientemente los procesos y controles dentro de una empresa. Debido a la gran cantidad y variedad de inventarios que manejan hoy en día las empresas, hacen que la



administración de inventarios sea considerada como una buena técnica en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación de los inventarios.

Lo que implica la determinación de una cantidad adecuada de los inventarios que deberá mantenerse en su respectivo stock y en la fecha en que deberán colocarse para los pedidos realizados por los clientes y las cantidades a ordenar. (gestion-de-stock, 1999)

## **6.2 MARCO TEÓRICO**

“Los negocios buscaban detectar y responder con rapidez a la demanda cambiante de los clientes, reducir inventarios a los niveles más bajos posibles y lograr posiciones más altas de eficiencia operacional. Las cadenas de suministro se han vuelto más aceleradas, en donde empresas de todos los tamaños dependen del inventario justo a tiempo para reducir sus costos indirectos y llegar más rápido al mercado.” (Laudon, 2012, pag 6)

“Un modelo de negocios describe la forma en que una empresa produce, entrega y vende un producto o servicio para crear riqueza.” (Laudon, 2012, pag 13)

“Las empresas no funcionan de manera improvisada. La estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica identificar las oportunidades y amenazas del ambiente donde opera la empresa, así como evaluar las limitaciones y fortalezas de la empresa, su capacidad real o potencial para anticiparse a las necesidades y demandas del mercado o competir en condiciones de riesgo con las empresas rivales. En consecuencia, la estrategia debe combinar las oportunidades ambientales con la capacidad empresarial y lograr el equilibrio óptimo entre lo que la empresa quiere y lo que realmente puede hacer.

La estrategia constituye un enfoque integrado que relaciona las ventajas de la empresa con los desafíos del ambiente, para asegurar la consecución de los objetivos básicos de aquella. La estrategia se preocupa por "qué hacer" y



no por "cómo hacer". En otros términos, la estrategia exige que se implementen todos los medios necesarios para ponerla en práctica. Como estos medios incluyen toda la empresa, es necesario atribuir responsabilidades a todos los niveles (o subsistemas) de la empresa: nivel institucional, nivel intermedio y nivel operacional. La implementación exige planeación, es decir, la estrategia empresarial requiere un plan básico -la planeación estratégica para que la empresa pueda enfrentar todas estas fuerzas en conjunto. La planeación estratégica debe apoyarse en una multiplicidad de planes situados en la parte inferior de la estructura de la organización. Para llevar adelante la planeación estratégica, la empresa requiere subdivisiones graduales de los planes hasta llegar al nivel de ejecución de tareas y operaciones cotidianas. De este modo, la planeación estratégica requiere planes tácticos y cada uno de estos exige planes operacionales que combinan actividades para obtener efectos sinérgicos.” (CHIAVENATO, 2001)

### **Ventajas de la Gestión de Inventarios**

- La gestión de los inventarios proporcionará una contribución importante a las utilidades de la empresa, debido a que el componente de los inventarios tiene un gran efecto en los costos de ventas y con relación directa en la utilidad de la empresa.
- Obtener el volumen adecuado en el momento exacto.
- Llevar un correcto control de los diferentes inventarios de una empresa, es una técnica que permite mantener en existencia los productos deseados para satisfacer la demanda los clientes y de la producción.



- Presupuestar la materia prima que se va utilizar para el momento de la producción y tratando que esta sea exacta para minimizar los desperdicios de la misma.

### **Desventajas de la Gestión de Inventarios**

- Por la compra masiva de los inventarios, la empresa procede a obtener mayores descuentos, por lo que con el exceso de los mismos va afectar la liquidez de la empresa.
- Administrar los inventarios con lleva algunos costos como: llevar registros, colocar en pedido, para recibir, mantener en existencias y además riesgo de obsolescencia.
- Algunos autores consideran que mantener los inventarios superiores a un mes genera costos y gastos innecesarios.
- El mal manejo de los inventarios puede llevar a la quiebra a una empresa.

## **6.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Inventarios.** - Inventarios son activos: poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación, en proceso de producción con vistas a esa venta, y en forma de materiales o suministros para ser consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios. (Nora., 2008, pág. 365)

**Inventarios de materia prima.** - Las materias primas y los materiales son artículos que se transforman para elaborar bienes de consumo u otros artículos que se convertirán en productos terminados o en componentes de productos de una entidad manufacturera. (LOPEZ, 2011, pág. 237)

**Inventario de productos en proceso.** - Por la naturaleza continua del proceso de fabricación y la necesidad de preparar información a ciertas fechas, contablemente debe efectuarse un corte de operaciones y, por tanto, los artículos que aún no estén terminados constituyen el inventario de producción en proceso y deben evaluarse en proporción a los diferentes



grados de avance que tengan en cada uno de los elementos que forman su costo. (Lopez Á. J., 2011, pág. 237)

**Inventario de productos terminados.** - Este rubro comprende los artículos destinados a su venta dentro del curso normal de las operaciones de la entidad, y el importe reconocido debe ser el costo de producción, tratándose de industrias, y el costo de compra si se trata de comercios. (Lopez Á. J., 2011, pág. 237)

**Inventario Perpetuo.** - El sistema de inventario perpetuo mantiene un saldo siempre actualizado de la cantidad de mercancías en existencia y del costo de la mercancía vendida. Cuando se compra mercancía, aumenta la cuenta de inventario; cuando se vende, disminuye y se registra el costo de la mercancía vendida. Así, en todo momento se conoce la cantidad y el valor de las mercancías en existencia y el costo total de las ventas del periodo. (Nora, 2008, pág. 395)

**Inventario Periódico.** - Cuando se aplica el sistema de inventario periódico, no se mantiene un saldo actualizado de las mercancías en existencia. En el sistema periódico no se registra el costo de la mercancía vendida cada vez que se efectúa una venta, por lo tanto, debe calcularse al final del periodo. (Castellanos, 2008, pág. 395)

**Inventario Físico.** - Se puede tomar en fechas diferentes del fin de año o de distintos productos o departamentos en varias fechas durante el año, ya que los registros perpetuos siempre muestran las cantidades que deben estar disponibles. (López Á. J., Contabilidad Intermedia Tercera Edición, 2011, pág. 3)

**Importancia de una exacta valuación del inventario.** - El inventario final aparece en el estado de resultados y en el balance general o estado de posición financiera, por lo que es necesaria su correcta valuación, pues afecta a ambos estados. Las valuaciones inadecuadas repercutirán en el



costo de ventas y en las utilidades. Si a esto agregamos que las entidades son negocios en marcha, un error en la valuación del inventario final de un ejercicio que se convierte en el inventario inicial del periodo siguiente afectará tanto al ejercicio presente como al que sigue. (López A. J., 2011, pág. 229)

**Sistema de inventarios justo a tiempo.** - Este sistema implica elaborar un producto cuando es necesario y en la cantidad demandada por los clientes, lo que conlleva a que también los insumos que se requieren para producirlo o un servicio se tengan en cantidad suficiente y en el momento necesario. Esta técnica permite reducir considerablemente los inventarios. (Padilla D. N., Contabilidad Administrativa octava edición, 2008, pág. 132)

**Pérdidas por deterioro.** - Se definen como el monto en que los beneficios económicos futuros esperados de un inventario son menores que su valor neto en libros. La pérdida por deterioro puede deberse a obsolescencia, daños a los artículos y bajas en su valor de mercado. (López Á. J., Contabilidad Intermedia, 2011, pág. 291)

**Costo.** - Valor de los recursos que se entregan o comprometen a cambio de un bien o servicio adquirido por la entidad con el fin de generar ingresos. (López Á. J., Contabilidad Intermedia Tercera Edición, 2011, pág. 49)

**Costos de distribución o venta.** - Son los que se incurren en el área que se encarga de llevar el producto desde la empresa hasta el último consumidor; por ejemplo, publicidad, comisiones, etcétera. (Padilla D. N., 2008, pág. 204)

**Costos de materia prima.** - El costo de materiales integrados al producto. Por ejemplo, la malta utilizada para producir cerveza, el tabaco para producir cigarrillos, etcétera. (Padilla D. N., Contabilidad Administrativa, 2008, pág. 205)

**Costos de mano de obra.** - Es el costo que interviene directamente en la transformación del producto. Por ejemplo, el sueldo del mecánico, del



soldador, etcétera. (Padilla D. N., Contabilidad Administrativa, 2008, pág. 205)

**Costos directos.** - Son los que se identifican plenamente con una actividad, departamento o producto. En este concepto se cuenta el sueldo correspondiente a la secretaria del director de ventas, que es un costo directo para el departamento de ventas; la materia prima es un costo directo para el producto, etcétera. (Padilla D. N., Contabilidad Administrativa, 2008, pág. 205)

**Costo indirecto.** - Es el que no se puede identificar con una actividad determinada. Por ejemplo, la depreciación de la maquinaria o el sueldo del director de producción respecto al producto. (Padilla D. N., Contabilidad Administrativa, 2008, pág. 206)

**Costos de periodo.** - Son los que se identifican con los intervalos de tiempo y no con los productos o servicios; por ejemplo, el alquiler de las oficinas de la compañía, cuyo costo se lleva en el periodo en que se utilizan las oficinas, al margen de cuándo se venden los productos. (Padilla D. N., Contabilidad Administrativa, 2008, pág. 206)

**Costos del producto.** - Son los que se llevan contra los ingresos únicamente cuando han contribuido a generarlos en forma directa; es decir, son los costos de los productos que se han vendido, sin importar el tipo de venta, de tal suerte que los costos que no contribuyeron a generar ingresos en un periodo determinado quedarán inventariados. (Padilla D. N., Contabilidad Administrativa, 2008, pág. 206)

**Costo de Inventarios.** - El costo de los inventarios comprenderá todos los costos derivados de su adquisición y transformación, así como otros costos en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales. (Padilla D. N., Contabilidad Administrativa, 2008, pág. 210)



**Costeo basado en actividades.** - Los sistemas tradicionales de costos consideran que su única misión es determinar correctamente el costo del producto o servicio, ignorando que actualmente lo que demandan los usuarios de costos es información para ver qué se puede hacer para reducirlos, es decir, se requiere un sistema de información que determine qué actividades agregan valor y cuáles no, con el fin de lograr el mejoramiento continuo. Esta herramienta tiene, entre otras, la ventaja de reducir al mínimo el prorrateo de los gastos indirectos de fabricación, así como realizar una identificación de los gastos de administración y venta entre los diferentes clientes, zonas, productos, etc., lo cual permite una correcta toma de decisiones. (Padilla D. N., Contabilidad Administrativa 8va. Edición, 2008, pág. 5)

**Costeo del ciclo de vida.** - Estimación del costo basado en la duración de las diferentes etapas de la vida del producto o servicio. Estas etapas incluyen el diseño, la introducción, el crecimiento, la madurez, el declive y finalmente el abandono del producto o servicio. (Padilla D. N., Contabilidad Administrativa Octava Edición, 2008, pág. 21)

**Costos de calidad.** - Son los costos que guardan relación con la creación, identificación, reparación y prevención de defectos. Éstos pueden ser clasificados en tres categorías: costos de prevención, de evaluación y de fallas internas y externas. Los reportes de costos de calidad tienen como fin llamar la atención de la administración para dar prioridad a los problemas de calidad de la empresa. (Padilla D. N., Contabilidad Administrativa Octava Edición, 2008, pág. 21)

**Costeo estratégico.** - Se refiere al uso de información de costos basada en investigación estratégica y de mercadotecnia, con el propósito de desarrollar e identificar estrategias más avanzadas que producirán una ventaja competitiva sostenible. (Padilla D. N., Contabilidad Administrativa Octava Edición, 2008, pág. 21)



**Costos de venta.** - Son los que se incurren en el área que se encarga de llevar el producto desde la empresa hasta el último consumidor; por ejemplo, publicidad, comisiones, etcétera. (Padilla D. N., Contabilidad Administrativa Octava Edición, 2008, pág. 37)

**Contabilidad administrativa.** - Todas las herramientas del subsistema de información administrativa se agrupan en la contabilidad administrativa, la cual es un sistema de información al servicio de las necesidades internas de la administración, orientado a facilitar las funciones administrativas de planeación y control, así como la toma de decisiones. Entre las aplicaciones más típicas de esta herramienta se cuentan la elaboración de presupuestos, la determinación de costos de producción y la evaluación de la eficiencia de las diferentes áreas operativas de la organización, así como del desempeño de los distintos ejecutivos de la misma. Este tipo de contabilidad es útil sólo para los usuarios internos de la organización, como directores generales, gerentes de área, jefes de departamento, entre otros. (Gerardo Guajardo Cantu E, 2008, pág. 18)

**Contabilidad financiera.** - Sistema de información orientado a proporcionar información a terceras personas relacionadas con la empresa, como accionistas, instituciones de crédito, inversionistas, etc., a fin de facilitar sus decisiones. (Padilla D. N., Contabilidad Administrativa Octava Edición, 2008, pág. 10)

**Contabilidad fiscal.** - Sistema de información orientado a dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de las organizaciones. (Padilla D. N., Contabilidad Administrativa Octava Edición, 2008, pág. 10)

**Rotación de inventario.** - La proporción de rotación de inventario mide cuantas veces en promedio se renueva el inventario en un periodo de tiempo. En su sentido más simple, una rotación de inventario sucede cada vez que se recibe un artículo, se utiliza o se vende, para luego restituirse. Si una unidad de existencias llegara dos veces al año, se utilizará o se



vendería, y luego se repusiera habría dos rotaciones anuales. (Muller, 2002, pág. 32)

**Devoluciones sobre venta.** - Representa el importe de las mercancías que los clientes devuelven físicamente a la empresa, por no estar de acuerdo con el color, precio, talla, estilo, modelo, etcétera. (López Á. J., Contabilidad Intermedia Tercera Edición, 2011, pág. 171)

**Descuentos sobre ventas.** - Es el importe de las bonificaciones que por pronto pago se concede a los clientes. Estos descuentos tienen la finalidad de fomentar el pago anticipado, situación favorable para la empresa, ya que reduce sus costos de facturación y cobranza y, lo que es más importante, se disminuye el riesgo de incurrir en cuentas incobrables. (López Á. J., Contabilidad Intermedia Tercera Edición, 2011, pág. 172)

**Gestión de inventarios.** - Se define como la serie de políticas y controles que monitorean los niveles de inventario y determinan los niveles que se deben mantener, el momento en que las existencias se deben reponer y el tamaño que deben tener los pedidos. Un sistema de inventario provee las políticas operativas para mantener y controlar los bienes que se van almacenar. (Javier, 2014, pág. 10)

**Fundamentos del capital de trabajo neto.** - El balance general de la empresa ofrece información, por un lado, sobre la estructura de las inversiones de la empresa y, por otro, sobre la estructura de sus fuentes de financiamiento. Las estructuras elegidas deben maximizar de manera consistente el valor de la inversión de los dueños en la empresa. (Gitman, 2012, pág. 543)

**CAPITAL DE TRABAJO NETO.** - Los activos corrientes, que generalmente se conocen como capital de trabajo, representan la parte de la inversión que pasa de una forma a otra en la conducción ordinaria del negocio. Esta idea incluye la transición continua del efectivo a los inventarios, a las cuentas por



cobrar y, de nuevo, al efectivo. Como sustitutos del efectivo, los valores negociables se consideran parte del capital de trabajo. (Gitman, 2012, pág. 543)

**El ciclo de conversión del efectivo.** - La comprensión del ciclo de conversión del efectivo de la empresa es crucial en la administración del capital de trabajo o administración financiera a corto plazo.<sup>3</sup> El ciclo de conversión del efectivo (CCE) mide el tiempo que requiere una empresa para convertir la inversión en efectivo, necesaria para sus operaciones, en efectivo recibido como resultado de esas operaciones. Este ciclo apoya el análisis de la administración de los activos corrientes de la empresa en este capítulo y el de la administración de pasivos corrientes en el capítulo 15. Aquí, comenzaremos describiendo el cálculo y la aplicación del ciclo de conversión del efectivo.

**Conceptos de capital de trabajo.** - Existen dos conceptos importantes de capital de trabajo: capital de trabajo neto y capital de trabajo bruto. Cuando los contadores usan el término capital de trabajo, en general se refieren al capital de trabajo neto, que es la diferencia de dinero entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. Ésta es una medida del grado en el que la empresa está protegida contra los problemas de liquidez. Sin embargo, desde un punto de vista administrativo, tiene poco sentido hablar de intentar manejar activamente una diferencia neta entre los activos y los pasivos corrientes, en particular cuando esa diferencia cambia de manera continua.

## 7.- PREGUNTAS DE INVESTIGACION

- ¿En la Gestión Actual de los Inventarios que herramientas utilizan las empresas?
- ¿Qué Indicadores Económicos y Financieros mejorará la gestión,

medición y valoración oportuna de los Inventarios?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué Políticas Mejorarían La Liquidez De La Empresa?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué Actividades O Procesos Utilizaría La Empresa Para Mejorar El Control De Los Inventarios?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo Agregaría Valor A Las Empresas Industriales Manufactureras En El Modelo De Administración Y Gestión De Los Inventarios?</li> </ul>

## 8.- CONSTRUCCION DE VARIABLES E INDICADORES

ESQUEMA TENTATIVO	VARIABLES	INDICADORES
<p><b>CAPITULO I: ANTECEDENTES DEL SECTOR MANUFACTURERO Y LA EMPRESA MUEBLES “CHELITA”</b></p> <p>1.1. Antecedentes del Sector Económico Manufacturero en el Ecuador.</p> <p>1.2. Análisis de la Industria Manufacturera de Madera</p> <p>1.3. Análisis FODA del sector Manufacturero</p> <p>1.4. Antecedentes de la empresa de muebles “Chelita”.</p> <p>1.5. Normativa Legal</p> <p>1.6. Plan estratégico</p> <p>1.7. Análisis FODA de la empresa</p> <p>1.8. Estructura organizacional</p> <p>1.9. Productos que ofrece Muebles “Chelita”</p> <p>1.10 Políticas de la Empresa</p> <p>1.11 Análisis Preliminar de los Estados Financieros</p>	<p>Responsabilidades</p> <p>Políticas Institucionales</p>	<p>Constitución legal de la empresa unipersonal.</p> <p>Estructura económica y financiera.</p> <p>Estructura Organizacional</p> <p>Manual de funciones</p> <p>Nómina de personal</p> <p>Datos históricos</p> <p>Análisis FODA</p>
<p><b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO APLICADO A LOS INVENTARIOS</b></p> <p>2.1. Reseña Histórica de la Gestión de los inventarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptualización</li> </ul>	



<p>2.1.1 Evolución de la Gestión de Inventarios</p> <p>2.1.2. Conceptos</p> <p>2.1.3. Funciones y Objetivos de los Inventarios</p> <p>2.1.4. Tipos de Inventarios</p> <p>2.1.5. Clasificación de Inventarios</p> <p>2.2 Planeación de los Inventarios</p> <p>2.3. Control de los Inventarios</p> <p>2.4. Costo por Mantener Inventarios</p> <p>2.5. Gestión de los Inventarios</p> <p>2.6. Técnicas de la Administración de Inventarios</p> <p>2.7. Análisis Financiero Estructural</p>		
<p><b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA MUEBLES “CHELITA” Y EN EL SECTOR MANUFACTURERO DE MUEBLES EN LA CIUDAD DE CUENCA</b></p> <p>3.1. Análisis de los Estados Financieros</p> <p>3.2. Evaluación del sistema de control interno</p> <p>3.3. Análisis del tratamiento contable de inventarios</p> <p>3.4. Análisis de la gestión de inventarios</p> <p>3.5. Análisis del sector manufacturero de muebles en la ciudad de Cuenca</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos y técnicas de Investigación</li> <li>• Inventarios</li> <li>• Costos</li> <li>• Estados Financieros</li> <li>• Métodos de avalúo de inventarios</li> <li>• Rotación de Inventarios</li> <li>• Costos de Calidad</li> <li>• Verificación física de Inventarios</li> <li>• Capital de trabajo</li> <li>• Actividades</li> <li>• Inventarios</li> <li>• Procesos</li> <li>• Recursos</li> <li>• Costos</li> <li>• Materia Prima</li> <li>• Productos en Proceso</li> <li>• Productos terminados</li> <li>• Ventas</li> <li>• Utilidad Bruta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Entrevistas</li> <li>b) Observación directa</li> <li>c) Encuestas</li> <li>d) Acceso a los inventarios físicos y al sistema contable con sus respectivos archivos.</li> <li>e) Análisis de los Tipos de Inventarios</li> <li>f) Procesamiento de datos</li> <li>g) Niveles de Inventario</li> <li>h) Niveles de ventas</li> </ul>



	•	
<p><b>CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b></p> <p><b>a. CONCLUSIONES</b></p> <p><b>b. RECOMENDACIONES</b></p> <p><b>c. ANEXOS</b></p> <p><b>d. BIBLIOGRAFÍA</b></p>		

## 9.- DISEÑO METODOLÓGICO

### a) Tipo de investigación

El estudio a realizarse es de carácter descriptivo y aplicativo, en base a los conocimientos adquiridos en la vida universitaria y en las prácticas realizadas, debemos analizar la situación actual del manejo de los inventarios en las empresas productoras de muebles y de esta manera aplicar el tema propuesto para obtener una óptima gestión de los inventarios generando un valor agregado a la misma.

### b) Método de la investigación

La investigación que vamos a realizar está basada en los métodos generales de investigación, pero el que más nos simplifica para nuestro tema, es el método cuasi experimental deductivo, ya que estudia los fenómenos o problemas desde el todo hacia las respectivas partes, es decir analizando distintas variables y enfoques cuantitativos para obtener un proceso analítico y sintético de la información necesaria para la investigación.

Se ejecutarán las siguientes tareas como:

- Análisis de los datos históricos.
- Análisis de las unidades organizacionales, centros de costo.
- Análisis de procesos.
- Análisis de variables que afectan a los inventarios.
- Análisis de las funciones de los inventarios.
- Estudios de comportamiento etc.



## 10.- ESQUEMA TENTATIVO DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO ESPECÍFICO	CAPÍTULO
<p>1. Descripción de los antecedentes históricos, preliminares y legales de la entidad, su planificación estratégica y demás información relevante al sector económico que pertenece.</p>	<p>I. ANTECEDENTES DEL SECTOR MANUFACTURERO Y DE LA EMPRESA</p>
<p>2. Definir los términos relativos a la Gestión de los Inventarios, control de inventarios con sus respectivos componentes de costos y clasificaciones y las metodologías de obtener una óptima gestión de los mismos. Además, todos los términos relacionados a la empresa del sector y la actividad económica.</p>	<p>II. MARCO TEÓRICO APLICADO A LOS INVENTARIOS</p>
<p>3. Análisis de los inventarios desde el punto de vista económico y financiero de las empresas productoras, además los controles que optimizan la gestión de los inventarios y comparación de los mismos en base a la implementación de la gestión efectiva de los inventarios en la Empresa de Muebles “Chelita”.</p> <p>3.1 Identificar la gestión y administración de los inventarios de las empresas productoras de muebles, ante el frente administrativo, contable y en general. Además, evaluar los inventarios en relación a los estados financieros de las empresas con sus debidos indicadores.</p> <p>3.2 Identificar y analizar los controles de los inventarios de</p>	<p>III. ANÁLISIS DE LOS INVENTARIOS Y SUS RESPECTIVOS CONTROLES EN LA EMPRESA MUEBLES “CHELITA” Y DEL SECTOR MANUFACTURERO.</p> <p>ANÁLISIS DE LOS CONTROLES DE LOS INVENTARIOS.</p>



<p>las empresas productoras de muebles para proporcionar la información objetiva, oportuna y confiable requerida para la administración efectiva de los mismos.</p> <p><b>3.3</b> Análisis de estrategias para el manejo de los inventarios en el sector industrial manufacturero de muebles de madera. Caso: Muebles “Chelita”.</p>	<p>COMPARACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS APLICADO EN LA EMPRESA Y EN EL SECTOR MANUFACTURERO</p>
<p><b>4.</b> Determinar el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del trabajo de titulación y en base a los resultados obtenidos generar las conclusiones y recomendaciones para que agreguen valor al trabajo y viabilidad en el proyecto que se encuentren alineados con los objetivos de la empresa.</p>	<p><b>III.</b> CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</p>



**11.- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Selección y delimitación del tema de investigación																								
2.- Justificación de la investigación																								
3.- Breve descripción del objeto de estudio.																								
4.- Formulación del problema																								
5.- Determinación de los objetivos																								
6.- Elaboración del marco teórico de referencia																								
7.- Preguntas de investigación																								









## 12.- PRESUPUESTO REFERENCIAL

Detalle de gastos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Valor Total
<b>Empastado</b>					\$60.00	\$ 60.00
<b>Copias blanco y negro</b>	\$ 4.50	\$6.00	\$ 4.00	\$ 8.00	\$25.00	\$ 47.50
<b>Elaboración de Encuestas</b>		\$50.00				\$ 50.00
<b>Procesamiento de encuestas</b>			\$60.00			\$ 60.00
<b>Copias a color</b>	\$10.00	\$10.00	\$25.00	\$9.00	\$25.00	\$ 79.00
<b>Imprecisión de los capítulos</b>					\$50.00	\$ 50.00
<b>Internet</b>	\$5.00	\$10.00	\$5.00	\$ 5.00	\$5.00	\$ 30.00
<b>Transporte y movilización para el levantamiento de información</b>	\$5.00	\$10.00	\$25.00	\$ 10.00	\$15.00	\$ 65.00
<b>TOTAL ESTIMADO</b>						\$ 441.50



### 13.- BIBLIOGRAFIA

#### Libros

#### Referencias

- Backer, J. R. (1988). *Contabilidad de Costos. Un Enfoque administrativo para la toma decisiones*. México: McGRAW-HILL.
- Castellanos, M. Á. (2008). *Contabilidad Financiera*. Monterrey: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Gerardo Guajardo Cantu E, N. E. (2008). *Contabilidad Financiera*. Monterrey: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Gomez, O. Z. (1998). *Contabilidad de Costos*,. Colombia: McGraw- Hill Interamericana S.A.
- Goxens, A. (s.f.). *Enciclopedia de la Contabilidad, Ediciones Océano S.A.*
- IASC:, F. (2009). *Material de formación sobre la NIIF para las PYMES*.
- Javier, B. P. (2014). *Administracion*. México: McGrawHill.
- Lopez, Á. J. (2011). *Contabilidad Intermedia*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Moriarity, S. (1990 ). *Contabilidad de Costos* . Continental S.A .
- Muller, M. (2002). *Fundamentos de la Administracion de Inventarios*. Grupo Editorial Norma.
- Nora, G. G. (2008). *Contabilidad Financiera Quinta Edición*. Monterrey: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.



Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa*. Monterrey: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Sánchez, C. P. (2007). "*Contabilidad de Costos Herramienta para la toma de decisiones*". Colombia.

### **PÁGINAS WEB:**

Gomez, G. (2001). *Gestiopolis* . Recuperado el 29 de Abril de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/contabilidad-de-costos/>

Olguin, J. d. (2014). *CEPAL*. Recuperado el 3 de enero de 2014, de [http://www.eclac.org/ilpes/noticias/paginas/3/34583/jdelafuente\\_MarcoLogico.pdf](http://www.eclac.org/ilpes/noticias/paginas/3/34583/jdelafuente_MarcoLogico.pdf)

*Organización de Empresas*. (s.f.). Recuperado el 29 de Abril de 2015, de <http://www.organizacionempresas.com/administracion/compras.html>

RM, J. A. (2015). *Empresa & Economía* . Recuperado el 17 de Marzo de 2015, de <http://www.empresayeconomia.es/planificacion/costeo-abc-actividades-como-tema-central.html>

Sánchez, J. (2014). *slideshare*. Recuperado el 3 de enero de 2014, de <http://www.slideshare.net/JOSESANCHEZ22/marco-logico-2-3399915>

Sánchez, J. (13 de Abril de 2014). *slideshare*. Recuperado el 13 de Abril de 2014, de <http://www.slideshare.net/JOSESANCHEZ22/marco-logico-2-3399915>

Sandoval, A. (2010). *academia.edu*. Recuperado el 29 de Abril de 2015, de [http://www.academia.edu/5250547/SISTEMA\\_DE\\_COSTEO\\_BASADO\\_EN\\_ACTIVIDADES\\_ABC](http://www.academia.edu/5250547/SISTEMA_DE_COSTEO_BASADO_EN_ACTIVIDADES_ABC)



Telegrafo, E. (5 de Septiembre de 2013). *El Telegrafo*. Recuperado el 10 de Marzo de 2014, de (<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ministerio-de-finanzas-pago-en-retroactivo-usd-178-millones-a-gads.html>)

Velez, Y. (26 de Noviembre de 2013). *Mundo Administrativo* . Recuperado el 29 de Abril de 2015, de <http://mundoadministrativo.net/inventarios-y-su-clasificacion/>

## **TESIS**

Jenny Susana Carpio Espinosa - Mayra Susana Sasaguay Bacuilima

“Análisis del manejo actual y propuesta para la valoración, contabilización y control adecuado de las inversiones en existencias: Empresa Pública Municipal de Movilidad Tránsito y Transporte de Cuenca (emov-ep) período 2014.” Universidad de Cuenca.

Cerón Miranda María Gabriela - Ramón Lanchi Pilar Antonia

“Gestión de Inventarios y Almacenes de la Unidad de Negocio Hidropaute de la CELEC E.P. para el 2013” Universidad de Cuenca.