UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TEMA: **"LA GESTIÓN DE STOCKS EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA TIENDA ASOCIADA ENPROVIT DE LA CIUDAD DE AMBATO"**

AUTORA: MARTHA MARGARITA SILVA TAIPE

TUTOR: DR. JOSELITO NARANJO SANTAMARÍA, MG.

Ambato-Ecuador

2015

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Joselito Naranjo Santamaría, Mg. con cédula de ciudadanía N° 180262124-1 en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, sobre el tema: "LA GESTIÓN DE STOCKS EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA TIENDA ASOCIADA ENPROVIT DE LA CIUDAD DE AMBATO" desarrollado por la egresada Martha Margarita Silva Taipe, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos, reglamentarios y corresponde a las normas establecidas en el reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de trabajos de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 10 de Abril del 2014

TUTOR

Dr. Joselito Naranjo Santamaría, Mg.
C.C. 180262124-1

AUTORÍA DEL PROYECTO INVESTIGACIÓN

Yo, Martha Margarita Silva Taipe, con cédula de ciudadanía N° 180302859-4, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema: "LA GESTIÓN DE STOCKS EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA TIENDA ASOCIADA ENPROVIT DE LA CIUDAD DE AMBATO", así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de Investigación.

Ambato, 10 de Abril de 2014

AUTORA

Martha Margarita Silva Taipe
C.C.180302859-4

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Investigación, sobre el tema: "LA GESTIÓN DE STOCKS EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA TIENDA ASOCIADA ENPROVIT DE LA CIUDAD DE AMBATO", elaborado por Martha Margarita Silva Taipe, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 25 de Septiembre del 2014

Para constancia firman

Econ. Diego Proaño Mg.
PRESIDENTE DE TRIBUNAL

Dra. Myriam Manjarrez
PROFESORA CALIFICADORA

Ing. Carlos Meléndez Ph.D.
PROFESOR CALIFICADOR

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis padres, hijos y esposo, quienes son la razón de vivir y la más grande motivación para continuar superándome, son ellos quienes me dan las fuerzas y el aliento para seguir alcanzando las metas propuestas, para llegar a ser una persona útil a la sociedad

Este trabajo es de ustedes queridos padres, hijos y esposo

Martha Margarita Silva Taipe

.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme las fuerzas y la voluntad para culminar un objetivo de mi vida

A la Facultad de Contabilidad y Auditoría, por impartir valioso conocimientos por la calidad del Personal Docente, en especial al. Dr. Joselito Naranjo Santamaría, Mg. quien fue mi guía durante la investigación y permitió la realización de este trabajo.

Al Señora María Eliza Dávalos Freire, Gerente de la Empresa Tienda Asociada ENPROVIT de la ciudad de Ambato, quien prestó su valiosa colaboración en cada una de las actividades realizadas.

Gracias a mi familia, y de manera especial a mi esposo e hijos que estuvieron siempre conmigo y, por el apoyo incondicional que me brindaron permitiéndome alcanzar un peldaño más de estudios en mi vida.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR..... **¡Error! Marcador no definido.**

AUTORÍA DEL PROYECTO INVESTIGACIÓN iii

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.... **¡Error! Marcador no definido.**

DEDICATORIA v

AGRADECIMIENTO vi

ÍNDICE GENERAL vii

ÍNDICE DE TABLAS ix

ÍNDICE DE GRÁFICOS xi

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES xii

RESUMEN EJECUTIVO xiii

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.2.- Planteamiento de problema. 2

1.3.- Justificación 8

1.4.- Objetivos. 10

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos 11

2.2. Fundamentación Filosófica 15

2.3. Fundamentación Legal 16

2.4. Categorías Fundamentales 23

2.4.1.- Superordinación de las Variables 23

2.5. Hipótesis 49
2.6. Señalamiento de Variables 49

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1.- Enfoque Investigativo 50
3.2.- Modalidad básica de la Investigación 50
3.3.- Nivel o tipo de investigación 51
3.4.- Población y muestra 52
3.5.- Operacionalización de Variables 55
3.6.- Técnicas e Instrumentos 57
3.7.- Plan de recolección de información 57
3.8.- Plan de procesamiento de la Información 59

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.- Análisis e interpretación de resultados 60
4.2.-Verificación de Hipótesis. 90
4.2.6.- Región de Aceptación y Rechazo 93
4.3.-Aplicación Análisis Eva (Valor Económico Agregado). 94
4.4.- Aplicación De Ratios Financieros 95

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones 98
5.2. Recomendaciones. 99

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos 101
6.2. Antecedentes de la Propuesta 103

6.3. Justificación 103
6.4.1. Objetivo General 104
6.4.2. Objetivos Específicos 105
6.5. Análisis de Factibilidad 105
6.6. Fundamentación 106
6.7. Modelo Operativo 112
6.8. Administración 142
6.9.- Previsión de la Evaluación 142

Bibliografía 143

Anexos 146
Matriz de análisis de situación 147
RUC de la Empresa 148
Encuesta aplicada 150
Esquema 1 151

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Personal Investigado 53
Tabla N° 2: Operacionalización de la Variable Independiente 55
Tabla N° 3: Operacionalización de la Variable Dependiente 56
Tabla N° 4: Plan de recolección de Información 58
Tabla N° 5: Modelo Cuantificación de Resultados 59
Tabla N° 6: Procesos Definidos 60
Tabla N° 7: Segregación de Funciones 61
Tabla N° 8: Políticas 62
Tabla N° 9: Espacio Físico 63
Tabla N° 10: Gestión de Stocks 64
Tabla N° 11: Artículos Caducados 65
Tabla N°12: Inventarios Físicos 66
Tabla N°13: Parámetros de Almacenamiento 67
Tabla N°14: Pérdidas Inadecuado Almacenamiento 68
Tabla N°15: Clasificación y Señalética 69

Tabla N°16: Mantenimiento Periódico 70
Tabla N°17: Manual de Funciones 71
Tabla N°18: Limpieza Adecuada 72
Tabla N° 19: Condiciones que brinda la Empresa 73
Tabla N° 20: Solución de Problemas 74
Tabla N°21: Charlas Motivacionales 75
Tabla N° 22: Obligaciones Asignadas 76
Tabla N° 23: Compromiso con la Organización 77
Tabla N° 24: Capacitación al Personal 78
Tabla N° 25: Implementación de una Metodología 79
Tabla N° 26: Conocimiento de las Metodologías 80
Tabla N° 27: Compromiso con la Metodología 81
Tabla N° 28: Personal Capacitado 82
Tabla N° 29: Aplicación Metodología 83
Tabla N° 30: Toma de Decisiones 84
Tabla N° 31: Alternativas de Decisión 85
Tabla N° 32: Decisiones Efectivas 86
Tabla N° 33: Metas y Objetivos Organizacionales 87
Tabla N° 34: Información Completa y de Relevancia 88
Tabla N° 35: Situación de la Empresa 89
Tabla N° 36: Frecuencias Observadas 91
Tabla N° 37: Pregunta 5 Variable Independiente 92
Tabla N° 38: Pregunta 27 Variable Dependiente 92
Tabla N° 39: Ratios Financieros 97
Tabla N° 40: Presupuesto para llevar a cabo la propuesta 102
Tabla N° 41: Cuestionario de Control Interno 115
Tabla N° 42: Nivel de Confianza 116
Tabla N° 43: Símbolos de Flujograma 121
Tabla N° 44: Proceso para la adquisición de mercadería 122
Tabla N° 45: Descripción del proceso de compras de mercadería 122
Tabla N° 46: Plan de acciones para implementar la Metodología de las 5 S 127
Tabla N° 47: Evaluación de la aplicación de la Metodología delas 5 S 141

Tabla N° 48: Previsión de la evaluación de la propuesta 142
Tabla N° 49: Matriz de Análisis de Situación..... 147

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Modelo Representación Gráfica 59
Gráfico N° 2: Procesos Definidos..... 60
Gráfico N° 3: Segregación de Funciones 61
Gráfico N° 4: Políticas Reguladoras..... 62
Gráfico N° 5: Espacio Físico 63
Gráfico N° 6: Gestión de Stocks 64
Gráfico N° 7: Artículos Caducados 65
Gráfico N° 8: Inventarios Físicos..... 66
Gráfico N° 9: Parámetros de Almacenamiento..... 67
Gráfico N°10: Pérdidas Inadecuado Almacenamiento 68
Gráfico N° 11: Clasificación y Señalética 69
Gráfico N° 12: Mantenimiento Periódico 70
Gráfico N°13: Manual de Funciones 71
Gráfico N° 14: Limpieza Adecuada 72
Gráfico N° 15: Condiciones que Brinda la Empresa..... 73
Gráfico N° 16: Solución de Problemas..... 74
Gráfico N° 17: Charlas Motivacionales..... 75
Gráfico N° 18: Obligaciones Asignadas 76
Gráfico N° 19: Compromiso con la Organización 77
Gráfico N° 20: Capacitación al Personal 78
Gráfico N° 21: Implementación de una Metodología 79
Gráfico N° 22: Conocimiento de la Metodologías..... 80
Gráfico N° 23: Compromiso con la Metodología 81
Gráfico N° 24: Personal Capacitado 82
Gráfico N° 25: Metodología..... 83
Gráfico N° 26: Toma de Decisiones 84
Gráfico N° 27: Alternativas de Decisión 85
Gráfico N° 28: Decisiones efectivas 86

Gráfico N° 29: Metas y Objetivos Organizacionales 87
Gráfico N° 30: Información Completa y de Relevancia 88
Gráfico N° 31: Situación de la Empresa 89

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1: Árbol de Problemas 5
Ilustración N° 2: Superordinación de las Variables 23
Ilustración N° 3: Subordinación de la Variable Independiente 24
Ilustración N° 4: Subordinación de la Variable Dependiente 25
Ilustración N° 5: t - student 93
Ilustración N° 6: Estados de Resultados 95
Ilustración N° 7: Balance General 96
Ilustración N° 8: Objetivos Metodología 5 S 111
Ilustración N° 9: Modelo Operativo 112
Ilustración N° 10: Flujograma Procedimientos adquisición de mercadería 123
Ilustración N° 11: Metodología 5 S 125
Ilustración N° 12: Planeación y Organización Metodología 5 S 126
Ilustración N° 13: Criterios de Selección 129
Ilustración N° 14: Formato Listado de Artículos Innecesarios 130
Ilustración N° 15: Formato Tarjeta Roja 131
Ilustración N° 16: Beneficios SEIRI 132
Ilustración N° 17 : Línea de Productos ENPROVIT 133
Ilustración N° 18: Beneficios SEITON 134
Ilustración N° 19: Formato Tarjeta Amarilla 135
Ilustración N° 20: Beneficios SEISO 137
Ilustración N° 21: Beneficios Estandarización 138
Ilustración N° 22: Trabajo en Equipo 138
Ilustración N° 23: Indisciplina 139
Ilustración N° 24: Acciones para promover la disciplina 140

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad es indispensable que las empresas industriales o comerciales le den la importancia que se merece a la Gestión de Stocks, en vista que se encarga de todo lo relacionado con el tratamiento de los inventarios; este tipo de empresas manejan considerables inventarios, por lo que es esencial que se optimice su gestión, lo que influirá directamente para la adecuada toma de decisiones.

Los gerentes de las empresas están conscientes que existen falencias en la Gestión de Stocks, esto implica que la administración de los inventarios sea deficiente, que no se cuente con las cantidades suficientes para reducir los costos de almacenamiento, que se incurra en gastos operativos y financieros innecesarios, que no se satisfaga la demanda existente, peligre la fidelidad del cliente, impidiendo que se alcance los objetivos propuestos por la empresa.

La empresa Tienda Asociada ENPROVIT de la ciudad de Ambato, comercializadora de productos de consumo masivo por mayor y menor, no cuenta con una adecuada Gestión de Stocks, lo que ocasiona que los procesos que intervienen en el tratamiento de las existencias sean deficientes, lo que dificulta que las actividades se desenvuelvan con normalidad, e impide que la empresa alcance el éxito esperado.

En el presente trabajo se optó por elegir la mejor herramienta que se ajuste a las necesidades de empresa, para mejorar la Gestión de Stocks y la toma de decisiones, con la cual se identificó los puntos débiles y falencias que atraviesa la empresa; se planteó soluciones para resolver el problema de manera efectiva, con lo cual se busca que la empresa logre cumplir metas y objetivos propuestos y se alcance el posicionamiento en el mercado tan competitivo como el actual,

Palabras Claves: Gestión de Stocks, Toma de Decisiones, Inventarios, Control Interno, Políticas, Dirección, Administración.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de Investigación está estructurado en seis capítulos que se presentan a continuación:

Capítulo I. El Problema a investigar, el cual incluye: planteamiento, objetivos, justificación y la importancia de la investigación. Los objetivos del trabajo, sustentan la necesidad de la aplicación de la adecuada Gestión de Stocks para la toma de decisiones.

Capítulo II. Marco Teórico, contiene los antecedentes investigativos, aspectos teóricos que sustentan la investigación, categorías fundamentales y red de inclusiones conceptuales y el fundamento teórico, para el desarrollo de la Investigación.

Capítulo III. Metodología, en este capítulo se hace referencia al enfoque y el tipo de investigación. La población y la muestra con la cual se llevó a cabo el trabajo investigativo.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de Resultados, se presenta a través de tablas y gráficos estadísticos, los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa. En este capítulo para un mejor análisis se aplicó el Análisis EVA y el de ratios financieros.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones, corresponde a las conclusiones y recomendaciones obtenidas en base a la información obtenida en el transcurso de la investigación.

Capítulo VI. La Propuesta, trata sobre la metodología del programa y las actividades a realizar para desarrollar la propuesta de la aplicación de la Metodología de las 5 S.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.- Tema.

La Gestión de stocks en la toma de decisiones de la empresa TIENDA ASOCIADA ENPROVIT de la ciudad de AMBATO

1.2.- Planteamiento de problema.

1.2.1.- Contextualización

1.2.1.1.- Macro

En el Ecuador la administración de los inventarios es un punto primordial en las empresas comerciales e industriales, porque son fundamentales para el desarrollo de las diferentes actividades. Los inventarios constituyen una inversión representativa porque ocupa un porcentaje relativamente alto del activo total en las empresas comerciales, ya que para estos se destina una gran cantidad de dinero para mantener un inventario numeroso y variado, de esta manera poder abastecer la demanda existente; y poder alcanzar los objetivos organizacionales propuestos. Por lo cual es imprescindible contar con personal idóneo y adecuado que se encargue del manejo de las existencias, por lo que se debe capacitar periódicamente para optimizar el desempeño del talento humano.

Las empresas comerciales en el Ecuador buscan mejorar la Gestión Empresarial pero se presentan dificultades porque no cuentan con las herramientas necesarias que les permitan obtener los resultados esperados; además la supervisión de los diferentes procesos de compra y venta no son los más óptimos. Lo prioritario de este tipo de empresas es contar con un estricto control de los inventarios; la ausencia de esto, limita a las

organizaciones a mejorar su desempeño, dificulta visualizar las mejoras empresariales, minimizando el desempeño empresarial. En la actualidad las empresas buscan estrategias para optimizar el manejo de los inventarios, con lo cual se busca evitar pérdidas imprevistas, sean estas por falta de stock, por obsolescencia, deterioro, lo cual se ve reflejado en los Estados Financieros.

1.2.1.2.-Meso

> *Según (Gómez G. , 2011) "Es intenso el comercio que se desarrolla en la provincia y especialmente en la ciudad de Ambato. Como Tungurahua es una provincia central, su ubicación geográfica es privilegiada, pues se encuentra equidistante de la demás provincias del país y por su territorio fluyen las mercancías que vienen desde el sur hacia Quito y el norte lo mismo que las mercancías que van en dirección contraria".*

La provincia de Tungurahua se caracteriza por ser eminentemente comercial e industrial, pero tienden a afrontar problemas en el manejo de los inventarios, porque no cuentan con un método de control de existencias que se acople a las necesidades de cada empresa, cabe indicar que del adecuado manejo de este rubro depende el desempeño apropiado de las actividades de operación y comercialización. Las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo, no cuentan con una adecuada organización empresarial, lo que se refleja en el bajo desempeño de las diferentes funciones de la organización, y se puede visualizar con facilidad en los resultados económicos de cada periodo económico, que surge porque la eficiencia y eficacia se encuentra debilitados, influyendo directamente en la productividad de las empresas.

Las empresas comerciales en la provincia, deben empezar por darle la importancia que se requiere a la Gestión Logística, porque involucra las actividades de adquisición, recepción, almacenamiento, distribución y control de los inventarios; con un adecuado manejo de la cadena de suministros, se logrará satisfacer las necesidades de los clientes y optimizar los tiempos en el

manejo de las existencias, desde el momento que se realiza el pedido hasta que el producto llegue a manos del cliente.

1.2.1.3.- Micro

La empresa TIENDA ASOCIADA ENPROVIT de la ciudad de Ambato dedicada a la venta al por mayor y menor de producto de consumo masivo está a cargo de Sra. María Eliza Dávalos Freire desde el año 1997 con RUC. 0601156722001 que la identifica como persona natural obligada a llevar contabilidad, está ubicada en la Ciudad de Ambato en la Av. 12 de Noviembre s/n y Marieta de Veintimilla.

La empresa TIENDA ASOCIADA ENPROVIT no cuenta con un adecuado control de los inventarios, lo cual afecta el normal desenvolvimiento de las diferentes actividades de la empresa, esto se debe a que la Dirección tiene deficiencias en su desempeño, la comunicación interna y externa no son las más adecuadas, la información es deficiente y no contribuyen a la adecuada toma de decisiones, lo que dificulta a la empresa alcanzar el éxito esperado.

Otro factor que influye en el desempeño de la empresa, es el escaso control interno de los inventarios, no se han establecidos políticas que regulen el desenvolvimiento de las diferentes actividades, esto se debe a que no existe una adecuada segregación de funciones. La inadecuada Gestión de Stock ocasiona que exista mercadería innecesaria o en algunos casos que se quede sin stock de ciertos artículos; lo que causa pérdidas inesperadas. Esto sucede porque no existe un sistema adecuado de pedidos, o porque no se realizan en el momento oportuno, lo que trasciende directamente en el crecimiento de la empresa.

1.2.2.- Análisis Crítico

Ilustración N° 1: Árbol de Problemas
Elaborado por: La Autora

La empresa TIENDA ASOCIADA ENPROVIT cuenta con una deficiente Gestión de Stock, lo que se ve reflejado en la toma de decisiones inadecuadas de esta manera impide a la empresa alcanzar el desarrollo esperado; las mejoras empresariales se ven limitadas, por lo cual los objetivos empresariales propuestos no se han logrado alcanzar en el tiempo establecido y se encuentran inconclusos.

Las operaciones de recepción y almacenaje son inadecuadas, no existe un proceso establecido para el tratamiento del inventario, incurriendo de esta manera en gastos innecesarios, porque la mercadería no es ubicada bajo ningún parámetro preestablecido, llegando a la conclusión de que la eficiencia y la eficacia de las personas encargadas del activo realizable son deficientes.

La ausencia de Manuales de Procedimientos es otro inconveniente que tiene la empresa, por lo que los empleados no conocen a profundidad las funciones que deben desempeñar, por esta razón no existe una adecuada segregación de funciones.

1.2.3.- Prognosis

Si no se aplica una adecuada Gestión de stocks no se contará con elementos de juicio para tomar decisiones adecuadas, impidiendo el normal desarrollo de la empresa, lo que imposibilitará realizar un análisis profundo de la realidad de la empresa, la dirección tendrá dificultad para alcanzar las metas y objetivos propuestos. La Organización Empresarial se verá afectada, porque al no poseer información veraz no podrá organizar el talento humano, los recursos materiales y financieros de la manera esperada, afectando directamente a la productividad de la empresa. El Control Interno se verá debilitado debido a que los procesos, políticas y actividades no son las adecuadas y permanecerá incurriendo en gastos innecesarios de almacenaje, operativos, administrativos, y financieros. La Gestión Logística no será la más óptima porque las operaciones de recepción, almacenaje y distribución de las existencias no cumplen con las expectativas propuestas por la Administración,

ocasionando pérdidas por el inadecuado manejo de la mercadería. La Gestión Empresarial no se desempeñará de la manera esperada, dificultando que la empresa logre posicionarse en un mercado tan competitivo como el actual.

1.2.4.- Formulación del Problema.

¿Cómo la deficiente Gestión de stocks incide en la toma de decisiones de la empresa TIENDA ASOCIADA ENPROVIT de la ciudad de Ambato?

Variable Dependiente:

Toma de Decisiones

Variable Independiente:

Gestión de Stocks

1.2.5.- Preguntas Directrices.

¿Existen razones determinantes para que la Gestión de stocks sea deficiente?

¿Las decisiones tomadas en la empresa en el periodo 2013 fueron efectivas?

¿Cuál sería la metodología que se ajuste a las necesidades de la empresa, a fin de mejorar la Gestión de Stocks, optimizar el manejo de los inventarios y orientar la adecuada toma de decisiones?

1.2.6.- Delimitación del Objetivo de la investigación.

Delimitación de Contenidos

Campo: Contabilidad y Auditoría

Área: Contabilidad

Aspecto: Gestión de Stocks

Delimitación Espacial

La presente investigación se va a realizar en la empresa TIENDA ASOCIADA ENPROVIT de la ciudad de Ambato ubicada en la Av. 12 de Noviembre s/n y Marieta de Veintimilla al frente del mercado central.

Delimitación Temporal

La presente investigación se realizará en el período comprendido entre enero – diciembre del 2013.

1.3.- Justificación

1.3.1. Interés por Investigar

Al mejorar la Gestión de stock en la empresa TIENDA ASOCIADA ENPROVIT, se logrará disminuir los costos en el tratamiento de las existencias, mejorará la organización del inventario, las actividades de recepción de mercadería, almacenamiento, preparación, control y despacho serán más eficientes.

Los pedidos se realizarán en las cantidades necesarias, porque existirá información adecuada y oportuna, el almacenaje se realizará de una forma adecuada y ordenada, para que de esta manera se optimice el espacio físico, se evite que la mercadería sufra daño alguno, que los productos se pierdan porque superen la fecha de caducidad o los tiempos estipulados para el

respectivo cambio. Además se podrá determinar la cantidad adecuada de existencias que se deban mantener en bodega, para cubrir la demanda existente, e impedir que la empresa quede desabastecida, evitando de esta manera perder la fidelidad del cliente.

El aumento de la competencia en el mercado, exige a las empresas a ser más competitivas, por esta razón las empresas deben optimizar los recursos y ampliar su mercado para poder alcanzar los objetivos propuestos, en base a la información veraz y oportuna.

1.3.2. Importancia

Es importante indicar que el presente trabajo de investigación tiene factibilidad, porque cuenta con la cooperación de los directivos de la empresa, los objetivos propuestos son alcanzables, se dispone del tiempo suficiente para su desarrollo, acceso a las fuentes de información, posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, disponibilidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos, voluntad para cumplir con el trabajo y además se encuentra vinculado a la realidad del medio.

Los resultados contribuirán con el desarrollo de la empresa. La gerente de la empresa contará con información fiable y oportuna para la correcta toma de decisiones, lo que promoverá el posicionamiento en el mercado. Al mismo tiempo permitirá establecer las fortalezas que se desarrollarán como ventajas competitivas, con el fin de que la organización alcance sus objetivos y metas propuestas.

1.3.3. Utilidad

La aplicación de una adecuada gestión de stocks será de gran utilidad, porque causará un impacto positivo en la empresa, proporcionará información de relevancia, completa y en el momento indicado.

En la actualidad se cuenta con diferentes modelos de Gestión de Stock, que ayudan a organizar las existencias y minimizar los costos en el tratamiento de las mismas, el cual será implantado en la empresa en base a un estudio minucioso de cada uno de los modelos existentes y se elegiría al que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa, con el cual se optimizará los recursos, porque la empresa contará con una herramienta practica y efectiva

Los beneficiarios directamente de esta investigación serán los propietarios y los empleados de la empresa, e indirectamente los clientes y proveedores.

1.4.- Objetivos.

1.4.1.- General

- ✓ Analizar la Gestión de Stocks en la toma de decisiones de la empresa Tienda Asociada ENPROVIT de la ciudad de Ambato.

1.4.2.- Específicos

- ✓ Identificar las razones por las cuales la Gestión de stocks se efectúa de una manera deficiente.

- ✓ Analizar la efectividad en la toma de decisiones de la empresa en el período 2013.

- ✓ Proponer la aplicación de una metodología, que permita mejorar la Gestión de Stocks, optimizar el manejo de los inventarios y que oriente a la adecuada toma de decisiones

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Tomando el trabajo de Fernanda Marivel Pico Bayas en su Tesis "El Sistema de Información de Inventarios y su incidencia en la Toma de decisiones de la Cadena de Boutiques Josephine" (2012) llegó a las siguientes conclusiones:

- *"El actual sistema de control de inventarios no proporciona información suficiente por lo tanto las decisiones no han sido tomadas en base a la información financiera.*
- *Luego de indagar al personal involucrado se puede concluir que no existe procedimientos de control interno definidos, ya que el Trabajo realizado por los colaboradores se ha venido desarrollando sin observancia a políticas y asignación de funciones.*
- *La información Financiera revelada a la gerencia no es veraz y oportuna para lograr una adecuada toma de decisiones".*

De lo expuesto se puede indicar que es indispensable un adecuado control de inventarios, de ello depende una adecuada toma de decisiones; además el control interno es fundamental en las empresas para que se apliquen políticas de control y se asignen funciones de forma efectiva.

De acuerdo con Illescas Tapía Andrea del Cisne y Bermeo Morejón Nube Viviana, en su tesis "Gestión de Inventarios en la Empresa Decortextiles" (2011) llegaron a las siguientes conclusiones:

- *"Los administradores de la empresa deben realizar cada año la revisión de los inventarios en general, para su mejor manejo y control de los inventarios.*
- *Tratar de vender los productos que se encuentran inmovilizados, ofreciendo al cliente descuentos, enviando a los agentes vendedores a que ofrezcan el producto con valor agregado, etc.*

- *Realizar las entregas de todos los pedidos a tiempo para que así no cause perdida en las ventas y la insatisfacción de los clientes".*

Se puede deducir que se debe realizar revisiones periódicas de los inventarios para mejorar su manejo y control; además es importante vender la mercadería que se encuentra estancada, aplicando ofertas y descuentos, para que esta mercadería no represente pérdida para la empresa; otro factor primordial es realizar la entrega de los pedidos a tiempo para satisfacer al cliente, mantener su fidelidad y aumentar las ventas.

Según Freire Medina Verónica Natalia en su tesis "Modelo de Gestión de Inventarios para la Programación del Sistema de Compras de la Farmacia Popular El Rosario de la ciudad de Ambato" (2012**)** llegó a las siguientes conclusiones:

- *"No se han establecido los procesos de gestión para el manejo de inventario de los diferentes productos que se comercializa.*
- *No se ha realizado un análisis de las debilidades que tienen los procesos de compra.*
- *La empresa carece de un sistema de control que colabore al cumplimiento de los objetivos y a la optimización de los resultados en base a un seguimiento continuo de las operaciones".*

En las empresas se debe establecer procesos en el tratamiento de los inventarios, con la finalidad de detectar las debilidades en el momento oportuno, y fortalecerlas, para evitar que esto impida alcanzar los objetivos propuestos por .los directivos de la empresa.

Según Vásquez Yánez Wilson Raúl en su tesis "Modelo de Gestión de Inventarios para la Empresa Martec Cía. Ltda.". (2012**)** concluyó lo siguiente:

- *"Martec Cía. Ltda., no poseen manuales inducción y de procesos que ayuden a viabilizar y agilitar las actividades que se realizan dentro y fuera de la empresa y que son de gran importancia para el fortalecimiento y desarrollo, originando un mal manejo de los inventarios y hasta pérdidas económicas.*

- *Martec Cía. Ltda., no cuenta con el personal capacitado para el Departamento de inventarios, ocasionando que no se use correctamente los recursos, siendo esto una barrera para el crecimiento y desarrollo.*

- *Se pudo observar que para la adquisición o pedidos a los proveedores y el manejo de los inventarios físicos no existe un modelo de gestión que agiliten estos procesos, lo que ha dado como resultado la pérdida de recursos.*

- *No se ha implementado un modelo de gestión de inventarios que permita una buena administración tanto de los inventarios como del negocio, ocasionando pérdida de tiempo y recursos a la empresa Martec Cía. Ltda.*

- *Al no tener los parámetros antes mencionados la falta de un modelo de gestión de inventarios no permite que la empresa alcance niveles de crecimiento y desarrollo.*

- *Existen debilidades y falencias en los procesos de compra, venta y toma física del inventario".*

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se concluye que es importante definir los procesos que intervienen en el tratamiento de las existencias, además es importante contar con personal capacitado en el manejo de los inventarios, para evitar pérdidas de tiempo y económicas, para lo cual se recomienda adoptar un Modelo de Gestión de Inventarios, que sea una herramienta de ayuda para alcanzar el éxito deseado, en un corto plazo.

Tomando el trabajo de Flores Pimbo Ana Virginia en su tesis "Módulo de Gestión de Inventario bajo Arquitectura SOA para el Sistema Administrativo Contable de la empresa BESIXPLUS CÍA. LTDA." (2012:) señala las siguientes conclusiones:

- *"El control de las mercaderías se lo realiza mediante el Sistema de Inventarios Permanente utilizando tarjetas kardex, el registro de movimientos de inventario se lo hace manualmente debido a esto la información puede ser alterada en cualquier momento, estos factores son sin duda un elemento crítico para el buen desarrollo de BESIXPLUS CIA. LTDA.*

- *En la Empresa se ha podido observar que la información de los inventarios se encuentran almacenados en archiveros y hojas de cálculo, en algunos casos los datos son inservibles por*

razones de duplicidad o antigüedad evitando así obtener información de forma ágil y precisa.

- *BESIXPLUS CIA. LTDA. no cuenta con un manual de funciones que permita delimitar las tareas del personal esto ha evitado mejorar la calidad de sus servicios y cumplir de mejor manera con los objetivos propuestos".*

La información de las empresas debe ser conservada de una manera óptima, para lo cual se recomienda tenerla en medio magnético y en forma física, archivada cronológicamente para que esté a disposición de los usuarios en el momento que la necesiten y hagan uso de la misma, otro factor importante es un manual de funciones en el cuál se defina las actividades que debe desempeñar cada uno de los empleados, con lo se busca mejorar la calidad de los servicios y alcanzar los objetivos planteados por la organización.

De acuerdo al trabajo de David González Torrado y Germán Sánchez Barajas en su tesis "Diseño de un Modelo de Gestión de Inventarios para la Empresa Importadora de vinos y licores Global Winene and Spirits Ltda.".(2010) se obtuvo las siguientes conclusiones:

- *"El modelo de inventarios propuesto, mejora los problemas fundamentales del sistema actual de desabastecimiento y existencia de roturas de inventario, al definir políticas de órdenes de compra, nacionalización y distribución de la mercancía que sincronizan los procesos de la cadena, y en consecuencia garantizan el flujo idóneo de la mercancía hasta las bodegas de consumo.*

- *El modelo de inventarios propuesto se ajusta efectivamente a la variabilidad de la demanda y garantiza un abastecimiento satisfactorio a los clientes, al definir un inventario de seguridad calculado con el análisis de las variaciones de la demanda y un nivel de servicio a los clientes establecido en 95%.*

- *La comunicación entre las áreas de la empresa es fundamental para concretar una planeación que satisfaga las condiciones particulares, y en conjunto establezca un proceso de toma de decisiones integral, enfocadas hacia el objetivo último de generar ganancias".*

Con la aplicación de un modelo de gestión de inventarios que vaya acorde a las necesidades de la empresa se busca resolver algunos de los problemas frecuentes que se enfrentan las empresas, relacionados con los inventarios, como el desabastecimiento y ruptura de stock, lo que ocasiona que no se

alcance a cubrir la demanda existente. Además debe primar una buena comunicación entre todas las áreas de la empresa, con la finalidad de obtener información relevante para la toma de decisiones.

Según el trabajo de Caballero Valencia, Rosa Elizondo y Gloria Grey en la Tesis "Datawarehouse como herramienta para mejorar la Toma De Decisiones en La Empresa Distribuidora de Vehículos Metrocar". (2011) llegaron a las siguientes conclusiones

- *"Las decisiones sobre compras o pedidos de los vehículos muchas veces son inoportunas (demoradas).*
- *A veces las decisiones son equivocadas.*
- *Las decisiones gerenciales son tomadas en base a la experiencia del gerente o jefe departamental.*
- *No se tiene información sobre historial de productos o patrones de movimiento comercial.*
- *La toma de decisiones no cuenta con información de apoyo referida a historial de productos".*

Antes de tomar una decisión, los directivos de las empresas deben contar con información oportuna y completa, para poder estudiar varias alternativas y elegir la mejor, para evitar cometer equivocaciones que perjudiquen el normal desempeño de la empresa.

2.2. Fundamentación Filosófica

Para la explicación científica del problema de investigación se toma como sustento la fundamentación del paradigma Critico-Propositivo el mismo que se considera como la mejor alternativa para la investigación social.

Esta investigación crítico – propositivo determina la necesidad de realizar una propuesta a la problemática que aqueja a la empresa, partiendo de ella, surgir e implementar alternativas de solución que contribuya al desarrollo y desenvolvimiento de la empresa.

2.3. Fundamentación Legal

De acuerdo con **La Constitución de la República del Ecuador,** Sección novena. Personas usuarias y consumidoras

> ***Art. 54***.- *"Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore".*

En **La Constitución de la República del Ecuador**, Sección séptima. Política comercial

> ***Art. 304.-*** *"La política comercial tendrá los siguientes objetivos:*
>
> *1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.*
> *2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.*
> *3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.*
> *4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.*
> *5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.*
> *6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados".*

En **La Constitución de la República del Ecuador,** Sección quinta. Intercambios económicos y comercio justo

> ***Art. 335.-*** *"El Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos.*
>
> *El Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal".*

Art. 336.- *"El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad.*

El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley".

Art. 337*.- "El Estado promoverá el desarrollo de infraestructura para el acopio, trasformación, transporte y comercialización de productos para la satisfacción de las necesidades básicas internas, así como para asegurar la participación de la economía ecuatoriana en el contexto regional y mundial a partir de una visión estratégica".*

Según REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO según decreto ejecutivo N° 374, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 209 de 8 de junio de 2010.

El artículo 7 *"de la Ley de Régimen Tributario Interno, dentro del Título Primero "Impuesto a la Renta", señala que el ejercicio impositivo es anual y comprende el lapso que va del 1o. de enero al 31 de diciembre. Cuando la actividad generadora de la renta se inicie en fecha posterior al 1o. de enero, el ejercicio impositivo se cerrará obligatoriamente el 31 de diciembre de cada año.*

El artículo 10 *de la Ley de Régimen Tributario Interno establece que en general, para determinar la base imponible sujeta a Impuesto a la Renta se deducirán los gastos que se efectúen con el propósito de obtener, mantener y mejorar los ingresos de fuente ecuatoriana que no estén exentos.*

Por su parte, el artículo 27 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, establece que en general, son deducibles todos los costos y gastos necesarios, causados en el ejercicio económico, directamente vinculados con la realización de cualquier actividad económica y que fueren efectuados con el propósito de obtener, mantener y mejorar rentas gravadas con impuesto a la renta y no exentas; y, que de acuerdo con la normativa vigente, se encuentren debidamente sustentados en comprobantes de venta.

El Art. 28 *del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, determina que bajo las condiciones descritas en el artículo precedente y siempre que no hubieren sido aplicados al costo de producción, son deducibles los gastos previstos por la Ley de Régimen Tributario Interno, en los términos señalados en ella y en dicho Reglamento.*

En concordancia, el literal b) del numeral 8 del artículo 28 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, dispone que para efectos de establecer la base imponible de Impuesto a la Renta, son deducibles las pérdidas por las bajas de inventarios, las cuales se justificarán mediante declaración juramentada realizada ante un notario o juez, por el representante legal, bodeguero y contador, en la que se establecerá la destrucción o donación de los inventarios a una entidad pública o instituciones de carácter privado sin fines de lucro con estatutos aprobados por la autoridad competente. Adicionalmente, y conforme lo dispuesto en el mencionado literal, los notarios deberán entregar la información de estos actos al Servicio de Rentas Internas en los plazos y medios que éste disponga.

Finalmente, de acuerdo con lo establecido en el artículo 7 del Código Tributario, en concordancia con el artículo 8 de la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas, es facultad del Director General del Servicio de Rentas Internas, expedir las resoluciones, circulares o disposiciones de carácter general y obligatorio, necesarias para la aplicación de las normas legales y reglamentarias y para la armonía y eficiencia de su administración.

Con fundamento en las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias citadas, el Servicio de Rentas Internas recuerda a los sujetos pasivos de impuestos administrados por esta Administración Tributaria, lo siguiente:

En atención a la periodicidad anual del Impuesto a la Renta, y para efectos de justificación de las pérdidas por las bajas de inventario que vayan a ser consideradas por un sujeto pasivo como gastos deducibles para el establecimiento de la base imponible del Impuesto a la Renta, las declaraciones juramentadas que justifiquen dichas pérdidas conforme lo dispuesto en el literal b) del numeral 8 del Artículo 28 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, deberán ser realizadas ante el Notario o Juez correspondiente, hasta el 31 de diciembre del respectivo ejercicio fiscal en el cual se efectuó la baja de inventario que originó tales pérdidas".

Art. 37.- "Contribuyentes obligados a llevar contabilidad.- *Todas las sucursales y establecimientos permanentes de compañías extranjeras y las sociedades definidas como tales en la Ley de Régimen Tributario Interno, están obligadas a llevar contabilidad.*

Igualmente, están obligadas a llevar contabilidad, las personas naturales y las sucesiones indivisas que realicen actividades empresariales y que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado los USD 60.000 o cuyos ingresos brutos anuales de

esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a USD 100.000 o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a USD 80.000. Se entiende como capital propio, la totalidad de los activos menos pasivos que posea el contribuyente, relacionados con la generación de la renta gravada.

En el caso de personas naturales que tengan como actividad económica habitual la de exportación de bienes deberán obligatoriamente llevar contabilidad, independientemente de los límites establecidos en el inciso anterior".

***Art. 39.-"Principios generales.-** La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América.*

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

Las sociedades sujetas al control y vigilancia de las Superintendencias de Compañías o de Bancos y Seguros, se regirán por las normas contables que determine su organismo de control; sin embargo, para fines tributarios, cumplirán las disposiciones de la Ley de Régimen Tributario Interno y este Reglamento.

Las sociedades que tengan suscritos contratos para la exploración y explotación de hidrocarburos, se regirán por los reglamentos de contabilidad que determine su organismo de control, para cada caso; sin embargo, para fines tributarios, cumplirán las disposiciones de la Ley de Régimen Tributario Interno y este Reglamento y supletoriamente las disposiciones de los mencionados reglamentos de contabilidad.

En caso de que los documentos soporte de la contabilidad se encuentren en un idioma diferente del castellano, la administración tributaria podrá solicitar al contribuyente las traducciones respectivas de conformidad con la Ley de Modernización del Estado, sin perjuicio de las sanciones pertinentes. Previa autorización de la Superintendencia de Bancos y Seguros o de la Superintendencia de Compañías, en su caso, la contabilidad podrá ser bimonetaria, es decir, se expresará en dólares de los Estados Unidos de América y en otra moneda extranjera".

***Art. 40.- "Registro de compras y adquisiciones**.- Los registros relacionados con la compra o adquisición de bienes y servicios, estarán respaldados por los comprobantes de venta autorizados por el Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención, así como por los documentos de importación.*

Este principio se aplicará también para el caso de las compras efectuadas a personas no obligadas a llevar contabilidad".

***Art. 41.- "Emisión de Comprobantes de Venta.-** Los sujetos pasivos deberán emitir y entregar comprobantes de venta en todas las transferencias de bienes y en la prestación de servicios que efectúen, independientemente de su valor y de los contratos celebrados.*

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

Según la *NORMA INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD N° 2 (NIC 2)*

Objetivo

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

Definiciones

Los siguientes términos se usan, en la presente Norma, con el significado que a continuación se especifica:

Inventarios son activos:

(a) poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación;
(b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o
(c) en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.

Valor neto realizable es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta.

Valor razonable es el importe por el cual puede ser intercambiado un activo o cancelado un pasivo, entre partes interesadas y debidamente informadas, que realizan una transacción en condiciones de independencia mutua.

El valor neto realizable hace referencia al importe neto que la entidad espera obtener por la venta de los inventarios, en el curso normal de la operación. El valor razonable refleja el importe por el cual este mismo inventario podría ser intercambiado en el mercado, entre compradores y vendedores interesados y debidamente informados. El primero es un valor específico para la entidad, mientras que el último no. El valor neto realizable de los inventarios puede no ser igual al valor razonable menos los costos de venta.

Entre los inventarios también se incluyen los bienes comprados y almacenados para su reventa, entre los que se encuentran, por ejemplo, las mercaderías adquiridas por un minorista para su reventa a sus clientes, y también los terrenos u otras propiedades de inversión que se tienen para ser vendidos a terceros. También son inventarios los productos terminados o en curso de fabricación mantenidos por la entidad, así como los materiales y suministros para ser usados en el proceso productivo. En el caso de un prestador de servicios, tal como se describe en el párrafo 19, los inventarios incluirán el costo de los servicios para los que la entidad aún no haya reconocido el ingreso de operación correspondiente (véase la NIC 18 Ingresos de Actividades Ordinarias).

Medición de los Inventarios

Los inventarios se medirán al costo o al valor neto realizable, según cual sea menor.

Costo de los inventarios

El costo de los inventarios comprenderá todos los costos derivados de su adquisición y transformación, así como otros costos en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales.

Costos de adquisición

El costo de adquisición de los inventarios comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), los transportes, el almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los materiales o los servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición.

Costos de transformación

Los costos de transformación de los inventarios comprenderán aquellos costos directamente relacionados con las unidades producidas, tales como la mano de obra directa. También comprenderán una parte, calculada de forma sistemática, de los costos indirectos, variables o fijos, en los que se haya incurrido para transformar las materias primas en productos terminados. Son costos indirectos fijos los que permanecen relativamente constantes, con independencia del volumen de producción, tales como la amortización y mantenimiento de los edificios y equipos de la fábrica, así como el costo de gestión y administración de la planta. Son costos indirectos variables los que varían directamente, o casi directamente, con el volumen de producción obtenida, tales como los materiales y la mano de obra indirecta.

El proceso de distribución de los costos indirectos fijos a los costos de transformación se basará en la capacidad normal de trabajo de los medios de producción. Capacidad normal es la producción que se espera conseguir en circunstancias normales, considerando el promedio de varios periodos o temporadas, y teniendo en cuenta la pérdida de capacidad que resulta de las operaciones previstas de mantenimiento. Puede usarse el nivel real de producción siempre que se aproxime a la capacidad normal. La cantidad de costo indirecto fijo distribuido a cada unidad de producción no se incrementará como consecuencia de un nivel bajo de producción, ni por la existencia de capacidad ociosa. Los costos indirectos no distribuidos se reconocerán como gastos del periodo en que han sido incurridos. En periodos de producción anormalmente alta, la cantidad de costo indirecto distribuido a cada unidad de producción se disminuirá, de manera que no se valoren los inventarios por encima del costo. Los costos indirectos variables se distribuirán, a cada unidad de producción, sobre la base del nivel real de uso de los medios de producción.

El proceso de producción puede dar lugar a la fabricación simultánea de más de un producto. Este es el caso, por ejemplo, de la producción conjunta o de la producción de productos principales junto a subproductos. Cuando los costos de transformación de cada tipo de producto no sean identificables por separado, se distribuirá el costo total, entre los productos, utilizando bases uniformes y racionales. La distribución puede basarse, por ejemplo, en el valor de mercado de cada producto, ya sea como producción en curso, en el momento en que los productos comienzan a poder identificarse por separado, o cuando se complete el proceso productivo. La mayoría de los subproductos, por su propia naturaleza, no poseen un valor significativo. Cuando este es el caso, se miden frecuentemente al valor neto realizable, deduciendo esa cantidad del costo del producto principal. Como resultado de esta distribución, el importe en libros del producto principal no resultará significativamente diferente de su costo.

2.4. Categorías Fundamentales

2.4.1.- Superordinación de las Variables

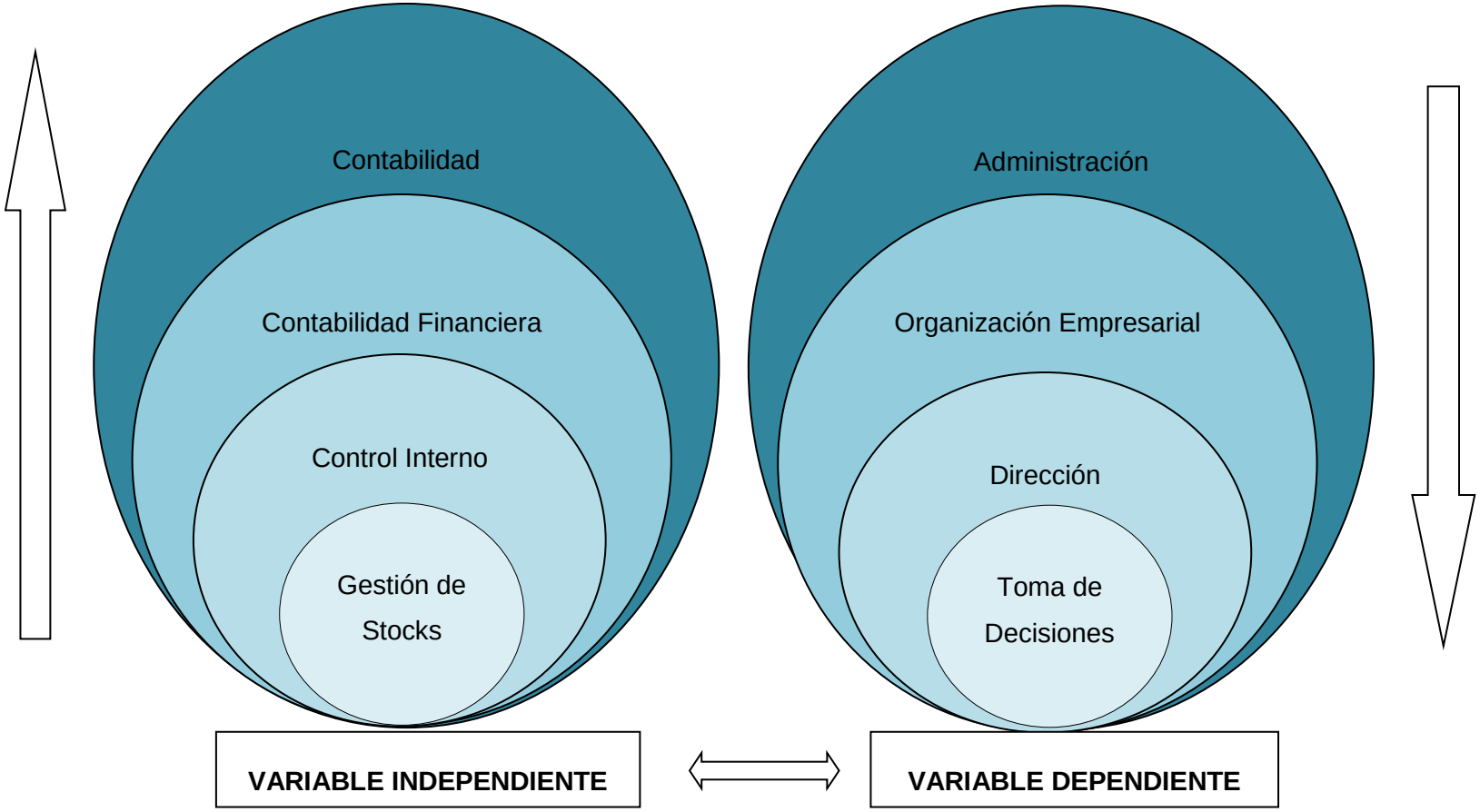


Ilustración N° 2: Superordinación de las Variables
Elaborado por: La Autora

2.4.2.- SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL

2.4.2.1.- Subordinación Conceptual de la variable Independiente

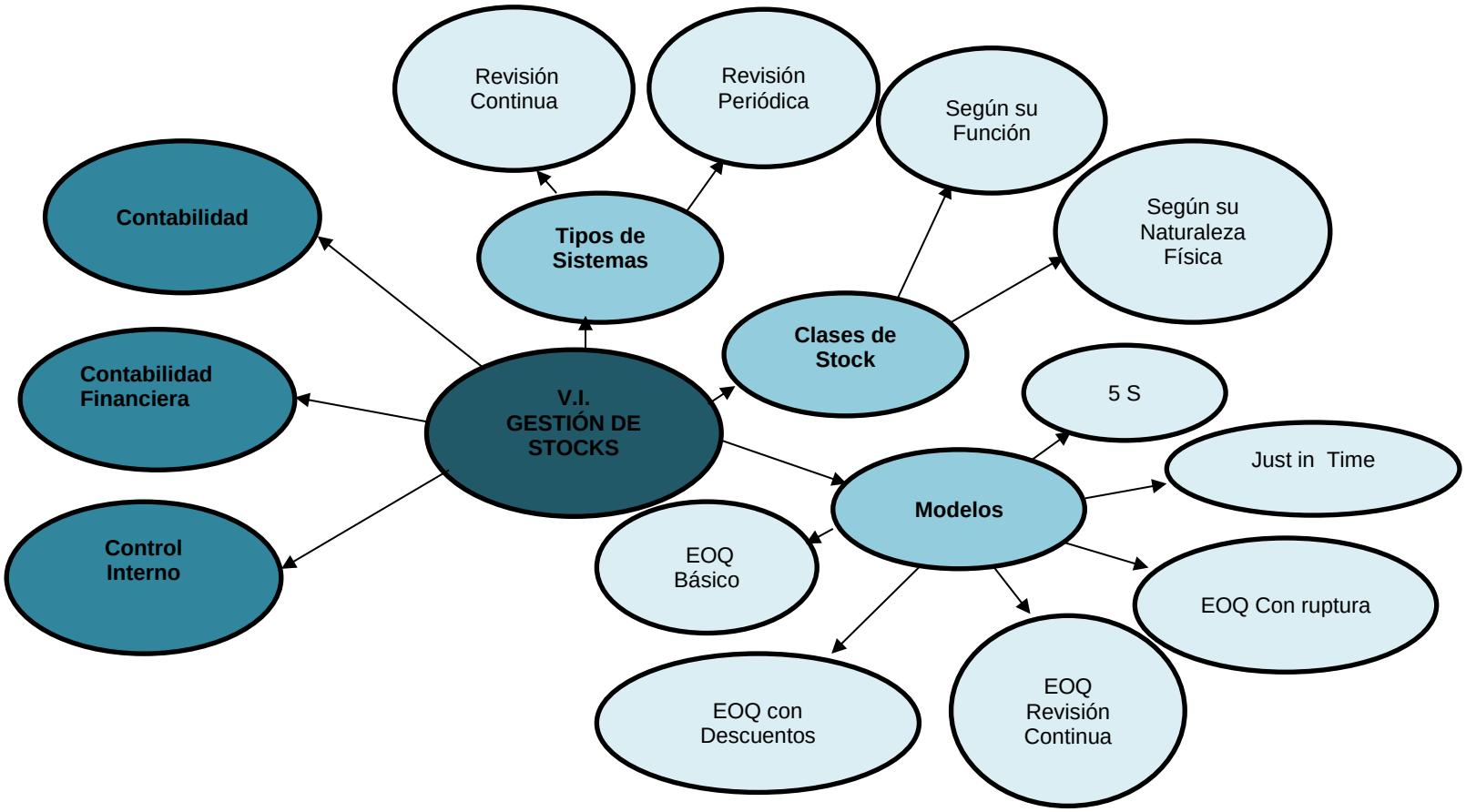


Ilustración N° 3: Subordinación de la Variable Independiente
Elaborado por: La Autora

2.4.2.2.- Subordinación Conceptual de la Variable Dependiente

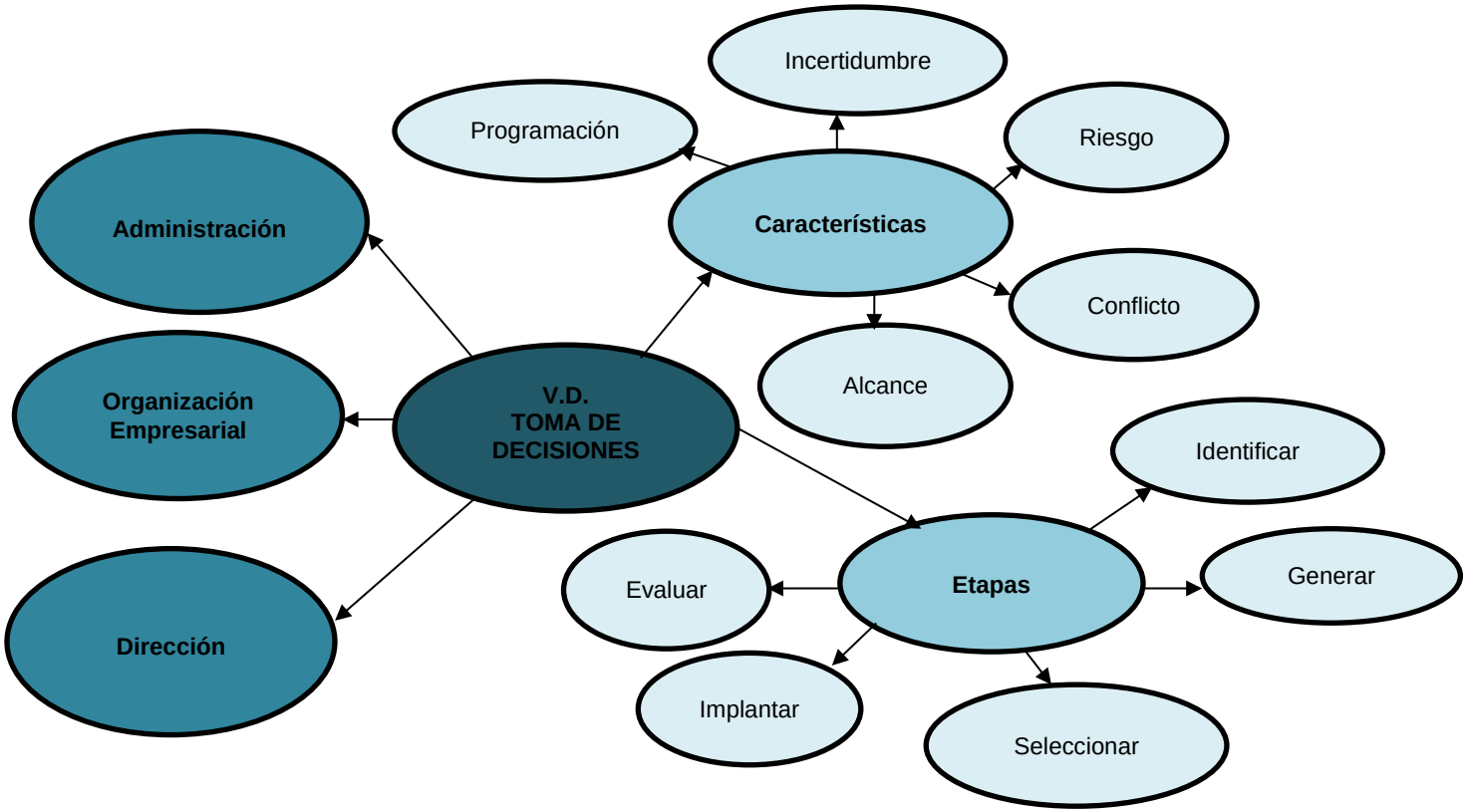


Ilustración N° 4: Subordinación de la Variable Dependiente
Elaborado por: La Autora

2.4.3.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.4.3.1.- VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DE STOCKS

2.4.3.1.1.- Contabilidad

> Según (López R. , 2014) *"La contabilidad es la técnica fundamental de toda actividad económica que opera por medio de un sistema dinámico de control e información que sustenta tanto en un marco teórico, como en normas internacionales. La contabilidad se encarga del reconocimiento de los hechos que afectan el patrimonio; de la valoración justa y actual de los activos y obligaciones de la empresa y de la presentación relevante de la situación económica – financiera. Estos se hace por medio de reportes específicos y generales preparados periódicamente para que la dirección pueda tomar las decisiones adecuadas que apuntalen el crecimiento económico de manera armónica, responsable y ética en las entidades que lo usen."*

Contabilidad es el proceso contable que analiza, clasifica y registra las operaciones económicas, aplicando un orden cronológico, en términos monetarios, que permite conocer la situación financiera de la empresa, para facilitar la toma de decisiones.

La contabilidad es esencial en toda empresa porque permite conocer la situación económica de la empresa en un momento determinado. Además es trascendental para proporcionar información económica de relevancia a los accionistas, entidades bancarias, proveedores y los organismos estatales que supervisan las actividades económicas de las organizaciones.

Importancia de la Contabilidad

La contabilidad es importante en todas las empresas, porque es necesario que lleven un control adecuado de los movimientos económicos; permite conocer la realidad en el ámbito económico y financiero, además es un elemento importante porque proporciona información de relevancia para la toma de decisiones; en vista que nos

permite conocer hechos históricos, presentes y de alguna manera el futuro de la empresa.

La contabilidad permite tener un claro conocimiento del funcionamiento de la empresa; los costos reales que incurre la empresa como son los costos de venta, materia prima, mano de obra, costos indirectos y los gastos operativos, con lo cual permite mejorar la administración de los recursos de la empresa.

2.4.3.1.2.- Contabilidad Financiera

> Según (Guajardo, 2008) *"La Contabilidad Financiera se conforma por una serie de elementos tales como las normas de registro, criterios de contabilización, formas de presentación, etc. Se la conoce como contabilidad financiera, debido a que expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una entidad, así como determinados acontecimientos económicos que afectan, con el fin de proporcionar información útil y segura a usuarios externos para tomar decisiones .*
>
> *Este tipo de Contabilidad es útil para acreedores, accionistas, analistas e intermediarios financieros, el público inversionista y organismos reguladores entre otros, todos usuarios externos de la información contable".*

La Contabilidad Financiera tiene como objetivo emitir información económica a los diferentes interesados en el desempeño de una empresa, como son: entidades financieras, accionistas, proveedores y organismos gubernamentales.

La Contabilidad Financiera tiene como función primordial llevar los registros históricos de la vida económica de una empresa, para que sirvan de soporte para la toma de decisiones que beneficien a la empresa en el presente o en el futuro, También se encarga de emitir estados financieros, los cuales serán sometidos a análisis e interpretación por los administradores y demás usuarios que soliciten esta información.

Características de la Contabilidad Financiera

- Permite presentar informes financieros a terceras personas sobre el desempeño económico de la empresa.
- Se basa en reglas, principios y procedimientos contables para las operaciones financieras de la empresa.
- Registra la totalidad de las operaciones económicas de la empresa de manera ordenada y cronológica.
- Es una herramienta esencial para la toma de decisiones de la empresa.

2.4.3.1.3.- Control Interno

Según (Mantilla, 1998) *"Control interno es un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:*

- *Efectividad y eficiencia en las operaciones*
- *Confiabilidad en la Información Financiera*
- *Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables*

El Control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados al proceso de administración. Tales componentes son:

***Ambiente de Control.**- La esencia de cualquier negocio es su gente – sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia y el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.*

***Valoración de Riesgos.**- La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas, y otras actividades de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.*

***Actividades de Control.**- Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están*

aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.

***Información y Comunicación**.- Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.*

***Monitoreo**.- Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen".*

El control Interno es indispensable en las empresas grandes o pequeñas, el cual debe estar a cargo de los directivos de la entidad, porque de ello depende que las actividades y operaciones se desempeñen con eficiencia y eficacia; para lo cual se implementará políticas y procedimientos con lo cual se busca optimizar los recursos de la empresa y obtener información financiera confiable, con lo cual se logrará el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, respetando la normativa interna y externa, además contribuirá para mejorar el manejo y salvaguardar los activos de la empresa.

Importancia del Control Interno

- Proteger los recursos de la empresa.
- Evita fraudes y pérdidas por negligencia del personal.
- Promover la eficiencia y eficacia de las actividades y procesos.
- Verificar la veracidad de la información contable.
- Promueve la calidad y la mejora continua.
- Constatar que las actividades y operaciones estén encaminadas para el cumplimiento de metas y objetivos.
- Establecer medidas para detectar, corregir y prevenir riesgos.
- Garantizar que la información emitida sea confiable y veraz

2.4.3.1.4.- Gestión de Stocks

Según (López R. , 2006) *"El stock de una empresa puede definirse como el conjunto de materiales y artículos que la empresa almacena en espera de su utilización o venta posterior. Casi la totalidad de las empresas tienen que mantener un inventario o stock de distintos tipos de bienes.*

En el caso de las empresas industriales, se debe mantener un stock determinado de materias primas y otros aprovisionamientos para ser sometidos a una elaboración posterior, productos terminados con los que hacer frente a la demanda de sus clientes.

Cuando la actividad de la empresa es sólo comercial, el stock se limita a mercaderías que se almacenan desde que se reciben del proveedor hasta que se vendan a los clientes.

La gestión de stocks es la parte de la función logística que se encarga de administrar las existencias de la empresa. Los objetivos fundamentales que se persiguen para que la gestión de stocks sea lo más eficiente posible son dos:

Almacenar la menor cantidad posible de artículos. Para reducir los costes derivados de tener inventarios en el almacén, se intentará reducir el nivel de stock a lo imprescindible.

Evitar las rupturas de stocks. Satisfacer los pedidos de los clientes es vital en un mundo competitivo como el actual.

Ambos objetivos son contradictorios. Si almacenamos cantidades insuficientes de artículos, estaremos dando un nivel de servicio bajo, aunque el coste de almacenaje se mantenga en niveles mínimos. Si por el contrario, almacenamos más delo debido, estaremos dando un buen nivel de servicio, pero el coste de almacenaje se disparará. Por lo tanto, la gestión de stocks tiene la difícil misión de encontrar un equilibrio entre estos dos objetivos. Para ello, tendrá que determinar variables tales como:

El nivel se stock de cada artículo: unidades que se almacenarán de cada artículo. Lógicamente, el stock de un artículo es un número variable, que irá bajando cuando vayamos vendiendo el artículo y subiendo cuando lleguen los pedidos de los proveedores.

Momento de emitir pedidos: es lo que se denomina el ***punto de pedido*** *o nivel se stock a partir del cual emitiremos un nuevo pedido. Por ejemplo, si una empresa decide que su punto de pedido de un artículo es de 400 unidades, cuando su stock*

llegue a esas 400 unidades será el momento de llamar al proveedor y hacerle un nuevo pedido".

La Gestión se Stocks es planificar, organizar, controlar el inventario desde de momento que se realiza el pedido a los proveedores, hasta que el producto llegue al cliente, con la finalidad de verificar que se aplique un proceso definido y se cumpla con las expectativas de la organización.

Tipos de sistemas de gestión de stocks

Las empresas para el tratamiento de las existencias, pueden elegir entre dos opciones: el sistema de revisión permanente o el sistema de revisión periódica.

Sistema de Revisión Permanente

Este sistema consiste en saber con exactitud los artículos que existen en bodega, porque se va actualizando después de cada transacción, con la ayuda de las tarjetas Kardex o de un sistema informático.

En este sistema no es necesario a ir a bodega a realizar conteos periódicamente, pero se recomienda realizar inventarios físicos por lo menos una vez al año para conocer si todo está marchando con normalidad.

Sistema de Revisión Periódica

Este sistema consiste en realizar conteos de cada artículo en el momento que se requiera la información, este método e recomendable en las pequeñas empresas que posean limitados stocks, y poca variedad.

Clases de Stocks.

Los stocks se pueden clasificar de diferentes maneras

Según su Función

Según la función que desempeñan dentro de la empresa se pueden clasificar en:

Stock normal o de ciclo.

Comprende los artículos que posee la empresa para satisfacer una demanda normal de la empresa.

Stock de seguridad o protección.

Este stock se refiere a productos que la empresa almacena, aparte del necesario, con la finalidad de tener una reserva y no quedarse sin stocks en el caso de una eventualidad imprevista.

Stock de especulación y anticipación.

Las empresas en ocasionan compran y almacenan productos más de lo necesario, esto lo hacen en ocasiones cuando existen promociones atractivas, o en fin de año cuando piensan que los precios no se mantendrán en un futuro cercano.

Stock máximo

El stock máximo consiste en unificar los artículos que existe en bodega con el nuevo pedido.

Según su Naturaleza Física

Según su vida útil.

Artículos perecederos.

Son los productos que se deterioran en corto tiempo, por lo general son productos alimenticios.

Artículos no perecederos.

Son los productos que no se dañan con el paso del tiempo, pero hay que tener en cuenta que todo artículo cambia y va perdiendo valor paulatinamente.

Artículos con fecha de caducidad.

Son aquellos que vienen en su presentación su fecha de caducidad y no pueden ser comercializados después de la fecha en vigencia.

Según la actividad de la empresa.

En las empresas comerciales por lo regular se puede encontrar stocks de:

Mercaderías.- Comprende los artículos que intervienen en las transacciones normales de la empresa.

Artículos complementarios.- Se refiere a artículos que no intervienen directamente en el proceso de ventas, pero son muy útiles para proporcionar un mejor servicio al cliente, dentro de estos artículos podemos indicar las fundas plásticas, cajas, papel de regalo etc.

MÉTODOS DE GESTIÓN DE STOCK

EOQ (Cantidad Económico de Pedido) Básico

Según (Gómez G. , 2001) *"La cantidad económica de pedido busca encontrar el monto de pedido que reduzca al mínimo el costo total del inventario de la empresa*

Una de las herramientas que se utilizan para determinar el monto óptimo de pedido para un artículo de inventario es el modelo de la cantidad económica de pedido (CEP). Tiene en cuenta los diferentes costos financieros y de operación y determina el monto de pedido que minimice los costos de inventario de la empresa.

El modelo de la cantidad económica de pedido se basa en tres supuestos fundamentales, el primero es que la empresa conoce cuál es la utilización anual de los artículos que se encuentran

en el inventario, segundo que la frecuencia con la cual la empresa utiliza el inventario no varía con el tiempo y por último que los pedidos que se colocan para reemplazar las existencias de inventario se reciben en el momento exacto en que los inventarios se agotan".

EOQ con descuentos

Según (Gómez G. , 2001) *"Uno de los supuesto del modelo de cantidad económica de pedido (o EOQ según sus siglas en inglés) es que el costo de adquisición unitario es independiente del tamaño del pedido, sin embargo, este supuesto es factible de flexibilizar debido a que en muchos casos es razonable asumir que se puede acceder a un determinado descuento por unidad en la medida de pedidos de tamaño mayor.*

Para determinados productos, los proveedores suelen ofrecer una escala de descuento dependiendo del tamaño del pedido. Este tipo de estrategia de venta es frecuentemente utilizado por mayoristas y distribuidores que buscan con esta estrategia tener una mayor rotación de inventario. Adicionalmente, la escala de descuento suele estar previamente tabulada y accesible para el comprador".

EOQ revisión continua

Según (Gómez G. , 2001) *"Se tendrá en conocimiento del nivel de stock en todo momento. Cuando debido al consumo se llegue a un nivel mínimo (punto de pedido), se emitirá un pedido de medida fija Q (lote económico). El punto de pedido intenta equilibrar los costes opuestos de ruptura y posesión de stocks, mientras que el tamaño del lote económico se calcula para conseguir el equilibrio entre los costes de lanzamiento y los de posesión".*

EOQ ruptura

Según (Gómez G. , 2001) *"En muchas situaciones de la vida real la demanda no es satisfecha a tiempo debido a la falta de existencias (rupturas de stock). Cuando esto ocurre podemos estar ante una demanda diferida, o bien ante una demanda perdida. Ambas opciones suponen un coste para la empresa, el cual es mucho mayor en el segundo de los casos (pérdida de la venta, posible pérdida de clientes, mala imagen, etc.). Sin embargo, si el cliente consiente en diferir la entrega de su*

pedido, cobra sentido considerar posibles rupturas de stock de un tamaño determinado buscando que el coste de diferir las entregas compense los costes de posesión de inventarios. En lo que sigue supondremos que podemos estimar el coste de retardar la entrega de una unidad durante un año en CD u.m".

Just in Time

Según (Angulo, 2014) "*Definición Just In Time: "JIT es una concepción tendiente a eliminar los inventarios, mediante mejoras en la calidad y reducción de desperdicios. JIT considera los inventarios como resultados de deficiencias en los componentes de la producción, tales como: diseño de productos; control de calidad; selección de equipos; administración del material, etc. Al eliminar estas imperfecciones, el proceso productivo puede equilibrarse y la dependencia del flujo de producción de los inventarios puede minimizarse o eliminarse. El sistema JIT es muy adecuado para la fabricación de carácter repetitivo, en consecuencia los requerimientos de las técnicas tradicionales de control de inventario para otro tipo de procesos productivos o de servicios, continuaran por cierto tiempo."*

En la mayoría de las situaciones del mundo real, el manejo de inventario involucra un número apreciable de productos que varían en precio, desde aquellos relativamente económicos hasta los muy costosos. El inventario representa realmente el capital ocioso, es natural que se ejerza un control en aquellos artículos que sean responsables en el incremento en el costo de capital. Empíricamente se ha comprobado que un pequeño número de productos del inventario son los que suelen incurrir en parte importante del costo del capital, por ende, son los que deben estar sujetos a control más estricto. ABC es un procedimiento simple que puede ser utilizado para separar los artículos que requieran atención especial en términos de control. Dicho procedimiento sugiere graficar el porcentaje de artículos del inventario total contra el porcentaje del valor monetario total de estos artículos en un período dado (generalmente un año)"

Metodología de las 5S

Según (Huitzil, 2013) *"Para cualquier tipo de organización, ya sea industrial o de servicios, que desee iniciar el camino de la mejora continua. Las 5S son universales, se pueden aplicar en todo tipo de empresas y organizaciones, tanto en talleres como*

en oficinas, incluso en aquellos que aparentemente se encuentran suficientemente ordenados y limpios.

Siempre se pueden evitar ineficiencias, evitar desplazamientos, y eliminar despilfarros de tiempo y espacio.

Mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo. No es una mera cuestión de estética. Se trata de mejorar las condiciones de trabajo, de seguridad, el clima laboral, la motivación del personal y la eficiencia y, en consecuencia, la calidad, la productividad y la competitividad de la organización"

Metodología de las 5 S

Las 5 S es una metodología que se originó en Japón a mitad del siglo XX, se aplicó para mejorar la productividad delas empresas, tiempo más tarde se ha extendido a Estados Unidos, Europa y el resto del mundo.

Las 5 S son las iniciales de cinco palabras japonesas:

SEIR I- Clasificar

SEITON - Organizar

SEISO - Limpiar

SEIKETSU - Estandarización

SHITSUKE - Disciplina

Es una filosofía o metodología que se refiere a la aplicación y conservación del orden, la limpieza, el hábito y el compromiso de los empleados con la organización.

Podríamos definir las 5 S como la situación ideal en el que:

- Se ha eliminado los artículos y elementos innecesarios
- Todo se encuentra ordenado e identificado para facilitar su acceso.

- Se ha solucionado los problemas de suciedad
- Se aprecia el compromiso del personal de la empresa
- Se ha fomentado la disciplina y responsabilidad

Características

- Se puede aplicar a todo tipo de empresa
- Es aplicable a cualquier área de la empresa: almacenes, bodegas, archivos, talleres, oficinas, laboratorios etc.
- Promueve la participación de todo el personal de la empresa en procesos de mejora de la organización.
- Busca conservar y optimar las condiciones de organización, orden y limpieza en todas las áreas de trabajo.
- Impulsa a conservar un ambiente adecuado, agradable y seguro de trabajo.
- Promueve el trabajo en equipo

Beneficios de las 5 S

La metodología de la 5 S promueve la productividad debido a que se reduce:

- Los desperdicios y productos en mal estado.
- Los desperfectos.
- Los accidentes laborales.
- Los niveles de inventarios.
- El tiempo en ubicar herramientas y materiales.

La aplicación de esta metodología proporciona:

- Mejor imagen de la empresa. (Ambiente impecable)
- Mayor cooperación entre el personal de la empresa.
- Mayor compromiso con la organización
- Mayor responsabilidad y disciplina

Esta metodología es aplicable a las empresas industriales, comerciales y servicios, porque está basado en principios básicos elementales de la vida cotidiana. Este método proporciona los medios para la que la organizaciones sean más productivas, seguras, donde se brinde servicios o productos de excelente calidad, con lo que se conduzca a la mejora continua y al éxito.

La gestión de stock es un factor fundamental en las empresas comerciales e industriales, porque es la encargada de planificar, organizar, controlar los productos que componen el inventario, en vista que en este tipo de empresas tienen vital importancia porque sus actividades se desenvuelven en torno a este componente. La gestión de stock es la encargada que exista un adecuado manejo de los inventarios; lo que se busca es minimizar los costos que implican el tratamiento de las existencias, esto quiere decir que existan productos en cantidades necesarias y no en demasía, de acuerdo a la demanda existente, además se evita que se quede sin stock, lo que implica que se incurra en gastos innecesarios, se pierda la fidelidad del cliente e impida que la empresa logre el posicionamiento en el mercado.

Para mejorar la gestión de stock se cuenta con herramientas, como los diferentes métodos o modelos, el cual debe elegirse con cautela de acuerdo a las necesidades y que se acople a los requerimientos de la empresa.

2.4.3.2.- VARIABLE DEPENDIENTE: TOMA DE DECISIONES

2.4.3.2.1. - Administración

> Según *(Bateman & Snell, 2005)* ***"****La administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para alcanzar las metas de una organización. Los buenos administradores cumplen estas tareas con eficacia y eficiencia. Ser eficaz es alcanzar las metas organizacionales. Ser eficiente es hacerlo con mínimo desperdicio de recursos; es decir, utilizar*

el dinero, el tiempo, los materiales y las personas de la mejor manera posible. Algunos administradores fracasan en ambos criterios, o se centran en uno a costa de otro. Los mejores mantienen la atención firme en ambos.

En el mundo de los negocios de la actualidad, los grandes ejecutivos no solamente se adaptan a las condiciones cambiantes, sino que también aplican con celo, rigor, congruencia y disciplina, los principios administrativos fundamentales. Entre ellos están las cuatro funciones tradicionales de la administración: planeación, organización, dirección y control. Estas siguen siendo tan importantes como siempre y todavía proporcionan los aspectos fundamentales que se requieren e las empresas que comienzan y en las corporaciones establecidas. Pero su forma ha evolucionado.

La administración es la actividad encargada de organizar el talento humano, recursos económicos y materiales, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos. Para una adecuada administración se debe tener en claro cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización en relación con otras.

La administración cuenta con cuatro funciones que son:

Planeación:

La planeación se refiere a especificar los objetivos que desea alcanzar la organización y elegir las acciones que se llevarán a cabo para cumplirlos. En esta función se debe tener en cuenta las situaciones actuales y la determinación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

Organización:

Consiste en organizar el talento humano, los recursos económicos, materiales y tecnológicos que posee la empresa para lograr alcanzar los objetivos propuestos. Implica formar grupos de trabajo que trabajen mancomunadamente para alcanzar el éxito esperado.

Dirección:

Se refiere a estimular y motivar a los empleados que conforman la organización para que se den lo mejor de sí, cada uno; en esta función debe primar una adecuada comunicación para que todo se desempeñe con normalidad y el personal esté esterado de todo lo que sucede en la organización.

Control:

El control se encarga de supervisar el progreso y los cambios que se están dando en la organización; también se puede decir que es monitorear las actividades de la empresa.

La Administración se encarga de dirigir el talento humano y administrar los recursos materiales de la organización, con la finalidad de lograr que la empresa alcance las metas y objetivos propuestos, pero con eficiencia y eficacia, porque solo con la combinación de los dos se logrará obtener los mejores resultados, al menor costo posible, que beneficie los intereses de la empresa.

2.4.3.2.2. -Organización Empresarial

> Según (Rodriguez, L, & Khokhar, 2005) *"Cuando hablemos de empresa tenemos que hablar necesariamente de organización empresarial, que gira entorno a una estructura que le permita cumplir sus objetivos.*
>
> *La empresa es una organización, entendiendo por tal un conjunto de elementos y personas que necesitan ordenarse para conseguir unos objetivos. Cualquier organización necesita dotarse de una estructura que le permita funcionar; es fácil verlo en cualquiera de las organizaciones de las que formamos parte. La empresa tiene esta misma necesidad que cubrir, pues tiene que alcanzar los fines que se ha propuesto.*
>
> *Es esencial no olvidar que la empresa es un sistema abierto y por lo tanto se deja influir por el mundo, que cambia de forma rápida. Existen nuevos productos, nuevos procesos y nuevos*

mercados a los que la estructura de la empresa tiene que dar respuesta.

Pero hoy día no sólo es importante para la empresa pensar en una estructura ordenada y funcional, sino que las modernas corrientes de estudios empresariales hablan de la necesidad de que las organizaciones empresariales se doten de directivos que piensen y decidan actuar de forma estratégica, puesto que existen algunos factores clave que así aconsejan, entre ellos la existencia de:

- ***Mercados de productos y servicio** que están viviendo una época de avances constantes que hacen que la competencia sea cada día más dura. Esto obliga a la empresa a estar en continua tensión, intentando adelantarse a los cambios que se puedan producir.*

- ***La globalización de la economía** ha hecho que el mundo sea un mercado global, por ello los modelos estándares de productos o servicios ya no son estándares locales o regionales, sino mundiales.*

¿Cómo se representa la estructura en la organización empresarial?

El organigrama es el instrumento que se utiliza en la empresa para plasmar de forma gráfica la estructura que tienen las organizaciones.

El uso de gráficos tiene una serie de ventajas, entre ellas destacaremos:

A través de ellos se identifican rápidamente las relaciones que existen entre cada uno de los órganos o miembros de la empresa.

- *Dan una visión panorámica y de conjunto de una parte de toda la empresa.*

- *Se configuran para representar la estructura formal de la organización.*

- *Indican cómo se reparte el poder en la estructura y si se centraliza o descentraliza la toma de decisiones.*

- *Es un indicador de los cauces de comunicación de las informaciones que han de transmitirse.*

- *La persona que se incorpora a trabajar puede conocer fácilmente de quien depende y quiénes son sus subordinados, en caso de tenerlos".*

La Organización Empresarial en la actualidad es de suma importancia, sin importar el tipo de empresa que esta sea, en este mundo competitivo, las empresas deben estar bien organizadas y preparadas para competir y alcanzar el éxito esperado. La Organización Empresarial se encarga de mejorar el desempeño del talento humano, optimizar el manejo de los recursos económicos, materiales; además busca mejorar la productividad y de esta manera alcanzar competitividad en el mercado. Cabe indicar que con la adecuada Gestión Empresarial se tendrá claro los objetivos planteados, se buscará mejorar el desempeño de las diferentes funciones, con lo cual se mejorará la comunicación y se obtendrá información de relevancia para la adecuada toma de decisiones.

La organización empresarial consta de los siguientes elementos:

- ✓ Planificación
- ✓ Coordinación
- ✓ Centralización – descentralización.

Planificación

Se debe planear como se van a realizar las diferentes actividades para cumplir las metas y objetivos generales y específicos propuestos por la organización.

Coordinación

Se refiere a coordinar con el personal de la empresa, como se llevarán a cabo las diferentes actividades y delimitar las responsabilidades de cada persona.

Centralización – descentralización

La centralización se da cuando se debe tomar decisiones delicadas y que solo los directivos de mayor jerarquía la pueden tomar.

Descentralización se refiere a decisiones en las que todos pueden participar, especialmente las personas que sean más conocedoras del tema de acuerdo del área que esté en análisis.

2.4.3.2.3. –Dirección

Según (Rodríguez, 2006) *"La dirección es una de las funciones más efectivas de la ejecución. La dirección pone en acción la voluntad de hacer algo y transforma los deseos en acciones para alcanzar el éxito. Los administradores se enfrentan a muchos problemas parcialmente intangibles y que implican muchas complejidades. La adecuada dirección ayuda a solucionar estas tareas y proporciona amortiguadores para absorber el impacto de las dificultades que acosan a todas las actividades administrativas.*

Los cambios en las organizaciones están normalmente direccionados por unos cuantos individuos de mandos superiores; estos individuos pueden dedicar su vida a cierta misión y visión; pueden ejercer poder de influencia sobre otros o pueden poseer una extraordinaria energía y fuerza de voluntad para lograr diversos objetivos organizacionales que para ellos son de extrema importancia. Mc. Clelland D.C. (The Achieving Society, Princeton D. Van Nostrand Co., N. J., 1961, p. 69) opina que el atributo realmente importante para la dirección y que caracteriza a los administradores notables es su fuerte impulso de realización. Son necesarios el deseo y entusiasmo, pero lo más importante es este fuerte impulso por lograr algo. Esta motivación para la realización proviene de muchas fuentes, tales como los valores de la persona, su ideología, etc. En forma característica asume la responsabilidad de encontrar respuestas para sus problemas, lucha arduamente por lograr objetivos y desea saber cómo está desempeñando su trabajo.

Existe la creencia difundida de que todo administrador ejerce influencia sobre otras personas y que con el tiempo esta influencia crece. Algunos son mejores que otros al influir sobre sus colaboradores y, de la misma manera, algunas condiciones hacen más fácil para un administrador influir en sus subalternos que para otros. Por lo consiguiente, parece que toda persona normal puede desarrollar sus capacidades de dirección y convertirse en jefe, al realizar un esfuerzo y bajo ciertas condiciones.

La Dirección se encarga de hacer funcionar la empresa, poniendo énfasis en el talento humano, y designado a las personas idóneas para que ocupe los diferentes cargos de la empresa, lo cual se logra realizando una selección del personal, que cumpla con las expectativas y exigencias que la empresa espera para alcanzar las metas, objetivos planteados, para lograr el éxito esperado.

Los Administradores de las empresas tienen la obligación de cuidar, respetar y capacitar periódicamente a sus colaboradores, además debe proporcionarle la vestimenta, herramientas y equipos obtener un óptimo rendimiento. Lo primordial en la dirección es las relaciones personales, porque el talento humano es de suma importancia para alcanzar las metas y objetivos organizacionales

2.4.3.2.4. –Toma de Decisiones

> Según (Alonso, Caamaño, Miño, Hernandez, & Ballesteros, 2003) "*La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que llevaran hacia el futuro. La toma de decisiones también se basa en el pasado; las experiencias pasadas, sean buenas o malas, desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los gerentes consideran factibles o deseables. Por consiguiente, los objetivos para el futuro se basan, en parte, en experiencias del pasado.*
>
> *El gerente cuando toma las decisiones, no está aislado. Al mismo tiempo que él toma sus decisiones, hay otras personas haciendo lo mismo dentro de la organización y fuera de ella, en las oficinas de otras empresas o del gobierno. Cuando los gerentes proyectan las posibles consecuencias de sus decisiones, deben estar conscientes de que las decisiones de terceros pueden contraponerse o interactuar con las suyas. En pocas palabras, la toma de decisiones es un proceso conducido por los gerentes, relacionado con terceros que también hacen lo propio.*
>
> *Se puede ver que el actuar o decidir en forma racional por parte de una persona requiere ciertas condiciones. Primero, se debe tratar de alcanzar alguna meta que no puede lograrse sin una acción objetiva. Segundo, se debe tener una idea clara de los*

caminos y métodos a seguir para alcanzar esa meta, bajo las circunstancias y las limitaciones existentes. Tercero, la persona encargada de tomar la decisión debe tener la habilidad suficiente como para analizar y evaluar opciones a la luz de la meta deseada. Cuarto, debe hacer una selección óptima de aquella opción que permita alcanzar la meta en la mejor forma.

Si bien es cierto que muchas decisiones empresariales se toman con el deseo de salir adelante en forma tan seguro como sea posible, también se cree que muchos administradores tratan de tomar las mejores decisiones que pueden dentro de los límites de racionalidad y a la luz del tamaño y la naturaleza de los riesgos que supone la incertidumbre del futuro.

La toma de decisiones es un proceso que requiere un considerable lapso de tiempo, en el cual se analiza la información obtenida, se plantea posibles alternativas que den solución al problema o guíen para aprovechar una oportunidad que se presenta en la empresa.

En la toma de decisiones influyen factores como la programación, incertidumbre, riesgo, conflicto y alcance.

Programación

En este aspecto podemos identificar dos tipos de decisiones:

Decisiones Programadas.- Son decisiones que se toman de acuerdo a un hábito, regla o como procedimiento en un proceso determinado. Ejemplo decisiones sobre pedidos de compra, forma de pago a proveedores, etc.

Decisiones No Programadas.- Son decisiones que se las toma cuando la situación no es habitual, suelen presentarse una sola vez y se necesita de creatividad y habilidad por parte de la persona o personas encargadas de tomar las decisiones, porque intervienen varios parámetros que deben ser analizados en un tiempo limitado.

Incertidumbre

Decisiones en condiciones de Certidumbre.- Son aquellas decisiones que son tomadas con certeza, porque se dispone con información completa y confiable, lo que permite conocer la situación de la empresa.

Decisiones en condiciones de Incertidumbre.- En la mayoría de los casos las decisiones son tomadas en un ambiente de incertidumbre; esto quiere decir que antes de tomar una decisión en el ámbito empresarial no se cuenta con información completa lo cual indica que se toman las decisiones en ausencia de bases sólidas y esto impide que la empresa se desarrolle de una manera adecuada.

Riesgo

El riesgo es la probabilidad de que suceda un hecho, impacto o consecuencia negativa, en el momento que se toma una decisión.

El riesgo varía dependiendo del tamaño y la cultura de la empresa, esto se podría evitar si la persona encargada de la toma de decisiones cuenta con la información necesaria, con lo cual se evitaría o minimizaría el riesgo existente.

Conflicto

El conflicto suele presentarse a menudo cuando existe conflicto entre objetivos opuestos, en estos casos se debe elegir la alternativa que beneficie de mejor manera a la empresa, siempre que sea sometida a un análisis minucioso.

Etapas de la toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso que debe cumplir seis etapas, las cuales deben ser aplicadas de manera consecutiva, a continuación se detallan:

1) Identificar y diagnosticar el problema
2) Generar soluciones alternativas
3) Evaluar alternativas
4) Seleccionar la mejor alternativa
5) Implantar la decisión
6) Evaluar la decisión

1) Identificar y diagnosticar el problema

La primera etapa de la toma de decisiones es identificar y diagnosticar el problema u oportunidad, cuando se haya identificado se procede a identificar las posibles causas que lo originan, a continuación se van descartando las causas que no tienen soporte válido y se queda con las más probables, cabe indicar que es importante identificar el problema antes de proponer una solución.

2) Generar soluciones alternativas

En la segunda etapa se procede a generar posibles soluciones para el problema detectado, en esta etapa el tomador de decisiones puede contar con la ayuda de organizadores gráficos como: la lluvia de ideas y los árboles de decisión, los cuales son muy útiles para desarrollar la creatividad.

3) Evaluar alternativas

En esta etapa la persona encargada de la toma de decisiones procede a evaluar las decisiones generadas en la etapa anterior. Las alternativas elegidas deben estar relacionadas con los objetivos de la organización, en este punto se debe tener en cuenta, ventajas, desventajas y costes que van a incurrir en las posibles alternativas que se van a solucionar el problema.

4) Seleccionar la mejor alternativa

En este punto se elige la mejor alternativa, de acuerdo al análisis de la etapa anterior, en donde se elige la alternativa que satisfaga las necesidades de la empresa y beneficie a la organización.

5) Implantar la decisión

En esta etapa se pone en marcha la alternativa elegida, pero primeramente se debe planificar todas las actividades que se llevarán a cabo para la implementación de la alternativa y realizar el respectivo seguimiento para evaluar los resultados obtenidos.

6) Evaluar la decisión

La última etapa comprende la evaluación de la decisión aplicada, en la cual se verifica si la alternativa elegida solucionó el problema detectado, si el resultado no fue el que se esperaba se debe tomar un poco más de tiempo para estudiar de mejor manera las alternativas y repetir el procedimiento.

La toma de decisiones es de gran importancia en las empresas, porque de ello depende el adecuado desempeño y el futuro de la empresa. Para tomar una decisión en el ámbito empresarial es indispensable contar con información de relevancia y completa de todas las áreas implicadas, la cuál será sometida a un minucioso análisis, además se debe contar con el tiempo suficiente para estudiar detenidamente la situación en que se encuentra la empresa, la misma que servirá de base para la toma de cualquier alternativa de decisión, con el fin de favorecer el desempeño y evolución de la organización.

2.5. Hipótesis

La Gestión de stocks incide en la toma de decisiones de la empresa TIENDA ASOCIADA ENPROVIT de la ciudad de AMBATO

2.6. Señalamiento de Variables

Variable Independiente:

Gestión de Stock

Variable Dependiente:

Toma de decisiones

Unidad de Observación:

Tienda Asociada ENPROVIT

Término de la Relación:

Incide

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1.- Enfoque Investigativo

El presente trabajo de investigación se basará en el paradigma Cualitativo porque es propio de las ciencias humanas, privilegia las técnicas cualitativas, enfocado a una realidad única, irrepetible, busca la comprensión de los fenómenos sociales. Este paradigma se enmarca en la observación naturista y se basa en un enfoque contextualizado, basándose en una perspectiva desde dentro; siempre orientado a la formación de hipótesis, poniendo énfasis en el proceso. Este enfoque no es generalizable porque el estudio de los casos lo realiza en su contexto; además es holístico, asume una realidad dinámica y asume que el progreso de la ciencia es dialéctico.

3.2.- Modalidad básica de la Investigación

3.2.1.- Investigación de Campo

> *Según* (Herrera, 2004) *"La investigación de campo porque es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del Proyecto".*

Para lo cual se realizará visitas periódicas en la Tienda Asociada ENPROVIT, de esta manera se conocerá más a fondo la realidad de la empresa, se podrá estar al tanto de los procedimientos que se utilizan en el tratamiento de las existencias y se recolectará datos con más seguridad sobre las variables de estudio.

3.2.2.- Investigación Documental- Bibliográfica

> Según (Herrera, 2004) *"La investigación documental – bibliográfica tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones".*

Para cumplir con este trabajo de Investigación se cuenta con libros, tesis e información en el internet que servirán para sustentar el tema de estudio.

3.3.- Nivel o tipo de investigación

3.3.1.- Descriptivo

> Según (Herrera, 2004) *"La investigación de nivel descriptivo permite predicciones rudimentarias, de medición precisa, requiere de conocimiento suficiente, además muchas investigaciones de este nivel tienen interés de Acción social.*
>
> *Los objetivos de este nivel son: comparar entre dos o más fenómenos, situaciones o estructuras; clasifican elementos y estructuras, modelos de comportamiento, según ciertos criterios; se encarga de caracterizar una comunidad y distribuye datos variables considerados aisladamente".*

El presente trabajo de investigación se aplicara este tipo de investigación porque permite detallar y recolectar información importante sobre la problemática en estudio por medio de entrevistas y encuestas que se realizaran por medio de cuestionarios bien estructurados, lo que permitirá tener una perspectiva más clara del tema en estudio en la Tienda Asociada ENPROVIT.

3.3.2.- Explicativo

> Según (Herrera, 2004) *"El nivel Explicativo conduce a la formulación de leyes; investigaciones más complejas que los niveles anteriores; se aplica un estudio altamente estructurado; responde al ¿por qué? (casualidad)".*
>
> *"Los objetivos de este nivel consisten en comprobar experimentalmente una hipótesis; descubre las causas de un fenómeno y detecta los factores determinantes de ciertos comportamientos".*

Por medio de este tipo de investigación se permitirá establecer y explicar cada una de las variables que intervienen en el presente trabajo con la finalidad de explicar paso a paso la problemática que existe en la Tienda Asociada ENPROVIT y su posible solución.

3.4.- Población y muestra

3.4.1.- Población

> Según (Herrera, 2004) *La población es la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características. En muchos casos, no se puede investigar a toda la población, sea por razones económicas, por falta de auxiliares de investigación o porque no se dispone del tiempo necesario, circunstancias en que se recurre a un método estadístico de muestreo, que consiste en seleccionar una parte de los elementos de un conjunto, de manera que sea lo más representativo del colectivo en las características sometidas a estudio.*

La población de la presente investigación está integrado por 32 personas; por ser una población finita no se realizará el cálculo de la muestra y se investigará a toda la población.

Tabla N° 1: PERSONAL INVESTIGADO

CARGO	CANTIDAD
Gerente / Propietario	3
Administrador	3
Contador	3
Auxiliar Contable	3
Cajeras	6
Bodegueros	3
Percheros	10
Guardia	1
TOTAL	**32**

Elaborado por: La Autora

En la presente investigación, la población a la que se aplicará la encuesta está conformada por 32 personas que pertenecen a tres empresas distintas que realizan la misma actividad económica, y se detallan a continuación: 14 personas que laboran en la Tienda Asociada ENPROVIT; 10 empleados del Comercial Yucaylla y 8 personas del Comercial Núñez; es importante indicar que las empresas antes indicadas presentan el mismo problema con los inventarios; se las incluyó en el presente trabajo para que la población sea más representativa y tenga más consistencia.

3.4.2.- Muestra

Según (Herrera, 2004) *"La muestra, para ser confiable, debe ser representativa, y además ofrecer la ventaja de ser la más práctica, la más económica y la más eficiente en su aplicación. No se debe perder de vista que por más perfecta que sea la muestra, siempre habrá una diferencia entre el resultado que se obtiene de Definir el universo que sirve de base para la muestra.*

- *Disponer de un registro del universo, es decir, una lista de sus elementos.*
- *Determinar el tamaño de la muestra, para obtener el resultado al menor costo, menor tiempo y con el personal indispensable.*
- *Lograr que la muestra sea representativa, es decir, que refleje las características del universo, en la misma proporción.*
- *Aplicar en la muestra los procedimientos e instrumentos de recolección.*

3.5.- Operacionalización de Variables

3.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión de Stock

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Según (Fajardo, 2008)*"La gestión de stocks es la actividad y el empleo de capital y recursos para planificar, organizar, dirigir y controlar los productos y materiales almacenados con el fin de ofrecer un servicio constante a la demanda existente con la máxima fiabilidad, rapidez, versatilidad y calidad al menor coste posible."*	Inventario	Procesos	¿Conoce si existen procesos definidos para el manejo de la mercadería?	Encuesta	Cuestionario
			¿Existen razones determinantes para que la gestión de Stock sea deficiente?		
	Instalaciones / mobiliario	Reglamentos	¿Se realiza mantenimiento periódico de los, equipos e instalaciones?		
			¿Cree Ud. Que con una adecuada limpieza se mejorará la imagen de la empresa y se fortalecerá la confianza de los clientes?		
	Mejora	Obligaciones	¿Cree Ud. Que las condiciones que le brinda la empresa son óptimas para desempeñar sus labores?		
			¿Solicitan su opinión para solucionar problemas y se le involucra en acciones de mejora?		
	Disciplina	Objetivos	¿Cumple satisfactoriamente con las obligaciones que le han asignado?		
			¿Se capacita al personal de la empresa de forma periódica?		
	Metodología	Etapas	¿Cree Ud. que es importante implementar una metodología para mejorar el control de los inventarios?		
			¿Con la aplicación de una metodología que se ajuste a las necesidades de la empresa, se logrará mejorar la Gestión de Stocks, se optimizará el manejo de los inventarios y se orientará la adecuada toma de decisiones?		

Tabla N° 2: Operacionalización de la Variable Independiente
Elaborado por: La Autora

3.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE: Toma de decisiones

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Según (Alonso, Caamaño, Miño, Hernandez, & Ballesteros, 2003)*"La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que llevaran hacia el futuro. La toma de decisiones también se basa en el pasado; las experiencias pasadas, sean buenas o malas, desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los gerentes consideran factibles o deseables. Por consiguiente, los objetivos para el futuro se basan, en parte, en experiencias del pasado".*	Decisiones	Alternativas	¿Tiene conocimiento en que se sustenta la gerente para tomar las decisiones en la empresa?	Encuesta	Cuestionario
			¿Conoce si la persona encargada de tomar decisiones cuenta con varias alternativas antes de tomar una?		
	Información	Resultados	¿Tiene conocimiento si para la toma de decisiones se cuenta con información completa y de relevancia?		
			¿Las decisiones tomadas en la empresa en el año 2013 fueron efectivas?		
	Herramientas	Metas / Objetivos	¿Tiene conocimiento si la empresa se ha planteado metas y objetivos organizacionales?		
			¿Conoce Ud. Si antes de tomar una decisión se cuenta con el tiempo necesario para estudiar detenidamente la situación en que se encuentra la empresa?		

Tabla N° 3: Operacionalización de la Variable Dependiente
Elaborado por: La Autora

3.6.- Técnicas e Instrumentos

Las técnicas que se han utilizado para recolectar información en la presente investigación son:

3.6.1.- Encuesta

> Según (Herrera, 2004) *"La encuesta es una técnica de recolección de información, por la cual los informantes responden por escrito a preguntas entregadas por escrito".*

> *"Tanto la entrevista como la encuesta estructurada necesitan el apoyo de un cuestionario. Este instrumento es una serie de preguntas impresas sobre hechos y aspectos que interesan investigar, las cuales son contestadas por la población o muestra de estudio".*

En el presente trabajo investigativo se utilizó la técnica de la encuesta, la cual se llevó a cabo con el apoyo del cuestionario, que sirvió para obtener información de relevancia para conocer la realidad del problema que atraviesa la empresa Tienda Asociada ENPROVIT.

3.7.- Plan de recolección de información

Según (Herrera, 2004) *"El plan de recolección de información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido".*

Para concretar la descripción del plan de recolección conviene contestar las siguientes preguntas:

Tabla N° 4: Plan de recolección de Información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Analizar la Gestión de Stocks y su incidencia en la toma de Decisiones de la empresa TIENDA ASOCIADA ENPROVIT de la ciudad de AMBATO.
2.- ¿De qué personas u objetos?	Los empleados de la empresa
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Gestión de Stock y Toma de decisiones.
4.- ¿Quién? ¿Quiénes?	Investigadora: Martha Silva
5.- ¿A quiénes?	Al personal que labora en la empresa
6.- ¿Cuándo?	Enero- Junio 2014
7.- ¿Dónde?	En la empresa TIENDA ASOCIADA ENPROVIT de la ciudad de Ambato.
8.- ¿Cuántas veces?	Dos
9.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
10.- ¿Con qué?	Cuestionario Estructurado

Elaborado por: La Autora
Fuente: TIENDA ASOCIADA ENPROVIT

3.8.- Plan de procesamiento de la Información

Según (Herrera, 2004) *"Los datos recogidos (datos en bruto) se transforma siguiendo ciertos procedimientos:*

- *Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.*
- *Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.*
- *Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: cuadros de una sola variable, cuadro con cruce de variables, etc.*
- *Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en los análisis).*
- *Estudio estadístico de datos para presentación de resultados*".

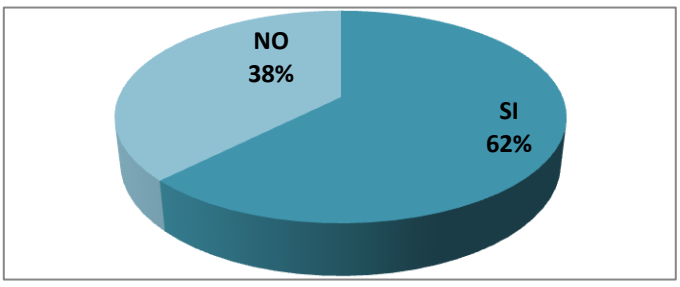
En base a la información obtenida en la empresa TIENDA ASOCIADA ENPROVIT, con los datos obtenida de los cuestionarios se realizó una revisión crítica, concluida estas etapas se procedió a realizar la respectiva tabulación de la información obtenida; para una mejor comprensión se contó con la ayuda de tablas y representaciones gráficas que se indican a continuación:

Tabla N° 5 : Modelo Cuantificación de Resultados

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	-	%
NO	-	%
TOTAL	**-**	**%**
FUENTE:		
ELABORADO POR:		

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 1: Modelo Representación Gráfica



Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO IV

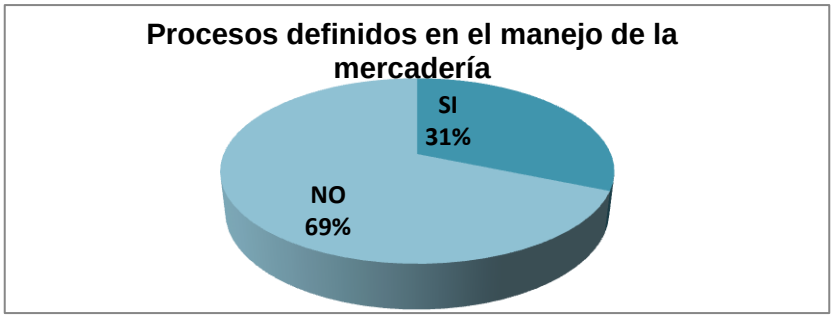
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.- Análisis e interpretación de resultados.

1. ¿Conoce si existen procesos definidos para el manejo de la mercadería de la empresa con la finalidad de evitar contratiempos?

Tabla N°6: Procesos Definidos		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	10	31%
NO	22	69%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 2: Procesos Definidos



FUENTE: TABLA N° 5
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

De las personas encuestadas, el 69% respondieron que no existen procesos definidos para el manejo de la mercadería de la empresa con la finalidad de evitar contratiempos; mientras tanto que el 31% de las personas expresaron lo contrario.

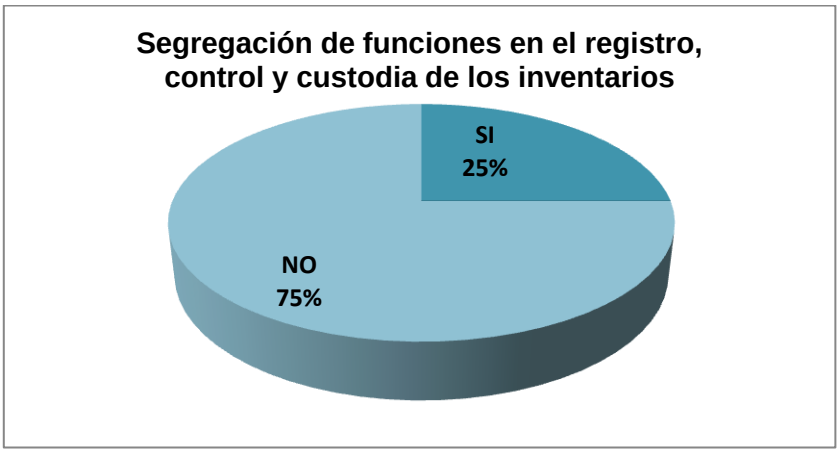
Interpretación

En base a los resultados, la mayoría de los encuestados indicaron que se no se han definido procesos para el manejo de la mercadería, lo que ocasiona contratiempos y dificulta que las actividades se desarrollen con normalidad.

2. ¿Existe segregación de funciones en el registro, control y custodia de los inventarios?

Tabla N° 7: Segregación de Funciones		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	8	25%
NO	24	75%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 3: Segregación de Funciones



FUENTE: TABLA N° 6
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

El 75% de las personas encuestadas consideran que no existe segregación de funciones en el registro, control y custodia de los inventarios; el 25% respondieron lo opuesto.

Interpretación

En base a los resultados, la mayoría de los encuestados consideran que no existe segregación de funciones, por este motivo la empresa está propensa a sufrir fraudes, se recomienda que aplique un manual de funciones y procedimientos para evitar inconvenientes en la organización.

3. ¿Existen políticas que regulen las actividades relacionadas con el tratamiento de las existencias?

Tabla N° 8: Políticas		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	12	37%
NO	20	63%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 4: Políticas Reguladoras

FUENTE: TABLA N° 7
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

El 63% de los encuestados, indicaron que no existen políticas que regulen las actividades relacionadas con el tratamiento de las existencias y el 37% expresaron que si existen políticas.

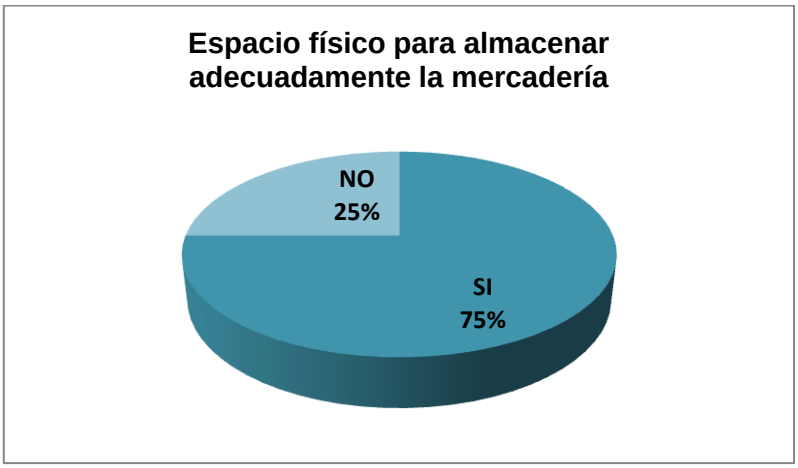
Interpretación

En base a los resultado obtenidos, la mayoría de los encuestados indicaron no se cuenta con políticas que regulen el tratamiento de los inventarios, por tal motivo las actividades no se desarrollan de la manera esperada.

4. ¿La empresa cuenta con suficiente espacio físico para almacenar adecuadamente la mercadería?

Tabla N° 9: Espacio Físico		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	24	75%
NO	8	25%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 5: Espacio Físico



FUENTE: TABLA N° 8
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

De las personas encuestadas el 75% respondieron que la empresa si cuenta con suficiente espacio para almacenar adecuada la mercadería y el 33% expresaron lo contrario.

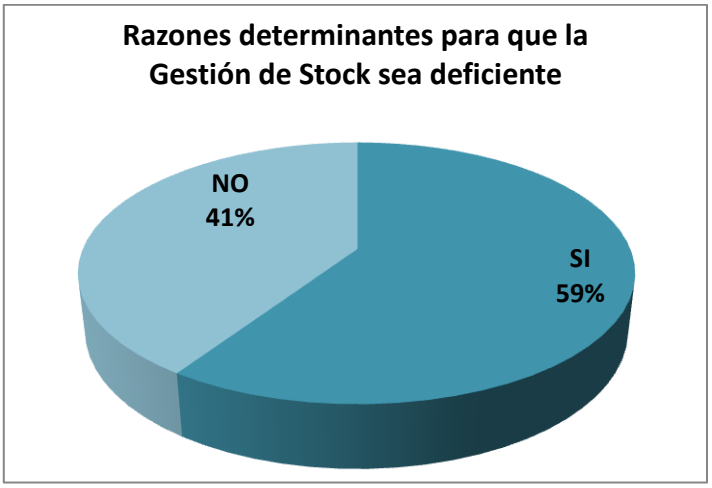
Interpretación

En base a los resultados, la mayoría de los encuestados indicaron que la empresa cuenta con el suficiente espacio físico para almacenar la mercadería, lo ideal para optimizar el espacio físico sería clasificar y ordenar la mercadería de acuerdo a su naturaleza.

5. ¿Existen razones determinantes para que la gestión de Stock sea deficiente?

Tabla N° 10: Gestión de Stocks		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	19	59%
NO	13	41%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 6: Gestión de Stocks



FUENTE: TABLA N° 9
ELABORADO POR: La Autora

El 59% de los encuestados consideran que si existen razones determinantes para que la Gestión de Stocks sea deficiente, el 41% consideran lo contrario.

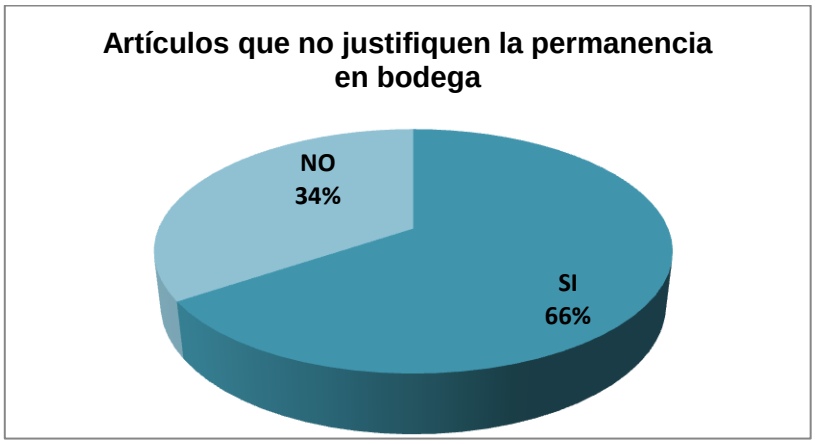
Interpretación

En base a los resultados, la mayoría de los encuestados consideran que existen razones determinantes para que Gestión de Stock sea deficiente, esto se debe a la escasa planificación, organización, y control del Inventario dentro de la empresa.

6. ¿Existen artículos caducados, en mal estado, que no justifique la permanencia en bodega?

Tabla N° 11: Artículos Caducados		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	21	66%
NO	11	34%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 7: Artículos Caducados



FUENTE: TABLA N° 10
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

El 66% de las personas encuestadas respondieron que existen artículos caducados, en mal estado, que no justifiquen la permanencia en bodega, el 34% respondieron lo contrario.

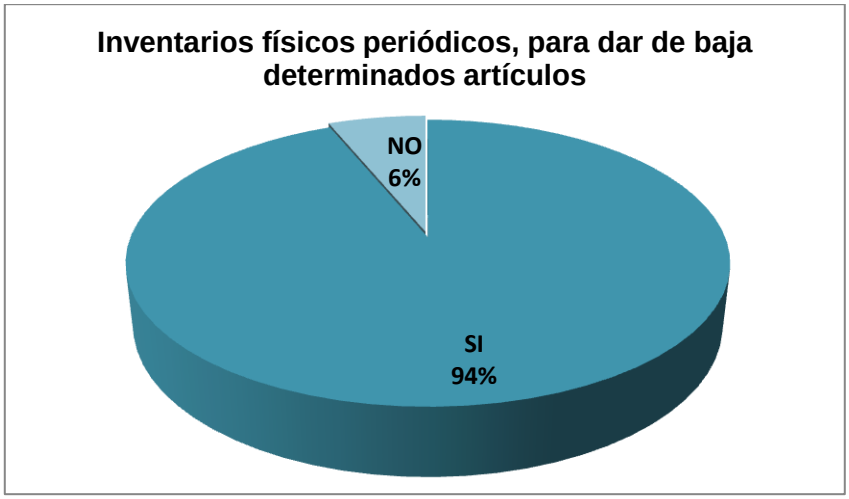
Interpretación

En base a los resultados, la mayoría de los encuestados indicaron que existen productos caducados, en mal estado que están ocupando un espacio físico en bodega, lo genera que incurra en un gasto innecesario, perjudicando a la empresa.

7. ¿Ud. Cree que se debe realizar inventarios físicos periódicos para dar de baja determinados artículos para optimizar el espacio físico?

Tabla N°12: Inventarios Físicos		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	30	94%
NO	2	6%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 8: Inventarios Físicos



FUENTE: TABLA N° 11
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

El 94% del personal encuestado manifestaron que si es necesario realizar inventarios físicos periódicos para dar de baja determinados artículos para optimizar el espacio físico, el 6% manifestaron lo contrario.

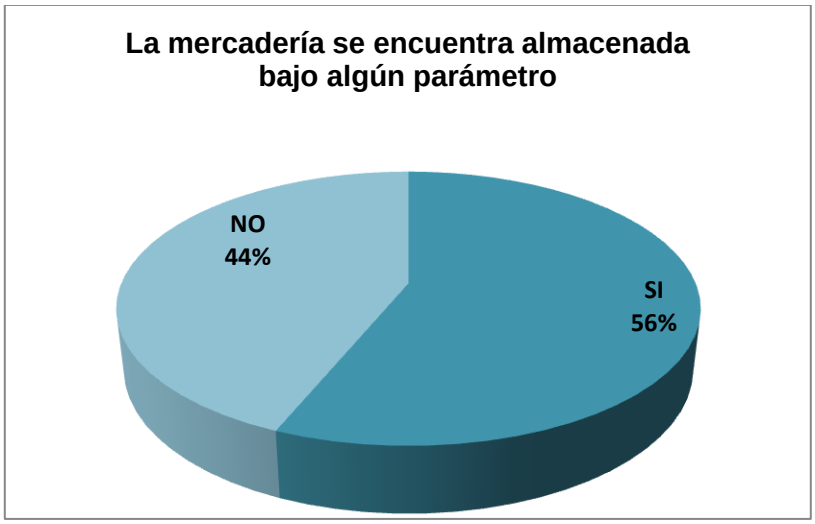
Interpretación

En base a los resultados, la mayoría de los encuestados recomiendan que se debe realizar inventarios físicos periódicos, para dar de baja los artículos que no se puedan comercializar, de esta manera se optimizará el espacio físico de las bodegas.

8. ¿La mercadería se encuentra almacenada bajo algún parámetro?

Tabla N°13: Parámetros de Almacenamiento		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	18	56%
NO	14	44%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 9: Parámetros de Almacenamiento



FUENTE: TABLA N° 12
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

El 56% de los encuestados manifestaron que la mercadería no se encuentra almacenada bajo ningún parámetro, el 44% expresaron todo lo contrario.

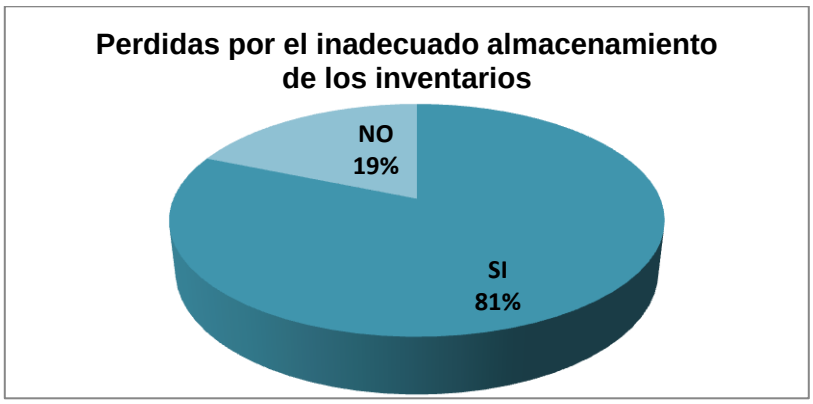
Interpretación

En base a los resultados, la mayoría de los encuestados indicaron que la mercadería no se encuentra almacenada bajo ningún parámetro, por esta razón algunos artículos se exponen a deteriorarse, lo que ocasiona pérdidas a la empresa

9. ¿Ha existido pérdidas por el inadecuado almacenamiento de las existencias?

Tabla N°14: Pérdidas Inadecuado Almacenamiento		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	26	81%
NO	6	19%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 10: Pérdidas Inadecuado Almacenamiento



FUENTE: TABLA N° 13
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

El 81% de las personas encuestadas manifestaron que si han existido perdidas por el inadecuado almacenamiento de los inventarios; el 33% opinaron lo contrario.

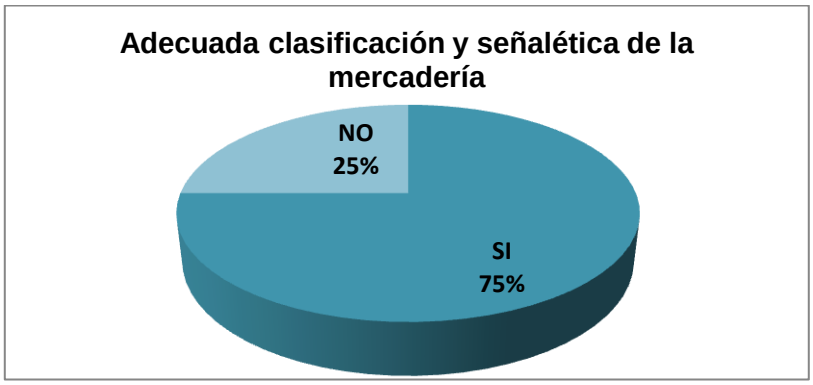
Interpretación

En base a los resultados, la mayoría de los encuestados indicaron que han existido perdidas, porque la mercadería no está almacenada adecuadamente, lo que ha ocasionado que determinados productos se rompan, deterioren o se pierdan porque superaron la fecha de caducidad y los plazos para que se realicen los cambios con los proveedores.

10 ¿Cree Ud. Que con una adecuada clasificación y señalética de la mercadería se optimizará el espacio físico y el tiempo de reposición?

Tabla N°15: Clasificación y Señalética		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	24	75%
NO	8	25%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 11: Clasificación y Señalética



FUENTE: TABLA N° 14
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

Del 75% de las personas encuestadas consideraran que con una adecuada clasificación y señalética de la mercadería se optimizará el espacio Físico y el tiempo de reposición; el 25% opinaron lo opuesto.

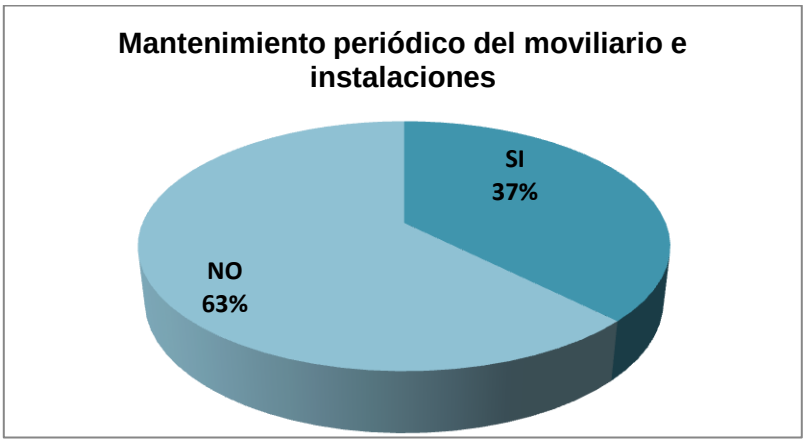
Interpretación

En base a los resultados, la mayoría de los encuestados recomiendan realizar una adecuada clasificación de la mercadería en base a su naturaleza, para optimizar el espacio físico de la bodega, además se recomienda se realice rótulos para identificar de mejor manera los productos, con la finalidad de ganar tiempo en su ubicación.

11. ¿Se realiza mantenimiento periódico del mobiliario e instalaciones de la empresa?

Tabla N°16: Mantenimiento Periódico		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	12	37%
NO	20	63%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 12: Mantenimiento Periódico



FUENTE: TABLA N° 15
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

Del 63% de las personas encuestadas concluyeron que no se realiza mantenimiento periódico del mobiliario e instalaciones; el 37% opinaron lo contrario.

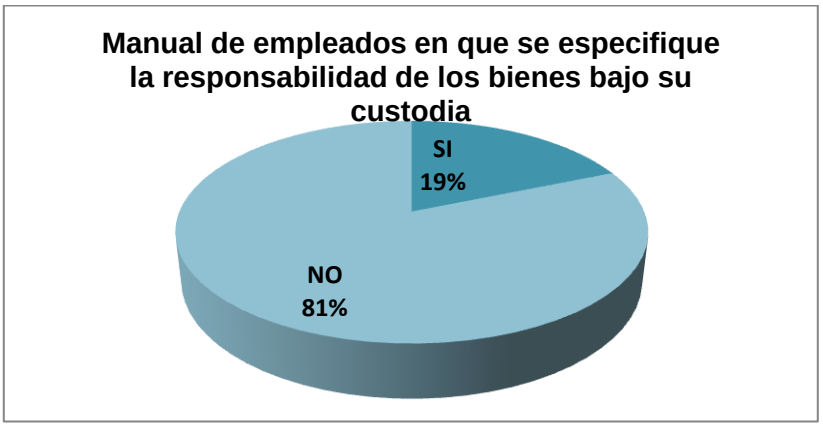
Interpretación

En base a los resultados, la mayoría de los encuestados indicaron que no se realiza mantenimiento periódico del mobiliario e instalaciones, lo que disminuye la vida útil de estos componentes.

12. ¿Existe un manual en el que especifique que cada empleado es responsable de los bienes bajo su custodia?

Tabla N°17: Manual de Funciones		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	6	19%
NO	26	81%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N°13: Manual de Funciones



FUENTE: TABLA N° 16
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

De las personas encuestadas, el 81% respondieron que la empresa no cuenta con un manual de funciones y procedimientos en que especifique que es responsable de los bienes bajo su custodia; mientras tanto que el 19% de las personas expresaron lo contrario.

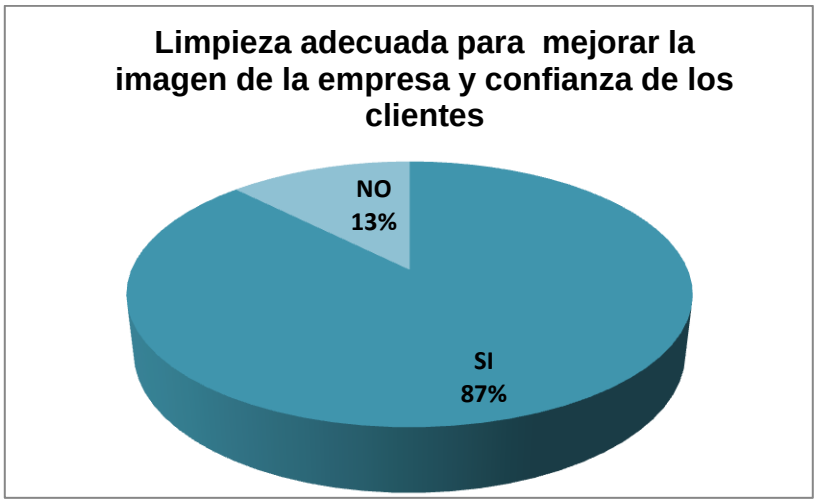
Interpretación

En base a los resultados, la mayoría de los encuestados recomiendan se adopte un manual de funciones y procedimientos, que se ajuste a las necesidades de la empresa; en el cual este definido las funciones, obligaciones y responsabilidades de cada empleado de la empresa.

13. ¿Cree Ud. Que con una adecuada limpieza se mejorará la imagen de la empresa y se fortalecerá la confianza de los clientes?

Tabla N°18: Limpieza Adecuada		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	28	87%
NO	4	13%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 14: Limpieza Adecuada



FUENTE: TABLA N° 17
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

El 87% de las personas encuestadas consideran que con una adecuada limpieza se mejorará la imagen de la empresa y se fortalecerá la confianza de los clientes; el 13% opinan lo opuesto.

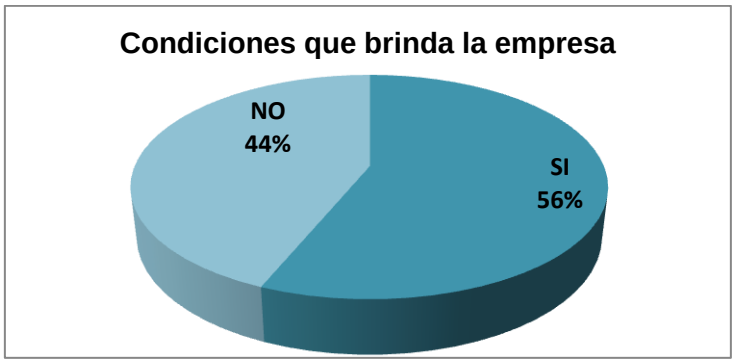
Interpretación

En base a los resultados, la mayoría de los encuestados recomiendan realizar actividades de limpieza periódicamente, para mejorar la imagen de la empresa, y fortalecer la confianza de los clientes y conservar su fidelidad.

14. ¿Cree Ud. Que las condiciones que le brinda la empresa son óptimas para desempeñar sus labores?

Tabla N° 19: Condiciones que brinda la Empresa		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	18	56%
NO	14	44%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N°15: Condiciones que Brinda la Empresa



FUENTE: TABLA N° 18
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

El 56 % de las personas encuestadas consideraran que las condiciones que le brinda la empresa son óptimas para desempeñar sus labores; el 44% opinaron lo contrario.

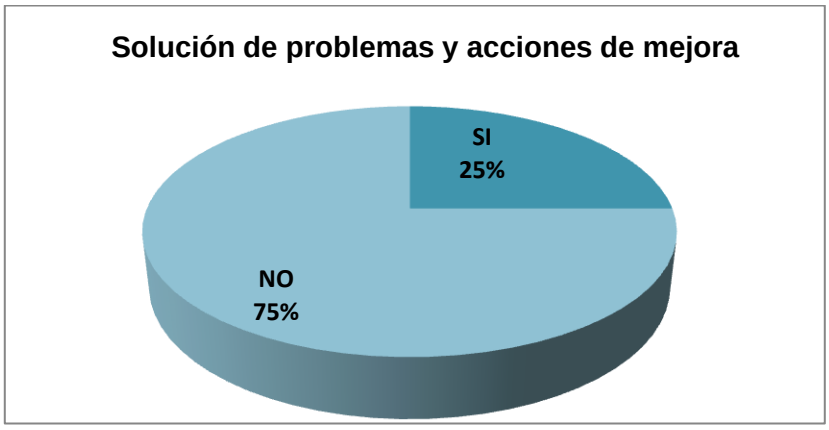
Interpretación

En base a los resultados, la mayoría de los encuestados indicaron que la empresa les proporciona condiciones óptimas para desempeñar sus labores, es necesario que se dialogue con todos los empleados para obtener sus puntos de vista y mejorar las condiciones para que todos los trabajadores se sientan a gusto con su lugar de trabajo.

15.¿Solicitan su opinión para solucionar problemas y se le involucra en acciones de mejora?

Tabla N°20: Solución de Problemas		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	8	25%
NO	24	75%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 16: Solución de Problemas



FUENTE: TABLA N° 19
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

El 75% del personal encuestado manifestaron no solicitan su opinión para solucionar problemas y que no se los involucra en acciones de mejora; el 25% manifestaron lo contrario.

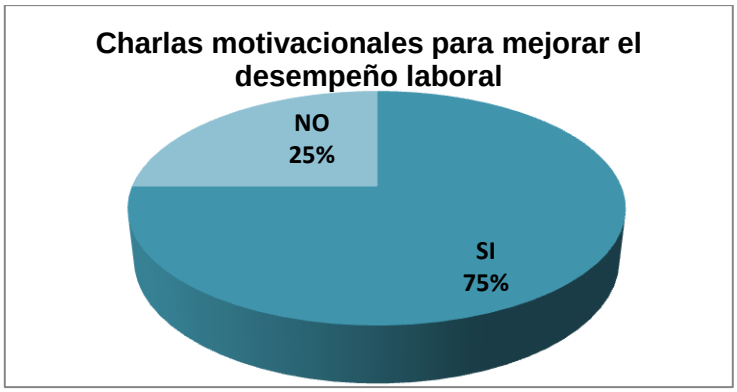
Interpretación

En base a los resultados, la mayoría de los encuestados recomiendan soliciten su opinión para solucionar problemas y se los involucre en las acciones de mejora, porque ellos pueden aportar con ideas innovadoras que aporten al desarrollo de la empresa.

16. ¿Cree Ud. Que es necesario que los directivos de la empresa organicen charlas motivacionales para que los empleados mejoren su desempeño laboral?

Tabla N°21: Charlas Motivacionales		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	24	75%
NO	8	25%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 17: Charlas Motivacionales



FUENTE: TABLA N° 20
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

El 75% de las personas encuestadas consideran que si es necesario que los directivos de la empresa organicen charlas motivacionales para que los empleados mejoren su desempeño; el 25% opinaron lo opuesto.

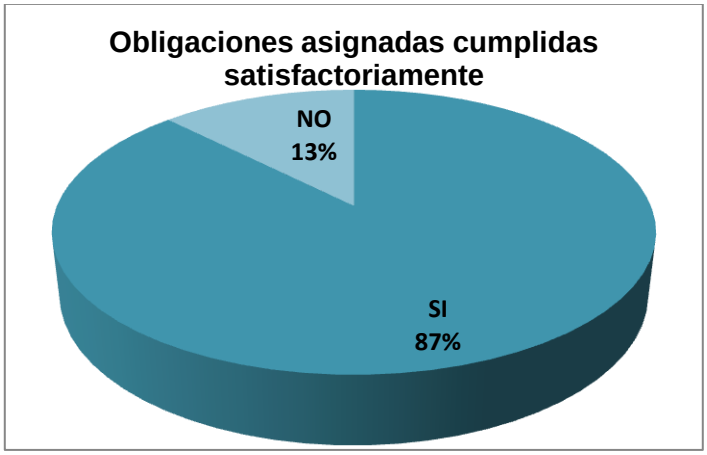
Interpretación

En base a los resultados, la mayoría de los encuestados recomiendan se organicen charlas motivacionales, para que los empleados cumplan de mejor manera las tareas asignadas, se afiance su compromiso y se refleje en la calidad de atención al cliente.

17. ¿Cumple satisfactoriamente con las obligaciones que le han asignado?

Tabla N° 22: Obligaciones Asignadas		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	28	87%
NO	4	13%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 18: Obligaciones Asignadas



FUENTE: TABLA N° 21
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

El 88 % de las personas encuestadas expresaron que cumplen satisfactoriamente con las obligaciones que le han asignado; el otro 13 % opinaron lo contrario.

Interpretación

En base a los resultados, la mayoría de los encuestados indicaron que cumplen satisfactoriamente con sus obligaciones, porque reciben un trato adecuado de sus empleadores y se consideran parte importante de la empresa.

18. ¿Ud. Se siente comprometido con la organización?

Tabla N° 23: Compromiso con la Organización		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	28	87%
NO	4	13%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 19: Compromiso con la Organización

FUENTE: TABLA N° 22
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

El 88 % de los encuestados consideraran que se sienten comprometidos con la organización; el 13% opinaron lo contrario.

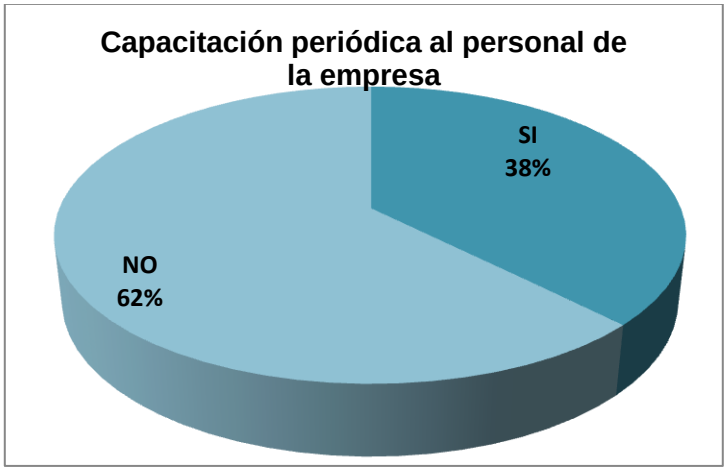
Interpretación

En base a los resultados, la mayoría de los encuestados indicaron que sienten comprometidos con la organización, porque la empresa cumple con todas las obligaciones con sus empleados, además se fomenta el compañerismo entre las personas que laboran en la empresa, lo cual hace que el clima laboral sea positivo.

19. ¿Se capacita al personal de la empresa de forma periódica?

Tabla N°24: Capacitación al Personal		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	12	38%
NO	20	62%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 20: Capacitación al Personal



FUENTE: TABLA N° 23
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

El 62% de las personas encuestadas indicaron que no se realizan capacitaciones de forma periódica al personal de la empresa; el 38% opinaron lo opuesto.

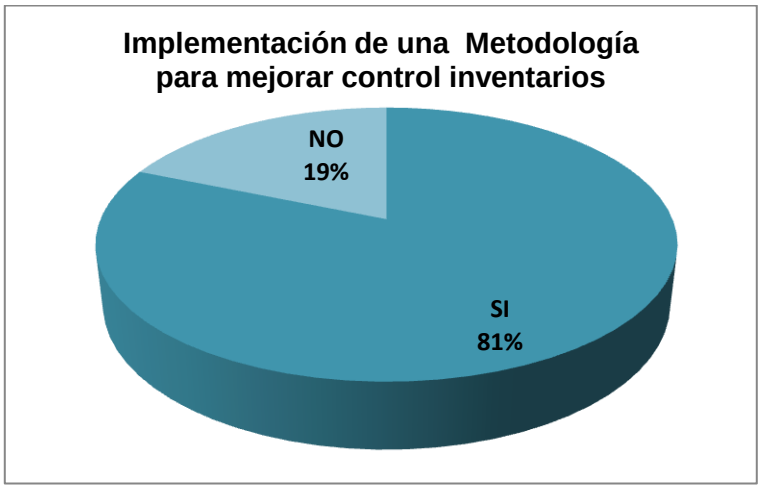
Interpretación

En base a los resultados, la mayoría de los encuestados recomiendan que se les capacite periódicamente, para que su desempeño sea más eficiente y de esta manera contribuir para que la empresa alcance el éxito esperado, en corto o mediano plazo.

20. ¿Cree Ud. que es importante implementar una metodología para mejorar el control de los inventarios?

Tabla N° 25: Implementación de una Metodología		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	26	81%
NO	6	19%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 21: Implementación de una Metodología



FUENTE: TABLA N° 24
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

De las personas encuestadas, el 81% respondieron que es importante implementar una metodología para mejorar el control de los inventarios; mientras tanto que el 19% de las personas expresaron lo contrario.

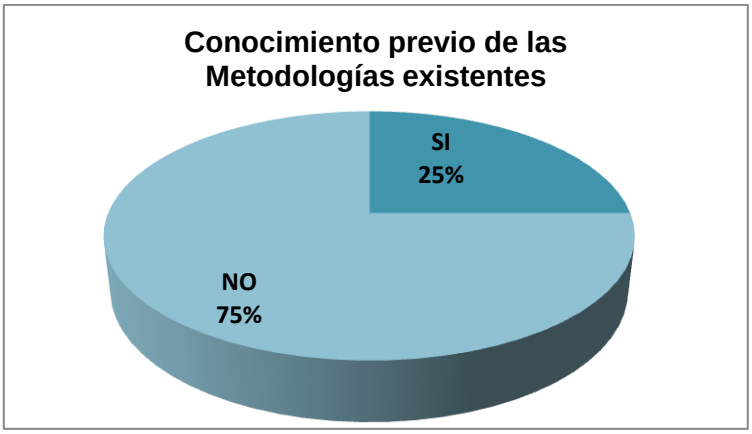
Interpretación

En base a los resultados la mayoría de los encuestados recomiendan que se implante una metodología, con lo cual se mejore considerablemente el control de los inventarios y se optimice los recursos de la empresa.

21. ¿Tiene un previo conocimiento de las metodologías existentes para mejorar el tratamiento de los inventarios?

Tabla N° 26: Conocimiento de las Metodologías		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	8	25%
NO	24	75%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 22: Conocimiento de la Metodologías



FUENTE: TABLA N° 25
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

El 75% de los encuestados indicaron que no tienen conocimiento previo de las metodologías existentes, el 25% expresaron lo contrario.

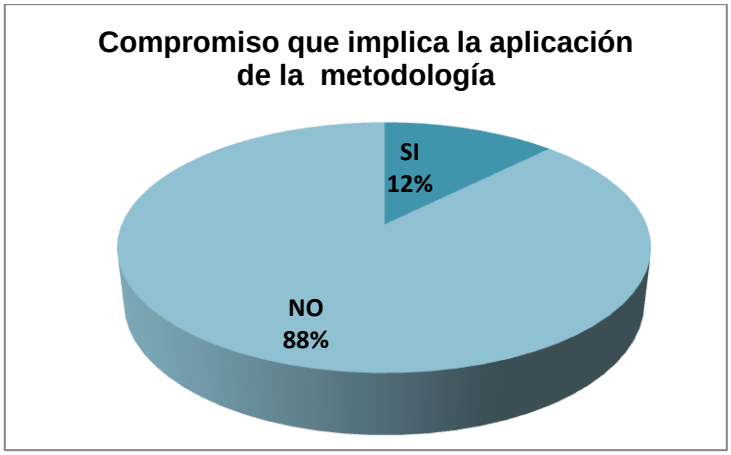
Interpretación

En base a los resultados, la mayoría de los encuestados indican que no tienen conocimiento previo de las metodologías existentes, por esta razón se debe socializar con todos los empleados, para que estén al tanto de todo lo relacionado con la metodología que se va a elegir, porque todos deben estar involucrados y adquirir responsabilidades.

22. ¿Conoce el compromiso que implica para la empresa, la aplicación de la metodología que se ajuste a los requerimientos de la organización?

Tabla N° 27: Compromiso con la Metodología		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	4	12%
NO	28	88%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 23: Compromiso con la Metodología



FUENTE: TABLA N° 26
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

De las personas encuestadas, el 88% respondieron que no conocen el compromiso que implica para la empresa, la aplicación de la metodología que se ajuste a los requerimientos de la organización; mientras tanto que el 12% de las personas expresaron lo contrario.

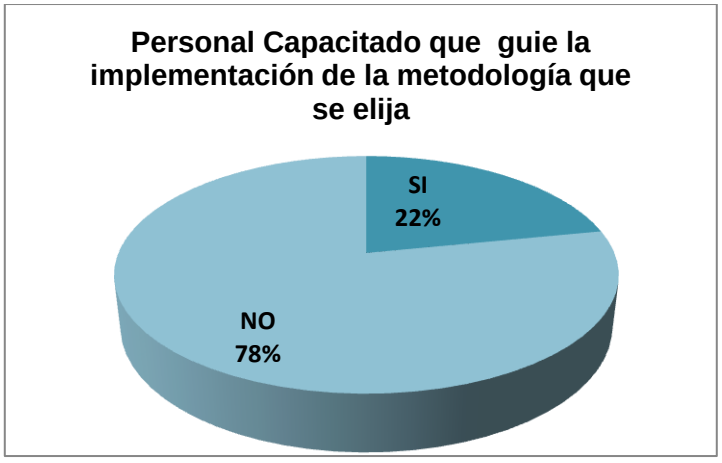
Interpretación

En base a los resultados, la mayoría de los encuestados recomiendan que se realice una capacitación previa, para que el personal de la empresa esté al tanto del compromiso que implica la implementación de una metodología y colaborar para que todo sea un éxito.

23,¿La empresa cuenta con personal capacitado que guie la implementación de la metodología que se elija?

Tabla N° 28: Personal Capacitado		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	7	22%
NO	25	78%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 24: Personal Capacitado



FUENTE: TABLA N° 27
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

El 78% de las personas encuestadas indicaron que la empresa no cuenta con personal capacitado que guie la implementación de la metodología que se elija; el 22% opinaron lo opuesto.

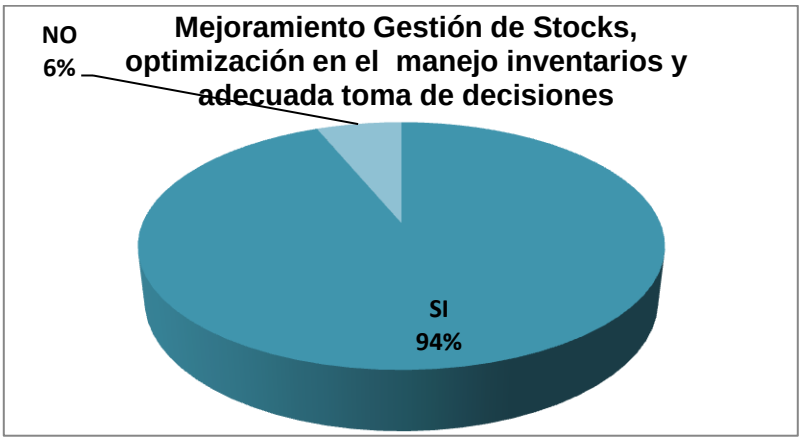
Interpretación

En base a los resultados, la mayoría de los encuestados recomiendan que se capacite a la o las personas que guíen la implementación de la metodología elegida, con la finalidad que todo salga de la manera esperada, evitar que se produzcan errores o contratiempos en el proceso de aplicación.

24.¿Con la aplicación de una metodología que se ajuste a las necesidades de la empresa, se logrará mejorar la Gestión de Stocks, se optimizará el manejo de los inventarios y se orientará a la adecuada toma de decisiones?

Tabla N°29: Aplicación Metodología		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	30	94%
NO	2	6%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 25: Metodología



FUENTE: TABLA N° 28
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

De las personas encuestadas el 94% indicaron que con la aplicación de una metodología que se ajuste a las necesidades de la empresa se logrará mejorar la Gestión de Stocks, se optimizará el manejo de los inventarios y se orientará a la adecuada toma de decisiones; mientras tanto que el 6% expresaron lo contrario.

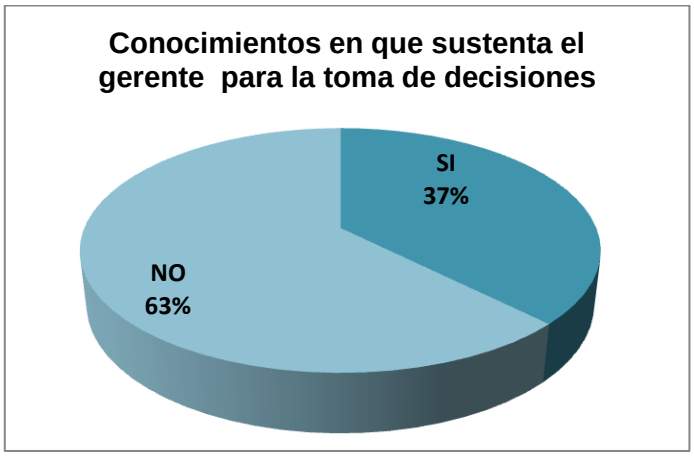
Interpretación

En base a los resultados, la mayoría de los encuestados indican que la aplicación de la metodología adecuada será de gran ayuda porque contribuirá a mejorar el desempeño de la empresa.

25. ¿Tiene conocimiento en que se sustenta la gerente para tomar las decisiones en la empresa?

Tabla N° 30: Toma de Decisiones		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	12	37%
NO	20	63%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 26: Toma de Decisiones



FUENTE: TABLA N° 29
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

De las personas encuestadas, el 63% respondieron que no tienen conocimiento en que se sustenta la gerente para tomar las decisiones de la empresa; mientras tanto que el 37% de las personas expresaron lo contrario.

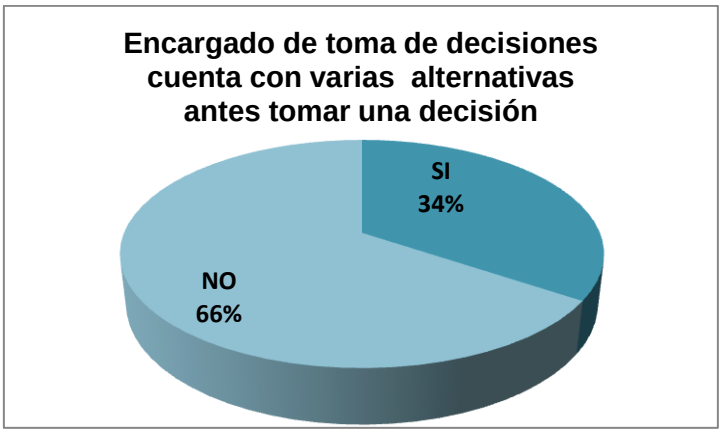
Interpretación

En base a los resultados, la mayoría de los encuestados indican que no tienen conocimiento en que se sustenta la gerente para la toma de decisiones, lo ideal sería que se cuente con información de relevancia y en el momento oportuno para tomar las decisiones con el apoyo de bases sólidas.

26.¿Conoce si la persona encargada de tomar decisiones cuenta con varias alternativas antes de tomar una?

Tabla N°31: Alternativas de Decisión		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	11	34%
NO	21	66%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 27: Alternativas de Decisión



FUENTE: TABLA N° 30
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

El 66% de las personas encuestadas indicaron que no conocen si la persona encargada de tomar decisiones cuenta con varias alternativas antes de tomar una; el 34% opinaron lo opuesto.

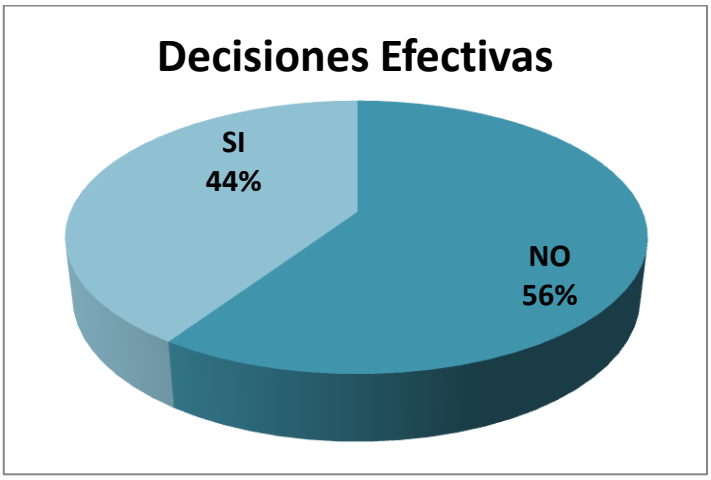
Interpretación

La gerente de la empresa es la persona encargada de tomar las decisiones, debe contar con el tiempo necesario para plantear varias alternativas, para lo cual puede utilizar el árbol de decisión, con lo cual obtendrá obtener varias alternativas y optar por la que mejor se ajuste a las exigencias de la situación.

27. ¿Las decisiones tomadas en la empresa en el periodo 2013 fueron efectivas?

Tabla N°32: Decisiones Efectivas		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	14	44%
NO	18	56%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 28: Decisiones efectivas



FUENTE: TABLA N° 31
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

De las personas encuestadas, el 56% respondieron que las decisiones tomadas en la empresa en el periodo 2013 no fueron efectivas; mientras tanto que el 44 % de las personas expresaron lo contrario.

Interpretación

Las decisiones tomadas por los directivos de la empresa no han sido las más viables para solucionar los problemas, la ausencia de bases para la toma de decisiones, dificulta solucionar las deficiencias de la organización

28. ¿Tiene conocimiento si la empresa se ha planteado metas y objetivos organizacionales?

Tabla N° 33: Metas y Objetivos Organizacionales		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	11	34%
NO	21	66%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 29: Metas y Objetivos Organizacionales

FUENTE: TABLA N° 32
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

De las personas encuestadas, el 66% indicaron que no tienen conocimiento que la empresa se ha planteado metas y objetivos organizacionales; mientras tanto que el 34% de las personas expresaron lo contrario.

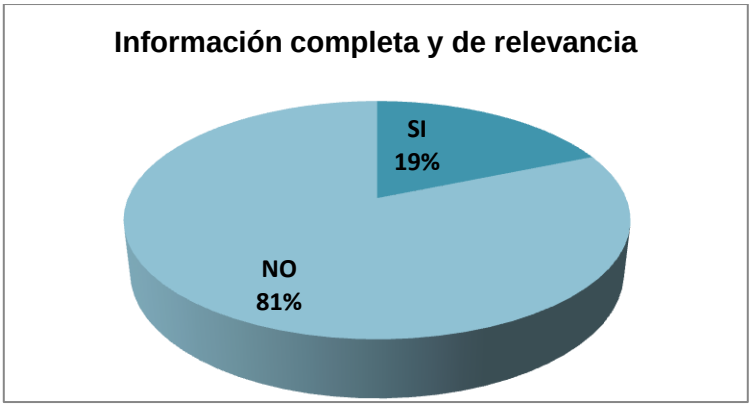
Interpretación

Las empresas deben plantearse metas y objetivos organizacionales, hacer conocer al personal a dónde quieren llegar; que se involucren y participen para alcanzar lo propuesto, porque si la empresa avanza, se beneficiaran todos los que pertenecen a ella.

29, ¿Conoce si para la toma de decisiones se cuenta con información completa y de relevancia?

Tabla N° 34: Información Completa y de Relevancia		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	6	19%
NO	26	81%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 30: Información Completa y de Relevancia



FUENTE: TABLA N° 33
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

De las personas encuestadas, el 81% indicaron que para la toma de decisiones si se cuenta con información completa y de relevancia; mientras tanto que el 19% de las personas expresaron lo contrario.

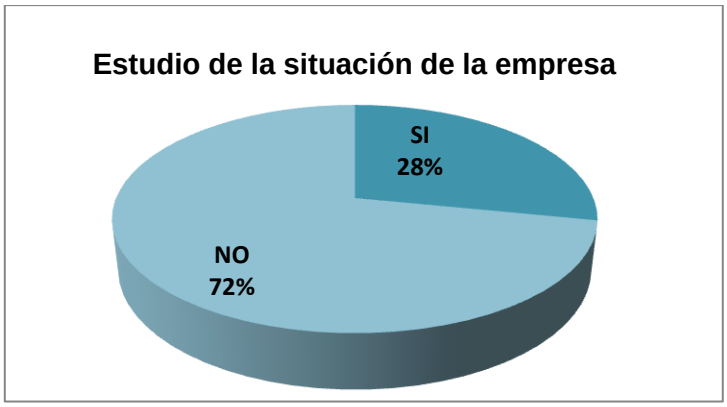
Interpretación

Las personas encargadas de tomar decisiones deben contar con información completa y de relevancia, para que la decisión que tomen sea la más acertada y no se tome al azar o en base a la experiencia, porque los tiempos cambian, y no siempre van a proporcionar los mismos resultados.

30. ¿Conoce Ud. Si antes de tomar una decisión se cuenta con el tiempo necesario para estudiar detenidamente la situación en que se encuentra la empresa?

Tabla N° 35: Situación de la Empresa		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	9	28%
NO	23	72%
TOTAL	**32**	**100%**
FUENTE: La Encuesta		
ELABORADO POR: La Autora		

Gráfico N° 31: Situación de la Empresa



FUENTE: TABLA N° 34
ELABORADO POR: La Autora

Análisis

De las personas encuestadas, el 72% indicaron que antes de tomar una decisión no se cuenta con el tiempo necesario para estudiar detenidamente la situación en que se encuentra la empresa; mientras tanto que el 28% de las personas expresaron lo contrario.

Interpretación

Las personas encargadas de tomar decisiones deben contar un considerable espacio de tiempo para estudiar detenidamente la situación en que se encuentra la empresa, para conocer a profundidad el problema que están atravesando y solucionarlo de una manera efectiva.

4.2.-VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.

La verificación de la hipótesis ha realizado en base a la información obtenida de las encuestas y se ha verificado mediante el modelo estadístico de t-student.

4.2.1.- Planteamiento de la Hipótesis

"La Gestión de stocks influye en la toma de decisiones de la empresa TIENDA ASOCIADA ENPROVIT de la ciudad de AMBATO"

MODELO LÓGICO

Hipótesis Nula (Ho)

"La Gestión de stocks NO influye en la toma de decisiones de la empresa TIENDA ASOCIADA ENPROVIT de la ciudad de AMBATO"

Hipótesis Alterna (H1)

"La Gestión de stocks SI influye en la toma de decisiones de la empresa TIENDA ASOCIADA ENPROVIT de la ciudad de AMBATO"

4.2.2.- Nivel de significación

El nivel de significación seleccionado para la comprobación es de 0.05

4.2.3.- Modelo Estadístico

Para la comprobación de la hipótesis se ha seleccionado el modelo estadístico de t - student, y se ha aplicado la siguiente ecuación:

$$\mathbf{t} = \frac{\mathbf{p_1} - \mathbf{p_2}}{\sqrt{\frac{\mathbf{p_1} - \mathbf{q_1}}{\mathbf{n_1} - \mathbf{1}} + \frac{\mathbf{p_2} - \mathbf{q_2}}{\mathbf{n_2} - \mathbf{1}}}}$$

En donde:

t= estimador "t"

$\mathbf{p_{1=}}$ alternativas positivas variable independiente

$\mathbf{p_{2=}}$ alternativas positivas variable dependiente

$\mathbf{q_{1=}}$ alternativas negativas variable independiente

$\mathbf{q_{2=}}$ alternativas negativas variable dependiente

4.2.4.- Grados de libertad

Gl = $n_1 + n_2$ **–** 2

Gl = 32 **+**32 **-**2

Gl = 64 **–** 2

Gl = 62

T-student: Obtenido de tabla es 1.999

Se acepta la hipótesis Nula (H_0) si el valor de t – student calculado es ≤ 1.999

4.2.5.- Frecuencias Observadas

Tabla N° 36: Frecuencias Observadas

Preguntas	Alternativas		Total
	SI	NO	
Pregunta 5	19	13	**32**
Pregunta 27	14	18	**32**
Total	**33**	**31**	**64**

FUENTE: La encuesta
ELABORADO POR: La Autora

5. ¿Existen razones determinantes para que la gestión de Stock sea deficiente?

Tabla N° 37: Pregunta 5 Variable Independiente

Alternativa	Calificación
SI	0.59
NO	0.41
TOTAL	**1.00**

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: La Autora

27. ¿Las decisiones tomadas en la empresa en el año 2013 fueron efectivas?

Tabla N° 38: Pregunta 27 Variable Dependiente

Alternativa	Calificación
SI	0.44
NO	0.56
TOTAL	**1.00**

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: La Autora

4.2.5.- Cálculo t-student

$$\mathbf{t} = \frac{0.59 - 0.44}{\sqrt{\frac{0.59 - 0.41}{32 - 1} + \frac{0.44 - 0.56}{32 - 1}}}$$

$$\mathbf{t} = \frac{0.15}{\sqrt{\frac{0.18}{31} + \frac{-0.12}{31}}}$$

$$\mathbf{t} = \frac{0.15}{\sqrt{0.005806 - 0.003871}}$$

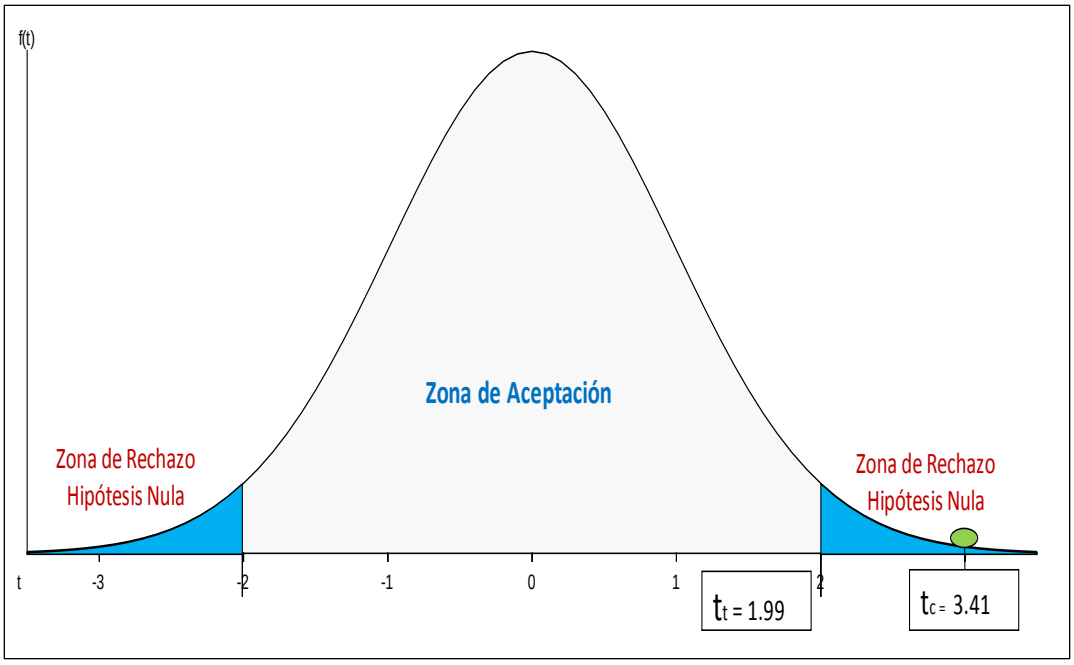
$$\mathbf{t} = \frac{0.15}{\sqrt{0.001935}}$$

$$\mathbf{t} = \frac{0.15}{0.043989}$$

$$\mathrm{t} = 3.41$$

4.2.6.- Región de Aceptación y Rechazo

Ilustración N°5: t - student



ELABORADO POR: La Autora

De acuerdo a los resultados obtenidos se ha determinado que t_t 1.999 < t_c 3.41, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna es decir:

"La Gestión de Stocks si incide en la toma de decisiones de la Empresa Tienda Asociada ENPROVIT".

En el presente trabajo de Investigación luego de haber realizado la comprobación de la hipótesis por el método estadístico de T- student, se procedió a aplicar el Análisis EVA (Valor Económico Agregado), además se realizó el análisis de ratios financieros de las cuentas que han sufrido más variación, este análisis se realizó con la finalidad de obtener más evidencia de la toma de decisiones.

4.3.- APLICACIÓN ANÁLISIS EVA (VALOR ECONÓMICO AGREGADO).

TIENDA ASOCIADA ENPROVIT
CÁLCULO DEL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)

		Año 2012	Año 2013
1° Inversión en Activos =	Activo Total - Pasivo sin Costo	$ 191.677,00	$ 192.881,04

2° Costo Ponderado de Capital 2012

FUENTE	SALDO	% PARTICIPACIÓN	% COSTO FINANCIERO	TASA PONDERADA
Pasivo con Costo	$ 15.191,91	7,93%	22,50%	1,78%
Patrimonio	$ 176.485,54	92,07%	12,50%	11,51%
Total	**$ 191.677,45**	**100%**		**13,29%**

3° Costo Ponderado de Capital 2013

FUENTE	SALDO	% PARTICIPACIÓN	% COSTO FINANCIERO	TASA PONDERADA
Pasivo con Costo	$ 11.859,00	6,15%	23,50%	1,44%
Patrimonio	$ 181.022,04	93,85%	12,60%	11,83%
Total	**$ 192.881,04**	**100%**		**13,27%**

		Año 2012	Año 2013
COSTO PONDERADO DE CAPITAL =	Inversión Activos ***** Tasa Ponderada	$ 25.478,81	$ 25.595,64

4. Cálculo de EVA

		Año 2012	Año 2013
	Utilidad después de Impuestos	$ 40.363,10	$ 44.899,60
(+)	Gastos Financieros	$ 4.612,13	$ 5.232,35
(-)	Costo Ponderado de Capital	$ 25.478,81	$ 25.595,64
(=)	**VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)**	**$ 19.496,42**	**$ 24.536,31**
	TASA DE RENDIMIENTO EVA / Rendimiento de Activos	**10,17%**	**12,72%**

Análisis

Las organizaciones con fines de lucro tienen como finalidad aumentar sus utilidades, una de las herramientas para verificar el desenvolvimiento económico de la empresa es el análisis EVA (Valor Económico Agregado); con este análisis se logra determinar la utilidad real de la empresa.

En caso de la Empresa ENPROVIT si se ha si cubierto los gastos que ha generado las diferentes actividades de la empresa; además si está generando valor pero no el esperado por esta razón se debe tomar decisiones que beneficien a la organización.

4.4.- APLICACIÓN DE RATIOS FINANCIEROS

Ilustración N° 6: Estados de Resultados

TIENDA ASOCIADA ENPROVIT
ESTADO DE RESULTADOS

	CUENTAS	ESTADO DE RESULTADO 2012			ESTADO DE RESULTADO 2013		
	VENTAS			$ 2.510.101,62			$ 2.838.631,77
	Tarifa 12%		$ 1.299.336,11			$ 1.392.614,31	
	Tarifa 0%		$ 1.210.765,51			$ 1.446.017,46	
(-)	**COSTO DE VENTAS**			$ 2.333.457,71			$ 2.634.545,41
	Inv. Inicial de Mercaderías	$ 66.362,77	**$ 66.362,77**		$ 247.888,43	**$ 247.888,43**	
(+)	Compras Netas		$ 2.514.983,37			$ 2.882.433,84	
	Compras 0%	$ 1.268.274,93			$ 1.544.980,54		
	Compras 12%	$ 1.302.040,57			$ 1.382.445,93		
(-)	Dev. Desc. Compras 0% y 12%	$ 56.556,49			$ 48.456,63		
	Transporte en compras	$ 1.224,36			$ 3.464,00		
(=)	Mercadería Disponible para Venta		$ 2.581.346,14			$ 3.130.322,27	
(-)	Inv. Final de Mercadería		$ 247.888,43			$ 301.865,91	
(=)	**UTILIDAD BRUTA EN VENTAS**			$ 176.643,91			$ 204.086,36
(+)	**INGRESO NO OPERACIONALES**						
	Otros Ingresos		$ 0,00			$ 0,00	
	UTILIDAD NO OPERACIONAL						
(-)	**GASTOS OPERACIONALES**			$ 114.158,52			$ 137.271,27
	Gastos Sueldos y Salarios		$ 39.540,69			$ 42.601,05	
	Gasto Aporte a la Seguridad Social		$ 5.654,12			$ 7.277,80	
	Gasto Beneficios Sociales		$ 619,43			$ 637,54	
	Gastos Honorarios Profesionales		$ 3.000,00			$ 5.720,00	
	Gasto Mantenimiento y Reparaciones		$ 6.030,40			$ 13.944,57	
	Gastos Combustibles		$ 328,80			$ 452,98	
	Gasto Promoción y Publicidad		$ 2.898,21			$ 1.780,00	
	Gastos de Gestión		$ 580,52			$ 296,86	
	Gastos Impuestos Contribuciones y Otros		$ 719,95			$ 216,02	
	Gasto Servicios Básicos		$ 5.967,53			$ 5.535,36	
	Suministro y Materiales		$ 14.662,50			$ 21.240,20	
	Gasto Depreciación		$ 12.770,16			$ 12.770,32	
	Gastos por otros servicios		$ 334,50			$ 914,75	
	Gastos e intereses financieros		$ 4.612,13			$ 5.232,35	
	Gastos IVA		$ 1.083,58			$ 2.527,47	
	Otras Pérdidas		$ 15.356,00			$ 16.124,00	
	UTILIDAD DEL EJERCICIO			**$ 62.485,39**			**$ 66.815,09**

FUENTE: La empresa
ELABORADO POR: La Autora

Ilustración N° 7: Balance General

TIENDA ASOCIADA ENPROVIT
DÁVALOS FREIRE MARÍA ELIZA

CUENTAS	BALANCE GENERAL 2012			BALANCE GENERAL 2013		
ACTIVO			**$ 453.598,81**			**$ 497.306,34**
CORRIENTE			$ 363.109,75			$ 419.587,54
DISPONIBLE		$ 65.540,14			$ 64.464,18	
Caja	$ 5.491,31			$ 3.047,09		
Banco del Austro Cta. 4305	$ 40.591,14			$ 35.914,70		
Banco del Austro Cta. 21900	$ 17.232,78			$ 25.502,39		
Banco Pichincha	$ 2.224,91			$ 0,00		
EXIGIBLE		$ 13.152,28			$ 14.230,00	
Clientes	$ 13.152,28			$ 14.230,00		
IMPUESTOS		$ 36.528,90			$ 39.028,36	
Ret. en la Fuente de Imp. Renta	$ 282,61			$ 701,03		
Ret. en la Fuente de Imp. Rta Años An	$ 814,61			$ 814,61		
Anticipo Impuesto a la Renta	$ 12.503,78			$ 16.710,62		
Crédito Tributario	$ 22.927,90			$ 20.802,10		
REALIZABLE		$ 247.888,43			$ 301.865,00	
Mercaderías	$ 247.888,43			$ 301.865,00		
FIJO			$ 90.489,06			$ 77.718,80
DEPRECIABLE		$ 90.489,06			$ 77.718,80	
Edificios	$ 95.900,00			$ 95.900,00		
(-)Deprec. Acum. Edificios	-$ 36.939,06			-$ 41.734,00		
Muebles y Enseres	$ 12.549,28			$ 12.549,28		
(-)Deprec. Acum. Muebles y Enseres	-$ 4.649,27			-$ 5.904,21		
Equipo de Computación	$ 5.320,90			$ 5.320,90		
(-)Deprec. Acum. Equipo de Comp.	-$ 4.338,70			-$ 4.874,52		
Maquinaria y Equipo	$ 7.404,09			$ 7.404,09		
(-)Deprec. Acum. Maquinaria y Eq.	-$ 3.359,05			-$ 4.099,45		
Vehículos	$ 27.220,79			$ 27.220,79		
(-)Deprec. Acum. Vehículos	-$ 8.619,92			-$ 14.064,08		
TOTAL ACTIVO	**$ 453.598,81**	**$ 453.598,81**	**$ 453.598,81**	**$ 497.306,34**	**$ 497.306,34**	**$ 497.306,34**
PASIVO			**$ 277.113,27**			**$ 316.284,30**
CORTO PLAZO			$ 277.113,27			$ 316.284,30
PROVEEDORES		$ 235.440,00			$ 274.430,35	
Proveedores Nacionales	$ 235.440,00			$ 274.430,35		
OBLIGACIONES CON EMPLEADOS		$ 10.687,69			$ 14.514,65	
Sueldos por Pagar	$ 0,00			$ 2.901,28		
Décimo Tercer Sueldo	$ 219,88			$ 266,11		
Décimo Cuarto Sueldo	$ 1.095,00			$ 1.325,00		
15% Trabajadores	$ 9.372,81			$ 10.022,26		
OBLIGACIONES CON EL IESS		$ 689,02			$ 928,00	
IESS por pagar	$ 567,28			$ 688,11		
Fondo de Reserva	$ 121,74			$ 239,89		
IMPUESTOS		$ 15.104,65			$ 14.552,30	
Imp. Rta. Honorarios Profesionales	$ 25,00			$ 25,00		
Imp. Rta. Compra de Bienes no P	$ 2.258,00			$ 2.456,72		
Imp. Rta. Publicidad y Promoción	$ 17,93			$ 17,80		
Imp. Rta. Otras Ret. 1%	$ 9,24			$ 91,73		
Imp. Rta. Otras Ret. 2%	$ 15,00			$ 37,82		
Ret. 100% IVA	$ 30,00			$ 30,00		
Imp. Renta por Pagar	$ 12.749,48			$ 11.893,23		
PRESTAMOS CORTO PLAZO		$ 15.191,91			$ 11.859,00	
Préstamo Corto Plazo	$ 15.191,91			$ 11.859,00		
TOTAL PASIVO	**$ 277.113,27**	**$ 277.113,27**	**$ 277.113,27**	**$ 316.284,30**	**$ 316.284,30**	**$ 316.284,30**
PATRIMONIO			**$ 176.485,54**			**$ 181.022,04**
CAPITAL			$ 176.485,54			$ 181.022,04
CAPITAL PROPIO		$ 176.485,54			$ 181.022,04	
Capital Propio	$ 136.122,44			$ 136.122,44		
Utilidad del Ejercicio	$ 40.363,10			$ 44.899,60		
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$ 453.598,81**	**$ 453.598,81**	**$ 453.598,81**	**$ 497.306,34**	**$ 497.306,34**	**$ 497.306,34**

FUENTE: La empresa
ELABORADO POR: La Autora

Tabla N° 39: Ratios Financieros

Ratios	Fórmulas	2012	2013	Equivalencia
Ratio de Liquidez				
1. Capital de Trabajo	Act.Corriente - Pasivo corriente	85.996	103.303	dólares
2. Índice de liquidez corriente	Act. Corriente / pasivo Corriente	1,31	1,33	dólares
3. Prueba Ácida	Act. Disponible + Inversiones / Pasivo Corriente	0,24	0,20	dólares
Ratio de Actividad				
1. Rotación de cartera	Ventas / Ctas por cobrar	190,85	199,48	veces
2. Período Promedio de Cobros	Ctas por cobrar * 365 / Ventas	1,91	1,83	días
3. Plazo Promedio de Pago	Ctas. Por Cobrar * 365 / Inventarios	19,37	17,20	días
Ratio de Endeudamiento				
1. Endeudamiento total	Pasivo total / Activo Total	61,09%	63,60%	porcentaje
2. Finan. Propio	Patrimonio / Activo total	38,91%	36,40%	porcentaje
3. Endeudamiento Corto Plazo	Pasivo Corriente / Activo total	61,09%	63,60%	porcentaje
Ratio de Rentabilidad				
1. Rentabilidad sobre Activos	Utilidad neta / Total Activos	13,77%	13,44%	porcentaje
2. Rentabilidad sobre Patrimonio	Utilidad neta / Patrimonio	35,40%	36,90%	porcentaje
3. Margen Utilidad Bruta	Ventas - Costo de ventas / Ventas	7,03%	7,19%	porcentaje
4. Margen de utilidad Neta	Utilidad neta / ventas	2,49%	2,35%	porcentaje

FUENTE: Balances
ELABORADO POR: La Autora

En base a los ratios aplicados se ha podido determinar que la empresa está desempeñando sus actividades en parámetros aceptables, pero hay que tener en cuenta que la empresa tiene un nivel considerable de endeudamiento, lo que se refiere directamente al rubro de proveedores, lo habitual de las empresas comerciales es trabajar con la cuenta proveedores porque no cobran interés por ventas a crédito.

La utilidad de neta es mínima, esto se debe a que es una empresa comercializadora de productos de primera necesidad y los precios para el consumidor final deben ser accesibles para poder competir con otras empresas que se ofrecen los mismos productos, cabe indicar que en nuestra ciudad existe gran cantidad de negocios que desarrollan la misma actividad económica.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- ✓ Existen razones determinantes para que la Gestión de Stocks sea deficiente, lo que se ve reflejado en el inadecuado tratamiento de los inventarios; entre las razones tenemos: que no existen políticas de control interno de inventarios, lo que dificulta que se salvaguarde las existencias y se las expone de estas manera a que sufra daños inesperados; los procesos en el tratamiento de este componente no están bien definidos a causa de la descoordinación de las diferentes áreas; la ausencia de segregación de funciones expone a la empresa a un fraude interno, porque algunos empleados realizan funciones de aprobación, autorización, ejecución y registro, lo cual no es lo correcto, porque estas actividades deben ser ejecutadas por diferentes personas y no exponer a la organización a sufrir algún tipo de estafa.

- ✓ Las Decisiones tomadas en el período 2013 no fueron efectivas, porque al no contar con información oportuna y de relevancia, las decisiones que se toman no son las más acertadas lo que ocasiona que se incurra en gastos innecesarios e impide que se optimice los recursos de la empresa, lo que dificultada a la empresa que alcance el éxito deseado.

- ✓ La Gestión de Stocks se ve afectada porque los directivos de la empresa no han implementado una metodología que permita optimizar el manejo de los inventarios y oriente a la adecuada toma de decisiones; lo cual influye

negativamente en el desarrollo de la empresa e impide que alcance el posicionamiento en el mercado.

- ✓ En el estado de resultados de los dos períodos se puede evidenciar que existe un rubro considerable que es el de Otras Perdidas, en esta cuenta se acumula todas las perdidas por el inadecuado tratamiento de la mercadería, lo cual afecta directamente la utilidad de la empresa.

5.2. Recomendaciones.

- ✓ Sugerir que se realice un análisis de los puntos débiles que existen en la empresa, proponer que se adopten políticas de control interno de inventarios, que se apliquen flujogramas para definir los procesos en el tratamiento de las existencias, además que se aplique un manual de funciones en que se especifique las obligaciones de cada empleado; nombrar a una persona responsable de bodega, que esté al tanto de todo lo relacionado con los inventarios y que realice la reposición del inventario en momento oportuno y evitar quedarse sin stock para satisfacer la demanda existente y conservar la fidelidad del cliente.

- ✓ Recomendar que las decisiones se tomen en base a información completa y oportuna, obtenida de las diferentes áreas, para lo cual se recomienda mejorar la comunicación entre las personas que conforman la organización; y de esta manera evitar que las decisiones se tomen de manera empírica o en base a la experiencia, lo cual no ha proporcionado los mejores resultados.

- ✓ Proponer la aplicación de una Metodología, con la cual se mejore la Gestión de Stocks, se optimice el manejo de los inventarios y se oriente para la adecuada toma de decisiones, con lo cual se busca que la empresa minimice considerablemente el rubro de otra perdidas que afecta negativamente a la empresa.

- ✓ Analizar el rubro de Otras pérdidas el cual acumula la pérdidas del inventario por diferentes causas, el cual debe ser dado de baja ante un juez o notario, con la presencia del representante legal, el contador y el bodeguero, para que sea tratado como un gasto deducible con lo cual se beneficiará a la empresa porque disminuirá considerablemente el impuesto a la renta a pagar.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

6.1.1. Título de la Propuesta

Aplicación de la metodología de las 5 S que permita mejorar la gestión de stocks, optimizar el manejo de los inventarios y que oriente a la adecuada toma de decisiones.

6.1.2. Institución Ejecutora

La institución ejecutora de la propuesta es la empresa TIENDA ASOCIADA ENPROVIT

6.1.3. Beneficiarios

La Tienda Asociada ENPROVIT, el personal que labora en la empresa y los clientes.

6.1.4. Ubicación

El presente trabajo de investigación se realizará en la empresa TIENDA ASOCIADA ENPROVIT, ubicada en la Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, en la Av. 12 de Noviembre s/n y Marieta de Veintimilla, frente al Mercado Central.

6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución

Julio – Diciembre 2014

6.1.6. Equipo Técnico Responsable

Gerente Propietaria: Sra. María Eliza Dávalos Freire

Investigadora: Martha Margarita Silva Taipe

Docente: Dr. Joselito Naranjo Santamaría, Mg.

6.1.7. Costo

El costo estimado para llevar a cabo la propuesta es de $ 2.450,50, cantidad que se encuentra al alcance de la investigadora y se detalla a continuación.

Tabla N° 40: Presupuesto para llevar a cabo la propuesta

Rubros	Unidad/ Medida	Cantidad	Costo Unidad	Costo Parcial	Costo total
1.Talento Humano					**$ 2.320,00**
Investigador	Mensual	4	$ 340,00	$ 1.360,00	
Asesor	Hora	64	$ 15,00	$ 960,00	
2. Recursos Materiales					**$ 70,00**
Pape Bond	Millar	1000	$ 0,01	$ 10,00	
Libros	Libro	2	$ 15,00	$ 30,00	
CD'S Membretados	CD'S	4	$ 1,50	$ 6,00	
Cartuchos de tinta	Unidad	2	$ 12,00	$ 24,00	
3. Servicio					**$ 60,50**
Fotocopiado	Unidad	600	$ 0,02	$ 12,00	
Empastado	Unidad	1	$ 20,00	$ 20,00	
Movilidad	Carrera de taxi	10	$ 1,25	$ 12,50	
Internet	Hora	20	$ 0,80	$ 16,00	
COSTO TOTAL					**$ 2.450,50**

Elaborado por: La Autora

6.2. Antecedentes de la Propuesta

Una vez realizada la investigación sobre la Gestión de Stocks en la toma de decisiones, se concluyó La empresa TIENDA ASOCIADA ENPROVIT cuenta con una deficiente Gestión de Stock, lo que se ve reflejado en la toma de decisiones inadecuadas de esta manera impide a la empresa alcanzar el desarrollo esperado; las mejoras empresariales se ven limitadas, por lo cual los objetivos empresariales propuestos no se han logrado alcanzar en el tiempo establecido y se encuentran inconclusos.

Como se mencionó en el capítulo uno las operaciones de recepción y almacenaje son inadecuadas, no existe un proceso establecido para el tratamiento del inventario, incurriendo de esta manera en gastos innecesarios, porque la mercadería no es ubicada bajo ningún parámetro preestablecido, llegando a la conclusión de que la eficiencia y la eficacia de las personas encargadas del activo realizable son deficientes.

La ausencia de Manuales de Procedimientos es otro inconveniente que tiene la empresa, por lo que los empleados no conocen a profundidad las funciones que deben desempeñar, por esta razón no existe una adecuada segregación de funciones.

Se recomienda que se implante la Metodología de las 5 S, con la se mejorará la Gestión de Stocks, se optimizará el manejo de los inventarios y se orientará a la adecuada toma de decisiones, con lo cual se busca que la empresa alcance posicionamiento y competitividad en el mercado.

6.3. Justificación

La empresa Tienda Asociada ENPROVIT, afronta dificultades en la gestión de Stocks, lo que impide que se tomen las decisiones acertadas para contribuir en su desarrollo, razón por la cual se justifica la aplicación de la propuesta, porque beneficiará a la empresa.

Con la propuesta se mejorará los procesos que intervienen en el tratamiento de las existencias, se procederá a clasificar y ordenar la mercadería de una manera adecuada de acuerdo a su naturaleza; además se realizará mantenimientos periódicos del mobiliario e instalaciones para extender la vida útil de los mismos.

Fomentar la mejora continua es otro aspecto importante que se aplicará en la siguiente propuesta, las empresas no deben conformarse con su desenvolvimiento, deben buscar constantemente la mejora en todos los procesos para el beneficio propio; además se propondrá disciplinar al personal para que contribuyan a cumplir con los objetivos de la organización.

En vista que la empresa es comercializadora de productos de consumo masivo y sus precios son módicos, abastecen a una considerable parte de la población ambateña, si se mejora la Gestión de Stocks, se orientará a una adecuada toma de decisiones y podrá ofertar productos en excelentes condiciones, además se abastecerá la demanda existencia, porque se contará con un suficiente stock, con lo cual se busca que los clientes encuentren en un mismo lugar lo necesario para sus hogares.

La presente propuesta es factible para su aplicación porque se cuenta con la colaboración del personal que labora en la empresa, se cuenta con los recursos materiales y el espacio físico adecuado, lo cual hará que la aplicación de la metodología de las 5 S sea exitosa.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

- ✓ Diseñar un Modelo de Gestión de Inventarios aplicando la Metodología de las 5 S, que permita mejorar la Gestión de Stocks, optimizar la manejo de los inventarios y oriente a la adecuada toma de decisiones

6.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Determinar la situación actual de la empresa en lo referente al tratamiento de las existencias con la finalidad de identificar los puntos débiles en su manejo.
- ✓ Elaborar un programa para la implementación de la Metodología Propuesta.
- ✓ Identificar los pasos que implica la implementación de la Metodología de las 5 S

6.5. Análisis de Factibilidad

6.5.1. Política

La presente investigación es factible porque se enmarca en las políticas comerciales.

6.5.2. Socio – Cultural

Es viable porque al implantar la Metodología de las 5S, se mejorará los procesos en el manejo de los inventarios, lo cual es fundamental en las empresas comerciales, por el considerable inventario que manejan.

6.5.3. Tecnológico

Para aplicar la propuesta se cuenta con disponibilidad y acceso a la tecnología, con lo cual se busca realizar las cosas de la mejor manera y minimizar el tiempo en su ejecución.

6.5.4. Organizacional

Con la propuesta se busca fortalecer la empresa, con lo cual se debe unificar esfuerzos de los propietarios y empleados, con la finalidad de formar una organización sólida y competitiva.

6.5.5. Equidad

Es equitativo porque se beneficiara la empresa, al manejar de mejor manera los inventarios y poder satisfacer la demanda existente; por otra parte se benefician los clientes porque contarán con una variedad de productos en un mismo lugar.

6.6. Fundamentación

Según (Pastori, 2007) *"Se llama programa de las 5S a unos principios de bienestar personal y organizacional expresados con cinco palabras japonesas que comienzan por S. Cada palabra representa un logro en la creación de un lugar digno y seguro donde trabajar.*

Son:
1. SEIRI: Botar lo innecesario
2. SEITON: Ordenar
3. SEISO: Limpiar
4. SEIKETSU: Mantener por costumbre
5. SHITSUKE: Disciplina y multiplicación

Cuando nuestro entorno de trabajo está desorganizado y sucio, como una respuesta natural nos sentimos acosados, el ambiente resulta desestimulante, perdemos eficiencia y el entusiasmo hacia el trabajo se reduce.

SEIRI – ELIMINAR LO INNECESARIO

SEIRI significa eliminar los elementos innecesarios. Todos los que no son indispensables para realizar la actividad que tenemos entre manos.

En casa o en el trabajo, en las actividades laborales o en las de tiempo libre, con frecuencia coleccionamos elementos, herramientas, cajas con productos, útiles, papeles, libros y otros elementos personales. Asumimos que nos harán falta para nuestro próximo trabajo y no creemos posible realizar la actividad sin ellos.

Así creamos en pequeños espacios grandes almacenes del desorden que reducen el espacio útil, estorban la circulación, reducen la visibilidad y el control visual del trabajo, hacen perder tiempo en la búsqueda de elementos que pueden estar o no, e inducen a cometer errores en el manejo de materiales o materias primas, todo lo cual lleva al mal genio y en no pocas ocasiones genera accidentes.

El SEIRI es simple: consiste en Separar las cosas que sirven de las que no sirven
Conservar lo útil y eliminar lo demás.

Efectos SEIRI

• Preparar las áreas de trabajo para el desarrollo de acciones de mantenimiento autónomo, ya que se puede apreciar con facilidad los escapes, fugas y contaminaciones existentes en los equipos y que frecuentemente quedan ocultas por los elementos innecesarios que se encuentran cerca de los equipos.

SEITON – ORDENAR

SEITON consiste en organizar los elementos que hemos clasificado como necesarios de modo que se puedan hallar, utilizar y regresar a su lugar con facilidad.
Una vez eliminados los elementos innecesarios, durante el SEIRI, se define un lugar donde ubicar aquellos que necesitamos con frecuencia, identificándolo para reducir el tiempo de búsqueda y facilitar el retorno después del uso. En resumen:

Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar

Efectos SEITON:

• Facilita el acceso rápido a los elementos de trabajo
• Evita errores y acciones riesgosas
• Facilita el aseo y el mantenimiento
• Mejora la presentación y estética del lugar
• Comunica responsabilidad y compromiso con el trabajo
• Libera espacio.
• Hace agradable el ambiente de trabajo
• Permite un control visual inmediato
• Reduce las pérdidas por errores
• Reduce los tiempos utilizados en cada actividad
• Mejora el evita averías cuidado de los equipos.
• Mejora la productividad personal
• En un grupo o empresa mejora la productividad global

SEISO – LIMPIAR

SEISO.- significa limpiar y disponer para el uso. Implica inspeccionar el equipo durante el proceso de limpieza para identificar pequeños, o grandes problemas de funcionamiento: escapes, averías, fallos o cualquier tipo defecto o problema existente en el elemento. Muchas veces identifica elementos inservibles, que deben ser reemplazados, y muchas otras induce que sean enviados a reparación.

Exige la identificación de las fuentes de suciedad, contaminación o defectos para eliminarlas. Hace eficaz el proceso de limpieza y eficiente el trabajo de la persona involucrada.
Es más que limpiar: Limpieza es inspección

Efectos SEISO:

• Incrementa la vida útil de los equipos
• Mejora el bienestar físico y mental del trabajador.
• Permite identificar averías con facilidad y a tiempo
• Mejora la eficiencia
• Reduce los desperdicios por mal funcionamiento
• Mejora la apariencia de los productos
• Evita pérdidas por suciedad y contaminación

SEIKETSU – MANTENER

SEIKETSU.- es mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras "S". Si desechar, ordenar y limpiar no se hacen continuamente, el lugar volverá a su antiguo estado.

Y cualquier costumbre es parte de una cultura de grupo. Es agradable recibir un elemento en buen estado y satisfactorio regresarlo igual. Es grato encontrar un lugar amable y placentero dejarlo de la misma manera: incluso provoca regresar.

Lo contrario es agresivo, molesto.

Aunque permite un mensaje que es la clave del SEIKETSU: Dejar las cosas iguales o mejor que antes de usarlas

Efectos SEIKETSU

• Mantener un ambiente de trabajo estimulante, que nos llene de entusiasmo y nos lleve a la eficiencia.
• Reforzar la satisfacción personal con el lugar de trabajo
• Preparar a las personas para asumir mayores retos
• Incrementar la productividad personal y organizacional

SHITSUKE – HÁBITO Y MULTIPLICACIÓN

SHITSUKE.- es el hábito ganado con el tiempo. La costumbre de mejorar el entorno personal aplicando el programa de las 5S. Shitsuke implica desarrollar la fuerza del autocontrol, tomar el futuro personal en las propias manos.

Shitsuke es el ejemplo mudo del propio entorno amable, es la mejor consideración hacia las personas cercanas, que pueden sentir la comodidad, la amabilidad y la atención que se les presta.
Shitsuke es la reflexión sobre los diferentes aspectos de la vida personal, la aplicación de las 5S al entorno emocional y al uso del tiempo para conseguir que las personas que amamos sientan el respeto, la comodidad, la amabilidad, la atención y la calidez con la que se les considera.

Mi vida en mis manos

Efectos SHITSUKE

• Mejora el respeto de su propio ser y de los demás.
• Crea sensibilidad, respeto y cuidado hacia el entorno personal y el ambiente colectivo
• Permite apropiarse del lugar
• Permite identificarse con el lugar
• Hace atractivo el lugar
• Hace agradable llegar, o volver
• Renueva cada día la satisfacción personal

Otras dimensiones de las cinco S

El poder del programa de las 5S está en la facilidad de ejecutarlo y entenderlo, por eso resulta una maravillosa herramienta de sensibilización hacia la calidad integral.

Pero más allá del inicio, el programa 5S permite acciones y reflexiones sobre otros conceptos de la vida. Cada persona puede hacer los suyos, y con seguridad pueden ser incluso contrarios unos de otros.

En cualquier caso, el camino más largo se inicia con el primer paso. Siendo obvia la frase, oculta claves importantes:

• Será más rápido si no se permiten las distracciones
• Si se pierde la atención, también se pierde el camino
• El camino puede ser tan importante como la meta
• El camino también puede llevarnos a otra parte"

Según (Sarmiento, 2008) *"Podríamos definir las 5 S's como un estado ideal en el que:*

- ✓ *Los materiales o elementos innecesarios se han eliminado.*
- ✓ *Todo se encuentra ordenado e identificado.*
- ✓ *Se han eliminado las fuentes de suciedad.*
- ✓ *Saltan a la vista las desviaciones o fallos.*
- ✓ *Todo lo anterior se mantiene y mejora continuamente.*

CARACTERÍSTICAS

- ✓ *Es aplicable a todo tipo de organización.*
- ✓ *En cualquier puesto de trabajo, oficina, almacén, archivos, áreas públicas y de recepción, centros de capacitación, talleres, laboratorios, etc.*
- ✓ *Propicia la participación del personal en los procesos de mejora.*

- ✓ *Busca mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza del centro de trabajo, propiciando un ambiente adecuado, agradable y seguro.*
- ✓ *Las 5 S's no son los trabajos de limpieza que se organizan ante la visita del Consejo de Administración, políticos, clientes importantes o auditores.*
- ✓ *No es una cuestión de estética sino de funcionalidad y eficacia.*
- ✓ *Puede considerarse un paso previo a la implantación de cualquier proyecto de mejora continua en la organización.*

BENEFICIOS QUE PUEDE APORTAR

Mejorando el nivel de 5 S´s se obtiene mayor productividad debido a que se reducen:

- ✓ *Las actividades que no agregan valor.*
- ✓ *Los desperdicios y productos defectuosos.*
- ✓ *Las averías.*
- ✓ *Los accidentes.*
- ✓ *El nivel de inventarios.*
- ✓ *Los movimientos y traslados inútiles.*
- ✓ *El tiempo para localizar herramientas y materiales.*

Con el Orden y la Limpieza se obtiene un mejor lugar de trabajo ya que se consigue:

- ✓ *Más espacio y mayor bienestar.*
- ✓ *Más seguridad en las instalaciones.*
- ✓ *Mayor orgullo del lugar en el que se trabaja.*
- ✓ *Mejor imagen ante los clientes causando una sensación de confianza.*
- ✓ *Mayor cooperación, aportaciones y conocimiento.*
- ✓ *Mayor trabajo en equipo.*
- ✓ *Mayor compromiso y responsabilidad del personal.*
- ✓ *Mayor conocimiento del puesto.*

COMPROMISO

La organización deberá estar convencida y comprometida con la implementación de las 5 S's por lo que todos los niveles de la organización tendrían que formar parte de la implantación.

La alta dirección es la principal responsable del Programa, y debería estar firmemente convencida de la importancia de la Organización, el Orden, la Limpieza y los nuevos hábitos. Es la responsable de organizar y proporcionar los recursos necesarios, así como desempeñar un papel activo en el proceso, especialmente en las primeras experiencias de implantación".

Objetivos de la Metodología de las 5 S

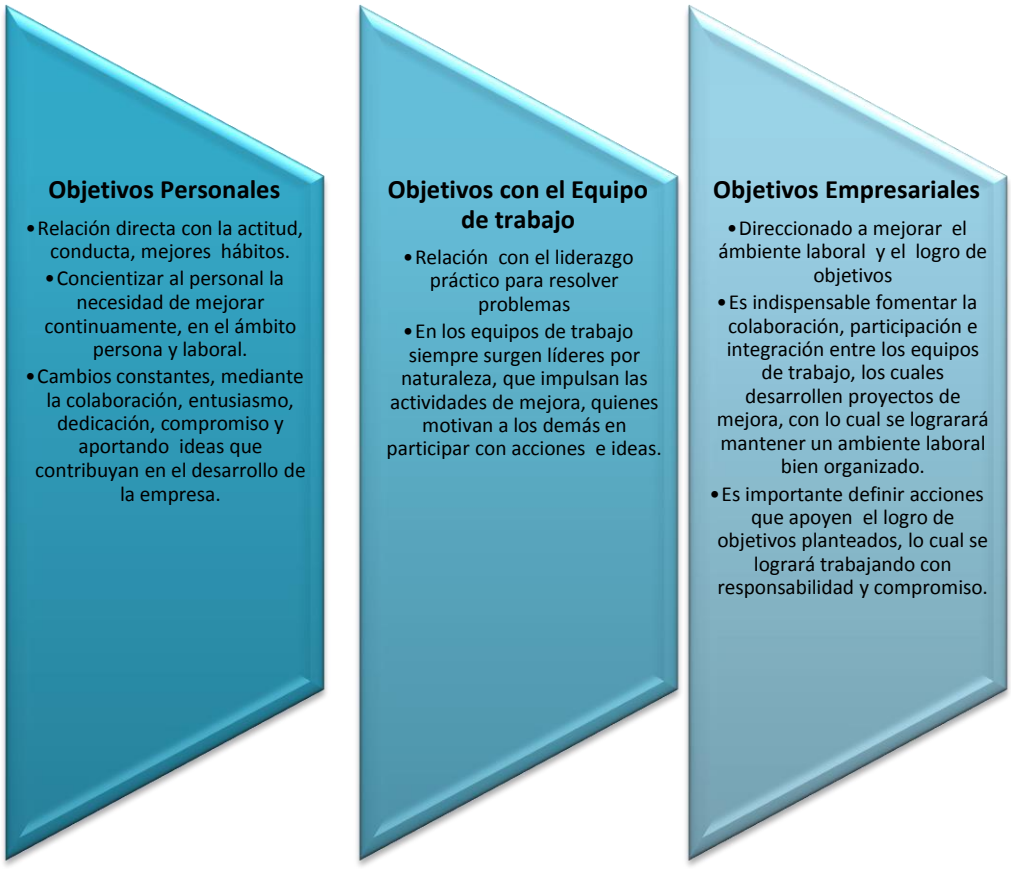


Ilustración N° 8: Objetivos Metodología 5 S
Elaborado por: La Autora

6.7. Modelo Operativo

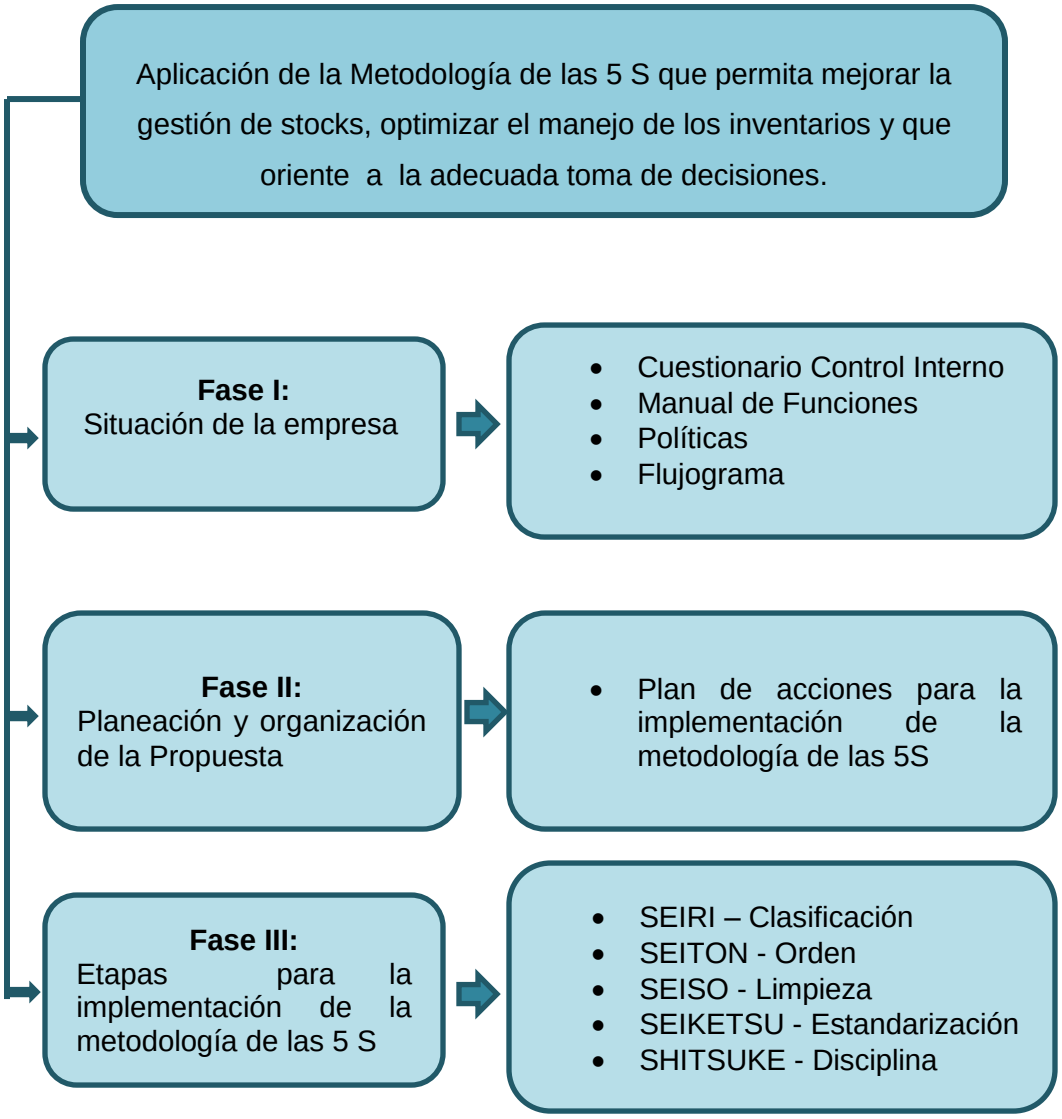


Ilustración N° 9: Modelo Operativo
Elaborado por: La Autora

6.7.1. FASE I

6.7.1. 1. Situación Actual de la Empresa

6.7.1.1.1. Antecedentes

La empresa Tienda Asociada ENPROVIT (Empresa Nacional de Productos Vitales), fue creada por el estado ecuatoriano hace 43 años, con la finalidad de llegar a los hogares de bajos recursos, con alimentos básicos y precios accesibles; debido a constantes problemas financieros y de control de la calidad de los productos, el estado subasto siendo favorecida la Sra. María Eliza Dávalos Freire, quien decidió conservar la empresa con el mismo nombre.

La empresa ha logrado una buena aceptación, pero enfrenta problemas con el tratamiento de las existencias, lo que dificulta que alcance el éxito esperado. Actualmente la empresa no cuenta con una adecuada Gestión de Stocks, lo que impide que se tomen las decisiones acertadas para un normal desenvolvimiento.

Con la Aplicación de la metodología de las 5 S se busca mejorar la gestión de stocks, optimizar el manejo de los inventarios y orientar a la adecuada toma de decisiones.

Misión

Comercializar productos de primera necesidad, de las marcas más reconocidas a nivel nacional, para satisfacer las necesidades de la comunidad ambateña, y contribuir al desarrollo de la ciudad.

Visión

Ser una empresa líder, en la comercialización de productos de consumo masivo de calidad, acorde a las necesidades de nuestros clientes, convirtiéndonos en la primera opción en el mercado local.

6.7.1.1.2. Cuestionario de Control Interno

EMPRESA TIENDA ASOCIADA ENPROVIT

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: INVENTARIO DE MERCADERÍA

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES Y / O COMENTARIOS	CT
		SI	NO	N/A		
01	¿Existe un manual de funciones en que consten las funciones y responsabilidades de cada empleado?		X			0
02	¿Existen políticas establecidas en cuanto a recepción, almacenamiento y mantenimiento del inventario?		X			0
03	¿Existen procesos definidos para el tratamiento de la mercadería?		X			0
04	¿Se ha designado a una persona responsable del manejo y custodia de bodega?		X		Los empleados realizan diferentes actividades.	0
05	¿Al momento de recibir la mercadería se verifica que esté de acorde al pedido?		X			0
06	¿Se verifica las cantidades de acuerdo a lo facturado y el estado de la mercadería en el momento de la recepción?	X			En ocasiones no hay una persona que realice esta actividad	1
07	¿Se dispone del espacio físico suficiente para la conservación de la mercadería?	X			Es necesario que se organice la bodega para optimizar el espacio físico.	1

08	¿En bodega existe la rotulación necesaria para identificar fácilmente los productos?		X			0
09	¿Se almacena la mercadería bajo algún parámetro?		X			0
10	¿Se encuentra en bodega productos caducados o en mal estado?	X				1
11	¿Ha existido perdidas por el inadecuado manejo de las existencias?	X				1
12	¿Cuándo ha existido perdidas por el inadecuado manejo de la mercadería lo asumido la empresa?	X				1
13	¿Se cuenta con stock suficiente de todos los artículos para satisfacer la demanda existente?		X			0
14	¿Se realiza inventarios físicos de este componente?	X			Se realizan cada fin de año	1
15	¿La mercadería se encuentra asegurada?		X			0
CALIFICACIÓN TOTAL = CT						15
PONDERACIÓN TOTAL (Preguntas Positivas)= PT						6
NIVEL DE CONFIANZA : NC = PT / CT * 100					15 / 6 * 100	40%
NIVEL DE RIESGO DE CONTROL = 100% - NC %					100% - 40%	60%

Tabla N° 41: Cuestionario de Control Interno

ELABORADO POR: La Autora

Tabla N° 42: Nivel de Confianza		
BAJO	**MODERADO**	**ALTO**
15% -50%	51% - 75%	76% - 95%
85% -50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	**MODERADO**	**BAJO**
NIVEL DE RIESGO		

ELABORADO POR: La Autora

De acuerdo al cuestionario aplicado se concluye que el nivel de confianza es del 40% es decir bajo y por diferencia el nivel de riesgo de control es del 60% y se califica como alto.

Además se evidencia que existen debilidades en el tratamiento de las existencias, por eso es importante que se tomen los correctivos necesarios para minimizar el riesgo detectado.

INFORME CON RECOMENDACIONES DE CONTROL INTERNO

Ambato a 15 de Octubre de 2014

Sra. María Eliza Dávalos Freire

Propietaria Tienda Asociada ENPROVIT

Estimada Sra. María Dávalos he concluido la evaluación preliminar de control interno al componente inventarios, se aplicó 15 preguntas con el cual se determinó que la empresa tiene un nivel de confianza de 40% que es bajo y un nivel de riesgo de 60% que es alto, con el cual se detectó puntos de interés que deben ser analizados, para tomar los correctivos necesarios para minimizar el riesgo existente en este componente.

Las conclusiones y recomendaciones serán de transcendencia para su empresa, por tal se requiere de todo su colaboración para tomar los correctivos necesarios.

1. Conclusión: La empresa no cuenta con un manual de funciones en el que conste las funciones y responsabilidades de cada empleado.

Recomendación: Se debe adoptar un manual de funciones con la finalidad de delimitar las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados, para equilibrar las cargas de trabajo de cada área, evitar conflictos internos y mantener la disciplina dentro de la empresa.

2. Conclusión: No se ha adoptado políticas que regulen las actividades de recepción, almacenamiento y mantenimiento del inventario.

Recomendación: Es indispensable que se aplique en la empresa políticas de control interno para el manejo de los inventarios, en vista que es una empresa comercial maneja un considerable inventario es necesario que se proteja este componente de cualquier irregularidad.

3. Conclusión: Para el tratamiento de las existencias no se han definido procesos.

Recomendación: Se debe aplicar un fujograma para optimizar los procesos en el tratamiento de las existencias, porque es una herramienta de gran utilidad para comprender de mejor manera los procesos en una empresa.

4. Conclusión: No se ha designado una persona responsable del manejo y custodia de bodega, porque los empleados realizan diferentes actividades.

6. Conclusión: Los empleados/as no realizan actividades específicas, por este motivo no se ha designado una persona que verifique que la mercadería recibida este de acorde al pedido.

Recomendación: Con la aplicación de un manual de funciones se solucionará los inconvenientes presentados en cuanto a las diferentes actividades que debe cumplir cada empleado.

7. Conclusión: La bodega no cuenta con la rotulación necesaria para facilitar la identificación de los productos.

Recomendación: Se debe realizar una adecuada señalización en bodega y en almacén para localizar los productos con facilidad y brindar un mejor servicio al cliente.

8. Conclusión: La mercadería no se encuentra almacenada bajo ningún parámetro, por ese motivo está expuesta a sufrir daños.

Recomendación: Se recomienda ordenar la mercadería de acuerdo a su naturaleza para optimizar el espacio físico y evitar daño alguno.

9. Conclusión: En la empresa no se cuenta con stock suficiente de todos los artículos que satisfaga la demanda existente.

Recomendación: Debe existir un adecuado control del inventario para poder realizar los pedidos en las cantidades necesarias de los artículos y evitar que la empresa se quede sin stock.

10. Conclusión: Los inventarios de la mercadería no se encuentran asegurados, y no están protegidos contra robos, casos fortuitos, o desastres naturales.

Recomendación: Es necesario que se asegure la mercadería por cualquier incidente, esto sería un impacto económico fuerte para la empresa.

6.7.1.1.3. Manual de funciones

Es importante que la Empresa Tienda Asociada ENPROVIT, adopte un manual de funciones que se apegue a las necesidades de la empresa, porque si se cuenta con un manual se podrá controlar las funciones del personal de la empresa, en que se especifica las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo en base a la aplicación de normas que regulen su desenvolvimiento de cada integrante de la empresa.

Los beneficios de un manual de funciones son los siguientes:

- ✓ Delimitar las funciones y responsabilidades de cada empleado, con la finalidad de que exista segregación de funciones.
- ✓ Equilibrar las cargas de trabajo de acuerdo a cada área.
- ✓ Fijar políticas dentro de la empresa.
- ✓ Evitar conflictos internos entre los empleados.
- ✓ Mantener la disciplina de la organización.

6.7.1.1.4. Políticas de Control Interno

Es indispensable que la empresa aplique políticas de control interno de los inventarios, en vista que es una empresa comercial, maneja un considerable inventario, que representa un gran porcentaje del activo corriente; de su tratamiento depende que el inventario se trate de la manera adecuada para protegerlo y evitar que se incurra en gastos que perjudiquen a la empresa.

Es importante que se apliquen políticas de Control Interno en este rubro para:

- ✓ Reducir los costos que se ocasionan por mantener un volumen excesivo de mercadería.
- ✓ Reducir riesgos de robos, fraudes, daños en los artículos almacenados.
- ✓ Reducir perdidas por mantener productos de poca aceptación del cliente o porque los productos disminuyeron de precio.

Elementos para un buen control interno de inventarios:

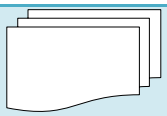
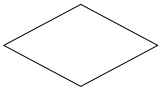
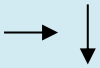
- ✓ Conteos físicos periódicos
- ✓ Controlar los inventarios por un sistema computarizado
- ✓ Control riguroso de los movimientos del inventario en bodega, mediante informes de recepción para las compras y para las salidas de mercadería por medio de notas de despacho o requisición, para evitar inconsistencias cuando se realicen los conteos físicos o cuando se comparen con los registros contables.
- ✓ La empresa debe contar con el espacio físico necesario para almacenar adecuadamente la mercadería y evitar que sufra algún daño inesperado.
- ✓ Designar a una persona responsable del manejo de bodega y restringir el acceso a la misma.
- ✓ Comprar el inventario en cantidades necesarias, de acuerdo a la demanda del cliente o de la temporada.
- ✓ Asegurar los inventarios por cualquier eventualidad.

6.7.1.1.5. Flujogramas

La empresa Tienda Asociada ENPROVIT debe aplicar flujogramas para optimizar el tratamiento de las existencias, porque no existen procesos definidos para su tratamiento, los flujogramas son de gran utilidad para mejorar un proceso en cualquier departamento, porque ayudan a solucionar problemas.

El personal de la empresa comprenderá con mayor facilidad cada uno de los procesos que deben cumplir, en vista que se basa en figuras geométricas que son más comprensibles y serán de gran utilidad en la empresa, con lo cual se busca resolver los problemas existentes en la empresa.

Tabla N° 43: Símbolos de Flujograma

Símbolo	Definición
	Inicio / Fin
	Proceso
	Documento
	Conectores Internos
	Conectores Externos
	Decisión
	Líneas de flujo
	Archivo

ELABORADO POR: La Autora

Tabla N° 44: Proceso para la adquisición de mercadería

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	
1.- Nombre del Proceso	COMPRAS
2.- Objetivo	Determinar los procedimientos que deben cumplir para un adecuado proceso de compras
3.- Personas Que Intervienen	Responsable de Bodega
	Responsable de Adquisición
	Proveedores
	Contadora
4.- Documentos De Respaldo	Orden de requisición
	Factura (proveedor)
	Cheque
	Retenciones

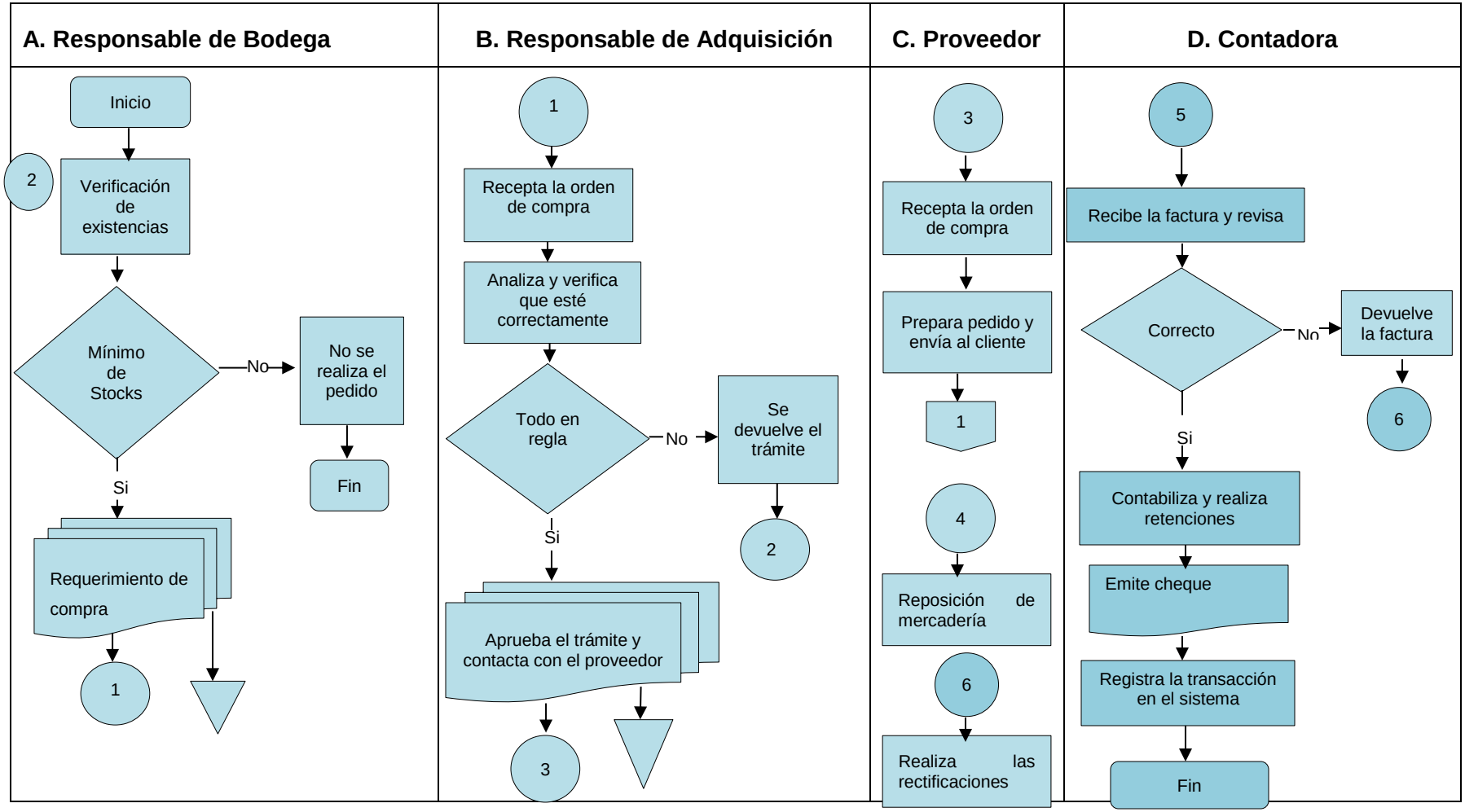
ELABORADO POR: La Autora

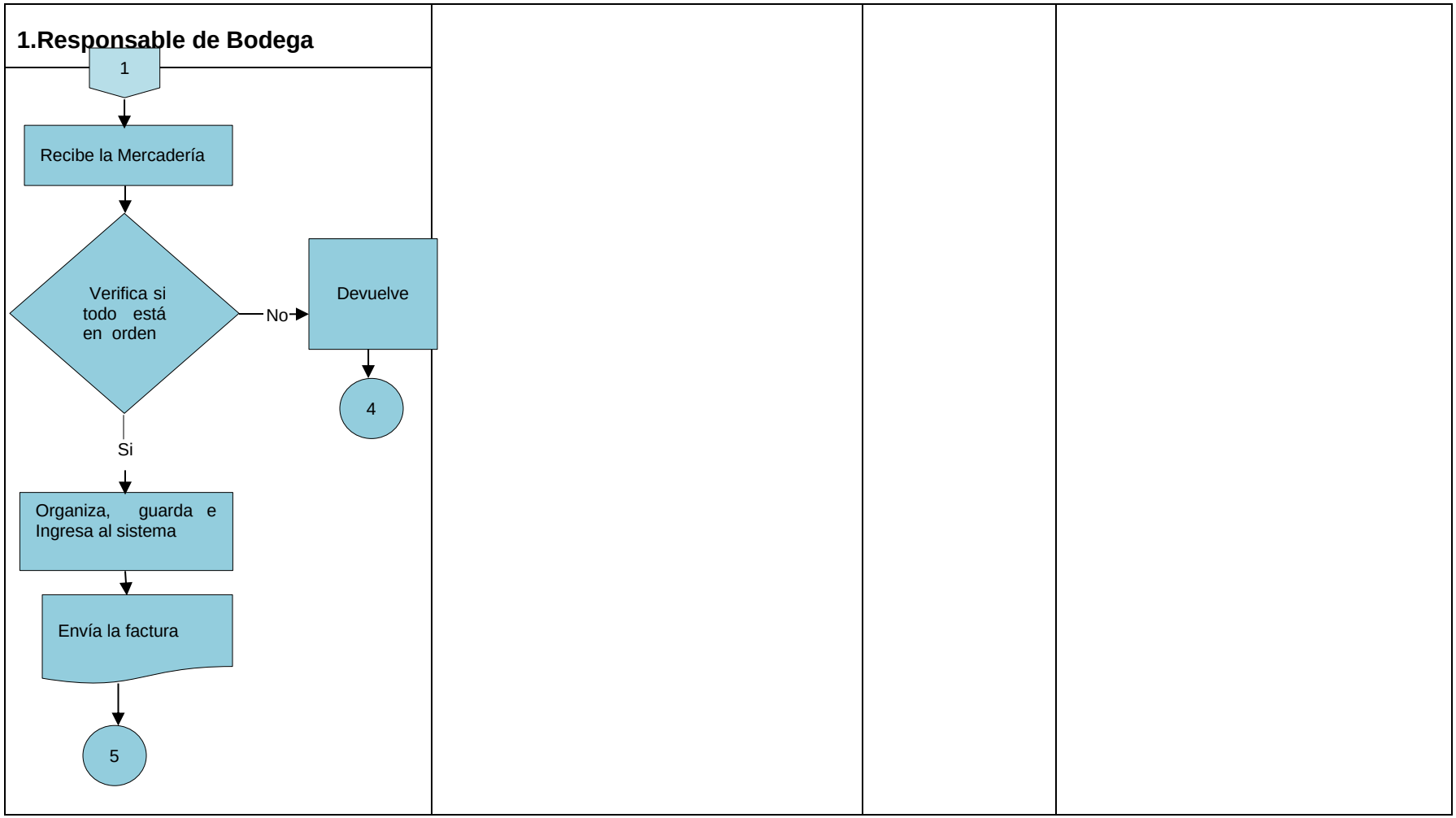
Tabla N°: 45 Descripción del proceso de compras de mercadería

N°	Responsable	Actividad
01	Responsable de bodega	Verifica la cantidad de productos en bodega
02	Responsable de bodega	Si existe stock termina el proceso de compra
03	Responsable de bodega	Si existe el stock mínimo realiza el requerimiento de compra
04	Responsable de adquisición	Recepta la orden de compra
05	Responsable de adquisición	Analiza y verifica que todo está en regla
06	Responsable de adquisición	Si existe alguna inconformidad devuelve el trámite
07	Responsable de adquisición	Si todo está en regla aprueba el trámite y contacta con el proveedor
08	Proveedor	Recepta la orden de compra
09	Proveedor	Prepara el pedido y envía al cliente
10	Responsable de bodega	Recibe la mercadería
11	Responsable de bodega	Si la existe algún inconveniente devuelve la mercadería
12	Responsable de bodega	Si todo está en orden: organiza, guarda e ingresa al sistema
13	Responsable de bodega	Envía la factura a la contadora
14	Contadora	Recibe la factura
15	Contadora	Si no está de acuerdo devuelve la factura al proveedor
16	Contadora	Si todo está bien contabiliza y realiza las retenciones
17	Contadora	Emite el cheque
18	Contadora	Finalmente registra la transacción en el sistema

ELABORADO POR: La Autora

Ilustración N° 10: Flujograma Procedimientos para adquisición de mercadería





ELABORADO POR: La Autora

Metodología de las 5 S

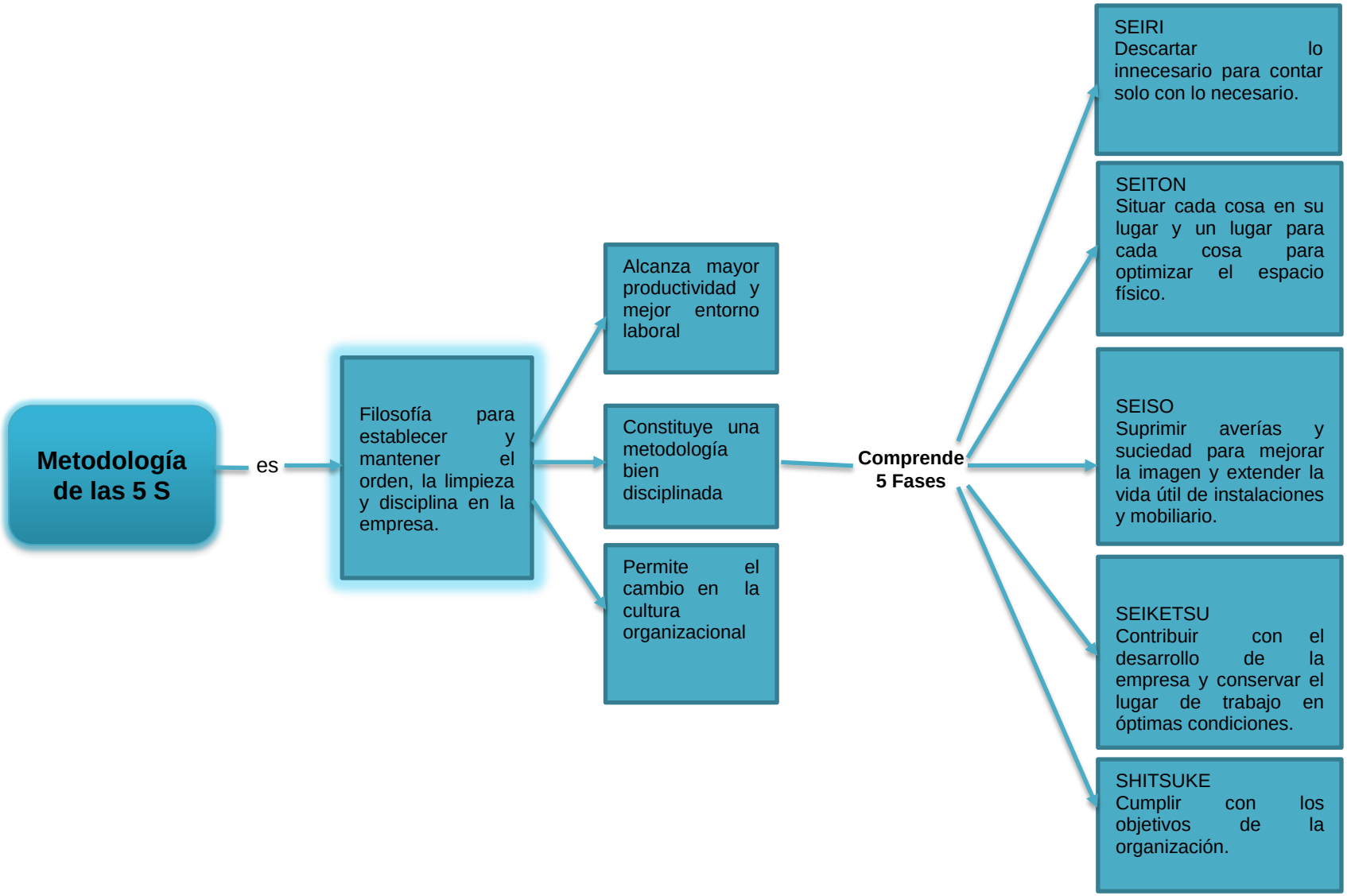


Ilustración N° 11: Metodología 5 S
Elaborado por: La Autora

6.7.1. FASE II

6.7.1.1. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO DE LA METODOLOGÍA DE LAS 5 S

Ilustración N° 12: Planeación y Organización Metodología 5 S
Elaborado por: La Autora

Para que la implementación de la metodología de las 5 S, sea un éxito se ha realizado la planeación y organización del proyecto , lo cual implica primero la selección del área donde se vaya a implementar la metodología, designar al personal que intervendrá en el proceso, nombrar al coordinador del grupo, capacitar al personal para que tengan claro lo que conlleva el proceso, determinar las responsabilidades de los participantes, elaborar un calendario de actividades, con todos los puntos definidos claramente, se procederá a implementar el programa, el cual debe ser evaluado y de esta manera realizar las modificaciones necesarias.

6.7.1.1.1.Tabla N° 46: Plan de acciones para implementar la Metodología de las 5 S

ACCIONES	OBJETIVO	PASOS	HERRAMIENTAS	DONDE	QUIEN	TIEMPO ESTIMADO
CAPACITACIÓN	Concientizar y motivar al personal de la empresa la importancia de las 5 S para mejorar el desempeño de la empresa	1.- Impartir charla motivacional al personal de la empresa 2.- Socializar los puntos clave de la implementación 3.-Fomentar el trabajo en equipo	Folletos/ videos	Salón de reuniones	Equipo seleccionado	1 semana
SELECCIÓN DEL AREA	Determinar el área donde se va a implementar la metodología	1.- Elegir el área donde se va a aplicar el propuesta 2.- Elegir al personal que intervendrá en el proceso	Documentos de análisis	Bodega y almacén	Equipo seleccionado	1 semana
DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA	Analizar las condiciones actuales del área que se va a trabajar y recolectar información	1.- Recolectar información de relevancia 2.- Estudiar el área en que se va trabajar	Información obtenida	Bodega y almacén	Equipo seleccionado	1 semana
CLASIFICACIÓN SEIRI	Desechar lo innecesario y optimizar el espacio físico	1.- Identificar los productos, que no justifiquen su permanencia en bodega 2.- Enlistar los productos que no deben permanecer en el área, con su correspondiente justificación. 3.- Definir que se va a realizar con estos productos: desecharlos, venderlos o donarlos.	Listado de artículos innecesarios y tarjeta roja	Bodega y almacén	Equipo seleccionado	2 semana
ORDEN SEITON	Ubicar los artículos de acuerdo a su naturaleza y localizarlos con facilidad	1.- Asignar un determinado lugar para los productos de acuerdo a su naturaleza. 2.- Determinar la cantidad que debe haber de cada producto. 3.- Roturar las áreas para facilitar su acceso	Señalización / Rótulos	Bodega y almacén	Personal del área designada	2 semana

ACCIONES	OBJETIVO	PASOS	HERRAMIENTAS	DONDE	QUIEN	TIEMPO ESTIMADO
LIMPIEZA SEISO	Mejorar la imagen de la empresa y extender la vida útil del mobiliario e instalaciones	1.- Identificar los materiales necesarios y adecuados para limpiar el área de trabajo 2.-Preparar un manual para procedimientos de limpieza 3.- Implementar las actividades de limpieza como un hábito	Implementos de limpieza / Tarjeta Amarilla	Bodega y almacén	Equipo seleccionado	2 semana
ESTANDARIZACIÓN SEIKETSU	Contribuir al desarrollo de la empresa y conservar el lugar de trabajo en óptimas condiciones	1.- Dotar al personal de los implementos necesarios para que cumpla con las 3 S anteriores 2.- Involucrar al personal, receptando sus opiniones. 3.- Concientizar al personal del compromiso de los empleados con la organización y viceversa	Instructivo de trabajo	Bodega y almacén	Personal de la empresa	2 semana
DISCIPLINA SHITSUKE	Cumplir con los objetivos de la organización	1.- Fomentar los resultados obtenidos con la aplicación de la metodología propuesta. 2.- Dar apertura a críticas constructivas del personal de la empresa 3.- Receptar ideas del personal para contribuir en el éxito de la empresa	Lista de opiniones y sugerencias	Bodega y almacén	Personal de la empresa	2 semana
EVALUAR RESULTADOS	Conocer el impacto de la Metodología de las 5S	1.- Constatar personalmente los avances obtenidos	Ficha de Observación Cuestionario	Bodega y almacén	Equipo seleccionado	2 días

Elaborado por: La Autora

6.7.3. FASE III

6.7.3.1. Etapas para la implementación de la Metodología de las 5 S

6.7.3.1.1. Clasificación (SEIRI)

Se refiere en identificar clasificar, separar y eliminar de un determinado lugar de trabajo productos, herramientas, materiales y documentos; con la finalidad de conservar solo lo necesario y donar, liquidar o desechar lo innecesario.

La etapa de selección y clasificación de los diferentes elementos se realiza para colocar las cosas en el sitio correcto, optimizar el espacio físico y evitar pérdida de tiempo en su localización.

6.7.3.1.1.1.- Criterios de selección de elementos innecesarios

Artículos obsoletos o caducados

* Desecharlos

Artículos Innecesarios

* Liquidarlos

* Donarlos

Documentación

*Archivarla cronologicamente

* Si tiene más de 7 años de antiguedad enviar al archivo muerto

Ilustración N° 13: Criterios de Selección
Elaborado por: La Autora

6.7.3.1.1.2.- Determinar la Herramientas a Utilizar

Listado de elementos innecesarios.- Se realiza una lista que permita conocer los artículos innecesarios, su ubicación, cantidad encontrada, causa por la cual se la determino como artículo innecesario.

"ENPROVIT"

LISTADO DE ARTÍCULOS INNECESARIOS

Departamento:
Fecha:

ARTÍCULO	UBICACIÓN	CANTIDAD	CAUSA

Responsable: **Supervisado por:**
Firma:

Ilustración N° 14: Formato Listado de Artículos Innecesarios
Elaborado por: La Autora

Tarjeta Roja.- Es una herramienta importante en la etapa de clasificación, porque se utiliza para identificar el artículo innecesario para tomar la acción correctiva, con la cual se identificará los artículos para evitar pérdidas de tiempo en el proceso.

"ENPROVIT"

TARJETA ROJA

Tipo de artículo:		**Nombre del artículo:**	
Cantidad:		**Razón de la identificación:**	
Sección Responsable:		**Acción a seguir:**	
Fecha de la identificación:		**Fecha de la acción:**	

Elaborado por:	**Supervisado por:**

Ilustración N° 15: Formato Tarjeta Roja
Elaborado por: La Autora

Plan de acción para retirar los artículos innecesarios.- Una vez seleccionados los artículos se definirá lo que se va a realizar con estos artículos, estos pueden ser desechados, rematados o donados.

Capacitar al personal que va a realizar la selección.- Se enseñará al personal que intervendrá en la selección, que parámetros se tomarán en cuenta para declararlo innecesario y el tratamiento que se dará a estos productos, de acuerdo a lo establecido con anterioridad

6.7.3.1.1.3. Beneficios de aplicar Clasificación (SEIRI)

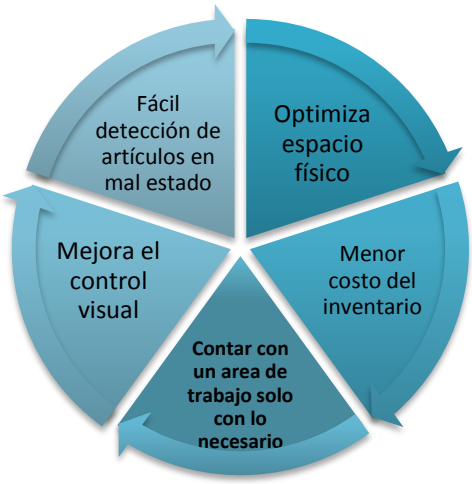


Ilustración N° 16: Beneficios SEIRI
Elaborado por: La Autora

6.7.3.1.2. Orden (SEITON)

Después que se ha cumplido con la etapa N° 1 el siguiente paso consiste en ordenar los elementos del lugar de trabajo, el propósito es tener en forma ordenada, los elementos necesarios para su fácil acceso y eliminar pérdida de tiempo en su ubicación. Además contribuye a mejorar la imagen de área de trabajo para los miembros de la empresa, proveedores, clientes o visitas, con lo cual se refleja que las cosas se están haciendo bien.

6.7.3.1.2.1. Criterios para la Ubicación de los artículos

Para ordenar adecuadamente la mercadería, primeramente se debe realizar un análisis de bodega, verificar con que estantería, gavetas, cuenta la empresa para ubicar organizadamente los productos y si es el caso se adquiera el mobiliario que haga falta.

Hay que definir en qué lugar va a ser ubicado cada artículo, para facilitar su ubicación en relación a su naturaleza, volumen, peso, cantidad, fragilidad, fecha de caducidad; además se debe rotular por secciones para que prime el orden en bodega.

La bodega de la Tienda Asociada ENPROVIT se va a dividir en secciones de acuerdo al siguiente gráfico:

Líneas de productos que ofrece ENPROVIT

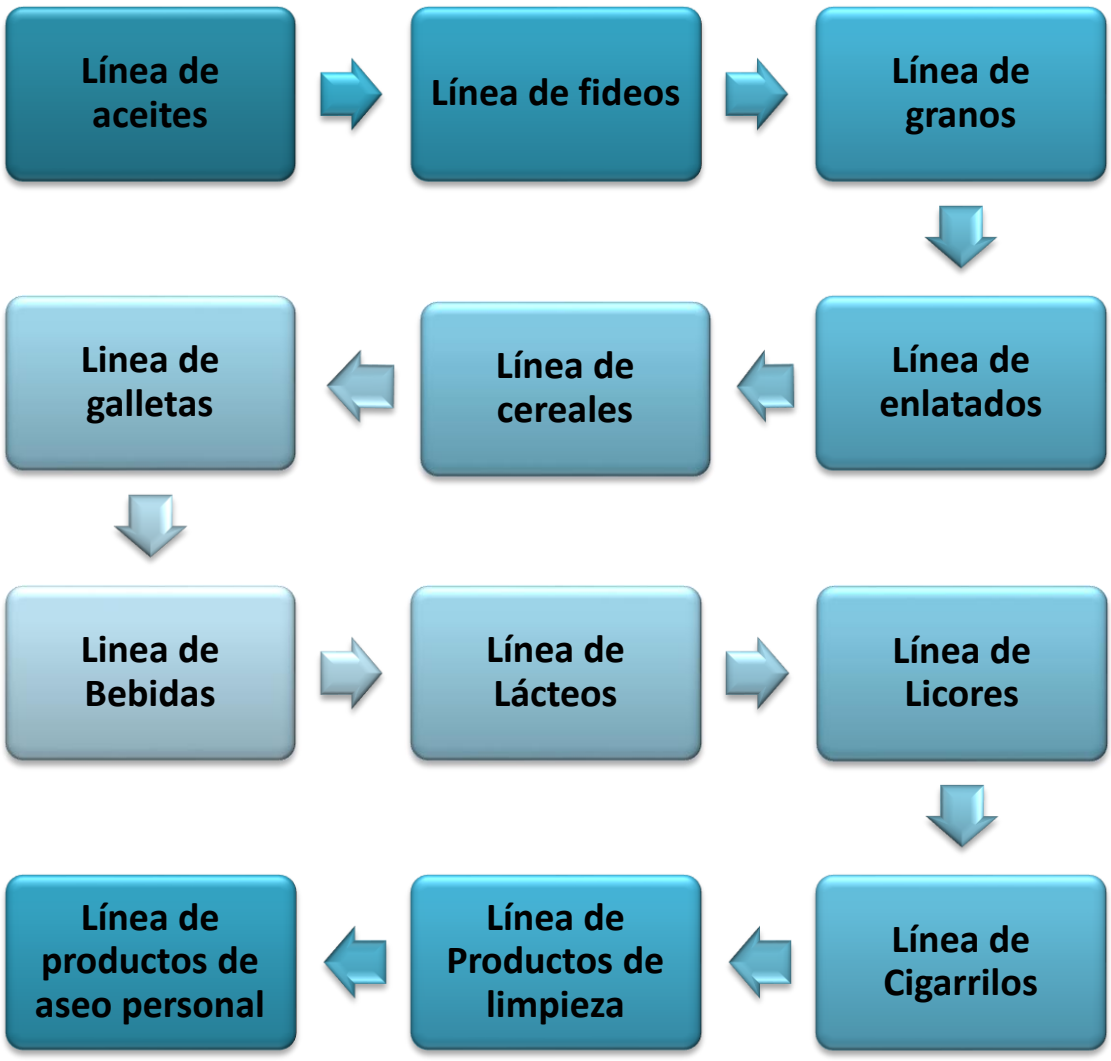


Ilustración N° 17 : Línea de Productos ENPROVIT
Elaborado por: La Autora

Beneficios de aplicar Orden

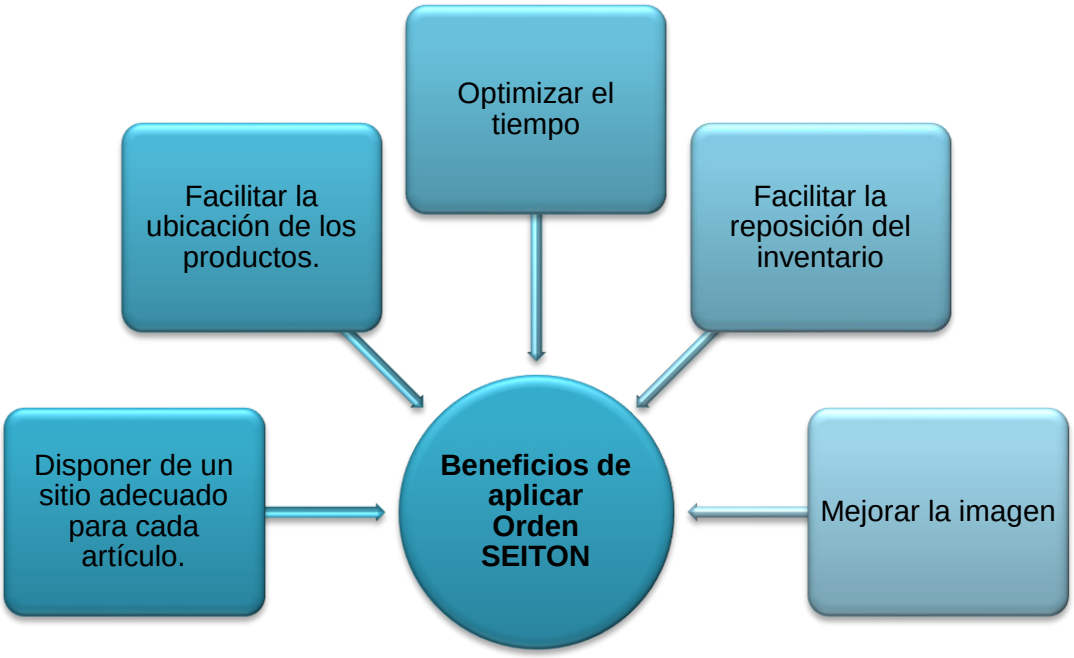


Ilustración N° 18: Beneficios SEITON
Elaborado por: La Autora

6.7.3.1.3. Limpieza (SEISO)

Esta etapa comprende limpiar el entorno de trabajo, el cual debe incluir limpieza de mobiliario, equipo, maquinaria, herramientas, pisos paredes y otras áreas de la empresa; en esta etapa el personal se hace responsable de las cosas que utilizan y se comprometen a cuidarlas y conservarlas en óptimas condiciones.

La conservación del lugar de trabajo es responsabilidad de todos quienes la conforman, con el debido compromiso se logrará un agradable ambiente de trabajo y en las mejores condiciones.

La empresa tienda asociada ENPROVIT va a realizar una campaña de limpieza para mejorar la imagen de la empresa, y extender la vida útil de las instalaciones e

inmobiliario, para lo cual primero se identificará las fallas y las posibles causas que lo han ocasionado, como pueden ser:

- ✓ Por descuido
- ✓ Porque el personal no tiempo de solucionarlo
- ✓ Porque no se ha detectado la causa

Para identificar los puntos que necesitan atención, reparación o limpieza se van a ir identificando con la ayuda de las tarjetas amarillas en las que se identificaran los puntos críticos.

"ENPROVIT"	TARJETA AMARILLA	
ÁREA:		FOLIO N°:
CATEGORÍA	1. Agua 2. Aire 3. Aceite 4. Polvo 5. Pintura	6. Material 7. Mal funcionamiento del mobiliario 8. Condición de las instalaciones 9. Acciones de personal
FECHA:	LOCALIZACIÓN :	
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA		
SOLUCIONES		
ACCIÓN CORRECTIVA IMPLEMENTADA		
SOLUCIÓN DEFINITIVA PROPUESTA		
ELABORADO POR: SUPERVISADO POR:		

Ilustración N° 19: Formato Tarjeta Amarilla
Elaborado por: La Autora

6.7.3.1.3.1.-Establecer un programa de limpieza

La finalidad de implementar un programa de limpieza dentro de la empresa es aplicar la limpieza como un hábito dentro de las tareas diarias del personal; para mantener siempre limpio del ambiente de trabajo y motive a seguir mejorando en este aspecto, es necesario implementar un manual de limpieza.

Manual de limpieza

El manual debe contener las especificaciones de las áreas que se van a realizar la limpieza; las personas que deben desempeñar las actividades de limpieza y mantenimiento de las instalaciones y el mobiliario, este manual debe contener puntos esenciales como:

- ✓ Objetivos de la limpieza
- ✓ Identificación de puntos de riesgo
- ✓ Proceso de limpieza
- ✓ Implementos de limpieza
- ✓ Precauciones que se debe tomar
- ✓ Espacios que comprende el programa
- ✓ Procedimientos a seguir
- ✓ Políticas que se deben aplicar para mantener el área de trabajo en óptimas condiciones.

Beneficios de aplicar Limpieza

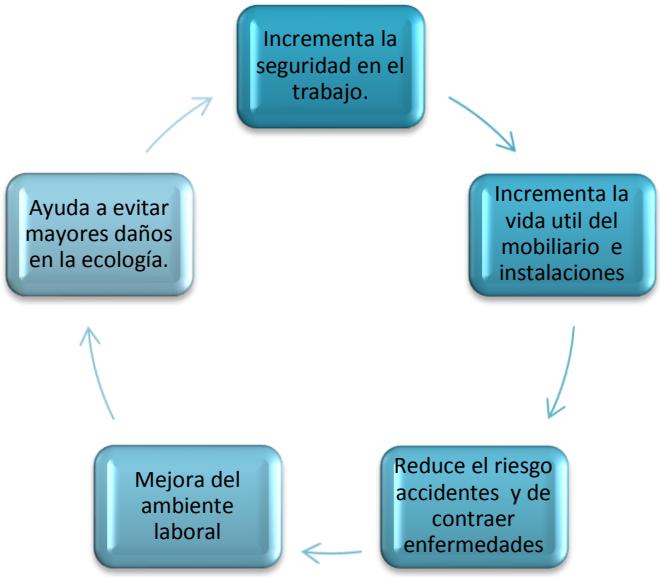


Ilustración N° 20: Beneficios SEISO
Elaborado por: La Autora

6.7.3.1.4. Estandarización (SEIKETSU)

El objetivo de esta etapa es mantener lo que se ha conseguido con la aplicación de las tres primeras S´s, está relacionada directamente con la creación de hábitos para mantener el lugar de trabajo en las mejores condiciones.

6.7.3.1.4.1. Implementación de la Estandarización

Para que se lleve a cabo la estandarización en la empresa se ha tomado en cuenta los aspectos más importantes como:

- ✓ Asignar responsabilidades al personal de la empresa
- ✓ Dotar de los implementos necesarios al personal para que realicen sus actividades de la mejor manera. (Los implementos comprenden: vestuario, herramientas, equipos, etc.)
- ✓ Involucrar al personal receptando sus opiniones.
- ✓ Concientizar al personal del compromiso de los empleados con a la organización y viceversa.

Beneficios de la Estandarización

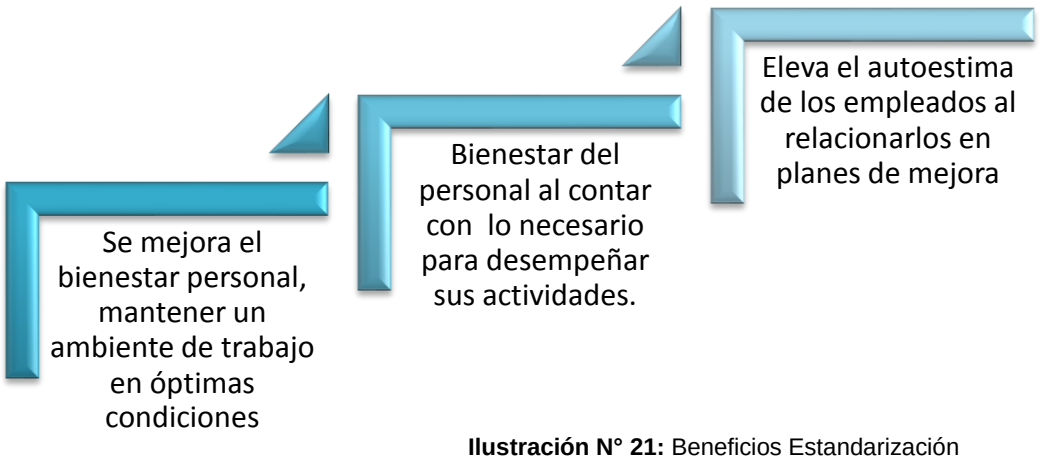


Ilustración N° 21: Beneficios Estandarización
Elaborado por: La Autora

6.7.3.1.4.2. Trabajo en Equipo

Para que sea exitosa la implementación de la Metodología de las 5 S es fundamental que exista trabajo en equipo, para lo cual se debe trabajar mancomunadamente para lograr alcanzar los objetivos organizacionales propuestos por la empresa; para lo cual es necesario que el equipo de trabajo comparta:

Ilustración N° 22: Trabajo en Equipo
Elaborado por: La Autora

6.7.3.1.5. Disciplina (SHITSUKE)

Esta etapa constituye la difícil de alcanzar, porque implica adoptar nuevos hábitos en relación a las cuatro primeras S´s; en la cual se lucha a la resistencia al cambio, en vista que en toda organización existen personas que están en desacuerdo con los cambios.

En este punto es fundamental el compromiso de los empleados con la empresa, porque se debe cumplir y respetar las normas establecidas, para que el proyecto sea exitoso y se logre el cambio deseado.

La indisciplina se refleja en:

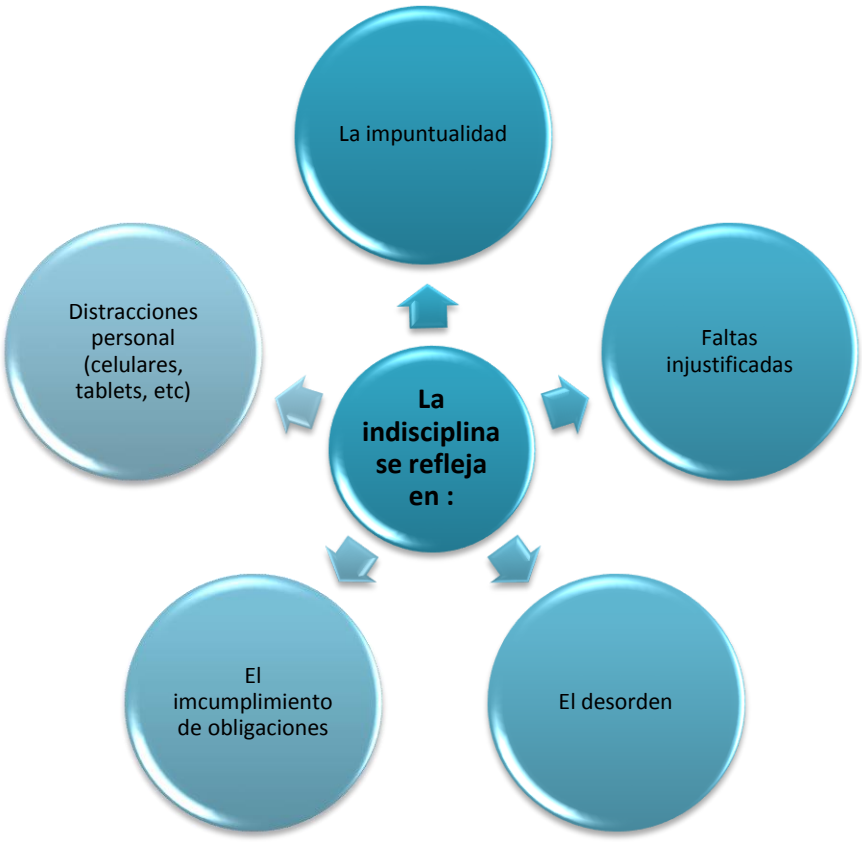


Ilustración N° 23: Indisciplina
Elaborado por: La Autora

6.7.3.1.5.1. Efectos de la Indisciplina:

- ✓ Afecta al resto del personal de la empresa, principalmente cuando se trabaja en equipo.
- ✓ Se pierde la confianza como persona y empleado.
- ✓ Limitaciones en el desempeño de las actividades.
- ✓ Retraso en el cumplimiento de metas y objetivos
- ✓ Ambiente laboral inestable

Acciones para promover la disciplina dentro de la organización

Ilustración N° 24: Acciones para promover la disciplina
Elaborado por: La Autora

En toda empresa sin importar su finalidad debe primar la disciplina porque de ello depende que sus actividades se desarrollen de una manera adecuada, y que reine la armonía en el ambiente laboral.

Tabla N° 47: Evaluación de la aplicación de la Metodología delas 5 S				
CATEGORÍA	**PREGUNTAS**	**RESPUESTAS**		**Observación**
		SI	**NO**	
CLASIFICACIÓN SEIRI	**Desechar lo innecesario y optimizar el espacio físico**			
	¿Se ha eliminado los artículos innecesarios de las bodegas?			
	¿Las tarjetas rojas fueron de utilidad en la tarea de descarte.			
	¿Se eligió correctamente lo que se iba a realizar con los artículos innecesarios?			
	¿Se optimizó el espacio físico?			
ORDEN SEITON	**Ubicar los artículos de acuerdo a su naturaleza para ubicarlos con facilidad**			
	¿Existe el espacio suficiente para almacenar adecuadamente la mercadería?			
	¿Se ha determinado un lugar adecuado para cada artículo de acuerdo a su naturaleza?			
	¿Se ha determinado la cantidad que debe haber de cada producto en bodega?			
	¿Se ha rotulado las diferentes áreas para facilitar su acceso?			
LIMPIEZA SEISO	**Mejorar la imagen de la empresa y extender la vida útil de la instalaciones e inmobiliario**			
	¿Se han determinado los implementos que se usaran para una adecuada limpieza?			
	¿Las áreas de la empresa se mantienen limpias y ordenadas?			
	¿Se ha implementado un manual de procedimientos de limpieza?			
	¿Las actividades de limpieza se consideran como un hábito?			
ESTANDARIZACIÓN SEIKETSU	**Contribuir al desarrollo de la empresa y conservar el lugar de trabajo en óptimas condiciones**			
	¿Se ha dotado de los implementos necesarios para que se cumpla con las 3 S anteriores.			
	¿Se recepta las opiniones del personal que labora en la empresa?			
	¿Se ha concientizado al personal del compromiso que tienen con la empresa y viceversa?			
	¿El lugar de trabajo se encuentra en óptimas condiciones para desempeñar las actividades?			
DISCIPLINA SHITSUKE	**Cumplir con los objetivos de la organización**			
	¿Se participa a los empleados los resultados que se han obtenido con la aplicación de la metodología?			
	¿Se ha dado apertura a críticas constructivas del personal e la empresa?			
	¿Se receptan ideas de los empleados que contribuyan en el éxito de la empresa			
	¿Se da el seguimiento adecuado para verificar los resultados alcanzados?			

ELABORADO POR: La Autora

6.8. Administración

Las actividades para la implementación de la Metodología de las 5 S, deberá ser supervisada por la Sra. Gerente de la empresa, quien es la persona más interesada que todo sea un éxito.

6.9.- Previsión de la Evaluación

La previsión de la evaluación permitirá verificar si la aplicación de la metodología 5 S a la empresa Tienda Asociada ENPROVIT, ha contribuido a orientar la adecuada toma de decisiones. Por lo tanto es indispensable dejar establecido el correspondiente monitoreo y evaluación de la propuesta realizada; para lo cual se presenta la siguiente tabla:

Tabla N° 48: Previsión de la evaluación de la propuesta

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIONES
¿Quiénes necesitan evaluar?	La gerencia
¿Para qué evaluar?	Para verificar el avance que ha tenido la empresa con la implementación de la propuesta
¿Qué evaluar?	Aplicación de la Metodología de las 5 S para optimizar el manejo de los inventarios
¿Quién Evalúa?	La gerente
¿Cuándo Evaluar?	Mensualmente
¿Cómo evaluar?	Se va evaluar mediante la constatación física del Dpto. de almacenaje
¿Con qué evaluar?	Observación y encuesta

Elaborado por: La Autora

BIBLIOGRAFÍA

Agüero, Barriento, & Delgado. (2009). *Dirección y Control.* Argentina: El Cid Editor.

Alonso, L., Caamaño, M., Miño, L., Hernandez, J., & Ballesteros, E. (2003). *Técnico en Gestión.* Madrid: Cultural S.A.

Amaya, J. (2010). *Toma de Decisiones Gerenciales* (2da. Edición ed.). Colombia: Ecoe.

Angulo, E. (18 de 04 de 2014). *Academia.edu*. Recuperado el 15 de 07 de 2014, de http://www.academia.edu/5072861/Introd_MODELOS_DE_INVENTARIO_2004

Arias, F. (03 de 12 de 2009). *Monografías.com*. Recuperado el 10 de 02 de 2014, de http://www.monografias.com/trabajos79/metas-produccion-gestion-stock/metas-produccion-gestion-stock.shtml

Bateman, T., & Snell, S. (2005). *Administración.* México: McGraw - Hill Interamericana.

Benavides, J. (2004). *Administración.* Mexico.

Coopers, L. &. (2007). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO).* España: Ediciones Días de Santos.

Correa, F. (2009). *Administración.* Argentina: El Cid.

Dalf, R. (2004). *Administración.* México: Thomson.

Fajardo, O. (15 de 06 de 2008). *Fliendly Business*. Recuperado el 09 de 02 de 2014, de http://fbusiness.wordpress.com/2008/06/15/gestion-de-stocks-fundamentos-y-estrategia/

Felix, C. (20 de 06 de 2013). *administracionllb.blogspot.com*. Recuperado el 15 de 02 de 2014, de http://junio-2013-administracionllb.blogspot.com/2013/06/politicas.html

Gómez, G. (1997). *ADMINISTRACIÓN MODERNA*. Recuperado el 19 de 08 de 2014, de http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/04/flujograma.html

Gómez, G. (15 de 10 de 2001). *GestioPolis*. Recuperado el 12 de 05 de 2014, de http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/21/eoq.htm

Gómez, M., & David, B. (2003). *Administración.* Madrid: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.

Guajardo, G. (2008). *Contabilidad Financiera.* México: Mc Gram Hill .

Herrera, L. M. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica.* Ambato: Maxtudio.

Huitzil, O. (01 de 02 de 2013). *Prezi*. Recuperado el 16 de 07 de 2014, de https://prezi.com/uo0opk0yd7hx/untitled-prezi/

López, C. (01 de 10 de 2001). *GestioPolis*. Recuperado el 14 de 02 de 2013, de http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/24/geslog.htm

López, R. (2006). *Operaciones de Almacenaje.* España: International ThomsonEditores Spain.

López, R. (29 de 04 de 2014). *Scribd.* Recuperado el 16 de 05 de 2014, de http://es.scribd.com/doc/220874599/Definicion-de-Gestion-Empresarial

Mantilla, S. (1998). *Control Interno - Informe Coso.* Colombia: Ecoe ediciones Ltda.

Meza, E. (01 de 09 de 1991). *www.uaz.edu.mx*. Recuperado el 15 de 02 de 2014, de http://www.uaz.edu.mx/vinculo/webrvj/rev6-7-7.htm

Moreno, E. (2009). *Auditoría.* Argentina: El Cid Editor.

Newstrom, J. (2007). *Dirección.* México: McGraw - Hill.

Pastori, M. (28 de 07 de 2007). *GestioPolis.* Recuperado el 18 de 08 de 2014, de http://www.gestiopolis.com/operaciones/programa-de-las-cinco-s-como-mejores-practicas.htm

Perez, A. (19 de 09 de 2011). *Comunicación Corporativa*. Recuperado el 15 de 02 de 2014, de http://areliperezlopez.blogspot.com/2011/09/la-comunicacion-externa-y-interna.html

Perez, P. (2009). *Toma de Decisiones Gerenciales.* Argentina: Cid.

Ramirez, C. (2009). *Fundamentos de Administración.* Colombia: ECOE.

Rodriguez, G., L, G., & Khokhar, S. (2005). *Organización del Servicios y Trabajos de Secretariado.* España: Mcgraw Hill.

Rodríguez, J. (2006). *Dirección Moderna de Organizaciones.* México: International Thomson Editores.

Sarmiento, L. (23 de 07 de 2008). *slideshare.* Recuperado el 14 de 08 de 2014, de http://es.slideshare.net/acharlin/manual-5s-18618064

Valda, J. (11 de 04 de 2012). *Grandes Pymes*. Recuperado el 15 de 02 de 2014, de http://jcvalda.wordpress.com/2012/04/11/comunicacion-organizacional-tipos-y-formas/

Valdez, B. (2008). *www.filos.unam.mx*. Recuperado el 15 de 02 de 2014, de http://www.filos.unam.mx/LICENCIATURA/bibliotecologia/textos-apoyo-docencia/valdez-jimenez-brenda.pdf

Zapata, P. (29 de 04 de 2011). *Contabilidad General.* Colombia: Mc Graw Hill.

zona economica. (s.f.). Recuperado el 16 de 02 de 2014, de http://www.zonaeconomica.com/organizacion-empresarial-0

Anexos

Matriz de análisis de situación

Tabla N°49: Matriz de Análisis de Situación			
Situación actual real negativa	**Identificación del problema a ser investigado**	**Situación futura deseada positiva**	**Propuesta de solución al problema planteado**
En la Tienda Asociada ENPROVIT no existe una adecuada Gestión de Stocks, por lo que se dificulta que se tomen las decisiones adecuadas; lo que se refleja en el inadecuado tratamiento de las existencias, lo que ocasiona que las actividades se desarrollen de la manera más adecuada.	Inadecuado tratamiento de las existencias	Contar con una adecuada Gestión de Stocks, que permita manejar eficientemente los inventarios, con lo cual se logre satisfacer la demanda existente, conservar la fidelidad del cliente y aporte información de relevancia para tomar las decisiones que beneficien a la empresa.	Proponer la aplicación de la metodología de las 5 S que permita mejorar la Gestión de stocks, optimizar el manejo de los inventarios y oriente a la adecuada toma de decisiones

Elaborado por: La Autora

RUC DE LA EMPRESA

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

SRi ...le hace bien al país!

NUMERO RUC: 0601156722001

APELLIDOS Y NOMBRES: DAVALOS FREIRE MARIA ELIZA

NOMBRE COMERCIAL: TIENDA ASOCIADA

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS — OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL: — NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 02/04/1959 — FEC. ACTUALIZACION: 19/03/2012

FEC. INICIÓ ACTIVIDADES: 01/04/1987 — FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:

FEC. INSCRIPCION: 17/04/1987 — FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: ATOCHA - FICOA Calle: AV. LOS GUAYTAMBOS Número: S/N Intersección: LAS VIOLETAS Referencia: A DOS CUADRAS DEL CLUB TUNGURAHUA Teléfono: 032480548

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA_PERSONAS NATURALES
* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 — ABIERTOS: 1

JURISDICCION: \REGIONAL CENTRO I\ TUNGURAHUA — CERRADOS: 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE — SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: CGGV030907 — Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1580 — Fecha y hora: 19/03/2012 15:44:34

Página 1 de 2

SRi.gob.ec

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

...le hace bien al país!

NUMERO RUC: 0601156722001

APELLIDOS Y NOMBRES: DAVALOS FREIRE MARIA ELIZA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO** ABIERTO MATRIZ **FEC. INICIO ACT.** 01/04/1997

NOMBRE COMERCIAL: TIENDA ASOCIADA **FEC. CIERRE:**

FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO EN TIENDAS DE ABARROTES
VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: AV. 12 DE NOVIEMBRE Número: S/N Intersección: MARIETA DE VEINTIMILLA Referencia: FRENTE AL MERCADO CENTRAL Bloque: 2 Edificio: CENTRO COMERCIAL AMBATO Piso: 1 Telefono Trabajo: 032422432 Email: marifer2211castro@hotmail.com

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: CGGV036907 Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 15-0 Fecha y hora: 19/03/2012 15:44:34

SRi.gob.ec

Encuesta aplicada

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Encuesta dirigida a los empleados de la Tienda Asociada ENPROVIT

OBJETIVO.- Recolectar información para verificar si la Gestión de Stocks indice en la Toma decisiones de la Empresa Tienda Asociada ENPROVIT.

INSTRUCTIVO

Al ser anónima la encuesta se solicita contestar con la verdad
Ponga una X en la respuesta que crea conveniente

1. ¿Conoce si existen procesos definidos para el manejo de la mercadería, con la finalidad de evitar contratiempos? SI ( ) NO ( )	**11. ¿Se realiza mantenimiento periódico del mobiliario e instalaciones de la empresa?** SI ( ) NO ( )	**21. ¿Tiene un previo conocimiento de las metodologías existentes para mejorar el tratamiento de los inventario?** SI ( ) NO ( )
2. ¿Existe segregación de funciones en el registro, control y custodia de los inventarios? SI ( ) NO ( )	**12. ¿Existe un manual en el que especifique que cada empleado es responsable de los bienes bajo su custodía?** SI ( ) NO ( )	**22. ¿Conoce el compromiso que implica para la empresa, la aplicación de la metodología que se ajuste a los requerimientos de la organización?** SI ( ) NO ( )
3. ¿Existen políticas que regulen las actividades relacionadas con el tratamiento de las existencias? SI ( ) NO ( )	**13. ¿Cree Ud. Que con una adecuada limpieza se mejorará la imagen de la empresa y se fortalecerá la confianza de los clientes ?** SI ( ) NO ( )	**23. ¿La empresa cuenta con personal capacitado que guie la implementación que se elija?** SI ( ) NO ( )
4. ¿La empresa cuenta con suficiente espacio físico para almacenar adecuadamente la mercadería? SI ( ) NO ( )	**14. ¿Cree Ud. Que las condiciones que le brinda la empresa son óptimas para desempeñar sus labores?** SI ( ) NO ( )	**24. ¿Con la aplicación de una metodología que se ajuste a las necesidades de la empresa, se logrará mejorar la Gestión de Stocks, se optimizará el manejo de los inventarios y se orientará la adecuada toma de decisiones?** SI ( ) NO ( )
5. ¿Existen razones determinantes para que la gestión de Stock sea deficiente ? SI ( ) NO ( )	**15.¿Solicitan su opinión para solucionar problemas y se le involucra en acciones de mejora?** SI ( ) NO ( )	**25. ¿Tiene conocimiento en que se sustenta la gerente para tomar las decisiones en la empresa?** SI ( ) NO ( )
6. ¿Existen artículos caducados, en mal estado, que no justifique la permanencia en bodega? SI ( ) NO ( )	**16. ¿Cree Ud. Que es necesario que los directivos de la empresa organicen charlas motivacionales para que los empleados mejoren su desempeño laboral?** SI ( ) NO ( )	**26. ¿Conoce si la persona encargada de tomar decisiones cuenta con varias alternativas antes de tomar una?** SI ( ) NO ( )
7. ¿Ud. Cree que se debe realizar inventarios físicos periódicos para dar de baja determinados artículos para optimizar el espacio físico? SI ( ) NO ( )	**17. ¿Cumple satisfactoriamente con las obligaciones que le han asignado?** SI ( ) NO ( )	**27. ¿Las decisiones tomadas en la empresa en el año 2013 fueron efectivas** SI ( ) NO ( )
8. ¿La mercadería se encuentra almacenada bajo algún parámetro? SI ( ) NO ( )	**18. ¿Ud. Se siente comprometido con la organización?** SI ( ) NO ( )	**28.¿Tiene conocimiento si la empresa se ha planteado metas y objetivos organizacionales ?** SI ( ) NO ( )
9. ¿Ha existido pérdidas por el inadecuado almacenamiento de las existencias? SI ( ) NO ( )	**19. ¿Se capacita al personal de la empresa de forma periódica?** SI ( ) NO ( )	**29. ¿Conoce si para la toma de decisiones se cuenta con información completa y de relevancia?** SI ( ) NO ( )
10. ¿Cree Ud. Que con una adecuada clasificación y señalética de la mercadería se optimizará el espacio físico y el tiempo de reposición? SI ( ) NO ( )	**20. ¿Cree Ud. que es importante implementar una metodología para mejorar el control de los inventarios ?** SI ( ) NO ( )	**30. ¿ Conoce Ud. Si antes de tomar una decisión se cuenta con el tiempo necesario para estudiar detenidamente la situación en que se encuentra la empresa?** SI ( ) NO ( )

Esquema 1

OBJETIVOS ESPECIFICOS	PREGUNTAS DIRECTRICES	RESPUESTAS	CRITERIO	CONDICION	RECOMENDACIÓN
Identificar las razones por las cuales la Gestión de stocks se efectúa de una mane ra deficiente.	¿Existen razones determinantes para que la Gestión de stocks sea deficiente?	El 59% de los encuestados consideran que si existen razones determinantes para que la Gestión de Stocks sea deficiente, el 41% consideran lo contrario.	Gestión de Stocks	Existen razones determinantes para que la Gestión de Stocks sea deficiente, lo que se ve reflejado en el inadecuado tratamiento de los inventarios; entre las razones tenemos que no existen políticas de control interno de inventarios, procesos definidos para el tratamiento de las existencias, segregación de funciones, lo cual impide que se satisfaga adecuadamente la demanda existente y se conserve la fidelidad del cliente.	Sugerir que se realice un análisis de los puntos débiles que existen en la empresa, proponer que se adopten políticas de control interno de inventarios, que se apliquen flujogramas para definir los procesos en el tratamiento de las existencias, además que se aplique un manual de funciones en que se especifique las obligaciones de cada empleado; nombrar a una persona responsable de bodega, que esté al tanto de todo lo relacionado con los inventarios y que realice la reposición del inventario en momento oportuno y evitar quedarse sin stock para satisfacer la demanda existente y conservar la fidelidad del cliente.
Analizar la efectividad en la toma de decisiones de la empresa en el periodo 2013.	¿Las decisiones tomadas en la empresa en el periodo 2013 fueron efectivas?	De las personas encuestadas, el 56% respondieron que la incorrecta toma de decisiones se ocasiona por la inadecuada Gestión de Stocks; mientras tanto que el 44% de las personas expresaron lo contrario.	Toma de decisiones	Las decisiones tomadas en el periodo 2013, carecen de información de relevancia y oportuna, lo que ocasiona que se incurra en gastos innecesarios y no se optimice los recursos que posee la empresa lo cual dificulta a la empresa alcanzar el éxito esperado.	Recomendar que las decisiones se tomen en base a información completa y oportuna, obtenida de las diferentes áreas, para lo cual se recomienda mejorar la comunicación entre las personas que conforman la organización; y de esta manera evitar que las decisiones se tomen de manera empírica o en base a la experiencia, lo cual no ha proporcionado los mejores resultados
Proponer la aplicación de una metodología que permita mejorar la Gestión de Stocks, optimizar el manejo de los inventarios y que oriente a la adecuada toma de decisiones	¿Con la aplicación de una metodología que se ajuste a las necesidades de la empresa, se mejorará la Gestión de Stocks, se optimizará el manejo de los inventarios y se orientará la adecuada toma de decisiones?	De las personas encuestadas el 94% indicaron que con la aplicación de la metodología de las 5 S se permitirá mejorar la Gestión de Stocks, se optimizará el manejo de los inventarios y se orientará a la adecuada toma de decisiones; mientras tanto que el 6% expresaron lo contrario.	Metodología de acuerdo a las exigencias de la empresa	El problema que presenta la empresa en la Gestión de Stocks y en la Toma de Decisiones se podrá resolver con la aplicación de la Metodología que se ajuste a las necesidades de la empresa, lo que permitirá a la empresa contar con Orden, Limpieza, Compromiso y Disciplina.	Proponer la aplicación de la Metodología de las 5 S, con la cual se mejorará la Gestión de Stocks, se optimizará el manejo de los inventarios y se orientará para la adecuada toma de decisiones, con lo cual se busca que la empresa alcance el éxito esperado en corto o mediano plazo.

Elaborado por: La Autora

Estados Financieros

TIENDA ASOCIADA ENPROVIT

DÁVALOS FREIRE MARIA ELIZA

BALANCE GENERAL

Al 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

ACTIVO				PASIVO			
CORRIENTE			$ 363.109,75	**CORTO PLAZO**			**$ 277.113,27**
DISPONIBLE		$ 65.540,14		**PROVEEDORES**		$ 235.440,00	
Caja	$ 5.491,31			Proveedores Nacionales	$ 235.440,00		
Banco del Austro Cta. 4305	$ 40.591,14			**OBLIGACIONES CON EMPLEADOS**		$ 10.687,69	
Banco del Austro Cta. 21900	$ 17.232,78			Décimo Tercer Sueldo	$ 219,88		
Banco Pichincha	$ 2.224,91			Décimo Cuarto Sueldo	$ 1.095,00		
EXIGIBLE		$ 13.152,28		15% Trabajadores	$ 9.372,81		
Clientes	$ 13.152,28			**OBLIGACIONES CON EL IESS**		$ 689,02	
IMPUESTOS		$ 36.528,90		IESS por pagar	$ 567,28		
Ret. en la Fuente de Imp. Renta	$ 282,61			Fondo de Reserva	$ 121,74		
Ret. en la Fuente de Imp. Renta Años Ant.	$ 814,61			**IMPUESTOS**		$ 15.104,65	
Anticipo Impuesto a la Renta	$ 12.503,78			Imp. Rta. Honorarios Profesionales	$ 25,00		
Crédito Tributario	$ 22.927,90			Imp. Rta. Compra de Bienes no Pr	$ 2.258,00		
REALIZABLE		$247.888,43		Imp. Rta. Publicidad y Promoción	$ 17,93		
Mercaderías	$ 247.888,43			Imp. Rta. Otras Ret. 1%	$ 9,24		
FIJO				Imp. Rta. Otras Ret. 2%	$ 15,00		
DEPRECIABLE			$ 90.489,06	Ret. 100% IVA	$ 30,00		
Edificios	$ 95.900,00	$ 58.960,94	$ 90.489,06	Imp. Renta por Pagar	$ 12.749,48		
(-)Deprec. Acum. Edificios	$ 36.939,06			**PRESTAMOS CORTO PLAZO**		$ 15.191,91	
Muebles y Enseres	$ 12.549,28	$ 7.900,01		Préstamo Corto Plazo	$ 15.191,91		
(-)Deprec. Acum. Muebles y Enseres	$ 4.649,27			**TOTAL PASIVO**			**$ 277.113,27**
Equipo de Computación	$ 5.320,90	$ 982,20		**PATRIMONIO**			
(-)Deprec. Acum. Equipo de Computación	$ 4.338,70			**CAPITAL**			$ 176.485,54
Maquinaria y Equipo	$ 7.404,09	$ 4.045,04		**CAPITAL PROPIO**		$ 176.485,54	
(-)Deprec. Acum. Maquinaria y Equipo	$ 3.359,05			Capital Propio	$ 136.122,44		
Vehículos	$ 27.220,79	$ 18.600,87		Utilidad del Ejercicio	$ 40.363,10		
(-)Deprec. Acum. Vehículos	$ 8.619,92						
TOTAL ACTIVO			**$ 453.598,81**	**TOTAL PASIVO + PATRIMONIO**			**$ 453.598,81**

SRA. MARÍA DÁVALOS
RUC 0601156722001
PROPIETARIA

CPA FERNANDA CASTRO
RUC 1803566452001
CONTADORA

TIENDA ASOCIADA ENPROVIT

ESTADO DE RESULTADOS

DÁVALOS FREIRE MARIA ELIZA

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

	VENTAS			$ 2.510.101,62
	Tarifa 12%		$ 1.299.336,11	
	Tarifa 0%		$ 1.210.765,51	
(-)	**COSTO DE VENTAS**			$ 2.333.457,71
	Inv. Inicial de Mercaderías	$ 66.362,77	**$ 66.362,77**	
(+)	Compras Netas		$ 2.514.983,37	
	Compras 0%	$ 1.268.274,93		
	Compras 12%	$ 1.302.040,57		
(-)	Dev. Desc. Compras 0% y 12%	$ 56.556,49		
	Transporte en compras	$ 1.224,36		
	Seguro en compras	$ -		
	Gastos varios en Compras	$ -		
	Reembolso Transporte	$ -		
(=)	Mercadería Disponible para Venta		$ 2.581.346,14	
(-)	Inv. Final de Mercadería		$ 247.888,43	
(=)	**UTILIDAD BRUTA EN VENTAS**			$ 176.643,91
(+)	**INGRESO NO OPERACIONALES**			
	Otros Ingresos		$ -	
	UTILIDAD NO OPERACIONAL			
(-)	**GASTOS OPERACIONALES**			$ 114.158,52
	Gastos Sueldos y Salarios		$ 39.540,69	
	Gasto Aporte a la Seguridad Social		$ 5.654,12	
	Gasto Beneficios Sociales		$ 619,43	
	Gastos Honorarios Profesionales		$ 3.000,00	
	Gasto Mantenimiento y Reparaciones		$ 6.030,40	
	Gastos Combustibles		$ 328,80	
	Gasto Promoción y Publicidad		$ 2.898,21	
	Gastos de Gestión		$ 580,52	
	Gastos Impuestos Contribuciones y Otros		$ 719,95	
	Gasto Servicios Básicos		$ 5.967,53	
	Suministro y Materiales		$ 14.662,50	
	Gasto Depreciación		$ 12.770,16	
	Gastos por otros servicios		$ 334,50	
	Gastos e intereses financieros		$ 4.612,13	
	Gastos IVA		$ 1.083,58	
	Otras Pérdidas		$ 15.356,00	
	UTILIDAD DEL EJERCICIO			**$ 62.485,39**

SRA. MARÍA DÁVALOS
RUC 0601156722001
PROPIETARIA

CPA FERNANDA CASTRO
RUC 1803566452001
CONTADORA

TIENDA ASOCIADA ENPROVIT

DÁVALOS FREIRE MARIA ELIZA

BALANCE GENERAL

Al 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

ACTIVO					**PASIVO**			
CORRIENTE					**CORTO PLAZO**			**$ 316.284,30**
DISPONIBLE			$ 64.464,18	$ 419.587,54	**PROVEEDORES**		$ 274.430,35	
Caja		$ 3.047,09			Proveedores Nacionales	$ 274.430,35		
Banco del Austro Cta. 4305		$ 35.914,70			**OBLIGACIONES CON EMPLEADOS**		$ 14.514,65	
Banco del Austro Cta. 21900		$ 25.502,39			Sueldos por pagar	$ 2.901,28		
Banco Pichincha		$ -			Décimo Tercer Sueldo	$ 266,11		
EXIGIBLE			$ 14.230,00		Décimo Cuarto Sueldo	$ 1.325,00		
Clientes		$ 14.230,00			15% Trabajadores	$ 10.022,26		
IMPUESTOS			$ 39.028,36		**OBLIGACIONES CON EL IESS**		$ 928,00	
Ret. en la Fuente de Imp. Renta		$ 701,03			IESS por pagar	$ 688,11		
Ret. en la Fuente de Imp. Renta Años Ant.		$ 814,61			Fondo de Reserva	$ 239,89		
Anticipo Impuesto a la Renta		$ 16.710,62			**IMPUESTOS**		$ 14.552,30	
Crédito Tributario		$ 20.802,10			Imp. Rta. Honorarios Profesionales	$ 25,00		
REALIZABLE			$301.865,00		Imp. Rta. Compra de Bienes no Pr	$ 2.456,72		
Mercaderías		$ 301.865,00			Imp. Rta. Publicidad y Promoción	$ 17,80		
FIJO					Imp. Rta. Otras Ret. 1%	$ 91,73		
DEPRECIABLE				$ 77.718,80	Imp. Rta. Otras Ret. 2%	$ 37,82		
Edificios	$ 95.900,00	$ 54.166,00	$ 77.718,80		Ret. 100% IVA	$ 30,00		
(-)Deprec. Acum. Edificios	$ 41.734,00				Imp. Renta por Pagar	$ 11.893,23		
Muebles y Enseres	$ 12.549,28	$ 6.645,07			**PRESTAMOS CORTO PLAZO**		$ 11.859,00	
(-)Deprec. Acum. Muebles y Enseres	$ 5.904,21				Préstamo Corto Plazo	$ 11.859,00		
Equipo de Computación	$ 5.320,90	$ 446,38			**TOTAL PASIVO**			**$ 316.284,30**
(-)Deprec. Acum. Equipo de Computación	$ 4.874,52				**PATRIMONIO**			
Maquinaria y Equipo	$ 7.404,09	$ 3.304,64			**CAPITAL**			$ 181.022,04
(-)Deprec. Acum. Maquinaria y Equipo	$ 4.099,45				**CAPITAL PROPIO**		$ 181.022,04	
Vehículos	$ 27.220,79	$ 13.156,71			Capital Propio	$ 136.122,44		
(-)Deprec. Acum. Vehículos	$ 14.064,08				Utilidad del Ejercicio	$ 44.899,60		
TOTAL ACTIVO				**$ 497.306,34**	**TOTAL PASIVO + PATRIMONIO**			**$ 497.306,34**

SRA. MARÍA DÁVALOS
RUC 0601156722001
PROPIETARIA

CPA FERNANDA CASTRO
RUC 1803566452001
CONTADORA

TIENDA ASOCIADA ENPROVIT

ESTADO DE RESULTADOS

DÁVALOS FREIRE MARIA ELIZA

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

	VENTAS			$ 2.838.631,77
	Tarifa 12%		$ 1.392.614,31	
	Tarifa 0%		$ 1.446.017,46	
(-)	**COSTO DE VENTAS**			$ 2.634.545,41
	Inv. Inicial de Mercaderías	$ 247.888,43	**$ 247.888,43**	
(+)	Compras Netas		$ 2.882.433,84	
	Compras 0%	$ 1.544.980,54		
	Compras 12%	$ 1.382.445,93		
(-)	Dev. Desc. Compras 0% y 12%	$ 48.456,63		
	Transporte en compras	$ 3.464,00		
	Seguro en compras	$ -		
	Gastos varios en Compras	$ -		
	Reembolso Transporte	$ -		
(=)	Mercadería Disponible para Venta		$ 3.130.322,27	
(-)	Inv. Final de Mercadería		$ 301.865,91	
(=)	**UTILIDAD BRUTA EN VENTAS**			$ 204.086,36
(+)	**INGRESO NO OPERACIONALES**			
	Otros Ingresos		$ -	
	UTILIDAD NO OPERACIONAL			
(-)	**GASTOS OPERACIONALES**			$ 137.271,27
	Gastos Sueldos y Salarios		$ 42.601,05	
	Gasto Aporte a la Seguridad Social		$ 7.277,80	
	Gasto Beneficios Sociales		$ 637,54	
	Gastos Honorarios Profesionales		$ 5.720,00	
	Gasto Mantenimiento y Reparaciones		$ 13.944,57	
	Gastos Combustibles		$ 452,98	
	Gasto Promoción y Publicidad		$ 1.780,00	
	Gastos de Gestión		$ 296,86	
	Gastos Impuestos Contribuciones y Otros		$ 216,02	
	Gasto Servicios Básicos		$ 5.535,36	
	Suministro y Materiales		$ 21.240,20	
	Gasto Depreciación		$ 12.770,32	
	Gastos por otros servicios		$ 914,75	
	Gastos e intereses financieros		$ 5.232,35	
	Gastos IVA		$ 2.527,47	
	Otras Pérdidas		$ 16.124,00	
	UTILIDAD DEL EJERCICIO			**$ 66.815,09**

Documentos de respaldo utilizado en el procedimiento de compras

Formato orden requisición de compra

"ENPROVIT"

RUC. 0601156722001

REQUISICIÓN DE COMPRA

Dpto. que solicita _____

Fecha de pedido _____ **Fecha de entrega** _____

Cantidad	Unidad de Medida	Artículos

Elaborado por: _____ **Autorizado por:** _____

Recibido por: _____

ELABORADO POR: La Autora

Formato de Factura

DISTRIBUIDORA kraft foods

AMBATO - ECUADOR

DIRECCION
Av. Cevallos y Quito # 13-12
Telf: 2850 - 376

FACTURA
001 - 001 00
AUT. SRI 1108229367

RUC. 1792269075001

Fecha: _____
Cliente: _____ Cód. Cliente: _____ Vendedor:
Dirección: _____ Vencimiento: _____
RUC: _____ Condiciones de Pago: Contado: ☐ Crédito: ☐
Telef: _____ Guía de Remisión _____
Fax _____

CANT.	DESCRIPCIÓN	P.UNITARIO	P.TOTAL

Debo y pagaré a Distribuidora Kraft Foods la cantidad constante en esta factura a 30 días plazo constituyendose éste en titulo ejecutivo más los intereses legales por mora. Acepto y hago mía sin protesto la firma constante al pie de este documento.

Sub-Total
I.V.A. 0%
I.V.A. 12 %
Valor Total

_____ Elaborado por

_____ Recibí conforme

ORIGINAL: CLIENTE
COPIA 1: EMISOR

ELABORADO POR: La Autora

Formato Comprobante de Retención

COMPROBANTE DE RETENCIÓN

ENPROVIT
Ambato - ECUADOR

003-003

00

RUC. 0601156722001

S.R.I. 1107449914

Sr (es): _____ Fecha de Emisión: _____

RUC: _____ Tipo Comprobante de Venta: _____

Dirección: _____ N° Comprbante de Venta: _____

Ejercicio Fiscal	Base Imponible Para la Retención	Impuesto	Código de Impuesto	% de retención	Valor Retenido
TOTAL					

Original: Sujeto Pasivo Retenido
1 Copia: Agente de Retención
2 Copia: Archivo

Agente de retención

Contribuyente

ELABORADO POR: La Autora

Formato de Cheque

BANCO DEL AUSTRO
banco de apoyo

CUENTA: 180600003-17
CHEQUE: 2587

PAGUESE A
LA ORDEN DE _____ US $

LA SUMA DE _____

_____

_____
LUGAR Y FECHA DE EMISIÓN

MARIA DÁVALOS FREIRE

_____
FIRMA AUTORIZADA

ELABORADO POR: La Autora