



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

INFORME DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TÍTULO:

Gestión de inventarios y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa Manareco
Cia. Ltda. de la ciudad de Manta, 2024

AUTORA: Mendoza García Karla Lisbeth

TUTOR: Ing. Jesús Tomalá Pinto

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio.

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Manta – Manabí - Ecuador

Agosto, 2025

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

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, contable y comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular Proyecto de Investigación bajo la autoría de la estudiante Mendoza García Karla Lisbeth, legalmente matriculado en la carrera de Contabilidad y Auditoría periodo académico 2025 - 2026 (1), cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es "Gestión de inventarios y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa Manareco Cia. Ltda. de la ciudad de Manta 2024".

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, 5 de agosto del 2025

Lo certifico,


 Ing. Jesús Tomalá Pinto
Docente Tutor
Área: Contabilidad y auditoría

Nota 1: Este documento debe ser realizado únicamente por el/la docente tutor/a y será receptado sin enmendaduras y con firma física original.

Nota 2: Este es un formato que se llenará por cada estudiante (de forma individual) y será otorgado cuando el informe de similitud sea favorable y además las fases de la Unidad de Integración Curricular estén aprobadas.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que el presente proyecto de investigación cuyo tema es "Gestión de inventarios y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa Manareco Cia. Ltda. de la ciudad de Manta, 2024", corresponde de manera original y autentica autoría, con una investigación completa respetando los derechos de autor de todas las fuentes bibliográficas mencionadas en el texto.

Asumo la responsabilidad del presente trabajo de investigación, así como las conclusiones y los efectos legales. Declaro que el presente informe es patrimonio de la carrera de Contabilidad y Auditoría y de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Atentamente,



Karla Lisbeth Mendoza García

C.I. 131704259-4

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Proyecto de Investigación, cuyo tema es: **“GESTIÓN DE INVENTARIOS Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA MANARECO CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE MANTA, 2024”**

Presentado por la Sra. Mendoza García Karla Lisbeth de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí”, constancia que el mencionado Proyecto de Investigación se encuentre aprobado.

Para constancia firman:


Ing. Valeria Intriago Molina, Mgs

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL


Ing. Pedro Cedeño Choez, Mgs

MIEMBRO DEL TRIBUNAL


Ing. Gabriel Murillo Delgado, Mgs

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía, mi fortaleza y la fuente inagotable de sabiduría que hizo posible la culminación de este trabajo.

A mi familia, mi esposo Juan Lucas, mi compañero de vida, quien fue mi gran ayuda en todo este proceso; a mis hijos Sarahí y Emmanuel Lucas Mendoza, quienes fueron mi inspiración y la razón de mi esfuerzo diario. Que este logro sea un ejemplo de perseverancia y dedicación para ustedes.

A mis padres Carlos Mendoza y Victoria García por su amor incondicional y su apoyo constante; a mis hermanas Gislayne y Nayely Mendoza en especial a mi hermana Nayely quien cuidaba con dedicación y empeño a mis hijos, permitiéndome así el tiempo necesario para culminar con mis estudios.

A mis amigos María Fernanda, Fernando, Mayra, Jefry, Melanie, Nayely y mis chicas de 8vo A, por ser mi refugio, mi motivación y los cómplices en este camino. Su amistad incondicional, sus consejos, su apoyo y el ánimo constante me ayudaron a lograr este sueño. Gracias por coincidir en mi vida y hacer cada paso más significativo.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, por ser la institución que me abrió sus puertas, brindándome una educación de calidad y las herramientas necesarias para mi formación profesional y a realización de este trabajo.

A la empresa Manareco Cia. Ltda. por el apoyo brindado durante la realización de esta tesis. Su colaboración fue de gran ayuda para llevar a cabo la investigación.

A mis estimados docentes, por su invaluable orientación, su paciencia y dedicación. Sus enseñanzas no solo ampliaron mis conocimientos académicos, sino que también me inspiraron a alcanzar este importante logro.

A mi tutor de tesis, Ing. Jesús Tomalá, por su dirección precisa, su visión crítica y por inspirarme a superar cada desafío. Valoro su esfuerzo y paciencia que depositó en mi para que este sueño culmine satisfactoriamente.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	¡Error! Marcador no definido.
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	4
1. MARCO TEÓRICO.....	4
1.1. Fundamentación Teórica	4
1.1.1. Variable Independiente: Gestión de inventarios.	4
1.1.1.1. Conceptualización de la gestión de inventarios	4
1.1.1.1.1. Objetivos de la gestión de inventarios.	4
1.1.1.1.2. Tipos de inventarios.	5
1.1.1.1.3. Sistemas de gestión de inventarios.	6
1.1.1.1.4. Procedimientos gestión de inventarios.....	6
1.1.1.1.5. Indicadores de inventario.....	7
1.1.1.1.6. Técnicas de optimización de inventarios.	7
1.1.1.1.7. Capacitación y conocimiento del personal en la gestión de inventarios.....	8
1.1.1.1.8. Importancia del talento humano en la gestión de inventarios...	9
1.1.1.1.9. Manuales y procedimientos operativos estándar (SOP).	9

1.1.2. Variable dependiente: Toma de decisiones	10
1.1.2.1. Concepto de toma de decisiones empresariales	10
1.1.2.1.1. Factores que influyen en la toma de decisiones.....	11
1.1.2.1.2. Relación entre inventario y decisiones empresariales.	11
1.1.2.1.3. Toma de decisiones basadas en datos.	12
1.1.2.1.4. Estrategias de mejora en la toma de decisiones.	13
1.1.2.1.5. Planificación y evaluación de alternativas.	13
1.1.2.1.6. Herramientas de apoyo a la decisión.	14
1.1.2.1.7. Importancia del análisis de riesgos y simulaciones.	15
1.2. Fundamento Legal	15
1.2. Antecedentes Investigativos.....	17
CAPITULO II	25
2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO.....	25
2.1. Metodología	25
2.1.1. Modalidad de la investigación	25
2.1.2. Tipo de investigación	26
2.1.3. Población y muestra.....	28
2.2. Técnicas e instrumentos	29
2.3. Información de la empresa.....	30
2.4. Resultados.....	32
2.4.1. Resultados de la encuesta aplicada al personal de la empresa.....	32
2.4.2. Resultados de la entrevista aplicada al gerente general y jefe de operaciones y logística de la empresa Manareco Cia. Ltda.	43
2.4.3. Resultados del Check List de la empresa Manareco Cia. Ltda.....	48
2.4.4. Resultados del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integral de la empresa Manareco Cia. Ltda.	51

2.4.5. Análisis vertical y horizontal del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integral de la empresa Manareco Cia. Ltda.	52
2.4.6. Análisis del cálculo e interpretación de las ratios de gestión de inventarios de la empresa Manareco Cia. Ltda.....	57
2.4.6. Análisis del cálculo e interpretación de los indicadores financieros de la empresa Manareco Cia. Ltda.	57
2.4.7. Reporte de compras de los periodos 2022 – 2023 – 2024 de la empresa Manareco Cia. Ltda.....	59
2.4.8. Descripción de los productos más vendidos de la empresa Manareco Cia. Ltda.	61
2.4.9. Resultados de la toma física de inventarios de la empresa Manareco Cia. Ltda.	62
2.4.10. Resultados de la Obsolescencia de inventarios de la empresa Manareco Cia. Ltda.....	63
2.4.11. Resultados del ciclo de inventario de la empresa Manareco Cia. Ltda.	64
CAPÍTULO III.....	66
3. DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	66
3.1. Título de la propuesta.....	66
3.2. Objetivo general de la propuesta.....	66
3.3. Objetivos específicos de la propuesta.	66
3.4. Fundamentación de la propuesta.....	66
3.4. Plan de Acción	94
3.5. Factibilidad de la propuesta	95
3.6. Registros contables del manejo de inventarios	96
Conclusiones.....	98
Recomendaciones	99
Referencias Bibliográficas	100

Anexos	104
--------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población.....	29
Tabla 2. Procedimientos establecidos para el control de inventarios.....	32
Tabla 3. Sistemas actuales de inventario.....	33
Tabla 4. Procesos de ingreso y salida.....	34
Tabla 5. Políticas internas de gestión de inventarios influyen en las decisiones operativas	35
Tabla 6. Capacitaciones sobre gestión de inventario para las decisiones empresariales	36
Tabla 7. Preparación de información clave de inventario para la toma de decisiones.....	37
Tabla 8. Técnicas de control de inventario para la toma de decisiones	38
Tabla 9. Herramientas que se utilizan para anticipar las decisiones sobre exceso o escasez de inventario.....	39
Tabla 10. Decisiones sobre compras y reposición basado en datos confiables del sistema de inventario	40
Tabla 11. Capacitación en gestión de inventarios para la toma de decisiones	41
Tabla 12. Programas de capacitación en la toma de decisiones y gestión de inventarios...	42
Tabla 13. Check List	48
Tabla 14. Estado de situación financiera “Manareco Cia. Ltda.” 2022 – 2023 – 2024	51
Tabla 15. Estado de resultado integral “Manareco Cia. Ltda.” 2022 – 2023 – 2024.....	52
Tabla 16. Análisis vertical de los Estados Financieros de Manareco Cia Ltda. años 2022 – 2023 – 2024.....	52
Tabla 17. Análisis vertical del Estado de Resultado Integral de Manareco Cia. Ltda. años 2022 – 2023 – 2024.....	54
Tabla 18. Análisis horizontal de los Estados Financieros de Manareco Cia Ltda. años 2022 – 2023 – 2024.....	55
Tabla 19. Análisis horizontal del Estado de Resultado Integral de Manareco Cia. Ltda. años 2023 – 2024.....	56
Tabla 20. Cálculo e interpretación de las ratios de gestión de inventarios	57

Tabla 21. Cálculo e interpretación de los indicadores financieros de Manareco Cia Ltda.	57
Tabla 22. Reporte de compras de los periodos 2022 – 2023 – 2024.....	59
Tabla 23. Productos más vendidos en Manareco Cia. Ltda.	61
Tabla 24. Toma física de inventarios de Manareco Cia. Ltda.....	62
Tabla 25. Obsolescencia de inventarios de Manareco Cia. Ltda.	63
Tabla 26. Ciclo de inventario de Manareco Cia. Ltda.	64
Tabla 27. Simbología	67
Tabla 28. Políticas y procedimientos / Compra	68
Tabla 29. Recepción de mercancía.....	72
Tabla 30. Políticas y procedimientos / Custodia	75
Tabla 31. Políticas y procedimientos / Registro.....	78
Tabla 32. Políticas y procedimientos / Conciliación.....	81
Tabla 33. Políticas y procedimientos / Requerimiento	84
Tabla 33. Políticas y procedimientos / Gestión de inconsistencias y control de inventarios	87
Tabla 35. Políticas y procedimientos / Venta	91
Tabla 36. Plan de acción	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama Estructural Manareco.....	31
Gráfico 2. Procedimientos establecidos para el control de inventarios	32
Gráfico 3. Sistemas actuales de inventario	33
Gráfico 4. Procesos de ingreso y salida	34
Gráfico 5. Políticas internas de gestión de inventarios influyen en las decisiones operativas	35
Gráfico 6. Capacitaciones sobre gestión de inventario para las decisiones empresariales .	36
Gráfico 7. Preparación de información clave de inventario para la toma de decisiones	37
Gráfico 8. Técnicas de control de inventario para la toma de decisiones.....	38
Gráfico 9. Herramientas que se utilizan para anticipar las decisiones sobre exceso o escasez de inventario.....	39
Gráfico 10. Decisiones sobre compras y reposición basado en datos confiables del sistema de inventario.....	40
Gráfico 11. Capacitación en gestión de inventarios para la toma de decisiones.....	41
Gráfico 12. Programas de capacitación en la toma de decisiones y gestión de inventarios	42
Gráfico 13. Diagrama de Flujo / Compra	71
Gráfico 14. Diagrama de Flujo / Recepción	74
Gráfico 15. Diagrama de Flujo / Custodia	77
Gráfico 16. Diagrama de Flujo / Registro.....	80
Gráfico 17. Diagrama de Flujo / Conciliación.....	83
Gráfico 18. Diagrama de Flujo / Requerimiento	86
Gráfico 18. Diagrama de Flujo / Gestión de inconsistencias y control de inventarios	90
Gráfico 20. Diagrama de Flujo / Venta	93

SÍNTESIS

La empresa Manareco Cia. Ltda., dedicada a la gestión de inventarios en el sector ferretero, enfrenta dificultades significativas debido a la falta de procedimientos estandarizados y capacitación formal, lo que afecta la eficiencia en el control de existencias y la toma de decisiones operativas. Ante esta problemática, el objetivo general fue determinar la influencia de la gestión de inventarios en la toma de decisiones de la empresa Manareco Cia. Ltda. De la ciudad de Manta, 2024. Para alcanzar este objetivo, se aplicó una metodología cuantitativa basada en encuestas al personal involucrado en la gestión de inventarios, entrevistas estructuradas y análisis documental de los sistemas y procedimientos actuales. Se identificaron debilidades en la estandarización de procesos, un conocimiento limitado del personal en técnicas de gestión y un uso insuficiente de herramientas tecnológicas avanzadas. Los resultados evidenciaron que la mayoría del personal reconoce la necesidad de capacitación continua y de la implementación de técnicas formales para optimizar el inventario. Asimismo, se detectó que las decisiones actuales se basan en información no completamente confiable y que la falta de un sistema integrado limita la eficiencia operativa. Se concluyó que la implementación de una guía de procedimientos acompañada de un programa de formación técnica permitirá fortalecer las capacidades del personal y mejorar el control interno del inventario, contribuyendo a decisiones más acertadas y al incremento de la competitividad de Manareco Cia. Ltda.

INTRODUCCIÓN

Diversos autores destacan la relevancia de una adecuada gestión de inventarios, tomando como referencia a Camacho et al. (2021), demostrando que el control eficiente del inventario permite mantener el equilibrio óptimo entre la oferta y la demanda, lo que resulta fundamental para cualquier operación empresarial, considerando que una gestión de inventarios bien ejecutada no solo minimiza los costos de almacenamiento y mantenimiento de productos, sino que también evita la escasez de inventario, que puede llevar a la pérdida de ventas y clientes.

No obstante, Antunez y Torres (2020) en su investigación sobre los efectos directos de la gestión estratégica de inventarios en la rentabilidad empresarial, sostienen que la obsolescencia de los productos (la pérdida de utilidad o valor de los bienes almacenados durante un largo período antes de su venta) es una de las principales causas de las pérdidas económicas.

De igual manera, desde un componente esencial de la eficacia operativa de cualquier empresa es la gestión de inventarios, Valencia (2024) sostiene que una buena gestión de inventarios mejora la capacidad de reacción ante los cambios en la demanda del mercado, además de optimizar los gastos de almacenamiento y reducir las pérdidas relacionadas con la obsolescencia.

Así mismo, según Loera et al. (2021), las principales empresas de gestión de inventario optimizan sus operaciones mediante el uso de tecnologías de vanguardia como el análisis predictivo y el software ERP (Planificación de Recursos Empresariales), que desde el contexto mundial, las empresas pueden optimizar sus niveles de inventario y tomar decisiones bien fundamentadas basadas en datos precisos mediante la implementación de tecnologías de vanguardia.

Por su parte, Juca et al. (2019) señala que, a nivel internacional, la falta de una gestión eficiente de inventarios puede tener graves repercusiones para las empresas, incluyendo interrupciones en la cadena de suministro y pérdida de clientes, la globalización y la complejidad de las cadenas de suministro modernas requieren una gestión de inventarios precisa y bien coordinada para evitar problemas operativos y financieros, en cuanto a Angulo (2019), manifiesta que la incapacidad de adaptarse a las demandas cambiantes y las fluctuaciones del mercado puede resultar en costos elevados

y una disminución de la rentabilidad, por lo tanto, una adecuada gestión de inventarios es crucial para la estabilidad y el éxito de las empresas en un entorno global competitivo.

En Ecuador, la gestión de inventarios es un desafío crucial para muchas empresas debido a la volatilidad del mercado y las particularidades económicas del país, según Bazantes y Armijos (2024), en el contexto ecuatoriano, las empresas enfrentan problemas significativos relacionados con la gestión de inventarios debido a la falta de infraestructura adecuada y la inestabilidad económica, presentando una gestión ineficiente de inventarios puede llevar a altos costos de almacenamiento y problemas de abastecimiento, afectando la capacidad de las empresas para mantener un equilibrio adecuado entre oferta y demanda.

En consecuencia desde un contexto a nivel local, Nieto (2023) señala que un obstáculo importante para muchas empresas ecuatorianas es la falta de capacitación y actualización en técnicas modernas de gestión de inventarios, esto debido a que muchas empresas aún dependen de métodos manuales y tradicionales para el control de inventarios, lo que limita su capacidad para tomar decisiones rápidas y bien informadas. Además, Franco y Monserrate (2023) enfatizan que Ecuador aún se encuentra en las primeras etapas de la integración de tecnologías avanzadas en la gestión de inventarios, especialmente para las pequeñas y medianas empresas.

Ante lo expuesto, se puede dar a conocer que la gestión de inventario es esencial para la eficacia operativa y la toma de decisiones estratégicas de Manareco Cia. Ltd. Esto se debe a que la ausencia de un sistema de gestión integral y la necesidad de aumentar la precisión del control de inventario presentan desafíos únicos para la empresa, además, se conoce que las prácticas inadecuadas pueden provocar escasez que afecta la capacidad de satisfacer la demanda del mercado, así como un exceso de existencias que incrementa los gastos de almacenamiento.

De igual manera, las decisiones de compra, producción y ventas se basan en datos de inventario, por lo que esta situación tiene un impacto directo en la toma de decisiones operativas y financieras. Para que Manareco Cia. Ltda. aumente su eficacia operativa, reduzca gastos y garantice una toma de decisiones informada y sensata, es necesario optimizar la gestión de inventario. Permitiendo formular el siguiente problema: ¿Cómo influye la gestión de inventarios en la toma de decisiones estratégicas de la empresa Manareco Cia? Ltda., y de qué manera impacta en su rentabilidad y eficiencia operativa?

El objeto de estudio es la gestión de inventarios en la empresa Manareco Cia. Ltda. y su incidencia en la toma de decisiones estratégicas, en cuanto al campo de estudio se sitúa en el ámbito de la gestión empresarial, específicamente en el área de gestión de inventarios y logística.

En cuanto al objetivo general del estudio es “Determinar la influencia de la gestión de inventarios en la toma de decisiones de la empresa Manareco Cia. Ltda. De la ciudad de Manta, 2024”, y sus objetivos específicos que permiten conocer los sistemas y procedimientos actuales de gestión de inventarios en Manareco Cia. Ltda.; evidenciar el conocimiento del personal en los procesos de gestión de inventarios aplicadas en Manareco Cia. Ltda.; identificar las técnicas empleadas para la optimización de los niveles de inventario para la toma de decisiones; y, por último, proponer una capacitación de mejora para la gestión de inventarios basadas en estrategias que faciliten la toma de decisiones informadas.

Las variables se dividen en lo siguiente: Variable Independiente: Según González (2020), afirma que la gestión de inventarios se refiere al proceso de supervisión y control de las existencias de materiales, productos en proceso y productos terminados que una organización mantiene para cumplir con la demanda de sus clientes; Variable Dependiente: Según Huacchillo et al. (2020), afirma que la toma de decisiones es el proceso mediante el cual los directivos eligen una alternativa entre varias opciones para resolver problemas o capitalizar oportunidades dentro de la organización.

La metodología de investigación del presente estudio se fundamenta en un enfoque mixto, combinando herramientas cualitativas y cuantitativas para un análisis integral del problema, a través de un diseño descriptivo y no experimental, se busca identificar y analizar los sistemas y procedimientos actuales de gestión de inventarios dentro de la empresa, así como el nivel de conocimiento del personal encargado de dichos procesos.

La investigación incluye la recolección de datos primarios, mediante encuestas, entrevistas estructuradas aplicadas al personal clave, y el check list relacionados con la gestión de inventarios, lo que permitirá obtener una visión amplia del contexto interno de la empresa, mediante esta técnica de observación directa para evaluar la aplicación de las técnicas actuales de control de inventarios.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentación Teórica

1.1.1. Variable Independiente: Gestión de inventarios.

1.1.1.1. Conceptualización de la gestión de inventarios

Se puede definir a la gestión de inventarios de una organización, como la planificación, control y supervisión como parte de un proceso estratégico de gestión, cuyo objetivo es garantizar un suministro eficaz y reducir los gastos relacionados. Según Chase, Jacobs y Aquilano (2019), la gestión de inventarios consiste en determinar la cantidad de inventario que una empresa debe mantener disponible para satisfacer la demanda sin correr el riesgo de escasez o exceso, lo cual tiene un efecto inmediato en los gastos operativos, financieros y logísticos.

De igual manera, Heizer et al. (2020) afirman que, para garantizar que las decisiones sobre compras, almacenamiento y distribución estén bien fundamentadas, una gestión eficaz del inventario requiere el uso de herramientas como el análisis ABC, el modelo de cantidad económica de pedido (EOQ) y el punto de reorden. Esto puede demostrar la importancia de los sistemas automatizados de inventario como componente esencial del control interno, especialmente para las empresas que gestionan varias referencias de productos.

Se logra evidenciar que la gestión de inventario es mucho más que simplemente almacenar mercancías; es un vínculo esencial entre las operaciones diarias y la planificación a largo plazo, esto debido a que uno de los principales activos de empresas como Manareco es el inventario, y una gestión eficaz del inventario no solo garantiza que los clientes puedan comprar productos, sino que también sirve como base fundamental para una toma de decisiones rápida, precisa y basada en hechos.

1.1.1.1.1. Objetivos de la gestión de inventarios. Para Stevenson (2021) los objetivos principales de la gestión de inventarios son optimizar los niveles de inversión en inventario, minimizar los gastos de almacenamiento, minimizar la obsolescencia o las pérdidas por deterioro y garantizar la disponibilidad de los productos para satisfacer la demanda. Esto implica equilibrar la eficacia operativa con el servicio al cliente, garantizar la disponibilidad de los productos cuando y donde se necesitan, y evitar

sobrecostos por exceso de inventario o pérdidas de ventas por falta de stock. La rentabilidad y la continuidad del negocio se ven directamente afectadas por una gestión eficaz.

Por su parte, Christopher (2016) señala que la gestión de inventarios también busca aumentar el flujo de caja, reducir el capital inmovilizado y mejorar la rotación de productos, esto puede determinar datos importantes sobre los niveles de existencias, los gastos relacionados y su valoración contable todos ellos componentes cruciales de los procedimientos de auditoría financiera, estos objetivos están estrechamente vinculados al control interno y la contabilidad.

Se pudo conocer que los objetivos de gestión de inventario cumplen una función estratégica y de control crucial en la gestión empresarial, además de ser una respuesta a los objetivos operativos, determinando que al mantener una precisión de los datos contables y la documentación de respaldo para los informes financieros se ven impactados, además de la productividad, al garantizar un suministro eficiente, reducir el desperdicio y gestionar los costos directos e indirectos del inventario.

1.1.1.1.2. Tipos de inventarios. Según su integración en el ciclo operativo de una empresa, los inventarios pueden clasificarse. Según Schroeder, Goldstein y Rungtusanatham (2021), las principales categorías de inventarios son materias primas, productos en proceso, productos terminados y mantenimiento, reparación y operaciones (MRO).

Sin embargo, Heizer, Render y Munson (2020) enfatizan que la planificación de la producción, la contabilidad y la auditoría dependen de la comprensión de los tipos de inventario. Esto tiene implicaciones directas para el análisis de la rotación, el cálculo del costo de ventas y la contabilidad del activo corriente. La aplicación de normas contables específicas (como FIFO, LIFO o promedio ponderado) que afectan la valoración y presentación de los estados financieros es posible mediante la correcta identificación del tipo de inventario.

Desde un enfoque personal, el análisis de los tipos de inventarios permite entender cómo se estructura el capital de trabajo y cómo fluye el valor a través del sistema contable. En auditoría, es fundamental identificar correctamente los tipos de inventario para evaluar los riesgos de presentación errónea, fraude o deterioro, así como para validar la correcta aplicación de las NIIF y de las políticas internas.

1.1.1.1.3. Sistemas de gestión de inventarios. Los sistemas de gestión de inventario permiten a las empresas rastrear, gestionar y programar el movimiento de mercancías para maximizar el suministro, reducir gastos e impulsar la productividad. Un sistema de gestión de inventario brinda a los usuarios acceso a datos en tiempo real sobre existencias, ubicaciones, movimientos y niveles mínimos, lo que les permite tomar decisiones informadas sobre distribución, reposición y compras (Wild, 2019). Estos sistemas pueden ser automatizados o manuales; las versiones más recientes se encuentran en plataformas integradas de ERP (Planificación de Recursos Empresariales) como Microsoft Dynamics, SAP y Oracle.

No obstante, Wisner, Tan y Leong (2021) sostienen que los sistemas eficaces de gestión de inventarios mejoran el control interno, la auditoría y el cumplimiento de las normas contables, además de facilitar el control físico de los activos. Según la teoría contable, estos sistemas son necesarios para la valoración precisa del inventario, el seguimiento del coste de las ventas, la conciliación de los saldos contables y la elaboración de informes financieros y fiscales. También facilitan la trazabilidad del inventario, lo que permite a los auditores confirmar la exactitud e integridad de los documentos.

La base de la transparencia operativa y la precisión contable de una organización son los sistemas de gestión de inventarios. En empresas como Manareco Cía. Ltda., donde el inventario es un activo vital, un sistema eficaz permite reducir errores, detener pérdidas e identificar rápidamente irregularidades.

1.1.1.1.4. Procedimientos gestión de inventarios. Los procedimientos de gestión de inventarios comprenden un conjunto estructurado de actividades sistemáticas que permiten planificar, controlar, registrar y evaluar el movimiento y almacenamiento de bienes dentro de una organización. Según Monks, McClain y Fine (2020), estos procedimientos incluyen procesos clave como la recepción de mercancías, almacenamiento, control de entradas y salidas, inventarios físicos periódicos, identificación de obsolescencia y ajustes contables.

Por su parte, García Reyes y Martínez (2021) destacan que la estandarización de procedimientos mejora la transparencia en los registros, fortalece los controles internos y facilita la trazabilidad del inventario. Para efectos de auditoría y contabilidad, los procedimientos deben estar documentados, ser ejecutables por personal capacitado y

estar respaldados por sistemas informáticos confiables. Una gestión de inventarios basada en procedimientos sólidos reduce el riesgo de errores, pérdidas o fraudes, y permite cumplir con normas contables como la NIC 2 sobre Inventarios, que regula su reconocimiento, medición y presentación en los estados financieros.

Desde una perspectiva personal, las prácticas de gestión de inventario son cruciales para las operaciones diarias y también forman parte vital del marco de control interno de una organización, considerando que incorporar protocolos bien definidos ayuda a evitar desviaciones, a mantener la coherencia entre los registros contables y físicos, y a garantizar la disponibilidad de información precisa para la toma de decisiones en situaciones como la de Manareco Cía. Ltda., que maneja un volumen significativo de repuestos.

1.1.1.1.5. Indicadores de inventario. Estos indicadores se presentan como métricas importantes que evalúan el funcionamiento de la gestión de inventario y ofrecen datos numéricos para la toma de decisiones y el control. Según Chase et al. (2020) afirman que la rotación de inventario, la cobertura de inventario y el nivel de existencias (la cantidad disponible en el almacén) son algunos de los indicadores principales. Mediante el uso de estos indicadores, es posible detectar excesos o faltantes, modificar las políticas de suministro y optimizar la utilización del capital de trabajo.

Además, Slack, Brandon-Jones y Burgess (2022) explican que estos indicadores no solo miden el rendimiento operativo, sino que también tienen implicaciones directas en los estados financieros. Una baja rotación puede indicar sobreinversión o productos obsoletos, mientras que un stock insuficiente puede afectar las ventas y la satisfacción del cliente. Desde el punto de vista contable y de auditoría, estos indicadores permiten analizar la razonabilidad de los saldos de inventario, identificar riesgos de deterioro y evaluar la consistencia de la información reportada bajo normas como la NIC 2.

Se logró conocer que los indicadores de inventario son instrumentos que vinculan el control interno, el análisis financiero y la gestión operativa, que al aplicar estas métricas en Manareco Cía. Ltda., contribuye a mantener niveles óptimos de inventario, evitar bloqueos de capital y garantizar la disponibilidad de productos esenciales.

1.1.1.1.6. Técnicas de optimización de inventarios. Lograr un equilibrio entre la disponibilidad de productos y la reducción de costos de almacenamiento, desabastecimiento o exceso de inventario es el objetivo de las estrategias de optimización

de inventario. Además, los métodos esenciales para clasificar productos se efectúan mediante los sistemas ABC, el justo a tiempo (JIT), la revisión continua y periódica, y el modelo de cantidad económica de pedido (EOQ), en lo que respecta a lo expuesto por Chopra y Meindl (2021) el reducir los gastos logísticos sin sacrificar la atención al cliente, permitirán a estas herramientas facilitar la toma de decisiones eficaces sobre cuándo y cuánto reponer.

Por otro lado, según Jacobs y Chase (2020), aplicar estrategias que permitan mejorar la eficacia operativa y contribuye sustancialmente a la precisión de los informes financieros. Además, de la optimización de los inventarios desde una perspectiva contable implica prevenir pérdidas por deterioro, obsolescencia o exceso de capital inmovilizado, ante lo expuesto se conoce que los procedimientos facilitan el establecimiento de políticas de control interno transparentes y sirven como estándares para identificar riesgos de gestión o inconsistencias en la profesión de auditoría.

Se puede conocer que el aplicar estrategias de optimización de inventario es esencial para mantener una gestión rentable y sostenible en organizaciones como Manareco Cía. Ltda. lo que contribuye a la valoración precisa de activos, la prevención de errores en los registros contables y el control del inventario físico en el contexto de la auditoría y la contabilidad.

1.1.1.1.7. Capacitación y conocimiento del personal en la gestión de inventarios. La capacitación del personal en la gestión de inventarios es un factor determinante para asegurar procesos eficientes, minimizar errores operativos y garantizar el cumplimiento de normativas contables y de control interno. Según Heizer, Render y Munson (2020), el conocimiento técnico del personal en aspectos como clasificación de productos, rotación, sistemas de control, manejo de software ERP y normativas contables, contribuye directamente al rendimiento operativo y a la reducción de pérdidas por obsolescencia, robos o errores en el registro. La formación continua permite que los trabajadores adapten sus prácticas a nuevas tecnologías y estándares, fortaleciendo la capacidad de respuesta y la eficiencia en la toma de decisiones.

Por su parte, Fernández y Requena (2021) destacan que el talento humano capacitado en gestión de inventarios representa un valor estratégico, ya que incide en la confiabilidad de los datos reportados en los estados financieros. Desde la perspectiva contable y de auditoría, un personal con conocimientos sólidos puede identificar

desviaciones en tiempo real, aplicar procedimientos estandarizados y mantener actualizada la documentación que respalde los movimientos de inventario.

1.1.1.1.8. Importancia del talento humano en la gestión de inventarios. Para Chiavenato (2021) considera que la importancia del talento humano dentro de la gestión de inventarios, lo establece en que todos los empleados son responsables de realizar tareas cruciales como el control físico de los productos, el registro preciso de entradas y salidas, y el uso adecuado de la tecnología, la gestión del talento humano debe priorizar la capacitación continua e integrarla en los procesos de mejora. Esto proporciona una probabilidad de errores, pérdidas, fraude o información financiera errónea se reduce cuando los empleados están altamente motivados y capacitados.

Por su parte, Robbins y Coulter (2022) señalan que el desempeño humano en áreas como inventarios se potencia mediante la implementación de estrategias de liderazgo, comunicación efectiva y alineación de objetivos individuales con los de la organización. En el contexto de la contabilidad y la auditoría, la participación del personal capacitado garantiza el cumplimiento de normas como la NIC 2 y de políticas internas de control. Además, un equipo comprometido facilita la detección de inconsistencias y fortalece la trazabilidad de los movimientos de inventario, aspectos clave durante los procesos de auditoría interna o externa.

Es consecuencia, se puede determinar que el talento humano es crucial para la gestión de inventarios, ya que realiza y garantiza el control interno y el proceso operativo, esto no solo aumenta la precisión y eficiencia de los registros, sino que también ofrece seguridad en la toma de decisiones financieras y administrativas, debido a que su eficacia influye directamente en la sostenibilidad del sistema logístico, la preparación para auditorías y la precisión de los estados financieros, lo que los convierte en cruciales para el éxito de la empresa.

1.1.1.1.9. Manuales y procedimientos operativos estándar (SOP). La definición realizada por Gutiérrez y Salazar aportan una visión sobre qué se entiende sobre SOP: Recopilación de documentos que sistematizan las actividades rutinarias de una organización para garantizar su uniformidad, eficiencia y éxito mediante informaciones uniformes y completas para propósitos de control y acciones normativas. Bajo su punto de vista, SOP significa procedimientos para la administración y el registro de

transacciones comerciales y la presentación de información financiera: las responsabilidades de control sobre actos de individuos.

Por su parte, Daft y Marcic (2022) reportan que la implementación de SOP fortalece al control interno, el principio de rendición de cuentas y la mejora continua. En esa medida, el uso de este instrumento es fundamental en sectores altamente regulados o con alta rotación de inventarios. También, son necesarios para procesos de auditoría, al ser una guía para comparar lo ejecutado con formalmente establecido, de esta forma se identifican desviaciones, vulnerabilidades o incumplimientos.

Desde un análisis personal, los manuales y procedimientos operativos son esenciales para alinear las acciones del personal con los objetivos de control, eficiencia y cumplimiento que demanda la gestión de inventarios en una empresa como Manareco Cía. Ltda. Su adecuada elaboración y aplicación no solo garantizan consistencia operativa y reducción de riesgos, sino que también permiten a los auditores contar con criterios objetivos para evaluar la eficacia de los procesos.

1.1.2. Variable dependiente: Toma de decisiones

1.1.2.1. Concepto de toma de decisiones empresariales

Para alcanzar los objetivos operativos y estratégicos de la empresa, los gerentes y otros niveles organizacionales utilizan un proceso metódico denominado toma de decisiones empresariales para seleccionar entre diversas opciones. Según Robbins y Coulter (2022), este proceso implica elegir un curso de acción entre diversas opciones con base en el análisis de datos, el desempeño pasado y los resultados previstos.

Según Bateman y Konopaske (2021), una estructura organizacional que fomente el uso de herramientas analíticas, indicadores financieros y controles internos es crucial, ya que la calidad de las decisiones empresariales está directamente relacionada con la calidad de la información que las justifica.

Se conoce que la toma de decisiones empresariales en el sector de la contabilidad y la auditoría es crucial para el funcionamiento eficiente y transparente de una organización. Implica no solo seleccionar la mejor opción entre las disponibles, sino también hacerlo de acuerdo con estándares éticos, análisis exhaustivos y datos fiables. Además, en empresas como Manareco Cía. Ltda., las decisiones relativas a inversiones, inventario o gestión de recursos deben estar respaldadas por procesos bien definidos,

personal cualificado y una cultura organizacional que priorice el desarrollo continuo y el cumplimiento legal.

1.1.2.1.1. Factores que influyen en la toma de decisiones. La toma de decisiones empresariales está influida por una variedad de factores tanto internos como externos que afectan el juicio y la selección de alternativas por parte de los directivos. Según Hellriegel y Slocum (2021), estos factores incluyen el acceso a información confiable, el entorno económico, la cultura organizacional, los valores personales del decisor, el tiempo disponible y el nivel de riesgo asociado. En el contexto contable y auditor, la calidad de la información financiera, la transparencia de los procesos internos y el cumplimiento de normativas influyen directamente en la calidad de las decisiones que se adoptan, especialmente aquellas relacionadas con inversiones, costos, presupuestos e inventarios.

Sin embargo, Daft y Marcic (2022) destacan que el uso de herramientas de análisis de datos y sistemas de información contable también es un factor decisivo, ya que permite a los responsables de la toma de decisiones basar sus decisiones en hechos y no en conjeturas. Además, el proceso se ve influenciado por elementos humanos como el trabajo en equipo, la intuición profesional y la experiencia.

En mi opinión, comprender los elementos que influyen en la toma de decisiones permite a empresas como Manareco Cía. Ltda. crear estrategias más sostenibles y exitosas. Estos elementos deben controlarse mediante estándares técnicos, éticos y estratégicos en el ámbito de la contabilidad y la auditoría.

1.1.2.1.2. Relación entre inventario y decisiones empresariales. Un elemento crucial en la toma de decisiones empresariales es la gestión de inventarios, especialmente en lo que respecta a la planificación operativa, la rentabilidad y la liquidez de la empresa. Heizer, Render y Munson (2020) afirman que una gestión eficaz de inventarios mantiene bajo control los niveles de existencias y la demanda del mercado, lo que repercute directamente en la eficiencia del proceso de producción, la calidad del servicio al cliente y la reducción de los gastos de almacenamiento y por faltantes.

Por su parte, Horngren, Sundem y Stratton (2021) destacan que la información generada a partir del control de inventarios es fundamental para decisiones relacionadas con la adquisición de insumos, la rotación de productos, la fijación de precios y la optimización del capital de trabajo. Esta información contable y logística sirve de base para análisis financieros, presupuestarios y de rentabilidad, que a su vez son utilizados

por gerentes y auditores para evaluar el desempeño empresarial. De este modo, la calidad y oportunidad del manejo de inventarios está estrechamente ligada a la calidad de las decisiones adoptadas por los responsables de la gestión financiera y operativa.

Existe una correlación directa entre las operaciones y la estrategia, así como entre el inventario y las decisiones empresariales. El inventario sirve como una fuente útil de datos para la toma de decisiones, además de ser un recurso tangible que debe gestionarse. Una gestión eficaz del inventario permite a empresas como Manareco Cía. Ltda. anticipar los riesgos financieros, maximizar el flujo de caja y establecer estrategias de compra que se ajusten a la demanda real.

1.1.2.1.3. Toma de decisiones basadas en datos. La toma de decisiones basada en datos prioriza el uso de métricas objetivas, análisis cuantitativos y datos verificables para respaldar las decisiones estratégicas, operativas y financieras de una empresa. Para reducir aspectos deficientes en la toma de decisiones empresariales y aumentar la eficacia y la capacidad de respuesta ante entornos cambiantes, Provost y Fawcett (2021) sostienen que los datos deben utilizarse sistemáticamente junto con métodos estadísticos y herramientas analíticas.

Según Marr (2022), la gestión de la deuda (DDDM) no solo representa una ventaja competitiva, sino también un requisito en el entorno empresarial moderno, impulsado por la transformación digital. La planificación, el diseño presupuestario, el control de inventario y la evaluación del rendimiento se vuelven más precisos para las organizaciones que incorporan esta filosofía en sus operaciones. La DDDM mejora la eficiencia y la transparencia de los procedimientos de control y supervisión en los ámbitos de contabilidad y auditoría, facilitando el análisis predictivo y la identificación de desviaciones financieras mediante herramientas como paneles interactivos, inteligencia empresarial (BI), minería de datos y auditorías basadas en riesgos.

El adoptar la toma de decisiones basada en datos en empresas como Manareco Cía. Ltda. es clave para mejorar tanto la gestión administrativa como la contabilidad de inventarios. Utilizar información precisa y en tiempo real permite corregir desviaciones, prevenir errores contables y tomar decisiones oportunas relacionadas con compras, rotación de productos y costos de almacenamiento. En un entorno donde los márgenes de error deben reducirse al mínimo y la confianza en los estados financieros es crítica, el

enfoque DDDM fortalece la auditoría, reduce el riesgo operativo y promueve una cultura de mejora continua basada en hechos y no en conjeturas.

1.1.2.1.4. Estrategias de mejora en la toma de decisiones. Se requieren tácticas organizadas que combinen datos fiables, procedimientos analíticos rigurosos y una cultura organizacional que fomente el pensamiento crítico para mejorar la toma de decisiones empresariales. Las tácticas más exitosas, según Robbins y Coulter (2021), incluyen establecer objetivos claros, comparar opciones, calcular costos y beneficios, y utilizar tecnología que facilite el procesamiento y la visualización de datos. Estas tácticas garantizan que las decisiones se ajusten a los valores de transparencia, rentabilidad y cumplimiento legal en el contexto de la contabilidad y la auditoría.

Por su parte, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2020) afirman que tanto las intuiciones basadas en la experiencia como los factores racionales deben tenerse en cuenta al tomar decisiones. También sugieren utilizar una combinación de métodos, como la simulación de escenarios, el análisis multicriterio y la participación cooperativa de equipos multidisciplinarios. La aplicación de estas tácticas en el ámbito de la auditoría facilita la identificación de riesgos, la optimización del control interno y el respaldo de las decisiones técnicas tomadas durante los procedimientos de auditoría. Por lo tanto, las decisiones sostenibles y bien fundamentadas otorgan a las organizaciones una importante ventaja competitiva.

Es evidente que las estrategias de mejora en la toma de decisiones sirven como nexo entre la acción estratégica y el conocimiento técnico. Fortalecer estas estrategias en organizaciones como Manareco Cía. Ltda. implica desarrollar una cultura de datos, capacitar al talento humano para el análisis crítico e implementar procedimientos de toma de decisiones basados en métricas precisas.

1.1.2.1.5. Planificación y evaluación de alternativas. La planificación y evaluación de alternativas es un proceso fundamental en la gestión empresarial, ya que permite anticiparse a posibles escenarios y seleccionar la opción más eficiente, rentable y alineada con los objetivos organizacionales. Según Wheelen y Hunger (2020), la planificación estratégica implica el análisis de la situación actual, la formulación de objetivos a mediano y largo plazo, y la evaluación de diferentes cursos de acción mediante herramientas como el análisis FODA, el análisis de brechas y la matriz de decisiones.

Según Hill, Jones y Schilling (2021), la evaluación de opciones debe respaldarse con datos cuantitativos y cualitativos fiables, considerando los riesgos operativos, financieros y legales, los costos y beneficios, y su efecto en la viabilidad financiera a largo plazo. Con base en datos y evidencia, este análisis permite la creación de planes de acción correctiva, la evaluación de los controles internos y la sugerencia de mejoras. Una evaluación adecuada de alternativas reduce la incertidumbre, fomenta el uso eficaz de los recursos institucionales y facilita la toma de decisiones bien informadas.

Desde una perspectiva personal, uno de los pasos más importantes para mejorar la competitividad y la estabilidad financiera de empresas como Manareco Cía. Ltda. es la planificación y evaluación de alternativas. En términos prácticos, implica establecer objetivos específicos, evaluar opciones de inversión, control de inventario y opciones de adquisición, determinar sus implicaciones contables y fiscales, y evaluar la calidad de la información financiera proporcionada a usuarios internos y externos.

1.1.2.1.6. Herramientas de apoyo a la decisión. Las herramientas de apoyo a la decisión permiten a los responsables financieros y contables analizar sistemáticamente las distintas alternativas disponibles antes de tomar una determinación, minimizando la incertidumbre y aumentando la objetividad. Según Goodwin y Wright (2020), estas herramientas —como el diagrama de árbol, la matriz de decisiones, el análisis de sensibilidad y la ponderación de criterios múltiples— son esenciales para estructurar problemas complejos, identificar consecuencias probables y evaluar los riesgos y beneficios de cada alternativa.

De igual manera, Turban et al. (2021) indican que estas herramientas son parte integral de los sistemas de soporte a la decisión (DSS, por sus siglas en inglés), los cuales combinan bases de datos, modelos cuantitativos y sistemas expertos para apoyar decisiones estructuradas y no estructuradas. En la contabilidad, estas metodologías ayudan a seleccionar estrategias de inversión, evaluar proveedores, definir políticas de crédito, o identificar áreas de optimización presupuestaria. Su valor radica en la capacidad de traducir datos complejos en representaciones visuales y analíticas que faciliten la interpretación y evaluación por parte de los responsables financieros y auditores.

Las herramientas de apoyo a la toma de decisiones son parte esencial de los procedimientos modernos de contabilidad y auditoría. Permiten respaldar las sugerencias

con datos objetivos y justificaciones técnicas, lo que mejora la reputación del profesional ante la gerencia, las juntas directivas y los organismos reguladores. La aplicación de herramientas como la matriz de decisión para la selección de proveedores o el diagrama de árbol para la evaluación de escenarios de inventario mejoraría la toma de decisiones estratégicas, reduciría los errores operativos y maximizaría la utilización de recursos en empresas como Manareco Cía. Ltda., alineando la gestión con los valores de eficacia y responsabilidad fiscal.

1.1.2.1.7. Importancia del análisis de riesgos y simulaciones. Dado que permite identificar, evaluar y clasificar los riesgos que podrían afectar el rendimiento de una organización, el análisis de riesgos es un paso crucial en la toma de decisiones empresariales, especialmente en áreas como la contabilidad y la auditoría. Jorion (2021) afirma que el análisis de riesgos implica una evaluación metódica de posibles sucesos que podrían interferir con las operaciones comerciales habituales para implementar planes de mitigación o respuesta adecuados. De esta manera, las simulaciones, como el análisis de Monte Carlo, ofrecen una herramienta eficaz para estimar las incertidumbres y evaluar los efectos de diversos escenarios en los resultados operativos y financieros.

Sin embargo, las simulaciones permiten modelar de forma más realista la incertidumbre presente en las decisiones operativas, financieras y estratégicas, lo que facilita la identificación de riesgos tanto específicos como sistemáticos (Crouhy, Galai y Mark, 2021). El análisis de riesgos y las simulaciones se emplean en la auditoría para evaluar la solidez de los controles internos, predecir los resultados de eventos adversos y garantizar el cumplimiento normativo.

Desde un análisis personal, el análisis de riesgos y las simulaciones son herramientas clave para mejorar la toma de decisiones dentro de una organización, sobre todo en la gestión de inventarios, la evaluación de proveedores o la planificación financiera. En una empresa como Manareco Cía. Ltda., aplicar estas metodologías permite prever posibles desajustes en la cadena de suministro, optimizar el inventario y minimizar costos imprevistos.

1.2. Fundamento Legal

El marco legal que regula la gestión de inventarios y su impacto en la toma de decisiones empresariales está principalmente fundamentado en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), dentro de las cuales la NIC 2 –

Inventarios es la más relevante. Esta norma establece los lineamientos para la valuación, presentación y revelación de los inventarios, definiendo que deben reconocerse al costo o al valor neto realizable, el que sea menor. Su aplicación en Manareco Cia. Ltda. asegura que los estados financieros reflejen de manera razonable la realidad económica de los bienes disponibles para la venta, evitando sobrevaloraciones que distorsionen las decisiones administrativas y financieras.

Además, la NIC 2 regula aspectos claves como los métodos de asignación de costos (PEPS, costo promedio ponderado, entre otros) y el tratamiento de los gastos indirectos de producción, lo cual incide directamente en la determinación del costo de ventas y la rentabilidad de la empresa. En el contexto de Manareco Cia. Ltda., esta normativa resulta esencial para manejar adecuadamente los productos de alta, media y lenta rotación, así como para identificar oportunamente los inventarios en obsolescencia. De esta manera, la aplicación correcta de la norma permite mantener un equilibrio entre la inversión en stock y la eficiencia operativa, optimizando la planificación de compras y el flujo de caja.

Por consiguiente, el numeral 28 de la NIC 2 trata sobre el valor neto realizable. “El costo de los inventarios puede no ser recuperable en caso de que los mismos estén dañados, si han devenido parcial o totalmente obsoletos, o bien si sus precios de mercado han caído. Asimismo, el costo de los inventarios puede no ser recuperable si los costos estimados para su terminación o su venta han aumentado. La práctica de rebajar el saldo, hasta que el costo sea igual al valor neto realizable, es coherente con el punto de vista según el cual los activos no deben registrarse en libros por encima de los importes que se espera obtener a través de su venta o uso”.

Finalmente, este marco legal también se relaciona con la NIC 8 – Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores, ya que la gestión de inventarios requiere criterios claros y consistentes para la estimación de provisiones por deterioro y la reclasificación de inventarios obsoletos. Asimismo, la NIC 1 – Presentación de estados financieros exige la revelación transparente de las políticas aplicadas, garantizando información confiable para la gerencia, accionistas y entes de control. En este sentido, las decisiones de Manareco Cia. Ltda. sobre compras, ventas y manejo de stock encuentran respaldo en un marco normativo internacional que busca uniformidad, transparencia y prudencia en la gestión contable y financiera de inventarios.

1.2. Antecedentes Investigativos

El trasfondo investigativo de un estudio es esencial, ya que ofrece un marco teórico y empírico que refuerza la necesidad y aplicabilidad de la investigación propuesta. Este trasfondo nos permite determinar el nivel actual de comprensión sobre un tema, así como las oportunidades y lagunas que aún existen en la literatura existente.

Primer Antecedente:

Tema: El control de inventarios y su incidencia, En la Toma de decisiones en las Empresas del sector comercio de neumáticos, Distrito de Miraflores - Arequipa 2018

Autor: Jimmy Fredy Navarro Mamani y Henry Martin Vargas Mamani

Universidad: Universidad Tecnológica del Perú

Año: 2020

Objetivo General: Determinar la Incidencia del Control de Inventarios en la Toma de Decisiones en las Empresas del Sector Comercio de Neumáticos, en el Distrito de Miraflores – Arequipa, 2018.

Objetivos Específicos:

- Identificar la manera en que controlan sus inventarios las Empresas del Sector Comercio de Neumáticos, en el Distrito de Miraflores – Arequipa, 2018.
- Analizar métodos y reglas que conduzcan a optimizar la toma de decisiones con respecto al tratamiento de los inventarios en las Empresas del Sector Comercio de Neumáticos, en el Distrito de Miraflores – Arequipa, 2018.
- Determinar el método de valorización más conveniente para las Empresas del Sector Comercio de Neumáticos, en el Distrito de Miraflores – Arequipa, 2018.

Conclusión:

- El control de inventarios incide importantemente en la toma de decisiones, al tener una información más fiable de lo que tenemos en almacén, ya no habrá que perder clientes a causa de no tener el stock actualizado, ya no habrán sobrantes ni faltantes que quitan o aumentan beneficio a la empresa, llevándose otros dicho beneficio, ya tampoco habrá temor por posible auditorías, que muchas veces son significado de multas y gastos en que se incurren, incluso ya se podrá tener

precios más competitivos al saber el costo real del producto, además el desmedro será tratado correctamente y llevado al gasto.

Segundo Antecedente:

Tema: Análisis de gestión de inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la empresa “La Casa del Repuesto y la Herramienta” en la ciudad de Cuenca

Autor: Geovanna Elizabeth Hernández Guerrero y Daysi Estefanía González Rojas

Universidad: Universidad de Cuenca

Año: 2023

Objetivo General: Analizar la gestión de inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la empresa “La Casa del Repuesto y la Herramienta”, además de establecer estrategias, procedimientos y controles que le permitan resolver sus procesos internos.

Objetivos Específicos:

- Evaluar la incidencia de la cuenta Inventarios en los Estados Financieros
- Diseñar un sistema de gestión y control de los inventarios, con base en sus actividades para la correcta valoración de existencias.
- Analizar mediante indicadores la rentabilidad de la empresa para conocer su situación.
- Determinar parámetros de compras de inventarios mediante políticas, para una mejor adquisición y control de estos.

Conclusión:

- Como se evidencia en la evaluación de control interno, la falta de constataciones físicas, la aglomeración de mercadería en los pasillos, el ingreso tardío de la mercadería al sistema genera información errónea en el sistema contable. De esta manera se está generando reportes de inventarios incorrectos y consecuentemente información financiera no confiable. No emplean ningún método de valoración de inventarios, si bien es cierto la empresa posee un software contable el cual se maneja bajo el método promedio ponderado, no se realiza una medición posterior.

Provocando que no se cuente con información veraz de los inventarios al momento de tomar decisiones, ya que no se determine el valor neto realizable y tampoco se reconoce el deterioro según sea el caso.

Tercer Antecedente:

Tema: Control de inventarios y su incidencia en la toma de decisiones del Comisariato Marthita del Cantón Caluma

Autor: Barona López, Norma Eulalia y Sangacha Verdezoto, Juliana Stefania

Universidad: Universidad Regional Autónoma De Los Andes “UNIANDES”

Año: 2020

Objetivo General: Elaborar un sistema de control de inventarios que facilite la toma acertada de decisiones en el Comisariato Marthita del cantón Caluma

Objetivos Específicos:

- Fundamentar teóricamente el control de inventarios y la toma de decisiones.
- Diagnosticar la situación actual del control de inventarios y la toma de decisiones en del Comisariato Marthita del cantón caluma.
- Definir los elementos de un sistema de control de inventarios para la toma de decisiones en la empresa.

Conclusión:

- La gerencia del Comisariato Marthita, no dispone de un sistema de registro y control de inventarios, es decir, información sobre los costos de los productos que cada vez varían debido a la inflación, no se aplica el control de los ingresos, egresos y devoluciones de mercaderías, en muchas ocasiones no se conoce el valor actual de los productos y se lo vende al precio anterior. El desorden, manipulación y agrupamiento de las cajas en la bodega ocasiona que las existencias se caduquen y deterioren por el paso del tiempo.

Cuarto Antecedente:

Tema: Control de Inventario y su incidencia en la toma de decisiones del Comercial Don Agucho de Babahoyo

Autor: Parrales Carvajal, Víctor Martín y Márquez Gamarra, Thalia Gabriela

Universidad: Universidad Regional Autónoma De Los Andes “UNIANDES”

Año: 2019

Objetivo General: Elaborar un sistema de control de inventarios que garantice una oportuna toma de decisiones a la gerencia del Comercial Don Agucho de la ciudad de Babahoyo.

- Analizar los diferentes conceptos y teorías de autores relacionados con el control de inventario y la toma de decisiones, mediante el desarrollo del marco teórico de la investigación.
- Diagnosticar la situación actual del control de inventario del Comercial Don Agucho.
- Proponer la implementación de un sistema de control de inventario acorde a las necesidades del comercial.

Conclusión:

- Se concluye el presente proyecto de investigación afirmando que, la gerencia de la empresa necesita para una acertada toma de decisiones, la información precisa sobre el sistema de registro y control de inventarios reconocidos por la ley de régimen tributario interno, y avalados por las normas contables, la aplicación de los métodos de valuación reconocidos por las NIIF; además de la utilización de las tarjetas de kardex para el estricto control de ingresos y egresos de mercaderías.

Quinto Antecedente:

Tema: El control de inventarios y su influencia en la toma de decisiones gerenciales de la empresa Grupo Benny S.A.C., del distrito de Villa El Salvador, Lima – 2021

Autor: Ruth Amabela Malca Hernández

Universidad: Universidad Autónoma del Perú

Año: 2023

Objetivo General: Determinar cómo el control de inventarios influye en la toma de decisiones gerenciales de la empresa Grupo Benny S.A.C., del distrito de Villa El Salvador, Lima - 2021.

Objetivos Específicos:

- Determinar cómo el manejo de los sistemas de inventarios influye en la toma de decisiones gerenciales de la empresa Grupo Benny S.A.C., del distrito de Villa El Salvador, Lima - 2021.
- Analizar cómo el manejo de los niveles de inventario influye en la toma de decisiones gerenciales de la empresa Grupo Benny S.A.C., del distrito de Villa El Salvador, Lima - 2021.
- Examinar cómo el manejo de los costos totales influye en la toma de decisiones gerenciales de la empresa Grupo Benny S.A.C., del distrito de Villa El Salvador, Lima – 2021.

Conclusión:

Se determinó la influencia entre el control de los niveles de inventarios y la toma de decisiones de la empresa Grupo Benny S.A.C., los resultados evidencian una correlación de 0,548 puntos entre los niveles de inventarios y la toma de decisiones. Este resultado permite afirmar que existe colaboradores que conocen medianamente la realización de proyecciones de la demanda, para establecer stock de mínimos y máximos adecuados, y saber en qué momento se debe realizar el pedido, son importantes como información para tomar decisiones eficientes en la empresa.

Sexto Antecedente:

Tema: Gestión de inventario y su incidencia en la toma de decisiones en el Almacén Auto Mendoza de la ciudad de Manta

Autor: López Reyes, Angie Carolina

Universidad: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Año: 2024

Objetivo General: Determinar cómo la gestión de inventario incide en la toma de decisiones en el Almacén Auto Mendoza de la ciudad de Manta, a fin de proponer un manual de procedimientos que optimice la eficiencia operativa y mejore la disponibilidad de productos.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar el estado actual de la gestión de inventarios en el Almacén Auto Mendoza.
- Identificar las deficiencias existentes entre el inventario físico y el registrado en el sistema.
- Analizar el nivel de capacitación del personal y su relación con la eficiencia del sistema de gestión de inventarios.
- Evaluar el impacto de la ausencia de procedimientos formales en la toma de decisiones administrativas.
- Diseñar una propuesta de manual de procedimientos que estandarice las actividades desde la compra hasta la venta de productos.

Conclusión:

Se concluye que la gestión de inventario en el Almacén Auto Mendoza presenta importantes deficiencias operativas, evidenciadas en las discrepancias entre el inventario físico y el digital, la falta de capacitación del personal y la inexistencia de manuales de procedimientos. Estas falencias afectan directamente la toma de decisiones estratégicas y operativas. En este contexto, se plantea la necesidad de implementar un enfoque sistemático mediante un manual de procedimientos que proporcione directrices claras y contribuya a la mejora de la disponibilidad de productos, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

Séptimo Antecedente:

Tema: Control de inventarios y su importancia en la toma de decisiones gerenciales.

Autor: Sierra, Carlos Efraín

Universidad: Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Año: 2017

Objetivo General: Examinar la importancia del control de inventario como herramienta clave para reducir los riesgos organizacionales y cómo afecta las decisiones gerenciales en diversas industrias.

Objetivos Específicos:

- Determinar los componentes esenciales del sistema de control de inventario que facilitan la adquisición oportuna y precisa de información.
- Examinar cómo el control de inventario proporciona a los ejecutivos información sobre el cumplimiento de los protocolos financieros y administrativos.
- Examinar cómo el control de inventario afecta la evaluación de los riesgos internos y externos de una organización.
- Formular sugerencias para modificar las operaciones de la empresa y lograr una planificación adecuada del control de inventario.

Conclusión:

Se ha determinado que reducir los riesgos organizacionales y mejorar la calidad de los datos accesibles para la toma de decisiones gerenciales requiere un sistema eficiente de control de inventario. Independientemente del sector, las empresas pueden gestionar recursos y procesos de forma más eficaz al contar con controles oportunos y precisos, lo que facilita la planificación operativa y estratégica basada en datos reales. Adoptar un enfoque proactivo para el control de inventario fomenta cambios constructivos en las prácticas empresariales centrados en la sostenibilidad organizacional y la mejora continua, así como en la identificación temprana de riesgos.

Octavo Antecedente:

Tema: Auditoría De Gestión Del Inventario Y Su Incidencia En La Toma De Decisiones En El Supermercado “Polita”, Cantón Buena Fe, Año 2023

Autor: Parra Gavilanes, Daniel Alberto

Universidad: UTEQ

Año: 2025

Objetivo General: Realizar una auditoría de gestión de inventario en el supermercado “POLITA” para analizar su impacto en la toma de decisiones y evaluar la efectividad de los procesos de control interno relacionados

Objetivos Específicos:

- Evaluar el nivel de cumplimiento y eficiencia de los procesos de gestión de inventario en el supermercado “POLITA” mediante el modelo COSO I.

- Identificar las deficiencias existentes en la documentación y asignación de responsabilidades dentro del departamento de inventario.
- Analizar la capacitación y actualización continua del personal encargado de la gestión de inventarios.
- Proponer recomendaciones para mejorar los sistemas formales de actualización de la información y optimizar la eficiencia operativa.

Conclusión:

La gestión de inventario del supermercado "POLITA" presenta graves deficiencias que afectan la puntualidad y la calidad de los datos utilizados para la toma de decisiones. Existe un riesgo significativo del 26,28 %, pero un nivel de confianza del 73,72 % indica un cumplimiento moderado a alto. La eficiencia de los procesos internos se ve limitada por la falta de documentación clara, la falta de capacitación continua y un sistema no oficial de actualización de la información. Esto subraya la necesidad de implementar mejoras sistemáticas para optimizar la gestión de inventario y fortalecer el control interno.

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. Metodología

2.1.1. Modalidad de la investigación

Descriptivo. - De acuerdo con Ochoa y Yunkor (2020), la investigación descriptiva se enfoca en especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis, su principal objetivo es describir de manera detallada las características de la realidad observada sin interferir en ella, logrando así una mayor comprensión de su comportamiento y sus particularidades.

La investigación descriptiva se desarrolló a través de la identificación y caracterización detallada de los sistemas de inventarios utilizados por la empresa, así como de los procedimientos implementados para su control y monitoreo, puesto que se describió el nivel de conocimiento y competencia del personal que gestiona estos procesos, las técnicas aplicadas para optimizar los niveles de inventario, y cómo estas variables impactan en la toma de decisiones.

No Experimental: Raffino (2020) define la investigación no experimental como estudios en los que el investigador observa y examina fenómenos en su contexto natural, en lugar de ajustar variables. Este método ayuda a comprender cómo se relacionan las variables entre sí sin modificar el entorno de estudio, lo que permite recopilar datos más representativos y auténticos sobre la realidad.

Este estudio se desarrolló al observar y analizar las prácticas actuales de gestión de inventarios sin realizar intervenciones en los procesos de la empresa, mediante la aplicación de entrevistas, check list y encuestas para recopilar datos sobre los procedimientos existentes, así como sobre el conocimiento y habilidades del personal en la gestión de inventarios.

Esta metodología proporcionó una visión clara y completa del estado actual de la empresa, lo que permitió identificar áreas de mejora y crear sugerencias basadas en las condiciones laborales reales de Manareco.

2.1.2. Tipo de investigación

Cuantitativo: Según Hernández y Mendoza (2018), el método cuantitativo se caracteriza por la recolección de datos que permiten medir y analizar variables de manera precisa y objetiva, este enfoque busca establecer patrones y generalizar los resultados obtenidos a través de técnicas estadísticas, con el fin de proporcionar respuestas claras y fundamentadas a los problemas de investigación.

Con el fin de obtener datos sobre el grado de conocimiento, la aplicación de los procedimientos actuales y las técnicas de gestión de inventario empleadas, en este estudio se desarrolló el método cuantitativo mediante la aplicación de encuestas estructuradas al personal de la empresa. Para identificar tendencias, correlaciones y posibles áreas de mejora, se analizaron estadísticamente los datos recopilados.

Cualitativo: De acuerdo con Escott (2018), afirma que el método cualitativo se centra en investigar y comprender el significado que las personas o grupos atribuyen a un problema o fenómeno. Este enfoque permite una investigación exhaustiva y detallada, ya que se basa en la recopilación de datos no numéricos, como observaciones o entrevistas, que ayudan a captar la complejidad de la situación y las percepciones de los participantes.

En el presente estudio el método cualitativo se desarrolló a través de entrevistas semiestructuradas con los responsables del departamento de compras, ventas y almacén, estas entrevistas permitieron obtener información detallada sobre sus experiencias, percepciones y desafíos en la gestión de inventarios.

Analítico: Según Araujo (2018), afirma que el método analítico se basa en analizar un fenómeno en sus componentes más básicos, comprender cada uno por separado y luego examinar su relación. Esto facilita la identificación de posibles soluciones al permitir la identificación y el análisis exhaustivo de las causas y los efectos de un problema.

Al analizar los procesos y sistemas de gestión de inventario en sus elementos esenciales (control de existencias, estrategias de optimización, rotación de productos y toma de decisiones estratégicas), se creó el método analítico utilizado en este estudio.

Se analizó cada uno de estos elementos por separado para identificar ineficiencias o problemas específicos, como la falta de previsión o la falta de coordinación entre

departamentos, mediante la aplicación del check list, para evaluar las interrelaciones entre estos elementos para determinar cómo afectan globalmente la toma de decisiones en la empresa.

Inductivo – Deductivo: De acuerdo con Arrieta (2017), afirma que el método inductivo-deductivo combina dos teorías complementarias de razonamiento: el método deductivo aplica principios generales para extraer conclusiones aplicables a situaciones particulares, mientras que el método inductivo parte de observaciones específicas para llegar a conclusiones generales.

El enfoque inductivo-deductivo utilizado en este estudio se desarrolló en dos etapas. Inicialmente, se utilizaron encuestas y entrevistas con empleados de la empresa para recopilar datos específicos sobre los sistemas actuales de gestión de inventarios y cómo estos afectan la toma de decisiones mediante el enfoque inductivo.

Estos datos empíricos fueron analizados para identificar patrones, problemáticas y posibles mejoras en los procesos, para posteriormente aplicar al utilizar los principios y teorías existentes en la gestión de inventarios y la toma de decisiones, para deducir estrategias aplicables a la realidad específica de Manareco.

Bibliográfico: Según Domínguez (2019) para obtener un marco teórico sólido y sustentar un proyecto de investigación, la investigación bibliográfica implica la recopilación, revisión y análisis de datos de fuentes documentales, como libros, artículos científicos, informes y bases de datos. Es esencial para comprender el estado del arte en un campo y extraer conclusiones basadas en el conocimiento existente.

Una extensa revisión de literatura especializada sobre gestión de inventarios, modelos de optimización, toma de decisiones y su aplicación en el sector empresarial condujo al desarrollo del estudio sobre la gestión de inventarios y su influencia en la toma de decisiones.

Gracias a la consulta de fuentes tanto teóricas como empíricas, los resultados pudieron vincularse con las mejores prácticas internacionales y ubicarse en el contexto más amplio de la gestión de inventarios. Esto proporcionó un marco teórico que orientó la interpretación de los datos de la empresa y las sugerencias para mejorar el control de inventarios.

Exploratoria: De acuerdo con Meza (2017), la investigación exploratoria se utiliza cuando el objetivo es obtener una primera aproximación a un problema poco estudiado o poco conocido, aplicada para recopilar información básica que puede ser útil para desarrollar investigaciones más profundas, clarificar conceptos y formular hipótesis.

Las prácticas actuales de gestión de inventario de la empresa se examinaron como parte de una investigación exploratoria para identificar áreas importantes que influyen en la toma de decisiones estratégicas. Se recopiló información inicial para comprender los procedimientos actuales e identificar cualquier deficiencia mediante entrevistas y encuestas al personal, así como mediante un análisis de los sistemas de inventario en uso. Al ofrecer una visión general de la situación, esta fase exploratoria facilitó la identificación de los problemas y la propuesta de soluciones basadas en datos verificables.

De Campo: Según Hernadez (2014) afirma que la investigación de campo implica la recopilación de información sobre el fenómeno estudiado in situ. La observación directa, el uso de encuestas, entrevistas o cualquier otro método que permita la recopilación de información de primera mano son características de este tipo de investigación.

Para realizar este estudio sobre la gestión de inventarios y su impacto en la toma de decisiones, se recopilaron datos directamente del personal de gestión de inventarios de Manareco Cia. Ltda. Se examinaron los métodos de gestión y control de inventarios y se aplicaron encuestas para evaluar los conocimientos y prácticas actuales.

Al recopilar datos específicos y tangibles del lugar de trabajo de Manareco, este estudio nos brindó una comprensión profunda de cómo los sistemas de inventario afectan la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

2.1.3. Población y muestra

Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población en una investigación se refiere al conjunto total de individuos o elementos que comparten ciertas características y que son objeto de estudio. Es fundamental definir adecuadamente la población para asegurar que la muestra seleccionada sea representativa y que los resultados obtenidos sean válidos y generalizables.

La población estuvo conforma por un total de 106 personas, que incluyen a la junta directiva, personal administrativo y operativo de la empresa, esta población se consideró relevante, ya que cada uno de sus integrantes desempeña un papel importante en los procesos de gestión de inventarios y en la toma de decisiones relacionadas, representada en la siguiente tabla:

Tabla 1. Población

Área	N.º de colaboradores
Gerencia General y Asesoría	4
Administración y Finanzas	15
Comercial y Ventas	30
Logística y Operaciones	28
Bodega	8
Tecnología y Sistemas	8
Recursos Humanos	6
Auditoría Interna y Legal	2
Marketing y Publicidad	5
Total	106

Nota. Se puede observar el total de colaboradores de la empresa Manareco

Muestra

Según Martínez (2018), una muestra se define como un subconjunto representativo de una población más amplia, que permite realizar inferencias sobre la totalidad sin necesidad de analizar cada uno de sus elementos, la selección adecuada de la muestra es crucial, ya que influye en la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos en un estudio. Para establecer la muestra poblacional se aplicó la siguiente formula:

La muestra se conformó con un total de 10 personas, distribuidas en 8 del personal de Bodega que pertenecen al departamento de logística y operaciones, además del jefe del mismo departamento y el gerente general de la empresa Manareco, por lo cual se establece un muestreo por conveniencia.

2.2. Técnicas e instrumentos

Según Useche et al. (2019) los métodos y herramientas de recopilación de datos son cruciales para garantizar la validez y confiabilidad de un estudio, según Useche et al. (2019); la selección del mejor método depende de los objetivos del estudio y del tipo de datos que se recopilan.

Las técnicas cualitativas, como las entrevistas, permiten explorar en profundidad las opiniones y percepciones de los participantes, mientras que las técnicas cuantitativas,

como las encuestas, proporcionan datos numéricos que pueden ser analizados estadísticamente para identificar patrones y tendencias.

Encuesta: Dado que permite la recopilación metódica y estructurada de datos, la encuesta es un método de recolección de datos frecuentemente empleado en la investigación social y de mercados (Martín (2011)).

Mediante el análisis estadístico de datos cuantitativos obtenidos mediante encuestas, se pueden identificar patrones y tendencias dentro de una población.

Entrevista: Según Díaz et al. (2013) la entrevista es un método de recolección de datos cualitativo que permite un análisis exhaustivo de las experiencias, puntos de vista y percepciones de los participantes.

Estas entrevistas se estructuraron con preguntas abiertas aplicadas al gerente general y al jefe de logística y operaciones, donde se buscó explorar temas como los desafíos actuales en la gestión de inventarios y como afecta la toma de decisiones.

Check List: Según Salazar (2023), define una lista de verificación como una herramienta de recopilación de datos que se utiliza para garantizar que se sigan todos los pasos necesarios en un proceso específico o para determinar la presencia de ciertos elementos en un contexto dado. Esta herramienta es especialmente útil en proyectos de investigación donde es esencial verificar el cumplimiento de las normas o procedimientos operativos establecidos.

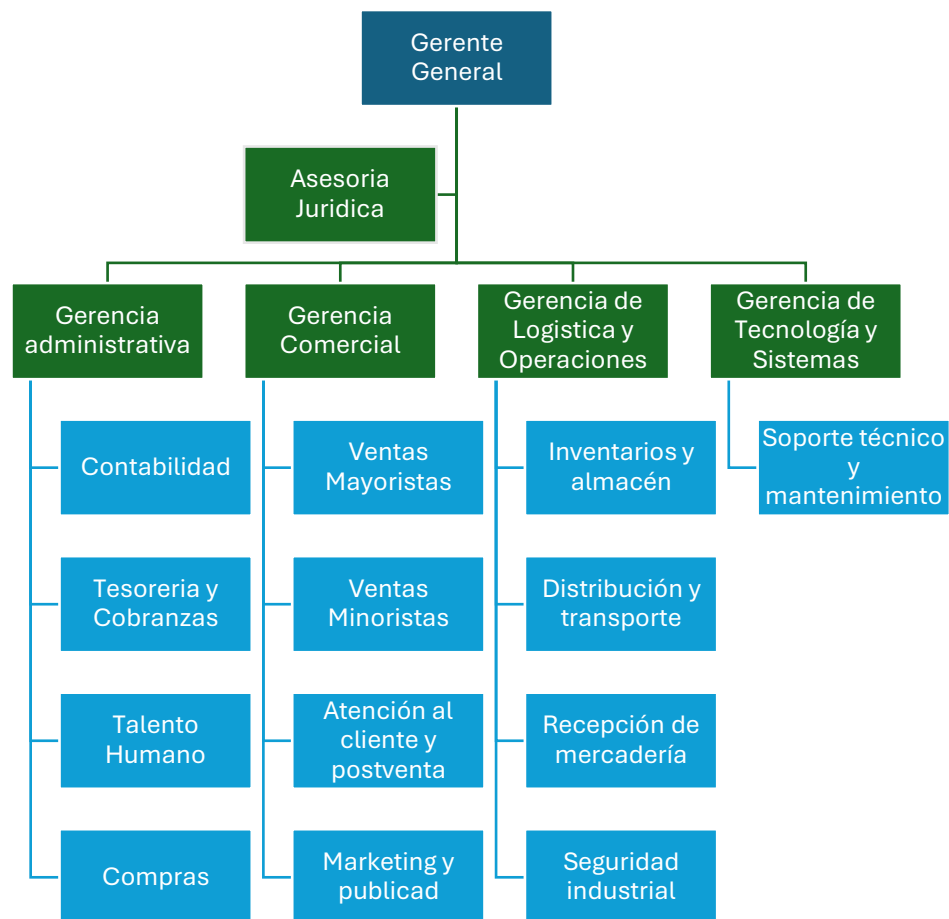
Este check list permitió establecer una serie de indicadores relacionados con las mejores prácticas en la gestión de inventarios, tales como la frecuencia de los inventarios físicos, la organización del almacén, la documentación de entradas y salidas, y la actualización de registros.

2.3. Información de la empresa

Manabita de Repuestos Manareco C. Ltda. se fundó el 9 de junio de 1980 y tiene su sede en Manta, Manabí, Ecuador. Se especializa en la distribución minorista y mayorista de autopartes, accesorios, herramientas, suministros y componentes. Entre sus productos se encuentran baterías, cámaras de aire, bujías, neumáticos, luminarias y componentes eléctricos.

Organigrama Estructural Manareco

Gráfico 1. Organigrama Estructural Manareco



Misión y Visión

Misión

Brindar soluciones integrales en repuestos, suministros y accesorios automotrices al por mayor y menor, ofreciendo productos de alta calidad, atención personalizada y un servicio eficiente, que satisfaga las necesidades de nuestros clientes y contribuya al desarrollo del sector automotor ecuatoriano.

Visión

Ser el principal distribuidor de repuestos automotrices en la región costera del Ecuador, conocido por su excelente servicio al cliente, innovación tecnológica y dedicación a la satisfacción del cliente, estableciendo alianzas comerciales duraderas y confiables.

2.4. Resultados

2.4.1. Resultados de la encuesta aplicada al personal de la empresa.

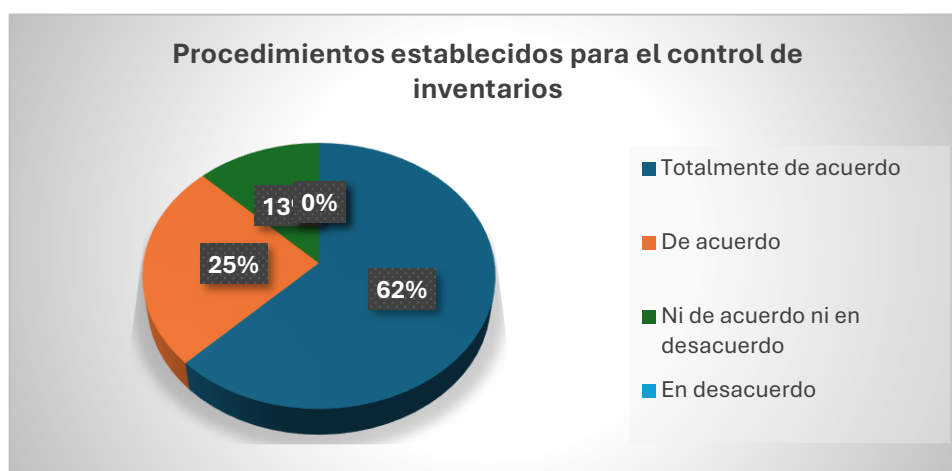
Pregunta 1: ¿Los procedimientos establecidos para el control de inventarios en su área facilitan una adecuada toma de decisiones?

Tabla 2. *Procedimientos establecidos para el control de inventarios*

Ítems	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Totalmente de acuerdo	5	62%
b)	De acuerdo	2	25%
c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	13%
d)	En desacuerdo	0	0%
e)	Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total		8	100%

Nota. Se puede observar en la tabla la percepción de los encuestados sobre los procedimientos establecidos para el control de inventarios, Mendoza (2025)

Gráfico 2. *Procedimientos establecidos para el control de inventarios*



Nota. Se puede observar en el gráfico el porcentaje de la percepción de los encuestados sobre los procedimientos establecidos para el control de inventarios, Mendoza (2025)

Análisis. -

Se puede evidenciar que el 62% del personal de Manareco está totalmente de acuerdo en que los procedimientos establecidos para el control de inventarios en su área, lo que evidencia una percepción positiva sobre la utilidad de los procesos actuales, en cuanto al 25% indicó estar de acuerdo, lo que refuerza esta tendencia favorable, alcanzando un 87% de aceptación global.

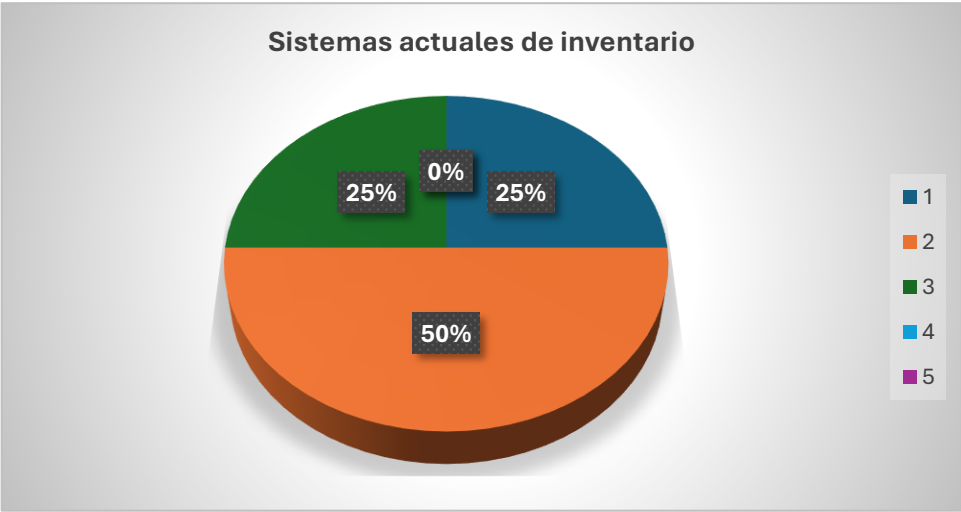
Pregunta 2: ¿Considera que los sistemas actuales de inventario (software, registros) proporcionan información confiable para la toma de decisiones?

Tabla 3. *Sistemas actuales de inventario*

Ítems	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Totalmente de acuerdo	2	25%
b)	De acuerdo	4	50%
c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	25%
d)	En desacuerdo	0	0%
e)	Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total		8	100%

Nota. Se puede observar en la tabla la percepción de los encuestados sobre los procedimientos establecidos para el control de inventarios, Mendoza (2025)

Gráfico 3. *Sistemas actuales de inventario*



Nota. Se puede observar en el gráfico el porcentaje de la percepción de los encuestados sobre los procedimientos establecidos para el control de inventarios, Mendoza (2025)

Análisis. -

Se pudo constatar la confiabilidad de los sistemas actuales de inventario para la toma de decisiones muestran que el 50% del personal de Manareco está de acuerdo en que los sistemas actuales de inventario proporcionan información confiable para la toma de decisiones, mientras que un 25% está totalmente de acuerdo, sumando un 75% de percepción positiva en general. Sin embargo, un 25% se mantiene en una posición neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo), lo cual podría evidenciar cierta incertidumbre respecto a la consistencia o actualización de la información.

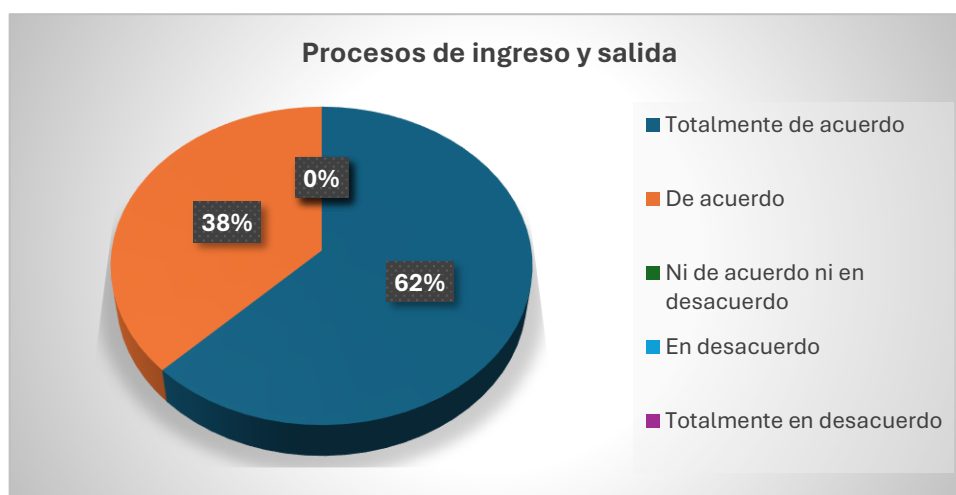
Pregunta 3: ¿Los procesos de ingreso y salida de productos permiten tomar decisiones acertadas sobre reabastecimiento y control?

Tabla 4. *Procesos de ingreso y salida*

Ítems	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Totalmente de acuerdo	5	62%
b)	De acuerdo	3	38%
c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
d)	En desacuerdo	0	0%
e)	Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total		8	100%

Nota. Se puede observar en la tabla la percepción de los encuestados sobre los procedimientos establecidos para el control de inventarios, Mendoza (2025)

Gráfico 4. *Procesos de ingreso y salida*



Nota. Se puede observar en el gráfico el porcentaje de la percepción de los encuestados sobre los procedimientos establecidos para el control de inventarios, Mendoza (2025)

Análisis. -

Se puede constatar que el 62% del personal de Manareco está totalmente de acuerdo en que los procesos de ingreso y salida de productos permiten tomar decisiones acertadas sobre reabastecimiento y control, mientras que el 38% está de acuerdo, sumando un 100% de respuestas positivas. No se registraron opiniones neutrales ni negativas, lo que refleja una percepción generalizada de eficiencia en estos procesos operativos. Este alto nivel de conformidad sugiere que las prácticas actuales de control de entradas y salidas de inventario están bien implementadas y contribuyen de manera efectiva a la toma de decisiones relacionadas con la gestión del stock.

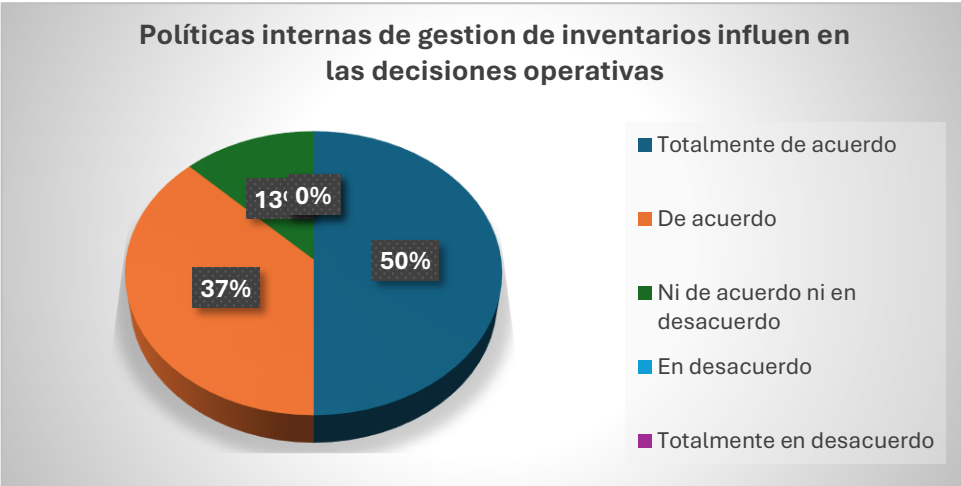
Pregunta 4: ¿Considera usted que las políticas internas sobre gestión de inventarios influyen en las decisiones operativas de su área?

Tabla 5. *Políticas internas de gestión de inventarios influyen en las decisiones operativas*

Ítems	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Totalmente de acuerdo	4	50%
b)	De acuerdo	3	37%
c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	13%
d)	En desacuerdo	0	0%
e)	Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total		8	100%

Nota. Se puede observar en la tabla la percepción de los encuestados sobre los procedimientos establecidos para el control de inventarios, Mendoza (2025)

Gráfico 5. *Políticas internas de gestión de inventarios influyen en las decisiones operativas*



Nota. Se puede observar en el gráfico el porcentaje de la percepción de los encuestados sobre los procedimientos establecidos para el control de inventarios, Mendoza (2025)

Análisis. -

Se puede observar que los procesos de ingreso y salida de productos permiten tomar decisiones acertadas sobre reabastecimiento y control evidencian que el 50% del personal de Manareco está totalmente de acuerdo en que las políticas internas sobre gestión de inventarios influyen en las decisiones operativas de su área, mientras que un 37% está de acuerdo, lo que refleja un 87% de percepción positiva respecto al impacto de dichas políticas en la operatividad. Un 13% se mantuvo neutral, lo cual podría indicar falta de claridad o desconocimiento sobre cómo estas políticas se vinculan con las decisiones diarias.

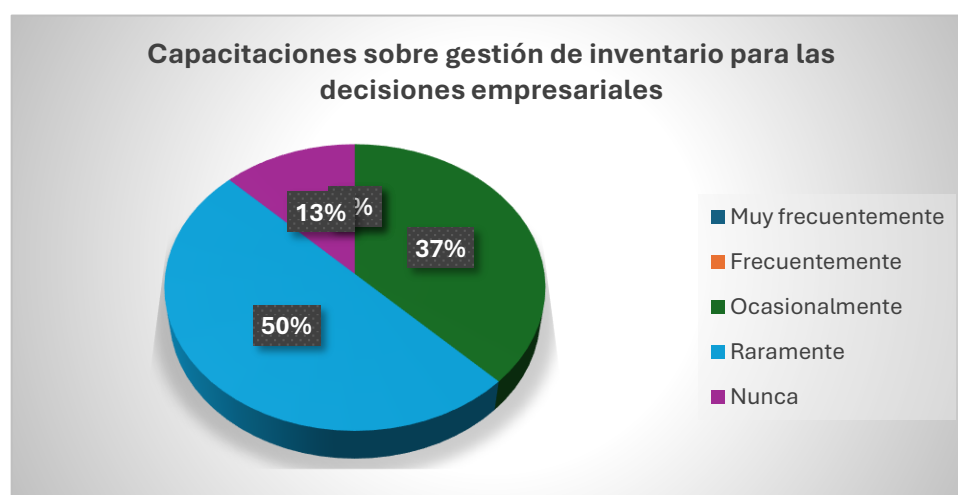
Pregunta 5: ¿Ha recibido capacitación que le permita comprender cómo su gestión de inventario afecta las decisiones empresariales?

Tabla 6. Capacitaciones sobre gestión de inventario para las decisiones empresariales

Ítems	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Muy frecuentemente	0	0%
b)	Frecuentemente	0	0%
c)	Ocasionalmente	3	37%
d)	Raramente	4	50%
e)	Nunca	1	13%
Total		8	100%

Nota. Se puede observar en la tabla la percepción de los encuestados sobre los procedimientos establecidos para el control de inventarios, Mendoza (2025)

Gráfico 6. Capacitaciones sobre gestión de inventario para las decisiones empresariales



Nota. Se puede observar en el gráfico el porcentaje de la percepción de los encuestados sobre los procedimientos establecidos para el control de inventarios, Mendoza (2025)

Análisis. -

Se muestra la influencia de las políticas internas de gestión de inventarios en las decisiones operativas muestra que el 50% del personal de Manareco ha recibido capacitación raramente sobre cómo su gestión de inventario influye en las decisiones empresariales, mientras que un 37% señala haberla recibido ocasionalmente, y un 13% nunca. No se registraron respuestas en las opciones de mayor frecuencia, lo que evidencia una clara carencia de procesos formativos constantes y estructurados en este ámbito.

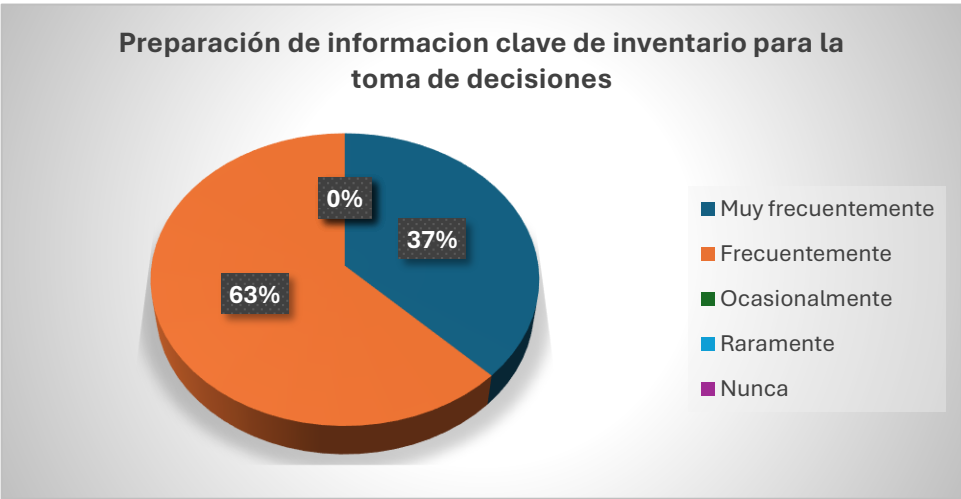
Pregunta 6: ¿Se siente usted preparado/a para aportar con información clave del inventario que contribuya a la toma de decisiones de la empresa?

Tabla 7. Preparación de información clave de inventario para la toma de decisiones

Ítems	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Muy frecuentemente	3	37%
b)	Frecuentemente	5	63%
c)	Ocasionalmente	0	0%
d)	Raramente	0	0%
e)	Nunca	0	0%
Total		8	100%

Nota. Se puede observar en la tabla la percepción de los encuestados sobre los procedimientos establecidos para el control de inventarios, Mendoza (2025)

Gráfico 7. Preparación de información clave de inventario para la toma de decisiones



Nota. Se puede observar en el gráfico el porcentaje de la percepción de los encuestados sobre los procedimientos establecidos para el control de inventarios, Mendoza (2025)

Análisis. -

Los resultados reflejan que el 63% del personal de Manareco se siente frecuentemente preparado para aportar con información clave del inventario que contribuya a la toma de decisiones, mientras que el 37% manifiesta sentirse muy frecuentemente en esa capacidad. No se registraron respuestas en los niveles de menor preparación, lo que evidencia un alto nivel de confianza del personal respecto a su rol en el proceso de toma de decisiones empresariales. Este resultado sugiere que, a pesar de las limitaciones en capacitación formal, el equipo se percibe como competente y comprometido con la generación de datos relevantes para la gestión estratégica del inventario.

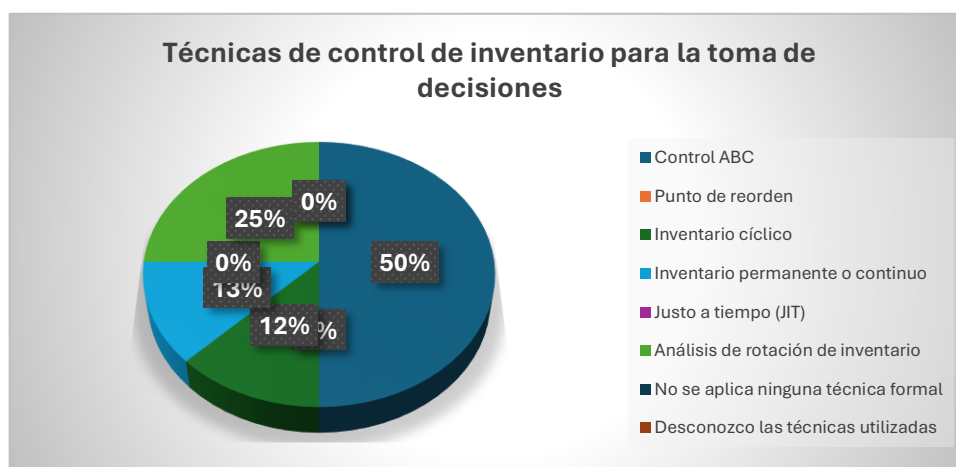
Pregunta 7: ¿Qué técnicas de control se aplican en la empresa para facilitar decisiones oportunas sobre inventario?

Tabla 8. *Técnicas de control de inventario para la toma de decisiones*

Ítems	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Control ABC	4	50%
b)	Punto de reorden	0	0%
c)	Inventario cíclico	1	12%
d)	Inventario permanente o continuo	1	13%
e)	Justo a tiempo (JIT)	0	0%
f)	Análisis de rotación de inventario	2	25%
g)	No se aplica ninguna técnica formal	0	0%
h)	Desconozco las técnicas utilizadas	0	0%
Total		8	100%

Nota. Se puede observar en la tabla la percepción de los encuestados sobre los procedimientos establecidos para el control de inventarios, Mendoza (2025)

Gráfico 8. *Técnicas de control de inventario para la toma de decisiones*



Nota. Se puede observar en el gráfico el porcentaje de la percepción de los encuestados sobre los procedimientos establecidos para el control de inventarios, Mendoza (2025)

Análisis. -

El análisis de los resultados revela que el 50% del personal de Manareco identifica el uso del control ABC como la principal técnica aplicada para facilitar decisiones oportunas sobre inventario, lo que sugiere un enfoque selectivo en la clasificación y gestión de productos. Un 25% menciona el análisis de rotación de inventario, técnica que permite evaluar la frecuencia de salida de productos y ajustar decisiones de reposición. Por otro lado, el 12% señala la aplicación de inventario cíclico y el 13% el uso de inventario permanente o continuo, evidenciando que estas metodologías se utilizan en menor medida.

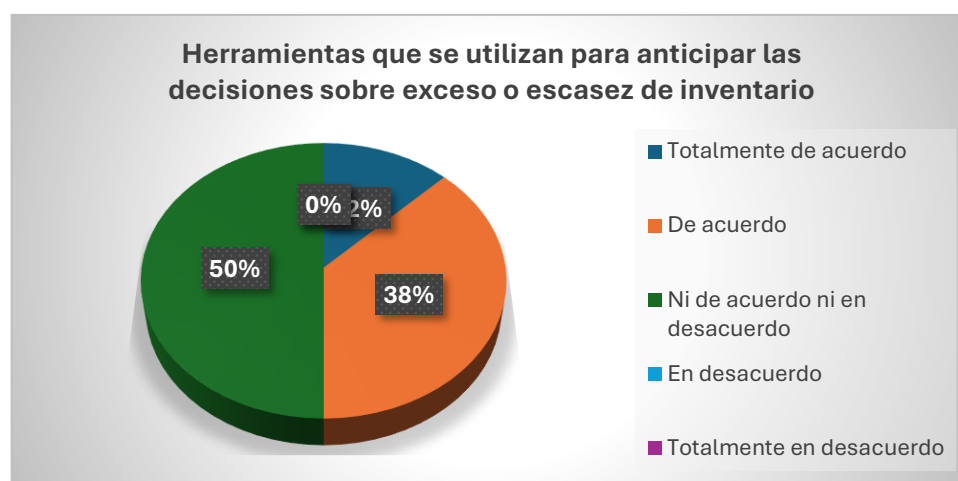
Pregunta 8: ¿Está usted de acuerdo con las herramientas que se utilizan actualmente para anticipar las decisiones sobre exceso o escasez de inventario?

Tabla 9. Herramientas que se utilizan para anticipar las decisiones sobre exceso o escasez de inventario

Ítems	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Totalmente de acuerdo	1	12%
b)	De acuerdo	3	38%
c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	50%
d)	En desacuerdo	0	0%
e)	Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total		8	100%

Nota. Se puede observar en la tabla la percepción de los encuestados sobre los procedimientos establecidos para el control de inventarios, Mendoza (2025)

Gráfico 9. Herramientas que se utilizan para anticipar las decisiones sobre exceso o escasez de inventario



Nota. Se puede observar en el gráfico el porcentaje de la percepción de los encuestados sobre los procedimientos establecidos para el control de inventarios, Mendoza (2025)

Análisis. -

Los resultados de la encuesta indican que el 50% del personal de Manareco se mantiene neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo) respecto a las herramientas utilizadas para anticipar decisiones sobre exceso o escasez de inventario, lo que podría reflejar una percepción de insuficiencia o desconocimiento sobre dichas herramientas. Un 38% está de acuerdo con su utilidad, y solo un 12% está totalmente de acuerdo, sumando un 50% de opiniones positivas. No se registran desacuerdos, lo cual sugiere que, si bien no hay una percepción negativa generalizada, existe una considerable falta de convencimiento o claridad sobre la efectividad de los instrumentos actuales, lo que resalta la necesidad de fortalecer o actualizar los mecanismos de apoyo a la toma de decisiones en este ámbito.

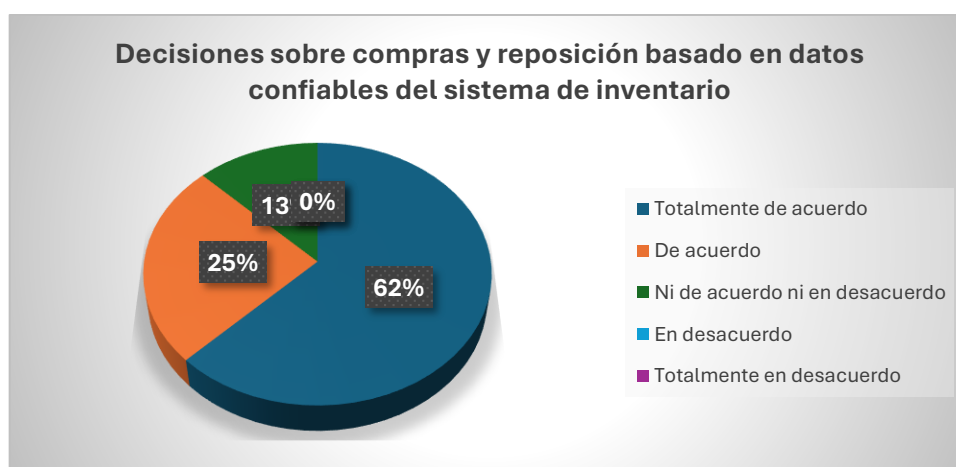
Pregunta 9: ¿Considera usted que las decisiones sobre compras y reposición se basan en datos confiables del sistema de inventarios?

Tabla 10. Decisiones sobre compras y reposición basado en datos confiables del sistema de inventario

Ítems	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Totalmente de acuerdo	5	62%
b)	De acuerdo	2	25%
c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	13%
d)	En desacuerdo	0	0%
e)	Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total		8	100%

Nota. Se puede observar en la tabla la percepción de los encuestados sobre los procedimientos establecidos para el control de inventarios, Mendoza (2025)

Gráfico 10. Decisiones sobre compras y reposición basado en datos confiables del sistema de inventario



Nota. Se puede observar en el gráfico el porcentaje de la percepción de los encuestados sobre los procedimientos establecidos para el control de inventarios, Mendoza (2025)

Análisis. -

Los resultados de la encuesta muestran que el 62% del personal de Manareco está totalmente de acuerdo en que las decisiones sobre compras y reposición se basan en datos confiables del sistema de inventarios, mientras que un 25% está de acuerdo, lo que representa un 87% de percepción positiva. Solo el 13% se mantiene en una posición neutral, sin expresar conformidad ni disconformidad. No se registran respuestas negativas, lo que indica un alto nivel de confianza general en la calidad de los datos utilizados para la toma de decisiones en este proceso clave, aunque el porcentaje neutral sugiere que aún hay margen para fortalecer la transparencia y precisión del sistema.

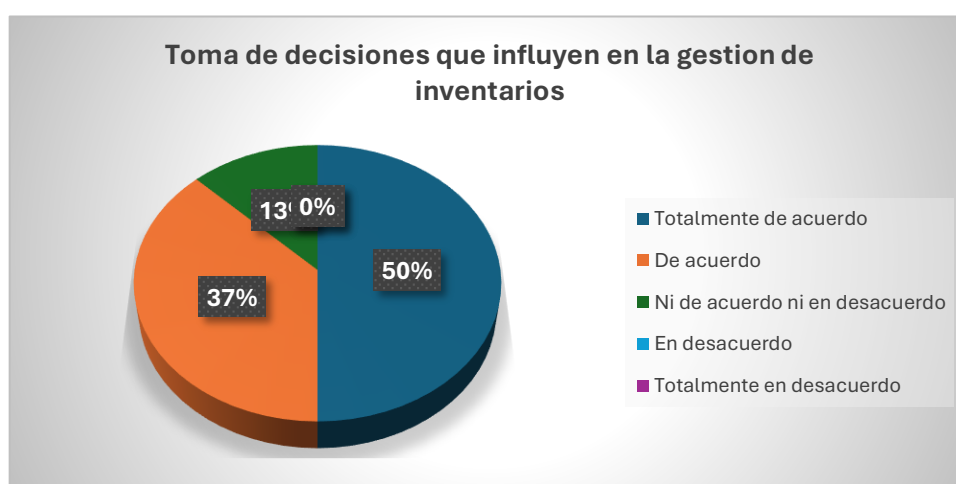
Pregunta 10: ¿Cree usted que la toma de decisiones influye en la gestión de inventarios de la empresa Manareco?

Tabla 11. *Capacitación en gestión de inventarios para la toma de decisiones*

Ítems	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Totalmente de acuerdo	4	50%
b)	De acuerdo	3	37%
c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	13%
d)	En desacuerdo	0	0%
e)	Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total		8	100%

Nota. Se puede observar en la tabla la percepción de los encuestados sobre los procedimientos establecidos para el control de inventarios, Mendoza (2025)

Gráfico 11. *Capacitación en gestión de inventarios para la toma de decisiones*



Nota. Se puede observar en el gráfico el porcentaje de la percepción de los encuestados sobre los procedimientos establecidos para el control de inventarios, Mendoza (2025)

Análisis. -

Los resultados evidencian un amplio consenso sobre la necesidad de fortalecer la gestión de inventarios mediante formación técnica, ya que el 50% del personal de Manareco está totalmente de acuerdo en que la toma de decisiones influye en la gestión de inventarios, mientras que el 37% está de acuerdo, lo que representa un 87% de aceptación sobre esta relación directa. Un 13% se mantiene en una postura neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo), lo cual podría indicar falta de claridad sobre el vínculo entre ambas dimensiones. No se registran opiniones negativas, lo que confirma una percepción generalizada de que las decisiones estratégicas y operativas impactan significativamente en la efectividad del manejo de inventarios dentro de la empresa.

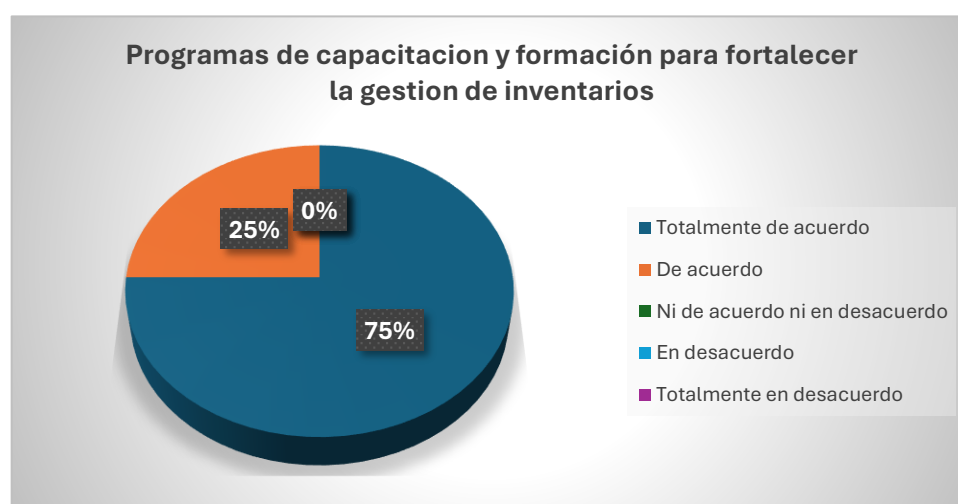
Pregunta 11: ¿Considera usted que se debe crear programas de capacitación y formación para fortalecer su capacidad de decisión en base a la gestión de inventarios para mejorar la toma de decisión en su área?

Tabla 12. *Programas de capacitación en la toma de decisiones y gestión de inventarios*

Ítems	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a)	Totalmente de acuerdo	6	75%
b)	De acuerdo	2	25%
c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
d)	En desacuerdo	0	0%
e)	Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total		8	100%

Nota. Se puede observar en la tabla la percepción de los encuestados sobre los procedimientos establecidos para el control de inventarios, Mendoza (2025)

Gráfico 12. *Programas de capacitación en la toma de decisiones y gestión de inventarios*



Nota. Se puede observar en el gráfico el porcentaje de la percepción de los encuestados sobre los procedimientos establecidos para el control de inventarios, Mendoza (2025)

Análisis. -

Los resultados de la encuesta muestran que el 75% del personal de Manareco está totalmente de acuerdo en que se deben crear programas de capacitación y formación para fortalecer su capacidad de decisión basada en la gestión de inventarios, mientras que el 25% está de acuerdo, sumando un 100% de respaldo total a esta iniciativa. No se registraron opiniones neutrales ni negativas, lo que evidencia un consenso absoluto sobre la necesidad de implementar programas formativos que contribuyan a mejorar la toma de decisiones en sus áreas mediante un mejor manejo de los inventarios.

2.4.2. Resultados de la entrevista aplicada al gerente general y jefe de operaciones y logística de la empresa Manareco Cia. Ltda.

a) Resultado de la entrevista al gerente

Pregunta 1. ¿Cuáles son los sistemas de inventario actualmente implementados en la empresa y qué ventajas ha identificado en su operatividad diaria?

Actualmente utilizamos un sistema básico de registro manual apoyado en hojas de control y un software estándar para inventarios como el Control ABC o se aplica el justo a tiempo o análisis de rotación de inventario. Esto nos permite mantener un control básico, pero la operatividad diaria presenta ventajas en la simplicidad y rapidez de acceso a la información.

Pregunta 2. ¿Cómo se estructuran los procedimientos de control y registro de inventarios en las distintas áreas de la empresa?

Los procedimientos están definidos de forma general, con registros de ingreso y salida realizados en cada área, pero no siempre estandarizados ni automatizados. Esto genera que el control sea correcto, aunque a veces lento y con riesgo de errores en la actualización o en la comunicación entre áreas.

Pregunta 3. ¿Considera que los sistemas actuales de gestión de inventarios ofrecen información suficiente y oportuna para respaldar las decisiones estratégicas?

La información de los sistemas actuales es útil para la toma de decisiones estratégicas, pero no siempre es oportuna ni completa. La imposibilidad de integrarla y actualizarla en tiempo real limita la capacidad de realizar análisis exhaustivos, lo que lleva a decisiones basadas en datos deficientes.

Pregunta 4. ¿Qué estrategias se han implementado para asegurar que el personal conozca y aplique correctamente los procesos de gestión de inventarios?

Se han realizado inducciones básicas y capacitación informal, sin embargo, no existe un programa formal y constante que garantice que todo el personal conozca y aplique uniformemente los procesos de gestión de inventarios.

Pregunta 5. ¿Se evalúa periódicamente el nivel de conocimiento del personal sobre los sistemas y procedimientos de inventario? ¿Cómo se realiza esta evaluación?

Actualmente, la evaluación del conocimiento del personal es puntual y poco sistemática, basada principalmente en supervisiones directas y revisión de tareas, pero no se cuenta con evaluaciones periódicas ni métricas claras para medir el nivel de conocimiento.

Pregunta 6. Desde su perspectiva, ¿el nivel de conocimiento del personal influye en la eficiencia operativa y en la calidad de las decisiones que se toman?

La calidad de las decisiones y la eficiencia operativa se ven directamente afectadas por el conocimiento del personal. Un equipo informado aumenta la fiabilidad de los datos utilizados para la toma de decisiones, agiliza los procedimientos y reduce los errores.

Pregunta 7. ¿Qué técnicas o metodologías utiliza la empresa para optimizar los niveles de inventario y evitar tanto el sobrestock como el desabastecimiento?

La empresa utiliza métodos sencillos como la inspección visual y los recuentos periódicos, pero no ha adoptado formalmente técnicas como el control ABC o los puntos de reorden, lo que puede causar retrasos y limitar la optimización de los niveles de inventario.

Pregunta 8. ¿Cuáles son los principales indicadores o datos que considera la empresa al momento de tomar decisiones sobre compras o reposiciones de inventario?

Se consideran principalmente los niveles históricos de consumo y la frecuencia de reposición, aunque la falta de análisis avanzado hace que estas decisiones se basen en criterios más empíricos que en datos estratégicos robustos.

Pregunta 9. ¿Se emplean herramientas de análisis o software que permitan anticiparse a fluctuaciones en la demanda y ajustar los niveles de inventario?

La gestión es reactiva y depende de la experiencia del equipo, lo que puede provocar retrasos y afectar la disponibilidad; no existe software sofisticado ni herramientas analíticas para predecir los cambios en la demanda.

Pregunta 10. ¿Qué tipos de capacitación considera más efectivos para fortalecer las competencias del personal en gestión de inventarios?

Considero que las capacitaciones más efectivas serían aquellas prácticas, orientadas al uso de sistemas informáticos especializados y al análisis de datos, complementadas con formación en técnicas de gestión y optimización de inventarios.

Pregunta 11. ¿Cree usted que una capacitación enfocada en el uso estratégico de los datos del inventario podría mejorar la toma de decisiones? ¿Por qué?

Sí, porque una capacitación enfocada en el uso estratégico de los datos permitiría aprovechar mejor la información disponible, tomar decisiones más acertadas y oportunas, y reducir los tiempos de respuesta en la gestión de inventarios.

Pregunta 12. ¿Estaría dispuesto a implementar un plan de formación continua que vincule directamente la gestión de inventarios con la toma de decisiones gerenciales?

Dado que esto es esencial para aumentar la eficiencia operativa y competitiva de la empresa, me complacería implementar un programa de formación continua que combine la toma de decisiones gerenciales con la gestión del inventario.

b) Resultado de la entrevista al jefe de logística y operaciones

Pregunta 1. ¿Cuáles son los sistemas de inventario actualmente implementados en la empresa y qué ventajas ha identificado en su operatividad diaria?

Actualmente, utilizamos un sistema híbrido que incluye registros manuales para algunas categorías y un software sencillo de control de inventario. Si bien esto facilita el recuento físico y la trazabilidad diaria, limita la automatización y la actualización en tiempo real, lo que reduce la eficiencia general de la gestión.

Pregunta 2. ¿Cómo se estructuran los procedimientos de control y registro de inventarios en las distintas áreas de la empresa?

El nivel operativo de los procedimientos está estandarizado: la entrada, el almacenamiento y la salida de productos se documentan metódicamente; sin embargo, existe poca integración entre áreas. Si bien la falta de digitalización completa retrasa la consolidación de datos, se utilizan controles físicos frecuentes para evitar discrepancias.

Pregunta 3. ¿Considera que los sistemas actuales de gestión de inventarios ofrecen información suficiente y oportuna para respaldar las decisiones estratégicas?

Debido a la falta de integración e informes analíticos que permitan prever las necesidades o ajustar proactivamente los niveles de existencias, los sistemas solo proporcionan datos operativos básicos y no ofrecen información completa y actualizada para la toma de decisiones estratégicas.

Pregunta 4. ¿Qué estrategias se han implementado para asegurar que el personal conozca y aplique correctamente los procesos de gestión de inventarios?

Se ha implementado capacitación inicial y manuales operativos, sin embargo, no existe un programa formal ni seguimiento estructurado para asegurar el dominio constante y uniforme de los procesos de inventario por parte del personal.

Pregunta 5. ¿Se evalúa periódicamente el nivel de conocimiento del personal sobre los sistemas y procedimientos de inventario? ¿Cómo se realiza esta evaluación?

La supervisión directa y la revisión de registros son métodos informales para evaluar los conocimientos, pero no existen evaluaciones periódicas ni métricas estandarizadas para medir el grado de comprensión y la aplicación práctica de los sistemas.

Pregunta 6. Desde su perspectiva, ¿el nivel de conocimiento del personal influye en la eficiencia operativa y en la calidad de las decisiones que se toman?

Es crucial porque los trabajadores sin experiencia provocan errores y retrasos en procedimientos cruciales, mientras que los trabajadores cualificados facilitan la gestión, reducen las inconsistencias y mejoran la calidad de los datos utilizados para la toma de decisiones.

Pregunta 7. ¿Qué técnicas o metodologías utiliza la empresa para optimizar los niveles de inventario y evitar tanto el sobrestock como el desabastecimiento?

Actualmente, mantenemos niveles adecuados mediante el conteo cíclico y los controles visuales, pero no utilizamos técnicas formales como los sistemas automáticos de puntos de reorden o el control ABC, lo que limita la optimización y puede generar desequilibrios.

Pregunta 8. ¿Cuáles son los principales indicadores o datos que considera la empresa al momento de tomar decisiones sobre compras o reposiciones de inventario?

Si bien la ausencia de análisis predictivo limita la capacidad de prever fluctuaciones y realizar ajustes de inventario en tiempo real, se priorizan indicadores como los niveles mínimos de existencias, los tiempos de rotación y la frecuencia histórica de pedidos.

Pregunta 9. ¿Se emplean herramientas de análisis o software que permitan anticiparse a fluctuaciones en la demanda y ajustar los niveles de inventario?

No contamos con herramientas avanzadas de análisis o software de gestión que permitan modelar la demanda o ajustar automáticamente los niveles de inventario, lo que hace que la gestión sea mayormente reactiva y dependiente de la experiencia del equipo.

Pregunta 10. ¿Qué tipos de capacitación considera más efectivos para fortalecer las competencias del personal en gestión de inventarios?

Capacitación práctica enfocada en sistemas digitales especializados, análisis de datos y técnicas de optimización de inventarios sería la más efectiva para mejorar competencias técnicas y estratégicas del equipo.

Pregunta 11. ¿Cree usted que una capacitación enfocada en el uso estratégico de los datos del inventario podría mejorar la toma de decisiones? ¿Por qué?

Absolutamente, el manejo estratégico de datos permitiría anticipar problemas, tomar decisiones basadas en información precisa y disminuir los tiempos de respuesta, lo que impacta positivamente en la eficiencia operativa y reducción de costos.

Pregunta 12. ¿Estaría dispuesto a implementar un plan de formación continua que vincule directamente la gestión de inventarios con la toma de decisiones gerenciales?

Sí, creo que para mantener la competitividad y mejorar la capacidad de respuesta a los cambios del mercado, es necesario un programa de capacitación continua que conecte directamente la gestión de inventario con la toma de decisiones.

Análisis de las entrevistas

El estado actual de la gestión de inventario en Manareco se puede apreciar claramente al analizar las entrevistas con el gerente general y el jefe de operaciones y logística de la empresa. Ambos coinciden en que se emplea un sistema híbrido, que combina registros manuales con software sencillo. Esto permite el control operativo diario, pero limita la automatización, la integración y la actualización en tiempo real. Si bien genera retrasos y falta de información estratégica oportuna para la toma de decisiones gerenciales, esta situación permite una gestión adecuada que evita errores significativos.

En cuanto a los procedimientos, se observa que, si bien existen protocolos definidos para el ingreso, almacenamiento y salida de productos, estos no están

completamente estandarizados ni automatizados, lo que conlleva a que la consolidación y comunicación entre áreas sea lenta y con riesgos potenciales de inconsistencias. Ambos entrevistados coinciden en que los sistemas actuales no ofrecen datos suficientemente completos o analíticos para anticipar necesidades, lo que limita la capacidad de planificación y control efectivo del inventario, impactando directamente en la agilidad y eficiencia del proceso.

Las entrevistas con el personal revelan que no existe un programa formal, organizado y consistente para capacitar y evaluar a los trabajadores en la gestión de inventarios. Resulta difícil determinar el grado real de conocimiento y aplicación del proceso, ya que las evaluaciones son informales y se basan en revisiones puntuales y supervisión directa. No obstante, es ampliamente reconocido que el conocimiento del personal desempeña un papel crucial en la eficacia operativa y la calidad de las decisiones tomadas, por lo que es necesario fortalecer las competencias mediante capacitación especializada.

Por último, el gerente y el jefe de operaciones coinciden en que la organización se basa principalmente en controles visuales, conteos recurrentes y datos históricos, y carece de métodos sofisticados y herramientas analíticas para optimizar los niveles de inventario y predecir los cambios en la demanda. Sostienen que, para mejorar la gestión y promover una toma de decisiones bien informada, es crucial una capacitación práctica que enfatice el uso de sistemas digitales especializados y el análisis estratégico de datos. Para mejorar la eficacia operativa y la competitividad de la empresa, ambos están dispuestos a implementar un programa de capacitación continua que combine la toma de decisiones gerenciales con la gestión de inventarios.

2.4.3. Resultados del Check List de la empresa Manareco Cia. Ltda.

Tabla 13. *Check List*

Nº	Ítem de verificación	Si	No	Parcial	Observación
1	La empresa cuenta con un sistema de inventario (manual o digital) documentado y en uso.			X	Sistema mixto: registro manual y software básico, sin integración total ni automatización completa.
2	Los procedimientos de control y registro de inventarios están definidos y documentados.			X	Procedimientos definidos de forma general pero no estandarizados ni automatizados en todas las áreas.
3	Se aplica alguna metodología o sistema		X		Técnicas básicas aplicadas, pero sin implementación formal

	formal para la gestión de inventarios (ej. Control ABC).				ni sistemática de metodologías avanzadas.
4	El personal ha recibido capacitación formal sobre los procesos de gestión de inventarios.			X	Capacitación informal e inicial, sin programa formal ni seguimiento constante.
5	Se realizan evaluaciones periódicas para medir el conocimiento del personal en gestión de inventarios.		X		Evaluaciones puntuales e informales, sin métricas estandarizadas ni sistematizadas.
6	El personal conoce y aplica correctamente los procedimientos establecidos para el control de inventarios.			X	Aplicación correcta, aunque con retrasos y falta de uniformidad por falta de capacitación continua.
7	Se utilizan técnicas específicas para evitar sobrestock y desabastecimiento (p.ej. punto de reorden).		X		No se aplican técnicas formales; controles visuales y conteos periódicos son los principales métodos.
8	Se registran y analizan indicadores clave como rotación de inventario y niveles mínimos de stock.			X	Se usan indicadores básicos y datos históricos, pero sin análisis predictivo ni estratégico avanzado.
9	Se emplean herramientas o software que permiten anticipar fluctuaciones de demanda.		X		No se utilizan herramientas avanzadas o software que permitan anticipar y ajustar niveles de inventario.
10	Existe un plan de capacitación formal que incluya análisis estratégico de datos de inventario.		X		No existe un plan formal de capacitación ni análisis estratégico-integrados en la formación actual.
11	La capacitación incluye aspectos tecnológicos (uso de software y herramientas digitales).			X	Capacitación limitada en aspectos tecnológicos, mayormente básica y poco enfocada en sistemas digitales.
12	Se promueve la integración de la gestión de inventarios con la toma de decisiones gerenciales.			X	Existe conciencia sobre su importancia, pero la integración aún es parcial y poco formalizada.

Nota. Se puede observar el Check List aplicado a la empresa Manareco

Análisis. -

Como se puede observar, Manareco Cia. Ltda. utiliza actualmente un sistema mixto de gestión de inventario que excluye la automatización y la integración total de procesos, a la vez que facilita el control diario mediante el uso de registros manuales y software sencillo. Este escenario ilustra cómo, a pesar de contar con procedimientos de control y registro bien definidos, estos aún no se han automatizado ni estandarizado por

completo, lo que afecta la eficiencia operativa y retrasa la consolidación y actualización de datos.

Por otro lado, se observa una carencia significativa en la aplicación de metodologías formales para la optimización de inventarios, como el Control ABC o sistemas automáticos de punto de reorden. Esta ausencia, sumada a la utilización predominante de técnicas básicas como controles visuales y conteos periódicos, limita la capacidad de la empresa para mantener niveles óptimos de stock y evitar tanto el sobreabastecimiento como el desabastecimiento. Asimismo, la falta de herramientas avanzadas o software especializado para anticipar fluctuaciones en la demanda restringe la toma de decisiones proactivas y estratégicas.

En cuanto al capital humano, la capacitación impartida es mayoritariamente puntual e informal; carece de un plan formal y de evaluaciones periódicas para medir el grado de dominio de los procedimientos de inventario. En este caso, existen retrasos e inconsistencias que afectan la puntualidad y la calidad de la información para la toma de decisiones, a pesar de que el personal generalmente conoce y sigue los procedimientos. La adopción de sistemas digitales y el análisis de datos, que podrían mejorar considerablemente la gestión, también se ve obstaculizada por la falta de capacitación tecnológica.

Finalmente, existe un creciente reconocimiento del valor de integrar la toma de decisiones gerenciales con la gestión de inventarios; sin embargo, esta integración aún no es oficial y solo se implementa parcialmente. Esto implica que, si bien la empresa es consciente de que mejorar esta relación es esencial para aumentar la productividad y la competitividad, aún necesita desarrollar e implementar iniciativas de capacitación continua y planes de apoyo a la gestión basados en datos oportunos y precisos. Apoyar la automatización de procesos, la capacitación especializada y el uso de herramientas analíticas es esencial para mejorar la gestión y la toma de decisiones estratégicas.

2.4.4. Resultados del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integral de la empresa Manareco Cia. Ltda.

Tabla 14. Estado de situación financiera “Manareco Cia. Ltda.” 2022 – 2023 – 2024

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2022	2023	2024
ACTIVO			
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	5,248.72	8,765.43	11,230.18
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	3,224.50	2,885.76	3,602.42
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto a la renta)	1,140.35	1,392.87	1,268.94
Inventario total	45,370.80	66,482.15	72,945.60
Total Activo Corriente	54,984.37	79,526.21	89,047.14
Activo no corriente			
Terrenos	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Edificios y otros inmuebles	35,000.00	35,000.00	35,000.00
Maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones	18,500.00	21,800.00	26,300.00
Muebles y enseres	2,300.00	2,700.00	3,150.00
Equipo de computación	1,450.00	2,150.00	2,800.00
(-) Deterioro acumulado del valor de propiedades, planta y equipo	-4,300.00	-5,250.00	-6,100.00
Total Activo No Corriente	64,950.00	68,400.00	73,150.00
Total Activo	119,934.37	147,926.21	162,197.14
PASIVO			
Pasivo corriente			
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	1,180.00	2,350.00	2,820.00
Obligaciones financieras	6,420.00	5,980.00	5,400.00
Obligaciones con el IESS	3,210.00	3,450.00	3,690.00
Total Pasivo corriente	10,810.00	11,780.00	11,910.00
Pasivo no corriente			
Otras cuentas por pagar, largo plazo	8,000.00	7,200.00	6,500.00
Total Pasivo No Corriente	8,000.00	7,200.00	6,500.00
Total Pasivo	18,810.00	18,980.00	18,410.00
PATRIMONIO			
Capital contable y utilidades acumuladas	101,124.37	128,946.21	143,787.14
Total Pasivos y Patrimonio	119,934.37	147,926.21	162,197.14

Nota. Se presenta el Estado de situación financiera de los años 2022, 2023 y 2024 de la empresa Manareco

El balance de Manareco Cia. Ltda. muestra un crecimiento constante en los activos totales entre 2022 y 2024, debido principalmente al aumento de efectivo e inventarios. En 2024, los pasivos disminuyeron ligeramente, mientras que el patrimonio aumentó drásticamente, lo que indica una mayor solvencia y una sólida estructura financiera.

Tabla 15. Estado de resultado integral “Manareco Cia. Ltda.” 2022 – 2023 – 2024

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL	2022	2023	2024
Ingresos por ventas	128,900.50	172,240.75	199,830.60
Total ingresos	128,900.50	172,240.75	199,830.60
Costos y gastos			
Costos de venta	79,520.35	104,376.42	118,590.75
Utilidad Bruta	49,380.15	67,864.33	81,239.85
Gastos administrativos	21,630.25	25,170.30	28,810.45
Otros gastos	3,120.00	3,740.00	4,100.00
Total gastos administrativos	24,750.25	28,910.30	32,910.45
Utilidad Operativa	24,629.90	38,954.03	48,329.40
Utilidad antes del impuesto a la renta	24,629.90	38,954.03	48,329.40
Impuesto a la renta	1,180.00	2,350.00	2,820.00
Utilidad Neta	23,449.90	36,604.03	45,509.40

Nota. Se presenta el Estado de resultado integral de los años 2022, 2023 y 2024 de la empresa Manareco

El estado de resultado integral evidencia un crecimiento constante en ingresos y utilidades entre 2022 y 2024. La utilidad neta aumenta significativamente, reflejando un control eficiente de los gastos y una sólida rentabilidad operativa, lo cual fortalece la posición financiera y capacidad de reinversión de la empresa.

2.4.5. Análisis vertical y horizontal del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integral de la empresa Manareco Cia. Ltda.

Tabla 16. Análisis vertical de los Estados Financieros de Manareco Cia Ltda. años 2022 – 2023 – 2024

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2022 Dólares	2023 Dólares	2024 Dólares	2022 %	2023 %	2024 %
ACTIVO						
Activo corriente						
Efectivo y equivalentes de efectivo	5,248.72	8,765.43	11,230.18	4.38%	5.93%	6.93%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	3,224.50	2,885.76	3,602.42	2.69%	1.95%	2.22%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto a la renta)	1,140.35	1,392.87	1,268.94	0.95%	0.94%	0.78%
Inventario total	45,370.80	66,482.15	72,945.60	37.82%	44.94%	44.97%
Total Activo Corriente	54,984.37	79,526.21	89,047.14	45.86%	53.78%	54.92%
Activo no corriente						
Terrenos	12,000.00	12,000.00	12,000.00	10.01%	8.11%	7.40%
Edificios y otros inmuebles	35,000.00	35,000.00	35,000.00	29.19%	23.66%	21.58%
Maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones	18,500.00	21,800.00	26,300.00	15.42%	14.74%	16.22%
Muebles y enseres	2,300.00	2,700.00	3,150.00	1.92%	1.82%	1.94%
Equipo de computación	1,450.00	2,150.00	2,800.00	1.21%	1.45%	1.73%
(-) Deterioro acumulado del valor de propiedades, planta y equipo	-4,300.00	-5,250.00	-6,100.00	-3.58%	-3.55%	-3.76%
Total Activo No Corriente	64,950.00	68,400.00	73,150.00	54.14%	46.22%	45.08%
Total Activo	119,934.37	147,926.21	162,197.14	100.00%	100.00%	100.00%

PASIVO							
Pasivo corriente							
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	1,180.00	2,350.00	2,820.00	0.98%	1.59%	1.74%	
Obligaciones financieras	6,420.00	5,980.00	5,400.00	5.35%	4.04%	3.33%	
Obligaciones con el IESS	3,210.00	3,450.00	3,690.00	2.68%	2.33%	2.27%	
Total Pasivo corriente	10,810.00	11,780.00	11,910.00	9.01%	7.97%	7.34%	
Pasivo no corriente							
Otras cuentas por pagar, largo plazo	8,000.00	7,200.00	6,500.00	6.67%	4.87%	4.01%	
Total Pasivo No Corriente	8,000.00	7,200.00	6,500.00	6.67%	4.87%	4.01%	
Total Pasivo	18,810.00	18,980.00	18,410.00	15.68%	12.83%	11.35%	
PATRIMONIO							
Capital contable y utilidades acumuladas	y	101,124.37	128,946.21	143,787.14	84.32%	87.17%	88.65%
Total Pasivos Patrimonio	y	119,934.37	147,926.21	162,197.14	100.00%	100.00%	100.00%

Nota. Se puede observar el análisis vertical de los Estados Financieros de la empresa Manareco

El Estado de Situación Financiera de Manareco Cia. Ltda. muestra una tendencia positiva en la composición de los activos corrientes, que aumentó del 45,86% en 2022 al 54,92% en 2024, según un análisis vertical. Esto demuestra que el inventario, que representa la mayor parte del total de activos, ha experimentado un crecimiento constante. Esta evolución refleja una mayor liquidez operativa y la capacidad para cumplir con los compromisos a corto plazo. Además, se observó un aumento en el efectivo y equivalentes de efectivo, lo que mejora la disponibilidad inmediata de los recursos financieros.

En cuanto al pasivo, el peso relativo de las obligaciones a corto y largo plazo ha disminuido gradualmente, lo que indica una mejora en la estructura financiera. La posición patrimonial de la compañía se ve fortalecida por la disminución del pasivo total del 15,68 % en 2022 al 11,35 % en 2024. En 2024, el patrimonio neto alcanzó el 88,65 % del activo total, continuando su crecimiento sostenido. Una sólida rentabilidad y una estrategia financiera prudente que prioriza la sostenibilidad y la autofinanciación se reflejan en este fortalecimiento patrimonial.

Tabla 17. *Análisis vertical del Estado de Resultado Integral de Manareco Cia. Ltda. años 2022 – 2023 – 2024*

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL	2022 Dólares	2023 Dólares	2024 Dólares	2022 %	2023 %	2024 %
Ingresos por ventas	285,396.80	299,753.30	314,741.00	100%	100%	100%
Total ingresos						
Costos y gastos	176,421.40	182,505.60	194,327.50	61.8%	60.9%	61.8%
Costos de venta	108,975.40	117,247.70	120,413.50	38.2%	39.1%	38.2%
Utilidad Bruta						
Gastos administrativos	21,153.60	21,478.30	23,054.60	7.4%	7.2%	7.3%
Otros gastos	3,600.00	3,850.00	4,120.00	1.3%	1.3%	1.3%
Total gastos administrativos	24,753.60	25,328.30	27,174.60	8.7%	8.5%	8.6%
Utilidad Operativa	84,221.80	91,919.40	93,238.90	29.5%	30.6%	29.6%
Utilidad antes del impuesto a la renta	84,221.80	91,919.40	93,238.90	29.5%	30.6%	29.6%
Impuesto a la renta	16,844.40	18,383.90	18,647.80	5.9%	6.1%	5.9%
Utilidad Neta	67,377.40	73,535.50	74,591.10	23.6%	24.5%	23.7%

Nota. Se puede observar el Análisis vertical del Estado de Resultado Integral de la empresa Manareco

Con una ligera mejora en los márgenes operativos, el análisis vertical del Estado de Resultados Integrales de Manareco Cia. Ltda. para 2022, 2023 y 2024 revela una estructura de ingresos y gastos relativamente estable. Con el 100% como referencia, los ingresos por ventas aumentaron gradualmente. Con una ligera mejora en 2023 (60,9%) con respecto a 2022 y 2024 (ambos 61,8%), los costos y gastos totales promediaron cerca del 61%, lo que permitió mantener una utilidad bruta considerable. Esto sugiere una eficacia operativa constante en el control de costos.

Se observa un desempeño positivo en términos de utilidad operativa y neta. Gracias a una gestión administrativa eficaz que mantiene los gastos operativos por debajo del 9%, la utilidad operativa osciló entre el 29,5% y el 30,6%. Además, la utilidad neta mantiene un margen saludable, que aumentó al 24,5% en 2023, disminuyó ligeramente al 23,7% en 2024 y alcanzó el 23,6% en 2022. Esto indica que la empresa ha mantenido un sólido desempeño financiero durante todo el período analizado, garantizando la rentabilidad y la sostenibilidad a pesar del aumento de los gastos y el impuesto sobre la renta.

Tabla 18. *Análisis horizontal de los Estados Financieros de Manareco Cia Ltda. años 2022 – 2023 – 2024*

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2024	2023	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVO				
Activo corriente				
Efectivo y equivalentes de efectivo	24,180.75	21,763.90	2,416.85	11.10%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	4,982.10	4,798.60	183.50	3.83%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto a la renta)	2,485.00	2,317.60	167.40	7.22%
Inventario total	28,731.45	27,518.20	1,213.25	4.41%
Total Activo Corriente	60,379.30	56,398.30	3,981.00	7.06%
Activo no corriente				
Terrenos	28,000.00	28,000.00	0.00	0.00%
Edificios y otros inmuebles	64,820.80	63,200.00	1,620.80	2.56%
Maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones	50,160.00	48,732.00	1,428.00	2.93%
Muebles y enseres	8,214.00	8,120.00	94.00	1.16%
Equipo de computación	6,125.60	5,982.40	143.20	2.39%
(-) Deterioro acumulado del valor de propiedades, planta y equipo	-3,945.80	-3,798.00	-147.80	3.89%
Total Activo No Corriente	153,374.60	150,236.40	3,138.20	2.09%
Total Activo	213,753.90	206,634.70	7,119.20	3.45%
PASIVO				
Pasivo corriente				
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	18,647.80	18,383.90	263.90	1.44%
Obligaciones financieras	13,610.80	13,205.20	405.60	3.07%
Obligaciones con el IESS	2,140.00	2,098.30	41.70	1.99%
Total Pasivo corriente	34,398.60	33,687.40	711.20	2.11%
Pasivo no corriente				
Otras cuentas por pagar, largo plazo	12,974.30	12,730.00	244.30	1.92%
Total Pasivo No Corriente	12,974.30	12,730.00	244.30	1.92%
Total Pasivo	47,372.90	46,417.40	955.50	2.06%
PATRIMONIO				
Capital contable y utilidades acumuladas	166,381.00	160,217.30	6,163.70	3.85%
Total Pasivos y Patrimonio	213,753.90	206,634.70	7,119.20	3.45%

Nota. Se puede observar el Análisis horizontal de los Estados Financieros de la empresa Manareco

Según un análisis horizontal del Estado de Situación Financiera de Manareco Cia. Ltda., entre 2023 y 2024, el total de activos aumentó un 3,45%, principalmente debido al aumento de los activos corrientes (7,06%), en particular el efectivo y equivalentes (11,10%) y los inventarios (4,41%). Asimismo, el activo no corriente aumentó un 2,09%, con importantes inversiones en equipos informáticos, maquinaria y edificios. Sin ajustes en activos fijos como terrenos, estas variaciones apuntan a un plan para aumentar la liquidez y la capacidad operativa de la empresa.

En cuanto al pasivo, se observa un leve aumento del 2.06%, tanto en el pasivo corriente como no corriente, lo que indica una gestión prudente del endeudamiento. La mayor parte del crecimiento financiero se reflejó en el patrimonio, con un incremento del 3.85%, lo cual representa un fortalecimiento de los recursos propios como resultado de

las utilidades acumuladas. Esta evolución positiva del patrimonio frente al pasivo refleja una mejora en la solvencia de la empresa, consolidando su estabilidad financiera y posicionándola favorablemente para enfrentar futuras inversiones o contingencias.

Tabla 19. *Análisis horizontal del Estado de Resultado Integral de Manareco Cia. Ltda. años 2023 – 2024*

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL	2024	2023	Variación Absoluta	Variación Relativa
Ingresos por ventas	89,843.52	84,938.62	4,904.90	5.77%
Total ingresos	89,843.52	84,938.62	4,904.90	5.77%
Costos y gastos				
Costos de venta	40,058.80	38,612.80	1,446.00	3.74%
Utilidad Bruta	49,784.72	46,325.82	3,458.90	7.47%
Gastos administrativos	10,108.80	9,783.00	325.80	3.33%
Otros gastos	2,140.20	2,065.30	74.90	3.63%
Total gastos administrativos	12,249.00	11,848.30	400.70	3.38%
Utilidad Operativa	37,535.72	34,477.52	3,058.20	8.87%
Utilidad antes del impuesto a la renta	37,535.72	34,477.52	3,058.20	8.87%
Impuesto a la renta	18,647.80	18,383.90	263.90	1.44%
Utilidad Neta	18,887.92	16,093.62	2,794.30	17.37%

Nota. Se puede observar el Análisis horizontal del Estado de Resultado Integral de la empresa Manareco

Un análisis horizontal del Estado de Resultados Integrales de Manareco Cia. Ltda. de 2023 a 2024 revela un aumento positivo en la utilidad operativa, mientras que las ventas aumentaron un 5,77%, lo que podría deberse a una mayor demanda o a una mayor capacidad comercial. La utilidad bruta aumentó un 7,47% a pesar de un moderado aumento del 3,74% en los costos de venta, lo que indica mayores márgenes de utilidad y mayor eficiencia operativa. Este desempeño positivo implica que, en comparación con sus mayores ingresos, la compañía ha logrado controlar sus costos.

De igual forma, sin afectar sustancialmente la rentabilidad, los gastos administrativos y otros aumentaron marginalmente (un total del 3,38%). Gracias a una mejor gestión de los recursos, el beneficio operativo aumentó un 8,87%. Por último, el beneficio neto aumentó un 17,37%, lo que indica una mayor rentabilidad y solidez financiera, a pesar de que el impuesto sobre la renta creció tan solo un 1,44%. Este resultado mejora las perspectivas financieras de la compañía para los próximos ejercicios, demostrando una gestión prudente y un uso eficiente de los recursos.

2.4.6. Análisis del cálculo e interpretación de las ratios de gestión de inventarios de la empresa Manareco Cia. Ltda.

Tabla 20. Cálculo e interpretación de las ratios de gestión de inventarios

Ratios	2024	2023	2022
Rotación de existencias (en veces)	3.67	4.01	4.60
Rotación de existencias (en días)	99.46	91.02	79.34

Nota. Se puede observar el Cálculo e interpretación de las ratios de gestión de inventarios de la empresa Manareco

La eficiencia de la gestión de inventario de Manareco Cia. Ltda. ha disminuido de forma constante entre 2022 y 2024, según un análisis de sus ratios de gestión de inventario. La rotación de inventario, una medida de la frecuencia con la que se repone el inventario a lo largo del año, disminuyó de 4,60 veces en 2022 a 4,01 veces en 2023 y posteriormente a 3,67 veces en 2024. Este patrón indica una ralentización en la producción de productos, que podría deberse a una caída de la demanda, un almacenamiento innecesario o una estrategia de compras y ventas deficiente.

La rotación de inventario en días, que mide el tiempo que los productos suelen permanecer en stock antes de su venta, también muestra un aumento constante, pasando de 79,34 días en 2022 a 91,02 días en 2023 y a 99,46 días en 2024. Este crecimiento sugiere que la empresa está tardando más en convertir su inventario en ventas, lo que aumenta la posibilidad de obsolescencia y podría generar gastos adicionales de almacenamiento. Manareco Cia. Ltda. está experimentando una disminución en la eficacia de su gestión de inventario, lo que indica la necesidad de aplicar técnicas de optimización en sus procesos de compras, rotación y marketing para aumentar la liquidez y reducir gastos innecesarios.

2.4.6. Análisis del cálculo e interpretación de los indicadores financieros de la empresa Manareco Cia. Ltda.

Tabla 21. Cálculo e interpretación de los indicadores financieros de Manareco Cia Ltda.

Indicadores Financieros	Formulas	2022	2023	2024
Razón de margen de utilidad bruta	Utilidad bruta/ventas*100	35.71%	35.87%	35.45%
Razón de utilidad operacional	Utilidad operacional/ventas*100	16.67%	16.30%	15.82%
Razón de utilidad neta	Utilidad del ejercicio/ventas*100	11.90%	11.59%	11.36%
Rendimiento sobre los activos	Utilidad del ejercicio/activo*100	8.57%	8.33%	8.10%
Rendimiento sobre el Patrimonio	Utilidad del ejercicio/Patrimonio*100	12.00%	11.76%	11.54%

Razón de margen de utilidad bruta: Este indicador muestra la proporción de los ingresos por ventas que queda después de deducir el costo de los bienes vendidos. Este margen se ha mantenido relativamente estable para Manareco Cia. Ltda., aumentando del 35,71 % en 2022 al 35,87 % en 2023 y luego disminuyendo ligeramente al 35,45 % en 2024. La tendencia indica que la empresa ha mantenido su estructura de costos de ventas relativamente estable en relación con sus ingresos, lo cual es positivo. Sin embargo, la disminución en 2024 podría indicar presión sobre los costos de producción o cambios en los precios de venta que deben vigilarse.

Razón de utilidad operacional: Con excepción de partidas financieras o excepcionales, este indicador mide la rentabilidad generada únicamente por las operaciones comerciales. Este ratio muestra una tendencia a la baja para Manareco, pasando del 16,67 % en 2022 al 16,30 % en 2023 y posteriormente al 15,82 % en 2024. Esta disminución muestra que, si bien los costos de ventas se mantuvieron bajo control, los costos operativos y administrativos han aumentado proporcionalmente a los ingresos, lo que impacta en la eficiencia operativa del negocio. Para revertir esta tendencia, será necesario evaluar las áreas de mejora interna.

Razón de utilidad neta: Una vez deducidos todos los costos y gastos, incluidos los impuestos, se muestra la utilidad final de la empresa por cada dólar vendido. También se observa una ligera disminución en el índice de utilidad neta, que pasó del 11,90 % en 2022 al 11,59 % en 2023 y al 11,36 % en 2024. Esta disminución sugiere una menor rentabilidad general, que podría estar relacionada con el aumento de los costos financieros y administrativos. Si bien el porcentaje se mantiene bastante estable, maximizar la utilidad neta y optimizar los gastos es necesario para mantener o aumentar este margen.

Rendimiento sobre los activos (ROA): Esta medida demuestra la eficacia con la que la empresa convierte sus activos en ganancias. El ROA de Manareco disminuyó del 8,57 % en 2022 al 8,33 % en 2023 y al 8,10 % en 2024, lo que sugiere una menor rentabilidad por unidad de activos invertidos. Esto podría deberse a un aumento de los activos totales sin un aumento correspondiente de las ganancias, lo que socava la productividad del capital y señala la necesidad de un uso más calculado de los recursos disponibles.

Rendimiento sobre el patrimonio (ROE): El ROE indica cuánto gana la empresa con respecto al capital aportado por los socios. En este caso, Manareco también muestra una tendencia decreciente: de 12.00% en 2022 a 11.76% en 2023 y 11.54% en 2024. Aunque aún refleja una buena rentabilidad para los accionistas, esta leve caída podría significar que el capital está siendo menos eficiente en la generación de utilidades. Es recomendable analizar la estructura financiera y buscar formas de mejorar el retorno mediante estrategias de crecimiento o control de costos.

2.4.7. Reporte de compras de los periodos 2022 – 2023 – 2024 de la empresa Manareco Cia. Ltda.

Tabla 22. Reporte de compras de los periodos 2022 – 2023 – 2024

COSTO ANUAL		2022		2023		2024	
PRODUCTO		Monto	%	Monto	%	Monto	%
Herramientas eléctricas y equipos							
Compresor Porten 3 HP		3073,56	948,89	948,77	61,83	19,09	19,09
Generador de gasolina Champions 3500 W		478,80	4357,65	3085,35	6,04	55,01	38,95
Aspiradora Total para uso doméstico		3598,75	298,81	4855,57	41,11	3,41	55,47
Taladro percutor eléctrico		4195,72	1219,23	1072,76	64,67	18,79	16,54
Esmeril angular 4½"		1080,34	1660,36	2718,83	19,79	30,41	49,80
Sierra circular 7¼"		2273,34	1597,90	3136,89	32,44	22,80	44,76
Soldadora inverter Total 200A		869,57	1602,29	1958,54	19,63	36,17	44,21
Lijadora orbital Total		2389,14	3968,84	1158,43	31,79	52,80	15,41
Rotomartillo eléctrico 1500W		2668,33	3043,59	422,96	43,49	49,61	6,89
Hidrolavadora Total 1400 PSI		3116,22	1018,52	512,25	67,06	21,92	11,02
Pistola de calor industrial		4754,65	4835,03	4080,31	34,78	35,37	29,85
Multímetro digital		1662,15	668,83	3484,32	28,58	11,50	59,92
Pulidora de 7 pulgadas		2312,73	785,78	2576,85	40,75	13,85	45,40
Atornillador inalámbrico		365,06	4564,74	1442,14	5,73	71,64	22,63
Repuestos automotrices							
Baterías para vehículos livianos y pesados		2824,21	4854,01	1087,30	32,22	55,38	12,40
Bujías NGK y Bosch		3920,64	4709,59	4495,17	29,87	35,88	34,25
Filtros de aire y de aceite		3069,92	4625,00	624,76	36,90	55,59	7,51
Pastillas de freno		1140,72	417,09	1761,59	34,37	12,57	53,07
Balatas de freno		2065,65	1502,48	4177,94	26,67	19,40	53,94
Correas de distribución		1912,42	1548,49	2804,94	30,52	24,71	44,77
Alternadores y arrancadores		876,44	4050,55	557,84	15,98	73,85	10,17
Bombas de combustible		4937,06	3906,77	1153,84	49,38	39,08	11,54
Cables de bujías		226,51	4114,21	3592,92	2,86	51,86	45,29
Radiadores y mangueras		3699,23	3902,10	555,41	45,35	47,84	6,81
Lubricantes automotrices		1920,64	756,17	4342,90	27,36	10,77	61,87
Amortiguadores hidráulicos		3191,83	1788,31	505,08	58,19	32,60	9,21
Espejos retrovisores		1692,72	1760,88	3702,11	23,66	24,61	51,74
Iluminación LED para vehículos		3260,28	4458,62	2466,63	32,01	43,77	24,22
Neumáticos		774,05	3623,57	3851,77	9,38	43,93	46,69
Relés automotrices		2894,13	3900,64	2570,22	30,90	41,65	27,44
Fusibles automotrices		2709,12	2252,20	322,01	51,28	42,63	6,09
Ferretería general y accesorios							
Bomba periférica PEARL ½ HP		1708,91	2641,14	4556,32	19,19	29,65	51,16

Mangueras para riego y succión	1396,60	2169,84	3826,65	18,89	29,35	51,76
Cajas de herramientas plásticas	1298,23	569,50	1590,81	37,54	16,47	46,00
Cajas de herramientas metálicas	973,86	4662,55	4078,98	10,02	47,99	41,98
Llaves combinadas	3240,34	4383,01	4057,63	27,74	37,52	34,74
Llaves ajustables	1095,54	4484,28	2788,84	13,09	53,58	33,32
Juegos de destornilladores	4075,71	4501,24	1726,42	39,56	43,69	16,76
Cinta teflón, aislante, para alta temperatura	528,25	794,09	233,37	17,05	30,29	2,69
Brocas para madera, metal, concreto	775,35	820,55	751,37	10,59	24,86	21,85
Lubricantes industriales (grasas, aceite para cadenas)	1408,56	2586,79	1644,22	24,98	45,87	29,16
Kit de reparación para compresores y bombas	1567,23	377,06	3125,91	30,91	7,44	61,65

Nota. Se puede observar el Reporte de compras de los periodos 2022 – 2023 – 2024 de la empresa Manareco

El informe de compras de Manareco Cia. Ltda. para el período 2022-2024 muestra un cambio notable en la participación porcentual y la estructura de gasto de diferentes productos dentro de sus tres categorías principales: ferretería y accesorios generales, repuestos automotrices, y herramientas y equipos eléctricos. Dentro de la categoría de herramientas eléctricas, el aumento en la compra de artículos como la amoladora angular (del 19,79 % al 49,80 %) y la aspiradora doméstica (del 3,41 % al 55,47 %) es notable, lo que sugiere una tendencia hacia equipos más útiles o de alta rotación. Sin embargo, algunos productos, como el taladro percutor eléctrico y la hidrolavadora, experimentaron una disminución significativa de su participación de mercado al mismo tiempo. Esto podría deberse a cambios en la gestión de inventario o en la demanda operativa.

Algunas piezas de repuesto para automóviles, como alternadores y motores de arranque, experimentaron fuertes fluctuaciones en su cuota de mercado, aumentando en 2023 (73,85 %) y disminuyendo en 2024 (10,17 %). Esto podría deberse a correcciones de inventario o compras puntuales al por mayor. De igual manera, piezas de repuesto como espejos retrovisores y lubricantes para automóviles experimentaron un fuerte aumento en 2024, lo que podría deberse a nuevas líneas de productos o al aumento de la demanda. En conclusión, existe una tendencia en el sector de la ferretería hacia artículos con mayor utilidad operativa, como mangueras de riego y bombas periféricas, que representaron más del 50 % del mercado en 2024. Estas modificaciones indican que la empresa ha ido modificando sus adquisiciones en respuesta a las demandas del mercado, priorizando los productos con alta rotación, utilidad y rentabilidad, según sus resultados de ventas.

2.4.8. Descripción de los productos más vendidos de la empresa Manareco Cia. Ltda.

En el análisis de los productos más vendidos en Manareco Cía. Ltda., se identifican aquellos artículos con mayor rotación en los segmentos de herramientas eléctricas, repuestos automotrices, ferretería general e insumos para construcción. Estos productos destacan por su funcionalidad, demanda constante y utilidad tanto en el ámbito profesional como doméstico. Entre los más solicitados se encuentran herramientas de marcas reconocidas como Bosch, DeWalt y Truper, repuestos clave como alternadores y baterías, así como materiales de uso frecuente como la tubería PVC y pintura látex. Esta tendencia refleja las necesidades recurrentes de los clientes en sectores como la construcción, mecánica e instalaciones eléctricas, consolidando estos productos como pilares fundamentales en la estrategia comercial de la empresa.

Tabla 23. *Productos más vendidos en Manareco Cia. Ltda.*

PRODUCTOS	DESCRIPCIÓN
Taladro percutor Bosch GSB 550	Herramienta eléctrica de alto rendimiento para perforación en concreto y metal.
Amoladora angular DeWalt DWE4010	Esmeriladora compacta para corte y desbaste en obra y talleres.
Juego de llaves combinadas Truper	Set de herramientas manuales para mantenimiento mecánico y automotriz.
Alternador para Toyota Hilux	Repuesto automotriz de alto movimiento en servicios de mecánica ligera.
Batería 12V marca Bosch	Fuente de energía para vehículos livianos y medianos.
Lámpara LED industrial 50W	Iluminación eficiente para espacios amplios en bodegas y talleres.
Juego de destornilladores Stanley	Kit esencial en instalaciones eléctricas y reparaciones caseras.
Martillo de uña Truper 16 oz	Herramienta básica para carpintería y trabajos generales.
Tubería PVC ½ pulgada Tigre	Material muy vendido en obras hidráulicas y domiciliarias.
Pintura látex blanco 1 galón	Producto de alta rotación para remodelaciones residenciales y comerciales.
Brocas para concreto Bosch (set 5 pzs)	Accesorio de alta demanda para taladros en trabajos de construcción.
Disco de corte 4½" Austromex	Consumible fundamental en metalmecánica y mantenimiento industrial.

Nota. Se puede observar los productos más vendidos en la empresa Manareco

2.4.9. Resultados de la toma física de inventarios de la empresa Manareco Cia. Ltda.

Tabla 24. Toma física de inventarios de Manareco Cia. Ltda.

PRODUCTOS	UNIDADES FÍSICAS			UNIDADES FÍSICAS			Costos Unit.
	SEGÚN LIBROS			SEGÚN CONTEO			
	01/12/2022	01/12/2023	01/12/2024	01/12/2022	01/12/2023	01/12/2024	
Taladro percutor Bosch GSB 550	45	48	50	44	47	48	86.50
Amoladora angular DeWalt DWE4010	40	42	43	40	41	41	79.00
Juego de llaves combinadas Truper	60	63	65	59	62	64	25.00
Alternador para Toyota Hilux	35	38	40	34	38	39	130.00
Batería 12V marca Bosch	55	58	60	54	58	59	105.00
Lámpara LED industrial 50W	70	72	75	70	71	74	38.90
Juego de destornilladores Stanley	80	84	85	80	83	84	18.50
Martillo de uña Truper 16 oz	90	92	95	89	91	94	12.50
Tubería PVC ½ pulgada Tigre	120	125	130	118	124	129	4.25
Pintura látex blanco 1 galón	65	67	70	65	66	69	21.00
Brocas para concreto Bosch (set 5 pzs)	75	77	80	74	76	78	16.80
Disco de corte 4½" Austromex	100	105	110	99	103	108	3.60

Nota. Se puede observar la toma física de inventarios de la empresa Manareco

La toma física de inventarios en Manareco Cía. Ltda. revela diferencias mínimas pero constantes entre las unidades registradas en libros y las contabilizadas físicamente en los tres años analizados (2022–2024).

Estas diferencias, que suelen ser menores (entre una y dos unidades), resaltan la necesidad de mejorar el control de inventario y la precisión de los registros diarios, especialmente para artículos de alta rotación como el disco de corte Austromex, la pintura de látex y el taladro percutor Bosch. Las pérdidas financieras derivadas de inconsistencias o pérdidas pueden evitarse mediante la identificación y el seguimiento adecuados de estas variaciones.

En términos económicos, los artículos con costos unitarios más altos, como la batería Bosch (\$105.00) y el alternador Toyota Hilux (\$130.00), merecen especial consideración debido a su mayor influencia en el valor total del inventario. A diferencia de productos más económicos, como la tubería de PVC (\$4.25) o el disco de corte (\$3.60), la escasez de estos artículos implica pérdidas significativas. Por lo tanto, la clave

para garantizar la precisión contable y la eficiencia operativa es mantener un control riguroso sobre estos productos cruciales mediante recuentos cíclicos y auditorías internas.

2.4.10. Resultados de la Obsolescencia de inventarios de la empresa Manareco Cia. Ltda.

Tabla 25. Obsolescencia de inventarios de Manareco Cia. Ltda.

PRODUCTOS	COSTOS TOTALES DIFERENCIAS			CICLO INVENTARIO
	Costos 2022	Costos 2023	Costos 2024	
Taladro percutor Bosch GSB 550	3,806.00	4,070.50	4,152.00	MEDIA
Amoladora angular DeWalt DWE4010	3,160.00	3,318.00	3,239.00	LENTA
Juego de llaves combinadas Truper	1,500.00	1,575.00	1,600.00	LENTA
Alternador para Toyota Hilux	4,420.00	4,940.00	5,070.00	MEDIA
Batería 12V marca Bosch	5,775.00	6,090.00	6,195.00	MEDIA
Lámpara LED industrial 50W	2,723.00	2,800.80	2,878.50	LENTA
Juego de destornilladores Stanley	1,480.00	1,554.00	1,554.00	OBSOLESCENCIA
Martillo de uña Truper 16 oz	1,125.00	1,150.00	1,175.00	OBSOLESCENCIA
Tubería PVC ½ pulgada Tigre	510.00	531.25	548.25	LENTA
Pintura látex blanco 1 galón	1,365.00	1,407.00	1,449.00	MEDIA
Brocas para concreto Bosch (set 5 pzs)	1,260.00	1,293.60	1,310.40	LENTA
Disco de corte 4½" Austromex	360.00	378.00	388.80	ALTA
TOTAL	27,484.00	29,608.15	30,569.95	

Nota. Se puede observar la obsolescencia de inventarios de la empresa Manareco

Los costos totales de inventario en Manareco Cía. Ltda. aumentaron de forma constante entre 2022 y 2024, pasando de \$27,484.00 en 2022 a \$30,569.95 en 2024, lo que representa un aumento del 11.21%, según el análisis de obsolescencia de inventario. Los productos de rotación media, que representan una parte considerable del valor total del inventario, como el alternador Toyota Hilux, el taladro percutor Bosch y la batería Bosch de 12 V, son la principal causa de este aumento.

La rotación regular de estos productos justifica su mantenimiento, a pesar de su baja tasa de rotación. Sin embargo, para evitar su acumulación y su eventual obsolescencia, es necesario gestionarlos adecuadamente.

En contraste, los productos clasificados en rotación lenta y obsolescencia, como el juego de destornilladores Stanley, el martillo Truper y la lámpara LED industrial, presentan riesgos de acumulación innecesaria de inventario.

Su baja rotación indica capital inmovilizado y un mayor riesgo de pérdida por deterioro, desuso o vencimiento, a pesar de su bajo costo unitario. Dado que no se han realizado esfuerzos exitosos para reducir el inventario ni aumentar la rotación, la

tendencia constante de los costos de estos productos indica la necesidad de implementar estrategias como descuentos por volumen, promociones o la sustitución por productos con menor demanda.

Sin embargo, el disco de corte Austromex es el único producto con una alta tasa de rotación, y sus costos aumentan constantemente. Esto es ventajoso, ya que su alta demanda garantiza una rápida liquidación del inventario, lo que reduce los riesgos financieros.

De acuerdo con este comportamiento, Manareco debería priorizar el reabastecimiento regular de estos artículos de alta rotación, manteniendo una cantidad suficiente para evitar tanto el desabastecimiento como el exceso de existencias. Para mantener la eficacia operativa y la sostenibilidad financiera, este análisis enfatiza la importancia de clasificar correctamente el inventario e implementar políticas de gestión diferenciadas según el ciclo de rotación.

2.4.11. Resultados del ciclo de inventario de la empresa Manareco Cia. Ltda.

Tabla 26. *Ciclo de inventario de Manareco Cia. Ltda.*

	CICLO DE INVENTARIO		
	2022	2023	2024
OBSOLESCENCIA	2,605.00	2,704.00	2,729.00
LENTA ROTACIÓN	9,163.00	9,364.20	9,525.40
MEDIA ROTACIÓN	15,385.00	16,507.50	16,866.00
ALTA ROTACIÓN	360.00	378.00	388.80
TOTAL	27,513.00	29,053.70	29,509.20

Nota. Se puede observar el ciclo de inventario de la empresa Manareco

El análisis del ciclo de inventario de Manareco Cía. Ltda. entre los años 2022 y 2024 muestra un incremento progresivo del valor total del inventario, pasando de \$27,513.00 en 2022 a \$29,509.20 en 2024. Este aumento, aunque moderado, evidencia una acumulación de productos, especialmente en las categorías de lenta y media rotación.

Una parte significativa del capital de la empresa se concentra en productos que no se venden rápidamente, pero que tampoco se consideran obsoletos, como lo demuestra la categoría de productos de rotación media, que presenta el mayor valor anual, superando los \$16,800 en 2024. Si se gestiona correctamente, esto puede ser estratégico, ya que estos productos tienen el potencial de generar ventas estables a mediano plazo.

Sin embargo, los inventarios de productos de rotación lenta y obsoletos también muestran una tendencia al alza, lo cual es preocupante. Durante el análisis, el valor de

los productos obsoletos aumentó de \$2,605.00 a \$2,729.00, lo que sugiere una falta de renovación o liquidación de existencias.

Un recurso estancado que podría afectar la liquidez y la rentabilidad de la empresa también se refleja en los inventarios de baja rotación, que aumentaron en más de 360 millones de dólares en tan solo dos años. Por otro lado, los artículos de alta rotación, como los discos de corte, representan la menor parte del total, a pesar de seguir creciendo a un ritmo moderado pero constante.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE LA PROPUESTA

3.1. Título de la propuesta

Guía de procedimientos para mejorar la gestión inventarios y toma la de decisiones de la empresa Manareco Cia. Ltda. de la ciudad de Manta

3.2. Objetivo general de la propuesta

Diseñar una guía de procedimientos para mejorar la gestión inventarios y toma la de decisiones de la empresa Manareco Cia. Ltda. de la ciudad de Manta

3.3. Objetivos específicos de la propuesta.

- Identificar y estructurar los procedimientos clave mediante flujogramas que fortalezcan el control de inventarios en la empresa.
- Proponer acciones concretas para mejorar el registro, seguimiento y control de las existencias dentro del sistema de inventario.
- Implementar un plan de capacitación orientado al desarrollo de competencias técnicas del personal en la gestión eficiente del inventario y su influencia en la toma de decisiones operativas.

3.4. Fundamentación de la propuesta

La presente propuesta tiene como finalidad fortalecer la gestión de inventarios mediante la elaboración de una guía de procedimientos acompañada de un programa integral de capacitación, que permita optimizar el uso de los recursos materiales, operativos, tecnológicos y financieros de la empresa Manareco Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Manta. A partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada al personal, se identificó que, si bien el 100% del equipo se siente preparado para aportar con información clave del inventario, aún existen limitaciones en cuanto a la aplicación de técnicas específicas y herramientas predictivas, lo cual afecta la efectividad en la toma de decisiones.

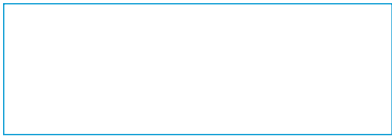
La implementación de una guía de procedimientos contribuirá a reducir errores en los procesos de compra, recepción, almacenamiento, registro y control de existencias, fortaleciendo la transparencia y precisión de la información inventariable. Además, permitirá establecer un marco operativo común para todos los colaboradores, promoviendo un entorno de trabajo más eficiente, con mayor trazabilidad de los datos y coherencia en los criterios de reposición y rotación de productos.

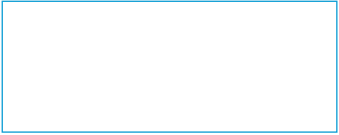
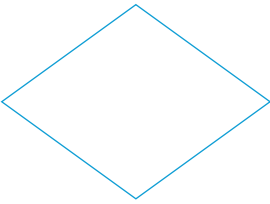
La falta de procedimientos documentados que vinculen el control interno con la toma de decisiones fue uno de los factores más importantes detectados. Esto subrayó la urgente necesidad de formalizar acciones en áreas como el análisis de rotación de inventario, las compras mediante el sistema de inventario y la previsión de situaciones de exceso o escasez. Es evidente que existe margen de mejora, ya que el 50 % de los encuestados no expresó su opinión sobre el uso de herramientas para predecir tales circunstancias.

Por consiguiente, se sugiere una solución integral que incorpore documentación de procedimientos y un plan de capacitación técnica para el personal administrativo y operativo de Manareco Cía. Ltda. Mediante esta iniciativa, se fortalecerán las competencias internas, se reducirán los márgenes de error en los procesos y se facilitará la toma de decisiones estratégicas basadas en datos fiables. Para mejorar la eficiencia y la sostenibilidad del negocio, también se recomienda evaluar la integración de herramientas tecnológicas que simplifiquen el control de inventario y reduzcan los riesgos administrativos o contables.

Simbología

Tabla 27. *Simbología*

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio / Fin del procedimiento: Este símbolo indica el punto de partida o culminación de un procedimiento. Se emplea la palabra “INICIO” para marcar el comienzo del proceso y “FIN” para señalar su conclusión.
	Flujo o conexión del procedimiento: Representa la dirección del flujo entre las actividades o etapas del proceso, conectando los distintos símbolos que lo componen.

	Subproceso: Es un procedimiento específico o una actividad secundaria que forma parte de un proceso mayor.
	Decisión o punto de bifurcación: Es un punto del flujo donde se deben tomar decisiones que, según criterios predeterminados, conducen a diferentes rutas.
	Conector: Se utiliza para conectar con otro proceso o con varios componentes del mismo procedimiento.
	Documento: Se refiere a cualquier documento en papel o electrónico que se introduce, produce, revisa o distribuye durante la ejecución del proceso.

Elaborado por: Mendoza García Karla

COMPRA

Tabla 28. Políticas y procedimientos / Compra

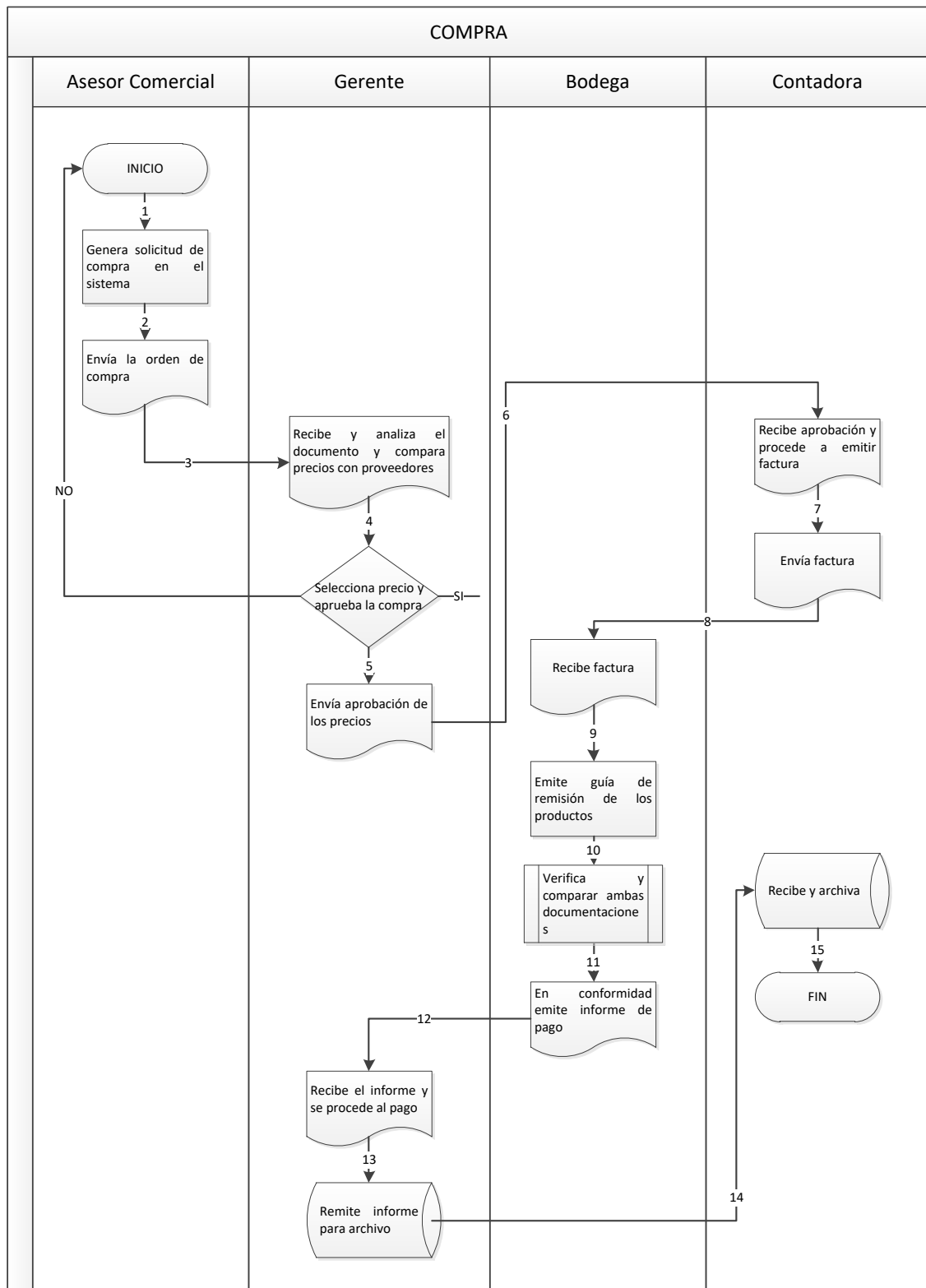
Procedimientos:	– El Asesor Comercial genera la solicitud de compra a través del sistema de gestión. – Se remite la orden de pedido al Gerente General para su revisión y aprobación. – El Gerente analiza los documentos de respaldo y realiza la comparación de precios entre proveedores registrados. – Se selecciona la opción más favorable en cuanto a costo y condiciones, y se aprueba la compra. – Con la factura debidamente aprobada, el área contable elabora el comprobante de diario en el sistema. – El Bodeguero verifica físicamente los productos recibidos comparando la factura y la guía de remisión.
------------------------	---

	– Si la documentación y productos están conformes, se emite un informe técnico de conformidad para proceder con el pago. – En caso de inconsistencias, se gestiona la devolución inmediata de los productos al proveedor. – Con el informe emitido por el Bodeguero, la Contadora ejecuta el proceso de pago correspondiente. – Finalmente, toda la documentación involucrada en el proceso se archiva según los lineamientos del sistema de gestión documental.
Políticas:	Asesor Comercial – Ingresar oportunamente la solicitud de compra en el sistema. – Remitir la orden de compra al Gerente para su respectiva validación. Gerente General – Recibir, analizar y validar los documentos presentados por el Asesor Comercial. – Comparar precios y condiciones entre proveedores autorizados. – Autorizar o rechazar la compra con base en criterios de eficiencia y costo-beneficio. – Supervisar el flujo documental desde el Bodeguero hasta la Contadora, asegurando su trazabilidad y custodia. Bodeguero – Receptar los productos acompañados de la factura y guía de remisión. – Verificar que los productos coincidan con los documentos de respaldo.

	- Emitir un informe de conformidad si todo está correcto; caso contrario, gestionar la devolución. - Informar a Contabilidad para la ejecución del pago solo si existe conformidad. Contadora - Recibir el informe de aprobación emitido por el Bodeguero. - Emitir el comprobante contable correspondiente y ejecutar el pago. - Garantizar la recepción, digitalización y archivo físico de toda la documentación del proceso.
--	---

Elaborado por: Mendoza García Karla

Gráfico 13. *Diagrama de Flujo / Compra*



Elaborado por: Mendoza García Karla

RECEPCIÓN

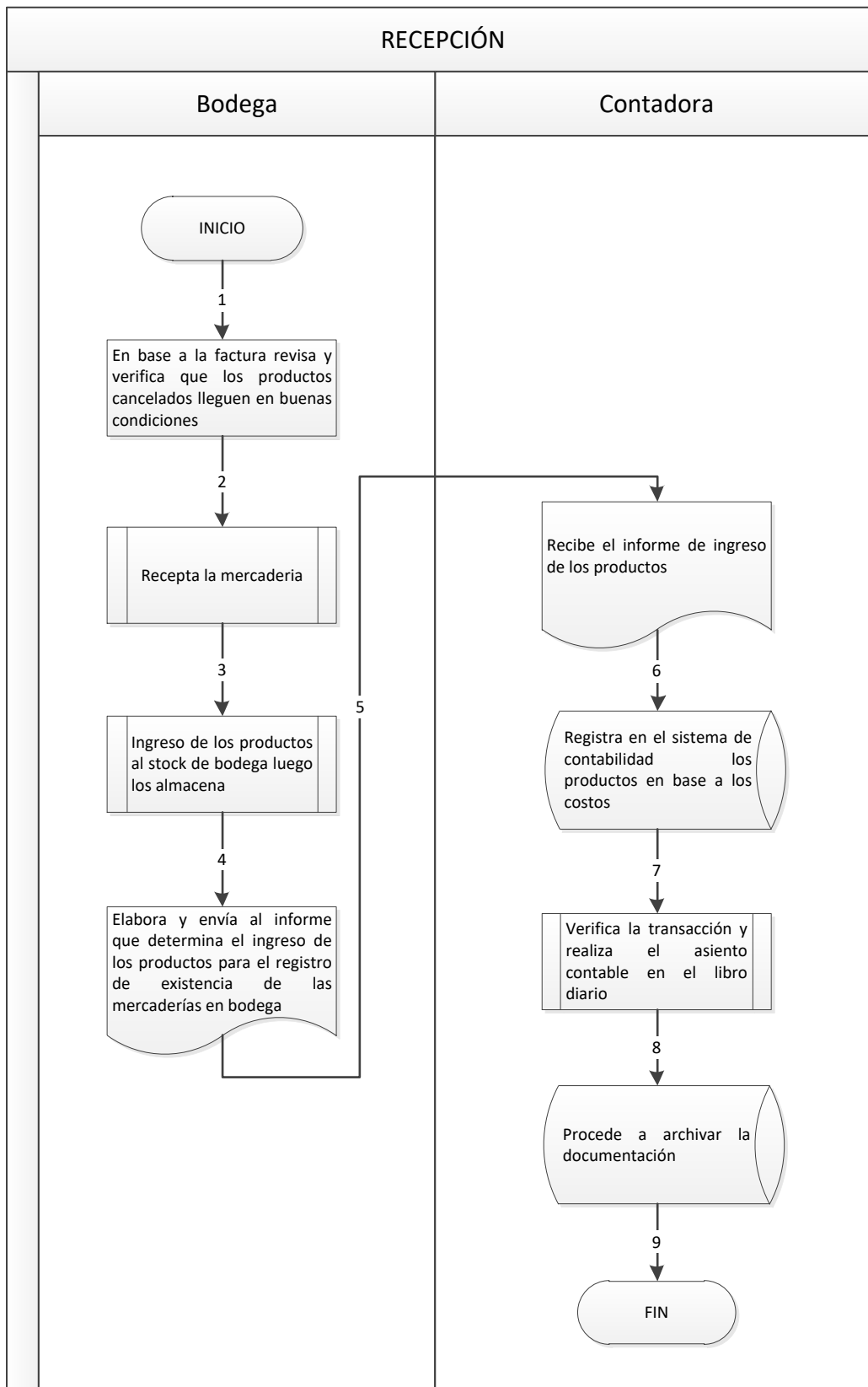
Tabla 29. *Recepción de mercancía*

Procedimientos establecidos:	– El Bodeguero, con base en la factura correspondiente, revisa y verifica que los productos entregados coincidan con lo solicitado, estén completos y lleguen en óptimas condiciones. Si se cumplen estos criterios, se procede a la recepción formalmente la mercadería. – Se registra en el módulo de bodega del sistema la codificación de los productos según el catálogo interno. – Se ingresan los productos al stock digital del sistema y, posteriormente, se realiza el almacenamiento físico en bodega siguiendo las normas de organización y conservación establecidas. – El Bodeguero elabora un informe de ingreso de productos, el cual sirve como sustento para actualizar el registro de existencias en bodega. – Se registra contablemente el ingreso de los productos en el sistema de contabilidad, considerando los valores y detalles consignados en la factura. – La Contadora verifica la información registrada, valida la operación y procede a generar el asiento contable diario correspondiente. – Una vez verificada la transacción, se archiva toda la documentación soporte del proceso, tanto física como digitalmente.
Políticas:	Bodeguero

	- Realizar la verificación física y documental de los productos, contrastando con la factura y guía de remisión. - Asegurar la recepción total de los productos adquiridos en condiciones óptimas. - Registrar con precisión los códigos de los productos en el sistema y actualizar el inventario digital. - Elaborar el informe de ingreso de mercadería y remitirlo al área contable para su validación. - Almacenar los productos en función del tipo, categoría y condiciones de conservación. Contadora - Recibir y validar el informe de ingreso emitido por el Bodeguero. - Registrar en el sistema contable el ingreso de mercadería con base en los costos unitarios y totales estipulados en la factura. - Elaborar el asiento contable diario y validar que la transacción se encuentre debidamente respaldada. - Archivar ordenadamente la documentación del proceso como evidencia de respaldo para auditorías y control interno.
--	--

Elaborado por: Mendoza García Karla

Gráfico 14. Diagrama de Flujo / Recepción



Elaborado por: Mendoza García Karla

CUSTODIA

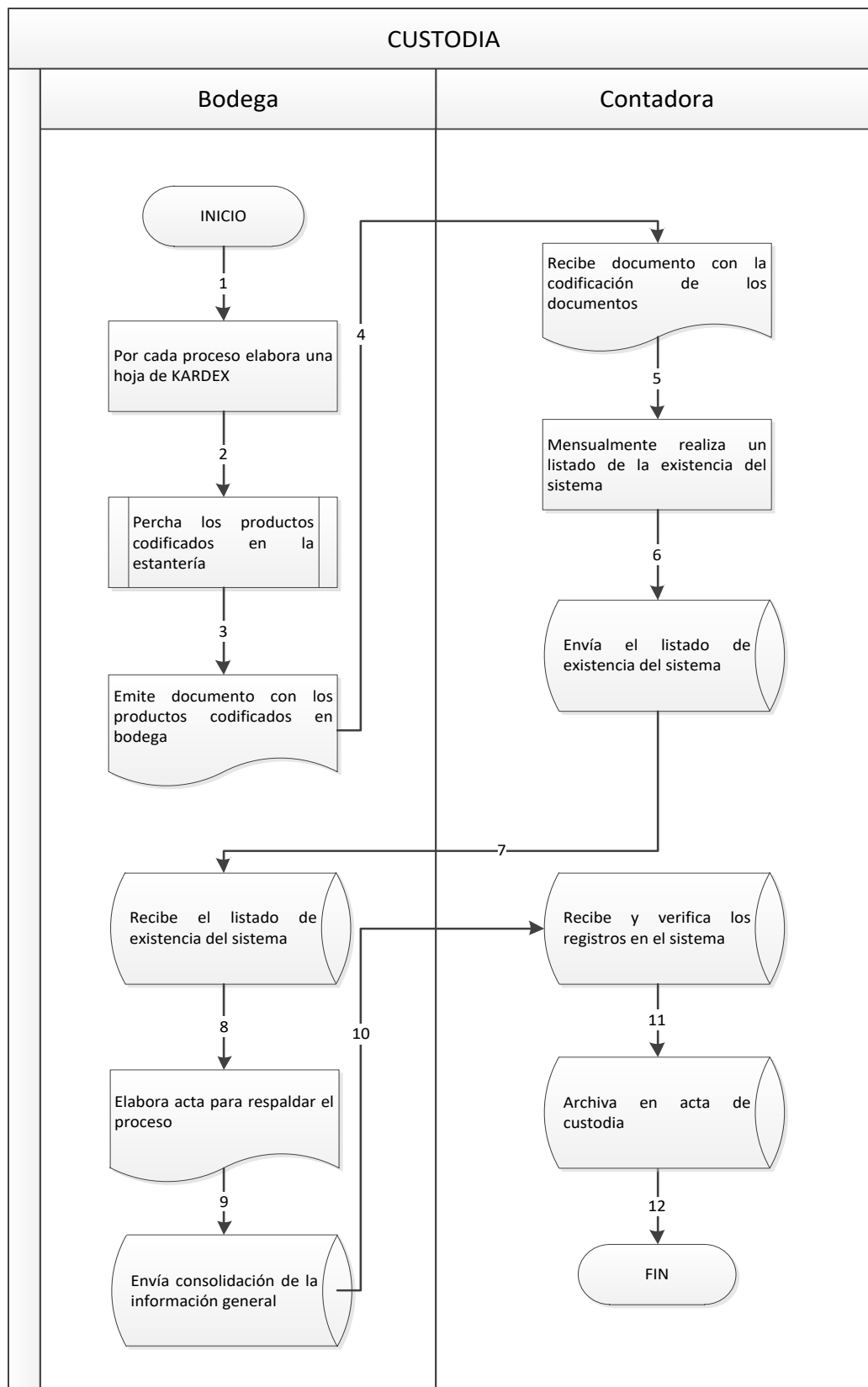
Tabla 30. *Políticas y procedimientos / Custodia*

Procedimientos:	– El Bodeguero elabora una hoja de Kárdex individual por cada producto, la cual sustenta en físico los movimientos de ingreso y salida de mercadería, asegurando trazabilidad documental. – Los productos codificados son organizados y almacenados en las estanterías según su clasificación y rotación, garantizando el orden y control físico de los inventarios. – De forma mensual, el Bodeguero solicita a la Contadora el listado actualizado de existencias registrado en el sistema contable para realizar un cruce de información. – Con base en dicho listado, se ejecuta la toma física de inventario, cotejando cada unidad con el registro digital, con el objetivo de identificar posibles diferencias. – Una vez finalizado el proceso de verificación física, se elabora un acta formal que documenta los hallazgos y ajustes necesarios. – El acta es remitida a la Contadora, quien se encarga de validar la información y registrar los movimientos en el libro diario, según corresponda. – Finalmente, el acta de custodia y toda la documentación de respaldo son archivadas conforme al protocolo de conservación documental establecido.
Políticas:	Bodeguero – Generar y mantener actualizadas las hojas de Kárdex en físico por cada producto ingresado a bodega. – Organizar la mercadería en estanterías de forma codificada, siguiendo criterios de orden, seguridad y facilidad de acceso.

	- Solicitar mensualmente a la Contadora el reporte de existencias del sistema para realizar la verificación física de inventario. - Ejecutar la toma física de inventario de forma meticulosa, registrando hallazgos y diferencias. - Elaborar el acta de custodia correspondiente como evidencia del proceso de verificación. - Enviar la documentación consolidada al área contable para su procesamiento. Contadora - Emitir mensualmente el listado actualizado de existencias del sistema contable y remitirlo al área de Bodega. - Recibir, contrastar y validar los resultados de la toma física de inventarios reportados por el Bodeguero. - Registrar en el sistema contable los ajustes necesarios, garantizando que los saldos reflejen fielmente la realidad física. - Archivar de forma ordenada toda la documentación de respaldo generada durante el proceso de custodia.
--	---

Elaborado por: Mendoza García Karla

Gráfico 15. Diagrama de Flujo / Custodia



Elaborado por: Mendoza García Karla

REGISTRO

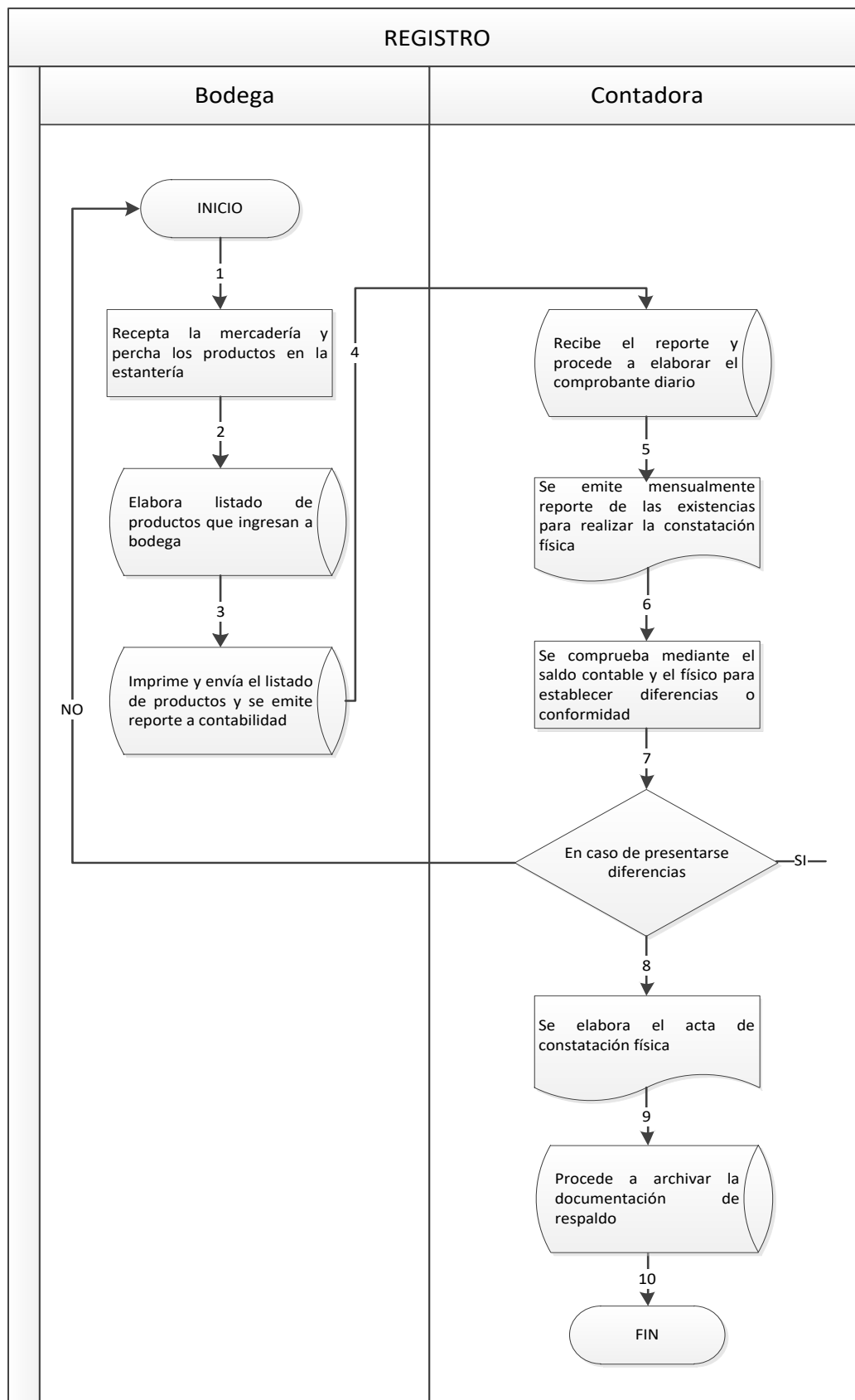
Tabla 31. *Políticas y procedimientos / Registro*

Procedimientos:	– El Bodeguero receipta la mercadería validando su estado y procedencia; una vez verificada, organiza los productos en la estantería, elaborando un registro de ubicación por código de producto. – Imprime un listado de los productos ingresados en bodega, debidamente codificados, a partir del sistema de inventarios. – Remite el listado a la Contadora, junto con la documentación de respaldo, para su valoración y posterior registro contable. – La Contadora, con base en la información recibida, elabora el comprobante de diario para su ingreso al sistema contable institucional. – Al cierre de cada mes, se imprime un reporte actualizado de existencias del sistema para realizar la constatación física en coordinación entre el Bodeguero y el Jefe de Compras/Ventas. – Se lleva a cabo la toma física de inventarios, registrando los resultados en un acta de constatación, la cual detalla coincidencias o discrepancias entre los saldos físicos y contables. – En caso de detectarse diferencias, la Contadora efectúa el asiento contable de ajuste correspondiente, sustentado con el acta de constatación. – El Bodeguero elabora un informe final sobre la toma física del inventario, que respalda el control de existencias y se remite a Contabilidad. – Finalmente, la documentación generada es archivada como respaldo del proceso, asegurando trazabilidad y cumplimiento normativo.
------------------------	--

Políticas:	Bodeguero - Asegurar la recepción ordenada de la mercadería y su correcta ubicación en estantería conforme al sistema de codificación. - Elaborar e imprimir el listado de productos ingresados, con códigos y cantidades, y remitirlo oportunamente a Contabilidad. - Participar activamente en el proceso mensual de constatación física de inventarios, en coordinación con el Jefe de Compras/Ventas. - Elaborar y remitir el informe técnico de la toma física de inventario. Contadora - Recibir los reportes de productos ingresados junto con la documentación de soporte, y registrar el asiento contable correspondiente mediante comprobante de diario. - Generar mensualmente el reporte de existencias desde el sistema para la verificación física. - Comparar los saldos contables y físicos, identificar posibles diferencias y proceder, en caso necesario, con los asientos de ajuste. - Archivar toda la documentación relacionada con los registros contables, reportes y constataciones, conforme al procedimiento interno.
--------------------------	--

Elaborado por: Mendoza García Karla

Gráfico 16. Diagrama de Flujo / Registro



Elaborado por: Mendoza García Karla

CONCILIACIÓN

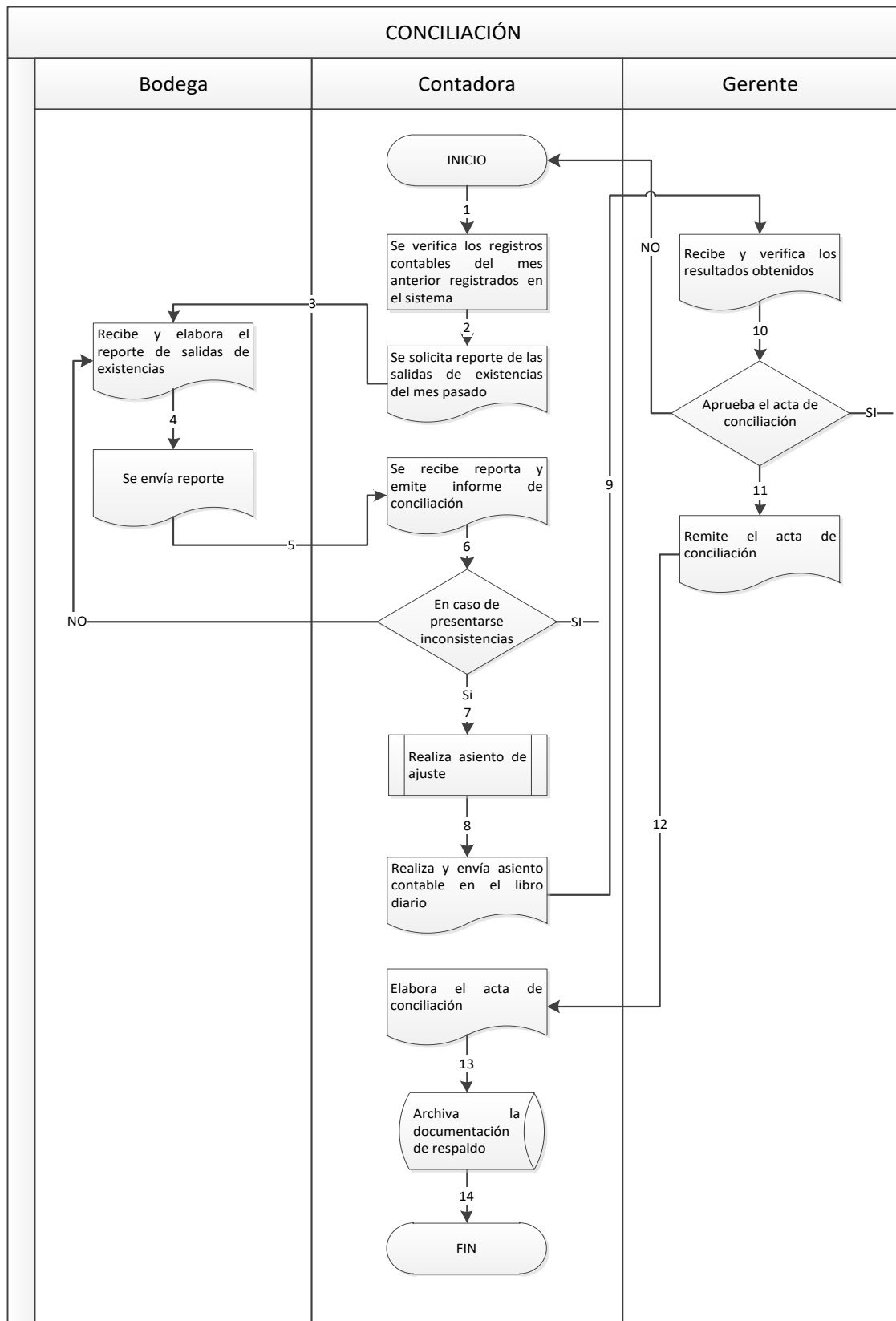
Tabla 32. *Políticas y procedimientos / Conciliación*

Procedimientos:	– La Contadora solicita y revisa los movimientos contables del mes anterior, registrados en el sistema contable institucional. – Simultáneamente, solicita al Bodeguero el reporte detallado de las salidas de existencias correspondientes al mismo periodo. – Recibida la información de ambas áreas, se confrontan los datos utilizando como referencia el acta de constatación física previamente elaborada. – La Contadora verifica que los saldos físicos y contables coincidan. En caso de inconsistencias, procede a registrar el asiento contable de ajuste en el libro diario, sustentado con los documentos respectivos. – Se elabora un informe técnico de conciliación, el cual detalla los resultados obtenidos, las diferencias detectadas (de haberlas) y las acciones correctivas implementadas. – El informe es remitido al Gerente General para su conocimiento y validación. – En caso de detectarse faltantes no justificados, se procede a registrar el cargo correspondiente en el sistema de nómina, y se incorpora el descuento en el rol de pagos mensual. – Toda la documentación generada en el proceso (reportes, actas, asientos contables, informe de conciliación y aprobación gerencial) es archivada debidamente para asegurar trazabilidad y cumplimiento normativo.
Políticas:	Contadora – Verificar los registros contables mensuales ingresados en el sistema, asegurando su integridad.

	- Solicitar al Bodeguero el reporte de salidas de existencias del mes anterior para la comparación de datos. - Analizar los resultados de la constatación física en conjunto con los registros contables y de bodega. - Elaborar el informe de conciliación y registrar, de ser necesario, el asiento contable de ajuste correspondiente. - Remitir el informe de conciliación al Gerente para su revisión y aprobación. - Registrar en el sistema contable cualquier cargo por faltantes y coordinar con Talento Humano el descuento en el rol de pagos. - Archivar toda la documentación de respaldo del proceso de conciliación. Bodeguero - Elaborar y enviar oportunamente el reporte de salidas de inventario del mes correspondiente. - Cautelar la exactitud de la información suministrada para efectos de conciliación. - Cooperar en el análisis de diferencias entre existencias físicas y contables. Gerente General - Revisar el informe de conciliación emitido por la Contadora. - Aprobar o solicitar observaciones al informe de conciliación y a las acciones correctivas propuestas. - Validar el acta final de conciliación y autorizar su inclusión en los archivos institucionales.
--	---

Elaborado por: Mendoza García Karla

Gráfico 17. *Diagrama de Flujo / Conciliación*



Elaborado por: Mendoza García Karla

REQUERIMIENTO

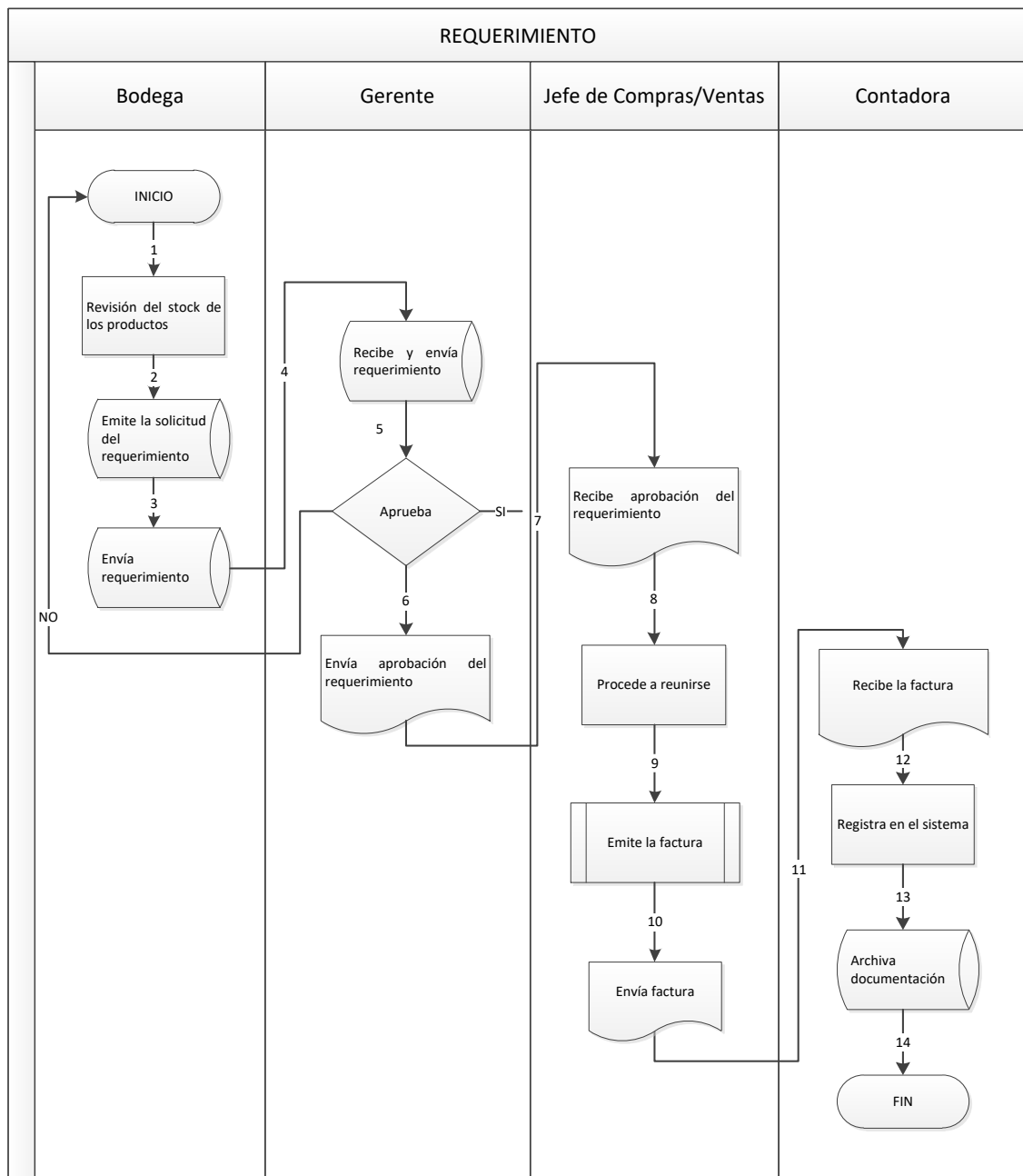
Tabla 33. *Políticas y procedimientos / Requerimiento*

Procedimientos:	– El Bodeguero realiza una revisión física y digital del stock disponible en bodega con base en el reporte del sistema de inventario. – Identificada la necesidad de reposición, genera una Solicitud de Requerimiento mediante el sistema, adjuntando las cantidades, códigos y especificaciones necesarias. – La solicitud es enviada al Gerente General, quien la revisa, analiza la pertinencia del pedido, y procede con su aprobación o rechazo, documentando su decisión en el sistema. – En caso de aprobación, se genera automáticamente en el sistema la Orden de Compra, asignándose un número secuencial único de control. – El documento es remitido al Jefe de Compras/Ventas, quien se encarga de contactar y reunirse con los proveedores para gestionar la adquisición de los productos requeridos, siguiendo los parámetros establecidos en la orden. – Una vez recibidas las facturas de compra, estas son remitidas a la Contadora, quien verifica la validez tributaria, la consistencia de los datos y registra la operación en el libro diario contable. – Se archivan de forma ordenada y segura todos los documentos del proceso: solicitud de requerimiento, orden de compra, facturas, comprobantes de registro y autorizaciones, asegurando su trazabilidad y respaldo para auditorías internas o externas.
Políticas:	Bodeguero

	- Realizar periódicamente la revisión del stock en bodega, verificando niveles mínimos y máximos establecidos. - Emitir la solicitud de requerimiento en el sistema de inventario de forma clara y oportuna. - Remitir la solicitud directamente al Gerente General para su aprobación. Gerente General - Analizar la necesidad planteada en la solicitud de requerimiento, evaluando su pertinencia. - Aprobar o rechazar la solicitud con base en criterios técnicos y presupuestarios. - Enviar la orden de compra validada al Jefe de Compras/Ventas para su ejecución. Jefe de Compras/Ventas - Recepción de la orden de compra aprobada por el Gerente. - Gestionar la adquisición con los proveedores, respetando los criterios de calidad, costo y tiempo de entrega. - Coordinar con la Contadora para el procesamiento contable de las facturas recibidas. Contadora - Recibir las facturas emitidas por los proveedores y verificar que cumplan con los requisitos legales y técnicos. - Registrar las facturas en el sistema contable institucional, afectando los asientos correspondientes en el libro diario. - Archivar la documentación soporte del proceso de compra, asegurando su integridad y disponibilidad para revisiones futuras.
--	--

Elaborado por: Mendoza García Karla

Gráfico 18. *Diagrama de Flujo / Requerimiento*



Elaborado por: Mendoza García Karla

GESTIÓN DE INCONSISTENCIAS Y CONTROL DE INVENTARIOS

Tabla 34. Políticas y procedimientos / Gestión de inconsistencias y control de inventarios

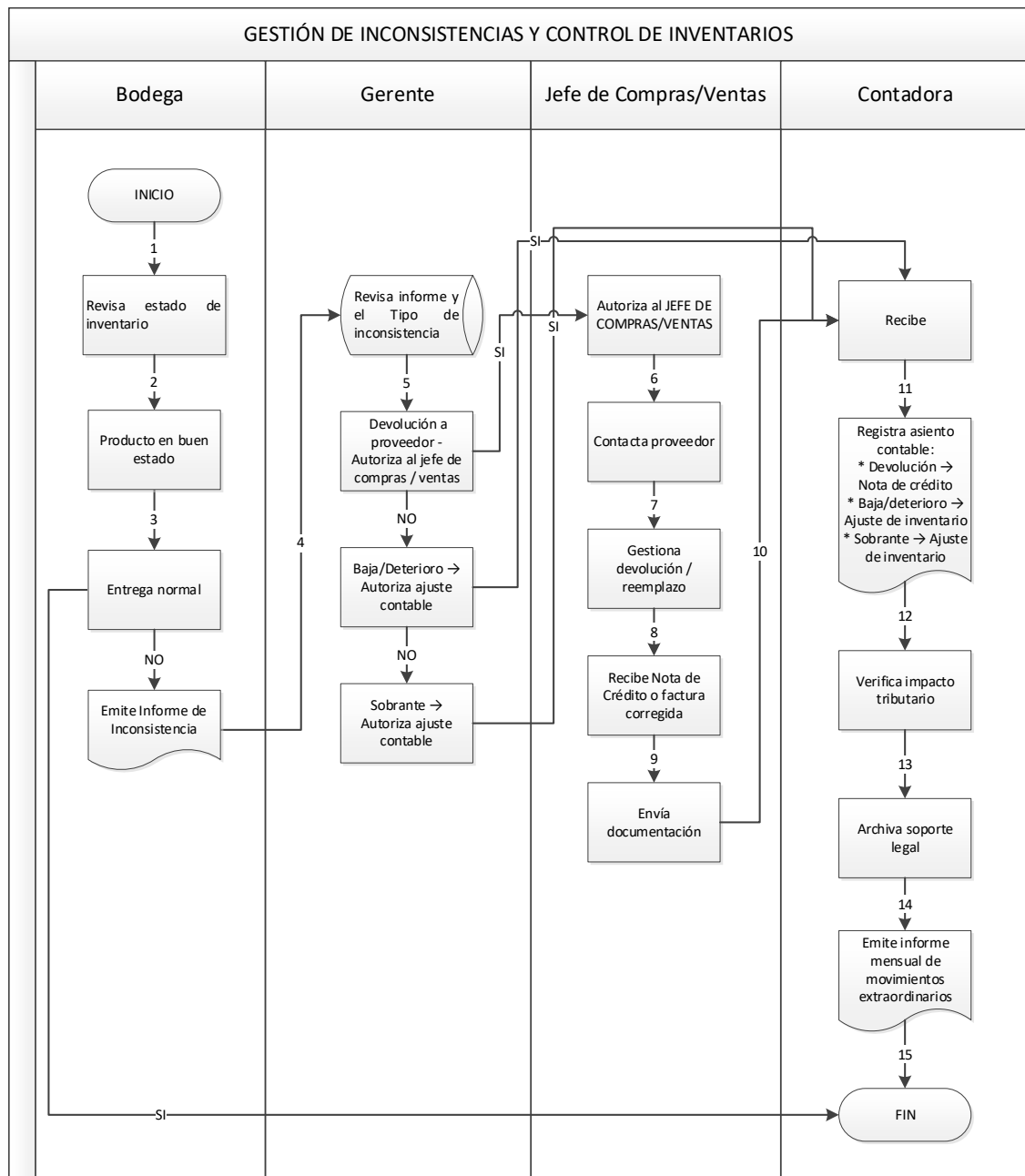
Procedimientos:	– El Bodeguero, al recibir los productos, verifica físicamente cantidad, estado y calidad contra la factura y guía de remisión. – Si se detectan inconsistencias (producto dañado, golpeado, raspado, incompleto o con diferencias respecto a la factura), se elabora un Informe de Inconsistencia detallando el tipo de problema. – El Informe se remite al Jefe de Compras/Ventas, quien gestiona con el proveedor la devolución, reposición o nota de crédito correspondiente, documentando el caso en el sistema. – Si los productos están en buen estado, pasan a almacenamiento normal en bodega. – Periódicamente, el Bodeguero junto con la Contadora realizan arqueos de inventario físico vs. registros contables, identificando bajas, sobrantes, deterioros o ajustes necesarios. – Toda diferencia debe registrarse contablemente bajo las normas NIC 2 (Inventarios) y NIC 8 (Políticas contables, cambios en estimaciones y errores), garantizando impacto correcto en los estados financieros y cumplimiento tributario. – Se archivan de manera organizada los documentos de soporte: informes de inconsistencia, notas de crédito, actas de ajuste de inventario y registros contables.
Políticas:	Bodeguero – Verificar de manera exhaustiva el estado físico de todos los productos al momento de su recepción, contrastando con la guía de remisión y la factura.

	- Reportar de inmediato cualquier inconsistencia (daños, golpes, raspaduras, faltantes o sobrantes) mediante un Informe de Inconsistencia documentado. - Custodiar los inventarios siguiendo criterios de rotación (PEPS, UEPS u otro aprobado por la empresa) para minimizar deterioros y caducidad. - Colaborar activamente en los arqueos de inventario físico, asegurando trazabilidad y transparencia en el control. Jefe de Compras/Ventas - Gestionar con los proveedores las devoluciones, reposiciones o emisión de notas de crédito en caso de inconsistencias, manteniendo evidencia documental. - Garantizar que las adquisiciones cumplan criterios de calidad, costo y tiempo de entrega establecidos por la empresa. - Comunicar oportunamente a la Contadora los documentos derivados de inconsistencias (facturas anuladas, notas de crédito, guías de devolución) para su registro contable y tributario. Gerente General - Aprobar los informes de inconsistencias y los ajustes de inventario que representen un impacto financiero o tributario significativo. - Supervisar la correcta aplicación de las políticas de control interno relacionadas con inventarios. - Hay que asegurar que las decisiones de aceptación de devoluciones o reposiciones estén alineadas con la estrategia financiera de la empresa. Contador
--	---

	- Verificar que toda factura recibida cumpla con los requisitos tributarios establecidos por la normativa vigente. - Registrar contablemente los ingresos, devoluciones, notas de crédito, bajas, sobrantes y ajustes de inventario, aplicando las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), especialmente NIC 2 – Inventarios y NIC 8 – Políticas contables, cambios en estimaciones y errores. - Implementar un sistema de control que asegure que los inventarios reflejen razonablemente la realidad económica de la empresa, incluyendo deterioros, pérdidas o ajustes extraordinarios. - Elaborar informes mensuales de conciliación entre inventario físico y registros contables, presentándolos a Gerencia para la toma de decisiones. - Asegurar el cumplimiento tributario, registrando correctamente las notas de crédito, anulaciones de facturas, y afectaciones al IVA e Impuesto a la Renta. - Resguardar la documentación soporte (informes de inconsistencias, notas de crédito, comprobantes de ajuste, actas de inventario) para auditorías internas, externas y revisiones de la administración tributaria. - Promover revisiones periódicas y auditorías de inventarios con el fin de identificar posibles riesgos de pérdida, fraude o desajuste contable.
--	--

Elaborado por: Mendoza García Karla

Gráfico 19. Diagrama de Flujo / Gestión de inconsistencias y control de inventarios



Elaborado por: Mendoza García Karla

VENTAS

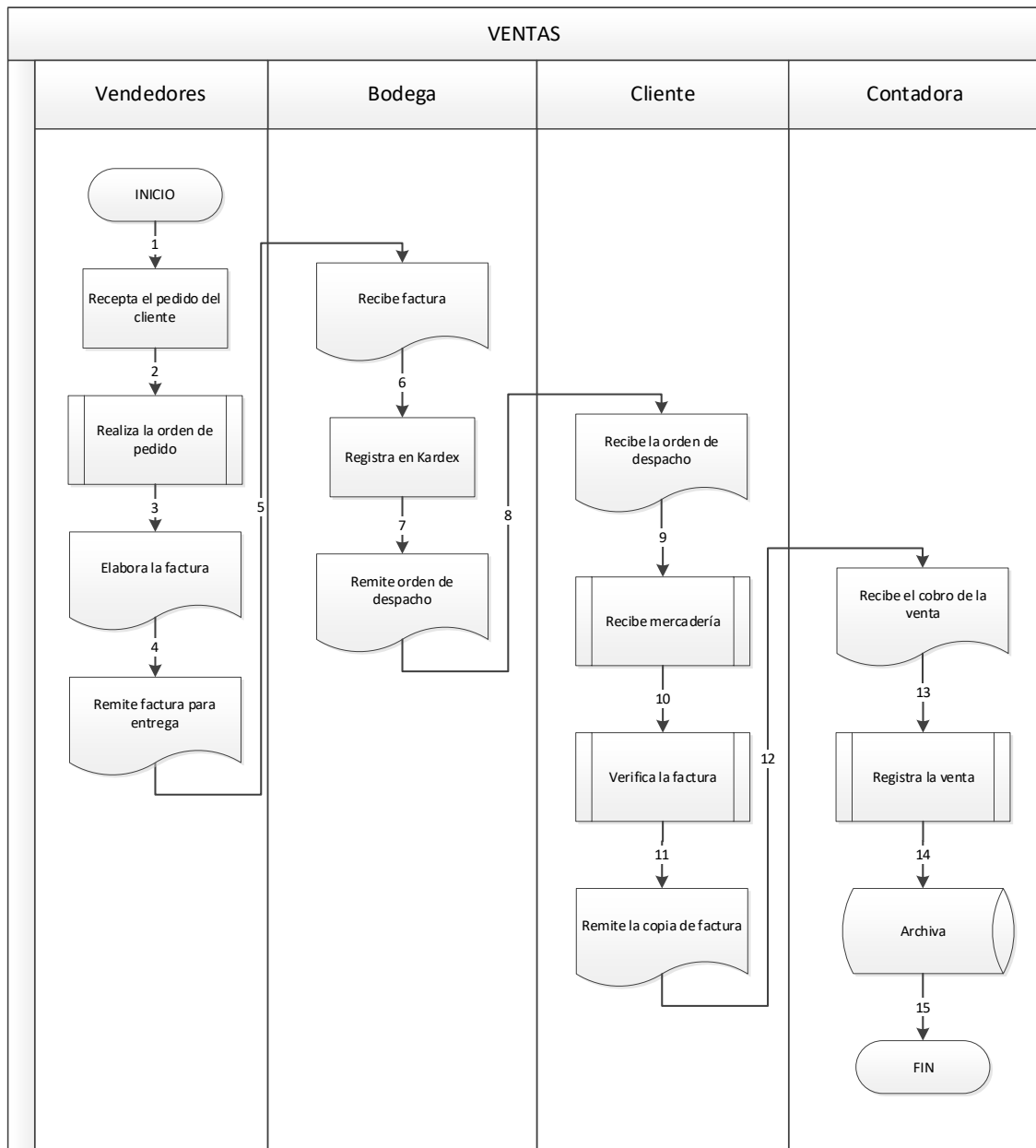
Tabla 35. *Políticas y procedimientos / Venta*

Procedimientos:	– El Vendedor receipta el pedido del cliente a través de medios físicos o digitales, registrando correctamente los datos del cliente y los productos solicitados. – Se genera la Orden de Pedido en el sistema, asegurando la trazabilidad del requerimiento y su correspondencia con el stock disponible. – El sistema emite automáticamente la Factura de Venta, conforme a la orden de pedido ingresada. – La Factura es remitida al Bodeguero, quien la registra en el Kárdex de existencias para reflejar la salida del inventario. – El Bodeguero emite la Orden de Despacho, organiza la entrega física de la mercadería y coordina la salida del producto. – El Cliente recibe la mercadería solicitada, verifica que coincida con lo registrado en la factura, y confirma la conformidad de los productos recibidos. – La Contadora gestiona el cobro de la venta, ya sea en efectivo, transferencia u otro método autorizado, y registra el ingreso en el sistema contable. – Finalmente, se registra la transacción de la venta en el Libro Diario contable y se archiva el comprobante de venta junto con la documentación soporte correspondiente.
Políticas:	Vendedores – Receiptar el pedido del cliente con exactitud, garantizando el correcto registro de cantidades, referencias y condiciones de venta. – Generar oportunamente la orden de pedido en el sistema. – Remitir la factura emitida al Bodeguero para su gestión de entrega. Bodeguero

	– Recibir la factura emitida y registrar en el Kárdex la salida de mercadería. – Elaborar la orden de despacho y asegurar el correcto embalaje y entrega del producto. – Verificar que lo entregado corresponda a lo facturado y esté en condiciones óptimas. Cliente – Recibir la mercadería junto con la orden de despacho. – Constatar que el producto recibido corresponda con lo facturado y verificar su estado físico. – Confirmar la recepción firmando la copia de factura o entrega. Contadora – Recibir el pago correspondiente a la venta según las condiciones pactadas. – Registrar en el sistema contable la transacción, afectando los ingresos de caja o banco. – Archivar de manera ordenada el comprobante de venta y los documentos relacionados para fines contables y de control.
--	---

Elaborado por: Mendoza García Karla

Gráfico 20. *Diagrama de Flujo / Venta*



Elaborado por: Mendoza García Karla

3.4. Plan de Acción

Tabla 36. Plan de acción

Etapas de ejecución de la propuesta	Responsable de cumplimiento	Actividades que realizar	Tiempo promedio requerido	Mecanismo de evaluación
Identificar y estructurar los procedimientos clave mediante flujogramas que fortalezcan el control de inventarios en la empresa.	Gerente General	– Socializar la guía metodológica para la elaboración de procedimientos. – Supervisar y validar el cumplimiento de la estructuración de procesos clave mediante flujogramas.	Semana 1	– Acta de socialización. – Informe de supervisión gerencial.
Proponer acciones concretas para mejorar el registro, seguimiento y control de las existencias dentro del sistema de inventario.	Gerente Jefe de Compras/Ventas Asesor Comercial Contadora Bodeguero Vendedores	– Elaborar políticas internas de inventario que estandaricen criterios de registro, control y seguimiento. – Difundir las políticas entre el personal. – Realizar constataciones físicas periódicas de productos en bodega.	Semana 2	– Documento de políticas internas validadas. – Acta de toma física de inventario.
Implementar un plan de capacitación orientado al desarrollo de competencias técnicas del personal en la gestión eficiente del inventario y su influencia en la toma de decisiones operativas.	Gerente Jefe de Compras/Ventas Asesor Comercial Contadora Bodeguero Vendedores	– Contratar e implementar un programa de capacitación especializado en gestión de inventarios y toma de decisiones operativas. – Gestionar recursos financieros y logísticos para ejecutar la capacitación. – Adquirir e instalar un sistema informático contable que optimice el control de existencias.	Semana 3	– Acta de entrega del programa de capacitación. – Factura de compra e instalación del software contable.

Elaborado por: Mendoza García Karla

3.5. Factibilidad de la propuesta

Social: La ejecución de la presente propuesta contempla factores sociales clave, especialmente en lo relacionado con el fortalecimiento del capital humano de la empresa Manareco. La implementación de una guía de procedimientos y el desarrollo de jornadas de capacitación técnica permitirá que el personal, tanto operativo como administrativo, adquiera conocimientos y habilidades necesarias para una gestión eficiente del inventario.

Económico: En términos económicos, el plan es una inversión que beneficiará a Manareco a medio y largo plazo. Se prevé una reducción considerable de las pérdidas por mercancía mal manejada, caducada o almacenada incorrectamente gracias a la estandarización de procedimientos y la mejora del control de inventario. Una mejor gestión del inventario y el uso adecuado del sistema informático también impulsarán la eficiencia operativa, facilitando una mejor toma de decisiones financieras y comerciales, un componente crucial para aumentar la competitividad y la rentabilidad del mercado.

Económica: La propuesta es una inversión que genera valor a mediano y largo plazo para Manareco desde una perspectiva económica. Se prevé que las pérdidas derivadas de productos mal gestionados, caducados o almacenados incorrectamente se reducirán significativamente mediante la estandarización de procedimientos y la mejora del control de inventario. Una mejor gestión del inventario y el uso adecuado del sistema informático también impulsarán la eficiencia operativa, facilitando una mejor toma de decisiones financieras y comerciales, un componente crucial para aumentar la competitividad y la rentabilidad del mercado.

Política: El plan se ajusta a los procedimientos administrativos responsables que respaldan el cumplimiento de la legislación legal, contable y tributaria vigente en Ecuador, en lo que respecta al panorama político y regulatorio. Una mayor trazabilidad, transparencia y control sobre las operaciones de Manareco será posible gracias a la documentación adecuada de las entradas y salidas de inventario, respaldada por procedimientos estandarizados. Ante las auditorías y los procedimientos de supervisión, esto mejora la reputación de la empresa y contribuye a garantizar su viabilidad y legalidad a largo plazo.

3.6. Registros contables del manejo de inventarios

Asiento contable de compra de inventarios

Mediante este asiento de compras, se realizan los registros contables correspondientes a la adquisición de mercaderías destinadas a la venta.

EMPRESA MANARECO CIA. LTDA.					
RUC 1390068758001					
LIBRO DIARIO					
FECHA	CÓDIGO	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
		1			
xxxx	xxxx	Inventario de Mercadería		xxxx	
	xxxx	Alternador para Toyota Hilux	xxxx		
	xxxx	Batería 12V marca Bosch	xxxx		
	xxxx	IVA en compra 15%		xxxx	
	xxxx	Ret. Fuente Imp. Renta			xxxx
	xxxx	Ret. Fuente IVA			xxxx
		Banco			xxxx
		Ret/ Por compra de mercadería S/F #xxxxxxx			

Asiento de pérdida de Inventario

El objetivo de este asiento es registrar la pérdida de inventarios, la cual puede haber sido identificada por robo, errores administrativos o situaciones imprevistas, as cuales deben tener constancia de una acta juramentada para realizar su respectivo ajuste.

EMPRESA MANARECO CIA. LTDA.					
RUC 1390068758001					
LIBRO DIARIO					
FECHA	CÓDIGO	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
		1			
xxxx	xxxx	Gasto por pérdida de Inventario		xxxx	
	xxxx	Inventario			xxxx
		Ret/ Pérdida de registro de inventario.			

Asiento de obsolescencia de Inventario

Se registraran mediante este asiento contable, aquellos inventarios que han quedado desactualizados por avances de nuevas tecnologías o tendencias en el mercado.

EMPRESA MANARECO CIA. LTDA.					
RUC 1390068758001					
LIBRO DIARIO					
FECHA	CÓDIGO	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
		1			
xxxx	xxxx	Gasto por obsolescencia de Inventario		xxxx	
	xxxx	Inventario			xxxx
		Ret/ Obsolescencia de registro de inventario.			

Asiento de deterioro de Inventario

El registro de este asiento se realiza, cuando los inventarios han perdido su valor por daño físico, defectos, en el cual se debe realizar su respectivo ajuste como lo indica la normativa.

EMPRESA MANARECO CIA. LTDA.					
RUC 1390068758001					
LIBRO DIARIO					
FECHA	CÓDIGO	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
		1			
xxxx	xxxx	Gasto por deterioro de Inventario		xxxx	
	xxxx	Inventario			xxxx
		Ret/ Deterioro de registro de inventario.			

Asiento contable por nota de crédito en devolución de mercadería

Por medio de este asiento se reflejará las correcciones por devoluciones, descuentos o errores relacionados con las transacciones emitidas entre el proveedor y la empresa.

EMPRESA MANARECO CIA. LTDA.					
RUC 1390068758001					
LIBRO DIARIO					
FECHA	CÓDIGO	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
		1			
xxxx	xxxx	Cuenta por pagar proveedores		xxxx	
	xxxx	Devolución de Inventario			xxxx
		IVA en compra 15%			xxxx
		Ret/ Devolución en compra de mercadería en mal estado.			

Conclusiones

- Se pudo concluir que los sistemas y procedimientos actuales en Manareco Cia. Ltda. muestran un enfoque mixto que combina registros manuales con el uso de software básico para el control de inventarios. Si bien estos mecanismos permiten llevar un control básico y operativo, se evidencian limitaciones importantes en cuanto a la estandarización, integración y actualización en tiempo real de la información, lo que dificulta la optimización del manejo del inventario y la toma de decisiones estratégicas.
- Se pudo evidenciar que el personal posee un conocimiento básico sobre los procesos de gestión de inventarios, sin embargo, las evaluaciones son esporádicas y no sistemáticas, lo que limita la uniformidad en la aplicación de los procedimientos. Además, la capacitación actual es informal y no continua, generando brechas en el dominio de técnicas y herramientas esenciales para una gestión eficiente.
- En Manareco Cia. Ltda. se utilizan técnicas básicas como conteos cíclicos y análisis de rotación, sin embargo, no se aplican metodologías formales avanzadas como el control ABC o el punto de reorden. Esta ausencia limita la capacidad para anticipar fluctuaciones en la demanda y ajustar oportunamente los niveles de inventario, impactando en la eficiencia del control y el riesgo de sobrestock o desabastecimiento.
- La propuesta de capacitación identificó la necesidad de fortalecer competencias técnicas y estratégicas en el uso de datos e información del inventario para mejorar la toma de decisiones. El personal mostró disposición para capacitarse en metodologías actualizadas y en el manejo de sistemas informáticos que faciliten una gestión más eficiente y fundamentada en información precisa.

Recomendaciones

- Es necesario formalizar y documentar los procedimientos de gestión de inventarios mediante la elaboración de una guía clara y estandarizada que facilite la integración de las diferentes áreas. Además, se recomienda implementar un sistema informático actualizado que permita la automatización, integración y seguimiento en tiempo real, con el fin de mejorar la eficiencia y confiabilidad de la gestión de inventarios.
- Se recomienda diseñar e implementar un programa formal y continuo de capacitación para todo el personal involucrado en la gestión de inventarios, que incluya formación técnica, uso de herramientas digitales y actualización periódica para asegurar la comprensión y aplicación uniforme de los procesos, fortaleciendo así la capacidad operativa y estratégica del equipo.
- Es imprescindible incorporar técnicas formales y sistemáticas de gestión de inventarios, tales como el control ABC y el establecimiento de puntos de reorden, además del análisis predictivo de la demanda. Esto permitirá una optimización efectiva del stock y mejorará la capacidad de toma de decisiones, reduciendo costos y mejorando la disponibilidad de productos.
- Se sugiere implementar un programa integral de capacitación que combine formación práctica en sistemas digitales especializados, análisis de datos y técnicas de gestión estratégica de inventarios. Este programa debe ser continuo, evaluado y adaptado según las necesidades operativas, garantizando así una mejora sostenida en la gestión y la toma de decisiones en Manareco Cia. Ltda.

Referencias Bibliográficas

- Angulo-Rivera, R. J. (2019). Control interno y gestión de inventarios de la empresa constructora Peter Contratistas S.R. Ltda. *Gaceta Científica*, 5(2). <https://doi.org/10.46794/gacien.5.2.696>
- Antunez Gonzales, G. E., & Torres Vidal, C. J. (2020). Control de Inventarios y su impacto en la Rentabilidad de la Empresa Distribuidora Quiro S.A.C., Puente Piedra, 2019. *Google Academico*.
- Araujo, A. (2018). Método Analítico-Sintético. *Universidad Nacional de San Antonio Abad Del Cusco*.
- Arrieta, E. (2017). Método inductivo y deductivo. *Diferenciador*.
- Barona Lopez, N. E., & Sangacha Verdezoto, J. S. (2020). *Control de inventarios y su incidencia en la toma de decisiones del Comisariato Marthita del Cantón Caluma* (Universidad Regional Autónoma De Los Andes “UNIANDES” (ed.)). <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/11498/1/PIUBCYA003-2020.pdf>
- Bazantes Cobos, D. P., & Armijos Barzola, A. J. (2024). *Propuesta de implementación de un sistema WMS para disminuir los tiempos perdidos en el sector industrial en el año 2024* (Universida). <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/27507/1/UPS-GT004997.pdf>
- Camacho Zapata, A. S., Ríos Baldovino, J. P., Mojica Herazo, J., & Rojas Millán, R. (2021). Importancia de la gestión de inventario en empresa de Manufacura. *Boletín de Innovación, Logística y Operaciones*, 2(2). <https://doi.org/10.17981/bilo.02.02.2020.05>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación En Educación Médica*, 2(7). [https://doi.org/10.1016/s2007-5057\(13\)72706-6](https://doi.org/10.1016/s2007-5057(13)72706-6)
- Dominguez, J. (2019). Manual de metodología de la investigación científica. *Chimbote - Perú, Mimi*.
- Escott, M. del P. (2018). Introducción Al Análisis Cualitativo Comparativo Como Técnica De Investigación. *Digital Ciencia*, 11(January).

- Franco Vera, W. M., & Monserrate Vera, R. H. (2023). *Optimización del sistema de compras en repuestos por medio de la metodología Enterprise Resource Planning, en la industria de alimentos del cantón Yaguachi* (Universida). [https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/7028/1/Roberto Monserrate Vera.pdf](https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/7028/1/Roberto%20Monserrate%20Vera.pdf)
- González, A. (2020). Un modelo de gestión de inventarios basado en estrategia competitiva. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 28(1). <https://doi.org/10.4067/s0718-33052020000100133>
- Hernandez Sampieri 2014. (2014). *metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed. Metodologia de La Investigacion*, 6(metodologia de la investigacion).
- Hernández Guerrero, G. E., & González Rojas, D. E. (2023). *Análisis de gestión de inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la empresa “La Casa del Repuesto y la Herramienta” en la ciudad de Cuenca* (Universidad de Cuenca (ed.)). [https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/42494/5/Trabajo-de Titulacion.pdf](https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/42494/5/Trabajo-de%20Titulacion.pdf)
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las tres rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. In *Mc Graw Hill* (Vol. 1, Issue Mexico).
- Huacchillo, L., Ramos, E., & Pulache, J. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2).
- Juca, C., Narváez, C., Erazo Álvarez, J. C., & Luna Altamirano, K. (2019). Modelo de gestión y control de inventarios para la determinación de los niveles óptimos en la cadena de suministros de la Empresa Modesto Casajoana Cía. Ltda. 593 *Digital Publisher CEIT, ISSN-e 2588-0705, Vol. 4, Nº. Extra 3-1, 2019 (Ejemplar Dedicado a: Finance (Special Edition))*, Págs. 19-39, 4(3).
- Loera-Acosta, C., Rodríguez-Picón, L. A., & Barraza-de la Paz, J. V. (2021). Mejora de la gestión de una Pyme mediante el sistema ERP Odoo . *Mundo FESC*, 11(s4 SE-Articulos), 81–95. <https://doi.org/10.61799/2216-0388.942>
- López Reyes, A. C. (2024). *Gestión de inventario y su incidencia en la toma de decisiones en el Almacén Auto Mendoza de la ciudad de Manta*. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. <https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/6285>

- Malca Hernandez, R. A. (2023). *El control de inventarios y su influencia en la toma de decisiones gerenciales de la empresa Grupo Benny S.A.C., del distrito de Villa El Salvador, Lima - 2021* (Universidad Autónoma del Perú (ed.)). <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/2397>
- Martín, F. A. (2011). La encuesta: una perspectiva general metodológica. In *Colección de Cuadernos Metodológicos Num 35*.
- Meza, M. (2017). INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA: Fundamentos básicos. *UlaOnline HRM558*.
- Navarro, M. J. F., & Vargas, M. H. M. (2020). *El control de inventarios y su incidencia, En la Toma de decisiones en las Empresas del sector comercio de neumáticos, Distrito de Miraflores - Arequipa 2018* (Universidad Tecnológica del Perú (ed.)). [https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3467/Jimmy Navarro_Henry Vargas_Trabajo de Investigacion_Bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3467/Jimmy_Navarro_Henry_Vargas_Trabajo_de_Investigacion_Bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Nieto Barboto, L. F. (2023). *Análisis para la gestión de inventario automatizado en la empresa Safary island para mejorar la rentabilidad* (Universida). <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/15033/E-UTB-FAFI-SIST-INF-000189.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ochoa Pachas, J., & Yunkor Romero, Y. (2020). El estudio descriptivo en la investigación científica. *Acta Jurídica Peruana*, 2(2).
- Parra Gavilanes, D. A. (2025). *Auditoría De Gestión Del Inventario Y Su Incidencia En La Toma De Decisiones En El Supermercado "Polita", Cantón Buena Fe, Año 2023*. UTEQ. <https://repositorio.uteq.edu.ec/items/015f0a4f-4cb6-4888-9bd4-0d0493c2a06a>
- Parrales Carvajal, V. M., & Márquez Gamarra, T. G. (2019). *Control de Inventario y su incidencia en la toma de decisiones del Comercial Don Agucho de Babahoyo* (Universidad Regional Autónoma de los Andres "UNIANDES" (ed.)). <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/10524>
- Raffino, M. (2020). Investigación no Experimental. *23 De Noviembre*.
- Sierra Sierra, C. E. (2017). *Control de inventarios y su importancia en la toma de decisiones gerenciales*. Pontificia Universidad Católica Del Ecuador. <https://yura.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2017/07/11.49-Control-de-Inventarios-y-su-importancia-en-la-toma->

de-decisiones-gerenciales.pdf

Useche, M. C., Artigas, W., Queipo, B., & Perozo, É. (2019). Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos Cualit-Cuantitativos. In *Jurnal Sains dan Seni ITS* (Vol. 6, Issue 1).

Valencia Espinosa, G. (2024). *Desarrollo de modelo de aplicación para la gestión de equipos usados en Novotechno de Colombia SAS* (Universida).
https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/38275/1/ValenciaGeraldin_2024_DesarrolloHerramientaGestion.pdf

Bateman, T. S., & Konopaske, R. (2021). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World* (14th ed.). McGraw-Hill Education.

Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2020). *Operations Management for Competitive Advantage* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Chiavennites, I. (2021). *Gestión del talento humano* (5.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Chopra, S., & Meindl, P. (2021). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (7th ed.). Pearson Education.

Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2021). *Risk Management* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.

Daft, R. L., & Marcic, D. (2022). *Understanding Management* (11th ed.). Cengage Learning.

Fernández, J. M., & Requena, J. C. (2021). *Gestión del talento humano y su impacto en el control de inventarios*. ESIC Editorial.

García Reyes, J., & Martínez, A. L. (2021). *Gestión de inventarios: estrategias y control para empresas modernas*. Alfaomega Grupo Editor.

Goodwin, P., & Wright, G. (2020). *Decision Analysis for Management Judgment* (6th ed.). Wiley.

Anexos

Anexo 1: ENCUESTA AL PERSONAL



Universidad Laica “Eloy Alfaro” De Manabí
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio
Carrera de Contabilidad y Auditoría

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA MANARECO CIA. LTDA.

Sr./a. sírvase responder el siguiente cuestionario que permitirá determinar la influencia de la gestión de inventarios en la toma de decisiones de la empresa Manareco Cia. Ltda. De la ciudad de Manta, 2024.

1. ¿Los procedimientos establecidos para el control de inventarios en su área facilitan una adecuada toma de decisiones?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

2. ¿Considera que los sistemas actuales de inventario (software, registros) proporcionan información confiable para la toma de decisiones?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

3. ¿Los procesos de ingreso y salida de productos permiten tomar decisiones acertadas sobre reabastecimiento y control?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

4. ¿Considera usted que las políticas internas sobre gestión de inventarios influyen en las decisiones operativas de su área?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

5. ¿Ha recibido capacitación que le permita comprender cómo su gestión de inventario afecta las decisiones empresariales?

- a) Muy frecuentemente
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) Raramente
- e) Nunca

6. ¿Se siente usted preparado/a para aportar con información clave del inventario que contribuya a la toma de decisiones de la empresa?

- a) Muy frecuentemente
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) Raramente
- e) Nunca

7. ¿Qué técnicas de control se aplican en la empresa para facilitar decisiones oportunas sobre inventario? (puede marcar más de una)

- a) Control ABC (clasificación de productos según su importancia económica)
- b) Punto de reorden (nivel mínimo de stock que activa una nueva compra)
- c) Inventario cíclico (conteo periódico de productos por lotes o categorías)
- d) Inventario permanente o continuo (registro constante de entradas y salidas)
- e) Justo a tiempo (JIT) (adquisición según demanda real para reducir inventario en bodega)
- f) Análisis de rotación de inventario (medición de la frecuencia con que se renueva el stock)
- g) No se aplica ninguna técnica formal
- h) Desconozco las técnicas utilizadas

8. ¿Está usted de acuerdo con las herramientas que se utilizan actualmente para anticipar las decisiones sobre exceso o escasez de inventario?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

9. ¿Considera usted que las decisiones sobre compras y reposición se basan en datos confiables del sistema de inventarios?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

10. ¿Considera que una capacitación en gestión de inventarios podría mejorar la toma de decisiones en su área?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

11. ¿Estaría dispuesto(a) a participar en programas de formación para fortalecer su capacidad de decisión en base al control de inventarios?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

Anexo 2: ENTREVISTA AL GERENTE Y JEFE DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA



Universidad Laica “Eloy Alfaro” De Manabí
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio
Carrera de Contabilidad y Auditoría

ENTREVISTA

Sr./a. sírvase responder la siguiente entrevista que permitirá determinar la influencia de la gestión de inventarios en la toma de decisiones de la empresa Manareco Cia. Ltda. De la ciudad de Manta, 2024.

- 1. ¿Cuáles son los sistemas de inventario actualmente implementados en la empresa y qué ventajas ha identificado en su operatividad diaria?**
- 2. ¿Cómo se estructuran los procedimientos de control y registro de inventarios en las distintas áreas de la empresa?**
- 3. ¿Considera que los sistemas actuales de gestión de inventarios ofrecen información suficiente y oportuna para respaldar las decisiones estratégicas?**
- 4. ¿Qué estrategias se han implementado para asegurar que el personal conozca y aplique correctamente los procesos de gestión de inventarios?**
- 5. ¿Se evalúa periódicamente el nivel de conocimiento del personal sobre los sistemas y procedimientos de inventario? ¿Cómo se realiza esta evaluación?**
- 6. Desde su perspectiva, ¿el nivel de conocimiento del personal influye en la eficiencia operativa y en la calidad de las decisiones que se toman?**

7. ¿Qué técnicas o metodologías utiliza la empresa para optimizar los niveles de inventario y evitar tanto el sobrestock como el desabastecimiento?

8. ¿Cuáles son los principales indicadores o datos que considera la empresa al momento de tomar decisiones sobre compras o reposiciones de inventario?

9. ¿Se emplean herramientas de análisis o software que permitan anticiparse a fluctuaciones en la demanda y ajustar los niveles de inventario?

10. ¿Qué tipos de capacitación considera más efectivos para fortalecer las competencias del personal en gestión de inventarios?

11. ¿Cree usted que una capacitación enfocada en el uso estratégico de los datos del inventario podría mejorar la toma de decisiones? ¿Por qué?

12. ¿Estaría dispuesto a implementar un plan de formación continua que vincule directamente la gestión de inventarios con la toma de decisiones gerenciales?

Anexo 3: CHECK LIST



Universidad Laica “Eloy Alfaro” De Manabí

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

CHECK LIST

Nº	Ítem de verificación	Si	No	Parcial	Observación
1	La empresa cuenta con un sistema de inventario (manual o digital) documentado y en uso.				
2	Los procedimientos de control y registro de inventarios están definidos y documentados.				
3	Se aplica alguna metodología o sistema formal para la gestión de inventarios (ej. Control ABC).				
4	El personal ha recibido capacitación formal sobre los procesos de gestión de inventarios.				
5	Se realizan evaluaciones periódicas para medir el conocimiento del personal en gestión de inventarios.				
6	El personal conoce y aplica correctamente los procedimientos establecidos para el control de inventarios.				
7	Se utilizan técnicas específicas para evitar sobrestock y desabastecimiento (p.ej. punto de reorden).				
8	Se registran y analizan indicadores clave como rotación de inventario y niveles mínimos de stock.				
9	Se emplean herramientas o software que permiten anticipar fluctuaciones de demanda.				
10	Existe un plan de capacitación formal que incluya análisis estratégico de datos de inventario.				
11	La capacitación incluye aspectos tecnológicos (uso de software y herramientas digitales).				
12	Se promueve la integración de la gestión de inventarios con la toma de decisiones gerenciales.				