



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

**Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera en
Contabilidad y Auditoría CPA.**

Tema:

“La Gestión del control de inventarios y la toma de decisiones de la Distribuidora
Ferretera Pico Llerena Cía. Ltda. Franquiciada Disensa en la ciudad de Pelileo.”

Autora: Tubón Tamayo, Heliana Pamela

Tutor : Dra. Msc. Jiménez Estrella, Patricia Paola

Ambato - Ecuador

2016

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Dra. Msc. Patricia Jiménez, con cédula de identidad No. 180293423-0 en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: **“LA GESTIÓN DEL CONTROL DE INVENTARIOS Y LA TOMA DE DECISIONES DE LA DISTRIBUIDORA FERRETERA PICO LLERENA CÍA. LTDA. FRANQUICIADA DISENSA EN LA CIUDAD DE PELILEO”** desarrollado por Heliana Pamela Tubón Tamayo, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad Semipresencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación 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 los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Marzo de 2016

EL TUTOR



Dra. Jiménez Estrella, Patricia Paola

C.I: 180293423-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Heliana Pamela Tubón Tamayo, con cédula de ciudadanía No. 180445872-5, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo investigativo, bajo el tema: **“LA GESTIÓN DEL CONTROL DE INVENTARIOS Y LA TOMA DE DECISIONES DE LA DISTRIBUIDORA FERRETERA PICO LLERENA CÍA. LTDA. FRANQUICIADA DISENSA EN LA CIUDAD DE PELILEO.”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Marzo de 2016

AUTORA



Tubón Tamayo, Heliana Pamela

C.I: 180445872-5

CESIÓN DE DERECHOS

Autoriza a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto de investigación, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Marzo de 2016

AUTORA



Tubón Tamayo, Heliana Pamela

C.I: 180445872-5

APORBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

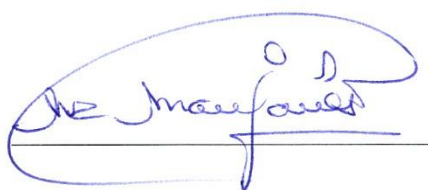
El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación, sobre el tema: “**LA GESTIÓN DEL CONTROL DE INVENTARIOS Y LA TOMA DE DECISIONES DE LA DISTRIBUIDORA FERRETERA PICO LLERENA CÍA. LTDA. FRANQUICIADA DISENSA EN LA CIUDAD DE PELILEO.**”, elaborado por Heliana Pamela Tubón Tamayo, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Marzo de 2016



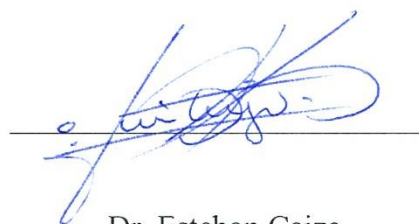
Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE



Dra. Myrian Manjarrés. V

MIEMBRO CALIFICADOR



Dr. Esteban Caiza

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación va dedicado en primera instancia a Dios, por darme salud y sabiduría para poder cumplir todas mis metas y objetivos durante esta etapa universitaria. A mi madre Martha Tamayo y a mis hermanos quienes me brindaron todos sus consejos y su apoyo incondicional día tras día para no desmayar durante toda la carrera. Especialmente lo dedico a mi hija quien es la razón por la cual luché semestre tras semestre, para desprenderme de ella y recibir la cátedra de mis maestros.

Heliana Pamela Tubón T.

AGRADECIMIENTO

Expreso mis sinceros agradecimientos a la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Contabilidad y Auditoría y sobre todo a los docentes quienes compartieron su cátedra y sus conocimientos para mi preparación académica, en especial a la Dra. Msc. Patricia Jiménez quien me direccionó para poder culminar con éxito el presente trabajo de investigación y a todas las personas quienes me brindaron todo su apoyo para culminar esta etapa universitaria.

Heliana Pamela Tubón T.

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

TEMA: “LA GESTIÓN DEL CONTROL DE INVENTARIOS Y LA TOMA DE DECISIONES DE LA DISTRIBUIDORA FERRETERA PICO LLERENA CÍA. LTDA. FRANQUICIADA DISENSA EN LA CIUDAD DE PELILEO.”

AUTORA: Heliana Pamela Tubón Tamayo

TUTOR: Dra. Msc. Patricia Jiménez

FECHA: Marzo de 2016

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo del presente proyecto de investigación se realizó en la Distribuidora Ferretera Pico Llerena Cía. Ltda. Franquiciada Disensa en la ciudad de Pelileo, su principal problema está centrado en la gestión del control de los inventarios, debido a que no se realiza la documentación correcta de adquisición y almacenamiento de mercadería para un buen funcionamiento de la bodega, por ende la empresa está presentando una inequívoca toma de decisiones a la hora de adquirir los productos para la venta. Como resultado de este problema, se ha visibilizado un stock de productos que no están rotando como se lo esperaba de manera que han llegado a deteriorarse. La toma de decisiones a la hora de realizar requisiciones de los productos no es factible por el desconocimiento del stock, y por ende a la falta de informes de bodega, llevando a que se adquieran materiales que aún existen en bodega y reteniendo a que salgan al mercado. Con esta investigación se busca que la Gerente de la Ferretería pueda realizar un plan de control de inventarios, para no tener más pérdidas tanto en lo económico como en lo material y de esta forma brindar una mejor atención a los clientes y la empresa goce de una mejor imagen ante el público.

PALABRAS DESCRIPTORAS: INVENTARIOS, TOMA DE DECISIONES, GESTIÓN DE INVENTARIOS, CONTROL INTERNO, CONTROL DE INVENTARIOS

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
ACCOUNTING AND AUDIT CAREER

TOPIC: “MANAGEMENT INVENTORIES CONTROL AND DECISIONS OF THE DISTRIBUTOR FERRETERA PICO LLERENA CÍA. LTDA. FRANCHISED DISENSA IN THE PELILEO CITY.”

AUTHOR: Heliana Pamela Tubón Tamayo

TUTOR: Dra. Msc. Patricia Jiménez

DATE: March 2016

ABSTRACT

The development of this research project was conducted in Distributor Ferretera Pico Llerena Cía. Ltda. Franchised Disensa in the Pelileo city, its main problem is focused on managing inventory control, because the correct documentation of procurement and storage of goods for proper operation of the winery is made, therefore the company is presenting an unequivocal decision making when purchasing products for sale. As a result of this problem, has made visible a stock of products that are not rotating as expected so they have come to deteriorate. The decision-making when making requisitions of products is not feasible for the lack of stock, and therefore the lack of reports winery, leading to materials that still exist in winery acquire and retain leaving the market. This research is intended that the Manager of the Hardware can make a plan inventory control, to have no more lost both economically and materially and thus provide better service to customers and the company enjoy a better public image. In addition it is intended that the company follow the procedures manual with their policies before established by it and by the Disensa franchise, for best performance as an institution recognized worldwide for its first-class services to its customers.

KEYWORDS: INVENTORIES, DECISION MAKING, INVENTORY MANAGEMENT, INTERNAL CONTROL, INVENTORY CONTROL.

ÍNDICE GENERAL

| CONTENIDO | PÁGINA |
|--|-----------|
| PÁGINAS PRELIMINARES | |
| PORTADA..... | i |
| APROBACIÓN DEL TUTOR..... | ii |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA..... | iii |
| CESIÓN DE DERECHOS..... | iv |
| APORBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO..... | v |
| DEDICATORIA..... | vi |
| AGRADECIMIENTO..... | vii |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | viii |
| ABSTRACT..... | ix |
| ÍNDICE GENERAL..... | x |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xii |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | xiii |
| ÍNDICE DE CUADROS..... | xv |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO I..... | 2 |
| 1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... | 2 |
| A. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 2 |
| A.1 CONTEXTUALIZACIÓN..... | 2 |
| A.2 ÁRBOL DE PROBLEMAS..... | 6 |
| A.3 PROGNOSIS..... | 8 |
| A.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 8 |
| B. JUSTIFICACIÓN..... | 8 |
| C. OBJETIVOS..... | 9 |
| C.1 OBJETIVO GENERAL..... | 9 |
| C.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 10 |
| CAPÍTULO II..... | 10 |
| 2. MARCO TEÓRICO..... | 10 |
| A. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS..... | 10 |
| A.1 FUNDAMENTACIÓN LEGAL..... | 19 |
| B. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA..... | 23 |

| | |
|--|-----|
| C. PREGUNTAS DIRECTRICES Y/O HIPÓTESIS | 54 |
| CAPÍTULO III | 54 |
| 3. METODOLOGÍA..... | 54 |
| A. MODALIDAD, ENFOQUE Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN | 54 |
| A.1 MODALIDAD..... | 54 |
| A.2 ENFOQUE..... | 56 |
| A.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN | 57 |
| B. POBLACIÓN, MUESTRA, UNIDAD DE INVESTIGACIÓN..... | 59 |
| B.1 POBLACIÓN..... | 59 |
| B.2 MUESTRA..... | 60 |
| B.3 UNIDAD DE INVESTIGACIÓN..... | 61 |
| D. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS. | 66 |
| D.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN..... | 66 |
| D.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN | 67 |
| D.3 FUENTES PRIMARIAS | 67 |
| D.4 FUENTES SECUNDARIAS..... | 68 |
| CAPÍTULO IV | 69 |
| 4. RESULTADOS | 69 |
| A. PRINCIPALES RESULTADOS | 69 |
| B. LIMITACIONES DEL ESTUDIO | 101 |
| C. CONCLUSIONES | 101 |
| D. RECOMENDACIONES..... | 102 |
| PROPUESTA..... | 104 |
| BIBLIOGRAFÍA | 126 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| CONTENIDO | PÁGINA |
|---|--------|
| Grafico 1 Ubicación Locales Disensa | 2 |
| Grafico 2 Locales Disensa Pelileo | 4 |
| Grafico 3 Supra ordinación Variables..... | 23 |
| Grafico 4 Subordinación Variable Independiente..... | 24 |
| Grafico 5 Subordinación Variable Dependiente. | 25 |
| Grafico 6 Gestión de Control de Inventarios | 62 |
| Grafico 7 Muestra | 80 |
| Grafico 8 Histograma de Gestión..... | 92 |
| Grafico 9 Histograma Toma de Decisiones | 99 |
| Grafico 10 Recomendaciones-Adquisición | 106 |
| Grafico 11 Recomendación-Almacenamiento | 113 |
| Grafico 12 Recomendación-Toma de Decisiones..... | 120 |

ÍNDICE DE TABLAS

| CONTENIDO | PÁGINA |
|--|--------|
| Tabla 1 Población..... | 60 |
| Tabla 2 Recolección de Información | 66 |
| Tabla 3 Técnicas e Instrumentos..... | 67 |
| Tabla 4 Check-list Gestión de Control de Inventario..... | 69 |
| Tabla 5 Adquisición Excesiva Cemento | 72 |
| Tabla 6 Índice de Rotación Enero | 72 |
| Tabla 7 Índice de Rotación Febrero | 72 |
| Tabla 8 Índice de Rotación Marzo | 72 |
| Tabla 9 Índice de Rotación Abril | 73 |
| Tabla 10 Índice de Rotación Mayo | 73 |
| Tabla 11 Índice de Rotación Junio..... | 73 |
| Tabla 12 Adquisición Excesiva Concreto | 74 |
| Tabla 13 Índice de Rotación Julio..... | 75 |
| Tabla 14 Índice de Rotación Agosto..... | 75 |
| Tabla 15 Índice de Rotación Septiembre | 75 |
| Tabla 16 Índice de Rotación Octubre..... | 75 |
| Tabla 17 Índice de Rotación Noviembre | 76 |
| Tabla 18 Índice de Rotación Diciembre..... | 76 |
| Tabla 19 Rotación de Inventario | 77 |
| Tabla 20 Índice de Rotación Octubre..... | 77 |
| Tabla 21 Índice de Rotación Noviembre | 77 |
| Tabla 22 Índice de Rotación Diciembre..... | 78 |
| Tabla 23 Índice de Rotación Enero..... | 78 |
| Tabla 24 Índice de Rotación Diciembre..... | 78 |
| Tabla 25 Índice de Rotación Enero..... | 78 |
| Tabla 26 Categoría de Rotaciones de Productos..... | 81 |
| Tabla 27 Productos Mayor Rotación Cemento | 82 |
| Tabla 28 Índice de productos con mayor rotación (Cemento)..... | 82 |
| Tabla 29 Productos Mayor Rotación Varilla | 83 |
| Tabla 30 Índice de productos con mayor rotación (Cemento)..... | 83 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 31 Productos Menor Rotación (Sanitario) | 84 |
| Tabla 32 Índice de productos con menor rotación (Sanitario)..... | 84 |
| Tabla 33 Productos Menor Rotación (Malla)..... | 84 |
| Tabla 34 Índice de productos con menor rotación (Malla)..... | 85 |
| Tabla 35 Cumplimiento de Políticas | 89 |
| Tabla 36 Falencias de Gestión | 91 |
| Tabla 37 Check-list Toma de Decisiones | 92 |
| Tabla 38 Movimiento de Inventario Zinc (exceso)..... | 94 |
| Tabla 39 Movimiento de Inventario Codos (exceso)..... | 94 |
| Tabla 40 Inventario sin Rotación (Pintura)..... | 95 |
| Tabla 41 Cumplimiento de Objetivos | 97 |
| Tabla 42 Movimiento Productos (Carretillas)..... | 98 |
| Tabla 43 Movimiento Productos (Palas)..... | 98 |
| Tabla 44 Falencias Toma de Decisiones | 99 |
| Tabla 45 Check-list de la muestra de productos | 100 |
| Tabla 46 Matriz Operativa de la Propuesta..... | 105 |
| Tabla 47 Documento de Seguimiento y Monitoreo | 123 |
| Tabla 48 Tiempo de venta actual | 124 |
| Tabla 49 Tiempo de venta aplicándola recomendación..... | 124 |
| Tabla 50 Tiempo de venta actual | 125 |
| Tabla 51 Tiempo de venta aplicándola recomendación..... | 125 |

ÍNDICE DE CUADROS

| CONTENIDO | PÁGINA |
|---|---------------|
| Cuadro 1 Operacionalización..... | 63 |
| Cuadro 2 Operacionalización Variable Dependiente..... | 64 |
| Cuadro 3 Manual de Procedimientos | 86 |
| Cuadro 4 Flujo grama Fase I..... | 109 |
| Cuadro 5 Flujo grama Fase II..... | 116 |
| Cuadro 6 Flujo grama Fase III | 122 |

INTRODUCCIÓN

El proyecto de investigación presente busca conocer las falencias que existe por la relación que posee la Gestión de Control de Inventarios y la Toma de Decisiones en la Distribuidora Ferretera Pico Llerena Cía. Ltda. Franquiciada Disensa, que ha llevado a la empresa a tener pérdidas de materiales así como deterioros de los mismos, por causa de un mal manejo en la gestión y control de sus inventarios.

En lo que respecta a la toma de decisiones de la empresa, no se las ha tomada de una manera coherente por lo que llevó consigo la acumulación de los productos que ofrecen para la venta, la caducidad de algunos de ellos así como también pérdida.

En el **Capítulo I** se plantea el análisis y descripción del problema de investigación, la descripción y formulación del mismo, así como de la justificación del porqué se realiza la investigación, y planteando los objetivos del proyecto sobre esta empresa.

Siguiendo con el **Capítulo II**, se estudia el marco teórico en donde se plasman los respaldos de la investigación mediante los antecedentes investigativos, y fundamentando científicamente la investigación. Seguido se plantea preguntas directrices para la sustentación de la información del proyecto.

En el **Capítulo III**, contiene la metodología de la investigación, que contienen la modalidad, enfoque y nivel de investigación, una vez planteados y estudiado la forma y los tipos de investigación, se procede a tomar la muestra y establecer la unidad de investigación, seguido se realiza la Operacionalización de cada una de las variables y para finalizar este capítulo se describe la información obtenida de fuentes primarias y secundarias.

Por último en el **Capítulo IV**, se plantean los resultados obtenidos de la investigación así como las limitaciones del estudio si las hubiere y para finalizar se establecen conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

A. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A.1 CONTEXTUALIZACIÓN

Las empresas Ferreteras DISENSA a nivel del ECUADOR ofrecen todo tipo de materiales para la construcción, están enfocadas a la mejora continua de sus productos, certificados con las normas de calidad ISO 9001, 14001 y OHSAS 18001 siendo la primera empresa en el Ecuador en obtener dos PUNTOS VERDES por la gestión ambiental.

Disensa cuenta con más de 500 locales a nivel nacional, ubicados en 23 provincias del país que los hace los número uno ante las demás distribuidoras ferreteras.

Posee un perfil empresarial impecable por su acertada toma de decisiones a la hora de adquirir productos que los clientes más consumen y los que mejor ganancia les deja a la empresa.

Grafico 1
Ubicación Locales Disensa



Fuente: Investigación Bibliográfica

Autor: Pamela Tubón

Las Franquicias a nivel de Tungurahua se encuentran en siete cantones con un total de 30 locales todos ellos están sujetos al CODIGO DE CONDUCTA HOLCIM ECUADOR quien especifica que los “Registros y Contabilidad son registradas de manera exacta, justa y oportuna. De conformidad con los procedimientos establecidos, sistemas contables apropiados y controles y auditorías, garantizando confiabilidad, veracidad y precisión de las cuentas registros y reportes “con el fin de que los propietarios realicen correctas adquisiciones y maximicen sus ventas de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

Todas estas empresas utilizan para su organización contable un sistema concedido por la franquiciadora Disensa llamado SAFDI, en el cual se encuentran los módulos para operar como son: Facturación y Contabilidad entre otros, con el fin de llevar el inventario de mercadería al día y realizar la contabilización correctamente debido a que es importante saber el stock que posee y de esta forma contar con información oportuna y veraz útil para tomar decisiones internas y con miras a brindar una buena atención al cliente.

Este sistema los diferencia de las demás ferreterías de la provincia, que si bien la mayoría no lo utiliza por el costo de adquisición, plasman sus movimientos en documentos físicos corriendo el riesgo de extraviarse o que sean alterados por terceras personas, lo que no ocurre con las franquicias de Disensa, cada persona encargada del manejo tiene su propia clave de acceso para que no se pueda alterar la información.

La diferencia entre las franquicias y las ferreterías normales se enfoca en su toma de decisiones al momento de comprar el stock de mercadería que realmente está desabastecida, por el inapropiado manejo de los registros de sus movimientos creados manualmente.

En el cantón Pelileo se cuenta con 4 franquicias de la Ferretería Disensa las cuales ponen a disposición de la clientela material de calidad. Como en toda empresa siempre es necesario llevar en cuenta la disponibilidad de materiales y su correcta ubicación en el almacén, estas compañías poseen el sistema para la introducción de

sus inventarios pero no todos los propietarios lo utilizan a pesar que recibieron capacitación por parte de la compañía, haciéndolo ver no indispensable.

Grafico 2 Locales Disensa Pelileo



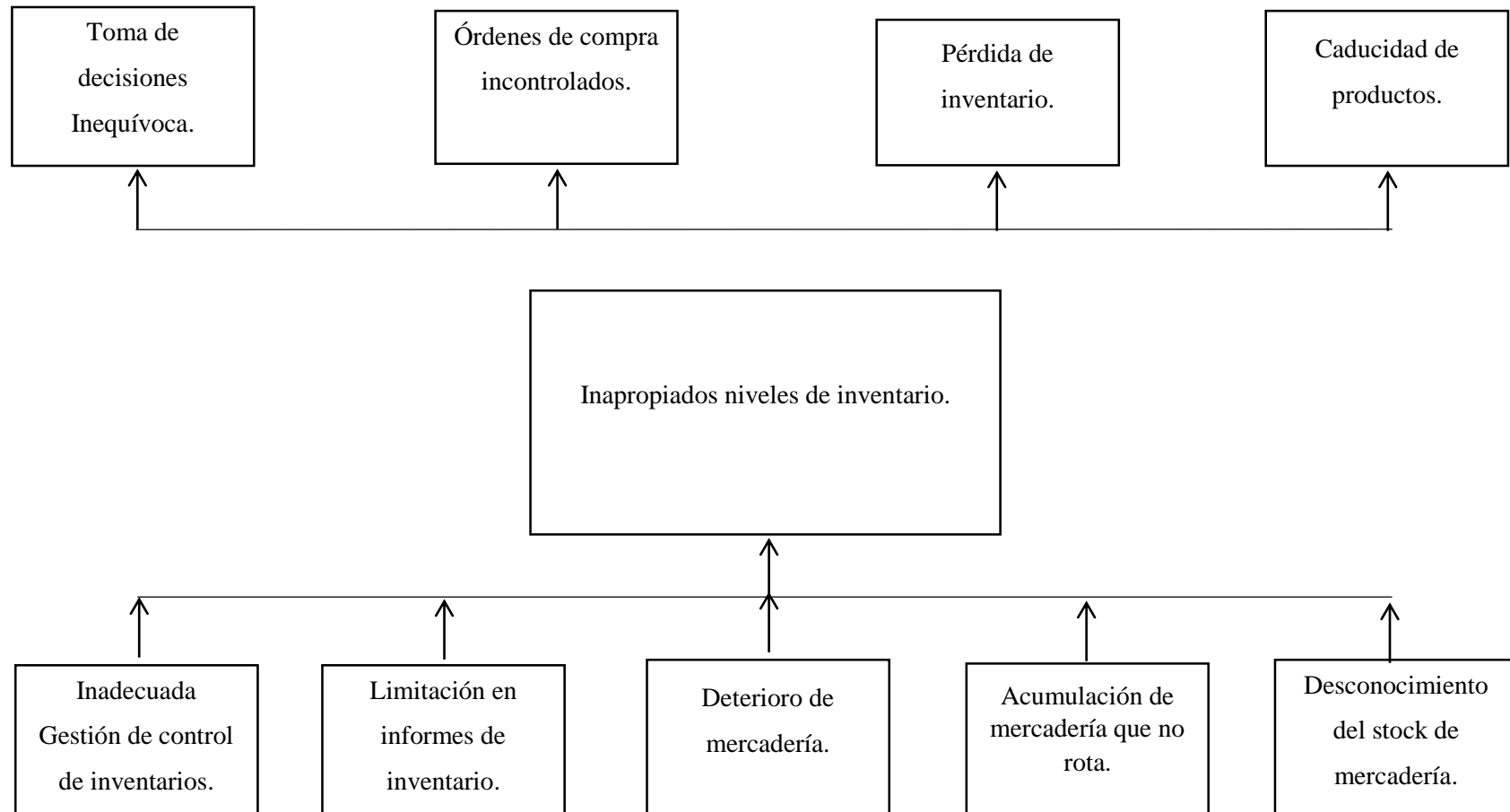
Fuente: Investigación Bibliográfica
Autor: Pamela Tubón

En la Distribuidora Ferretera Pico Llerena Cía. Ltda. Franquiciado Disensa ubicado en el cantón Pelileo en la Av. Confraternidad y Lago Agrio ofrece a sus consumidores todo tipo de material para el sector de la construcción.

Trabajan con el sistema otorgado por la compañía Franquiciadora para realizar acciones de facturación, contables entre otros. Pese a que dispone de un sistema informático contable, la compañía no ha dado mayor importancia al control de sus inventarios a través del ingreso al sistema, en ocasiones ha tenido varios inconvenientes en obtener información oportuna para tomar decisiones, y esto ha traído como consecuencia pérdida de materiales, abastecimiento excesivo en bodega, falta de control en cuanto a materiales con menor rotación, deterioro, etc., como se conoce todos los propietarios de empresas quienes comercializan materiales para la venta están en la obligación de conocer el stock preciso que poseen para tomar decisiones coherentes con respecto a los faltantes para la distribución, la mayoría lo hacen a través del módulo de inventarios, pero en este caso la empresa solo se enfoca

en la rotación de los productos para su adquisición, entre más se vende un producto, se repone sus faltantes; sin realizar una gestión eficiente de inventarios, lo que debería considerarse primordial desde su abastecimiento, almacenamiento, venta y post venta en ciertos casos.

A.2 ÁRBOL DE PROBLEMAS



La inadecuada Gestión de control de los inventarios conduce a la empresa a tomar decisiones inequívocas en la compra de su mercadería porque sus movimientos se basan solo en facturas de compra y venta, mas no mediante un proceso de requisición-almacenamiento-despacho, resultando de esto adquisiciones repetitivas de algún producto en específico en ocasiones.

El resultado de la existencia de informes de inventario con limitaciones en la información proporcionada de los mismos, va más allá de tener documentos que lo respalden, representa que la empresa realice inapropiadas órdenes de compra con respecto a las necesidades de abastecimiento del almacén, lo cual resulta tedioso irlos controlando debido a que lo hacen sin previa verificación y lo deciden de manera incontrolada.

El deterioro de mercadería se debe a que dueños anteriores de la franquicia, no manejaban el negocio correctamente, dejando de lado la supervisión de materiales que al transcurrir su tiempo de vida útil se van deteriorando; por lo que esto representa una pérdida en la utilidad para su nuevo dueño.

La acumulación de productos que no rotan como en este caso es la pintura principalmente, entre otros, se debe a que la propietaria actual de la franquicia adquirió la empresa en su totalidad sin percatarse la existencia de productos próximos a caducarse; por lo cual hasta el momento no ha logrado venderlos por lo tanto posee un stock almacenado de productos caducados.

El desconocimiento del stock de materiales en bodega produce la desaparición de los mismos, en ciertas ocasiones al confundirse en el momento del despacho sin documento de respaldo a ingenieros que cancelan posteriormente y se entrega su factura, provocados por la falta de control y seguridad en bodega, habiendo incurrido en algunos casos no sólo en la pérdida física del inventario sino también económica.

A.3 PROGNOSIS

De no establecerse una solución para tener un adecuado sistema de gestión de control de inventarios en la Distribuidora Ferretera Pico Llerena Cía. Ltda. Franquiciada Disensa probablemente siga existiendo acumulación, pérdidas y deterioro de material, poniendo en riesgo la mejora continua de la compañía, y estancando su superación frente a la competencia.

Si no se controla el inventario, los trabajadores como la propietaria no sabrán que existencias posee la ferretería y por ende no podrán tomar decisiones correctas para su adquisición cuando se lo necesita.

A.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide la Gestión de control de inventarios en la Toma de decisiones en la Distribuidora Ferretera Pico Llerena Cía. Ltda. Franquiciada Disensa en la ciudad de Pelileo?

B. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto fue tomado para investigación por el interés de brindar a la propietaria de la Distribuidora Ferretera Pico Llerena Cía. Ltda. Franquiciada Disensa una nueva perspectiva en la correcta toma de decisiones mediante una gestión del control de inventarios; con la finalidad de poner en consideración llevar un adecuado control interno de su stock de mercadería para facilitar las requisiciones de compra, almacenamiento y maximizar sus ventas a través de productos que mejor rotación tiene como en este caso es el de las líneas de cemento, varilla, plastigama y techo dependiendo de la temporada climática en que se encuentre, estos productos varían pero son los que más utilidad le brindan a la empresa.

La falta de un conocimiento respecto a los óptimos niveles de inventario, así como de su estado provocó que la actual propietaria de la franquicia, adquiriera toda la empresa sin conocer el verdadero stock y en las condiciones que se encontraban los

productos, induciendo a que en la actualidad posean mercadería acumulada en deterioro y caducidad; reflejando para la empresa una pérdida económica.

Con una buena gestión de inventarios se lograría el nivel de stock adecuado para maximizar ventas y poder atender en todo momento a la demanda. El desabastecimiento de mercadería ocasiona pérdida de beneficios por las ventas que dejan de realizarse.

Teniendo en cuenta que esta indagación va a ser de mucha utilidad tanto para la empresa, es decir, para su propietaria y trabajadores por el hecho de que se está buscando la mejoría en el conocimiento de lo que en realidad posee la ferretería, para una correcta toma de decisiones en el futuro.

Siendo así todos ellos los beneficiarios de este proyecto, a quienes va enfocado la mejoría, para que puedan brindar una mejor atención al cliente e incremento de sus utilidades; tomando en cuenta los factores que están haciendo que la empresa pierda control sobre estos.

La investigación será factible por cuanto se tiene el recurso humano necesario para la exploración como es la presencia del investigador, el apoyo de un tutor especialista y la facilidad de acceso a la información brindada por parte de la propietaria, así también se cuenta con el recurso material y económico que requiera esta investigación.

C. OBJETIVOS

C.1 OBJETIVO GENERAL

- Analizar la incidencia de la gestión de control de inventarios en la Toma de decisiones de la Distribuidora Ferretera Pico Llerena Cía. Ltda. Franquiada Disensa, para la determinación de niveles adecuados de stock, lo que permita lograr eficacia en las decisiones a través de los procedimientos en bodega, optimizando la utilización de sus recursos así como la maximización de las ventas de la empresa.

C.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los procedimientos para la gestión de control de inventarios que maneja la empresa en cuanto a la acumulación de stock de productos, permitiendo la realización de un seguimiento para minimizar pérdidas por deterioros y otros aspectos susceptibles.
- Revisar la eficiencia del procedimiento que aplica la empresa para tomar de decisiones con respecto a la logística y control interno del inventario.
- Plantear un modelo de Gestión de control de inventarios, que contribuya como una herramienta básica a través de matrices de seguimiento y monitoreo para dar cumplimiento efectivo al manejo de los inventarios y permita una buena Toma de Decisiones en la empresa.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

A. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para realizar la presente investigación es importante al menos tener un punto de partida en información relacionada con el tema a tratar, es por esta razón que se ha indagado en distintas fuentes con la finalidad de tener una mejor orientación para el proceso investigativo.

(Palate, 2015) Con su tema “La gestión de Logística y su relación con el control de inventarios” concluye que: “al no tener un método definido de procesos y manejos de mercadería desde los pedidos hasta los descargues, revisiones, y una apropiada distribución no podremos mejorar el control de los inventarios ya que sería imposible definir completamente con qué porcentaje de mercadería disponemos y cuales vamos a necesitar.”

(Freire Medina, 2012) Con su tema “Modelo de Gestión de Inventarios para la programación del sistema de compras” en su introducción menciona que:

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios; de aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo permitirá a la empresa mantener el control oportunamente.

Además acota que tiene como objetivo una alternativa de solución a través de la aplicación de un modelo de gestión.

(Gonzalez Bustillos , 2012) Con su tema “El manejo de Inventarios y su relación con el nivel de stock” concluye que:

El modelo del control de inventarios, permitirá mejorar la atención al público y por ende incrementar las ventas, también mejorará la rotación en las perchas.

Con respecto a lo mencionado anteriormente por el autor se notar la importancia que tiene el control de los inventarios para poder mejorar y maximizar las ventas que es lo que buscan las empresas para obtener buenos beneficios tanto económicos como sociales que es el prestigio del mismo.

(Ayala Rodriguez, 2013) Con su tema “La Calidad del Control Interno de Inventarios y su impacto en los Resultados Financieros” Manifiesta que: “La correcta aplicación de control interno de inventarios servirá de base para que el gerente propietario pueda tomar decisiones acorde a la realidad y adopte de forma oportuna las medidas correctivas necesarias, encaminadas a eliminar las diferencias existentes de mercaderías que se dan dentro de la empresa.”

(Mayorga Caiza , 2011) Con su tema "Los Indicadores Financieros y su incidencia en la Toma de Decisiones" Menciona que: “En la actualidad las empresas se desenvuelven en un mercado cada vez más competitivo, sin embargo, la utilización de estrategias le permitirá a la empresa fomentar una mejor participación en el mercado. Es responsabilidad de la administración adoptar políticas, trazar planes, definir estrategias y tomar decisiones que encaminen a la empresa hacia importantes

niveles de competitividad, solidez y rentabilidad, asegurando con ello el crecimiento económico y consecuentemente, una larga permanencia en el mercado.”

(Céspedes Llerena, 2011) En su tema "El Control Interno y su Incidencia en la Toma de Decisiones” acota que: “El Control Interno es un proceso que lleva a cabo la Alta Dirección de una organización al igual que la Toma de Decisiones debido a que van ligados completamente, por consiguiente es menester que se planteen estrategias para que estos procesos sean ejecutados de manera efectiva y eficiente, encaminados siempre a la solución del problema.”

(Villavicencio Olalla, 2011) Con su tema "El Control Interno y su Influencia sobre la Toma de Decisiones” Menciona que: “En la actualidad el mundo avanza a pasos gigantescos y las empresas se vuelven cada vez más competitivas, las técnicas específicas para ejercer control sobre las operaciones y recursos varían según la magnitud, naturaleza, complejidad y dispersión geográfica de las operaciones de la entidad, por ello es necesario tener un modelo de control interno según la realidad del ente.”

Con referencia a lo mencionado anteriormente se refiere al Control Interno como un instrumento eficaz ya que ayuda a conseguir las metas de desempeño, rentabilidad, prevenir la pérdida de recursos, que cumplan con las leyes y regulaciones además asegura información financiera.

La comprensión del Control Interno puede ayudar a cualquier entidad a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

(Pico Bayas, 2012) Menciona que: “En un mundo globalizado como en el que vivimos resulta imprescindible para toda empresa que desea sobrevivir, la utilización de herramientas que ayuden con un adecuado sistema de información de inventarios que constituye un factor importante para la toma de decisiones a cargo de la gerencia de la empresa.”

(Pérez, Cifuentes Laguna, Vásquez García, & Ocampo, 2013) En su artículo en el blog de “Ingeniería Industrial” menciona que: “La gestión de los inventarios es uno de los temas más complejos en Logística. Uno de sus principales problemas es su administración, puesto que siempre hay demasiado de lo que no se vende o consume, y muchos productos agotados de lo que sí se vende, lo cual se debe a la falta de información precisa y oportuna sobre la demanda en el punto de consumo.”

La aplicación de un Sistema de Gestión de Inventarios es una de las alternativas más influyentes en el esfuerzo por reducir los costos y mejorar la eficiencia económica, ya que incrementa los niveles de servicio al cliente, aumenta la liquidez y permite a las organizaciones estar prevenidas frente a las fluctuaciones de la demanda; manteniendo un óptimo nivel de seguridad y logrando mantener los inventarios necesarios del producto.

La gestión de inventarios se asocia a un problema de toma de decisiones cuyas variables más significativas son: ¿cuánto producir o adquirir? y ¿cuándo pedir?, ya que reduciendo el inventario se minimiza la inversión, pero se corre el riesgo de no poder satisfacer la demanda y de obstaculizar las operaciones de la empresa. La gestión de inventarios permite determinar la cantidad de inventario del producto que debe mantenerse.

(Sánchez López, Vargas López, Reyes Luna, & Vidal Vásquez, 2011) En el siguiente artículo publicado en la red de revistas de América Latina y el Caribe señalan que: “Dentro de toda organización es de vital importancia la compra y venta de bienes o servicios; de aquí la importancia del manejo de los inventarios, tanto en empresas como en dependencias gubernamentales, instituciones educativas y algunas otras.

Cada vez son más las empresas, así como diversas instituciones que dedican esfuerzos a conseguir un buen sistema de información de Control de Inventarios para la cadena de suministro. Por lo tanto, para lograr un control efectivo de los inventarios es necesario una buena coordinación y una cooperación entre los elementos del sistema.

El marco de referencia de un estudio del control de los Inventarios es el que guía y orienta al proceso del registro de artículos, en primera instancia es complejo hablar de control de inventarios, sin embargo podemos aportar estudios de esta naturaleza clasificados a este proceso en dos sistemas: Sistema de inventarios permanente y Sistema de inventarios periódico.

El sistema de inventario permanente, o también llamado perpetuo, permite un control constante de los inventarios, al llevar el registro de cada unidad que ingresa y sale del inventario. Este control se lleva mediante tarjetas denominadas Kardex, en donde se lleva el registro de cada unidad, su valor de compra, la fecha de adquisición, el valor de la salida de cada unidad y la fecha en que se retira del inventario. De esta forma, en todo momento se puede conocer el saldo exacto de los inventarios y el valor del costo de venta, el control permanente de los sistemas en base a los inventarios existentes.

a) **Valoración de los inventarios en el sistema permanente.** La valoración de los inventarios y la determinación del costo de venta por el sistema permanente, tiene el inconveniente con los valores de las mercancías, puesto que éstas se adquieren en fechas diferentes con precios diferentes, por lo que es imposible tener una homogeneidad en los valores de las mercancías compradas. Para sortear este problema, la valuación de los inventarios se realiza mediante diferentes métodos que buscan determinar el costo de la forma más real, dependiendo del tipo de empresa. Entre los métodos de valuación tenemos: Método del promedio ponderado, Método Peps, Método Ueps, Método retail, etc.

b) **Contabilización de los inventarios en el sistema permanente.** En el sistema permanente, las compras de mercancías o materia prima se contabilizan en un débito a la cuenta de Inventarios (Activo). En la devolución de compras de mercancías, se afecta directamente la cuenta de inventarios, es decir, se contabiliza como un crédito a la respectiva subcuenta de inventarios.”

Respecto a lo mencionado anteriormente, ésta información sirve de base para saber cómo debe llevar el control de los inventarios la empresa en investigación, donde se

ha podido observar que no posee documentos que respalde sus movimientos, como se menciona en éste artículo que los movimientos de los productos que comercialicen deben estar pasados en kardex, con el sistema que más se ajuste a sus necesidades, que en este caso podría ser el sistema permanente, para de esta manera tener información oportuna a la hora de realizar pedidos para abastecer el almacén y la bodega.

(Alonso, Di Novella , Rodriguez, & Celis, 2009) En su artículo publicado en la revista de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Central de Venezuela mencionan que: “En la gestión de inventarios, se presentan objetivos en conflicto permanente. Por un lado, deseamos maximizar el nivel de servicio al cliente gracias a la disponibilidad de productos y por otro lado, se pretende minimizar la inversión total en inventarios. Algunos consideran que las decisiones en torno a la gestión de inventarios son de naturaleza operativa. Sin embargo, las mismas deben ser analizadas en un contexto estratégico para poder lograr los resultados deseados.

Así, por ejemplo, Ballou (2004) señala que la estrategia asociada a la gestión de inventarios debe tomar en cuenta cuatro elementos: el pronóstico de los requerimientos (productos), decisiones sobre políticas de inventarios, decisiones de procura y decisiones sobre los sistemas de almacenamiento y manejo. Ballou (2004) afirma que las actividades de almacenamiento y manejo de materiales son responsables de prácticamente una cuarta parte de los gastos de logística.

Existen fundamentalmente dos enfoques en la literatura especializada. El primero, apunta a la resolución de situaciones estructuradas haciendo alusión al uso de técnicas cuantitativas y modelos matemáticos para asistir en la toma de decisiones respecto al inventario. El segundo, apunta a la resolución de situaciones menos estructuradas o carentes de estructura, y hace alusión al uso de ciertas metodologías de naturaleza más cualitativa, que en algunas ocasiones incluye la intuición. Narasimhan et al. (1996); Render & Heizer (2004); y Chase et al. (2005), presentan los modelos clásicos de revisión periódica y revisión continua, donde se desea saber cuánto y cuándo pedir o producir.

Una consideración adicional a la hora de establecer una política adecuada de inventarios consiste en revisar los sistemas de registro y control con que cuenta la empresa. Cualquier cambio o implementación debe ser razonable en términos de costos.

De igual manera debe ser fácil de implementar para que no interfiera de forma negativa con el desarrollo normal de los procesos. Adicionalmente, se debe tener en cuenta el personal que ejecuta tales procesos. Una herramienta no tiene mucha utilidad si no se usa adecuadamente. Para Zaklad et al. (2004) Los impulsores de desempeño en toda Cadena de Suministro son tres: procesos (business process), gente (social system) y una tecnología que habilite la integración de los dos primeros elementos.”

Con el mencionado artículo en los párrafos anteriores, se puede dar cuenta que para la realización de una buena gestión no es necesario implementar cosas que no estén al alcance de las empresas que lo necesiten, por el contrario solo se necesita de procesos, personal y si fuera el caso la tecnología; para poder tomar mejores decisiones respecto a las adquisiciones de los productos para la venta.

(Parada Gutierrez, 2009) Menciona en su artículo publicado en la revista Científica Javeriana que: “La gestión de inventarios se deriva de la importancia que tienen las existencias para la empresa y, por lo tanto, la necesidad de administrarlas y controlarlas. Su objetivo consiste fundamentalmente en mantener un nivel de inventario que permita, a un mínimo de costo, un máximo de servicio a los clientes.

Los motivos básicos para crear inventarios son: protegerse contra incertidumbres, permitir la producción y compra bajo condiciones económicamente ventajosas, cubrir cambios anticipados en la demanda y la oferta y mantener el tránsito entre los puntos de producción o almacenamiento.

La consideración del inventario como una inmovilización financiera lo convierte —a juicio de diversos autores— en el segundo valor económico en el activo de la empresa. Al respecto, Weston y Copeland (1996) plantean como una de las

estrategias básicas en el manejo del efectivo la rotación del inventario tan rápidamente como sea posible, a fin de evitar el agotamiento de las existencias, lo que puede ocasionar la interrupción del proceso de producción o servicios.

Ante esta situación, un elemento importante es clasificar los artículos objeto de suministro para diferenciar las estrategias que se van a seguir con cada grupo de artículos, para evitar costos excesivos de ruptura y de mantenimiento de inventarios, mejorando la satisfacción del cliente.”

Con la información del artículo antes mencionado, se puede observar que la importancia de crear o establecer un inventario en las empresas es grande, por lo que con esto se puede evitar pérdidas de materiales o la obstrucción de ventas por falta de materiales demandados por los clientes. Además de esto se puede tomar decisiones coherentes con respecto a los productos que se van a adquirir para la venta.

(Vélez Evans , 2006) Señala en su artículo publicado en la revista Ciencias Estratégicas que: “En busca de mejores índices de desempeño, las organizaciones se ven en la continua necesidad de tomar decisiones para hacer frente a oportunidades, retos e incertidumbres que el entorno presenta.

Este proceso de análisis de decisión se convierte en instrumento fundamental de adaptabilidad y mejora a partir del cual se va perfilando la organización en virtud de las buenas o malas consecuencias producto de las decisiones que se han tomado.

Quienes asumen las decisiones de tipo estratégico al interior de las organizaciones, son los directivos de primer y segundo nivel, personas que desempeñan un papel influyente, destacado y decisivo dentro de la empresa, esperando crear y cambiar a la organización y a la sociedad con su actuación, por pequeñas que parezcan ser las decisiones.

Es decir, las decisiones como un proceso cíclico es siempre influenciado por los conocimientos, expectativas y experiencias previas que posee quien debe tomar la decisión, y que terminan por cambiar la conducta de éste frente a la situación.

Durante el exhaustivo proceso de toma de decisiones se encuentran, además, una gran cantidad de aspectos que apalancan el aprendizaje de quien(es) toma(n) las decisiones y que terminan por direccionar el curso de éstas. A saber: 1) cambio de actitud, 2) modificación de la interpretación de la realidad, 3) formación de un pensamiento sistémico, 4) uso más apropiado de la información, 5) experiencias y conocimientos, y 6) proceso de realimentación, entre otros. Aunque muchos de estos elementos son más evidentes en alguna de las dos etapas de la decisión, es importante hacer mención de su influencia a lo largo de todo el proceso; es decir, cuando se hace alusión al cambio de actitud, por ejemplo, ésta se presenta con mayor fuerza a la hora de realizar el proyecto mental, sin embargo, también se presenta un cambio de actitud que repercute en la forma de ejecutar la alternativa elegida. No en vano se considera que quien aprende lo hace de manera permanente haciendo uso de su nueva condición desde el instante mismo en que aprendió.

En cuanto al concepto de aprendizaje y a la manera en que los directivos lo involucran en el proceso de toma de decisiones: “Nadie se baña dos veces en el mismo río” porque dos decisiones nunca son iguales gracias a dos elementos: 1) el entorno cambiante y 2) lo aprendido en el pasado gracias a la experiencia adquirida. Ésta es la frase de Heráclito que todos los directivos entrevistados, sin excepción alguna, utilizaron para hablar del aprendizaje en la toma de decisiones permitiendo afirmar que las decisiones nunca son repetitivas gracias al aprendizaje que se genera en el proceso respectivo.”

La toma de decisiones para las empresas es fundamentales hacerlas bajo coherencia, por lo tanto en este artículo se menciona que las empresas toman decisiones mediante el aprendizaje que han tenido en eventos pasados, pero con la mejora de aquellas actividades que se realizaron mal en ciertos momentos; pero nunca se vuelve a tomar la misma decisión para un inconveniente que se suscite porque no todos los problemas son iguales.

La empresa que se está investigando, utiliza la decisión bajo incertidumbre y en algunas ocasiones toman una decisión anterior para un evento actual, lo cual le ha

ocasionado inconvenientes con respecto a sus inventarios, por no analizar o planificar lo que se va a ejecutar.

A.1 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD

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.

8. 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.

Una entidad puede adquirir inventarios con pago aplazado. Cuando el acuerdo contenga de hecho un elemento de financiación, como puede ser, por ejemplo, la diferencia entre el precio de adquisición en condiciones normales de crédito y el importe pagado, este elemento se reconocerá como gasto por intereses a lo largo del periodo de financiación.

VALOR NETO REALIZABLE

34. El costo de los inventarios puede no ser recuperable en caso de que los mismos estén dañados, si han devenido parcial o totalmente obsoletos, o bien si sus precios de mercado han caído. Asimismo, el costo de los inventarios puede no ser recuperable si los costos estimados para su terminación o su venta han aumentado.

La práctica de rebajar el saldo, hasta que el costo sea igual al valor neto realizable, es

coherente con el punto de vista según el cual los activos no deben registrarse en libros por encima de los importes que se espera obtener a través de su venta o uso.

INFORMACIÓN A REVELAR

En los estados financieros se revelará la siguiente información:

- Las políticas contables adoptadas para la medición de los inventarios, incluyendo la fórmula de medición de los costos que se haya utilizado;
- El importe total en libros de los inventarios, y los importes parciales según la clasificación que resulte apropiada para la entidad;
- El importe en libros de los inventarios que se llevan al valor razonable menos los costos de venta;
- El importe de los inventarios reconocido como gasto durante el periodo;
- El importe de las rebajas de valor de los inventarios que se ha reconocido como gasto en el periodo, de acuerdo con el párrafo 34;
- El importe de las reversiones en las rebajas de valor anteriores, que se ha reconocido como una reducción en la cuantía del gasto por inventarios en el periodo, de acuerdo con el párrafo 34;
- Las circunstancias o eventos que hayan producido la reversión de las rebajas de valor, de acuerdo con el referido párrafo 34; y
- El importe en libros de los inventarios pignorados en garantía del cumplimiento de deudas.

37. La información acerca del importe en libros de las diferentes clases de inventarios, así como la variación de dichos importes en el periodo, resultará de

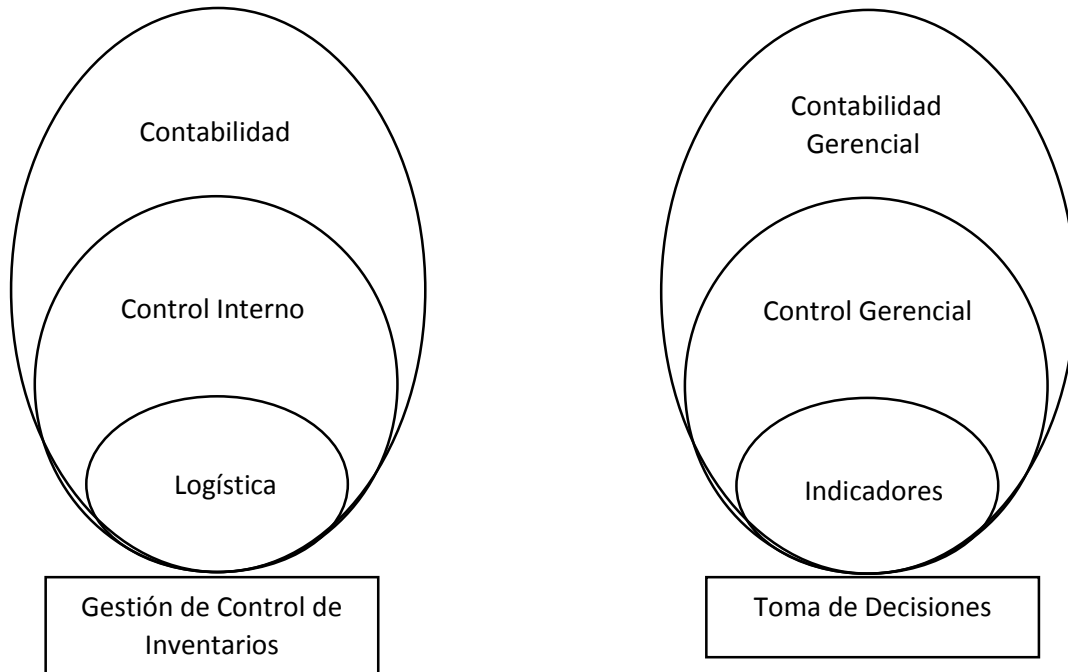
utilidad a los usuarios de los estados financieros. Una clasificación común de los inventarios es la que distingue entre mercaderías, suministros para la producción, materias primas, productos en curso y productos terminados. Los inventarios de un prestador de servicios pueden ser descritos como trabajos en curso.

38. El importe de los inventarios reconocido como gasto durante el periodo, denominado generalmente costo de las ventas, comprende los costos previamente incluidos en la medición de los productos que se han vendido, así como los costos indirectos no distribuidos y los costos de producción de los inventarios por importes anómalos. Las circunstancias particulares de cada entidad podrían exigir la inclusión de otros costos, tales como los costos de distribución.

39. Algunas entidades adoptan un formato para la presentación del resultado del periodo donde presentan importes diferentes a la cifra de costo de los inventarios que ha sido reconocida como gasto durante el periodo. Según este formato, una entidad presentará un análisis de los gastos mediante una clasificación basada en la naturaleza de estos gastos. En este caso, la entidad revelará los costos reconocidos como gastos de materias primas y consumibles, costos de mano de obra y otros costos, junto con el importe del cambio neto en los inventarios para el periodo.

B. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA

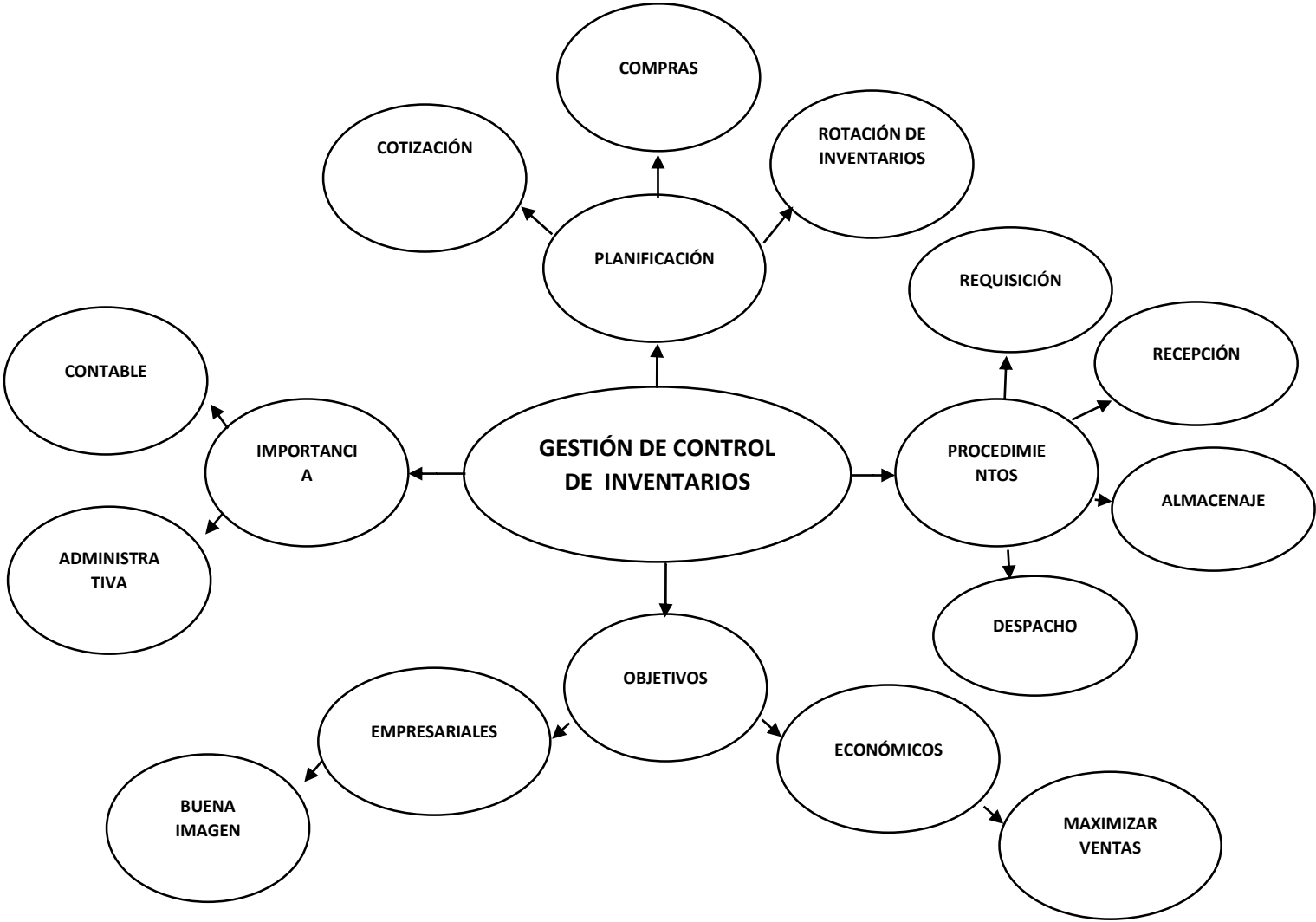
Grafico 3 Supra ordinación Variables



Fuente: Investigación Bibliográfica

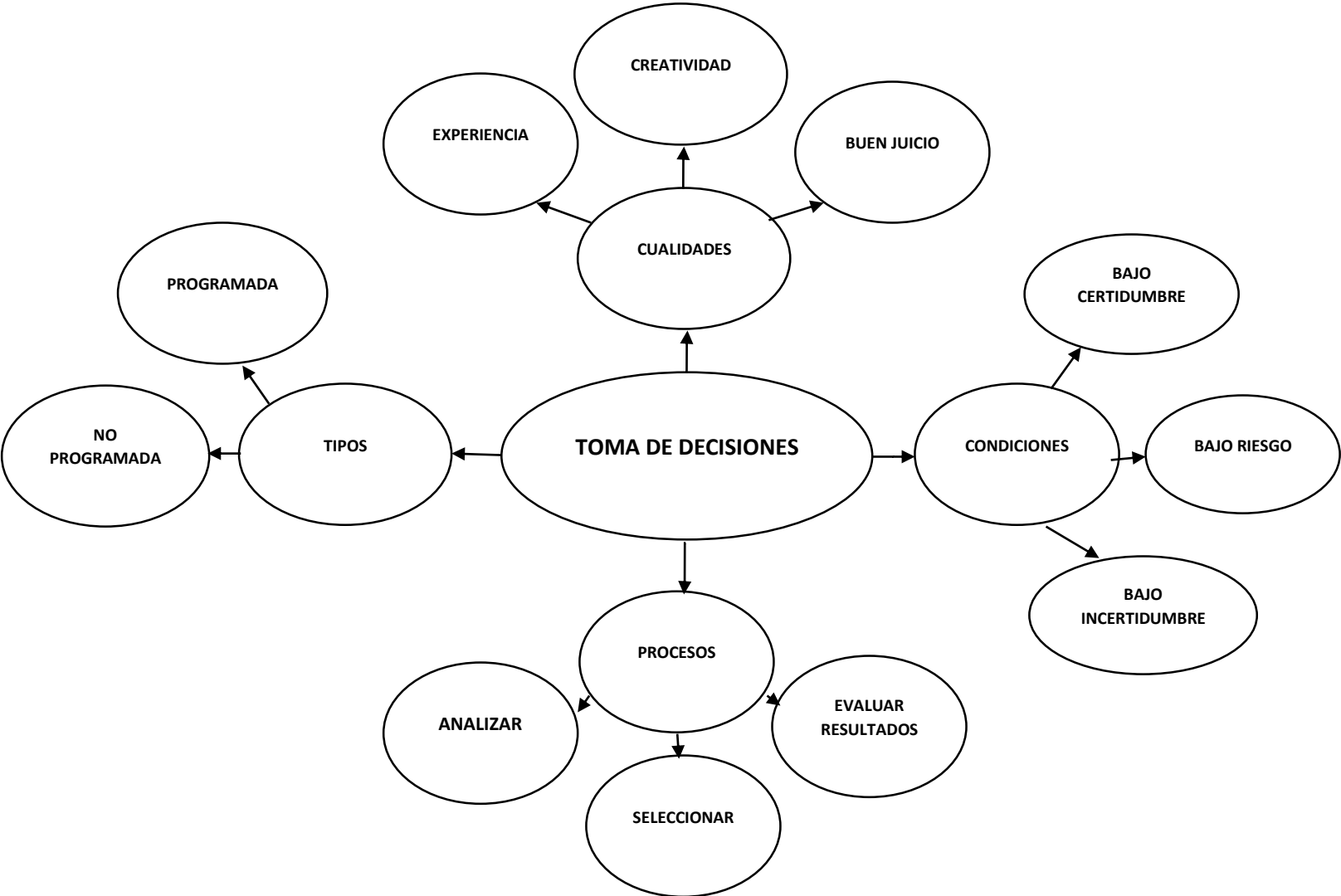
Autor: Pamela Tubón

Grafico 4 Subordinación Variable Independiente.



Fuente: Investigación Bibliográfica.
Autor: Pamela Tubón.

Grafico 5 Subordinación Variable Dependiente.



Fuente: Investigación Bibliográfica.
Autor: Pamela Tubón.

CONTABILIDAD

Según (Ventura & Delgado, 2008) “La contabilidad es una ciencia económica que estudia la situación y la evolución del patrimonio de las empresas, comunicando la información obtenida sobre el mismo a todas las personas y entidades interesadas en ello, a través de una normalización de los datos, utilizando el Plan General de Contabilidad.”

Para (Soldevila, Oliveras, & Bagur, 2010) “La contabilidad es una disciplina económica que, mediante la aplicación de un método específico, tiene como objetivo elaborar información de la realidad económica, financiera y patrimonial de la unidad económica para permitir a sus usuarios la toma de decisiones en cada momento.”

Con respecto a lo mencionado anteriormente se puede llegar a la conclusión que la Contabilidad es la ciencia que estudia cada una de las transacciones de la empresa con el fin de ofrecer información oportuna a sus clientes internos y externos para un buen control y toma de decisiones con el objetivo de una mejora continua de la empresa.

CONTROL INTERNO

Para (Fonseca, 2011) “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.”

Según (Coopers & Lybrand, 1997) “El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y Eficiencia de las operaciones.

- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.”

El control interno está destinado a proteger los bienes de la empresa basándose en un manual interno que cada una de ellas posee, con el fin de ofrecer una información financiera oportuna y veraz a sus administradores.

LOGÍSTICA

Según (Soriano, 1995) “El conjunto integrado de actividades que se ocupa de la gestión estratégica de los movimientos y almacenaje a que están sujetos los materiales, partes y productos terminados en su paso desde los proveedores iniciales hasta los consumidores finales, incluyendo las empresas, transformadoras o no, que forman parte de ese proceso.”

La logística son todos aquellos métodos y medios que permite la organización de una empresa, implicando tareas de planificación y gestión de recursos.

GESTIÓN DE CONTROL DE INVENTARIOS

Para (De Diego Morillo, 2015) “Una correcta gestión de los stocks constituye uno de los pilares básicos en los que se apoyan las nuevas tendencias logísticas en la empresa. La logística aporta una serie de principios y soluciones estructurales tendentes a reducir al mínimo dichas inversiones en stocks. Sin embargo, estas no serían operativas sin una correcta administración de los inventarios que de una u otra forma traen consigo las referidas estructuras.”

Según (Eert & Everett, 1991) “El control de inventarios es la técnica que permite mantener la existencia de los productos a los niveles deseados. En manufactura, como el enfoque es de producto físico, se da bastante importancia a los materiales y a su control; en el sector de servicios, el enfoque primordial es sobre el servicio (a

menudo se consume en el momento que se genera) y se da muy poca importancia a los materiales o las existencias.”

Para (Lacalle, 2000) “El control de las existencias supone tener que confeccionar una buena cantidad de documentos donde dejar reflejado tanto el stock habido como sus movimientos. El inventario es uno de ellos importante desde el punto de vista práctico pero también legal, ya que el Código de Comercio obliga a su confección.”

Concluyendo con lo citado en los párrafos anteriores se puede decir que la gestión de control de inventarios se enfoca en la verificación de la organización, planificación y control de las existencias que posee una empresa con la finalidad de regular las entradas y salidas de inventario.

PLANIFICACIÓN

En la conclusión anteriormente expuesta, se observa que para una buena gestión se debe planificar para minimizar riesgos y maximizar el nivel de éxito en las empresas.

Según (Iborra Juan, Dasi Coscollar, Dolz Dolz, & Ferrer Ortega, 2014) “Planificar consiste en desarrollar proyectos acerca de las distintas acciones que se pretende realizar para alcanzar los objetivos fijados por la organización. La planificación proporciona los instrumentos necesarios para poder determinar quiénes, cuándo y de qué forma deben realizarse cada una de las actividades necesarias para lograr las metas fijadas por la empresa.”

Para (Martner, 2004) “Planificar es la actividad de hacer planes de acción para el futuro. Es la fijación concreta de metas a la conducta dentro de un plazo determinado, y la asignación precisa de medios en función de aquellos objetivos. Planificar implica, en consecuencia, dar forma orgánica a un conjunto de decisiones, integradas y compatibles entre sí, que guiarán la actividad de una empresa.”

Tras lo mencionado en los párrafos anteriores la planificación es una acción en la cual se realizan proyectos para un futuro o para tomar algún tipo de decisión, en bienestar de las empresas.

COTIZACIÓN

Para (Gonzalez, 2003) “Es un procedimiento formal con el cual se hacen las cotizaciones para el suministro de un material, mediante invitaciones dirigidas a cualquier fabricante o su representante, quienes han de sujetarse a las condiciones especificadas en la invitación para cotizar.

El proceso de las cotizaciones ofrece la posibilidad de precios significativamente más bajos, y es factible cuando existe un número suficientemente grande de fabricantes de confianza disponibles.

Después de mencionar el punto de vista de los autores antes descritos, se puede proyectar que para realizar unas compras efectivas en primera instancia debemos ejecutar cotizaciones, para poder tomar las mejores decisiones con respecto a lo que necesita la empresa.

COMPRAS

Para (Montoya, 2002) “En cualquier organización, las compras son una actividad altamente calificada y especializada. Deben ser analíticas y racionales para lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones que se resumen en adquirir productos y servicios en la cantidad, calidad, precio, momento, sitio y proveedor justo o adecuado, buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente.”

Para (MACPAL, 1995) menciona que:

Las compras Primero: Asegura el flujo de insumos hacia las áreas en que se realizan las actividades, Segundo: asegura el flujo de inventarios hacia el mercado.

Según (Heredia, 2013) “Compras o adquisiciones, consiste en suministrar de manera ininterrumpida, materiales y/o servicios, para incluirlos de manera directa o indirecta a la cadena de producción. Estos bienes y/o servicios, deben proporcionarse en las cantidades adecuadas, en el momento solicitado, con el precio acordado y en el lugar requerido por el cliente, dentro de unos tiempos estipulados previamente, es decir, que ni antes ni después ya que tanto una entrega anticipada no acordada, como un retraso no previsto, pueden obstaculizar los procesos productivos del comprador.”

Las compras son todas las adquisiciones que realiza la empresa, teniendo en cuenta el stock de sus materiales, estas deben ser racionales para poder alcanzar los objetivos planteados al principio por las empresas.

Siguiendo con lo mencionado en los párrafos antepuestos el fin de realizar unas compras coherentes, se debe a que el objetivo de las empresas son las rotaciones de los inventarios para así obtener mayor rentabilidad.

ROTACIÓN DE INVENTARIOS

Según (Olavarrieta, 1999) “Este índice se expresa como el número de veces que se le da la vuelta durante un tiempo dado, por ejemplo un año. Este índice puede calcularse de forma global, para el total de los inventarios o, para un almacén en particular o para un artículo en especial.”

Según (Finnerty, 2000) acota que:

La rotación de inventarios es un buen estimado del número de veces que los van físicamente cada año. En el pasado algunos analistas calculaban dividiendo las ventas netas entre los inventarios.

Para (Muller, 2004) “En su sentido más simple, una rotación de inventario sucede cada vez que se recibe un artículo, se utiliza o se vende, para luego restituirse. Si una unidad de existencias llegara dos veces al año, se utilizara o se vendiera y luego se repusiera, habría dos rotaciones anuales.”

La rotación de inventario es una medida importante, por cuanto la capacidad de mover el inventario con rapidez tiene un efecto directo sobre la liquidez de la compañía.

OBJETIVOS

Según (García , 2013) “Los objetivos, denominación usualmente utilizada como sinónimo de fines, es la expresión concreta de los resultados que se esperan obtener por el accionar de la empresa o de cada una de sus partes, áreas o sectores en que ha sido dividida la misma.

En realidad, el concepto de objetivo o fin no es otra cosa que una forma de concreción de la visión de toda empresa, dado que ambos términos se refieren a la imagen futura de lo que aspira y, por lo tanto, constituye la síntesis esencial de la razón de ser de la misma, aun cuando se difieran en el tiempo y en el espacio. “

Según (Reyes Ponce, 2005) menciona que:

Define los objetivos en la administración como las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador.

Como conclusión se puede decir que un objetivo es una proyección que todas las empresas, personas realizan con la finalidad de conseguir metas o beneficios para los mismos.

OBJETIVOS EMPRESARIALES

Para (García , 2013) “Los objetivos deben ser claros y deben establecerse de forma tal, que sean fácilmente evaluables para poder controlar su cumplimiento, encontrándose constituidos por las metas amplias de la empresa, cuyo pronóstico es operar lucrativamente a largo plazo para beneficio de los accionistas y dar la mayor satisfacción a sus clientes.”

Según (Ramos & Faga, 2006) “Toda empresa, cualquiera sea su naturaleza jurídica y conformación societaria, persigue una serie de objetivos que determinan su funcionamiento y marcan el rumbo a seguir para sus acciones.

Estos objetivos son de muy diversa naturaleza y conforman una totalidad que define el perfil empresarial, la “visión” del negocio.”

Respecto a lo acotado anteriormente los objetivos empresariales son varios, uno de los que podemos destacar es dar una buena imagen a las empresas a través de las buenas atenciones en todo sentido a sus clientes.

OBJETIVOS ECONÓMICOS

Según (Maqueda Lafuente, 1992) menciona que:

Entre los objetivos económicos podemos destacar el crecimiento, la autonomía y la seguridad. Por el lado de los financieros destacamos, como más importantes para la empresa, la maximización de la riqueza del accionista.

Con lo mencionado en el párrafo anterior uno de los objetivos económicos de las empresas son la maximización de las ventas, por medio de las cuales podrán obtener mayor rentabilidad.

IMPORTANCIA

Para (Gonzalez Gómez , 2002) acota que:

La correcta valoración de inventarios en términos monetarios es un aspecto de suma importancia en cuanto incide de forma directa en la determinación del beneficio de la empresa y de sus estados patrimoniales.

Haciendo referencia a lo anterior se puede resaltar que la importancia de tener un inventario bien definido en las empresas, tiene muchos beneficios, como tener suficiente oferta para satisfacer las demandas.

IMPORTANCIA CONTABLE

Según (Render, Michael, & Stair, 2006) “El control de inventarios desempeña varias funciones importantes, además de que aporta una gran flexibilidad a la operación de una empresa. Considere las cinco siguientes ventajas de usar inventarios:

- Almacenamiento de recursos

- Hacer frente a una oferta y demanda irregulares

- Descuento por cantidad

- Evitar faltantes y escasez.”

Según lo mencionado anteriormente, a la importancia contable sobre los inventarios se puede acotar que nos ofrecen información oportuna al realizar estados financieros o información para adquisiciones de los mismos.

IMPORTANCIA ADMINISTRATIVA

Según (Render, Michael, & Stair, 2006) “Para llevar el control de inventarios sólo deben tomarse dos decisiones fundamentales: cuánto ordenar y cuándo ordenar. El propósito de todos los modelos de inventario y de las técnicas para administrarlo es determinar de forma racional cuánto ordenar y cuando hay que hacerlo.”

La importancia administrativa en cuanto al control de inventarios se basa en las tomas de decisiones que las personas encargadas de la empresa las realizan.

PROCEDIMIENTOS

Según (Martín Guardado, 2006) menciona lo siguiente:

Los procedimientos tratan los diferentes modos de saber hacer y por tanto hacen referencia a habilidades, técnicas, algoritmos, estrategias, métodos, etc. En general, son entendidos como un conjunto de acciones ordenadas, dirigidas a la consecución de una meta.

Para (Eert & Everett, 1991) acota que:

Los procedimientos de control de inventarios varían en complejidad y en precisión, desde la ausencia de cualquier tipo observable de control hasta sistemas computarizados para la distribución y la producción.

Los procedimientos para la gestión del control de inventarios van desde las requisiciones hasta el despacho de los productos a causa de las ventas.

REQUISICIÓN

Para (Mercado, 2006) “Es una forma de uso por medio de la cual la administración de abastecimientos hace llegar sus necesidades al departamento de Compras de los distintos materiales que se necesitan para la alimentación de las líneas de producción, mantenimiento y mobiliario de la empresa.

Es mediante esta forma como se marca el inicio del proceso de, compras ya que una vez definida la necesidad, cantidad y fechas de entrega del material o servicio, el paso siguiente será revisar que la requisición esté llenada en forma correcta y clara, a modo de evitar cualquier mala interpretación.”

Según (Chávez Vega, 2000) menciona que:

La solicitud de materiales o requisición es un documento en el que se detallan las necesidades de materiales u otros. Es confeccionado por el cliente y por quién tenga la necesidad de adquirir algo.

Para (Marín Martínez, 2015) “La requisición o pedido es el documento de contraventa que utiliza el comprador cuando necesita adquirir mercancías. Lo expide el comprador cuando solicita en firme materiales o artículos a su proveedor.

El pedido no es firme hasta que no lo acepte expresamente la empresa vendedora. Cuando el cliente realiza un pedido en firme, adquiere un compromiso de compra y está obligado a pagar la factura si los artículos recibidos se corresponden con los solicitados.”

Tras lo mencionado anteriormente se puede decir que las requisiciones son el listado que las empresas realizan de los productos faltantes que desean adquirir para ofertarles a sus clientes.

RECEPCIÓN

Para (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007) “Esta sub-función del abastecimiento tiene una configuración estructural variable: puede ser una dependencia de compras, de almacenes o bien un sector independiente. Su actividad es esencialmente el control de los materiales recibidos. Recibe una copia de la orden de compra librada por el sector de compras y la compara contra el detalle contenido en el remito del proveedor.”

La recepción de los materiales es fundamental, y tiene que ser realizada por personal capacitado para que no existan errores.

ALMACENAJE

Según (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007) “El objetivo de la sub-función de almacenaje dentro del sistema de abastecimiento consiste en acumular, custodiar y controlar los inventarios de materiales, materias primas y productos en proceso o semielaborados, con el propósito de nivelar los intercambios entre compras y producción.”

Para (Villaroel Valdemoro & Rubio Ferre, 2012) acota que:

Es la zona dedicada al almacenamiento propiamente dicho. En esta zona se ubican los productos durante un determinado periodo de tiempo hasta el momento de su expedición.

Según (Viciano Pérez , 2014) menciona que:

El almacén es la Unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos.

El almacenaje de los productos recibidos se debe realizar de manera minuciosa, con una ubicación bien definida de fácil localización y buen resguardo.

DESPACHO

Según (Mendoza, 2013) “Este proceso es llevado por el jefe de bodega que es el encargado de llevar las existencias de la mercancía que entra y sale del almacén.

El recibo de la mercancía: Es el jefe de recibos se pone de acuerdo con el proveedor para asignar el día la hora y la fecha de entrega de los productos el jefe de recibos es el encargado de organizar la logística organizando a los recibos es el encargado de organizar la logística organizando a los recibidores para cada tipo de productos.

Las revisiones de la mercancía El receptor tiene como función revisar y verificar la mercancía con el orden de compra donde estiba se embala en él se clasifica se almacena Programación de despacho Las solicitudes de los productos es el jefe de ventas elabora una solicitud de los productos salientes. El orden de venta esta orden se monta en el sistema de la compañía por el jefe de despacho que tiene en cuenta los siguientes factores grupos de despacho, fecha, dirección.”

Acotando con lo plasmado anteriormente el despacho de las mercaderías son todos los egresos de los mismos a cargo de una persona capacitado en el área de almacenamiento, para no tener inconvenientes al momento de realizar un conteo físico.

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA O GERENCIAL

Según (Ferbando Pedraza, 2013) “La contabilidad Gerencial (administrativa) involucra el desarrollo o interpretación de la información contable con el deseo de ayudar específicamente a la administración en la marcha de los negocios.

Los gerentes usan esta información en el marco de las metas totales de la compañía evaluando la gestión de los departamentos e individuos decidiendo si se introduce una nueva línea de productos y virtualmente, tomando todo tipo de decisiones gerenciales.

Gran parte de la información de la “Contabilidad Gerencial” es financiera por naturaleza, pero ha sido organizada en relación directa con decisiones inmediatas. No obstante, la información contable financiera a menudo incluye evaluaciones de factores “no financieros” tales como la política y las consideraciones del medio, la calidad del producto, la satisfacción del cliente y la productividad del trabajo.”

Para (Jiménez Boulanger & Espinoza Gutiérrez, 2007) “La contabilidad administrativa es aquella área de la contabilidad diseñada para proporcionar información a quienes a nivel interno toman decisiones económicas. Trata específicamente de la forma en que los datos contables y otras informaciones financieras pueden ser utilizada en la administración de negocios.

En las empresas, el personal que se dedica a la contabilidad administrativa desempeña varias funciones como registrar resultados, acumular y presentar información y recomendar áreas de acción, para lo cual tienen responsabilidades éticas que se relacionan con competencias, confidencialidad, integridad y objetividad. “

Con lo mencionado en los párrafos anteriores se puede decir que la contabilidad gerencial o administrativa, se encarga de emitir información a sus gerentes para la toma de decisiones que se requieren para que la empresa funcione correctamente.

CONTROL GERENCIAL

Para (Cedeño Gómez, 1988) menciona que:

Las personas que participan en el control gerencial, generalmente participan los miembros de la gerencia.

Según (Laudon & Laudon, 2004) menciona que:

La toma de decisiones para el control administrativo o gerencial se refiere principalmente a la manera eficiente y eficaz de utilizar los recursos y de qué tan bien se desempeñan las unidades operativas.

Para (Zúñiga Pérez , 2012) El Control Gerencial según Stephen Robbins define el control como "un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente". En tanto que James Stoner manifiesta que "el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.

El control se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que conductas y desempeño se cumplan con las reglas y procedimientos de una empresa. El término control tiene una connotación negativa para la mayoría de las personas, pues se le asocia con restricción, imposición, delimitación, vigilancia o manipulación.

Importancia.

El control es función de todos los administradores, desde el Presidente de una compañía hasta los supervisores. Algunos administradores, particularmente de niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad primordial sobre el ejercicio del control recae por igual en todos los administradores encargados de la ejecución de planes. Aunque el alcance del control varía de un administrador a otro, los administradores de todos los niveles tienen la responsabilidad de ejecutar planes, de manera que el control es una de las funciones administrativas esenciales en cualquier nivel.”

INDICADORES DE GESTIÓN

Para (Haime Levy, 2005) “Indicadores de gestión son datos por medio de los cuales se aprecia y evalúa el desempeño de la administración de una empresa. A su vez, ayudan a delinear los recursos de acción correctivos y las herramientas necesarias para modificar las desviaciones encontradas. Los indicadores de gestión, para cumplir con su función, deben tener cuando menos las siguientes características:

- Precisión

- Facilidad de lectura e interpretación

- Confiabilidad

- Oportunidad

- Facilidad de obtención

- Coherencia con los objetivos

Deben ser precisos en cuanto al número de indicadores a diseñar. Lo más importante es, precisamente, la utilidad que genere el indicador al leerlo y compararlo con él mismo y contra el objetivo determinado. No son herramientas de descalificación de la administración, sino una forma de apoyarla en su gestión y en la toma de decisiones de calidad.

Clasificación de los indicadores de gestión; un ejemplo

Estos deben incluir cuando menos a los siguientes indicadores complementarios:

- Operación

- Productividad

- Crecimiento

- Ética y calidad

- Satisfacción del cliente

- Penetración de mercado

- Tecnología

- Desarrollo

- Participación social

- Seguridad patrimonial

- Responsabilidad patronal

Para generar los indicadores de gestión se debe recurrir a la base de datos contables y estadísticos que tenga la empresa; preferentemente, los datos básicos (cifras que serán interrelacionadas unas con otras para calcular los indicadores de gestión) deben ser obtenidos de forma natural de la contabilidad financiera, así como de otros sistemas de información, tales como estadísticas de venta y producción en valores y volúmenes; controles específicos de producción para verificar consumos de combustibles, energía eléctrica o materiales diversos; empleados asignados a cada departamento o centro de costo de la empresa, etc.

INDICADORES OPERATIVOS

Muestran el comportamiento de las actividades puramente operativas; es decir, aquellos datos que son resultado de las acciones diarias y normales de la empresa. Algunos más representativos son:

- Ingresos/unidades vendidas= precio promedio global.
- Gastos de producción/unidades producidas= factor de gastos por unidad.
- Gastos de operación/unidades producidas= factor de gastos por unidad.
- Ingresos por línea/unidades vendidas por línea= precio promedio por línea de producto.

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

Son los que muestran la eficiencia en la operación de la empresa. Están íntimamente relacionados con los resultados del negocio. De los más representativos están los siguientes:

- Unidades producidas/tiempo máquina= unidades de producto por hora de producción.
- Unidades vendidas/tiempo máquina= unidades vendidas por hora de producción (eficiencia en la programación de ventas y producción).
- Ingresos/costos y gastos= factor de productividad operativa.
- Capacidad utilizada/capacidad instalada= factor de eficiencia en la utilización de equipo (evaluación de la inversión en activos productivos).
- Pesos de venta/m² de exhibición= nivel de aprovechamiento de salas de exhibición.

INDICADORES DE CRECIMIENTO REAL

Se utilizan para medir el factor de crecimiento real de la empresa en un período dado, al comparar los datos actuales con los datos de un año base. El año base se selecciona

por su importancia y relevancia en la productividad de la empresa. Preferentemente se utilizan series largas de datos, todos ellos a valores actuales, para evitar sesgos coyunturales. De los más relevantes:

- $\text{Ingresos totales actuales} / \text{ingresos totales año base} = \text{crecimiento real de los ingresos.}$
- $\text{Costos de operación actuales} / \text{costos de operación año base} = \text{crecimiento real de los costos.}$
- $\text{Utilidad neta actual} / \text{utilidad neta año base} = \text{crecimiento real de las utilidades.}$

INDICADORES DE CRECIMIENTO REAL DESESTACIONALIZADO

Se realizan interacciones entre los datos recientes con tendencias móviles, para evitar los cambios bruscos que la estacionalidad en las operaciones de la empresa pueda ocasionar, de tal manera que se compare los resultados actuales contra el promedio actualizado de los datos móviles de un período dado, preferentemente de una larga serie de datos.

INDICADORES NO NUMÉRICOS

Son aquellos que miden la percepción del público y de los empleados sobre el accionar de la organización; también miden la calidad y la ética de la empresa en sus relaciones, tanto con colaboradores internos como con la sociedad; o bien, mediciones externas tales como participación en el mercado.

Con todos ellos más los indicadores financieros, se tiene un panorama completo de la actuación directiva al cumplir con sus responsabilidades profesionales.”

Según (Heredia Álvaro, 2001) “Un indicador puede definirse como una medida utilizada para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de una actividad o proceso. La definición de un indicador no es una tarea mecánica. Requiere tener en cuenta el

coste de recoger los datos necesarios para estimar el indicador y compararlo con los beneficios que se espera aporte su conocimiento. Ha de considerarse cómo se integra en el sistema de indicadores y, sobre todo, cómo va a afectar al comportamiento de la gente de la organización.”

Para (Camejo, 2012) “Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados.

Indicadores de gestión

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

- EL análisis de los indicadores conlleva a generar **Alertas Sobre La Acción**, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

Atributos de los indicadores y tipos de indicadores

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Tipos de indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia.

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que

entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Categorías de los indicadores

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido.

- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.
- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.
- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

- Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.
- Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.”

TOMA DE DECISIONES

Para (Amaya Amaya, 2004) “La toma de decisiones es fundamental para cualquier actividad humana. En este sentido, somos todos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar una “buena” decisión empieza con un proceso de razonamiento, constante y focalizado, que puede incluir varias disciplinas.

Las decisiones racionales generalmente se toman sin que nos demos cuenta quizás de manera inconsciente, podemos comenzar el proceso de consideración.

Un gerente debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones de rutina o intrascendentes mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la empresa donde trabaja. Alguna de estas decisiones podría involucrar la ganancia o pérdida de grandes sumas de dinero o el cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la empresa.”

Según (Cañabate Carmona, 1997) menciona que:

En la toma de decisiones será necesario tener la capacidad de “ponerse en situación” e imaginar el grado de preferencia que nos provocarían las distintas alternativas a la vista de las consecuencias previstas

PROCESOS

Según (Causillas, 1986) “Los procedimientos para tomar decisiones son muy diversos, dependiendo del problema que se trata de solucionar, del tiempo disponible y de otras condiciones.

Tratando de generalizar, proponemos a continuación un procedimiento que comprende seis pasos considerados útiles para las decisiones donde se comprometen recursos importantes.

➤ Ubicar el Problema

Debemos aclarar cuál es el problema que queremos resolver, de esa forma no mezclaremos éste con otros problemas que nos harían perder la atención. Se dice que hay un problema cuando la situación se presenta distinta a la que quisiéramos.

➤ Analizar Factores Externo e Internos

Según (Cañabate Carmona, 1997) “En la fase de análisis será necesario proveer todas las consecuencias relevantes de las alternativas que se haya seleccionado.

➤ Plantear alternativas

Esto quiere decir que debemos pensar en varios caminos para resolver nuestros problemas. Cada camino o alternativa tiene sus ventajas y desventajas.

➤ Elegir una alternativa

Luego de haber analizado cada alternativa, elegimos una de ellas; este paso es la decisión propiamente dicha. Aquí debemos aclarar quien será responsable de ejecutar la decisión, cuando, donde y como se ejecuta; estas últimas son decisiones complementarias de la decisión principal.

➤ **Ejecutar la decisión**

Una vez tomada la decisión, el responsable debe ejecutarla; hay casos en que se toma decisiones, pero ellas no se ejecutaran porque no se había aclarado quien la debió ejecutar, cuándo y cómo.

➤ **Controlar la Decisión**

Finalmente el control de las decisiones nos permite saber si la misma cumplió y si sus resultados fueron los esperados.”

TIPOS DE TOMA DE DECISIONES

PROGRAMADAS

Para (Iborra Juan, Dasi Coscollar, Dolz Dolz, & Ferrer Ortega, 2014) mencionan que:

Las decisiones programadas son repetitivas, de rutina. La organización desarrolla procesos específicos para manejar estas decisiones.

Para (Robbins & Decenzo , 2002) “La toma de decisiones programadas o rutinarias representa el camino más eficiente para manejar problemas bien estructurados.

Las decisiones son programadas a la medida que se repiten y son rutinarias. Como el problema está bien estructurado, el gerente no tiene que tomarse la molestia ni incurrir en el gasto de armar todo un proceso de decisión. La toma de decisiones programadas es relativamente sencilla y suele depender mucho de soluciones anteriores.

No existe la etapa para desarrollar alternativas dentro del proceso de la toma de decisiones, o ésta recibe muy poca atención. Porque cuando hemos definido el problema estructurado, su solución normalmente salta a la vista o, cuando menos, queda reducida a unas cuantas alternativas conocidas y que han tenido éxito antes.

En muchos casos, la toma de decisiones programada se convierte en una toma de decisiones con base en precedentes. Los gerentes simplemente hacen lo que ellos y otros han hecho antes en esa misma situación.”

Para (Laudon & Laudon, 2004) mencionan que:

Las decisiones estructuradas o programadas son repetitivas y rutinarias e implican un procedimiento definido para manejarlas, de tal manera que no es necesario tratarlas cada vez como si fueran nuevas.

NO PROGRAMADAS

Según (Iborra Juan, Dasi Coscollar, Dolz Dolz, & Ferrer Ortega, 2014) acotan que:

Las decisiones no programadas son novedosas, mal manejadas por procesos generales de solución de problemas.

Para (Robbins & Decenzo , 2002) “Estas decisiones son únicas y no se repiten. Cuando un gerente se encuentra ante un problema mal estructurado, no exista una solución única y contundente, pero es cuando se necesita una respuesta a la medida, una no programada. Elaborar una estrategia nueva para la organización es una decisión no programada.”

Según (Laudon & Laudon, 2004) “Las decisiones no estructuradas o no programadas son aquellas en las que el encargado de tomarlas debe aportar criterio, evaluación y entendimiento a la definición del problema.”

CUALIDADES DE LA TOMA DE DECISIONES

Para una adecuada toma de decisiones existen dos cualidades relevantes que debe poseer la persona encargada de hacerlo, mediante las cuales pueda definir cuál es la mejor alternativa para solucionar el problema dentro de la empresa.

EXPERIENCIA

Según (Rodríguez Estrada & Márquez A, 1988) “La experiencia mejora la capacidad de solucionar problemas. Una persona puede ser capaz de mejorar sus aptitudes en la toma de decisiones en forma gradual a través de una experiencia apropiada. El hombre es un animal que aprende. Si se le somete a una secuencia de problemas de dificultad cada vez mayor, por lo general revelará una creciente capacidad para resolverlos bien.”

Para (Cañabate Carmona, 1997) “La experiencia y la formación del decisor facilitan la toma de decisión en la medida en que le aportan mayor información y le permiten orientarse mejor en los métodos a utilizar. También le aportan una mejor capacidad de evaluación de las circunstancias del problema y una mayor pericia para evitar errores.”

Para (Robbins & Coulter, 2005) mencionan que:

La experiencia en la toma de decisiones, la relaciona con la toma de decisiones intuitiva que es el acto de tomar decisiones a partir de la experiencia, sentimientos y buen juicio acumulado.

Para (Mercado, Administración Aplicada, 2002) “Muchos gerentes consideran, para tomar la decisión, la experiencia que han acumulado a través de los años

Ventajas: Si el problema se les presenta igual, la decisión puede ser positiva.

Desventajas: Las experiencias de años pasados no suelen ser las mismas para aplicarse en el presente, ya que la administración es una ciencia dinámica. Si no se toma en cuenta, se puede dar lugar a una decisión falsa.”

Con lo mencionado por los autores la experiencia que los tomadores de decisiones pueden tener es en parte favorecedor y perjudicial debido que los problemas que se suscitan en las empresas, no siempre son las mismas.

BUEN JUICIO

Para (Peñañiel Pedrosa & Serrano García, 2010) “Se utiliza buen juicio para referirnos a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones.

El buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información, sopesar su importancia y evaluarla. “

Según (Arroyo Tovar, 2012) acota que:

Un gerente debe tener el buen juicio para saber qué tanta información debe recoger, la inteligencia para dirigir la información y, lo más importante de todo, el valor para tomar la decisión que se requiere cuando ésta conlleva un riesgo.

En conclusión se puede decir que para tener un buen juicio a la hora de tomar una decisión se debe tener la inteligencia necesaria para recolectar la información correspondiente y elegir la solución correcta, para erradicar el problema en la institución.

CREATIVIDAD

Para (Peñañiel Pedrosa & Serrano García, 2010) “La creatividad designa la habilidad de la persona para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil. Una persona creativa será capaz de captar y entender el problema de manera más amplia y de desarrollar alternativas.”

Según (Cañabate Carmona, 1997) “La creatividad requiere novedad, aportar algo que hasta entonces no existía. No tiene por qué ser algo radicalmente novedoso, la creatividad muy a menudo se refleja en pequeñas aportaciones que mejoran las condiciones actuales de un producto, de un servicio, de un proceso, etc.

Ahora bien, la creatividad no es una capacidad que se pueda forzar a entera voluntad. Para crear una idea útil habrá que estar abierto a generar ideas imposibles, utópicas, extravagantes y, tal vez, locas. “

Según (Robbins S. P., Comportamiento Organizacional, 2004) “Quien toma decisiones racionales necesita creatividad, es decir, la capacidad de concebir ideas nuevas y útiles. Se trata de ideas distintas de lo que se ha hecho antes pero que también sean apropiadas para el problema o la oportunidad que se presenta. Sin embargo, el valor más evidente de la creatividad es que ayuda a quién decide a identificar todas las alternativas viables.”

CONDICIONES

Para (Griffin, 2011) “Así como hay diferentes tipos de decisiones, también hay distintas condiciones en las que se deben tomar las mismas. En ocasiones, los gerentes tienen una comprensión casi perfecta de las condiciones que rodean una decisión, pero en otras ocasiones tienen algunas pistas sobre esas condiciones. Las circunstancias que existen para ese tomador de decisiones son condiciones de certidumbre, riesgo o incertidumbre.”

TOMA DE DECISIONES BAJO CERTIDUMBRE

Según (Griffin, 2011) acota que:

 Cuando el tomador de decisiones sabe con certeza razonable cuáles son las alternativas y qué condiciones están asociadas con cada una de ellas, existe un estado de certidumbre.

Para (Krajewski & Ritzman, 2000) “La situación más sencilla se presenta cuando el gerente sabe qué ocurre. En este caso, la regla de decisión consiste en escoger el mejor rédito con el evento conocido. La mejor alternativa será el rédito más alto si el rédito se expresa como ganancias. Si se expresan como costos será el rédito más bajo.”

La toma de decisiones bajo certidumbre, se refiere cuando el tomador de decisiones sabe con seguridad que la decisión que ha tomado es la que va a solucionar de raíz el problema que se suscitó en la empresa.

TOMA DE DECISIONES BAJO RIESGO

Para (Griffin, 2011) menciona que:

Una condición más común de la toma de decisiones es un estado de riesgo. Bajo un estado de riesgo, la disponibilidad de cada alternativa y sus probables beneficios y costos están todos asociados con los cálculos de probabilidad.

Según (Krajewski & Ritzman, 2000) “En este caso, suponemos que el gerente escribe la lista de eventos y sus probabilidades. Ahora el gerente tiene menos información que en la toma de decisiones bajo certidumbre, pero no más información que en la toma de decisiones bajo incertidumbre. La regla de decisión del valor esperado se usa muy a menudo en estas situaciones.”

TOMA DE DECISIONES BAJO INCERTIDUMBRE

Para (Griffin, 2011) “La mayoría de las decisiones importantes en las organizaciones contemporáneas se realiza bajo un estado de incertidumbre. Quien toma las decisiones no conoce todas las alternativas, los riesgos asociados o las posibles consecuencias de cada alternativa. Esta incertidumbre se deriva de la complejidad y el dinamismo de las organizaciones contemporáneas y sus entornos.

Para tomar decisiones efectivas en estas circunstancias, los gerentes deben adquirir tanta información pertinente como sea posible y abordar la situación desde una perspectiva lógica y racional. La intuición, el juicio, la experiencia tienen siempre un rol importante en el proceso de toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre. Aun así, la incertidumbre es la condición más ambigua para los gerentes y la más proclive al error.”

Según (Krajewski & Ritzman, 2000) mencionan que:

En este caso, suponemos que el gerente hace la lista de eventos anteriores pero no puede estimar sus respectivas probabilidades. Tal vez por la falta de información al respecto, a la empresa le resulta difícil efectuar dichas estimaciones.

C. PREGUNTAS DIRECTRICES Y/O HIPÓTESIS

¿Qué procedimientos actualmente utiliza la empresa para gestionar el control de sus inventarios y el manejo de los mismos?

¿Cómo procede la empresa a tomar decisiones con respecto al inventario en cuanto a su control interno y logístico?

¿Cuál sería el mecanismo adecuado que debería llevar la empresa para gestionar de manera eficiente el control de sus inventarios y le permita llegar a tomar decisiones oportunas y efectivas?

HIPÓTESIS

La inadecuada gestión de control de inventarios influye en la toma de decisiones incorrecta en la Distribuidora Ferretera Pico Llerena Cía. Ltda. Franquiciada Disensa en la ciudad de Pelileo.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

A. MODALIDAD, ENFOQUE Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

A.1 MODALIDAD

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Según (Muñoz, 1998) “En la ejecución de los trabajos de este tipo, tanto el levantamiento de información como el análisis, comprobaciones, aplicaciones prácticas, conocimientos y métodos utilizados para obtener conclusiones, se realizan en el medio en el que se desenvuelve el fenómeno o hecho en estudio.

La presentación de resultado se completa con un breve análisis documental. En estas investigaciones, el trabajo se efectúa directamente en el campo (80 a 90 por ciento) y solo se utiliza un estudio de carácter documental para avalar o complementar los resultados (20 a 10 por ciento).”

Según (Muñoz Razo , 1998) “Son las investigaciones en las que la recopilación de información se realiza enmarcada por el ambiente específico en el que se presenta el fenómeno de estudio.

En la realización de estas tesis se utiliza un método exclusivo de investigación y se diseñan ciertas herramientas para recabar información que solo se aplican en el medio en el que actúa el fenómeno de estudio; para la tabulación y análisis de la información obtenida, se utilizan métodos y técnicas estadísticos y matemáticos que ayudan a obtener conclusiones formales, científicamente comprobadas.

En resumen, son trabajos de investigación que siguen un método comprobado de recopilación, tabulación y análisis de los antecedentes que se obtienen y comprueben directamente en el campo en el que se presenta el hecho.”

INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Para (Landeau, 2007) “La investigación bibliográfica constituye el soporte del trabajo y es una manera de decidir la calidad del proyecto. En las circunstancias académicas es trascendental ubicar el estudio dentro de un contexto científico que se certifique con un tema relevante.

El proceso de investigación bibliográfica lo conforman dos partes:

- Inspeccionar la bibliografía, examinarla y comprobar su disponibilidad; esta labor se hace desde un aspecto estructurado y competente; el propósito fundamental es recolectar la información que solo esté relacionada con el tema estudiado y anotar las referencias completas de todo el material que se obtenga.
- Analizar la bibliografía a fin de conocer lo que se ha leído y tomar en cuenta los basamentos principales que podrían servir para el trabajo que se va a realizar.

Estas dos fases son significativas, ya que se confirma el trabajo, coloca el estudio dentro de un contexto específico y ofrece la posibilidad de proporcionar una contribución el tema objeto de estudio.”

INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Para (Muñoz Razo , 1998) “Son los trabajos cuyo método de investigación se centra exclusivamente en la recopilación de datos existentes en forma documental, ya sea de libros, textos o cualquier otro tipo de documentos; su único propósito es obtener antecedentes para profundizar en las teorías y aportaciones, ya emitidas sobre el tópico o tema que es objeto de estudio, y complementarlas, refutarlas o derivar, en su caso, conocimientos nuevos.

En concreto, son aquellas investigaciones en cuya recopilación de datos únicamente se utilizan documentos que aportan antecedentes sobre el tópico en estudio.”

A.2 ENFOQUE

ENFOQUE CUALITATIVO

Según (Mercado Garza, 2007)

El enfoque cualitativo se requiere en el cuantitativo para delimitar el universo de la investigación; para seleccionar las variables, los tiempos y las técnicas del estudio; y para establecer las categorías para recopilar y clasificar la información.

En relación a lo citado anteriormente se puede acotar que el enfoque cualitativo está proyectado a la forma de obtener información no numérica la cual va a permitir conocer más a fondo el problema por el que está atravesando la empresa basándose en los métodos que existe para la recolección de datos sin medición numérica como por ejemplo la observación, discusiones grupales, entrevistas, cuestionarios, revisión de los documentos, entre otros.

ENFOQUE CUANTITATIVO

Para (Mercado Garza, 2007)

El enfoque cuantitativo se identifica en las ciencias sociales con el cuestionario estructurado con precisión, el experimento, la estadística y la expresión numérica del informe.

Haciendo mención a lo señalado anteriormente este enfoque se basa en conocer la realidad de la empresa recolectando información y datos que brinden confiabilidad a través de la medición numérica interviniendo los análisis estadísticos. Utiliza la lógica y se basa en el proceso deductivo.

ENFOQUE CUALI-CUANTITATIVO

Enfoque mixto que incluye características del enfoque cualitativo y cuantitativo, llevando a cabo observación y evaluación de los fenómenos, es decir, no solo se utilizará la recolección de información sino también la recolección de datos para poder medir las variables.

A.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

DESCRIPTIVO

Según (Tamayo, 2004) “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se

hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. La tarea del investigador en este tipo de investigación tiene las siguientes etapas:

- Descripción del problema.
- Definición y formulación de hipótesis.
- Supuestos en que se basan las hipótesis.
- Marco Teórico.
- Selección de las técnicas de recolección de datos.
- Categorías de datos, a fin de facilitar relaciones.
- Verificación de validez de instrumentos.
- Descripción, análisis e interpretación de datos.”

EXPLICATIVO

Según (Yuni & Urbano , 2006) “Se intenta examinar la naturaleza de las relaciones, la causa y eficacia de una/s variable/s sobre otra/s, mediante comparaciones.

Requiere de informaciones estandarizadas y estructuradas que permitan la comparación entre grupos y entre situaciones. Exige un alto control de las variables extrañas y la posibilidad de manipular las condiciones en la que ocurren los fenómenos para observar modificaciones. Predominio de datos cuantitativos producidos en contextos artificiales.

Se utiliza cuando: se quiere verificar hipótesis causales, se pretende predecir una relación causal, explicar un fenómeno, controlar la ocurrencia de un hecho”

CORRELACIONAL

Para (Yuni & Urbano , 2006) “Intenta establecer las relaciones o asociaciones entre variables a fin de brindar una imagen más completa del fenómeno y avanzar en el conocimiento de la realidad como producto de la interacción de varias variables. Permiten:

- Describir las relaciones entre variables.
- Inferir el cambio en una variable basándose en el conocimiento de otras.

En tanto al énfasis correlacional es una técnica estadística, requiere de información estandarizada de carácter cuantitativo. Predominio de instrumentos de investigación estructurados que deben tener alto grado de validez y confiabilidad.

En la investigación cualitativa la relación no se establece en base a criterios estadísticos, sino en la presencia de patrones en los que se combinan de ciertos modos los atributos de las categorías.

Se utiliza cuando: hay un conocimiento cierto y preciso de las variables implicadas en el fenómeno. Cuando se quiere verificar hipótesis de asociación entre variables. Cuando se quiere explicar la fuerza y dirección de las relaciones entre variables.”

B. POBLACIÓN, MUESTRA, UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

B.1 POBLACIÓN

Según (Arias, 2012) menciona que:

Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

POBLACIÓN FINITA

Para (Arias, 2012) acota que:

Agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades.

POBLACIÓN INFINITA

Según (Arias, 2012) menciona lo siguiente:

Es aquella en la que se desconoce el total de elementos que la conforman, por cuanto no existe un registro documental de éstos debido a que su elaboración sería prácticamente imposible.

Para el presente proyecto se establece como población finita a los colaboradores de la empresa empezando por la Gerente propietaria, Contadora y Despachadores, haciendo una población total de 4 y como población infinita se tomará los 5060 productos existentes en bodega.

B.2 MUESTRA

Tabla 1 POBLACIÓN

| POBLACION | |
|---------------------------|------|
| POBLACION FINITA | |
| GERENTE | 1 |
| TRABAJADORES | 3 |
| POBLACION INFINITA | |
| PRODUCTOS | 5060 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Tubón Pamela

$$n = \frac{PQN}{(n-1)(E^2) + PQ}$$

$$n = \frac{0,25 * 5060}{(5060 - 1)(0,05^2) + 0,25}$$

N= 371

Una vez realizado el cálculo se obtuvo una muestra de 371 productos de los cuales se procede a extraer los más rotativos, menos vendidos y los productos que permanecen sin movimientos, una vez detectado éstos se podrá conocer los productos que se mantienen en inmovilidad y se procederá a investigar que sucede con ellos y que tratamiento se les puede dar.

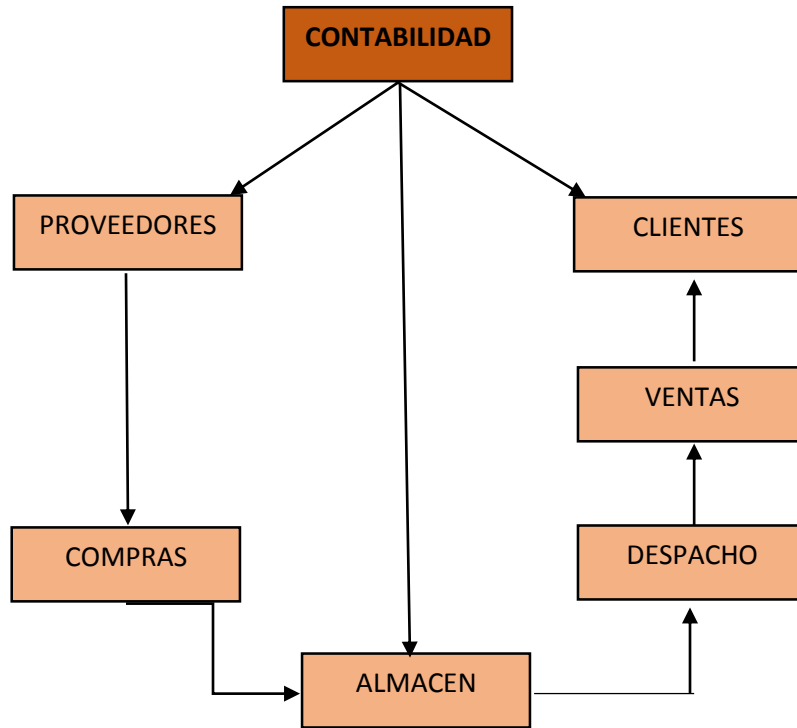
B.3 UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación, la unidad será la Distribuidora Ferretera Pico Llerena Cía. Ltda., debido a que la misma no posee departamentos específicos para dar seguimiento a los procesos, se considera también como unidades a dichos procesos inmersos en el tratamiento de control, seguimiento y manejo de inventarios desde la revisión de los pedidos de mercadería hasta la venta y distribución de los mismos.

Como se describe de manera esquemática en el siguiente gráfico:

Grafico 6 Gestión de Control de Inventarios

GESTIÓN DE CONTROL DE INVENTARIOS



Fuente: Distribuidora Pico Llerena.

Autor: Pamela Tubón.

C. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

TEMA: La Gestión del control de inventario y la toma de decisiones en la Distribuidora Ferretera Pico Llerena Cía. Ltda. Franquiciado DISENSA en la ciudad de Pelileo.

VARIABLE: Gestión de Control de Inventario

Cuadro 1 Operacionalización.

| CONCEPTO | DIMENSION/CATEGORIA | INDICADORES | ITEMS | TECNICA E INSTRUMENTO |
|---|---------------------|---|--|-------------------------|
| La gestión de control de inventarios se define como el proceso relacionado con la dirección, y control en base a la técnica que permita mantener como objetivo la existencia de los productos a los niveles deseados, optimizando los recursos disponibles. | Dirección | Planificación de compras Organización de inventarios | ¿La empresa realiza planificaciones de compra antes de adquirir los productos para la venta? ¿Los pedidos realizados a proveedores llegan al tiempo acordado? ¿En bodega los productos se encuentran organizados según sus líneas? ¿Los productos son fácil de localizar en bodega? | Cuestionario-Check-list |
| | Control | Inventarios físicos | ¿Se realizan controles periódicos de las existencias de stocks? ¿Existe conciliación de los saldos de bodega con la contabilidad? | Cuestionario-Check-list |
| | OBJETIVOS | Eficiencia Eficacia | ¿Existe políticas para el manejo de inventarios? ¿La empresa realiza diariamente registros de inventarios como evidencia física de sus movimientos? | Cuestionario-Check-list |
| | RECURSOS | Materiales Humanos Económicos Tecnológicos | ¿La empresa cuenta con inventario suficiente para cubrir la demanda local? ¿Existe personal adecuadamente capacitado en la administración de bodega? ¿La empresa cuenta con la disponibilidad de capital para reinvertir en el negocio? ¿El control del stock lo realiza a través de una herramienta informática que le minimice tiempo en los registros. | Cuestionario-Check-list |

TEMA: La Gestión del control de inventario y la toma de decisiones en la Distribuidora Ferretera Pico Llerena Cía. Ltda. Franquiciado DISENSA en la ciudad de Pelileo.

VARIABLE: Toma de Decisiones

Cuadro 2 Operacionalización Variable Dependiente

| CONCEPTO | DIMENSION/CATEGORIA | INDICADORES | ITEMS | TECNICA E INSTRUMENTO |
|--|---------------------|-----------------------|--|-------------------------|
| La Toma de Decisiones se define como el proceso razonable de elección de una o varias alternativas de solución para resolver un problema en diferentes condiciones que se ha presentado en la empresa para alcanzar los objetivos planteados anteriormente por la misma. | Decisiones | Programadas | ¿En la empresa para tomar decisiones se planifica las soluciones antes de implantarlas? | Cuestionario-Check-list |
| | | No Programadas | ¿En la empresa se toman decisiones aceleradamente al momento de ocurrir un problema? | |
| | OBJETIVO | Solución del problema | ¿La empresa tiene complacencia con la decisión tomada ante la aparición de un problema? ¿Las decisiones tomadas cumplen con los objetivos | Cuestionario-Check-list |

| | | | |
|--|-------------|--|---|
| | | | trazados por la empresa? |
| | CONDICIONES | <p>Certidumbre</p> <p>Incertidumbre</p> <p>Bajo Riesgo</p> | <p>¿El líder de la empresa toma decisiones con la seguridad de que será efectiva la solución?</p> <p>¿El tomador de decisiones selecciona una alternativa dando oportunidad a la duda que será la mejor?</p> <p>¿Las decisiones han sido tomadas con el debido análisis del riesgo que éstas provocarían?</p> |
| | | | Cuestionario-Check-list |

D. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS.

D.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tabla 2 Recolección de Información

| PREGUNTAS | RESPUESTAS |
|-------------------------------|---|
| ¿Para qué? | Para conocer el estado de la empresa |
| ¿Para qué personas? | Para el recurso humano de la empresa. |
| ¿Sobre qué aspectos? | Gestión de Control de Inventarios y la toma de decisiones. |
| ¿Quién? | Pamela Tubón (Investigadora). |
| ¿Cuándo? | Año 2015 |
| ¿Dónde? | Distribuidora Ferretera Pico Llerena Cía. Ltda. Franquiciada Disensa en la ciudad de Pelileo. |
| ¿Cuántas veces? | Las veces que sean necesarias para recolectar información veraz y acorde a lo que se necesita. |
| ¿Qué técnicas de recolección? | Con preguntas cerradas para verificación del cumplimiento en los procesos del control de inventarios como base para la toma de decisiones dirigidas a la gerente de la empresa. |
| ¿Con qué? | Check-list. Lista de verificación |
| ¿En qué situación? | En los movimientos diarios de la empresa |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

D.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Tabla 3 Técnicas e Instrumentos

| Técnicas de Investigación | Instrumento de Recolección de Información |
|---|--|
| Información Primaria Gerente de la empresa | Check-list a través de preguntas cerradas |
| Información Secundaria Observación | Artículos y Tesis referente a la Gestión de Control de Inventarios y sobre Toma de Decisiones. |

Fuente: Investigación Bibliográfica

Autor: Pamela Tubón

La recolección de la información primaria se la realiza en las instalaciones de la Distribuidora Ferretera Pico Llerena Cía. Ltda. Franquiciada Disensa en la ciudad de Pelileo, con la intervención de Pamela Tubón (Investigadora) e Ing. Paola Pico (Gerente Propietaria) como recurso humano, con la finalidad de conseguir información que ayude a diagnosticar cómo se maneja la gestión y control de los inventarios y por ende la toma de decisiones con respecto a los mismos. Para la extracción de información se realiza preguntas cerradas que permitirá tener un resultado más conciso, a través de un check-list dirigido a la gerente para conocer el estado de la empresa con respecto a los inventarios.

La recolección de la información se la realizará las veces que sean necesarias para conocer exactamente el estado de los inventarios y todo en lo que se encuentra inmerso, ocasionando fallas en su control.

D.3 FUENTES PRIMARIAS

Según (Fernández Nogales, 2004) menciona:

En las fuentes primarias es necesario recopilar directamente del mercado los datos necesarios para solucionar el problema planteado. Esta tarea se realiza utilizando algún procedimiento o técnica de obtención de información.

Con referencia a lo expuesto anteriormente para llevar a cabo la investigación realizada en la ferretería Disensa, se realiza como fuente primaria una observación de los procesos que realizan en la empresa mediante un check-list, para determinar las falencias que posee la entidad.

Se realizó un check-list respecto a los productos de la muestra, los cuales reflejaron porcentajes de mercadería con mayor y menor rotación así como de productos que permanecen sin movimientos, a esto se realizó un análisis para detectar las razones por las cuales suceden dichos eventos, el análisis se encuentra redactado en el siguiente capítulo como resultados de la investigación.

D.4 FUENTES SECUNDARIAS

Según (Fernández Nogales, 2004) acota:

Las fuentes secundarias proporcionan información ya recogida y elaborada previamente (estadísticas, libros, revistas, estudios anteriores...). En ocasiones este tipo de fuentes proporciona la información necesaria para la realización del estudio.

Para la presente investigación se tomó como base fuentes secundarias en cuestión a las dos variables de estudio, como artículos científicos relacionados con inventarios de ferreterías, así como también con relación a toma de decisiones enfocadas a los inventarios, tesis ubicadas en el repositorio de la Universidad Técnica de Ambato, y por último fuentes bibliográficas como libros relacionados con gestión, control de inventarios y toma de decisiones.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS

A. PRINCIPALES RESULTADOS

Para la presente investigación se realiza el análisis de las variables de estudio que son:

➤ Gestión de Control de Inventarios

➤ Toma de Decisiones

Para llegar a los resultados se procedió al estudio de las dos variables utilizando la guía de preguntas directrices mediante la aplicación de listas de chequeo, desplegando un análisis a las respuestas negativas, en donde se estudió con profundidad las causas y efectos de las debilidades encontradas.

PREGUNTA DIRECTRIZ No. 1

¿Qué procedimientos actualmente utiliza la empresa para gestionar el control de sus inventarios y el manejo de los mismos?

GESTIÓN DE CONTROL DE INVENTARIOS

Tabla 4 Check-list Gestión de Control de Inventario

| | | RESPUESTAS | | | |
|---------|---|------------|----|-----|---------------|
| N. . | PREGUNTA | SI | NO | N/A | OBSERVACIONES |
| | | DIRECCIÓN | | | |
| 1 | ¿La empresa realiza planificaciones de compra antes de adquirir los productos | | X | | |

| | | | | |
|---|--|---|---|---|
| | para la venta? | | | |
| | ¿Los pedidos realizados a proveedores llegan al tiempo acordado? | X | | |
| | ¿En bodega los productos se encuentran organizados según sus líneas? | | X | |
| | ¿Los productos son fácil de localizar en bodega? | | X | |
| | CONTROL | | | |
| 2 | ¿Se realizan controles periódicos de las existencias de stocks? | | X | |
| | ¿Existe conciliación de los saldos de bodega con la contabilidad? | | X | |
| | OBJETIVOS | | | |
| 3 | ¿Existe políticas para el manejo de inventarios? | X | | A pesar de tener políticas de manejos de inventarios en la empresa, no se las aplica. |
| | ¿La empresa realiza diariamente registros de inventarios como evidencia física de sus movimientos? | | X | |
| | RECURSOS | | | |
| 4 | ¿La empresa cuenta con inventario suficiente para cubrir la demanda local? | X | | |
| | ¿Existe personal adecuadamente capacitado en la administración de | X | | Existe personal capacitado, pero no |

| | | | | | |
|--|---|---|---|--|---|
| | bodega? | | | | existe una solo persona encargado del mismo. |
| | ¿La empresa cuenta con la disponibilidad de capital para reinvertir en el negocio? | X | | | |
| | ¿El control del stock lo realiza a través de una herramienta informática que le minimice tiempo en los registros? | | X | | La empresa cuenta con un sistema contable a nivel Disensa, pero no utilizan el módulo de inventarios. |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

INTERPRETACIÓN

- La empresa en el semestre realizó adquisiciones de mercadería sin analizar profundamente lo que realmente se necesitaba para abastecer la demanda de los clientes, como se puede observar a continuación se detalla las adquisiciones erróneas de la empresa que llevo a exceso de productos, ya que se adquirieron productos ya existentes:



Tabla 5 Adquisición Excesiva Cemento

| | CEMENTO | | | | | |
|-----------------------|---------------------------------|----------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
| | PRIMER SEMESTRE DEL 2014 | | | | | |
| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO |
| STOCK ANTERIOR | 560 | 257 | 155 | 138 | 335 | 605 |
| ADQUISICIÓN | 820 | 1100 | 1250 | 1400 | 1250 | 1100 |
| STOCK | 1380 | 1357 | 1405 | 1538 | 1585 | 1705 |
| VENTA | 1123 | 1202 | 1267 | 1203 | 980 | 803 |
| STOCK ACTUAL | 257 | 155 | 138 | 335 | 605 | 902 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

Tabla 6 Índice de Rotación Enero

| ÍNDICE DE ROTACIÓN ENERO | |
|---------------------------------|------|
| Venta mensual | 1123 |
| Promedio stock | 46 |
| Rotación | 24 |
| Índice | 1,23 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

Tabla 7 Índice de Rotación Febrero

| ÍNDICE DE ROTACIÓN FEBRERO | |
|-----------------------------------|------|
| Venta mensual | 1202 |
| Promedio stock | 45 |
| Rotación | 27 |
| Índice | 1,13 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

Tabla 8 Índice de Rotación Marzo

| ÍNDICE DE ROTACIÓN MARZO | |
|---------------------------------|------|
| Venta mensual | 1267 |
| Promedio stock | 47 |
| Rotación | 27 |

| | |
|---------------|------|
| Índice | 1,11 |
|---------------|------|

Fuente: Distribuidora Pico Llerena
 Autor: Pamela Tubón

Tabla 9 Índice de Rotación Abril

| ÍNDICE DE ROTACIÓN ABRIL | |
|-------------------------------------|------|
| Venta mensual | 1203 |
| Promedio stock | 51 |
| Rotación | 23 |
| Índice | 1,28 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena
 Autor: Pamela Tubón

Tabla 10 Índice de Rotación Mayo

| ÍNDICE DE ROTACIÓN MAYO | |
|------------------------------------|------|
| Venta mensual | 980 |
| Promedio stock | 53 |
| Rotación | 19 |
| Índice | 1,62 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena
 Autor: Pamela Tubón

Tabla 11 Índice de Rotación Junio

| ÍNDICE DE ROTACIÓN JUNIO | |
|-------------------------------------|------|
| Venta mensual | 803 |
| Promedio stock | 57 |
| Rotación | 14 |
| Índice | 2,12 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena
 Autor: Pamela Tubón

Como se puede observar en los índices de rotación mensual calculado anteriormente, se llega a concluir que la empresa necesita (1.23, 1.13, 1.11, 1.28, 1.62, 2.12) días respectivamente para vender su inventario promedio.

En el primer semestre del año 2014 en la empresa no se realizó un análisis de mercado respecto a los meses en que baja la demanda de cemento, ocasionando que en el segundo trimestre de este mismo año se acumule el stock en bodega. La

propietaria pensó adquirir las mismas cantidades de meses anteriores con el objetivo de vender el mismo porcentaje del mes antepuesto pero no ocurrió así; como se puede observar en el mes de **abril** se tuvo una rebaja de ventas no muy representativas pero en los meses posteriores sí. Se pensó que las ventas no bajarían tanto por lo que se adquirió cantidades que creyeron se vendería como los meses que tuvieron la suficiente demanda como para rebajar su stock.

En este caso estos productos no tardaron tanto en venderse ya que en los meses siguientes aumentaron las demandas de los mismos, y no llegaron a su deterioro como ocurre en otros casos.



Tabla 12 Adquisición Excesiva Concreto

| | FORTALECEDOR DE CONCRETO | | | | | |
|-----------------------|---------------------------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| | SEGUNDO SEMESTRE DEL 2014 | | | | | |
| | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
| STOCK ANTERIOR | 49 | 18 | 32 | 0 | 57 | 46 |
| ADQUISICIÓN | 20 | 60 | 30 | 80 | 0 | 0 |
| STOCK | 69 | 78 | 62 | 80 | 57 | 46 |
| VENTA | 51 | 46 | 62 | 23 | 11 | 5 |
| STOCK ACTUAL | 18 | 32 | 0 | 57 | 46 | 41 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena
 Autor: Pamela Tubón

Tabla 13 Índice de Rotación Julio

| ÍNDICE DE ROTACIÓN JULIO | |
|-------------------------------------|------|
| Venta mensual | 51 |
| Promedio stock | 2 |
| Rotación | 22 |
| Índice | 1,35 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena
 Autor: Pamela Tubón

Tabla 14 Índice de Rotación Agosto

| ÍNDICE DE ROTACIÓN AGOSTO | |
|--------------------------------------|------|
| Venta mensual | 46 |
| Promedio stock | 3 |
| Rotación | 18 |
| Índice | 1,70 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena
 Autor: Pamela Tubón

Tabla 15 Índice de Rotación Septiembre

| ÍNDICE DE ROTACIÓN SEPTIEMBRE | |
|--|------|
| Venta mensual | 62 |
| Promedio stock | 2 |
| Rotación | 30 |
| Índice | 1,00 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena
 Autor: Pamela Tubón

Tabla 16 Índice de Rotación Octubre

| ÍNDICE DE ROTACIÓN OCTUBRE | |
|---------------------------------------|------|
| Venta mensual | 23 |
| Promedio stock | 3 |
| Rotación | 9 |
| Índice | 3,48 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena
 Autor: Pamela Tubón

Tabla 17 Índice de Rotación Noviembre

| ÍNDICE DE ROTACIÓN NOVIEMBRE | |
|---|------|
| Venta mensual | 11 |
| Promedio stock | 2 |
| Rotación | 6 |
| Índice | 5,18 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

Tabla 18 Índice de Rotación Diciembre

| ÍNDICE DE ROTACIÓN DICIEMBRE | |
|---|------|
| Venta mensual | 5 |
| Promedio stock | 2 |
| Rotación | 3 |
| Índice | 9,20 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

Como se observa en las tablas de rotación anteriores la empresa necesita (1.35, 1.70, 1, 3.48, 5.18, 9.20) días respectivamente para poder vender el promedio de stock que posee.

De la misma forma que el cemento, el fortalecer de concreto es una herramienta más para las construcciones, en los tres últimos meses del año 2014 se vio reflejado una reducción de ventas de este producto; una vez más por no haber realizado antes de la adquisición un análisis que les permita saber en qué momento comprar y cuánto deberían comprar.

En este caso al ver que en el mes de **octubre** bajo aceleradamente el número de ventas de este producto, en los meses de noviembre y diciembre optaron por no adquirir más, pero a pesar de esto el stock no bajo tanto como lo esperaron.

Esto provocó que en los meses posteriores que se realizaron las ventas se dieran cuenta de que algunos de ellos no se encontraban en bodega, a pesar de ser un producto muy visible, se asume que en algún momento se extravió por falta de control.

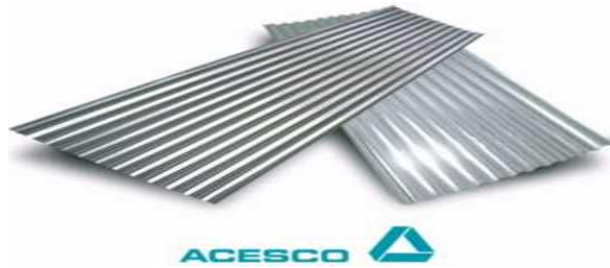


Tabla 19 Rotación de Inventario

| | ZINC ADESCO | | | | | |
|-----------------------|--|-----------|-----------|-------|---------|-------|
| | ULTIMO TRIMESTRE DE 2014 - PRIMER TRIESTRE DE 2015 | | | | | |
| | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | ENERO | FEBRERO | MARZO |
| STOCK ANTERIOR | 87 | 24 | 18 | 11 | 174 | 118 |
| ADQUISICIÓN | 150 | 230 | 250 | 250 | 0 | 0 |
| STOCK | 237 | 254 | 268 | 261 | 174 | 118 |
| VENTA | 213 | 236 | 257 | 87 | 56 | 34 |
| STOCK ACTUAL | 24 | 18 | 11 | 174 | 118 | 84 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

Tabla 20 Índice de Rotación Octubre

| ÍNDICE DE ROTACIÓN OCTUBRE | |
|-------------------------------|------|
| Venta mensual | 213 |
| Promedio stock | 8 |
| Rotación | 27 |
| Índice | 1,11 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

Tabla 21 Índice de Rotación Noviembre

| ÍNDICE DE ROTACIÓN NOVIEMBRE | |
|---------------------------------|------|
| Venta mensual | 236 |
| Promedio stock | 8 |
| Rotación | 28 |
| Índice | 1,08 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

Tabla 22 Índice de Rotación Diciembre

| ÍNDICE DE ROTACIÓN DICIEMBRE | |
|---|------|
| Venta mensual | 257 |
| Promedio stock | 9 |
| Rotación | 29 |
| Índice | 1,04 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

Tabla 23 Índice de Rotación Enero

| ÍNDICE DE ROTACIÓN ENERO | |
|-------------------------------------|------|
| Venta mensual | 87 |
| Promedio stock | 9 |
| Rotación | 10 |
| Índice | 3,00 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

Tabla 24 Índice de Rotación Febrero

| ÍNDICE DE ROTACIÓN FEBRERO | |
|---------------------------------------|------|
| Venta mensual | 56 |
| Promedio stock | 6 |
| Rotación | 10 |
| Índice | 3,11 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

Tabla 25 Índice de Rotación Marzo

| ÍNDICE DE ROTACIÓN MARZO | |
|-------------------------------------|------|
| Venta mensual | 34 |
| Promedio stock | 4 |
| Rotación | 9 |
| Índice | 3,47 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

Los días necesarios para que la empresa pueda vender su promedio de stock son (1.11, 1.08, 1.04, 3, 3.11, 3.47) respectivamente, como se puede verificar en las tablas de rotación antes expuestas.

Las adquisiciones del zinc se las realiza entre 200 - 250 al mes, estos tiene una demanda dependiendo del clima, los días o meses que sean lluviosos poseen más demanda. Como se puede observar en la tabla anterior en el último semestre del año 2014 se tuvo una demanda entre el 90 y 96% del stock en bodega, pero en el primer mes del primer semestre del año 2015 se realizó una adquisición no planificada y solo se basó en ventas de los meses anteriores para realizar nuevas compras, dando así lugar a que los productos no roten como se esperaba ya que en estos meses y en los siguientes no se vendió el producto como esperaban, obteniendo una acumulación de stock por varios meses, que es este caso en particular sí llevó a que 25 de los productos llegaran al deterioro total; resultando una pérdida para la empresa.

- En lo que respecta a las instalaciones de la empresa como se observa en la imagen adjunta no se encuentra distribuido adecuadamente los ítems según sus líneas en bodega, de similar manera en el local donde se realiza sus ventas, lo que hace difícil su ubicación al momento del despacho de la mercadería y dando lugar a la pérdida de los mismos en ciertas ocasiones.



Como aporte se puede señalar que se observó que: la línea de tuberías y accesorios, metal eléctrico, plastigama, pinturas, entre otros; que se las adquiere a diferentes

distribuidores no se encuentran colocadas según sus líneas para facilidad de ubicación, sino se ubica la mayoría según como se las va adquiriendo.

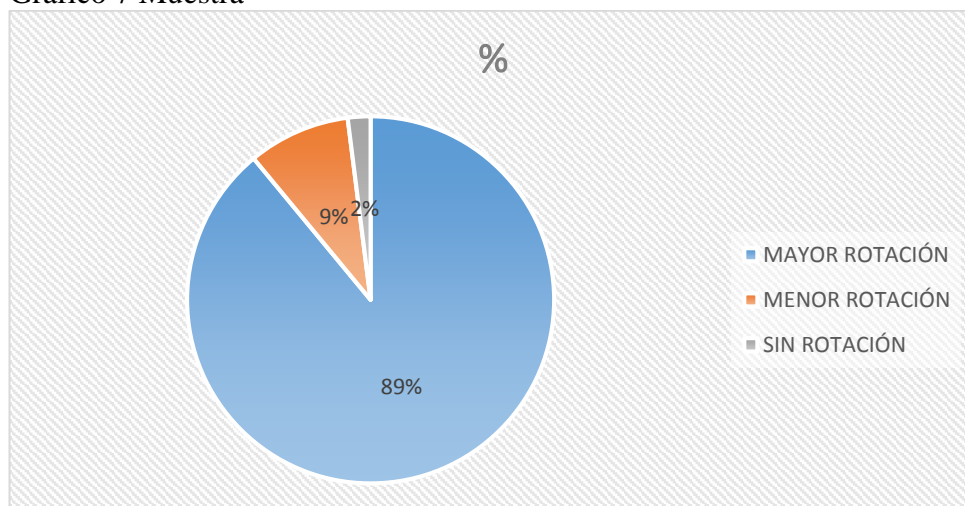
Se puede decir que del 100% de la mercadería que se encuentran en las estanterías, vitrinas, bodega, etcétera, el 45% están perfectamente situadas los demás productos permanecen sin ser ubicados correctamente.

- La empresa no realiza controles periódicos del stock que posee, por lo que se sacó la siguiente deducción basada en la muestra que se extrajo en capítulos anteriores.

Una vez analizado los resultados, se encontró con la siguiente información:

- 89% mayor rotación
- 9% menor rotación
- 2% no tiene rotación

Grafico 7 Muestra



Como se observa la mayor cantidad de productos que posee la empresa tienen una rotación del 89%, la investigación se centra en los productos que no tienen mayor rotación y en los que no poseen ningún movimiento.

Una de las causas de los productos que no rotan con frecuencia lo cual es del 9% se debe a que antes de adquirirlos en cantidades mayores no se analizaron las demandas que pudieron haber tenido por parte de los clientes, tampoco se observó los productos ya existentes y no se planificó cuánto y cuándo comprar.

Los productos que se mantienen sin rotación representan el 2% ocasionado por no tener ningún tipo de demanda y al pasar del tiempo se fueron deteriorando, otra causante es que la propietaria adquirió la empresa franquiciada con algunos productos incluidos los cuales estuvieron caducados y a punto de caducarse.

A continuación se detalla los nombres de los productos según sus rotaciones:

Tabla 26 Categoría de Rotaciones de Productos

| ROTACIÓN | | | | | |
|------------------------|----------|-----|-------|-------|----------|
| PRODUCTOS/LÍNEA | Cantidad | N. | MAYOR | MENOR | NO ROTAN |
| A | | 330 | X | | |
| Cemento | 3 | | | | |
| Varilla | 6 | | | | |
| Tubería y accesorios | 34 | | | | |
| Manguera y Accesorios | 28 | | | | |
| Tuberías Hg | 15 | | | | |
| Clavos | 25 | | | | |
| Accesorios Hg | 56 | | | | |
| Material Eléctrico | 61 | | | | |
| Cubiertas y accesorios | 71 | | | | |
| Grifería | 31 | | | | |
| B | | 33 | | X | |

| | | | | | |
|---------------|----|---|--|--|---|
| Mallas | 10 | | | | |
| Rejillas | 8 | | | | |
| Sanitarios | 5 | | | | |
| Cerámica | 7 | | | | |
| Tanques | 3 | | | | |
| C | | 7 | | | X |
| Pinturas | 4 | | | | |
| Puntuales | 2 | | | | |
| Pulviométrico | 1 | | | | |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

Posteriormente se define dos de los productos más rotados dentro de su misma categoría, para dar a conocer cómo fueron sus movimientos en los últimos 12 meses:

Tabla 27 Productos Mayor Rotación Cemento

| | CEMENTO | | | | | | | | | | | |
|--------------|---------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|---------|-------|-------|------|-------|
| | 2014 | | | | | | 2015 | | | | | |
| | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO |
| Stock | 902 | 0 | 0 | 13 | 12 | 2 | 7 | 18 | 1 | 1 | 6 | 1 |
| Entradas | 0 | 1000 | 1200 | 1250 | 1260 | 1250 | 1300 | 1280 | 1290 | 1300 | 1300 | 1300 |
| Stock | 902 | 1000 | 1200 | 1263 | 1272 | 1252 | 1307 | 1298 | 1291 | 1301 | 1306 | 1301 |
| Salidas | 902 | 1000 | 1187 | 1251 | 1270 | 1245 | 1289 | 1297 | 1290 | 1295 | 1305 | 1296 |
| Stock actual | 0 | 0 | 13 | 12 | 2 | 7 | 18 | 1 | 1 | 6 | 1 | 5 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

Tabla 28 Índice de productos con mayor rotación (Cemento)

| ÍNDICE DE ROTACIÓN CEMENTO | |
|---------------------------------------|-------|
| Venta anual | 14627 |
| Promedio stock | 1224 |
| Rotación | 12 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

Tabla 29 Productos Mayor Rotación Varilla

| VARILLA | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|---------|-------|-------|------|-------|
| 2014 | | | | | | | 2015 | | | | | |
| | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO |
| Stock | 1113 | 119 | 38 | 8 | 30 | 17 | 22 | 2 | 0 | 15 | 6 | 5 |
| Entradas | 250 | 1150 | 1200 | 1300 | 1270 | 1290 | 1280 | 1290 | 1300 | 1290 | 1300 | 1310 |
| Stock | 1363 | 1269 | 1238 | 1308 | 1300 | 1307 | 1302 | 1292 | 1300 | 1305 | 1306 | 1315 |
| Salidas | 1244 | 1231 | 1230 | 1278 | 1283 | 1285 | 1300 | 1292 | 1285 | 1299 | 1301 | 1305 |
| Stock actual | 119 | 38 | 8 | 30 | 17 | 22 | 2 | 0 | 15 | 6 | 5 | 10 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

Tabla 30 Índice de productos con mayor rotación (Varilla)

| ÍNDICE DE ROTACIÓN VARILLA | |
|-------------------------------|-------|
| Venta anual | 15333 |
| Promedio stock | 1300 |
| Rotación | 12 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

Como se puede observar en las tablas anteriores la rotación de estos dos productos más significativos lo hacen de una manera que la empresa se siente satisfecha de sus resultados, lo que espera que suceda con los demás productos. Para mejor comprensión a continuación se presenta la interpretación de los indicadores de rotación de inventarios:

Como se observa en la tabla, la venta anual fue de 14.627 productos (cemento) y de 15.333 de varilla, obteniendo así un promedio de stock mensual de 1224 productos (cemento) y de 1300 en varilla, por consiguiente el inventario ha sido renovado doce veces al año, esto quiere decir que los productos fueron vendidos y renovados cada mes como la empresa lo esperaba.

A continuación se detalla dos de los productos con menor rotación, en el primer semestre del año 2014:

Tabla 31 Productos Menor Rotación (Sanitario)

| | SANITARIO-LÍNEA INSTITUCIONAL | | | | | |
|---------------------|-------------------------------|---------|-------|-------|------|-------|
| | 2014 | | | | | |
| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO |
| Stock | 25 | 22 | 21 | 19 | 17 | 13 |
| Entradas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Stock | 25 | 22 | 21 | 19 | 17 | 13 |
| Salidas | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 |
| Stock actual | 22 | 21 | 19 | 17 | 13 | 12 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

Tabla 32 Índice de productos con menor rotación (Sanitario)

| ÍNDICE DE ROTACIÓN SANITARIO | |
|-------------------------------------|-----|
| Venta semestre | 13 |
| Promedio stock | 20 |
| Rotación | 0,7 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

Tabla 33 Productos Menor Rotación (Malla)

| | MALLA EXAGONAL  | | | | | |
|---------------------|--|---------|-------|-------|------|-------|
| | 2014 | | | | | |
| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO |
| Stock | 121 | 103 | 81 | 72 | 67 | 56 |
| Entradas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Stock | 121 | 103 | 81 | 72 | 67 | 56 |
| Salidas | 18 | 22 | 9 | 5 | 11 | 3 |
| Stock actual | 103 | 81 | 72 | 67 | 56 | 53 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

Tabla 34 Índice de productos con menor rotación (Malla)

| ÍNDICE DE ROTACIÓN MALLA | |
|---------------------------------|-----|
| Venta semestre | 68 |
| Promedio stock | 83 |
| Rotación | 0,8 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena
Autor: Pamela Tubón

La rotación de estos dos productos no cumplió con los objetivos plasmados por la empresa, ya que en su momento se hicieron por una parte adquisiciones innecesarias y en exceso, esto viene acarreado de meses anteriores a los plasmados en las tablas que no se ha podido vender.

La rotación de los productos en el semestre fueron de 0,7 y 0,8 respectivamente, esto quiere decir que se necesita 222 y 272 días para que el inventario realice un ciclo completo.

➤ La propietaria supo manifestar que al no realizar controles periódicos de los productos que posee, y no realizar registros en algún tipo de documento o ingreso en el sistema otorgado por la franquicia, no se realizan conciliaciones de lo que posee con lo que reflejan los registros contables. A pesar de que existe una política en el Manual de Procedimientos con respecto a la contabilidad que se debe llevar en la empresa, dicha política se detalla a continuación:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DISENSA

a. De los deberes formales del Franquiciado

“Es responsabilidad del gerente del punto Franquiciado velar por que se maneje una contabilidad ordenada y al día, conforme con lo que establecen las normas ecuatorianas de contabilidad y los principios de contabilidad generalmente aceptados.”

- La empresa cuenta con políticas para el manejo total de la franquicia, dentro de ella se encuentra políticas para el manejo de los inventarios dentro del Manual de Procedimientos que se los detalla a continuación:

Estado del inventario

“El asistente deberá imprimir los movimientos de inventario del mes, Esto generará un listado de todas las entradas y salidas del inventario. El asistente revisará en forma aleatoria 10 movimientos de entrada de inventario y 10 movimientos de salida de inventario que aparezcan en el listado e irá a revisar la carpeta de “Ingresos y Salidas del Inventario” para verificar que tengan el soporte respectivo en las pestañas de “Salidas de mercadería” e “Ingresos de mercadería” Así mismo deberá generar un reporte de “Stock de producto y con este ir a la bodega y realizar en forma aleatoria un control físico de 30 ítems en el inventario, para verificar que no existan descuadres entre el sistema y el inventario físico. Para ello se basará en aquellos productos más proclives de robo y los que mayor pérdida económica representen. Deberá firmar estos reportes y almacenarlos en la carpeta de Control de Inventario llamada “Controles y auditorías de inventario””


Cuadro 3 Manual de Procedimientos

| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DISENSA | |
|--|---|
| POLITICAS GENERALES | |
| 1.5 De la venta de productos y su promoción. | ➤ El Franquiciado deberá tener siempre stock mínimos de productos, que permitan atender las demandas de los consumidores de su zona. |
| 1.8 De los deberes formales del Franquiciado | ➤ Es responsabilidad del gerente del punto Franquiciado velar por que se maneje una contabilidad ordenada y al día, conforme con lo que establecen las normas |

| | |
|---|--|
| | <p>ecuatorianas de contabilidad y los principios de contabilidad generalmente aceptados.</p> |
| 2.1 Ventas de bodega propia | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es responsabilidad del Bodeguero revisar el producto antes de entregarlo al cliente y demostrar que se entrega un producto en buen estado. |
| 2.5 Ajustes de Bodega | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Todo ajuste de bodegas deberá tener la verificación del Asistente ➤ El Asistente será el que solicite el ajuste de inventarios al Gerente General. ➤ Los ajustes de bodega podrán ser por o Sobrantes de materiales o Faltantes de materiales o Datos de baja por mal estado del material ➤ La revisión de materiales deberá realizarse periódicamente. |
| 2.5.4 Procedimientos para ajustes de Bodega | <ul style="list-style-type: none"> ➤ El Asistente y el bodeguero proceden a hacer el conteo físico del inventario. • Con los resultados obtenidos se solicita el visto bueno del gerente. • El Asistente realiza el ingreso de los ajustes del inventario de acuerdo al manual de usuario (remitirse a la página 11 del Módulo de Inventarios del manual de usuario del SAFDI). |

| | |
|--|--|
| | <p>Entradas y Salidas de inventario</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El asistente deberá archivar en la carpeta “Control de inventario”, por fecha en forma descendente, todas las guías de remisión de salida de mercadería en la pestaña que indique “Salidas de mercadería” y todas las facturas o guías de remisión que soporten el ingreso de mercadería a su bodega en la pestaña que indique “Ingresos de mercadería” <p>Estado del inventario</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El asistente deberá imprimir los movimientos de inventario del mes, • Esto generará un listado de todas las entradas y salidas del inventario. • El asistente revisará en forma aleatoria 10 movimientos de entrada de inventario y 10 movimientos de salida de inventario que aparezcan en el listado e irá a revisar la carpeta de “Ingresos y Salidas del Inventario” para verificar que tengan el soporte respectivo en las pestañas de “Salidas de mercadería” e “Ingresos de mercadería” • Así mismo deberá generar un reporte de |
|--|--|

| | |
|--|--|
| | <p>“Stock de producto y con este ir a la bodega y realizar en forma aleatoria un control físico de 30 ítems en el inventario, para verificar que no existan descuadres entre el sistema y el inventario físico. Para ello se basará en aquellos productos más proclives de robo y los que mayor pérdida económica representen. • Deberá firmar estos reportes y almacenarlos en la carpeta de Control de Inventario llamada “Controles y auditorías de inventario”</p> |
|--|--|

 La empresa aplica. (CUMPLE)

Fuente: Distribuidora Pico Llerena
 Autor: Pamela Tubón

De las políticas que hacen referencias al inventario en el MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, la empresa no las realiza en su totalidad como se puede observar en el siguiente indicador:

Tabla 35 Cumplimiento de Políticas

| ÍNDICE DE POLÍTICAS | |
|----------------------------|----|
| Total Políticas | 10 |
| Cumplen | 2 |
| No Cumplen | 8 |

Fuente: Disensa
 Autor: Pamela Tubón

Como se puede observar la empresa cumple solo con dos de sus políticas con respecto al manejo del inventario, es decir, que le falta por cumplir el 80% de las políticas establecidas en el Manual que les otorga la franquicia.

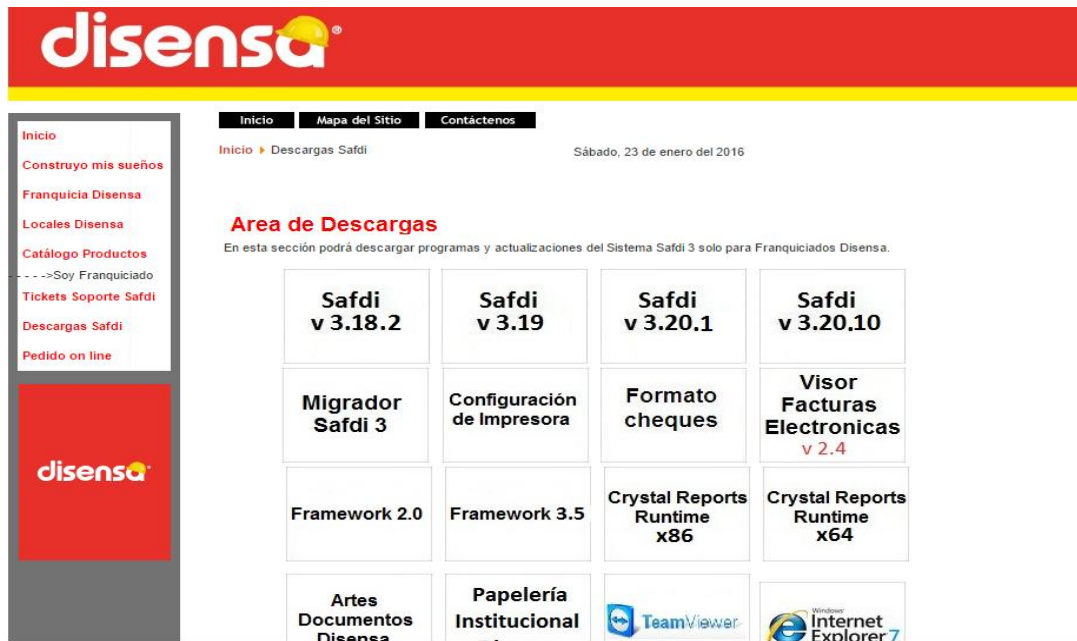
- En la empresa no se realizan registros de los movimientos que existen diariamente con sus ventas, o ingresos de nueva mercadería, como se lo mencionó anteriormente los únicos respaldos de los movimientos son las facturas de compra y venta.

A pesar de que dentro de la franquicia existe una política, no se realiza esta actividad, que dice lo siguiente:

Entradas y Salidas de inventario

El asistente deberá archivar en la carpeta “Control de inventario”, por fecha en forma descendente, todas las guías de remisión de salida de mercadería en la pestaña que indique “Salidas de mercadería” y todas las facturas o guías de remisión que soporten el ingreso de mercadería a su bodega en la pestaña que indique “Ingresos de mercadería”

- La franquicia Disensa otorga a sus franquiciados el sistema Safdi 3, para realizar todas las transacciones pertinentes a lo que respecta cada uno de los movimientos de la empresa en su calidad de ofertante de productos ferreteros, pero en esa ocasión la empresa en cuestión actualmente no lo utiliza.



Según la información de la gerente propietaria al inicio del funcionamiento de la empresa se trató de llevar el control de los movimientos a través de este mecanismo, pero poco a poco se dejó de ingresar información y hoy en día no existe información actualizada en el sistema sobre la empresa.

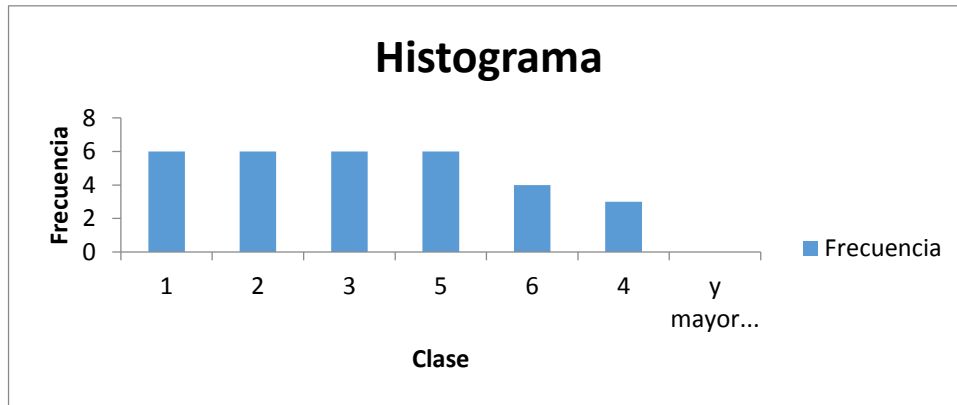
A continuación, seguida, las falencias son representadas mediante un histograma, los datos se los realizó mediante una observación de una semana en la empresa, y se llegó a la siguiente conclusión:

Tabla 36 Falencias de Gestión

| ETIQUETA | FALENCIAS | FRECUENCIA |
|----------|---|------------|
| 1 | No se realiza Planificación de compras | 6 |
| 2 | No se realiza Requisiciones | 6 |
| 3 | No se realiza control de inventarios | 6 |
| 4 | No existe informes de bodega | 3 |
| 5 | No existe registro de ingreso y egreso a bodega | 6 |
| 6 | No se almacenan correctamente los productos | 4 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena
 Autor: Pamela Tubón

Grafico 8 Histograma de Gestión



Fuente: Distribuidora Pico Llerena
 Autor: Pamela Tubón

Las falencias más relevantes se centran en:

- Planificación de compas
- Requisiciones
- Control de Inventario
- Registro de ingresos y egresos de bodega

PREGUNTA DIRECTRIZ No. 2

¿Cómo procede la empresa a tomar decisiones con respecto al inventario en cuanto a su control interno y logístico?

TOMA DE DECISIONES

Tabla 37 Check-list Toma de Decisiones

| | | RESPUESTAS | | | |
|----|----------|------------|---|-----|---------------|
| N. | PREGUNTA | SI | N | N/A | OBSERVACIONES |
| | | | O | | |
| | | | | | |

| | | | | | |
|----------|---|---|---|--|--|
| | DECISIONES | | | | |
| 1 | ¿La empresa para tomar decisiones planifica antes de implantarlas? | | X | | |
| | ¿En la empresa se toman decisiones aceleradamente al momento de ocurrir un problema? | X | | | |
| | OBJETIVO | | | | |
| 2 | ¿La empresa tiene complacencia con la decisión tomada ante la aparición de un problema? | | X | | |
| | ¿Las decisiones tomadas cumplen con los objetivos trazados por la empresa? | | X | | |
| | CONDICIONES | | | | |
| 3 | ¿El líder de la empresa toma decisiones con la seguridad de que será efectiva la solución? | | x | | La mayor parte de veces, las decisiones tomadas no son bajo certidumbre. |
| | ¿El tomador de decisiones selecciona una alternativa dando oportunidad a la duda que será la mejor? | X | | | |
| | ¿La empresa analiza la situación y solución antes de tomar una decisión? | | X | | |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena
Autor: Pamela Tubón

INTERPRETACIÓN

- Las decisiones tomadas no planificadas con respecto a las compras que se realizaron, acarreo a que se suscitara un problema con la mercadería como se

detalló anteriormente con respecto a las hojas de zinc y codos que se adquirieron en exceso en el último semestre de 2014 y primero de 2015.

Tabla 38 Movimiento de Inventario Zinc (exceso)

| | ZINC ASESICO | | | | | |
|----------------|---|-----------|-----------|-------|---------|-------|
| | ULTIMO TRIMESTRE DE 2014 - PRIMER TRIMESTRE DE 2015 | | | | | |
| | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | ENERO | FEBRERO | MARZO |
| STOCK ANTERIOR | 87 | 24 | 18 | 11 | 174 | 118 |
| ADQUISICIÓN | 150 | 230 | 250 | 250 | 0 | 0 |
| STOCK | 237 | 254 | 268 | 261 | 174 | 118 |
| VENTA | 213 | 236 | 257 | 87 | 56 | 34 |
| STOCK ACTUAL | 24 | 18 | 11 | 174 | 118 | 84 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena
 Autor: Pamela Tubón

Tabla 39 Movimiento de Inventario Codos (exceso)

| | CODOS-TUBERÍA | | | | | |
|----------------|--|-----------|-----------|-------|---------|-------|
| | ULTIMO TRIMESTRE DE 2014 - PRIMER TRMESTRE DE 2015 | | | | | |
| | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | ENERO | FEBRERO | MARZO |
| STOCK ANTERIOR | 150 | 163 | 122 | 247 | 94 | 382 |
| ADQUISICIÓN | 450 | 460 | 500 | 350 | 600 | 300 |
| STOCK | 600 | 623 | 622 | 597 | 694 | 682 |
| VENTA | 437 | 501 | 375 | 503 | 312 | 289 |
| STOCK ACTUAL | 163 | 122 | 247 | 94 | 382 | 393 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena
 Autor: Pamela Tubón

Del zinc se deterioraron 25 láminas y codos 85, esto resulta una pérdida para la empresa ya que no se puede recuperar los productos, no lo pueden vender ni devolver, la única opción que le queda es regalarla o donarla si se comprueba que puede servir para algún tratamiento.

- En la empresa se toman algunas decisiones aceleradamente cuando ocurre un problema, este es el caso de las pinturas de base cementicia que se detalla a continuación:

Tabla 40 Inventario sin Rotación (Pintura)

| | PINTURA DE BASE CEMENTICIA | | | | | |
|----------------|----------------------------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| | SEGUNDO SEMESTRE DEL 2014 | | | | | |
| | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
| STOCK ANTERIOR | 45 | 6 | 2 | -248 | 220 | 131 |
| ADQUISICIÓN | 50 | 94 | 100 | 548 | 0 | 0 |
| STOCK | 95 | 100 | 102 | 300 | 220 | 131 |
| VENTA | 89 | 98 | 350 | 80 | 89 | 85 |
| STOCK ACTUAL | 6 | 2 | -248 | 220 | 131 | 46 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

Como se puede observar lo que ocurrió con este producto fue lo siguiente: en el mes de septiembre la demanda excedió la oferta que en ese momento poseía la empresa, es decir, existió un pedido alto por parte de un ingeniero que lo requería para una obra en especial; en ese momento se tomó la decisión apresurada de adquirir los productos del pedido más un porcentaje elevado para ofertar en el mes, según fuente de la gerente se corrían rumores que varios ingenieros estarían adquiriendo este producto en similares cantidades y pensaron que tendrían una demanda similar a la que ya tuvieron, pero no fue así.

Su error fue no analizar y no informarse bien antes de tomar decisiones aceleradas que podrían perjudicar a la empresa, en esta ocasión la decisión que se tomó no fue acertado ya que no sucedió lo que esperaban, lo que se puede rescatar es que no existieron perdidas ni stock acumulado de este producto ya que en los meses postreros no se adquirieron más hasta que salgan los que aún permanecían en bodega. La propietaria manifiesta que no tuvo complacencia con la decisión que se tomó en ese instante.

➤ Con todos los casos mencionados anteriormente se puede deducir que la empresa no toma sus decisiones conscientemente y por parte de la gerente su manifiesto es que algunas de las decisiones tomadas con respecto a las adquisiciones de los productos, no cumplen con los objetivos planteados por la empresa al inicio de sus actividades.

Entre los objetivos que tiene la empresa es abastecer correctamente el stock en la compañía, y no tener pérdidas de ningún tipo, pero como se puede observar en las tablas anteriores, no se está cumpliendo con los objetivos.

En el siguiente gráfico se puede observar los objetivos que la empresa tiene con respecto a los inventarios:



Objetivos

Sobre los Inventarios

- Tener suficiente stock para cubrir la demanda local.

- Proteger los productos con la finalidad que no se deterioren.

- No sobre abastecer la bodega.

- Rotación máxima de todo el inventario.

- Satisfacer las necesidades de los clientes.

- Realizar pedidos acorde a las necesidades de la empresa.

- Controlar el inventario.

- Evitar pérdidas materiales.

- Despachar correctamente la mercadería.

Objetivos que se cumplen

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

En la compañía no se cumple con todos los objetivos que se establecieron a continuación se los va a representar mediante un indicador, que mostrará cuántos objetivos propuestos la empresa está cumpliendo y cuántos no.

Tabla 41 Cumplimiento de Objetivos

| CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS | |
|----------------------------------|---|
| Total Objetivos | 9 |
| Cumplen | 3 |
| No Cumplen | 6 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena
Autor: Pamela Tubón

Como se observa en la tabla la empresa cuenta con nueve objetivos, pero en su mayoría no llegan a cumplirse por no tener una gestión para controlar sus inventarios, en el transcurso de vida de la empresa solo se han cumplido con tres de sus objetivos.

- En la empresa todas las decisiones son tomadas bajo incertidumbre, esto ocurre más en lo que respecta a los materiales como las carretillas, palas que son las más significativas, se las adquiere con la inseguridad de que se vendan o no se venda y se queden embodegadas. “Hay ocasiones que estos productos tienen buena demanda en todos los meses, pero no se puede predecir en qué mes o meses esta demanda puede bajar, es lo que ocurrió en el año 2014, la demanda bajó y los productos no salieron como esperábamos, pero esto cambió en el 2015, en donde se pudo vender lo que se tenía en bodega y no llegó a mayores causando pérdidas”, es lo que manifestó la propietaria de la compañía.

En las tablas siguientes se puede apreciar cómo fueron las rotaciones de estos productos en el último trimestre de 2014 y primer semestre de 2015:

Tabla 42 Movimiento Productos (Carretillas)

| | CARRETILLAS | | | | | | | | |
|----------------|--|-----------|-----------|-------|---------|-------|-------|------|-------|
| | ULTIMO TRIMESTRE DE 2014 - PRIMER SEMESTRE DE 2015 | | | | | | | | |
| | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO |
| STOCK ANTERIOR | 25 | 20 | 36 | 38 | 22 | 3 | 14 | 4 | 5 |
| ADQUISICIÓN | 10 | 20 | 5 | 2 | 5 | 30 | 16 | 25 | 25 |
| STOCK | 35 | 40 | 41 | 40 | 27 | 33 | 30 | 29 | 30 |
| VENTA | 15 | 4 | 3 | 18 | 24 | 19 | 26 | 24 | 22 |
| STOCK ACTUAL | 20 | 36 | 38 | 22 | 3 | 14 | 4 | 5 | 8 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

Tabla 43 Movimiento Productos (Palas)

| | PALAS | | | | | | | | |
|----------------|--|-----------|-----------|-------|---------|-------|-------|------|-------|
| | ULTIMO TRIMESTRE DE 2014 - PRIMER SEMESTRE DE 2015 | | | | | | | | |
| | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO |
| STOCK ANTERIOR | 32 | 31 | 25 | 31 | 15 | 9 | 8 | 10 | 1 |
| ADQUISICIÓN | 8 | 5 | 10 | 0 | 15 | 30 | 32 | 20 | 25 |
| STOCK | 40 | 36 | 35 | 31 | 30 | 39 | 40 | 30 | 26 |
| VENTA | 9 | 11 | 4 | 16 | 21 | 31 | 30 | 29 | 26 |
| STOCK ACTUAL | 31 | 25 | 31 | 15 | 9 | 8 | 10 | 1 | 0 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

- Analizando los antecedentes anteriores de lo que sucede en las toma de decisiones que realiza la empresa se puede llegar a la conclusión de que en primer lugar no se planifica las soluciones para dar por terminado un problema, y en segundo lugar no se planifica para tomar la decisión de las adquisiciones de los productos y de la misma manera no se realiza un análisis previo de lo que pasará o podría pasar si la alternativa de solución no es la más adecuada para ese problema suscitado, y si las adquisiciones realizadas serán las correctas.

Durante una semana se observó las falencias con respecto a la toma de decisiones que realiza la empresa con respecto a sus inventarios, y se plasma mediante un histograma para que sea de mayor entendimiento:

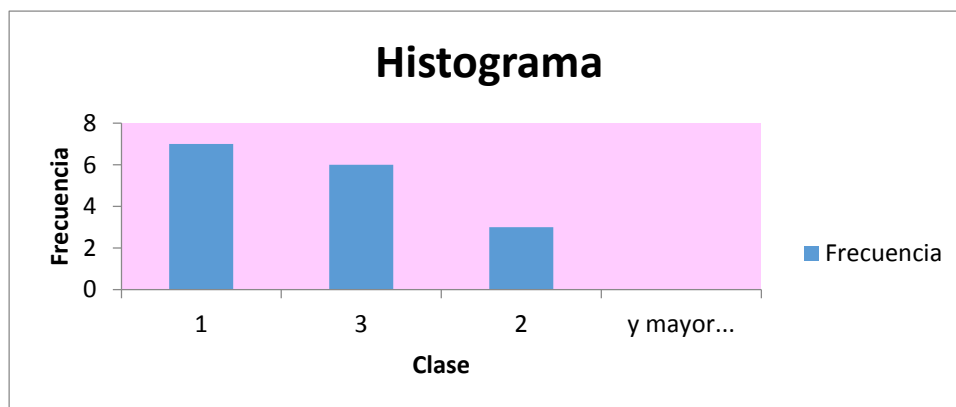
Tabla 44 Falencias Toma de Decisiones

| ETIQUETA | FALENCIAS | FRECUENCIA |
|----------|-------------------------------------|------------|
| 1 | No se planifica la toma de decisión | 7 |
| 2 | No se analiza alternativas | 3 |
| 3 | No se evalúa Los resultados | 6 |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

Gráfico 9 Histograma Toma de Decisiones



Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

Como se observa la mayor falencia está en la planificación y en la evaluación de resultados.

La inadecuada toma de decisiones en la empresa, y su aceleración al tomar una decisión al aparecer un problema con los productos que posee para la venta, lleva consigo un mal manejo y control de los mismos, por no realizar anteriormente un análisis minucioso y una planificación adecuada sobre éstos.

Por último se realizó un check-list de los productos de la muestra que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 45 CHECK-LIST DE LA MUESTRA DE PRODUCTOS

| | | RESPUESTAS | | |
|----------|--|------------|----|--|
| N. | PREGUNTA | SI | NO | OBSERVACION |
| | GESTIÓN DE CONTROL DE INVENTARIOS PROCESOS | | | |
| 1 | ¿Se planificó antes de adquirir los productos con menor rotación? | | X | |
| | CONTROL | | | |
| 2 | ¿Se realiza un control frecuente sobre los productos con menor rotación para evitar pérdidas de los mismos? | | X | |
| | OBJETIVOS | | | |
| 3 | ¿En la empresa existe una política para resolver qué hacer con los productos ya expirados? | | X | |
| | RECURSOS | | | |
| 4 | ¿La empresa cuenta con personal capacitado para verificar productos próximos a caducarse? | X | | La empresa si posee personal, pero no se ha asignado a realizar un trabajo específico. |
| | TOMA DE DECISIONES | | | |
| | DECISIONES | | | |
| 5 | ¿La empresa planifica que tratamiento dar a los productos sin ningún movimiento? | | X | |
| | OBJETIVO | | | |
| 6 | ¿La decisión de adquisición de los productos menos rotados, alcanzaron las metas proyectadas por la empresa? | | X | |

| CONDICIONES | | | | |
|--------------------|---|---|--|--|
| | ¿Los productos con mayor rotación se adquirieron con seguridad de que tendrían excelente demanda? | X | | |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

B. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Para realizar el presente trabajo de investigación, no se encontró con ningún tipo de limitación, ya que la gerente propietaria y sus trabajadores brindaron la información necesaria para realizar el proyecto y colaboraron con todo lo necesario para esclarecer la situación en la cual se encuentra la empresa.

C. CONCLUSIONES

- La empresa no realiza una gestión adecuada de control de inventarios, lo cual no permite lograr eficacia obstruyendo el aumento de las ventas de los productos ofertantes. Además carece de un procedimiento minucioso para la adquisición de mercadería, ocasionando la acumulación, pérdida y deterioro de los mismos en ciertos casos.
- La empresa para adquirir los productos para la venta no realiza planificación de compra, por lo tanto no tienen un debido control de su inventario llevando consigo la falta de informes oportunos de stock existente.
- Los únicos documentos de respaldo que maneja la empresa son facturas de compra y venta.
- Las decisiones son tomadas sin planificación previa tanto entorno a la adquisición de productos como al momento de suscitarse un problema en relación a ellos.
- En el semestre, de 8 toma de decisiones realizadas 2 han sido planificadas, las cuales han cumplido los objetivos que tiene la empresa como es la de abastecer la

bodega con los materiales necesarios supliendo faltantes y de esta manera cubrir la demanda de los clientes.

- Las decisiones no planificadas tuvieron sus consecuencias como la pérdida o deterioro de materiales.
- Para mejorar el manejo de gestión y control de inventarios deben tener bases en un modelo de gestión para de esta manera mejorar el control interno de los productos que ofrecen de tal manera se minimice pérdidas y maximicen las ventas y por lo tanto la rotación de todos los productos.

D. RECOMENDACIONES

- La empresa para mejorar su rentabilidad, imagen, y prestigio debería implantar una gestión para el control de inventarios, utilizando los recursos disponibles que posee ya que son suficientes para llevar a cabo esta labor. El procedimiento que debería seguir la empresa para la adquisición de mercadería tendría que empezar por la planificación hasta el almacenamiento. En la propuesta se detallará cómo realizar toda la gestión necesaria con respecto a los inventarios.
- La gerente propietaria debería planificar antes de tomar una decisión con respecto a las compras, es decir, saber qué, cuándo, a quién y sobre todo cuánto comprar, para no tener productos sin movimientos y la empresa tenga mayor rentabilidad. Además se debería planificar qué hacer con los productos caducados y con los de menor rotación.
- Se recomienda a la empresa sacar a remate los productos caducados, o a su vez donar materiales a albergues o a personas con escasos recursos quienes no poseen suficiente dinero para adquirirlos.
- Se recomienda revisar las fechas de caducidad de los productos con el fin de poder venderlos antes de su fecha de expedición y no tener una pérdida, además de esto realizar un análisis de mercado para conocer los productos que mayor

demanda tienen, para tomar la decisión de adquirirlos o no con la finalidad de no tener stock acumulado en bodegas.

- Se recomienda la reubicación de los productos con la finalidad de minimizar el tiempo en la atención al cliente, además de poder controlar mejor el stock de los mismos.
- Por último se recomienda a la empresa aplicar un modelo de gestión de control de inventarios, que le permita tomar control desde la planificación de compra de productos hasta su distribución al destinatario, como se explica a continuación:

PROPUESTA

“MODELO DE GESTIÓN DE CONTROL DE INVENTARIOS PARA LA CORRECTA TOMA DE DECISIONES”

JUSTIFICACIÓN

La propuesta está directamente dirigida a la gerente propietaria de la Distribuidora Ferretera Pico Llerena Cía. Ltda. Franquiciado DISENSA, quien es líder y dirigente de la empresa, la propuesta está enfocada a solucionar y mejorar el control de los inventarios mediante un modelo de gestión de control.

El modelo de gestión de control de inventarios evitará tomar decisiones inequívocas con respecto a la adquisición de productos mediante un correcto proceso de compra con información previa del stock.

Además conocer el stock preciso que posee para evitar pérdidas de los productos, mediante el correcto ingreso y egresos de los mismos a través del sistema.

Implantar este modelo de gestión será factible por cuanto cuentan con los recursos necesarios y suficientes para llevar a cabo este proceso.

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un modelo de gestión de control de inventarios para mejorar el estado actual de la empresa y tomar decisiones que beneficien a la misma.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar el modelo operativo de control de inventarios para la fase de adquisición de productos.

- Diseñar el modelo operativo de control de inventarios para la fase de almacenamiento y venta de productos.
- Diseñar el modelo operativo de control de inventarios para la fase de Toma de Decisiones.
- Establecer responsables para cada actividad propuesta.
- Monitorear el cumplimiento del modelo operativo.

MATRÍZ OPERATIVA

Tabla 46 Matriz Operativa de la Propuesta

| FASES | DESCRIPCIÓN | ACTIVIDADES | RESPONSABLE |
|--------------|-------------------------------------|--------------------|--------------------|
| 1 | Adquisición de productos. | Planificar | Gerente |
| | | Cotizar | Gerente |
| | | Seleccionar | Gerente |
| | | Requisiciones | Gerente |
| | | Pedido | Gerente |
| | | Compra | Gerente |
| 2 | Almacenamiento y Venta de Productos | Recepción | Persona encargada |
| | | Ingresar | Gerente |
| | | Almacenar | Persona Encargada |
| | | Egresos | Persona Encargada |
| | | Venta | Persona Encargada |
| | | Despacho | Persona Encargada |
| 3 | Toma de decisiones | Identificar | Gerente |
| | | Proponer | Gerente |
| | | Seleccionar | Gerente |
| | | Implantar | Gerente |
| | | Evaluar | Gerente |
| | Seguimiento y | Ejemplificación de | Gerente |

| | | | |
|---|-----------|---|--|
| 4 | Monitoreo | la aplicación de la recomendación, Control Mensual | |
|---|-----------|---|--|

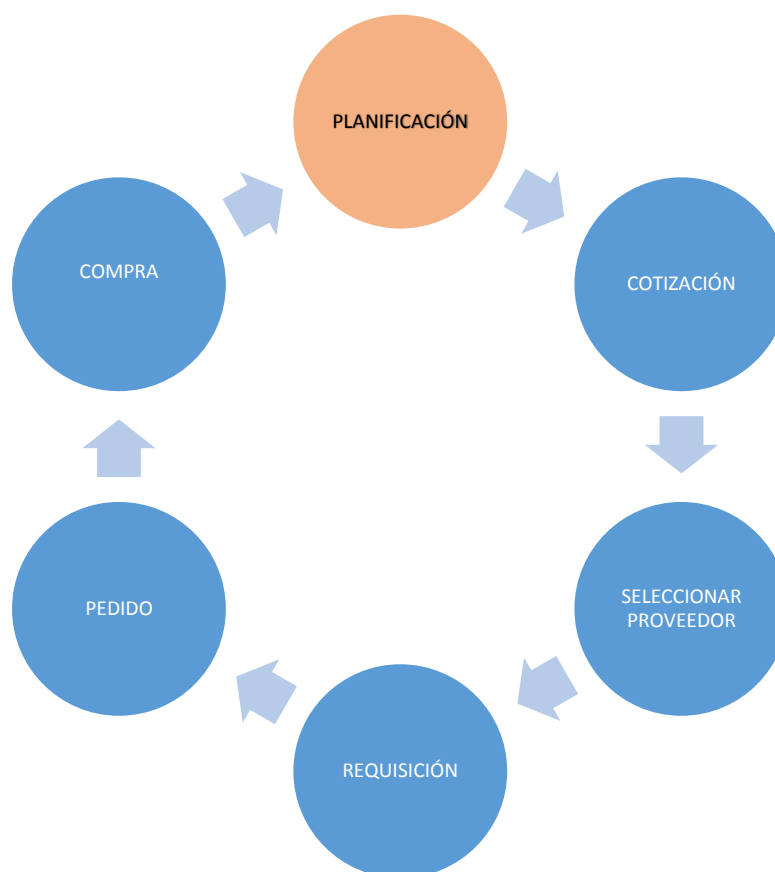
Fuente: Distribuidora Pico Llerena
 Autor: Pamela Tubón

DESCRIPCIÓN DE LAS FASES

FASE 1

RECOMENDACIONES PARA LA ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS

Grafico 10 Recomendaciones-Adquisición



Fuente: Distribuidora Pico Llerena
 Autor: Pamela Tubón

- **Planificar:** La empresa deberá planificar qué, cuándo y cuánto comprar, con el objetivo de adquirir productos necesarios en cantidades coherentes para no provocar exceso en bodega y llevar al deterioro de los mismos al pasar el tiempo.

Punto de control: Verificar si lo que se planifica adquirir es realmente necesario para la empresa.

Documento de control: Pedido de bodega

- **Cotizar:** Realizar pedidos de cotización a los proveedores de los productos a adquirir para analizar los precios que mejor le convenga a la empresa, sin dejar a un lado diagnosticar la calidad de los productos.

Punto de control: Solicitar cotizaciones a proveedores que brinden productos de calidad, para no bajar el nivel de reconocimiento que tiene la empresa por sus productos de calidad.

Documento de control: Cotizaciones escritas.

- **Seleccionar:** una vez realizada las cotizaciones, se deberá elegir la mejor opción de proveedores para la adquisición de los productos.

Punto de control: Elegir proveedores que brinden productos de calidad, con un precio accesible.

Documento de control: Cotizaciones.

- **Requisición:** Efectuar un listado de los productos a adquirir mediante una hoja de requisiciones.

Punto de control: Realizar la requisición de los productos realmente necesarios para ofertar en la empresa.

Documento de control: Hoja de requisición.

- **Pedido:** La empresa deberá presentar la requisición para que el proveedor formalice el pedido y lleve a cabo los procesos para la compra

Punto de control: Asegurarse que el proveedor confirme poseer todos los productos requeridos en el momento y la llegada de los mismos en la fecha acordada.

Documento de control: Requisición y Hoja de pedido

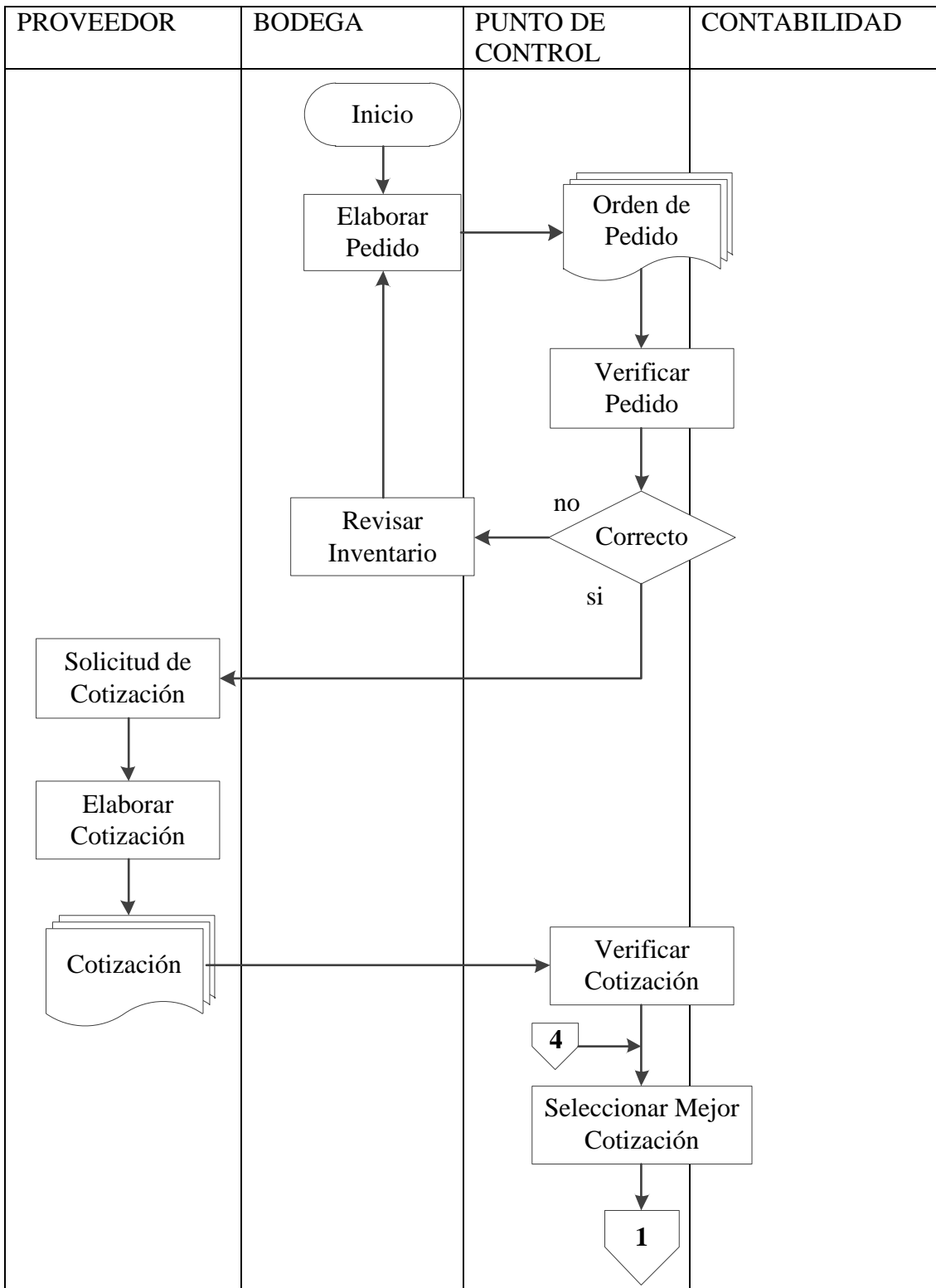
- **Compra:** A la llegada de los productos se registrará la compra, ya sean estas al contado o a crédito.

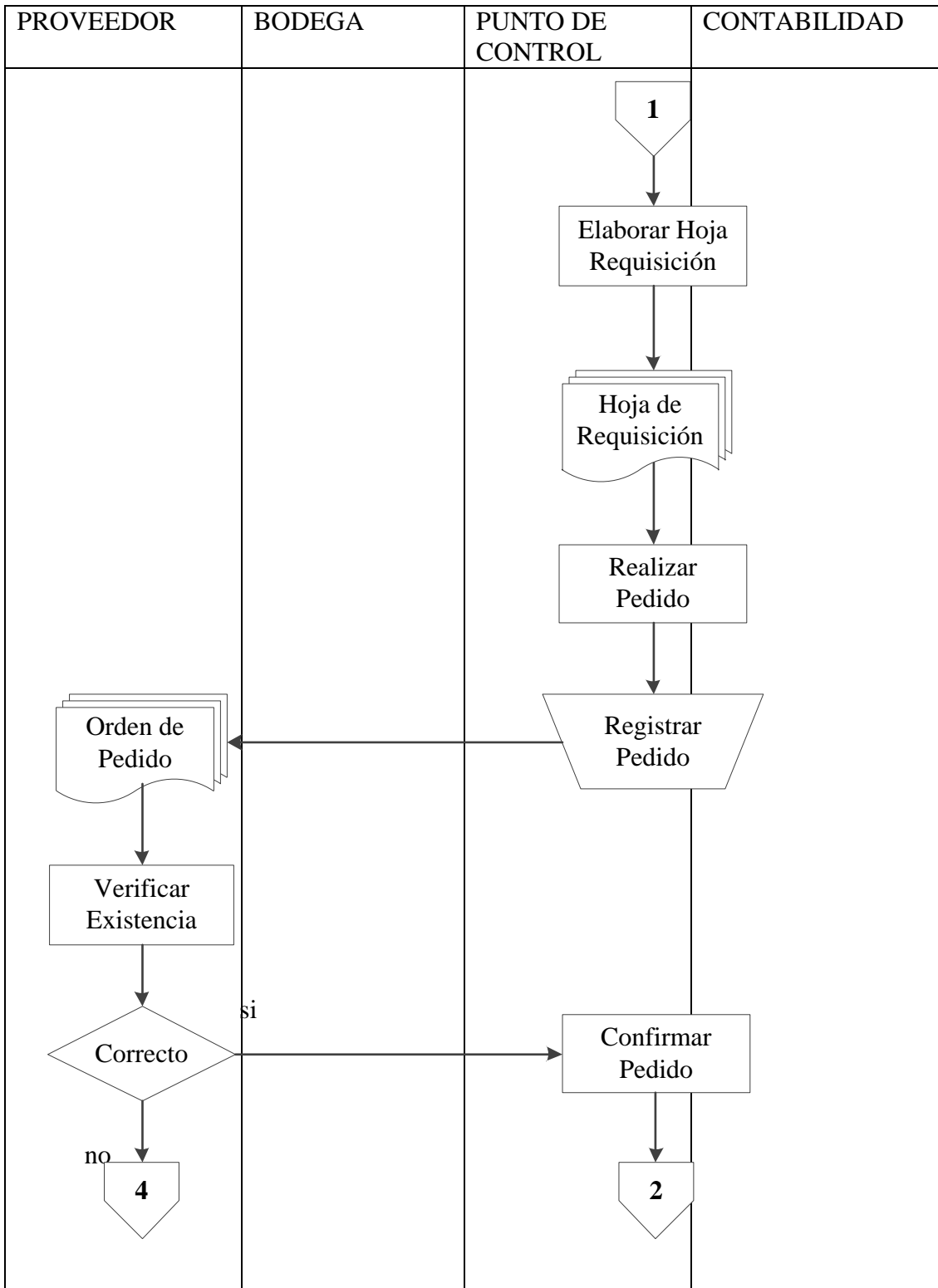
Punto de control: Cotejar la factura de compra con la requisición para verificar si todo lo que se ordenó llegó a la empresa.

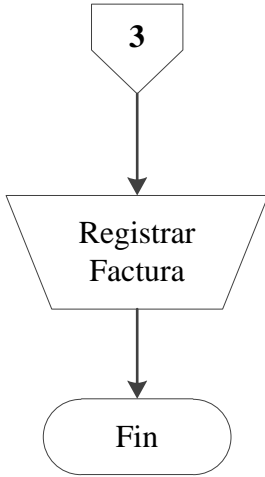
Documento de control: Factura de compra.

Cuadro 4 Flujo grama Fase I

FASE I





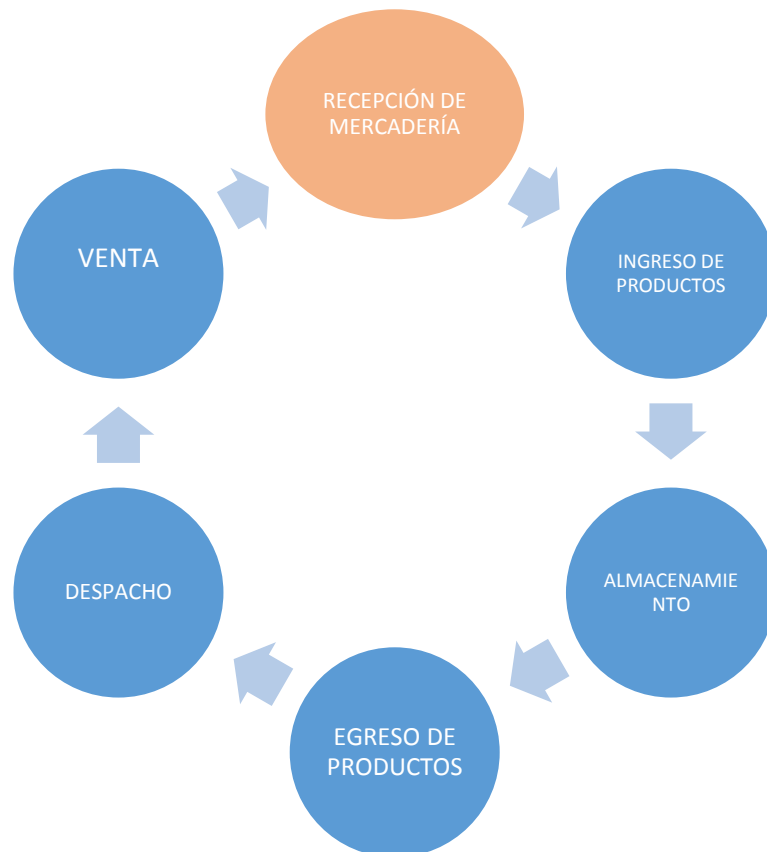
| PROVEEDOR | BODEGA | PUNTO DE CONTROL | CONTABILIDAD |
|-----------|--------|------------------|--|
| | | |  <pre> graph TD A{{3}} --> B[/Registrar Factura/] B --> C([Fin]) </pre> |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena
Autor: Pamela Tubón

FASE 2

RECOMENDACIONES PARA EL ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS

Grafico 11 Recomendación-Almacenamiento



Fuente: Distribuidora Pico Llerena
Autor: Pamela Tubón

- **Recepción:** Una vez cotejado toda la mercadería, una persona encargada realizará la recepción de la misma para luego proceder a almacenarla.

Punto de control: La persona encargada deberá asegurarse de que los productos recibidos estén de acuerdo con la factura de compra.

Documento de control: Factura de compra.

- **Ingreso:** Ingresar los productos adquiridos al sistema o plasmar en documentos de control como kardex, para llevar un registro constante de los movimientos que se genera día a día en el inventario.

Punto de Control: Al momento de ingresar los productos al sistema o registrarlos en documentos, se debe tener la precaución de no repetir los productos o equivocarse en las cantidades.

Documento de control: Kardex o Informes del sistema.

- **Almacenar:** Almacenar los productos en bodega de acuerdo a sus líneas, para facilitar su ubicación, cuando se requiera para la venta.

Punto de control: Los productos con fecha de caducidad próxima, deberán colocarse en primera instancia para que sean los primeros en salir.

- **Egresos:** Realizar egresos en el sistema o en documentos de productos que se venden, o notas de salida de bodega si se lleva el control mediante el sistema y éste llegara a fallar.

Punto de control: Registrar todos los productos que se venden, para no tener problemas al instante de realizar una verificación física con el informe del sistema y no encontrar los materiales registrados en él.

Documentos de control: Kardex, informes de movimientos de bodega.

- **Venta:** Realizar la factura de venta de los productos requeridos.

Punto de control: Facturar correctamente el pedido de compra para que no falte ni sobre al momento del despacho.

Documento de control: Factura de venta

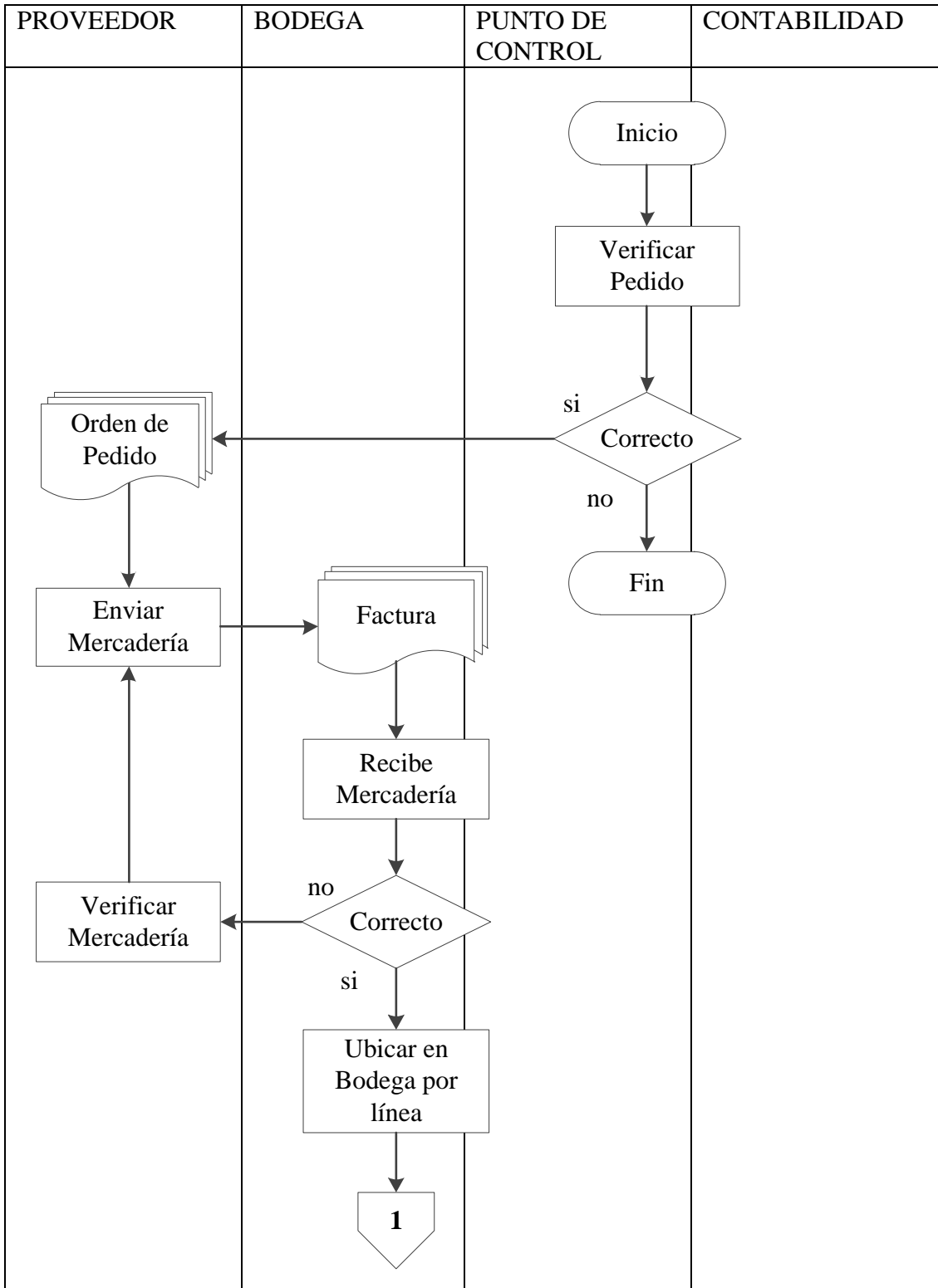
➤ **Despacho:** Remitir la mercadería vendida que ha sido demandada por los clientes.

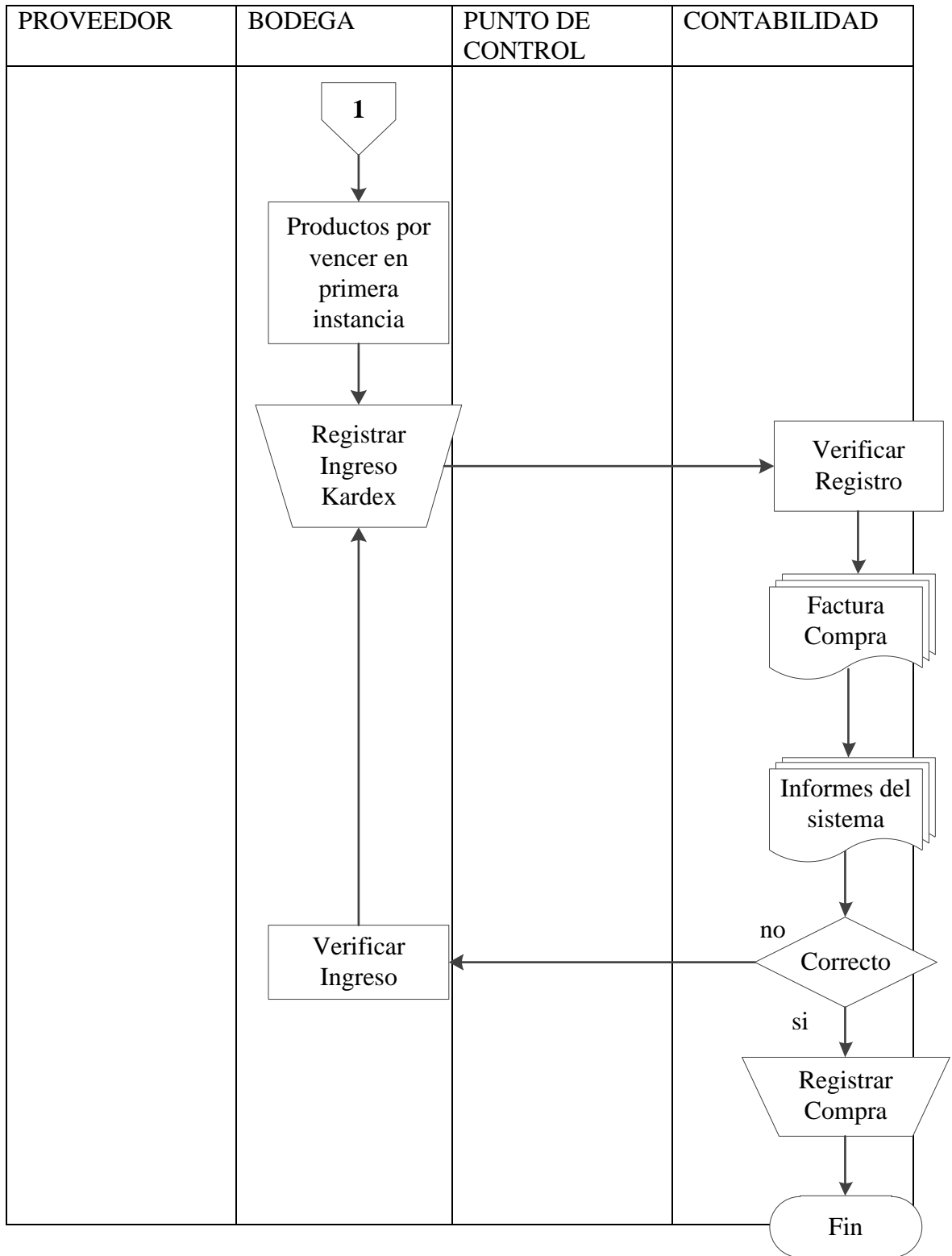
Punto de control: Asegurarse de despachar todos los productos que se realizaron el egreso de la bodega para no tener inconvenientes con los clientes.

Documento de control: Factura de venta

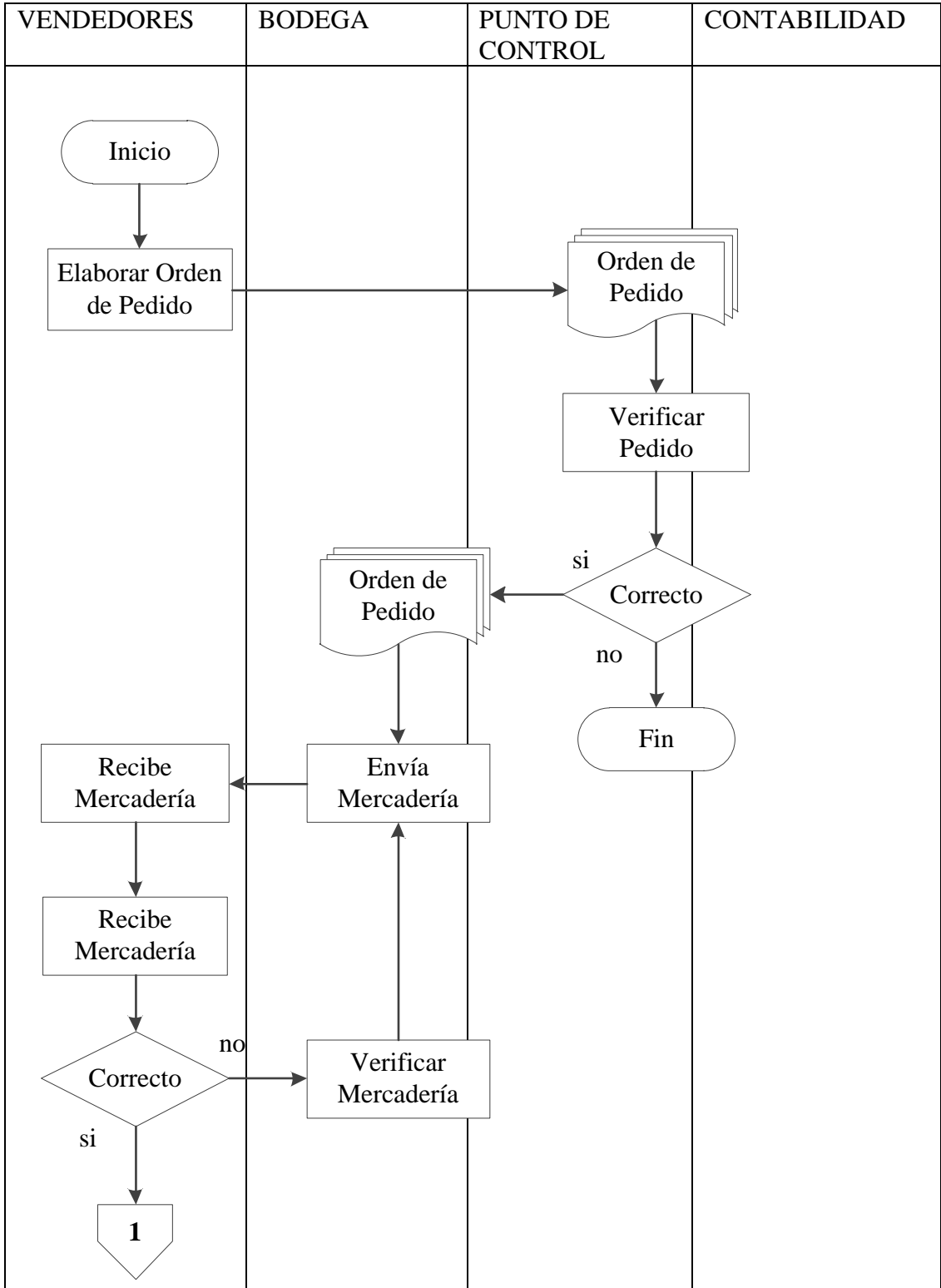
Cuadro 5 Flujo grama Fase II

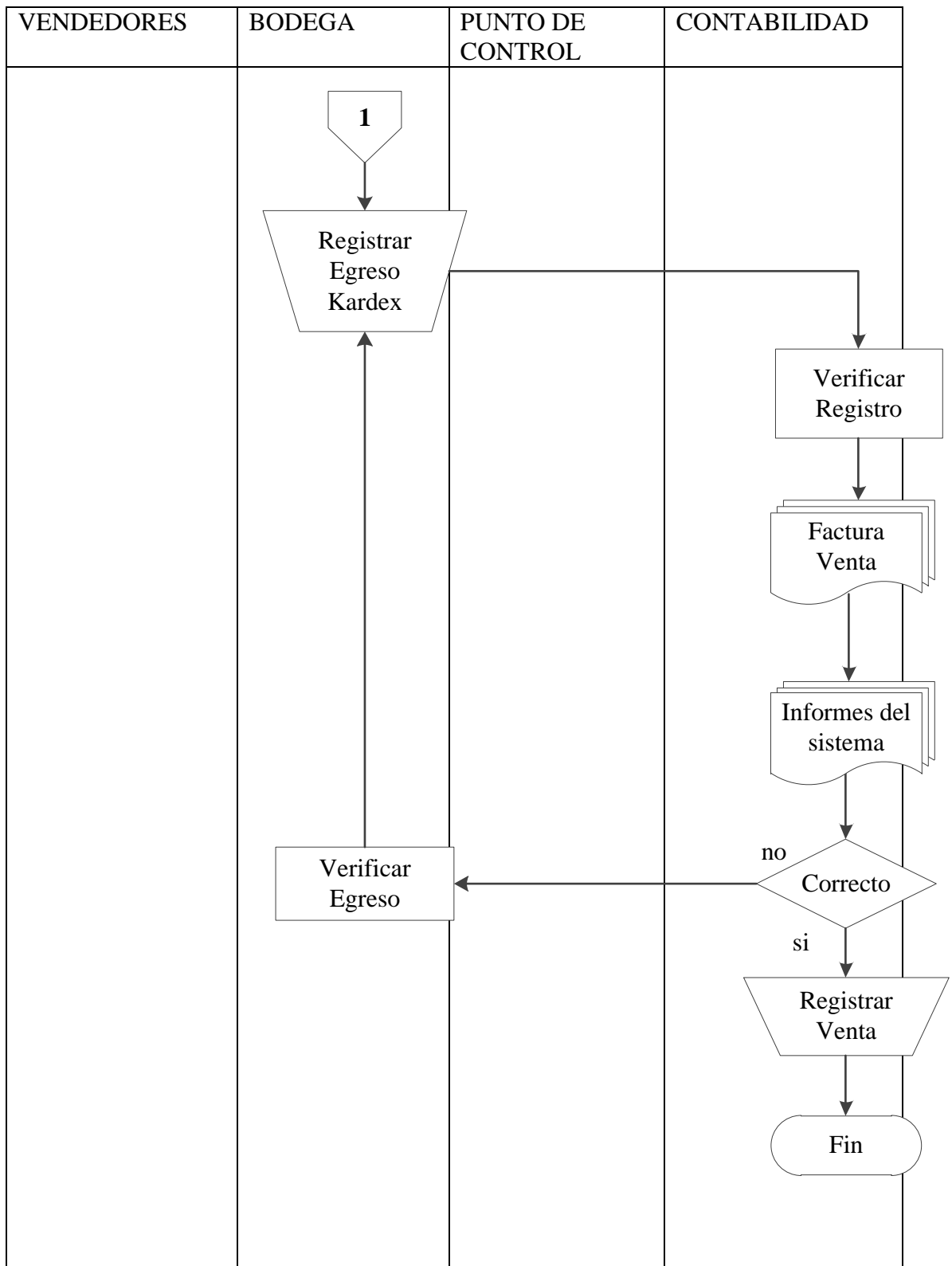
FASE II - RECEPCIÓN





FASE II - SALIDAS





Fuente: Distribuidora Pico Llerena
 Autor: Pamela Tubón

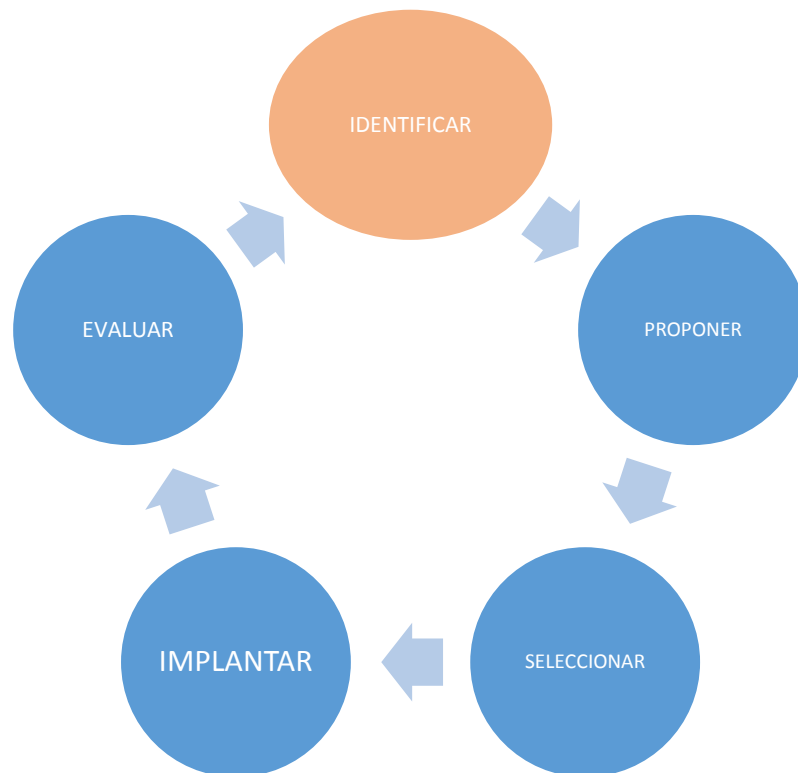
FASE 3

RECOMENDACIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES

Se recomienda a la empresa implantar el modelo gerencial occidental para la toma de decisiones que concentra el poder en una sola persona que en este caso sería la gerente propietaria de la ferretería y transmite las decisiones a sus subordinados quienes las ejecutan.

El proceso de toma de decisión recomendado es el siguiente:

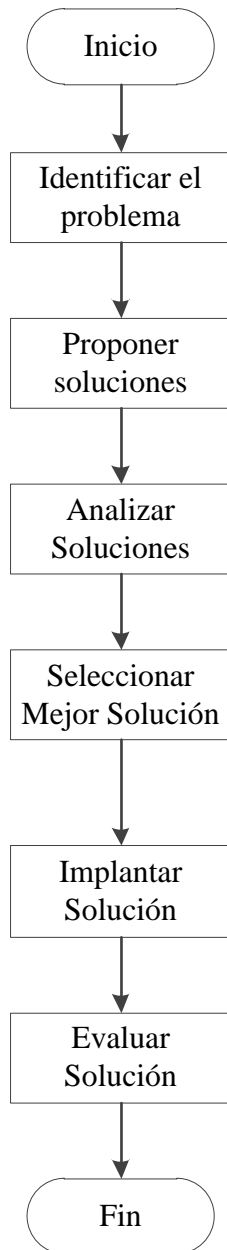
Grafico 12 Recomendación-Toma de Decisiones



Fuente: Distribuidora Pico Llerena
Autor: Pamela Tubón

- **Identificar:** La gerente propietaria deberá en primera instancia identificar el problema que se ha suscitado en la empresa, para poder solucionarlo.
- **Proponer:** Una vez identificado el problema se deberá proponer varias alternativas de solución.
- **Seleccionar:** entre las alternativas, se deberá elegir la opción que la gerente considere la mejor para la solución.
- **Implantar:** seguido se procederá a implantar la solución elegida para mejorar la condición de la empresa.
- **Evaluación:** tras implantar la solución, se deberá evaluar si la alternativa fue la mejor opción para mejorar y erradicar el problema suscitado en la empresa.

Cuadro 6 Flujo grama Fase III
FASE III
GERENCIA



Fuente: Distribuidora Pico Llerena
Autor: Pamela Tubón

FASE 4

SEGUIMIENTO Y MONITOREO

- **Control:** Evaluar el progreso de las actividades estipuladas en las fases anteriores, con el objetivo de conocer si se están o no cumpliendo los procedimientos para mejorar el estado actual de la empresa.

El control se deberá realizar mensualmente para poder corregir errores si los hubiere y encaminar a la matriz diseñada, para lograr los objetivos propuestos.

Tabla 47 Documento de Seguimiento y Monitoreo

| DOCUMENTO DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| AÑO 2016 | | | | | | | | | |
| FASES | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
| Adquisición de Productos | | | | | | | | | |
| Planificar | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Cotizar | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Seleccionar | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Requisiciones | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Pedido | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Compra | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Almacenamiento y Venta | | | | | | | | | |
| Recepción | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Ingresar | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Almacenar | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Egresos | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Venta | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Despacho | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Toma de decisiones | | | | | | | | | |
| Identificar | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Proponer | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Seleccionar | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Implantar | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Evaluar | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena

Autor: Pamela Tubón

EJEMPLIFICACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN PARA REUBICACIÓN DE LOS PRODUCTOS

La reubicación de los productos tiene como objetivo minimizar el tiempo en el despacho de la mercadería que se vende, de esta forma atender a más clientes en un menor tiempo; además con esto se pretende tener un mejor control sobre los inventarios evitando la pérdida y deterioro de los mismos.

Esto ayudará cuando se realice control del inventario, se coteje con el informe del stock y el conteo físico de los productos, será más fácil su ubicación y por lo tanto se minimizará el tiempo en realizar esta actividad, ya que se conoce la ubicación exacta de los productos que posee la empresa.

A continuación se detalla un ejemplo del tiempo que se ganará si se aplica esta recomendación:

Tabla 48 Tiempo de venta actual

| Actividad | Tiempo |
|-----------------------|----------|
| Buscar el producto | 3min |
| Despacho del producto | 0,50 seg |
| Facturación/Venta | 1min |
| Tiempo Total | 4,5 min |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena
Autor: Pamela Tubón

Tabla 49 Tiempo de venta aplicando la recomendación

| Actividad | Tiempo |
|-----------------------|----------|
| Buscar el producto | 1min |
| Despacho del producto | 0,50 seg |
| Facturación/Venta | 1min |
| Tiempo Total | 2,5 min |

Fuente: Distribuidora Pico Llerena
Autor: Pamela Tubón

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, A., Di Novella , P., Rodriguez, M., & Celis, P. (2009). Un Estudio de la Gestión de Inventarios en Venezuela. *Revista de la Facultad de Ingeniería Universidad Central de Venezuela*, 2.
- Amaya Amaya, J. (2004). *Toma de Decisiones Gerenciales*. Bucaramanga: Editorial de la Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: Ediciones ECOE.
- Ayala Rodriguez, A. C. (2013). "La Calidad del Control Interno de Inventarios y su impacto en los resultados financieros en el distribuidor materiales de construcción FREVI, en el año 2011". Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la Administración*. Argentina: Editorial de la Universidad Nacional del Sur.
- Caccuri, V. (2001). *200 Respuestas Excel*. México: Editorial USERSHOP.
- Camejo, J. (10 de 12 de 2012). *Grandes PYMES*. Obtenido de Grandes PYMES: <http://www.grandespymes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>
- Cañabate Carmona, A. (1997). *Toma de Decisiones: Análisis y entorno organizativo*. Catalunya: Ediciones UPC.
- Causillas, T. (1986). *Análisis de Resultados y Toma de Decisiones en Empresas Campesinas*. Honduras: IICA Biblioteca Venezuela.
- Cedeño Gómez, Á. (1988). *Administración de la Empresa*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Céspedes Llerena, N. G. (2011). "El Control Interno y su Incidencia en la Toma de Decisiones en la empresa Construyendo su Casa en el cuarto trimestre del año 2010". Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Abato.

- Chávez Vega, E. (2000). *Administración de Materiales*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Coopers, & Lybrand. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno*. España: Editorial Díaz de Santos S.A.
- De Diego Morillo, A. (2015). *Gestión de Pedidos y Stock*. España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Eert, & Everett. (1991). *Administración de la Producción y las operaciones: conceptos, modelos y funcionamiento*. México: Editorial Pearson Education.
- Ferbando Pedraza, D. (09 de Octubre de 2013). *Gerencie.com*. Obtenido de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/contabilidad-gerencial.html>
- Fernández Nogales, Á. (2004). *Investigación y Técnicas de Mercado*. Madrid: Editorial ESIC.
- Finnerty, J. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Editorial Pearson Education.
- Fonseca, O. (2011). *Sistema de Control Interno para Organizaciones*. Perú: Editorial IICO.
- Freire Medina, V. N. (2012). "Modelo de Gestión de Inventarios para la programación del sistema de compras de la Farmacia Popular El Rosario de la ciudad de Ambato". Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- García , A. (2013). *Estrategias Empresariales*. Bogotá: Editorial Bilineata.
- Gonzalez Bustillos , M. P. (2012). "El manejo de Inventarios y su Relación con el nivel de stock en la empresa Codelitesa S.A". Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Gonzalez Gómez , J. I. (2002). *Control y gestión del área comercial y de producción de la PYME*. España: Editorial Netbiblo.
- Gonzalez Morera, I. (2001). *Compras y Almacenamiento: Aprovechamiento. Módulo 2*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Gonzalez, I. (2003). *Compras y Almacenamiento*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning Editores.
- Haime Levy, L. (2005). *Planeación Financiera en la empresa Moderna*. México: Ediciones Fiscales ISEF.

- Heredia Álvaro, J. A. (2001). *Sistema de Indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Castello de la Plana: Publicacions Universitat Jaume I.
- Heredia, N. L. (2013). *Gerencia de Compras: La nueva estrategia competitiva*. Bogotá: Ediciones ECOE .
- Iborra Juan, M., Dasi Coscollar, A., Dolz Dolz, C., & Ferrer Ortega, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y Habilidades directivas*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- J, P., & Álvarez, M. (2006). *Prácticas de tratamiento estadístico de datos con el programa SPSS*. Madrid: Editorial CSIC.
- Jiménez Boulanger, F., & Espinoza Gutiérrez, C. L. (2007). *Costos Industriales*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. México: Editorial Pearson Education.
- Lacalle, G. (2000). *Control y Valoración de Existencias*. Perú: Editorial Editex.
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de Trabajos de Investigación*. Venezuela: Editorial Alfa.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Sistemas de información gerencial*. México: Editorial Pearson Education.
- MACPAL. (1995). *Compras e Inventarios*. España: Editorial Díaz de Santos S.A.
- Maqueda Lafuente, F. (1992). *Dirección Estratégica y Planificación Financiera de la PYME*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Marín Martínez, B. (2015). *Preparación de pedidos y venta de productos*. Madrid: Editorial Paralinfo S.a.
- Martín Guardado, J. A. (2006). *Gestión de Aprovisionamiento*. Madrid: Ediciones Akal S.A.
- Martner, G. (2004). *Planificación y presupuesto por programas*. México: Editores Siglo XXI S.A.
- Mayorga Caiza , L. A. (2011). "Los Indicadores Financieros y su incidencia en la Toma de Decisiones en la empresa Pública- Empresa Municipal Mercado Mayorista, Ambato en el año 2010". Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

- Mendoza, A. (17 de Marzo de 2013). *Blogspot*. Obtenido de Blogspot: <http://despdemer.blogspot.com/>
- Mercado Garza, A. (2007). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y Humanidades*. México: Editorial del Colegio de México A.C.
- Mercado, S. (2002). *Administración Aplicada*. México: Editorial Limusa S.A.
- Mercado, S. (2006). *Compras: Principios y Aplicaciones*. México: Editorial Limusa.
- Montoya, A. (2002). *Conceptos Modernos de Administración de Compras*. Colombia: Editorial Norma S.A.
- Muller, M. (2004). *Fundamentos de Administración de Inventarios*. Bogotá: Editorial NORMA.
- Muñoz Razo , C. (1998). *COMO ELABORAR Y ASESORAR UNA INVESTIGACION DE TESIS*. México: Editorial Printice Hall Hispanoamericana S.A.
- Muñoz, C. (1998). *Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Olavarrieta, J. (1999). *Conceptos generales de Productividad, Sistemas, Normalización y Competitividad para la pequeña y mediana empresa*. México: Editorial Universidad Iberoamericana.
- Palate, H. (2015). „La gestión de logística y su relación con el control de inventarios en la empresa Ferri comerció Bom–Sam de la ciudad de Ambato.” . Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Parada Gutierrez, O. (2009). Un Enfoque Multicriterio para la Toma de Decisiones en la Gestión de Inventarios. *Revistas Científicas Javeriana*, 169-187.
- Pedroza, H., & Dicovskyi, L. (2007). *Sistema de Análisis Estadísticos con SPSS*. Managua: Editorial IICA Biblioteca Venezuela.
- Peñañiel Pedrosa, E., & Serrano García, C. (2010). *Habilidades Sociales*. Madrid: Editorial Editex.
- Pérez, I., Cifuentes Laguna, A. M., Vásquez García, C., & Ocampo, D. M. (2013). Un Modelo de Gestión de Inventarios para una empresa de productos alimenticios. *Ingeniería Industrial*, 1-7.
- Pico Bayas, F. M. (2012). "El Sistema de Información de Inventarios y su Incidencia en la Toma de Decisiones de la cadena de Boutiques Josephine". Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

- Ramos, M. E., & Faga, H. A. (2006). *Como conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Render, B., Michael, H., & Stair, R. (2006). *Métodos Cuantitativos para los negocios*. México: Editorial Pearson Education.
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración por Objetivos*. México: Editorial LIMUSA.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Education.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Editorial Pearson Education.
- Rodríguez Estrada, M., & Márquez A, M. (1988). *Manejo de Problemas y Toma de Decisiones*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Sánchez López, M., Vargas López, M., Reyes Luna, B. A., & Vidal Vásquez, O. L. (2011). Sistema de Información para el Control de Inventarios del Almacén del ITS. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 41-46.
- Soldevila, Oliveras, & Bagur. (2010). *Contabilidad General*. España: Editorial Bresca.
- Soriano, C. (1995). *Compras e Inventarios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.
- Vélez Evans, M. I. (2006). El proceso de la Toma de Decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 153-169.
- Ventura, & Delgado. (2008). *Contabilidad General y Tesorería*. España: Editorial Paraninfo S.A.
- Viciano Pérez, A. (2014). *Aprovisionamiento y Almacenaje en la venta*. Málaga: Editorial IC.
- Villaroel Valdemoro, S., & Rubio Ferre, J. (2012). *Gestión de Pedidos y Stock*. España: Ministerio de Educación.

- Villavicencio Olalla, N. G. (2011). "El Control Interno y su influencia sobre la Toma de Decisiones en Calzado Liwi Periodo 2010". Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Yuni, J., & Urbano , C. (2006). *Técnicas Para Investigar 2*. Argentina: Editorial Brujas.
- Zúñiga Pérez , L. M. (18 de Septiembre de 2012). *Control Gerencial*. Obtenido de Control Gerencial: <http://luismanuelzuniga.blogspot.com/2012/09/control-gerencial.html>