



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**INFORME DE PROYECTO DE INVESTIGACION PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TÍTULO:

**“Gestión de inventarios y su incidencia en la toma de decisiones administrativas en la
AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA.”**

AUTOR: Melanie Gisel Salvatierra Mejía

TUTOR: Ing. Juan Carlos Cevallos Hoppe, Mg.

Faculta de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Manta-Manabí-Ecuador

Agosto, 2026

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE TITULACIÓN	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de titulación bajo la autoría de la estudiante **SALVATIERRA MEJÍA MELANIE GISEL**, legalmente matriculado/a en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2026-2027, cumpliendo el total de 336 horas, cuyo tema del proyecto es **"Gestión de inventarios y su incidencia en la toma de decisiones administrativas en la AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA."**.

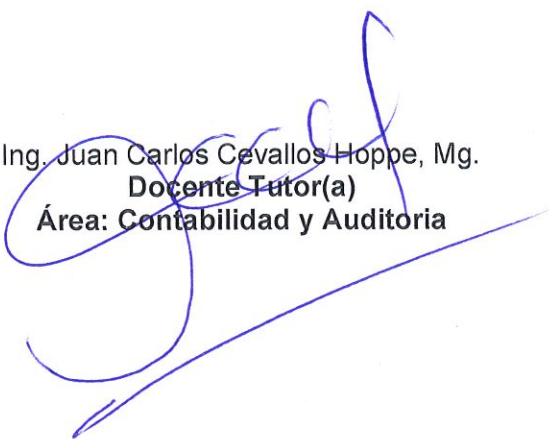
La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 20 de Julio de 2026.

Lo certifico,

Ing. Juan Carlos Cevallos Hoppe, Mg.
Docente Tutor(a)
Área: Contabilidad y Auditoría



DECLARACIÓN DE AUTORIA

Quién suscribe, Melanie Gisel Salvatierra Mejía, con cedula de identidad 131455745-3, estudiante de la Facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio; Carrera de Contabilidad y Auditoría, declaro que el presente trabajo de investigación “Gestión de inventarios y su incidencia en la toma de decisiones administrativas en la AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA.” es original, autentico y de autoría personal. Por lo tanto, asumo la responsabilidad plena sobre los criterios e información presentados. Declaro la voluntad de ceder a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, los derechos patrimoniales del presente informe

Atentamente,



Salvatierra Mejía Melanie Gisel

CI:131455745-3

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe del proyecto de investigación sobre el tema: **“Gestión de inventarios y su incidencia en la toma de decisiones administrativas en la AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA.”** presentado por la Srta. Salvatierra Mejía Melanie Gisel; de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí”, como requisito para la obtención del título de licenciada en Contabilidad y Auditoría.

Para constancia firman:

Dallas San Andrés Hormaza. Mgtr

PRESIDENTE DE TRIBUNAL

Ing. Silvia Valle Jaramillo. Mgtr.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Pedro Javier Cedeño Choez. Mgtr.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico a Dios, quien me ha acompañado en cada día de mi vida, me ha brindado la fuerza para seguir siempre delante ante todo pronóstico y siempre me ha guiado por el camino del bien.

A mis queridos padres, Omar Salvatierra y Dolorosa Mejía, quienes me apoyaron en esta etapa, me brindaron todo el cariño y amor; y que a pesar le distancia siempre estuvieron muy atentos y me daban consejos, palabras de aliento y sobre todo la posibilidad de seguir estudiando.

A mi hermano, Dudver Salvatierra, que siempre me ha dado ánimos y ha estado pendiente de mí, el que me enseñó a confiar y seguir adelante bajo cualquier circunstancia.

A mi familia, que, con cada momento, conversa, risa y más, siempre me apoyaron y confiaron en mí.

A mis amigos, los que nunca me dejaban atrás, me apoyaban en lo académico, en lo sentimental, en la vida y en todo lo que se pudiera, sinceramente guardo cada recuerdo en mi corazón.

A todos ustedes, Muchas gracias.

Melanie Gisel Salvatierra Mejía

AGRADECIMIENTO

A mi tutor de tesis el Lcdo. Juan Carlos Cevallos Hoppe, quien me acompañó y estuvo presente en todo el proceso de titulación, quien con sus consejos siempre me alentó a dar lo mejor de mí.

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí; Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, carrera de Contabilidad y Auditoría, por brindar una excelente enseñanza a través de sus docentes, quienes impartían sus clases sabiduría y paciencia.

A la compañía AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA. por brindarme información y ayudar en este proceso para la obtención de mi título universitario, gracias por la confianza y la oportunidad.

RESUMEN

La presente investigación analiza la gestión de inventarios y su incidencia en la toma de decisiones administrativas en la compañía AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA., dedicada a la comercialización de productos agrícolas y veterinarios. La problemática se centra en la inexistencia de políticas y procedimientos adecuados para la buena gestión y control de inventarios, generando debilidades en el control interno, limitaciones en el seguimiento de existencias y dificultades para la toma de decisiones administrativas. En este contexto, la investigación planteó como objetivo analizar la gestión de inventarios y su incidencia en la toma de decisiones en la compañía, con la finalidad de optimizar recursos y fortalecer su eficiencia. Para el desarrollo del estudio, se emplearon métodos como inductivo, deductivo y analítico, complementados con análisis horizontal y vertical de los estados financieros, indicadores financieros, entrevista, lista de verificación y aplicación del modelo ABC para la clasificación de los productos según su importancia económica. Los resultados evidenciaron deficiencias en la gestión de inventarios, reflejadas en la ausencia de procedimientos estandarizados, verificaciones físicas periódicas y mecanismos para el control de productos de baja rotación y próximos a vencer, aspectos que afectan a la confiabilidad de la información y limitan la adecuada toma de decisiones administrativas. Ante esta situación, se planteó como propuesta un manual de procedimientos de políticas para el control de los inventarios, mejorando así la administración de las existencias, contribuyendo a la optimización de los recursos y fortaleciendo la eficiencia en la toma de decisiones administrativas en la AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA.

Palabras claves: Gestión de inventario, toma de decisiones, control interno, manual.

ABSTRACT

This research analyzes inventory management and its impact on administrative decision-making in AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA., a company engaged in the commercialization of agricultural and veterinary products. The problem focuses on the absence of adequate policies and procedures for proper inventory management and control, generating weaknesses in internal control, limitations in inventory monitoring, and difficulties in administrative decision-making. In this context, the objective of the research was to analyze inventory management and its impact on decision-making within the company in order to optimize resources and strengthen organizational efficiency.

For the development of the study, inductive, deductive, and analytical methods were used, complemented by horizontal and vertical analyses of the financial statements, financial indicators, interviews, a verification checklist, and the application of the ABC model to classify products according to their economic importance. The results revealed deficiencies in inventory management, reflected in the lack of standardized procedures, periodic physical verifications, and mechanisms for controlling slow-moving and soon-to-expire products, aspects that affect the reliability of information and limit appropriate administrative decision-making.

In response to this situation, a policy and procedures manual for inventory control was proposed, thereby improving inventory administration, contributing to the optimization of resources, and strengthening efficiency in administrative decision-making at AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA.

Keywords: Inventory management, decision-making, internal control, manual.

INDICE

CAPITULO I.....	2
1. MARCO TEÓRICO.....	2
1.1. Antecedentes Investigativos	2
1.2. Fundamentación Teórica	5
1.2.1. Variable Independiente: Gestión de Inventario	5
1.2.1.1. Inventario	5
1.2.1.2. Importancia del Inventario.....	5
1.2.1.3. Tipos de Inventario.....	6
1.2.1.4. Métodos de Valoración de los Inventarios	6
1.2.1.5. Gestión de Inventario.....	7
1.2.1.6. Objetivo de la Gestión de Inventario.....	7
1.2.1.7. Importancia de la Gestión de Inventario.....	8
1.2.1.8. Métodos de Gestión de Inventario.....	8
1.2.1.9. Indicadores de Gestión de Inventarios.....	10
1.2.2. Variable Dependiente: Toma de Decisiones Administrativas	11
1.2.2.1. Toma de Decisiones	11
1.2.2.2. Importancia de la Toma de Decisiones.....	12
1.2.2.3. Etapas de la Toma de Decisiones.....	12
1.2.2.4. Tipo de Decisiones	13
1.2.2.5. Herramienta Para la Toma de Decisiones.....	14
1.3. Bases Legales.....	15
1.3.1. Norma Internacional De Contabilidad NIC 2: Inventarios.....	15
1.3.2. COSO II.....	15
CAPITULO II	17
2. DIAGNOSTICO O ESTUDIO DE CAMPO	17
2.1. Información General de la Empresa.....	17

2.1.1.	Antecedentes de la Empresa	17
2.1.2.	Misión	17
2.1.3.	Visión	17
2.1.4.	Dirección.....	17
2.1.5.	Actividad Económica	17
2.1.6.	Propietario.....	17
2.1.7.	Organigrama	18
2.1.8.	Análisis FODA.....	18
2.2.	Metodología de la Investigación	19
2.2.1.	Modalidad de Investigación.....	19
2.2.2.	Tipos de Investigación.....	19
2.3.	Población y Muestra.....	20
2.3.1.	Población	20
2.3.2.	Muestra	20
2.4.	Métodos de Investigación.....	21
2.4.1.	Método Inductivo	21
2.4.2.	Método Deductivo Directo	21
2.4.3.	Método Analítico	21
2.5.	Técnicas o Instrumentos de Investigación.....	22
2.5.1.	Observación	22
2.5.2.	Entrevista	22
2.5.3.	Lista de Verificación (Check List)	23
2.6.	Análisis e Interpretación de Resultados	23
2.6.1.	Estados Financieros.....	23
2.6.2.	Indicadores Financieros.....	29
2.6.3.	Análisis del inventario a través del método ABC	34
2.6.4.	Entrevista	35

2.6.5. Lista de verificación	42
2.7. Triangulación de la Información.....	44
CAPITULO III.....	46
3. PROPUESTA	46
3.1. Título	46
3.2. Beneficiarios	46
3.3. Antecedentes de la Propuesta	46
3.4. Justificación de la Propuesta.....	46
3.5. Objetivos.....	47
3.5.1. Objetivo General	47
3.5.2. Objetivos Específicos	47
3.6. Factibilidad de la propuesta	47
3.7. Desarrollo de la Propuesta.....	48
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES.....	70
Bibliografía	1
ANEXOS	4

Tabla 1 Tipos de Métodos de Gestión de Inventarios	8
Tabla 2 Definición del Método ABC en la Gestión de Inventarios	9
Tabla 3 Indicadores de Gestión	10
Tabla 4 Tipo de Decisiones Empresariales	13
Tabla 5 Herramientas Para la Toma de Decisiones	14
Tabla 6 Análisis FODA de la entidad.....	18
Tabla 7 Población de la Empresa AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA.....	20
Tabla 8 Muestra de la Empresa AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA.....	21
Tabla 9 Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera Periodos 2023 y 2024	23
Tabla 10 Análisis Vertical Del Estado De Situación Financiera Periodos 2023 Y 2024	25
Tabla 11 Análisis Horizontal Del Estado De Resultados Periodos 2023 Y 2024.....	26
Tabla 12 Análisis Vertical Del Estado De Resultados Periodos 2023 Y 2024	28
Tabla 13 Indicador De Liquidez.....	29
Tabla 14 Indicador De Prueba Ácida.....	29
Tabla 15 Indicador De Rotación De Inventario	30
Tabla 16 Indicador De Apalancamiento	30
Tabla 17 Indicador De Rotación De Cartera.....	31
Tabla 18 Indicador De Rotación De Ventas	31
Tabla 19 Indicador De Margen Bruto.....	32
Tabla 20 Indicador De Margen Neto	32
Tabla 21 Resumen De Indicadores Financieros	33
Tabla 22 Análisis ABC a la AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA.	34
Tabla 23 Lista De Verificación (Check List)	42
Tabla 24 Procedimiento de Recepción	57
Tabla 25 Ejemplo de Asiento Contable para la Baja de Inventario	64

Ilustración 1 Tipos de Inventarios.....	6
Ilustración 2 Etapas en el proceso de toma de Decisiones	12
Ilustración 3 Organigrama de AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA.....	18
Ilustración 4 Organigrama de la compañía.....	52
Ilustración 5 Diagrama de Flujo de Procedimiento de Recepción y Registro de Inventarios.	59
Ilustración 6 Procedimiento de Control, Verificación y Conciliación de Inventarios	62
Ilustración 8 Procedimiento Para el Control de Productos Vencidos y de Baja Rotación.....	66

INTRODUCCIÓN

La gestión de inventarios se considera un elemento esencial dentro de las organizaciones comerciales, el control interno nos permite administrar de manera eficiente las existencias, optimizar el uso de recursos y proporcionar información confiable para la toma de decisiones; el adecuado manejo de inventarios reduce significativamente riesgos como pérdidas, deterioro o desabastecimiento, ayudando al cumplimiento de objetivos y sostenibilidad financiera de la empresa.

La presente investigación se desarrolló en AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA., misma que se dedica a la comercialización de productos agrícolas y veterinarios, se tomó como referencia su matriz ubicada en la ciudad de Portoviejo. A partir del análisis realizado, se identificaron debilidades relacionadas con la gestión y control de inventarios, como la inexistencia de un manual de políticas y procedimientos, ausencia de lineamientos para el manejo de las existencias y baja importancia al seguimiento de productos de baja rotación y próximos a vencer, afectando la confiabilidad de la información administrativa que limitan la eficiencia en la toma de decisiones.

El objetivo general de la investigación consistió en analizar la gestión de inventarios y su incidencia en la toma de decisiones en AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA para optimizar recursos y fortalecer su eficiencia; se evaluó la situación actual de la empresa mediante el análisis de la información financiera y la aplicación de instrumentos que permitieron identificar las principales fortalezas y debilidades del proceso de administración de inventario.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto con alcance descriptivo y diseño no experimental utilizando los métodos inductivo, deductivo y analítico; como técnicas de recolección de información se aplicaron entrevistas, lista de verificación, análisis horizontal y vertical de los estados financieros, análisis de indicadores y modelo ABC para la clasificación de los productos según su importancia económica. Los resultados obtenidos evidenciaron oportunidades de mejora en los procesos de control, planificación y seguimiento del inventario.

Como respuesta a las necesidades identificadas se diseñó un manual de políticas de procedimientos para optimizar la gestión y control de inventario, la implementación de esta propuesta permitirá fortalecer el control interno, optimizar el uso de recursos, mejorar la confiabilidad de la información y contribuir a la toma de decisiones eficientes.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes Investigativos

Para el sustento de la consecuente investigación se han tomado en consideración diferentes fuentes relacionadas con la gestión de inventario y la toma de decisiones como referencia.

Según Yepes Capador, Sarmiento Rojas, & Mejía Guependo (2022), en su investigación *“Propuesta de mejoramiento de la gestión de inventarios en una empresa comercializadora de autopartes”*, describen pérdidas recurrentes por caducidad y productos deteriorados debido a procesos irregulares de almacenamiento y la falta de políticas de rotación.

Por ende, desarrollan una propuesta de mejora para la gestión de inventarios en una empresa colombiana, detallando procedimientos de recepción, clasificación (ABC) y control documental, estas técnicas aplicadas evalúan indicadores antes y después de la intervención y reporta mejoras en rotación y reducción de costos de almacenamiento.

Este estudio internacional apoya la idea de que la aplicación de políticas claras y métodos como ABC contribuye a decisiones administrativas más acertadas a la eficiencia operativa, los resultados reflejan mejoras en la rotación de inventarios, reducción de costos de almacenamiento y consolidación de información confiable para las decisiones.

Roman Veliz & Arce Rios (2023), investigan la *“Implementación de un sistema de gestión de inventarios para mejorar los procesos logísticos en una planta procesadora de lácteos”*, donde describen la existencia de problemas de registro manual, carencia de indicadores y baja planificación de compras, con énfasis en automatizar registros, normalizar procedimientos y medir indicadores operativos.

Sus principales defectos encontrados es la acumulación de inventarios obsoletos y el sobrecosto en almacenamiento, dicha investigación da como propuesta un sistema automatizado con registro documental, indicadores de rotación y analisis de tiempos de reposición, evidenciando que la digitalización y estandarización de procesos reduce tiempos de ciclos, errores de registro y perdidas por caducidad; además, ayuda con la eficiente

trazabilidad y soporte informativo que sustenta la toma de decisiones gerenciales, evidenciando mejoras significativas en la gestión de abastecimiento y toma de decisiones.

Esta investigación aporta significativamente evidencia práctica sobre el impacto positivo de herramientas y procedimientos, lo cual es de utilidad para la elaboración de la propuesta de mejora en AGROVETSANISIDRO CIA LTDA.

Las autoras Lozano Andrade & Salinas Ordoñez (2023), desarrollaron una indagación titulada *“Gestión de inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la empresa madebosq, de la parroquia Posorja, año 2023”*, donde evalúan la consecuencia de las políticas de inventario deficientes sobre los márgenes de utilidad y el uso del capital de trabajo.

Allí se detecta problemas relacionados con la carencia de indicadores de movimiento, descuido del nivel óptimo de stock y acumulación de productos de baja rotación. Las autoras sugieren la implementación de indicadores financieros y logísticos para medir la rotación, el tiempo de permanencia de los productos y los costos asociados al almacenamiento.

Demostrando así que un control adecuado de inventarios impacta positivamente en la toma de decisiones empresariales. En esta investigación se aportan criterios relevantes sobre la relación entre inventario y rentabilidad que serán de vital ayuda para la investigación en curso.

Ávila Martínez (2023), en su tesis titulada *“Propuesta de un modelo de optimización de la gestión de inventario de una empresa comercializadora de productos de moda (RCA)”*, examina las inconsistencias presentes en el control de inventarios derivadas de la falta de procesos documentados, irregularidades en el registro de entradas y salidas, y déficit de indicadores para evaluar la rotación de productos.

Dicha investigación presenta como problema principal el exceso de mercadería y la obsolescencia de esta, generando sobrecostos, pérdidas y dificultades en la planificación. Como solución el autor propone un modelo de optimización basado en políticas de stock, clasificación ABC y el uso de indicadores de gestión, con la finalidad de mejorar el flujo de productos y la disponibilidad de la información para la toma de decisiones gerenciales.

Esta investigación aporta de manera significativa puesto que presenta un referente metodológico y operativo aplicable a empresas comerciales como AGROVETSANISIDRO CIA LTDA., en relación con la elaboración de procedimientos y modelos que ayuden a optimizar la gestión de inventarios.

Hidalgo Nieto (2024), en “*Gestión de inventarios y su impacto en la rentabilidad de INVERSIONES ITEKNO S.A.*”, abordó la gestión de inventarios en una empresa tecnológica, evaluando cómo la rotación y el control de existencias afectan los márgenes de utilidad, explica cómo un sistema de control deficiente produce sobre costos, baja rotación y pérdidas de liquidez.

La investigación evidencia que el uso de indicadores como rotación, días de inventario y nivel ideal de stock permite mejorar la planificación de compras y la rentabilidad. El estudio documenta que la corrección de procedimientos y la revisión periódica del stock disminuyen costos de almacenamiento y mejoran la rentabilidad operativa. El autor concluye que optimizar los procesos de inventario mediante métodos estructurados contribuye a decisiones más informadas y rentables.

Es decir, este trabajo refuerza la relación entre control de inventarios y desempeño financiero que se mantiene en la investigación en relación con la gestión de inventarios dentro de la entidad AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA., por ello es de importancia evaluar la rotación y mantener el control de existencias.

Asimismo, Aucancela Yáñez & Pérez López (2025), en su tesis “*Gestión de inventarios y capital de trabajo para un negocio comercial*”, estudia la relación entre la gestión de inventarios y el capital de trabajo en una microempresa comercial, combinando análisis financiero de estados (2021–2023) con diagnóstico operativo.

Reconocen que el mal control de existencias provoca inmovilización de capital, disminución de liquidez y pérdidas económicas por productos obsoletos o vencidos, en la investigación se realizó un diagnóstico financiero con énfasis en indicadores de rotación y días de inventario; evaluando así el impacto de la gestión del stock, los autores proponen políticas de abastecimiento y procedimientos de control, tales como el análisis ABC y documentación formal para el registro diario del inventario.

Esta investigación respalda y evidencia de manera significativa el uso de indicadores (rotación, días, obsolescencia) de manera metódica, por ende, nos permitirá conocer como la implementación de políticas y procedimientos de control ayudaran a la entidad a gestionar mejor sus existencias.

1.2.Fundamentación Teórica

1.2.1. Variable Independiente: Gestión de Inventario

1.2.1.1.Inventario

Cruz Fernández (2017), señala que un inventario “consiste en un listado ordenado y valorado de productos de la empresa” (p. 10), indicando así que esto ayuda precisamente al proceso comercial y productivo de la entidad, favoreciendo de esta manera a ambas partes, es decir, a la empresa y al cliente.

Por otro lado, Arenal Laza (2020), sustenta que “el inventario es la relación de los bienes de que se disponen, clasificados según familias, categorías y lugar de ocupación”, en constancia con Peñazola (2023), en donde manifiesta que los inventarios hacen referencia a los bienes adquiridos para ejecutar un proceso de venta a un precio de mercado mediante el cual la empresa genere beneficios económicos.

En base al análisis de los autores mencionados, podemos definir que el inventario hace referencia los materiales o bienes que la empresa posee para el funcionamiento de su actividad económica con la finalidad de generar ingresos para la entidad, por ello deben tener una correcta gestión para optimizar costos y garantizar resultados favorables para la entidad.

1.2.1.2.Importancia del Inventario

Según Arango, Giraldo, & Castrillón (2013) “la importancia de los inventarios en los entornos comerciales actuales se ha incrementado, dado su impacto tanto en asegurar la disponibilidad de los productos para los consumidores como en los requerimientos de capital que deben invertir las empresas en sus existencias” (p.743).

Es decir, toda empresa busca primordialmente que siempre exista un equilibrio que garantice la mínima inversión que le permita mejorar el nivel de servicio, teniendo la cantidad justa que se espera que el cliente requiera. Por ello Ríos, Martínez, Palomo, Cáceres, & Díaz (2008) mencionan que los inventarios revisten una gran importancia, por lo que las empresas realizan un gran esfuerzo, no sólo para gestionarlos debidamente, sino para que además los resultados en cuanto a eficiencia y controlabilidad del problema sean lo más satisfactorios posibles.

1.2.1.3. Tipos de Inventario

Según el autor Soriano Soriano (2016), expresa que dentro de una empresa puede llegar a existir 5 tipos de inventarios que son muy esenciales para el funcionamiento de la entidad, dependiendo del tipo de negocio que mantenga.

Ilustración 1

Tipos de Inventarios

Materias Primas	•Elementos bases que necesitan ser transformados.
Productos semielaborados	•Productos que necesitan de otro para poder complementarse y obtener el producto final.
Empaquetado	•Productos usados para empaquetar.
Consumibles	•Producto que no es incorporado al producto terminado, pero es necesario para su elaboración.
Productos terminados	•Producto ya terminado y listo para el consumo.

Nota. Tipos de inventario esenciales para el funcionamiento de cualquier entidad. Adaptado de (Soriano, 2016).

Para las empresas, conocer qué tipo de inventario manejan es importante porque así sabrán qué decisiones tomar, pues cada entidad debe adaptarse a las necesidades de sus inventarios para que de esta manera logre tener mejor control y aprovechar al máximo los suministros.

1.2.1.4. Métodos de Valoración de los Inventarios

Los métodos de valoración o también conocidos como métodos de valuación son procedimientos implementados en las empresas con la finalidad de aplicar una base específica para el control de los inventarios en términos monetarios.

Dentro de los distintos métodos existentes para una buena valoración de los inventarios encontramos los sistemas FIFO Y PMP, los cuales para Arenal Laza (2020), estos métodos pueden definirse de la siguiente manera:

- **Método FIFO (First In-First Out):** Este método indica que los primeros productos en ingresar a la bodega serán los primeros en venderse, quedando en existencia los artículos más recientes.
- **Método Promedio Ponderado:** este modelo parte desde el precio medio con la finalidad de que el resultado sea más proporcionado en relación con el número de unidades; es decir, trata de ponderar la medida aritmética con la cantidad de unidades adquiridas.

1.2.1.5. Gestión de Inventario

La gestión de inventario es el conjunto de técnicas de monitoreo y control que permite tener una sostenibilidad en la liquidez de la empresa; asegura una reposición adecuada que satisfaga la demanda del cliente, por ello un inventario mal administrado puede llegar a generar sobre costos debido a salidas tardías de mercadería, afectando directamente la disponibilidad del efectivo por un efecto de sobre inventario o por mala programación de tiempos de salidas.

Por ello Yuseff Moreno, y otros (2020), mencionan que la gestión y el control de inventario es un área de la logística que se encarga del manejo adecuado que se le debe dar al material, independientemente de si su fin es comercial, manufacturero o de servicios, también destaca que el adecuado manejo de este puede determinar el éxito o fracaso de la entidad.

1.2.1.6. Objetivo de la Gestión de Inventario

La gestión de inventarios se encuentra fundamentada por objetivos esenciales como la reducción al mínimo de los niveles de existencias y el aseguramiento de la disponibilidad de existencias en el momento oportuno, mencionan Suárez & Cárdenas (2017).

Mientras que, para Pauta, Morillo, & Defás (2025), el objetivo principal de la gestión es evitar demasiado o muy poco inventario; para que puedan producir y vender sin interrupciones con costos de mantenimiento mínimos y así obtener una mejor atención al cliente.

Analizando los conceptos sustentados por los autores mencionados, podemos concluir que la finalidad de una buena gestión de inventarios es poder beneficiar a la entidad a través de un buen control y manejo de sus existencias; logrando una repercusión positiva en la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo en la entidad.

1.2.1.7.Importancia de la Gestión de Inventario

Un inventario se fundamenta y está muy relacionado con dos funciones básicas de la empresa y su logística, como son la función de aprovisionamiento y distribución, debido a que la empresa debe tener un gran control de sus inventarios para realizar los aprovisionamientos adecuados y a tiempo logrando así atender a la demanda de su producto nos indica Cruz Fernández (2017).

Por otra parte, Soriano Soriano (2016), manifiesta que esta importancia radica en responder a la necesidad de mantener, en todas las fases del sistema logístico, un nivel óptimo de materiales y productos que sea capaz de incrementar al máximo la rentabilidad de los recursos financieros que se han invertido en su formación.

Según lo mencionado por los autores, la correcta gestión de los inventarios a través de los distintos métodos existentes y ayudándose de información precisa, estructurada y sistematizada; permite que la empresa logre satisfacer de manera lógica y adecuada la demanda de los clientes sin ocasionar inconvenientes en la entidad.

1.2.1.8.Métodos de Gestión de Inventario

Según expresa Espejo González (2022), el método de gestión de inventario busca administrar e interpretar el comportamiento de los materiales para reducir anomalías en stock y reducir excedentes, manteniendo todo de manera racional y a su vez reduciendo posibles irregularidades en el inventario.

Tabla 1

Tipos de Métodos de Gestión de Inventarios

Método	Concepto	Interpretación
Cantidad Económica de Pedido (EOQ)	Cruz Fernández (2017), destaca que el EOQ tiene como finalidad “minimizar el coste administrativo del pedido, calculando la cantidad adecuada que hay que pedir para minimizar el coste de adquisición de un producto” (p. 112).	Esta herramienta ayuda a proporcionar el costo de inventario, en relación con el costo de realizar pedidos frecuentes.
Punto de Reorden	Arenal Laza (2020), define que “El punto de reorden hace referencia al	Este sistema ayuda a llevar un manejo perfecto de las

	nivel de existencias que exige la formulación de un pedido, a fin de satisfacer las necesidades de consumo” (p. 71).	existencias; pues indica en que punto debemos realizar pedido en relación con las ventas realizadas, logrando así un mejor control del inventario.
Existencias de seguridad	Según Cruz Fernández (2017), este método consiste en “stock que está a disposición para cubrir desfases en la demanda del producto” (p. 104).	Este modelo asegura la continuidad operativa, debido a actúa como salvavidas frente a variaciones no previstas.
Sistema Justo a Tiempo (JAT)	Santiago (2018), basa su concepto en “producir o comprar solo lo que se necesita y cuando se necesita, a través de la sincronización de todos los procesos” (p. 116).	Esta estrategia busca reducir los inventarios al mínimo con la finalidad de recibir materiales justo cuando se necesiten en el proceso productivo.

Nota. La presente tabla muestra información relacionada a los tipos de modelos de gestión, mismos que son importantes dentro de la investigación. Adaptado de (Cruz Fernández, 2017; Arenal Laza, 2020 & Santiago, 2018).

Los métodos de gestión de inventarios analizados anteriormente son algunos de los más utilizados por las entidades según su conveniencia; son considerados como herramientas que ayudan con la mejora del abastecimiento, garantizando solo lo necesario para lograr mantener la continuidad de las funciones operativas de la empresa.

Tabla 2

Definición del Método ABC en la Gestión de Inventarios

A	Es el conjunto de artículos que tienen mayor relevancia en los inventarios en términos monetarios, requieren un control exhaustivo debido a que son los que más ingresos generan.
B	Engloba al grupo de artículos que suelen tener un valor monetario más moderado y representan una inversión menor a los del grupo A; sin embargo, no deben descuidarse.
C	Integran el porcentaje de productos con baja relevancia en términos monetarios, desde el punto de vista costo-beneficio, no se recomienda una

administración tan meticulosa de estos artículos en comparación con los del grupo A y B, pero si mantener políticas de mantenimiento para dichos artículos.

Nota. La presente tabla detalla la definición del Método ABC dentro de la gestión de inventarios. Adaptado de varios autores.

Este método es considerado como una herramienta que ayuda a clasificar de manera jerárquica los inventarios según su impacto económico, es clave porque optimiza la administración de los artículos y permite a las empresas enfocarse en productos con mayor importancia, ayudando a la reducción en costos de almacenamiento innecesarios.

1.2.1.9. Indicadores de Gestión de Inventarios

Los indicadores de Gestión son los que ofrecen información clave sobre el estado y la efectividad de las operaciones de inventario, capacitando a los gerentes y supervisores para tomar decisiones informadas y realizar mejoras en la gestión del inventario según nos indica Ayala & Caceda (2023).

Tabla 3
Indicadores de Gestión

Indicadores de Gestión de Inventarios		
Indicador	Descripción	Fórmula
Días de inventario	Este indicador representa el tiempo que se tarda en vender y en reponer el inventario.	$\text{Costo}^* (360 / \text{inventarios})$
Nivel de servicio al cliente	Instrumento que mide y evalúa la capacidad que tiene la empresa para solventar la demanda del cliente en un tiempo adecuado.	$\text{Pedidos satisfechos a tiempo} / \text{Total de pedidos}$
Costo de almacenamiento	Determina los costos netamente relacionados con el almacenaje del inventario, asegurando la gestión eficiente para no afectar a la rentabilidad de la empresa.	$\text{Costos de almacenamiento anuales} / \text{promedio de inventarios}$

Índice de obsolescencia	Evalúa el estado actual de los productos con la finalidad de medir la cantidad de inventarios que se consideran obsoletos y ayuda a la toma de decisiones.	Valor de inventarios obsoletos/ valor total de inventarios
Ciclo de Reposición	Este indicador evalúa el tiempo necesario para producir y reponer el inventario, mejorando la capacidad de respuesta a la demanda.	Tiempo total de reposición/ rotación de inventarios
Ciclo de efectivo	Herramienta esencial utilizada para hacer referencia al plazo existente desde la compra de mercadería hasta la cobranza.	Edad promedio de inventario+periodo de cobro-periodo de pago

Nota. La presente tabla menciona los tipos de indicadores de gestión de inventarios. Adaptado de (Ayala & Caceda, 2023).

1.2.2. Variable Dependiente: Toma de Decisiones Administrativas

1.2.2.1. Toma de Decisiones

Según Avila, Palumbo, De la Cruz, & Ogosi (2022), mencionan que la toma de decisiones es un proceso mediante el cual un individuo, grupo u organización decide alternativas sobre un sin número de opciones.

Se considera que la toma de decisiones implica ser resolutivo; no obstante, muchas determinaciones se adoptan a lo largo de periodos prolongados, con avances, retrocesos e interrupciones en el análisis de una situación y su posible solución, indican Gutiérrez & Barandica (2020). Además, los autores sugieren que este proceso requiere constancia y evaluación continua, debido a que las circunstancias pueden cambiar y obligar a reconsiderar alternativas antes de llegar a la decisión final.

En relación con los autores, la toma de decisiones se puede definir como la solución a una incertidumbre generada por muchas opciones importantes, donde la persona encargada de analizar las variables deberá optar por la más factible para la entidad, solucionando así el problema con una respuesta eficiente y eficaz.

1.2.2.2.Importancia de la Toma de Decisiones

Dentro del mundo empresarial, la toma de decisiones tiene un gran impacto pues este proceso resulta ser de suma importancia debido a las acciones realizadas y ejecutadas, donde cada situación se ve impactada de forma directa a la organización. “El desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Elementos como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento, e innovación” Delfín y Acosta (2016) (p.4).

1.2.2.3.Etapas de la Toma de Decisiones

Gutiérrez & Barandica (2020), mencionan que el proceso de toma de decisiones está formado por diversas actividades que ocurren en diferentes momentos y en forma cíclica, la existencia de diferentes etapas y los diferentes requisitos en cada una de ellas, indican que los sistemas deben tener capacidades internas, múltiples y deben ser flexibles y fáciles de usar.

En constancia con el autor mencionado, Canós Darós, Pons Morera, Valero Herrera, & Maheut consideran que la toma de decisiones es un proceso porque durante un periodo de tiempo suceden una serie de etapas de forma secuencial.

Ilustración 2

Etapas en el proceso de toma de Decisiones

Inteligencia	•Identifica y define el problema recopilando todos los datos disponibles acerca del problema con la finalidad de tomar una decisión.
Diseño	•Identifica y enumera todas las alternativas y estrategias posibles.
Selección.	•Elección de la alternativa mas factible en relacion con los objetivos de la empresa y sus recursos teniendo en cuenta de que la seleccion debe contribuir a la solución del problema planteado.
Implantación	•Es el desarrollo de las acciones que conlleva la alternativa elegida para la solución del problema.
Revisión	•Comprueba si la puesta en marcha de la decisión es la adecuada y alcanza los resultados deseados.

Nota. Etapas en el proceso de la toma de decisiones. Adaptado de (Canós Darós, Pons Morera, Valero Herrera, & Maheut).

1.2.2.4. Tipo de Decisiones

En la actualidad, para que una entidad se mantenga en el ranking de empresas reconocidas es necesario que maneje muy bien sus procesos internos, esto se logra mediante la buena gestión en su contabilidad. Para Atehortúa & Mejía (2018), existen tipos de decisiones que pueden mantener a una empresa, entre las cuales menciona:

Tabla 4
Tipo de Decisiones Empresariales

Decisiones Operativas	Se encuentran directamente relacionadas con todas las actividades de producción que realiza la empresa; es decir, al manejo del sistema de control de costo y calidad, manufactura del producto y programación del proceso, maquinaria, materiales y mano de obra.
Decisiones Productivas	Son aquellas que se realizan para el buen manejo de referencias y cantidad de producción en relación con la demanda del mercado, dichas decisiones se encuentran ligadas más al área de costos, pues es aquí donde se requiere un manejo adecuado de existencias.
Decisiones Estratégicas	Son las que permiten a la entidad mantener un posicionamiento aceptable, pues aquí se aprovechan los recursos ofreciendo mejor calidad; es decir, son las que ayudan a sostener un valor agregado en su cadena de valor.
Decisiones de Solución e Innovación	Estas decisiones están enfocadas en solucionar los diferentes problemas que existan dentro de la organización y el entorno, evitando que la entidad se perjudique saliéndose de lo estipulado; como objetivo de desarrollos de sus actividades, aportando soluciones prácticas que posicionen a la empresa como rentable en el mercado cambiante.

Nota. La presente tabla muestra los tipos de decisiones empresariales que se pueden presentar. Adaptado de (Atehortúa & Mejía, 2018).

1.2.2.5.Herramienta Para la Toma de Decisiones

Estas herramientas son métodos sistemáticos que facilitan la evaluación de opciones y selección de alternativa dentro de un proceso organizacional, garantizando así una mejora para la entidad; para el autor Santiago (2018), “la mejora de la calidad conduce a una productividad mayor y a unos costes de calidad menores, que influyen en un incremento de ventas y, por tanto, de beneficios” (p. 5). Es decir, la mayoría de las decisiones empresariales giran en torno a la mejora de la calidad; por ende, la entidad debe tener en cuenta las distintas herramientas de ayuda.

Tabla 5

Herramientas Para la Toma de Decisiones

Herramienta	Definición	Interpretación
Análisis FODA/DAFO	Sánchez Huerta (2020), define a este análisis como “herramienta clave para una evaluación de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que ofrece su entorno”.	Ayuda a conocer la situación actual de la entidad para aprovechar al máximo sus situaciones positivas y así reducir las negativas a través de acciones estratégicas.
Análisis PEST	Santiago (2018), define este análisis como el estudio al macroentorno de la empresa a través de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen en ella.	Esta herramienta examina el entorno Político, Económico, social y tecnológico, con la finalidad de anticiparse y elaborar cambios estratégicos.
Las 5 fuerzas de Porter	Según Michaux, Stéphanie, & Anne (2016), mencionan que es una herramienta que permite analizar la estructura competitiva de una industria mediante cinco fuerzas: la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos y el	Este modelo analiza la competitividad en una industria y ayuda a entender el entorno para diseñar estrategias.

	poder de negociación de clientes y proveedores.	
Análisis de Coste-Beneficio	Según Rus Mendoza (2008), es un método sistemático que sirve para comparar los costos y beneficios de una decisión o proyecto, con el fin de determinar si resulta conveniente.	Este análisis permite evaluar si los beneficios esperados superan los costos, ayudando a la toma de decisiones, en relación con la alternativa más conveniente.

Nota. La presente tabla detalla las herramientas para la buena toma de decisiones dentro de una entidad. Adaptado de (Sánchez Huerta, 2020; Santiago 2018; Rus Mendoza, 2008; Michaux, Stéphanie, & Anne, 2016)

1.3.Bases Legales

1.3.1. Norma Internacional De Contabilidad NIC 2: Inventarios

La norma internacional de contabilidad 2 (NIC 2) tiene como objetivo principal “prescribir el tratamiento contable de los inventarios”; es decir, establece como debe reconocerse, medirse, presentarse y revelarse en los estados financieros, asegurando así que estos estén registrados adecuadamente reflejando su costo real y a su vez evitando cualquier error en relación con los valores que se presenten.

Esta normativa define a los inventarios como activos:

- Netamente deben ser mantenidos para la venta en relación con el giro del negocio.
- En proceso de producción con vistas a esa venta;
- En forma de suministros o materiales que puedan ser consumidos en el proceso de producción o prestación de servicios.

Dentro de la NIC 2 se menciona que la medición de los inventarios deberá ser al valor menor entre costo y el valor neto realizable, sabiendo que el costo comprende todos los valores derivados de su adquisición y transformación, mientras que el valor neto realizable corresponde al precio estimado de venta menos los costos necesarios para culminar el producto y venderlo.

1.3.2. COSO II

Es conocido como un sistema de gestión de riesgo y control interno para cualquier entidad, se encuentra basado en un marco que tiene como objetivo dictaminar problemas; dictar

los cambios necesarios para gestionarlos y evaluarlos. Para Esan (2019) la implementación del Coso II brinda un sin número de beneficios, entre los cuales están:

- Alinear la gestión de riesgos con la estrategia para analizarlos.
- Mejorar las decisiones importantes de respuesta ante los riesgos o crisis.
- Reducir el número de eventos sorpresivos y, en consecuencia, de pérdidas operacionales.
- Identificar, agrupar y gestionar toda la diversidad de eventos perjudiciales para la empresa.
- Mejorar la inversión y el presupuesto de una compañía, disminuyendo los impactos negativos.

CAPITULO II

2. DIAGNOSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. Información General de la Empresa

2.1.1. *Antecedentes de la Empresa*

La compañía AGOVETERINARIA SAN ISIDRO AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA., fue constituida en la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí, el representante legal es el Doctor Lucas Saldarriaga Juan Luis, su domicilio principal se encuentra ubicado en el cantón Portoviejo y su principal actividad económica es la venta al menor de productos agrícolas y veterinarios en establecimientos especializados.

2.1.2. *Misión*

Proveer productos agrícolas y servicios veterinarios de alta calidad, contribuyendo al bienestar animal y al desarrollo sostenible del sector Agropecuario, mediante una atención personalizada y profesional que satisfaga las necesidades de nuestros clientes, mejorando la salud y productividad de sus animales.

2.1.3. *Visión*

Ser líderes del mercado agropecuario y veterinario, reconocidos por nuestra innovación, excelencia en el servicio y compromiso con la sostenibilidad, contribuyendo al desarrollo integral de nuestros clientes y la comunidad.

2.1.4. *Dirección*

Provincia: Manabí

Canton: Portoviejo

Dirección: Av. Manabí 326 y Alajuela

Referencia: Diagonal a la iglesia Evangélica

2.1.5. *Actividad Económica*

Su principal actividad económica es la venta al por menor de productos agrícolas y veterinarios en establecimientos especializados.

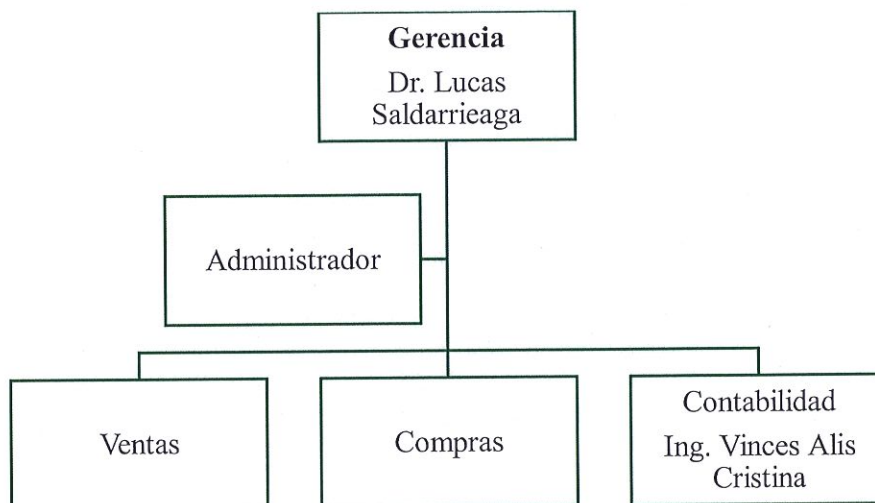
2.1.6. *Propietario*

✓ **Gerente General:** Lucas Saldarriaga Juan Luis.

2.1.7. Organigrama

Ilustración 3

Organigrama de AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA.



Nota. Organigrama de la compañía AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA.

2.1.8. Análisis FODA

Tabla 6

Análisis FODA de la entidad

Fortalezas	Debilidades
Experiencia en la comercialización de productos agrícolas y veterinarios.	Dependencia significativa de las ventas para mantener liquidez.
Variedad de productos para satisfacer las necesidades de los clientes.	Falta de indicadores y mecanismos de seguimiento para la toma de decisiones.
Relación comercial con clientes y proveedores del sector.	Limitaciones en los procedimientos de control y gestión de inventarios.
Oportunidades	Amenazas
Crecimiento del sector agropecuario y veterinario en la región.	Competencia creciente dentro del mercado agro-comercial.
Implementación de herramientas tecnológicas para mejorar los procesos administrativos.	Variación en precios de productos y costos de abastecimiento.
Incremento de la demanda de productos para el cuidado agrícola y animal.	Riesgo de caducidad o deterioro de ciertos productos.

Cambios económicos que afecten la
capacidad de compra de los clientes.

Nota. Analisis FODA de la entidad.

2.2. Metodología de la Investigación

2.2.1. Modalidad de Investigación

La investigación científica es el proceso sistemático y riguroso que se utiliza para obtener información confiable y objetiva; busca comprender la situación a través de la recopilación y análisis de datos, formulación de hipótesis e interpretación de resultados que servirán para llegar a conclusiones manifiestan Vásquez, Guanuchi, Cahuana, Vera, & Holgado (2023).

El presente estudio implementara un enfoque mixto tomando en cuenta aspectos cuantitativos como la recopilación de información de datos financieros y de la gestión del inventario a través de los informes financieros presentados por la entidad; asimismo, un enfoque cualitativo mediante entrevistas realizadas al gerente y a la contadora de la compañía, con el propósito de obtener información detallada y confiable para la investigación.

2.2.2. Tipos de Investigación

2.2.2.1. Investigación Documental

Se basa en la recolección de datos y analiza la información existente; para Haro, Chisag, Ruiz, & Caicedo (2024), este tipo de investigación la consideran como el análisis de documentos y materiales existentes para lograr obtener información y conocimientos sobre el tema de interés.

La presente investigación pretende que mediante la investigación documental se adopten los diferentes enfoques y teorías sobre las variables de estudio, con la finalidad de organizar la información obtenida de diferentes autores.

2.2.2.2. Investigación de Campo

Este tipo de investigación recolecta datos directamente del entorno que se estudia, (Haro et al., 2024) mencionan que es ideal si necesitas información fresca y específica, permitiendo estudiarlos en su contexto real.

Este estudio se enfocará en la compañía AGROVETSANISIDRO CIA. LDA. Ubicada en la ciudad de Portoviejo; con la finalidad de recopilar datos e información a través de las técnicas de investigación seleccionadas.

2.3. Población y Muestra

2.3.1. Población

Rodríguez (2015), en su libro menciona que la población es un grupo de elementos que se proponen para la obtención de una medida característica, las cuales son objetivo de análisis estadístico.

Para el desarrollo de la investigación se consideró como población a todo el personal del establecimiento.

Tabla 7

Población de la Empresa AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA.

Área	Función	Cantidad
Administración	Gerente general	1
Contable	Contador general	1
Operativa		8
Total		10

Nota. La presente tabla contiene la información referente a la población de estudio en donde se consideran las funciones y áreas existentes dentro de AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA

2.3.2. Muestra

Según Arias Gonzáles & Covinos Gallardo (2021), destacan que la muestra se define como el subconjunto de individuos extraídos de una población total, con la finalidad de llevar a cabo un estudio sobre dicha población, por otro lado, Rodríguez (2015), plantea que puede definirse como “una parte que indica la calidad de un todo”. Por ello una correcta selección de muestra permite validar la fiabilidad de los resultados a obtener.

Para la presente investigación se tomó como muestra solo a la contadora y al gerente general de la compañía.

Tabla 8

Muestra de la Empresa AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA.

Área	Función	Cantidad
Administración	Gerente general	1
Contable	Contador general	1
Total		2

Nota. La presente tabla contiene la información referente a la muestra de estudio elegida por medio de un muestreo no probabilístico por conveniencia, mismos a los que se les aplica las técnicas elegidas al momento de realizar la metodología de investigación.

2.4. Métodos de Investigación

2.4.1. Método Inductivo

El modelo inductivo se encuentra directamente relacionado con el razonamiento, Hurtado & Toro (2007) manifiestan que este método “permite pasar de hechos particulares a los principios generales” (p. 84); es decir, que se encarga de observar y estudiar experiencias o hechos particulares, con la finalidad de obtener conclusiones inductivas.

Se utilizará el método inductivo para identificar las debilidades del control interno de inventarios, obteniendo información a través de la observación y el enfoque de las entrevistas realizadas a los responsables de la entidad con respecto al tema de estudio.

2.4.2. Método Deductivo Directo

Este método parte del análisis de situaciones específicas consideradas verdaderas y, mediante el razonamiento, permite llegar a conclusiones de alcance general. Bernal Torres, (2010) indica que este modelo comienza examinando casos particulares y, a partir de ellos, se establecen principios, leyes o fundamentos que pueden aplicarse de forma universal.

Se implementó este método deductivo para analizar los criterios de lo general a lo específico, lo que permitirá elaborar el marco teórico a partir de teorías y conceptos de investigaciones previas de diversos autores, facilitando así el entendimiento de la situación actual de la entidad.

2.4.3. Método Analítico

Es la investigación que se emplea para estudiar sucesos y conceptos históricos a través de análisis de una selección de documentos y testimonios; García Sanz (2021) sostiene que el

investigador sintetiza la información para aportar un conocimiento del concepto o del suceso tras la interpretación de los acontecimientos.

En la presente investigación se utilizó el método analítico con el fin de analizar las causas y efectos del problema referente al control del inventario.

2.5. Técnicas o Instrumentos de Investigación

2.5.1. Observación

Es la técnica que permite al investigador recopilar información directa y objetiva en relación con el caso de estudio, sin la necesidad de depender de las repuestas de sujetos; sirve para estudiar situaciones que no se pueden presenciar o capturar de otra manera, misma que puede ser utilizada por cualquier individuo con entrenamiento adecuado; según Vásquez Ramírez & otros (2023) “la observación es una técnica de recolección de datos que se basa en la observación directa de los eventos, comportamientos y/o situaciones que se quieren estudiar” (p. 95).

Esta herramienta es fundamental para la investigación debido a que nos permite observar las situaciones de la entidad de manera cuantitativa y cualitativa, se recopilaran datos y se medirá la situación actual en la que se encuentra de la compañía AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA. conforme a la administración de su inventario.

2.5.2. Entrevista

La entrevista es una técnica de recolección de datos que, además de ser una estrategia frecuente en investigación, posee valor propio como herramienta de información. Tanto si forma parte de un estudio formal como si se aplica de manera independiente, mantiene características y etapas definidas, donde su propósito central es “obtener información oral y directa sobre hechos, experiencias y opiniones, mediante la interacción entre al menos dos personas” expresa Folgueiras (2016).

La entrevista es una técnica útil para esta investigación, ya que permite obtener información de primera mano, ayudando a obtener la mayor información posible directa de los diferentes entes de la organización, como el gerente y contador de AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA., quienes son los encargados de las operaciones y toma de decisiones respecto al inventario.

2.5.3. Lista de Verificación (Check List)

Es una herramienta esencial que asegura que cada paso necesario para completar una tarea o proceso se cumpla de manera sistemática y eficiente, ayudando así al interesado a garantizar la consistencia y la calidad de cualquier operación. Nápoles & Morrero (2023) entienden por lista de chequeo (cheks-list) a una hoja de verificación en forma de cuestionario; sirve para verificar el grado de cumplimiento de determinadas reglas establecidas con un fin determinado.

En la presente investigación se manifestó este medio con la finalidad de identificar si los procedimientos y actividades que se implementan en la entidad cumplen con los criterios establecidos dentro del sistema del control interno.

2.6. Análisis e Interpretación de Resultados

2.6.1. Estados Financieros

2.6.1.1. Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera

Tabla 9

Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera Periodos 2023 y 2024

Cuenta	Año 2023	Año 2024	Variación absoluta	Variación relativa
Activo	\$2.691.228,37	\$2.916.985,86	\$225.757,49	8,39%
Activo corriente	\$1.748.329,45	\$1.748.842,57	\$ 513,12	0,03%
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$28.987,49	\$56.303,06	\$ 27.315,57	94,23%
Activos financieros	\$427.499,26	\$522.122,34	\$ 94.623,08	22,13%
Inventarios	\$1.252.336,99	\$1.150.880,95	\$ -101.456,04	-8,10%
Servicios y otros pagos anticipados	\$28.904,35	\$10.390,75	\$ -18.513,60	-64,05%
Activos por impuestos corrientes	\$10.601,36	\$9.145,47	\$ -1.455,89	-13,73%
Activos no corrientes	\$942.898,92	\$1.168.143,29	\$225.244,37	23,89%
Propiedad, planta y equipo	\$935.898,92	\$1.115.037,17	\$ 179.138,25	19,14%
Terrenos	\$853.000,00	\$1.051.787,05	\$ 198.787,05	23,30%
Muebles y enseres	\$1.602,39	\$1.602,39	\$ -	0,00%
Maquinaria y equipo	\$38.315,62	\$38.315,62	\$ -	0,00%
Equipo de computación	\$3.950,43	\$3.950,43	\$ -	0,00%
Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	\$156.103,58	\$156.103,58	\$ -	0,00%
(-) depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	\$-117.073,10	\$-136.721,90	\$ -19.648,80	16,78%
Documentos y cuentas por cobrar no relacionados	\$7.000,00	\$53.106,12	\$ 46.106,12	658,66%
Pasivo	\$1.932.656,39	\$2.035.716,89	\$103.060,50	5,33%
Pasivo corriente	\$1.429.404,10	\$1.395.984,05	\$ -33.420,05	-2,34%
Cuentas y documentos por pagar	\$1.177.651,03	\$1.106.549,88	\$ -71.101,15	-6,04%

Obligaciones con instituciones financieras	\$106.156,67	\$86.362,93	\$ -19.793,74	-18,65%
Otras obligaciones corrientes	\$53.908,18	\$42.781,60	\$ -11.126,58	-20,64%
Cuentas por pagar a relacionadas	\$91.688,22	\$160.289,64	\$ 68.601,42	74,82%
Pasivo no corriente	\$503.252,29	\$639.732,84	\$136.480,55	27,12%
Cuentas y documentos por pagar	\$84.000,00	\$156.030,21	\$ 72.030,21	85,75%
Obligaciones con instituciones financieras	\$419.252,29	\$483.702,63	\$ 64.450,34	15,37%
Patrimonio neto	\$758.571,98	\$881.268,97	\$122.696,99	16,17%
Capital	\$40.000,00	\$40.000,00	\$ -	0,00%
Aportes de socios o accionistas para futura capitalización	\$500.212,68	\$620.212,68	\$ 120.000,00	23,99%
Reservas	\$4.360,15	\$4.360,15	\$ -	0,00%
Otros resultados integrales	\$194.830,61	\$194.830,61	\$ -	0,00%
Resultados acumulados	\$11.240,21	\$18.863,61	\$ 7.623,40	67,82%
Resultados del ejercicio	\$7.928,33	\$3.001,92	\$ -4.926,41	-62,14%
Total pasivo + patrimonio	\$2.691.228,37	\$2.916.985,86	\$225.757,49	8,39%

Nota. La tabla presenta el análisis horizontal realizado a los Estados de Situación Financiera de la compañía AGROVETSANISIDRO CIA LTDA. de los períodos 2023 y 2024. Fuente: <https://appscvsgen.supercias.gob.ec/consultaCompanias/societario/informacionCompanias.jsf>

Interpretación de resultados

Se evidencia variación significativa de un periodo a otro; en el activo total se observa un incremento del 8,39% debido al aumento en los activos no corrientes generado por la cuenta Propiedad planta y equipo, este comportamiento refleja una mayor inversión en bienes destinados al fortalecimiento operativo de la compañía. Dentro del activo corriente, el efectivo y equivalentes de efectivo aumentaron en un 94,23%, situación que podría relacionarse con una mejor recuperación de cartera o mayor disponibilidad de efectivo durante el período; no obstante, la cuenta de inventarios presentó una disminución de \$101.456,04 equivalente al 8,10%, aspecto relevante, considerando que constituye uno de los activos más importantes dentro de la agroveterinaria, esta variación podría estar asociada a una reducción en las compras, salida de productos acumulados o ajustes por productos vencidos y de lenta rotación.

En relación con el pasivo, este aumentó un 5,33%, equivalente a \$103.060,50. Aunque el pasivo corriente disminuyó ligeramente en 2,34%, las cuentas por pagar a relacionadas incrementaron un 74,82%, evidenciando una mayor dependencia de financiamiento interno; asimismo, el pasivo no corriente presentó un crecimiento del 27,12%, principalmente por el aumento de obligaciones financieras y cuentas por pagar a largo plazo. Respecto al patrimonio, se observa un incremento del 16,17%, impulsado principalmente por aportes de socios para futura capitalización, los cuales aumentaron un 23,99%; sin embargo, los resultados del

ejercicio disminuyeron en un 62,14%, reflejando una reducción considerable en la utilidad obtenida durante el año 2024.

El análisis evidencia que, aunque la empresa mantiene crecimiento en su estructura financiera, existen señales relacionadas con la disminución del inventario, el incremento del endeudamiento y la reducción de resultados del ejercicio que podrían afectar la eficiencia operativa y la toma de decisiones administrativas.

2.6.1.2. Análisis Vertical Estado de Situación Financiera

Tabla 10

Análisis Vertical Del Estado De Situación Financiera Periodos 2023 Y 2024

Cuenta	año 2023	año 2024	2023	2024
Activo	\$2.691.228,37	\$2.916.985,86	100,00%	100,00%
Activo corriente	\$1.748.329,45	\$1.748.842,57	64,96%	59,95%
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$28.987,49	\$56.303,06	1,08%	1,93%
Activos financieros	\$427.499,26	\$522.122,34	15,88%	17,90%
Inventarios	\$1.252.336,99	\$1.150.880,95	46,53%	39,45%
Servicios y otros pagos anticipados	\$28.904,35	\$10.390,75	1,07%	0,36%
Activos por impuestos corrientes	\$10.601,36	\$9.145,47	0,39%	0,31%
Activos no corrientes	\$942.898,92	\$1.168.143,29	35,04%	40,05%
Propiedad, planta y equipo	\$935.898,92	\$1.115.037,17	34,78%	38,23%
Terrenos	\$853.000,00	\$1.051.787,05	31,70%	36,06%
Muebles y enseres	\$1.602,39	\$1.602,39	0,06%	0,05%
Maquinaria y equipo	\$38.315,62	\$38.315,62	1,42%	1,31%
Equipo de computación	\$3.950,43	\$3.950,43	0,15%	0,14%
Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	\$156.103,58	\$156.103,58	5,80%	5,35%
(-) depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	\$-117.073,10	\$-136.721,90	-4,35%	-4,69%
Documentos y cuentas por cobrar no relacionados	\$7.000,00	\$53.106,12	0,26%	1,82%
Pasivo	\$1.932.656,39	\$2.035.716,89	71,81%	69,79%
Pasivo corriente	\$1.429.404,10	\$1.395.984,05	53,11%	47,86%
Cuentas y documentos por pagar	\$1.177.651,03	\$1.106.549,88	43,76%	37,93%
Obligaciones con instituciones financieras	\$106.156,67	\$86.362,93	3,94%	2,96%
Otras obligaciones corrientes	\$53.908,18	\$42.781,60	2,00%	1,47%
Cuentas por pagar a relacionadas	\$91.688,22	\$160.289,64	3,41%	5,50%
Pasivo no corriente	\$503.252,29	\$639.732,84	18,70%	21,93%
Cuentas y documentos por pagar	\$84.000,00	\$156.030,21	3,12%	5,35%
Obligaciones con instituciones financieras	\$419.252,29	\$483.702,63	15,58%	16,58%
Patrimonio neto	\$758.571,98	\$881.268,97	28,19%	30,21%
Capital	\$40.000,00	\$40.000,00	1,49%	1,37%
Aportes de socios o accionistas para futura capitalización	\$500.212,68	\$620.212,68	18,59%	21,26%
Reservas	\$4.360,15	\$4.360,15	0,16%	0,15%
Otros resultados integrales	\$194.830,61	\$194.830,61	7,24%	6,68%
Resultados acumulados	\$11.240,21	\$18.863,61	0,42%	0,65%

Resultados del ejercicio	\$7.928,33	\$3.001,92	0,29%	0,10%
Total pasivo + patrimonio	\$2.691.228,37	\$2.916.985,86	100,00%	100,00%

Nota. La tabla presenta el análisis Vertical realizado a los Estados de Situación Financiera de la compañía AGROVETSANISIDRO CIA LTDA. de los períodos 2023 y 2024. Fuente: <https://appscvsgen.supercias.gob.ec/consultaCompanias/societario/informacionCompanias.jsf>

Interpretación de Resultados

Los inventarios constituyen la cuenta más representativa, pasando de representar el 46,53% en 2023 al 39,45% en 2024; a pesar de la disminución, el inventario continúa siendo uno de los activos más significativos de la empresa; la reducción porcentual del inventario podría estar relacionada con una disminución del stock almacenado, una mayor salida de productos o ajustes por mercadería vencida y de lenta rotación; asimismo, el pasivo no corriente aumentó del 18,70% al 21,93%, debido principalmente al incremento de obligaciones financieras y cuentas por pagar a largo plazo; por otra parte, los resultados del ejercicio disminuyeron del 0,29% al 0,10%, evidenciando una reducción en la rentabilidad obtenida durante el período estudiado.

El análisis vertical demuestra que el inventario mantiene una participación significativa dentro de la estructura financiera de la empresa, influyendo directamente en la liquidez, operatividad y toma de decisiones administrativas. Asimismo, se evidencia una importante dependencia del financiamiento externo y una disminución en los resultados del ejercicio, aspectos que resaltan la necesidad de fortalecer el control y gestión de inventarios para optimizar recursos, reducir riesgos financieros y mejorar la eficiencia en la toma de decisiones.

2.6.1.3. Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Tabla 11

Análisis Horizontal Del Estado De Resultados Periodos 2023 Y 2024

Cuenta	Año 2023	Año 2024	Variación absoluta	Variación relativa
Venta de bienes	\$3.622.665,14	\$2.988.694,94	\$-633.970,20	-17,50%
Costo de ventas y producción	\$3.001.574,04	\$2.438.949,29	\$-562.624,75	-18,74%
Materiales utilizados o productos vendidos	\$3.001.574,04	\$2.438.949,29	\$-562.624,75	-18,74%
(+) inventario inicial de bienes no producidos por la compañía	\$1.566.501,61	\$1.252.336,99	\$-314.164,62	-20,06%
(+) compras netas locales de bienes no producidos por la compañía	\$2.687.409,42	\$2.337.493,25	\$-349.916,17	-13,02%
(-) inventario final de bienes no producidos por la compañía	\$-1.252.336,99	\$-1.150.880,95	\$101.456,04	-8,10%
Gastos	\$609.234,94	\$545.247,52	\$-63.987,42	-10,50%
Gastos de venta	\$328.375,10	\$302.792,37	\$-25.582,73	-7,79%

Gastos administrativos	\$201.639,76	\$198.186,45	\$-3.453,31	-1,71%
Gastos financieros	\$71.003,78	\$42.668,70	\$-28.335,08	-39,91%
Otros gastos	\$8.216,30	\$1.600,00	\$-6.616,30	-80,53%
Ganancia (pérdida) antes de 15% a trabajadores e impuesto a la renta de operaciones continuadas	\$11.958,27	\$4.708,89	\$ -7.249,38	-60,62%
15% participación trabajadores	\$1.793,74	\$706,33	\$ -1.087,41	-60,62%
Ganancia (pérdida) antes de impuestos	\$10.164,53	\$4.002,56	\$-6.161,97	-60,62%
Impuesto a la renta causado	\$2.236,20	\$1.000,64	\$-1.235,56	-55,25%
Ganancia (pérdida) neta del periodo	\$7.928,33	\$3.001,92	\$-4.926,41	-62,14%

Nota. La tabla presenta el análisis horizontal realizado a los Estados de Resultados de la compañía AGROVETSANISIDRO CIA LTDA. los períodos 2023 y 2024. Fuente: <https://appscvsgen.supercias.gob.ec/consultaCompanias/societario/informacionCompanias.jsf>

Interpretación de Resultados

Se evidencia una disminución significativa en el desempeño económico durante el período 2024; las ventas se redujeron en un 17,50%, reflejando una menor generación de ingresos, situación que podría estar relacionada con una baja rotación de productos, disminución en la demanda o limitaciones en el abastecimiento del inventario. De igual manera, el costo de ventas disminuyó en un 18,74% debido a la reducción de compras y del inventario inicial, manifestando una menor inversión en mercadería para la comercialización; asimismo, el inventario final presentó una disminución del 8,10%, lo que podría indicar deficiencias en la planificación y control del stock.

Aunque los gastos operacionales disminuyeron en un 10,50%, la utilidad neta del ejercicio presentó una reducción considerable del 62,14%, demostrando que la disminución de las ventas afectó directamente la rentabilidad de la empresa. En términos generales, los resultados reflejan debilidades en la gestión de inventarios y en la planificación operativa, aspectos que inciden en la toma de decisiones administrativas y en la estabilidad financiera de la empresa.

2.6.1.4. Análisis Vertical del Estado de Resultados

Tabla 12

Análisis Vertical Del Estado De Resultados Periodos 2023 Y 2024

Cuenta	Año 2023	Año 2024	2023	2024
Venta de bienes	\$3.622.665,14	\$2.988.694,94	100%	100%
Costo de ventas y producción	\$3.001.574,04	\$2.438.949,29	82,86%	81,61%
Materiales utilizados o productos vendidos	\$3.001.574,04	\$2.438.949,29	82,86%	81,61%
(+) inventario inicial de bienes no producidos por la compañía	\$1.566.501,61	\$1.252.336,99	43,24%	41,90%
(+) compras netas locales de bienes no producidos por la compañía	\$2.687.409,42	\$2.337.493,25	74,18%	78,21%
(-) inventario final de bienes no producidos por la compañía	\$-1.252.336,99	\$-1.150.880,95	-34,57%	-38,51%
Gastos	\$609.234,94	\$545.247,52	16,82%	18,24%
Gastos de venta	\$328.375,10	\$302.792,37	9,06%	10,13%
Gastos administrativos	\$201.639,76	\$198.186,45	5,57%	6,63%
Gastos financieros	\$71.003,78	\$42.668,70	1,96%	1,43%
Otros gastos	\$8.216,30	\$1.600,00	0,23%	0,05%
Ganancia (pérdida) antes de 15% a trabajadores e impuesto a la renta de operaciones continuadas	\$11.958,27	\$4.708,89	0,33%	0,16%
15% participación trabajadores	\$1.793,74	\$706,33	0,05%	0,02%
Ganancia (pérdida) antes de impuestos	\$10.164,53	\$4.002,56	0,28%	0,13%
Impuesto a la renta causado	\$2.236,20	\$1.000,64	0,06%	0,03%
Ganancia (pérdida) neta del periodo	\$7.928,33	\$3.001,92	0,22%	0,10%

Nota. La tabla presenta el análisis Vertical realizado a los Estados de Resultados de la compañía AGROVETSANISIDRO CIA LTDA. los periodos 2023 y 2024. Fuente: <https://appscvsgen.supercias.gob.ec/consultaCompanias/societario/informacionCompanias.jsf>

Interpretación de Resultados

Se observa que gran parte de los ingresos obtenidos por la empresa se destinan a cubrir costos de ventas y gastos operacionales, limitando significativamente la generación de utilidad. El costo de ventas representó el 81,61% de las ventas en 2024, reflejando una alta proporción de recursos destinados a la adquisición de mercadería. De igual forma, las compras netas aumentaron su participación al 78,21%, evidenciando una elevada dependencia del abastecimiento para mantener las operaciones comerciales; por otra parte, el inventario final representó el -38,51% de las ventas, situación que podría reflejar limitaciones en la planificación y control del stock.

Los gastos operacionales también aumentaron su participación porcentual, pasando del 16,82% al 18,24%, afectando directamente la rentabilidad de la empresa. Como resultado, la utilidad neta apenas representó el 0,10% de las ventas en 2024, evidenciando una baja capacidad de generación de ganancias; es decir, los resultados muestran debilidades en la

eficiencia operativa y en la gestión de inventarios, aspectos que pueden influir negativamente en la rentabilidad y en la toma de decisiones administrativas dentro de la compañía.

2.6.2. Indicadores Financieros

2.6.2.1. Liquidez Corriente

Tabla 13

Indicador De Liquidez

Liquidez corriente			
Fórmula	2023	2024	Diferencia
$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{2438949,29}{1429404,10} = 1,71$	$\frac{1748842,57}{1395984,05} = 1,25$	0,45

Nota. Comparación del indicador Liquidez corriente, en relacion a los periodos 2023 y 2024

Análisis e interpretación

El presente indicador nos refleja que la liquidez corriente pasó de 1,71 en el año 2023 a 1,25 en 2024, demostrando que existió una disminución de 0,45, indicando que la empresa mantiene capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo; sin embargo, la reducción evidencia una menor disponibilidad de recursos corrientes frente a sus pasivos.

2.6.2.2. Prueba Ácida

Tabla 14

Indicador De Prueba Ácida

Prueba ácida			
Fórmula	2023	2024	Diferencia
$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{1186612,30}{1429404,10} = 0,83$	$\frac{597961,62}{1395984,05} = 0,43$	0,40

Nota. Comparación del indicador prueba acida, en relacion a los periodos 2023 y 2024

Análisis de interpretación

El presente indicador evidencia que la compañía no dispone de suficientes activos líquidos inmediatos que le permitan cubrir sus obligaciones corrientes sin depender de la venta del inventario; pues como se observa la prueba ácida disminuyo de 0,83 en 2023 a 0,43 en 2024, presentando una variación de 0,40 esta reducción se puede asociar a la excesiva inversión en inventarios.

2.6.2.3. Rotación del Inventario

Tabla 15

Indicador De Rotación De Inventario

Rotación del Inventario			
Fórmula	2023	2024	Diferencia
$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario}}$	$\frac{3001574,04}{1252336,99} = 2,40$	$\frac{2438949,29}{1150880,95} = 2,12$	0,28

Nota. Comparación del indicador rotación del inventario, en relacion a los periodos 2023 y 2024

Análisis e interpretación

La rotación de inventarios pasó de 2,40 en 2023 a 2,12 en 2024, mostrando una disminución de 0,28 en este indicador, esta variación; aunque mínima, sugiere que el ciclo de reposición del inventario se extendió ligeramente, alcanzando un promedio de 172 días para renovar su stock; una menor rotación afecta directamente la liquidez y dificulta la toma de decisiones relacionadas con abastecimiento y reposición, pues en una agroveterinaria existen productos perecibles o con fecha de vencimiento, lo que aumenta el riesgo de pérdidas y obsolescencia.

2.6.2.4. Apalancamiento

Tabla 16

Indicador De Apalancamiento

Apalancamiento			
Fórmula	2023	2024	Diferencia
$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{2691228,37}{758571,98} = 3,55$	$\frac{2916985,86}{881268,97} = 3,31$	0,24

Nota. Comparación del indicador Apalancamiento, en relacion a los periodos 2023 y 2024

Análisis e interpretación

Con la necesidad de cubrir obligaciones operativas o mantener niveles elevados de inventario mediante deuda el indicador de apalancamiento pasó de 3,55 en 2023 a 3,31 en 2024, presentando una disminución de 0,24 a pesar de la reducción, la empresa continúa mostrando una alta dependencia del financiamiento externo para sostener sus operaciones; incrementando

el riesgo financiero y reduciendo la capacidad de solucionar problemas ante temas de liquidez o disminución de ventas.

2.6.2.5. Rotación de Cartera

Tabla 17

Indicador De Rotación De Cartera

Rotación de Cartera			
Fórmula	2023	2024	Diferencia
$\frac{Ventas}{cuentas\ por\ cobrar}$	$\frac{3622767,25}{323943,38} = 11,18$	$\frac{2988845,94}{280287,42} = 10,66$	0,52

Nota. Comparación del indicador rotación de cartera, en relacion a los periodos 2023 y 2024

Análisis e interpretación

Se pudo asociar mediante el indicador de rotación de cartera que existió una disminución, evidenciando una menor velocidad en la recuperación de las cuentas por cobrar, misma que podría estar relacionada a un incremento de los plazos de cobros otorgados o una disminución en la eficiencia de la gestión de cobranza, evidenciando que la empresa tarda más tiempo en convertir sus ventas a crédito en efectivo, afectando la disponibilidad de recursos para financiar sus operaciones.

2.6.2.6. Rotación de Ventas

Tabla 18

Indicador De Rotación De Ventas

Rotación de Ventas			
Fórmula	2023	2024	Diferencia
$\frac{Ventas}{Activo\ Total}$	$\frac{3622767,25}{2691228,37} = 1,35$	$\frac{2988845,94}{2916985,86} = 1,02$	0,32

Nota. Comparación del indicador rotación de ventas, en relacion a los periodos 2023 y 2024

Análisis e interpretación

La rotación de venta presento disminución, reflejando una menor capacidad para generar ventas a partir de los recursos invertidos, esto pudo deberse a reducción de la demanda o con una menor salida de productos; situación que afecta directamente la rentabilidad y evidencia la necesidad de fortalecer la gestión y planificación de inventarios.

2.6.2.7. Margen Bruto

Tabla 19

Indicador De Margen Bruto

Margen Bruto			
Fórmula	2023	2024	Diferencia
$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$	$\frac{3622767,25 - 3001574,04}{3622767,25} = 17\%$	$\frac{2988845,94 - 2438949,29}{2988845,94} = 18\%$	1%

Nota. Comparación del indicador Margen bruto, en relacion a los periodos 2023 y 2024

Análisis e interpretación

El margen bruto pasó del 17% en 2023 al 18% en 2024, mostrando una ligera mejora en la capacidad de la empresa para obtener utilidad después de cubrir el costo de ventas. No obstante, este incremento resulta poco significativo y no fue suficiente para compensar la disminución de las ventas registradas durante el período.

2.6.2.8. Margen Neto

Tabla 20

Indicador De Margen Neto

Margen Neto			
Fórmula	2023	2024	Diferencia
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{7928,33}{3622767,25} = 0,22\%$	$\frac{3001,91}{2988845,94} = 0,10\%$	0,12%

Nota. Comparación del indicador margen neto, en relacion a los periodos 2023 y 2024

Análisis e interpretación

El margen neto disminuyó un 0,12%, evidenciando una reducción en la utilidad generada por cada dólar vendido. Este resultado refleja una baja rentabilidad operativa y financiera, lo que podría estar asociado a la disminución de ingresos. Esta situación limita la capacidad de crecimiento de la empresa y resalta la importancia de optimizar la gestión de inventarios y los procesos administrativos.

2.6.2.9. Análisis de los Indicadores Financieros

Tabla 21

Resumen De Indicadores Financieros

Indicador Financiero	Fórmula	Año 2023	Año 2024	VA	VR
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,17	1,25	0,08	6,84%
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,83	0,43	-0,4	-48,19%
Rotación del Inventario	$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario}}$	2,4	2,12	-0,28	-11,67%
Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	3,55	3,31	-0,24	-6,76%
Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{cuentas por cobrar}}$	11,18	10,66	-0,52	-4,65%
Rotación de Ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	1,35	1,02	-0,33	-24,44%
Margen Bruto	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$	17	18	1	5,88%
Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	0,22%	0,10%	-0,0012	-54,55%

Nota. Resumen de la *Comparación* de indicadores, en relacion a los periodos 2023 y 2024.

Análisis e interpretación

Se evidencia una disminución en varios aspectos relacionados con la eficiencia operativa, la rentabilidad y el manejo de los recursos. Aunque la liquidez corriente presentó una ligera mejora, la prueba ácida disminuyó, reflejando una fuerte dependencia de los inventarios para cumplir con las obligaciones de corto plazo; en relación con la gestión de inventarios, la rotación del inventario disminuyó, lo que indica una menor velocidad de recuperación de la inversión realizada en existencias y una permanencia más prolongada de los productos en bodega.

De igual manera, la rotación de ventas evidencia una reducción en la capacidad de la empresa para generar ingresos a partir de los recursos invertidos, la rotación de cartera refleja que existe una recuperación ligeramente más lenta de las cuentas por cobrar; también se logra evidenciar que la empresa sigue conservando obligaciones con terceros para el financiamiento de sus activos. Respecto a la rentabilidad, el margen bruto mostró una ligera mejora al

incrementarse del 17% al 18%; sin embargo, esta situación no se reflejó en la utilidad final, debido a que el margen neto disminuyó del 0,22% al 0,10%, evidenciando una reducción significativa en la capacidad de la empresa para generar ganancias.

Estos indicadores nos muestran que la entidad presenta debilidades relacionadas con la eficiencia en la gestión de inventarios, la generación de ventas y la rentabilidad; se evidencia la necesidad de fortalecer los controles y procedimientos asociados al manejo de inventarios, debido a que este rubro representa una proporción significativa de los activos de la empresa y tiene incidencia directa en la liquidez, rentabilidad y toma de decisiones administrativas.

2.6.3. Análisis del inventario a través del método ABC

Para efectos del análisis ABC se seleccionó una muestra representativa de los productos con mayor participación económica dentro del inventario de AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA., considerando artículos agrícolas y veterinarios de alta, media y baja incidencia en el valor total de existencias.

Tabla 22

Análisis ABC a la AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA.

Producto	Cantidad	C.U (USD)	C. Total (USD)	Acumulado	% Acumulado	Zona	%
Balanceado para pollos de engorde 40 kg	300	\$ 29,00	\$ 8.700,00	\$ 8.700,00	10%	A	79%
Balanceado bovino 40 kg	250	\$ 34,00	\$ 8.500,00	\$ 17.200,00	19%	A	
Balanceado porcino 40 kg	180	\$ 32,00	\$ 5.760,00	\$ 22.960,00	26%	A	
Urea 46% saco 50 kg	180	\$ 31,00	\$ 5.580,00	\$ 28.540,00	32%	A	
Sal mineralizada bovina 25 kg	220	\$ 25,00	\$ 5.500,00	\$ 34.040,00	38%	A	
Semilla de maíz híbrido (bolsa)	90	\$ 58,00	\$ 5.220,00	\$ 39.260,00	44%	A	
Fertilizante NPK 10-30-10 saco 50 kg	140	\$ 35,00	\$ 4.900,00	\$ 44.160,00	50%	A	
Fertilizante 15-15-15 saco 50 kg	120	\$ 37,00	\$ 4.440,00	\$ 48.600,00	55%	A	
Semilla de pasto Brachiaria (bolsa)	80	\$ 42,00	\$ 3.360,00	\$ 51.960,00	58%	A	
Ivomec (Ivermectina bovina 50 ml)	180	\$ 18,50	\$ 3.330,00	\$ 55.290,00	62%	A	
Baytril 100 ml	120	\$ 22,00	\$ 2.640,00	\$ 57.930,00	65%	A	
Abono orgánico compostado saco 40 kg	200	\$ 13,00	\$ 2.600,00	\$ 60.530,00	68%	A	
Lambdacialotrina 100 ml	180	\$ 12,50	\$ 2.250,00	\$ 62.780,00	71%	A	
Glifosato 1 litro	250	\$ 8,50	\$ 2.125,00	\$ 64.905,00	73%	A	
Catosal 10% Bayer 100 ml	100	\$ 19,50	\$ 1.950,00	\$ 66.855,00	75%	A	
Sulfato de magnesio agrícola 25 kg	70	\$ 26,00	\$ 1.820,00	\$ 68.675,00	77%	A	
Sulfato de zinc agrícola 25 kg	60	\$ 28,00	\$ 1.680,00	\$ 70.355,00	79%	A	
Oxitetraciclina LA 100 ml	140	\$ 11,50	\$ 1.610,00	\$ 71.965,00	81%	B	94%
Insecticida Clorpirifos 1 L	100	\$ 16,00	\$ 1.600,00	\$ 73.565,00	83%	B	
Mancozeb 1 kg	180	\$ 8,00	\$ 1.440,00	\$ 75.005,00	84%	B	
Fungicida sistémico Carbendazim 1 L	80	\$ 18,00	\$ 1.440,00	\$ 76.445,00	86%	B	
Melaza mineral líquida 5 L	100	\$ 14,00	\$ 1.400,00	\$ 77.845,00	88%	B	
Herbicida Paraquat 1 litro	120	\$ 11,00	\$ 1.320,00	\$ 79.165,00	89%	B	
Abono foliar micronutrientes 1 L	150	\$ 8,50	\$ 1.275,00	\$ 80.440,00	90%	B	
Vigantol ADE 100 ml	120	\$ 10,50	\$ 1.260,00	\$ 81.700,00	92%	B	

Aretes de identificación bovina (paquete)	70	\$	15,00	\$	1.050,00	\$	82.750,00	93%	B	
Botas de campo PVC	100	\$	10,00	\$	1.000,00	\$	83.750,00	94%	B	
Desparasitante Albendazol 100 ml	120	\$	7,50	\$	900,00	\$	84.650,00	95%	C	
Vitaminas ADE inyectables	180	\$	4,50	\$	810,00	\$	85.460,00	96%	C	
Cuerda para ganado (rollo)	50	\$	12,00	\$	600,00	\$	86.060,00	97%	C	
Termómetro veterinario digital	30	\$	18,00	\$	540,00	\$	86.600,00	97%	C	
Shampoo veterinario antiparasitario	60	\$	9,00	\$	540,00	\$	87.140,00	98%	C	100%
Comederos para aves	80	\$	6,50	\$	520,00	\$	87.660,00	99%	C	
Bebederos automáticos para aves	60	\$	8,50	\$	510,00	\$	88.170,00	99%	C	
Guantes veterinarios caja	120	\$	4,00	\$	480,00	\$	88.650,00	100%	C	
Jeringas veterinarias caja x100	250	\$	1,20	\$	300,00	\$	88.950,00	100%	C	
TOTAL				\$	88.950,00					

Nota. Analisis ABC del inventario de AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA.

Análisis e interpretación

El análisis ABC realizado a los productos de la AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA. permitió identificar los artículos que tienen mayor incidencia económica dentro del inventario, como se evidencia los productos clasificados en categoría A representan el 79% del valor total del inventario, concentrándose primordialmente en balanceados, fertilizantes, semillas, sales mineralizadas y medicamentos veterinarios; estos productos requieren controles más rigurosos relacionados con el almacenamiento, monitoreo, reposición y seguimiento debido al gran impacto económico para la entidad.

Por consiguiente, la categoría B almacena el 15% del valor total del inventario; es decir, su incidencia económica es un poco menor a las del apartado A; sin embargo, estos productos requieren controles periódicos que permitan garantizar su disponibilidad y evitar pérdidas por deterioro o vencimiento de alguna existencia debido a que aquí se presentan los fungicidas, insecticidas, herbicidas y algunos medicamentos veterinarios.

Finalmente, encontramos la categoría C representada con un 6% del valor total del inventario, donde agrupa productos como jeringas, guantes, bebederos, comederos y otros accesorios agrícolas y veterinarios que tienen un menor valor económico en comparación a las otras dos categorías, pero no quiere decir que se deban descuidar, al contrario estos artículos igual se deben tomar en cuenta para los controles porque también son necesarios para el desarrollo de las actividades comerciales y operativas de la empresa.

2.6.4. Entrevista

1. ¿Existen políticas o lineamientos coherentes para la gestión y control de inventarios?

Gerente: La empresa mantiene lineamientos para el manejo de inventarios orientados a la compra, almacenamiento y despacho de productos; sin embargo, estas no se encuentran establecidas de manera formal debido a que dichos lineamientos se aplican principalmente con base en la experiencia del personal y las necesidades operativas.

Contadora: Si, la empresa cuenta con lineamientos internos que regulan el ingreso, control, almacenamiento y salida de inventarios, mismas que permiten mantener un adecuado control y orden en los productos.

Análisis: La entidad mantiene lineamientos para la administración de sus inventarios; no obstante, estos no se encuentran documentados formalmente en un manual de políticas y procedimientos.

2. ¿Qué objetivos tiene la empresa respecto a la gestión de los inventarios?

Gerente: Garantizar la disponibilidad de productos agrícolas y veterinarios para satisfacer la demanda de los clientes y no afectar la continuidad de las ventas.

Contadora: El principal objetivo es asegurar la disponibilidad oportuna de los productos, evitar faltantes o excesos de stock y reducir pérdidas por vencimiento o deterioro.

Análisis: Se enfocan principalmente en mantener un stock adecuado demostrando así la importancia estratégica que mantiene el inventario dentro de la entidad.

3. ¿Cómo se alinean estos objetivos con la planificación financiera y operativa de la empresa?

Gerente: Las decisiones relacionadas con la compra de productos se realizan considerando el comportamiento de las ventas, las temporadas agrícolas y necesidades de los clientes.

Contadora: La gestión de inventarios se coordina con el presupuesto y la planificación operativa, permitiendo controlar costos, optimizar compras y mejorar la toma de decisiones financieras.

Análisis: La coordinación que existe entre las necesidades comerciales y la disponibilidad del recurso económico son las que ayudan a optimizar las compras y disminuir el riesgo de acumulación o insuficiencia de existencias.

4. ¿Tipos de riesgos que se pueden presentar y afectar el adecuado manejo del inventario?

Gerente: El desabastecimiento de productos que presentan alta demanda en el mercado, la acumulación de artículos debido a la baja rotación que presentan y el vencimiento de los productos son factores que pueden afectar el adecuado manejo de inventarios.

Contadora: Entre los principales riesgos se encuentran el vencimiento de productos, errores en registros, robos, deterioro por mala manipulación y compras excesivas o insuficientes.

Análisis: Resulta necesario fortalecer los mecanismos de control y monitoreo para minimizar el impacto de estos riesgos en la organización debido que la fecha de caducidad de los productos, los errores de registro, posibles pérdidas físicas, entre otros afectan directamente la rentabilidad de la entidad.

5. ¿Cómo se manejan las situaciones donde la información del inventario haya afectado a una decisión?

Gerente: Cuando se presenta este caso principalmente se revisan los reportes disponibles y se analiza la situación para determinar los ajustes necesarios.

Contadora: Cuando se detectan inconsistencias, se realiza una revisión del inventario físico y de los registros para corregir errores antes de tomar decisiones de compra o abastecimiento.

Análisis: Resulta necesario fortalecer los controles preventivos que permitan minimizar errores puesto que las acciones que realizan son de manera correctivas.

6. ¿Cómo se analizan las variaciones del inventario antes de tomar decisiones en relación con la compra o abastecimiento de productos?

Gerente: Antes de realizar nuevas compras se revisan las ventas, la demanda de los clientes y la disponibilidad actual de productos, con el fin de lograr determinar las necesidades reales de abastecimiento.

Contadora: Se analizan las entradas, salidas, rotación y consumo histórico del inventario para determinar si las variaciones son normales o requieren ajustes en las compras.

Análisis: Resulta importante que la entidad mantenga sus registros actualizados pues como se refleja en las respuestas las decisiones son en base a la información histórica y operativa del inventario

7. ¿Qué acciones toma la empresa para mitigar riesgos asociados al inventario?

Gerente: Se procura mantener un seguimiento constante de los productos de mayor demanda, controlar los niveles de stock y verificar periódicamente la disponibilidad de los productos más importantes para la operación.

Contadora: La empresa realiza controles periódicos, segregación de funciones, seguimiento a productos críticos y revisiones constantes de stock y fechas de caducidad.

Análisis: La presentación de monitoreo de existencias, la destinación de funciones y el control de los productos ayudan a disminuir pérdidas por vencimiento, errores o faltantes, por ello es necesario que se formalicen los controles a través de políticas y procedimientos fortaleciendo así su efectividad.

8. ¿Cómo la empresa gestiona los productos con fecha de caducidad o de lenta rotación?

Gerente: Se realiza un seguimiento a los productos próximos a vencer y se procura impulsar su comercialización antes de que pierdan utilidad.

Contadora: Se da prioridad a la rotación de productos próximos a vencer y se monitorean los productos de baja rotación para evitar pérdidas y tomar decisiones oportunas.

Análisis: Se reconoce la importancia de controlar los productos con fecha de caducidad y aquellos que presentan baja rotación, especialmente por tratarse de una actividad relacionada con productos agrícolas y veterinarios.

9. ¿Qué método de valoración de inventario aplica la empresa y qué criterios fueron considerados para su selección?

Gerente: La empresa utiliza el método FIFO puesto que permite una mejor administración de los productos que tienen fecha de caducidad y facilita la salida de los artículos más antiguos, reduciendo el riesgo de pérdidas por vencimiento.

Contadora: La empresa aplica el método FIFO (primero en entrar, primero en salir), ya que permite una mejor gestión de productos con fecha de caducidad y refleja de forma más real el costo del inventario.

Análisis: Utilizan un criterio que resulta adecuado para el tipo de actividad que desarrolla, la aplicación de este método contribuye a disminuir el riesgo de obsolescencia y facilita una gestión más eficiente de las existencias.

10. ¿Realizan verificaciones entre el inventario físico y los registros contables periódicamente? ¿Con qué frecuencia?

Gerente: Sí, se realizan verificaciones periódicas para confirmar que las existencias físicas coincidan con la información registrada en el sistema.

Contadora: Sí, se realizan conciliaciones periódicas entre el inventario físico y el contable, generalmente de forma mensual o trimestral.

Análisis: La realización de conciliaciones periódicas constituye una práctica importante para detectar errores, faltantes o inconsistencias que puedan afectar la información financiera, por ende, las revisiones son recomendables que se efectúen de manera semanal o mensual.

11. ¿Qué políticas contables se aplican para el tratamiento de productos vencidos u obsoletos?

Gerente: Cuando se identifican productos vencidos o que han perdido valor comercial, la administración evalúa cada situación para determinar la mejor alternativa, considerando el impacto económico que puede generar para la empresa.

Contadora: Los productos vencidos u obsoletos se registran como gasto, previa autorización, y se documenta adecuadamente su baja conforme a las políticas contables.

Análisis: Debido al tipo de productos que comercializa la empresa, resulta importante fortalecer las medidas preventivas que permitan minimizar la ocurrencia de pérdidas por vencimiento o deterioro.

12. ¿Qué indicadores financieros o de gestión utiliza para evaluar la eficiencia del manejo de inventarios?

Gerente: La administración realiza seguimiento a aspectos como la disponibilidad de productos, niveles de stock y comportamiento de las ventas con la finalidad de evaluar si los inventarios cubren la demanda.

Contadora: Se utilizan indicadores como rotación de inventarios, días de inventario, niveles de stock y variaciones entre inventario físico y contable.

Análisis: Estos indicadores constituyen herramientas fundamentales para apoyar la toma de decisiones administrativas y mejorar la eficiencia operativa de la organización, debido a que facilita la identificación de posibles deficiencias relacionadas con el abastecimiento, almacenamiento y comercialización de productos.

13. ¿Qué tipo de software contable o Sistema integrado utilizan para el registro y control del inventario?

Gerente: Se cuenta con un sistema informático donde se registran las operaciones de compras, ventas e inventarios, facilitando el acceso a información necesaria para la gestión y control de las existencias.

Contadora: La empresa utiliza un sistema contable integrado que permite registrar y controlar los movimientos de inventario y su impacto contable.

Análisis: Los registros deben realizarse de manera oportuna y encontrarse respaldados por procedimientos adecuados para que así el uso del sistema facilite el seguimiento de los movimientos de mercadería y fortalezca el control administrativo y contable

14. ¿Cómo se maneja la información entre el área contable y el área operativa para garantizar un adecuado control del inventario?

Gerente: Se realiza mediante el intercambio de información relacionada con compras, ventas, recepción de productos y niveles de stock.

Contadora: Existe coordinación y comunicación constante entre ambas áreas, compartiendo reportes y validando información para asegurar la consistencia de los datos.

Análisis: La interacción que existe entre el área operativa y contable favorece el control de las existencias y permite que las decisiones administrativas se sustenten en información más precisa y actualizada.

15. ¿Qué acciones se toman cuando se detectan diferencias entre el inventario físico y el contable?

Gerente: Se dispone una revisión de los movimientos registrados y se solicita verificar físicamente las existencias para determinar el origen de la inconsistencia y adoptar las medidas correspondientes

Contadora: Se realiza una investigación para identificar la causa de la diferencia y se efectúan los ajustes necesarios con la debida documentación y autorización.

Análisis: La presencia de estas diferencias muestra la importancia de fortalecer los controles preventivos para minimizar errores y mejorar la exactitud de los registros de inventario.

16. ¿Cómo se realiza la supervisión o revisión por parte de la administración sobre el control de inventarios?

Gerente: Se realizan revisiones periódicas de los reportes relacionados con inventarios, compras y ventas, con la finalidad de verificar que los niveles de stock sean adecuados y que los productos se encuentren disponibles para atender la demanda de los clientes.

Contadora: La administración revisa reportes periódicos, resultados de conciliaciones y autoriza ajustes o decisiones relacionadas con compras y control de inventarios.

Análisis: Este monitoreo permite identificar situaciones que puedan afectar el abastecimiento, la rentabilidad o la disponibilidad de productos.

2.6.4.1. Análisis de las entrevistas realizadas

Los resultados obtenidos mediante las entrevistas realizadas al gerente y la contadora evidenciaron que la entidad cuenta con controles bases para la gestión de sus inventarios; es decir, realizan registro de entradas y salidas de existencias, conciliaciones con una prioridad que no está definida, control de sus productos vencidos y utilización de un método adecuado para la valoración de sus existencias; no obstante, se identificó que la mayoría de estos procedimientos no se encuentran formalmente establecidos con una documentación como políticas y lineamientos específicos, lo que afecta la estandarización de los procesos y confiabilidad de la información que es utilizada para una buena toma de decisión administrativa.

En este contexto se puede determinar que la gestión de inventarios tiene incidencia directa en aspectos relacionados con el abastecimiento, la liquidez, la rentabilidad y la planificación operativa de la entidad.

2.6.5. Lista de verificación

Tabla 23

Lista De Verificación (Check List)

LISTA DE VERIFICACION PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE INVENTARIOS			
AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA.			
CRITERIO	CUMPLE		OBSERVACIONES
	SÍ	NO	
AMBIENTE DE CONTROL			
¿Cuentan con políticas o lineamientos para el control de inventarios?		X	Existen prácticas internas, pero no se encuentran formalizadas en un manual de políticas y procedimientos.
¿Aplican procedimientos para el adecuado almacenamiento de los productos?	X		Se aplican controles básicos.
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS			
¿Establecen objetivos relacionados con la gestión del inventario?	X		
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS (RIESGOS)			
¿Existe control sobre productos vencidos o de baja rotación?	X		
EVALUACION DE RIESGOS			
¿Se identifican riesgos asociados a pérdidas, caducidad o deterioro del inventario?	X		
¿Analizan las causas que generan diferencias o errores en los inventarios?		X	No existe evidencia de un procedimiento formal para analizar y documentar estas situaciones.
RESPUESTA AL RIESGO			

¿Se toman decisiones oportunas para la reposición de stock?	X		
ACTIVIDADES DE CONTROL			
¿Registra de manera oportuna las entradas y salidas de sus inventarios?	X		
¿Mantienen actualizado el stock de productos en el sistema o registros físicos?	X		
¿Los productos se clasifican según su tipo, rotación o fecha de vencimiento?	X		
¿Utilizan un método de valoración adecuado?	X		
¿Realizan inventarios físicos de manera periódica?		X	Se realizan verificaciones periódicas, sin embargo, no las realizan en el tiempo recomendado.
¿Utilizan indicadores de gestión para el control del inventario?	X		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
¿La información del inventario facilita la toma de decisiones administrativas oportunas?	X		
SUPERVISIÓN			
¿La información del inventario es utilizada para el correcto suministro de productos?	X		
TOTAL	12	9	

Nota. Se detalla el cuestionario de control interno aplicado a la muestra seleccionada por conveniencia.

EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Calificación Total (CT)	9
Ponderación Total (PT)	12
Nivel de Confianza = (CT/PT) * 100	75%
Nivel de Riesgo = 100% - NC	25%

Nivel de Confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
Nivel de Riesgo		
Alto	Moderado	Bajo
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

Análisis e interpretación.

El análisis efectuado en la lista de verificación permitió identificar que la entidad cumple con la mayoría de los aspectos evaluados relacionados con la gestión de inventarios; principalmente en actividades operativas como registro de movimientos, control de existencias, realización de inventarios físicos y seguimiento de productos. Pese a ello se pudo evidenciar debilidades relacionadas a la formalización de políticas, el análisis estructurado de riesgos y el uso de mecanismos documentados para la evaluación y monitoreo de los inventarios.

Estas debilidades pueden limitar la eficiencia del control interno y afectar la calidad de la información que es utilizada para la toma de decisiones administrativas; por ello, se considera adecuado la implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos que fortalezca la gestión y control de inventarios.

2.7.Triangulación de la Información

La triangulación de resultados se realizó mediante el análisis de la información obtenida a través de los estados financieros, indicadores financieros, entrevista aplicada al gerente y a la contadora, así como la lista de verificación basada en los componentes del coso II. La unión de estas fuentes permitió identificar la situación actual que presenta la empresa en la gestión de inventarios y la incidencia que éstos tienen en la toma de decisiones administrativas.

Desde la perspectiva financiera el análisis horizontal y vertical evidenció que los inventarios representan una parte significativa de los activos en la empresa; asimismo, los indicadores financieros reflejan una disminución en la rotación de inventarios, reducción en las ventas y una caída en la rentabilidad, aspectos que muestran la importancia de fortalecer el control y seguimiento de las existencias para optimizar el uso de los recursos disponibles.

De igual modo, los resultados obtenidos mediante las entrevistas permitieron identificar que la empresa realiza actividades relacionadas con el control de inventarios como conciliaciones periódicas, aplicación del método fifo, controles de productos vencidos y utilización de un sistema para el registro de movimientos; no obstante, también se evidenció que varios procedimientos se efectúan de manera empírica o no se encuentran formalmente documentado, lo que puede generar inconsistencias en los procesos y limitar la eficiencia de las decisiones administrativas.

Por otro lado, la lista de verificación mostró que la empresa cumple con varios controles operativos relacionados con el manejo del inventario; sin embargo, se identificaron debilidades en aspectos vinculados con la formalización de políticas, evaluación de riesgos, utilización de indicadores de gestión y mecanismos de supervisión estructurados.

Finalmente, el análisis ABC desarrollado a partir de una muestra representativa de productos, permitió identificar aquellos artículos que generan una mayor participación económica dentro del inventario analizado; los resultados muestran que los productos clasificados en la categoría A concentran la mayor porción del valor de la muestra por lo que se requieren controles más rigurosos para garantizar una adecuada gestión de inventarios y contribuir a una toma de decisiones eficiente.

En conjunto los resultados obtenidos, muestran que la gestión de inventarios tiene una incidencia significativa en la toma de decisiones administrativas de la entidad. Si bien la empresa dispone de ciertos mecanismos de control, se identifica oportunidades de mejoras relacionadas con la estandarización de procedimientos, formalización de políticas y fortalecimiento del control interno; por tal motivo, se considera adecuado la implementación de un manual de políticas y procedimientos para optimizar la gestión y el control de inventarios, con la finalidad de mejorar la eficiencia operativa y proporcionar información más confiable para la toma de decisiones.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

3.1.Titulo

Manual de políticas y procedimientos para optimizar la gestión y control de inventarios en AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA.

3.2.Beneficiarios

Con la presente propuesta se busca beneficiar directamente a la entidad, principalmente a el área administrativa, contable y operativa que se encuentran relacionadas con la gestión de inventarios; favoreciendo también al gerente y a los responsables por proporcionarles información útil, confiable y oportuna sobre el manejo de las existencias a través de directrices que faciliten el cumplimiento de las funciones, mismo que ayudara a la reducción de errores, fortalecimiento del control operativo y a mantener una gestión eficiente.

3.3.Antecedentes de la Propuesta

A través de la investigación previamente realizada se identificó que el inventario es uno de los activos más representativos dentro de la entidad; sin embargo, existen limitaciones notorias relacionadas con el control interno de inventarios, debido a la inexistencia de un manual de políticas y procedimientos que permita regular de manera adecuada las actividades de recepción, almacenamiento, control y seguimiento de los productos.

Como punto a mencionar, el análisis financiero realizado evidenció disminuciones en las ventas y en la utilidad del ejercicio, así como una reducción en la participación del inventario dentro de la estructura financiera de la empresa. Esta situación resalta la necesidad de fortalecer los mecanismos de control y monitoreo del inventario para mejorar la eficiencia operativa y apoyar la toma de decisiones administrativas.

3.4.Justificación de la Propuesta

La presente propuesta surge de la necesidad de fortalecer la gestión y control de inventarios dentro de AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA., debido a que este activo es relevante y significativo para el desarrollo de las operaciones de la compañía.

La implementación y uso de un manual de políticas, procedimientos y funciones ayudará a instaurar lineamientos claros para el manejo de inventaros, reduciendo riesgos asociados a pérdida, productos vencidos, errores de registro y deficiencias en el abastecimiento;

además, mejorará la eficiencia operativa y el aprovechamiento de los recursos de la compañía gracias a la facilidad con la que se generará la información confiable que ayuda a la toma de decisiones administrativas.

3.5.Objetivos

3.5.1. *Objetivo General*

Proponer un Manual de Políticas y Procedimientos para optimizar la gestión y control de inventarios en AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA., contribuyendo al fortalecimiento de la toma de decisiones administrativas.

3.5.2. *Objetivos Específicos*

- Establecer políticas que regulen el manejo, control y seguimiento de los inventarios dentro de la empresa.
- Definir procedimientos para la recepción, almacenamiento, registro y salida de productos, garantizando un adecuado control de existencias.
- Proponer indicadores de gestión que permitan monitorear el desempeño de los inventarios y apoyar la toma de decisiones administrativas.

3.6.Factibilidad de la propuesta

La propuesta es factible desde el punto de vista técnico, operativo y económico, debido a que su implementación no requiere inversiones significativas en infraestructura o tecnología. La empresa dispone de personal administrativo y operativo que puede aplicar las políticas y procedimientos planteados.

Asimismo, el manual servirá como una herramienta de gestión que permitirá optimizar los procesos relacionados con el control de inventarios, aprovechando los recursos existentes y fortaleciendo el sistema de control interno. Por tal motivo, la propuesta resulta viable y aplicable dentro de las actividades habituales de AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA.



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

MANUAL

DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

PARA

OPTIMIZAR LA GESTIÓN Y CONTROL DE INVENTARIOS



ELABORADO POR:

Melanie Salvatierra Mejía

DIRIGIDO A:

AGROVETSANISIDRO
CIA. LTDA.

AÑO:

2026

Jaramijó – Manabí - Ecuador

INDICE

1.	Introducción.....	50
2.	Importancia.....	50
3.	Objetivo General.....	50
4.	Objetivos Específicos.....	51
5.	Alcance.....	51
6.	Base legal	51
7.	Organigrama Funcional.....	52
8.	Funciones	52
9.	Simbología	55
10.	Procedimientos	56

1. Introducción

El presente Manual de Políticas y Procedimientos para la Gestión y Control de Inventarios de AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA. ha sido diseñado como una herramienta administrativa que tiene como finalidad fortalecer los mecanismos de control aplicados a los inventarios, este contenido establece lineamientos, responsabilidades y procedimientos necesarios para la administración adecuada de los inventarios de la entidad.

Su correcta aplicación permitirá mantener un control eficiente de los productos comercializados, asegurando el correcto manejo de existencias, mediante directrices necesarias para regular las actividades relacionadas con la adquisición, recepción, almacenamiento, registro, control y despacho de los productos que forman parte de su inventario.

Asimismo, contribuye una guía de consulta para el personal responsable de la gestión de existencias, facilitando el cumplimiento de actividades operativas y administrativas; ayudando a sí al fortalecimiento de la toma de decisiones mediante información oportuna y adecuada sobre los niveles de inventario de la compañía.

2. Importancia

La implementación del presente manual permite estandarizar las actividades relacionadas con la administración de inventarios mediante definiciones de políticas procedimientos y responsabilidades claramente establecidas, esto ayudará al fortalecer el control interno, optimizar el manejo de las existencias y reducir riesgos asociados a pérdidas, deterioro, caducidad, faltantes o errores en los registros, contribuyendo al logro de los objetivos operativos, financieros y administrativos de AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA.

3. Objetivo General

Establecer las políticas y procedimientos que regulen la gestión y control de inventarios de AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA., garantizando el adecuado registro, almacenamiento, custodia y control de las existencias, fortalecer el control interno y contribuir a una efectiva toma de decisiones administrativas.

4. Objetivos Específicos

- Instaurar políticas que regulen las actividades de recepción, almacenamiento, registro, despacho y control de los productos comercializados.
- Establecer responsabilidades adecuadas al personal involucrado en la gestión del inventario.
- Reforzar los mecanismos de control interno través de actividades de supervisión, verificación y seguimiento de las existencias.
- Implementar la adecuada conservación y disponibilidad de los productos, minimizando riesgos asociados con pérdidas, deterioros, vencimiento o desabastecimiento.
- Agilizar la generación de información confiable y oportuna que favorezca la planificación, abastecimiento y toma de decisiones administrativas.

5. Alcance

Las disposiciones establecidas en el presente manual serán de aplicación obligatoria para el personal de la entidad que participe directamente con los procesos relacionados con la gestión de inventario, debido a que este comprende las actividades de adquisición, recepción, registro, almacenamiento, control, custodia despacho, conteo físico y supervisión de los productos comercializadas por la empresa.

6. Base legal

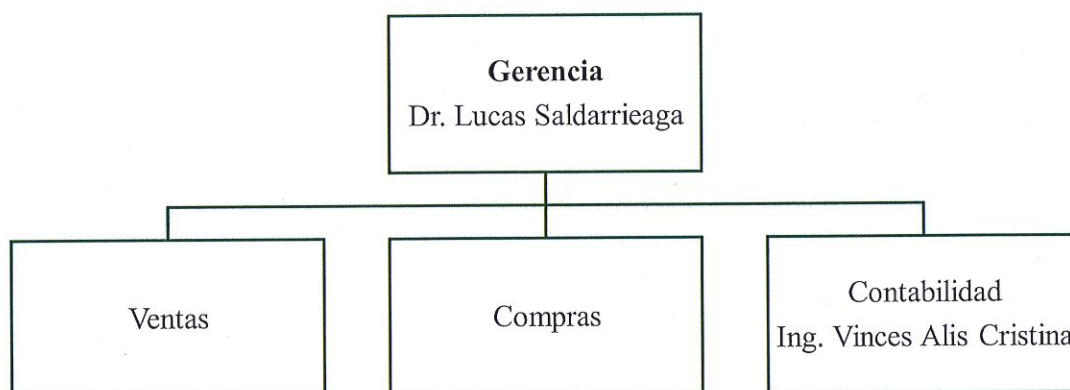
El presente manual de políticas y procedimientos para optimizar la gestión y control de inventarios se sustenta en el siguiente marco normativo:

- Norma Internacional de Contabilidad NIC 2 – Inventarios.
- Marco Integrado de Gestión de Riesgos y Control Interno COSO II.
- Políticas Internas y procedimientos administrativos establecidos por AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA

7. Organigrama Funcional

Ilustración 4

Organigrama de la compañía



Nota. Organigrama de AROVETSANISIDRO CIA. LTDA.

8. Funciones

– Gerente General

Objetivos del cargo:

Dirigir, planificar y supervisar las actividades relacionadas con la gestión y control de inventarios, garantizando el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.

Funciones:

Las funciones estipuladas a su cargo se detallan a continuación:

- Autorizar las compras de productos y suministros requeridos por la entidad.
- Supervisar el cumplimiento de los controles internos aplicados al manejo de inventarios.
- Revisar periódicamente los informes de existencias rotación y abastecimiento.
- Evaluar los riesgos asociados al control de inventarios y establecer acciones correctivas cuando corresponda.
- Autorizar ajustes de inventarios derivados de diferencias pérdidas deterioros o productos obsoletos.

- Aprobar estrategias para la comercialización de productos de baja rotación.
- Analizar indicadores de gestión e información financiera relacionadas con inventarios.
- Promover mejoras continuas en los procesos de control y administración de inventario.
- Tomar decisiones administrativas basadas en la información general por el sistema de inventarios.

– **Contadora**

Objetivos del cargo:

Garantizar el adecuado registro, control y representación de la información contable relacionada con los inventarios asegurando la confiabilidad de los datos para la toma de decisiones y el cumplimiento de las disposiciones financieras.

Funciones:

Las funciones estipuladas a su cargo se detallan a continuación:

- Registrar contablemente los movimientos de inventario.
- Constatar la adecuada aplicación del método de valoración establecido por la compañía.
- Conservar actualizados los registros de las existencias.
- Ejecutar las conciliaciones entre el inventario físico y los registros contables.
- Distinguir y reportar las diferencias encontradas durante la conciliación de inventarios.
- Realizar informes financieros concernientes con la gestión de inventarios.
- Dar seguimiento a productos obsoletos deteriorados o vencidos desde el ámbito contable.
- Generar información confiable para apoyar la toma de decisiones administrativas.

– **Encargado de Bodega**

Objetivos del cargo:

Administrar y custodiar los inventarios de la empresa mediante el adecuado almacenamiento control registro y conservación de los productos, garantizando la disponibilidad y seguridad de la existencia.

Funciones:

Las funciones estipuladas a su cargo se detallan a continuación:

- Recibir y verificar la mercadería adquirida por la empresa.
- Comprobar cantidades estados físicos y fecha de vencimiento de los productos.
- Registrar oportunamente las entradas y salidas del inventario.
- Mantener actualizado el stock de productos.
- Aplicar las políticas de almacenamiento establecidas por la empresa.
- Realizar controles periódicos sobre las existencias.
- Identificar productos vencidos, deteriorados o de baja rotación.
- Informar oportunamente sobre faltantes o inconsistencias detectadas.
- Custodiar la documentación relacionada con el movimiento de productos.

– **Vendedores**

Objetivos del cargo:

Apoyar al cumplimiento de los objetivos comerciales planteados por la compañía por medio de la atención oportuna a los clientes y el correcto registro de las operaciones de venta, apoyando a la rotación y control eficiente de los inventarios.

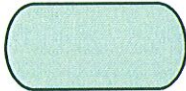
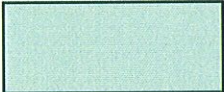
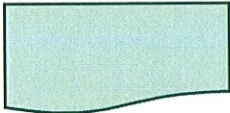
Funciones:

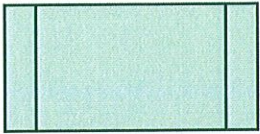
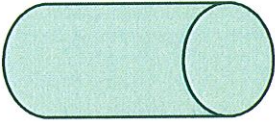
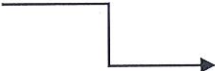
Las funciones estipuladas a su cargo se detallan a continuación:

- Atender y asesorar a los clientes sobre los productos comercializados por la entidad.
- Verificar la disponibilidad de productos antes de concretar una venta.
- Registrar correctamente las ventas realizadas.

- Comunicar requerimientos de abastecimientos detectados durante la gestión comercial.
- Promover la rotación de productos próximos a vencer o con baja salida.
- Mantener una comunicación permanente con bodega y contabilidad respecto a la disponibilidad de inventarios.
- Reportar inconsistencias observadas en la información de existencias.

9. Simbología

Figura	Descripción
Terminador 	Es el símbolo que representa el inicio y el fin del proceso detallado.
Proceso 	Se utiliza para señalar las actividades del proceso.
Documento 	Es implementado para identificar documentos generados al realizar el flujo.
Decisión 	Señala la toma de una decisión en algún punto del proceso.

Proceso Alternativo 	Se utiliza para señalar actividades que no forman parte de manera directa en el proceso.
Almacenamiento de acceso directo 	Indica el punto exacto del proceso donde el sistema escribe, sobrescribe o lee un archivo digital de manera directa.
Líneas de Flujo 	Señalan el orden y dirección que debe seguir el flujo del proceso.

Nota. La presente tabla describe las figuras utilizadas dentro de los diagramas de flujo del manual.

10. Procedimientos

Procedimiento de recepción y registro de inventarios.

Objetivo:

Establecer las actividades necesarias para la correcta recepción, verificación, registro y almacenamiento de los productos adquiridos, asegurando la exactitud y el adecuado control de existencias.

Alcance:

De aplicación a todos los productos agrícolas y veterinarios adquiridos por AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA.

Responsables:

- Responsable de bodega
- Gerente
- Área de contabilidad

Políticas de requerimiento de mercadería

1. Toda mercadería deberá estar sustentada por una orden de compra y el comprobante de entrega según corresponda

2. Ningún producto podrá ser ingresado al inventario sin que este haya sido Se deberá realizar el registro del producto el mismo día de recepción.
3. Los productos serán almacenados siguiendo el método FIFO.
4. Los productos con fecha de caducidad deberán identificarse y ubicarse priorizando aquellos con vencimiento más próximo.

Tabla 24

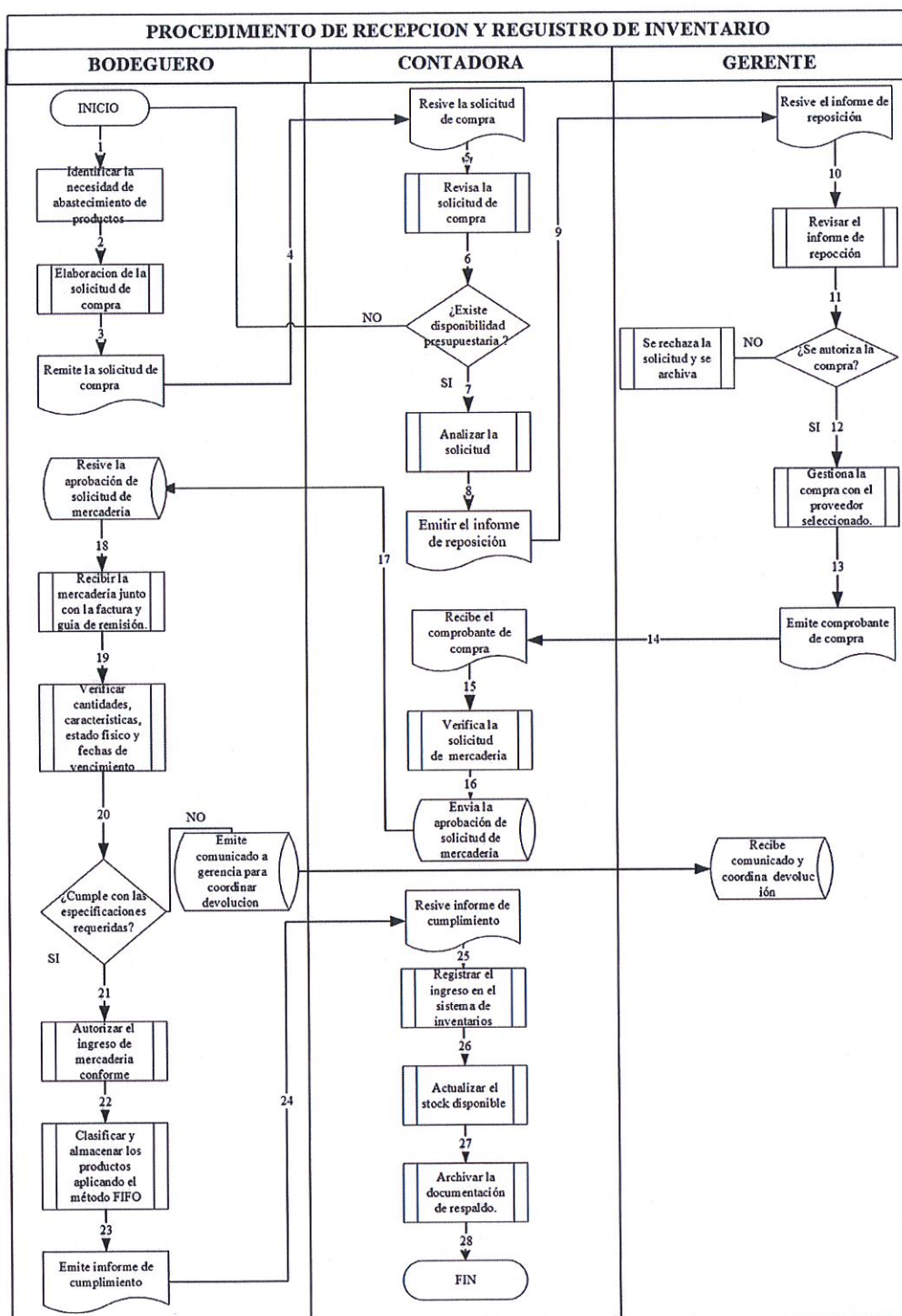
Procedimiento de Recepción

Nº	Actividad	Responsable
1	Identificar la necesidad de abastecimiento de productos con base en el stock mínimo establecido.	Encargado de Bodega
2	Elaborar la solicitud de compra y remitirla para revisión.	Encargado de Bodega
3	Revisar la solicitud de compra presentada.	Contadora
4	Verificar la disponibilidad presupuestaria para la adquisición.	Contadora
5	¿Existe disponibilidad presupuestaria para realizar la compra?	Contadora
6	Analizar la solicitud y emitir el informe de reposición para Gerencia.	Contadora
7	Revisar el informe de reposición.	Gerente General
8	¿Se autoriza la compra?	Gerente General
9	Gestionar la compra con el proveedor seleccionado.	Gerente General
10	Verifica la solicitud de pedido	Contadora
11	Recibir la mercadería junto con la factura y guía de remisión.	Encargado de Bodega

12	Verificar cantidades, características, estado físico y fechas de vencimiento.	Encargado de Bodega
13	¿La mercadería cumple con las especificaciones requeridas?	Encargado de Bodega
14	Registrar las novedades encontradas y comunicar a Gerencia para coordinar devolución o reposición.	Encargado de Bodega
15	Autorizar el ingreso de la mercadería conforme.	Encargado de Bodega
16	Registrar el ingreso en el sistema de inventarios.	Contadora
17	Clasificar y almacenar los productos aplicando el método FIFO.	Encargado de Bodega
18	Actualizar el stock disponible y archivar la documentación de respaldo.	Contadora

Ilustración 5

Diagrama de Flujo de Procedimiento de Recepción y Registro de Inventarios.



Nota. La figura corresponde al detalle del proceso de recepción y registro de inventarios. Revisado por el Lcdo. Juan Carlos Cevallos Hoppe y aprobado por el Ing. Erick Calderero Villagómez.

Procedimiento de control, verificación y conciliación de inventarios

Objetivo:

Establecer las actividades correctas para la verificar periódicamente las existencias físicas de los inventarios y compararlas con los registros contables.

Alcance:

Aplica a todos los productos agrícolas, veterinarios, balanceados, fertilizantes, medicamentos, semillas y demás artículos que forman parte del inventario de AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA.

Responsables:

- Responsable de bodega
- Gerente
- Área de contabilidad

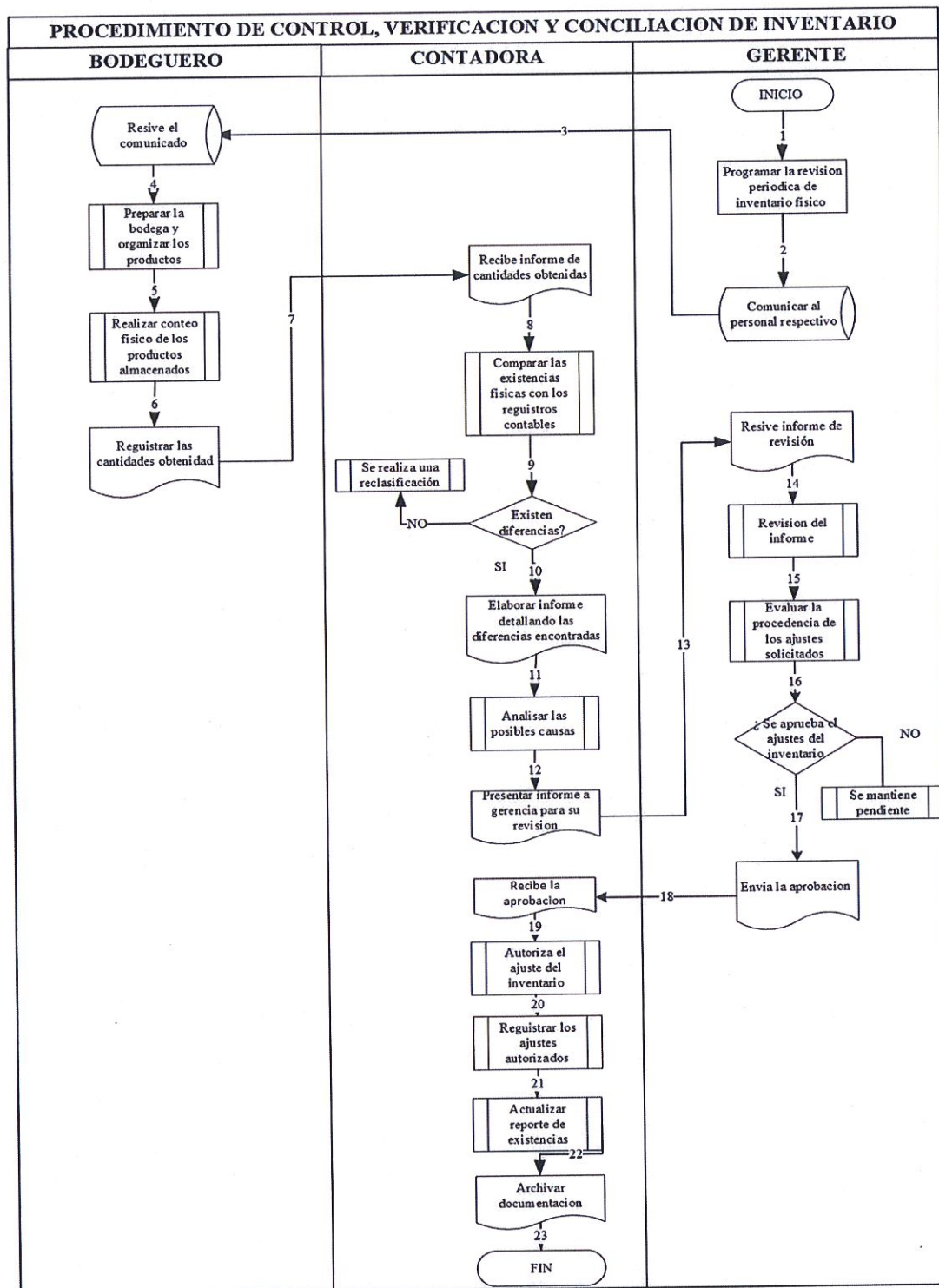
Políticas de control, verificación y conciliación de inventarios

1. El inventario físico deberá realizarse como mínimo una vez al mes y verificaciones selectivas cuando la administración lo considere necesaria.
2. Toda diferencia detectada entre el inventario físico y los registros contables deberá documentarse y justificarse.
3. Ningún ajuste del inventario podrá efectuarse sin autorización del gerente general.
4. La toma física de inventarios deberá realizarse con la participación del encargado de bodega y la contadora.
5. Durante el conteo físico deberán suspenderse temporalmente los movimientos de entrada y salidas de existencias.
6. Los resultados del inventario deberán presentarse mediante un informe dirigido a gerencia.
7. La documentación generada durante el proceso deberá conservarse como evidencia para futuras revisiones o auditorías.

Nº	Actividad	Responsable
1	Programar la fecha para la realización del inventario físico.	Gerente General
2	Comunicar al personal involucrado la ejecución del inventario.	Gerente General
3	Preparar la bodega y organizar los productos para facilitar el conteo.	Encargado de Bodega
4	Emitir el reporte de existencias registrado en el sistema.	Contadora
5	Suspender temporalmente los movimientos de ingreso y salida de inventario.	Gerente General
6	Realizar el conteo físico de los productos almacenados.	Encargado de Bodega
7	Registrar las cantidades obtenidas durante el conteo físico.	Encargado de Bodega
8	Comparar las existencias físicas con los registros contables.	Contadora
9	¿Existen diferencias entre el inventario físico y el registro contable?	Contadora
10	Elaborar un informe detallando las diferencias detectadas.	Contadora
11	Analizar las posibles causas de las diferencias encontradas.	Contadora
12	Presentar el informe a Gerencia para su revisión.	Contadora
13	Evaluar la procedencia de los ajustes solicitados.	Gerente General
14	Se autoriza el ajuste del inventario	Contadora
15	Registrar los ajustes autorizados en el sistema.	Contadora
16	Actualizar el reporte de existencias.	Contadora
17	Archivar la documentación generada durante el proceso.	Contadora
18	Reanudar las operaciones normales de ingreso y salida de inventarios.	Gerente General

Ilustración 6

Procedimiento de Control, Verificación y Conciliación de Inventarios



Nota. La figura corresponde al detalle del proceso de control, verificación y conciliación de inventarios. Revisado por el Lcdo. Juan Carlos Cevallos Hoppe y aprobado por el Ing. Erick Calderero Villagómez

Procedimiento para el control de productos vencidos y de baja rotación

Objetivo:

Establecer las actividades adecuadas para la identificación, evaluación, tratamiento y control de las existencias vencidas y de baja rotación con el propósito de minimizar pérdidas optimizar el manejo de inventarios y proporcionar información confiable para la toma de decisiones.

Alcance:

Este procedimiento será aplicado a todos los productos que presenten fecha de caducidad o baja rotación.

Responsables:

- Responsable de bodega
- Gerente
- Área de contabilidad

Políticas para el control de productos

1. El encargado de bodega deberá revisar periódicamente los productos próximos a vencer y aquellos que tengan baja rotación.
2. Los productos próximos para caducar deberán identificarse y separarse del inventario regular para su seguimiento.
3. Ningún producto vencido podrá ser comercializado.
4. Los productos de baja rotación deberán ser evaluados por la gerencia para definir acciones comerciales que permitan su salida.
5. Toda baja de inventario deberá contar con la aprobación del gerente general.
6. Los ajustes contables derivados de productos vencidos o obsoletos deberán registrarse oportunamente de acuerdo con la política contable y el valor registrado en inventarios.
7. La documentación generada durante este procedimiento deberá conservarse como evidencia para futuras auditorías o procesos de control.

Tabla 25

Ejemplo de Asiento Contable para la Baja de Inventario

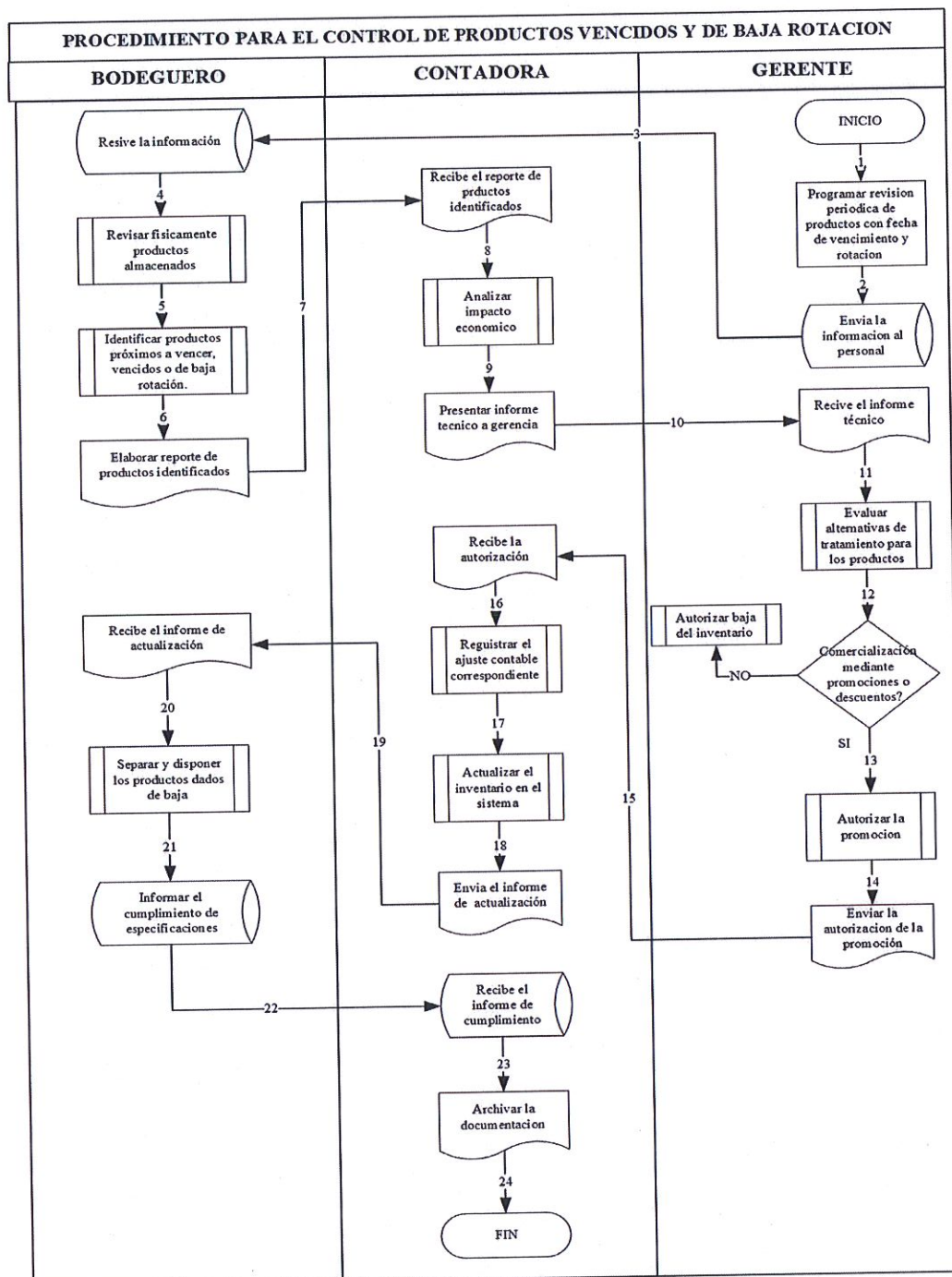
Detalle	Debe	Haber
Perdida por baja de inventarios	XXX	
Inventarios		XXX

Nota. La presente tabla describe un ejemplo del procedimiento a realizarse por la baja de inventario, el asiento depende de cómo esté registrado contablemente el inventario y de si existe o no una provisión/deterioro reconocido previamente.

Nº	Actividad	Responsable
1	Programar la revisión de productos con fecha de vencimiento y baja rotación.	Gerente General
2	Revisar físicamente los productos almacenados.	Encargado de Bodega
3	Identificar productos próximos a vencer, vencidos o de baja rotación.	Encargado de Bodega
4	Elaborar el reporte de productos identificados.	Encargado de Bodega
5	Remitir el informe a Contabilidad para su análisis.	Encargado de Bodega
6	Analizar el impacto económico de los productos identificados.	Contadora
7	Presentar el informe técnico a Gerencia.	Contadora
8	Evaluar las alternativas de tratamiento para los productos.	Gerente General
9	¿Los productos pueden ser comercializados mediante promociones o descuentos?	Gerente General
10	Autorizar promociones o estrategias comerciales	Gerente General
11	¿Los productos están vencidos o deteriorados?	Gerente General
12	Autorizar la baja del inventario cuando corresponda.	Gerente General
13	Registrar el ajuste contable correspondiente.	Contadora
14	Actualizar el inventario en el sistema.	Contadora
15	Separar y disponer los productos dados de baja según normativa aplicable.	Encargado de Bodega
16	Archivar la documentación generada durante el proceso.	Contadora

Ilustración 7

Procedimiento Para el Control de Productos Vencidos y de Baja Rotación.



Nota. La figura corresponde al detalle del proceso de control de productos vencidos y de baja rotación de inventarios. Revisado por el Lcdo. Juan Carlos Cevallos Hoppe y aprobado por el Ing. Erick Calderero Villagómez.

11. Lineamientos de supervisión, control y capacitación en la gestión de inventarios.

Objetivo

Fortalecer la supervisión y el control de la gestión de inventarios mediante el establecimiento y lineamientos que permitan verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos definidos en el manual, promoviendo además la capacitación continua del personal para optimizar el manejo de las existencias y mejorar la toma de decisiones en la entidad.

Lineamientos de supervisión y control

- Realizar verificaciones periódicas para comprobar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos en este manual.
- Inspeccionar continuamente las actividades relacionadas con la recepción almacenamiento despacho y registro de inventarios, asegurando así la ejecución conforme a los procedimientos planteados.
- Realizar conciliaciones periódicas entre el inventario físico y los registros contables, identificando así diferencias e implementar correcciones oportunas.
- Supervisar el adecuado almacenamiento de los productos, considerando su clasificación, condiciones y fecha de vencimiento.
- Revisar mensualmente los reportes de productos de baja rotación y próximos a vencer para establecer acciones preventivas que reduzcan pérdidas.
- Evaluar periódicamente los indicadores de gestión de inventario tales como la rotación de inventario el cumplimiento de estos mínimos con el propósito de apoyar la toma de decisiones.
- Presentar informes periódicos a la gerencia general sobre el estado del inventario, las novedades encontradas y las acciones ejecutadas para fortalecer el control interno.

Lineamientos de capacitación al personal

- Implementar un programa anual de capacitación dirigido al personal involucrado en la gestión de inventarios.
- Capacitar al personal sobre la aplicación de las políticas procedimientos y responsabilidades establecidas en el presente manual

- Fortalecer los conocimientos relacionados con el manejo adecuado de productos agrícolas y veterinarios, considerando aspectos de almacenamiento conservación y control de fechas de vencimiento.
- Evaluar periódicamente los conocimientos adquiridos por el personal mediante las actividades de seguimiento o retroalimentación.
- Mantener un registro documental de las capacitaciones realizadas incluyendo fechas, participantes, temas impartidos y responsables de la capacitación.

Seguimiento y evaluación del Manual.

Objetivo:

Verificar periódicamente la correcta aplicación del manual y evaluar su efectividad para mejorar la gestión de inventarios.

Lineamientos:

- El manual será revisado anualmente o cuando existan cambios en los procesos de la empresa.
- La gerencia general será responsable de aprobar las actualizaciones.
- La contadora verificará el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.
- El encargado de bodega reportará las novedades detectadas durante la ejecución de los procesos.
- Las mejoras identificadas deberán incorporarse mediante actualizaciones del manual.

CONCLUSIONES

Una vez terminada investigación se puede determinar las siguientes conclusiones:

Se evidencia puntos débiles en el control de inventarios, mismos que influyen en el desempeño económico de la empresa dificultando la toma de decisiones administrativas; considerando que existieron fluctuaciones respecto a la utilidad entre dos periodos contables, refleja la necesidad de fortalecer los procesos de planificación, control y abastecimiento para mejorar la eficiencia operativa y apoyar una adecuada toma de decisiones.

Por medio de la entrevista, la lista de verificación se pudo identificar la inexistencia de un manual de políticas y procedimientos para adecuada gestión de inventarios, mismo que refleja la falta de controles periódicos y lineamientos para el manejo de productos de baja rotación o próximos a vencer. Estas debilidades disminuyen la confiabilidad de la información y aumentan el riesgo de pérdidas económicas en la empresa.

La implementación de un manual de procedimientos permitirá mejorar la administración de las existencias y proporcionar información confiable para la toma de decisiones administrativas y financieras, estableciendo funciones, políticas, procedimientos y mecanismos de control orientados a estandarizar las actividades relacionadas con el manejo de las existencias.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con la propuesta realizada para AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA. se sugiere efectuar las siguientes recomendaciones:

- Implementar el uso del manual de procedimientos, promoviendo su cumplimiento por parte de todo el personal involucrado, con la finalidad de fortalecer el control interno y mejorar la administración de las existencias.
- Realizar supervisiones periódicas con el fin de verificar el uso y cumplimiento del manual y sus procesos establecidos, asegurando así la eficiencia operativa y financiera de la empresa.
- Implementar un sistema de seguimiento y evaluación periódica de los inventarios mediante indicadores de gestión, con el propósito de detectar oportunamente desviaciones, optimizar el abastecimiento y respaldar la toma de decisiones administrativas.

Bibliografía

- Roman Veliz, A., & Arce Rios, M. (2023). *Implementación de un sistema de gestión de inventarios para mejorar la eficiencia en la logística de aprovisionamiento de la planta lechera "Concelac" en la ciudad de Concepción-2022*. Huancayo: Repositorio Institucional Continental.
- Arango Marin, J. A., Giraldo Garcia, J. A., & Castrillón Gómez, O. D. (2013). Gestión de compras e inventarios a partir de pronósticos Holt-Winters y diferenciación de nivel de servicio por clasificación ABC. *Scientia Et Technica*, págs. 743-747.
- Arenal Laza, C. (2020). *Gestión de inventarios: UF0476*. Editorial Tutor Formación.
- Arias Gonzáles , J. L., & Covinos Gallardo , M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Perú: ENFOQUES CONSULTING EIRL.
- Atehortúa Castrillón, T., & Mejía Valencia, L. (2018). Tipos de decisiones con base en las herramientas de contabilidad de gestión en las empresas de confección. 107-129.
- Aucancela Yáñez, S., & Pérez López, M. (2025). *Gestión de inventarios y capital de trabajo para un negocio dedicado a la comercialización de marteriales de construcción*. Cuenca.
- Ávila Martínez, C. J. (2023). *Propuesta de un modelo de Optimizacion de la Gestión de Inventario de una empresa comercializadora de productos de moda (RCA)*. Guayaquil.
- Avila Morales, H., Palumbo Pinto, G. B., De la Cruz Rios, H. A., & Ogosi Auqui, J. A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. 648-662.
- Ayala Calderon, D. D., & Caceda Tufinio, A. G. (2023). Control de inventarios y su influencia en los indicadores de gestión de una distribuidora del Distrito Guadalupe, La Libertad 2023. Chepén.
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigacion: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación.
- Canós Darós, L., Pons Morera, C., Valero Herrera, M., & Maheut, J. (s.f.). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*.
- Cruz Fernández, A. (2017). *Gestion de inventarios. UF0476*. ic editorial.

- Delfín Pozos, F., & Acosta Márquez, M. (2016). *Importancia y análisis del desarrollo empresarial*. Veracruz, México: Universidad Veracruzana.
- Espejo González, M. (2022). *Gestión de inventarios: métodos cuantitativos: (1 ed.)*. Marge Books.
- Folgueiras Bertomeu, P. (2016). *La entrevista*.
- García Sanz, M. P., & García Meseguer, M. (2021). *Guía práctica para la realización de Trabajos Fin de Grado y Trabajos Fin de Máster*. Diego Marín Librero Editor.
- Gutiérrez Borja, D. M., & Barandica Escorcía, D. J. (2020). Toma de decisiones en la empresa tenaris de la ciudad de barranquilla. Barranquilla.
- Haro Sarango, A., Chisag Pallmay, E., Ruiz Sarzosa, J., & Caicedo Pozo, J. (2024). Tipos y clasificación de las investigaciones. *LATAM*.
- Hidalgo Nieto, G. (2024). *La gestión de inventarios y su impacto en la rentabilidad de la empresa inversiones itekno s.a*. Lima- Perú.
- Hurtado León, I., & Toro Garrido, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Caracas: Episteme Consultores Asociados C. A.
- Lozano Andrade, G., & Salinas Ordoñez, M. (2023). *Gestión de inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la empresa madebosq, de la parroquia posorja, año 2023*. Santo Domingo - Ecuador .
- Michaux, Stéphanie, & Anne. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*.
- Nápoles Villa , A. V., & Morrero Fornaris, C. (2023). Diseño y aplicación de la lista de chequeo, como herramienta para abordar la reducción de riesgos en la gestión por componentes. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*.
- Pauta Ochoa, S., Morillo Silva, D., & Defás Rugel, D. (2025). Perspectivas tributarias y financieras en sectores estratégicos del Ecuador.
- Peñazola, M. (7 de Noviembre de 2023). La gestión de inventarios: el pilar fundamental en las empresas. *Andersen*, pág. 2.
- Render, B. (2012). *Métodos cuantitativos para los negocios*. Mexico: Pearson Educación.

- Rodriguez, J. J. (2015). Muestreo Y preparación de la muestra. Cano Pina.
- Rus Mendoza, G. (2008). Análisis Coste-Beneficio. Ediciones Ariel.
- Sánchez Huerta, D. (2020). Análisis FODA o DAFO. Madrid: Bubok Publishing S.L.
- Santiago, H. (2018). Herramientas para la gestión de calidad. España: Círculo Rojo .
- Soriano Soriano, C. L. (2016). *Purchasing and Inventory Management for Owners*. Madrid: Diaz de Santos.
- Suárez Gallegos, G. G., & Cárdenas Miranda, P. D. (Septiembre de 2017). La rotación de los inventarios y su incidencia en el flujo de efectivo. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Vásquez Ramírez, A., Guanuchi Orellana, L., Cahuana Tapia, R., Vera Treves, R., & Holgado Tisoc, J. (2023). *Métodos de investigacion científica*. Puno-Peru: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.
- Yepes Capador, M., Sarmiento Rojas, F., & Mejía Guependo, J. (2022). Propuesta de mejoramiento para la gestión de inventarios en una empresa dedicada a la seguridad del sector bancario.
- Yuseff Moreno, N. D., Alvarado Quintero, E. J., Garcia Ovalle, H. A., Cardona Melo, J. J., López Astudillo, A., & Garzón Osorio, J. C. (2020). *La gestión de inventarios: el pilar fundamental en las empresas*. Cali, Colombia: Universidad Icesi.

ANEXOS

Anexo A

Formato de Entrevista



Facultad de Ciencias Administrativas,
Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

ENTREVISTA

Objetivo: Recopilar información relevante sobre la gestión de inventario de la compañía AGROVETSANISIDRO CIA. LTDA., con el fin de analizar el nivel de incidencia en la toma de decisiones administrativas en su organización.

Estimado(a) colaborador(a), se solicita su valiosa colaboración para participar en la presente entrevista la cual forma parte de un proyecto de investigación académica. Se garantiza que la información proporcionada será utilizada únicamente para fines de análisis estadístico dentro del estudio realizado, y se manejará bajo estrictos criterios de confidencialidad y transparencia.

Agradecemos de antemano su valioso aporte.

DATOS GENERALES:

ÁREA: _____

CARGO: _____

TIEMPO DE SERVICIO EN LA EMPRESA: _____

PREGUNTAS:

1. ¿Existen políticas o lineamientos coherentes para la gestión y control de inventarios?
2. ¿Qué objetivos tiene la empresa respecto a la gestión de los inventarios?
3. ¿Cómo se alinean estos objetivos con la planificación financiera y operativa de la empresa?
4. ¿Tipos de riesgos que se presentan y afectan el adecuado manejo del inventario?
5. ¿Cómo se manejan las situaciones donde la información del inventario haya afectado a una decisión?

6. ¿Cómo se analizan las variaciones del inventario antes de tomar decisiones en relación con la compra o abastecimiento de productos?
7. ¿Qué acciones toma la empresa para mitigar riesgos asociados al inventario?
8. ¿Cómo la empresa gestiona los productos con fecha de caducidad o de lenta rotación?
9. ¿Qué método de valoración de inventario aplica la empresa y qué criterios fueron considerados para su selección?
10. ¿Realizan verificaciones entre el inventario físico y los registros contables periódicamente?
11. ¿Qué políticas contables se aplican para el tratamiento de productos vencidos u obsoletos?
12. ¿Qué indicadores financieros o de gestión utiliza para evaluar la eficiencia del manejo de inventarios?
13. ¿Qué tipo de software contable o Sistema integrado utilizan para el registro y control del inventario?
14. ¿Cómo se maneja la información entre el área contable y el área operativa para garantizar un adecuado control del inventario?
15. ¿Qué acciones se toman cuando se detectan diferencias entre el inventario físico y el contable?
16. ¿Cómo se realiza la supervisión o revisión por parte de la administración sobre el control de inventarios?

Nota. Modelo de entrevista realizada