



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios

“El control de existencias y su impacto en la productividad de la
empresa Luigi Valdini Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato”

Autora: Ligia Elena Muyulema Molina

Tutor: Dr. Mauricio Quisimalin.

AMBATO – ECUADOR

Enero 2013



APROBACIÓN DEL TUTOR

Dr. Mauricio Quisimalin.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación sobre: **“El control de Existencias y su impacto en la Productividad de la empresa “Luigi Valdini Cía. Ltda.,” de la ciudad de Ambato”**, desarrollado por la Srta. Ligia Elena Muyulema Molina, egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, considero que dicho trabajo investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador que el Consejo de Tesis designe.

Ambato, 6 de Diciembre del 2013

Dr. Mauricio Quisimalin.

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo , Ligia Elena Muyulema Molina declaro que los resultados obtenidos y expuestos en el presente Trabajo de Investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

Ligia Elena Muyulema Molina

C.I. 1804236956

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente trabajo de Investigación sobre el tema: **“El control de Existencias y su impacto en la Productividad de la empresa Luigi Valdini Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato”**, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.-

Ing. Giovanna Ortiz

f.-

Ing. Mentor Córdova

Ambato, 16 Enero del 2013

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y se realice respetando mis derechos de autor

Autor

Ligia Elena Muyulema Molina

C.I. 1804236956

DEDICATORIA

A Dios, quien ha sido el pilar fundamental en mi vida, y me ha sabido bendecir en todo momento para poder seguir luchando por mis sueños, venciendo todas las adversidades que se han presentado en mi camino.

A mis padres Fausto y Marian que con ejemplo de amor, dedicación y comprensión, me han inculcado por el camino del bien, y en todo momento han estado a mi lado compartiendo momentos de tristeza y felicidad, gracias a su apoyo incondicional han forjado en mí una persona triunfadora y con miras a alcanzar todos mis objetivos.

Ligia Elena Muyulema Molina

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, y por haberme puesto en mi camino a aquellas personas que han sido soporte en mi vida.

A mi Director de Tesis, por su trabajo y confianza fundamentales para la concreción de este trabajo.

A la Universidad Técnica de Ambato y Profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas por impartir sus valiosos conocimientos

Ligia Elena Muyulema Molina

INDICE GENERAL

A. PÁGINAS PRELIMINARES	I
PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	IV
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
INDICE GENERAL.....	VIII
INDICE DE ILUSTRACIONES	XI
INDICE DE TABLAS.....	XI
INDICE DE GRÁFICOS	XIII
RESUMEN EJECUTIVO	XIV
B. TEXTO.....	XIV
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	2
1. EL PROBLEMA.....	2
1.1 TEMA	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis crítico	4
1.2.3 Prognosis	7
1.2.4 Formulación del problema	7
1.2.5 Directrices o interrogantes	7
1.2.6 Delimitación	8
1.3 Justificación	8

1.4 Objetivos	9
1.4.1 General	9
1.4.2 Específicos.....	9
CAPITULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes investigativos.....	10
2.2 Fundamentación filosófica	14
2.3 Fundamentación legal.....	16
2.4 Categorías fundamentales.....	20
2.5 Hipótesis	75
2.6 Variables	75
CAPITULO III.....	76
3. METODOLOGÍA.....	76
3.1 Enfoque de la investigación.....	76
3.2 Modalidad de investigación.....	78
3.3 Tipo de investigación.	80
3.4 Población y muestra	82
3.5 Operacionalización de variables	83
3.6 Plan de recolección de información	86
3.7 Procesamiento y análisis de la información	91
3.7.1 Revisar la información.....	91
3.7.2 Categorización y tabulación de la información.....	92
3.7.3 Codificación de datos.....	92
3.7.4 Análisis de Datos	92
3.7.5 Interpretación de resultados	93
CAPITULO IV.....	94
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	94
4.1 Análisis Univariado.....	94

4.2 Análisis Bivariado	110
4.3 Verificación de la Hipótesis.....	114
CAPITULO V	116
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116
5.1. Conclusiones	116
5.2 Recomendaciones.....	119
CAPITULO VI.....	122
6. LA PROPUESTA	122
6.1 Tema	122
6.2 Datos informativos.	122
6.3 Antecedentes de la propuesta.....	123
6.3 Justificación	124
6.4 Objetivos.....	125
6.4.1 Objetivo General.....	125
6.4.2 Objetivos Específicos.....	125
6.5 Análisis de Factibilidad	125
6.6 Fundamentación.....	126
6.7 Metodología Modelo Operativo.....	130
6.8 Administración.....	152
6.9 Previsión de la Evaluación	153
BIBLIOGRAFÍA.....	156
ANEXOS	159
Anexo 1. Encuesta	160
Anexo 2. Encuestas Tabuladas.....	162
Anexo 3. Plan de acción.....	163
Anexo 4. Fotos del local	164

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Categorías Fundamentales	20
Ilustración 2: Categorías Fundamentales	21
Ilustración 3: Proceso de Administración	28
Ilustración 4: Operaciones Básicas en el Proceso de Aprovisionamiento	33
Ilustración 5: Valoración de Entrada de Existencias en el Almacén.....	38
Ilustración 6: Ejemplo de Mercadería Única.....	42
Ilustración 7: Esquema de la Clasificación de Existencia.....	52
Ilustración 8: Ciclo de Mejoramiento	68
Ilustración 9: Operacionalización Variable Independiente	84
Ilustración 10: Estudios Primarios	87
Ilustración 11: Variable a Medirse.....	87
Ilustración 12: Ficha Técnica de Muestreo	90

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ejemplo de Libro Diario	44
Tabla 2: Cuenta mercaderías	46
Tabla 3: Ejemplo de Libro Diario	47
Tabla 4: Ejemplo Costo de mercaderías.....	48
Tabla 5: Ejemplo de inventario permanente.....	50
Tabla 6: Distribución de la empresa	89
Tabla 7: Control de Existencias	95
Tabla 8: Compras al Exterior.....	96
Tabla 9: Materia Prima.....	97
Tabla 10: Producto Terminado	98

Tabla 11: Emplea un Sistema de Control.....	99
Tabla 12: Sistema.....	100
Tabla 13: Inventario	101
Tabla 14: Recurso Humano	102
Tabla 15: Tecnología.....	103
Tabla 16: Recursos Financieros	104
Tabla 17: Recursos Materiales.....	105
Tabla 18: Cumplimiento de Metas.....	106
Tabla 19: Brindar Capacitación	107
Tabla 20: Desarrollo Económico	108
Tabla 21: Productos y Servicios	109
Tabla 22: Correlaciones.....	110
Tabla 23: Asociación de Variables	114
Tabla 24: Ritual de la verificación de Hipótesis.....	115
Tabla 25: Producción a destiempo.....	134
Tabla 26: producción a tiempo	134
Tabla 27: Estudio de tiempo proceso de corte.....	135
Tabla 28: Estudio de tiempo proceso de destallado.....	135
Tabla 29: Estudio de tiempo proceso de aparado	136
Tabla 30: Estudio de tiempo proceso Empastado.....	136
Tabla 31: Estudio de tiempo proceso de armado.....	137
Tabla 32: Estudio de tiempos proceso de preparación de plantas	137
Tabla 33: Estudio de tiempos proceso de plantado	138
Tabla 34: Estudio de tiempos proceso terminado.....	138
Tabla 35: Producción con la implementación de una capacitación.....	139
Tabla 36: análisis de tiempo y movimientos	141
Tabla 37: Tabla de los materiales existentes	144
Tabla 38: Plan de Acción del Departamento de Administración	149
Tabla 39: Plan de acción del departamento de Producción.....	149

Tabla 40: Plan de acción del Departamento de Ventas.....	150
Tabla 41: Plan de acción del área de gerencia.....	150
Tabla 42: Presupuesto para la capacitación.....	151

INDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: Control de Existencias	95
Grafico 2: Compras al Exterior.....	96
Grafico 3: Materia Prima.....	97
Grafico 4: Producto Terminado	98
Grafico 5: Emplea un sistema de control	99
Grafico 6: Sistema.....	100
Grafico 7: Inventario	101
Gráfico 8: Recurso Humano	102
Gráfico 9: Tecnología.....	103
Gráfico 10: Recursos Financieros	104
Gráfico 11: Recursos Materiales.....	105
Gráfico 12: Cumplimiento de metas	106
Gráfico 13: Brindar capacitación	107
Gráfico 14: Desarrollo Económico	108
Gráfico 15: Productos y Servicios	109

ESUMEN EJECUTIVO

Se trata de investigar el problema por el que está atravesando la empresa Luigi Valdini de la Ciudad de Ambato, como es El control de Existencias para mejorar la productividad y poder brindar un mejor servicio a los clientes.

Como propuesta se realizará un Plan de Capacitación que ayudará a incrementar la productividad de la empresa, por ende ayudará a conocer y comprender los procesos, de tal manera que puedan ser modificados al punto de minimizar desperdicios y maximizar beneficios. La necesidad de un modelo tan eficaz y preciso como un Plan de Comunicación, permitirá la superación y crecimiento empresarial de esta industria, ya que debido a la falta de un correcto sistema, se está privando de sus grandes beneficios que proporciona la utilización del mismo.

De esta manera la propuesta resultante de la investigación direccionó hacia el desarrollo de principios y etapas de un Plan de Capacitación, que contribuya a enfrentar las condiciones opuestas que se presentan en la productividad y acatar todos los procedimientos que en ella se establecen.

Mediante una encuesta realizada a los empleados de la empresa hemos podido filtrar diferentes necesidades que tiene la empresa, aplicando el Chi Cuadrado podemos verificar la hipótesis que hemos propuesto y por medio del cual podremos resolver los problemas más frecuentes.

Palabras claves: Control, existencias, impacto, productividad

INTRODUCCION

Actualmente, la industria de fabricación de calzado en el Ecuador han experimentado la necesidad de mejorar sus servicios y sistemas de producción y esto se debe en gran manera a la competencia que generan los cambios globales de los Tratados de Libre Comercio que derriban barreras arancelarias para diferentes productos comerciales que se encontraban protegidos bajo los puntos antes mencionados, esta situación genera nuevos compromisos y responsabilidades para con el consumidor final, intermediarios para con la empresa misma.

La provincia de Tungurahua abarca la producción del **44%** a nivel nacional, esto significa que **44 de cada 100** pares de zapatos elaborados en el país fueron hechos en Tungurahua, en donde existe una gama de productores micro, pequeños y medianos empresarios, que mantienen sus talleres y fábricas en parroquias rurales del cantón Ambato como Ambatillo, Atahualpa, Huachi, Izamba, Martinez, Quisapincha, entre otros. Sin embargo los productores de calzado crecieron casi seis veces en los últimos años, de **600** que se contabilizaban en el **2008**, la industria pasó a registrar, en este 2011 unos 3500 productores.

La empresa Luigi Valdini es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado para damas, caballeros, esto incurre en la elaboración de calzado de calidad y precios de \$50 dólares en adelante por cada par de zapatos. Una empresa con experiencia y cuya filosofía es la de diseñar zapatos cómodos y elegantes.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 TEMA

El control de existencias y su impacto en la productividad de la empresa Luigi Valdini Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

Para la contextualización del trabajo investigativo se tomó como referencia el origen, desarrollo y situación actual de las variables implicadas en el estudio.

En lo que respecta al origen del control de existencias (Ramirez, 2007, págs. 25, 26) comenta que:

Desde tiempos inmemorables, los egipcios y demás pueblos de la antigüedad, acostumbraban almacenar grandes cantidades de alimentos para ser utilizados en los tiempos de

sequía o de calamidades. Es así como surge o nace el problema de los inventarios, como una forma de hacer frente a los periodos de escasez. Que le aseguraran la subsistencia de la vida y el desarrollo de sus actividades normales. Esta forma de almacenamiento de todos los bienes y alimentos necesarios para sobrevivir motivó la existencia de los inventarios.

Como es de saber la base de toda empresa es la compra y ventas de bienes y servicios; de aquí viene la importancia del manejo de mantener un control de existencias por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

El control de existencias es muy importante para las empresas ya que ayudan a mantener un mejor stock de productos, según (Harritong, 2008, págs. 60, 62) indica que:

Hasta la década de 1950, los administradores en general, enfatizaban sobre la función de la manufactura. A lo largo de 1960, la mercadotecnia se convirtió en la estrategia empresarial fundamental, durante 1970 y principios de 1980, las fusiones y adquisiciones corporativas, gravitaron fuertemente hacia la función del orden financiero, a finales de 1980 y principios de 1990 la administración de las empresas empezó seriamente a considerar la importancia de la calidad.

Durante la segunda mitad de 1990 y la primera década del siglo XXI, se verá un enfoque balanceado para manejar las tres variables: calidad, tecnología y productividad total, la necesidad de mitigar los problemas que ocasiono un exclusivo o exagerado énfasis en la productividad de la mano de obra.

Cabe destacar que el control de inventarios, mejora el desarrollo de la organización, tomando ciertas consideraciones que son útiles para la productividad.

Las empresas modernas han optado por implementar nuevos sistemas para manejar y mantener un control sobre sus productos terminados, materia prima e insumos. Según (Santos, 2004) *“Explica que el inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para funcionamiento acorde y coherente dentro del*

proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.” (...) “Algunas personas que tengan relación principal con los costos y las finanzas responderán que el inventario es dinero, un activo o efectivo en forma de material. Los inventarios tienen un valor, particularmente en compañías dedicadas a las compras o a las ventas y su valor siempre se muestra por el lado de los activos en el Balance General”.

Desde hace décadas los inventarios se ha venido desarrollando de diferente manera y muchas empresas han preferido tener en sus empresas sistemas que controla la salida de los productos terminados así como también saber con exactitud los materiales que necesitara para la producción y distribución de los productos y así no tener productos sobre stock.

Para obtener una mayor productividad en las empresas es preferible contar con sistemas que ayuden a mantener un nivel adecuado de stock y poder saber con cuanto contamos para realizar la producción. Según (Guitierrez, 2005, págs. 35,36) comenta que *“hoy en día no es competitivo quien no cumple con Calidad, Producción, Costos adecuados, Tiempos Estándares, Eficiencia, Innovación, Nuevos métodos de trabajo, Tecnología, y muchos otros conceptos que hacen que cada día la Productividad sea un punto de cuidado en los planes a corto y largo plazo”.* (...) *Los inventarios se dieron desde épocas antiguas como por ejemplo los egipcios utilizaban un sistema que ellos lo adecuaron a su manera y así podían saber con cuanto cuenta para sus tiempos de sequías, de la misma manera en nuestra actualidad los inventarios se utiliza para saber con cuanto cuenta la empresa tanto de materia prima como también de insumo y saber cuan productiva puede llegar hacer.*

1.2.2 Análisis crítico

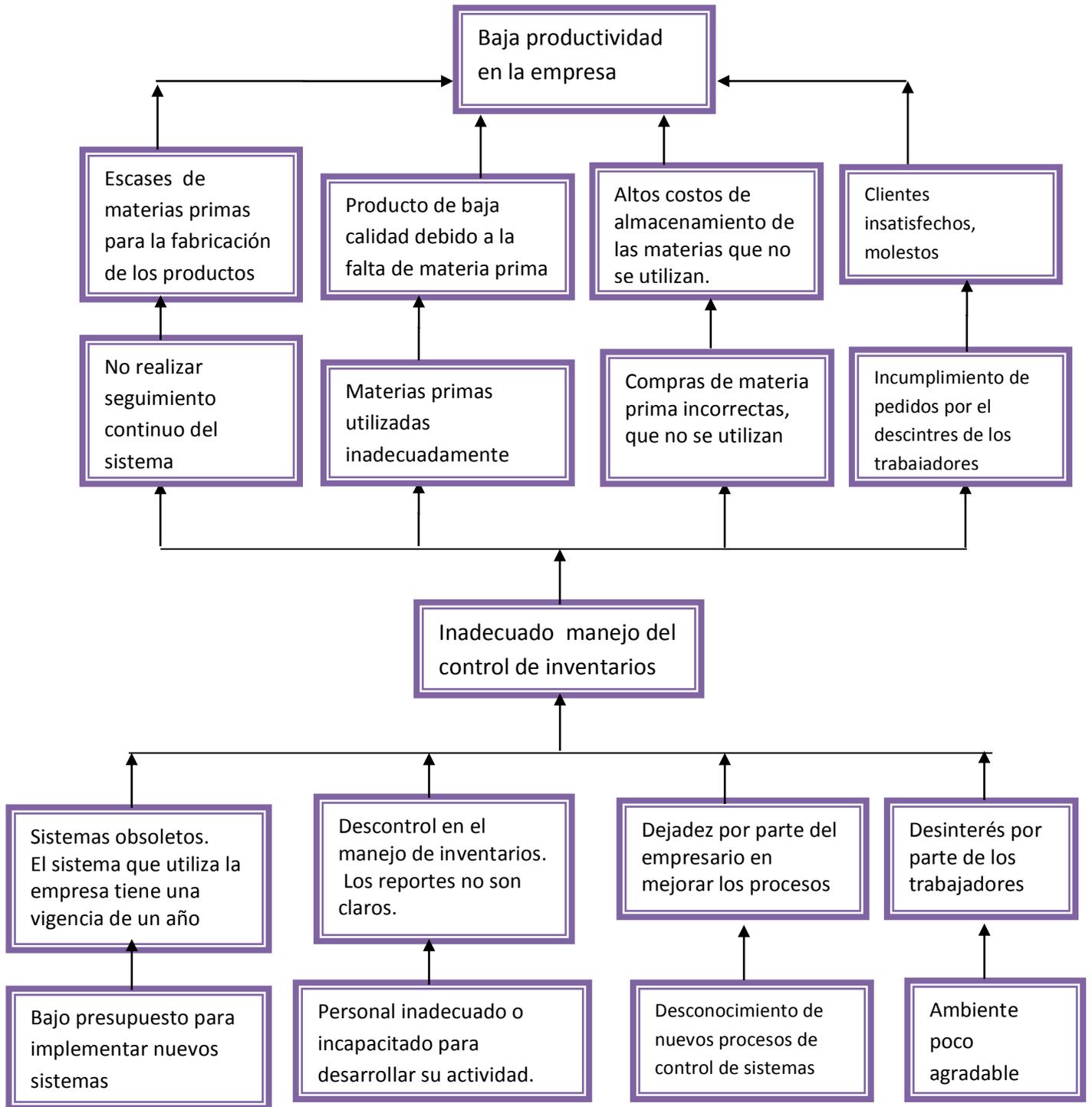
“El control de inventarios se considera parte importante de la empresa, por este motivo es necesario aplicar valores y normas, esto hace que las organizaciones logren obtener mayor productividad y poder ser una empresa líder en el mercado.”

De aquí que el presente trabajo está enfocado a descubrir la investigación del control de existencias y así poder desarrollar un programa detallando los elementos, oportunidades, retos,

objetivos, estrategias de acción encaminadas al bienestar de la productividad de la empresa. Este es un nuevo concepto, que se desarrolla en el ámbito empresarial desprendiendo de esta manera, la siguiente problemática. Según (Aguilar M. , 2005, págs. 15, 16,) que debemos hacer ciertas preguntas.

¿Cuál ha sido la forma de ejecutar métodos de control de existencias en las empresas ecuatorianas en la última década? en otras palabras los empresarios han adoptado en utilizar un modelo de aplicación para desarrollar procesos y estrategias que fomenten actividades para mejorar la empresa. ¿Qué beneficios obtiene la empresa ecuatoriana? Al aplicar nuevos modelos de control de existencias las empresa pueden logra un máximo aprovechamiento de las inversiones realizadas por otras organizaciones llegando así a una cuantificación de resultados, y además de crear un vínculo entre los consumidores y la marca, compartiendo los mismos valores y consiguiendo, al mismo tiempo, un incremento de ventas. ¿Quién aplica los programas establecidos? Para dichos programas deben ser acogidos por las grandes o pequeñas empresas para ofertar un mejor producto a los clientes. ¿Han sido suficientes los esfuerzos por realizar un exitoso control de inventarios por parte de las empresas interesadas en este tema? Para que se establezca una mejor productividad, principalmente se debe haber confianza en la actividad que están realizando.

Ilustración 1: Árbol de Problemas



Elaborado por: Ligia Muyulema

1.2.3 Prognosis

“Al no solucionar los problemas existentes en la empresa como es el inadecuado uso del control de existencias, esto a lo largo o mediano plazo nos conllevara a la pérdida de la productividad, dejando así insatisfechos al empresario.” Análisis por Ligia Muyulema.

Además el incorrecto uso de los métodos hace que la empresa vaya disminuyendo su credibilidad y por lo tanto dejando así a los clientes insatisfechos, lo cual no cumpliremos los objetivos establecidos y la efectividad en la empresa, esto se produce por los inadecuados programas de desarrollo para la empresa. .

“De la misma manera el deficiente cálculo de presupuesto para la producción hace que exista un exceso de materiales, por lo tanto, esto conllevar a producir altos costos de almacenaje, y por esta razón se produce la deficiente calidad en la elaboración de productos.”

Otra de las causas es el descontrol de los inventarios de la empresa, los cuales no aplican los valores básicos que incurre en una empresa, de modo que con el tiempo crea un desinterés por parte de los empresario y trabajadores, como también los que están dentro de una organización, para lograr así una mejor productividad en la empresa.

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera el inadecuado manejo del control de existencias influye en la productividad de la fábrica de calzado Luigi Valdiní. Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Directrices o interrogantes

¿Por qué es importante un el control de existencias en la empresa Luigi Valdiní?

¿Qué factores o herramientas ayudan a obtener un mejor control de las existencias y así poder tener mayor productividad?

¿De qué manera influenciará la implementación de un control de existencias en la productividad de la empresa?

1.2.6 Delimitación

Límite de contenido.

Campo: Marketing

Área: Administración de inventarios

Aspecto: Producto

Límite temporal

Abril y duró hasta el mes de Noviembre.

Limite espacial

Empresa: Compañía de Fabricación Luigi Valdini Cía. Ltda.

Dirección: Augusto N. Martínez Av. 13 de diciembre 210 y las Palmeras.

Unidades de observación

La investigación se realizó específicamente al dueño y gerente de la empresa Sr. Eliecer Baldospin, al departamento de Marketing y a los clientes internos y externos según sea el caso.

1.3 Justificación

En el presente proyecto se intenta solucionar los problemas de la fábrica de calzado de LUIGUI VALDINI, mediante la optimización del control de existencias para mejorar la productividad.

Hace referencia a que tener un adecuado registro de inventarios no es simplemente hacerlo porque las empresas grandes lo hacen, porque el contador lo pide o porque los necesitamos para

armar un balance general. El objetivo principal es contar con información suficiente y útil para: minimizar costos de producción, aumentar la liquidez, mantener un nivel de inventario óptimo y comenzar a utilizar la tecnología, con la consecuente disminución de gastos operativos, así como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

“En la actualidad, la compañía Luigi Valdini Cía. Ltda., se ve afectada por la falta de control de inventarios, problema que genera retraso en los plazos de producción y entrega de productos y un exceso o escasez de materia prima, todo esto afecta la credibilidad institucional de la compañía” ... (...) La investigación es factible puesto que existe material bibliográfico respecto al tema, se cuenta con asesoría profesional de docentes conocedores del mismo, y lo más importante se tiene una base de datos real y veraz de la empresa Luigi Valdini Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Elaborar un plan de capacitación para perfeccionar el manejo del control de existencias y aumentar la productividad de la empresa Luigi Valdini.

1.4.2 Específicos

- Determinar la situación actual del control de existencias en la empresa Luigi Valdini.
- Analizar las herramientas que utiliza la empresa para el manejo del control de existencias.
- Diseñar un plan de capacitación para optimizar el manejo del control de existencias.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Para la obtención de los antecedentes investigativos se tomó información de tesis o estudios similares que estén relacionados con nuestro tema, tomando en consideración en sus objetivos y conclusiones.

Investigación de tesis.

Según (Mena, 2010, págs. 10,11,87,88) “Planificación estratégica para incrementar la productividad de Panificadora Ambato de la ciudad de Ambato”

Objetivos

- Diagnosticar las causas que permitan aplicar una Planificación Estratégica para incrementar la Productividad.
- Realizar un diagnóstico estratégico de la Panificadora Ambato para determinar su situación actual.

- Analizar los factores predominantes que permitan controlar el sistema de inventarios y aumentar la productividad de Panificadora Ambato.
- Diseñar un Plan Estratégico que permite incrementar la productividad de Panificadora Ambato.

Conclusiones

- Existe demora en recibir los diferentes insumos que utiliza la empresa para la producción, lo que provoca dificultades para la elaboración y comercialización de los productos que oferta Panificadora Ambato.
- El personal que labora en el área de Caja y Despacho de Panificadora Ambato, no tiene los conocimientos necesarios para desempeñar correctamente sus funciones, causando problemas en la atención a los clientes.
- Carece de un clima laboral apropiado, motivado en gran parte a la falta de colaboración de los empleados antiguos a instruir al personal nuevo, así como la falta de predisposición por parte de personal cuando se requiere cambio de horario, causando enemistad entre empleados.

“Por lo tanto existe demora en recibir los diferentes insumos que utiliza la empresa para la producción, lo que provoca dificultades para la elaboración y comercialización de los productos que oferta la Panificadora Ambato”. (...) “Del mismo modo el personal que labora en el área de caja y despacho de Panificadora Ambato, no tiene los conocimientos necesarios para desempeñar correctamente sus funciones, causando problemas en la atención al cliente.”

Del mismo modo la empresa carece de un clima laboral apropiado, motivado en gran parte a la falta de colaboración de los empleados antiguos a instruir al personal nuevo, así como la falta de predisposición por parte del personal cuando se requiere cambio de horario, causando enemistad entre los empleados.

Si no existe un control adecuado de los insumos que ingresa no se podrá tener una buena producción y por lo tanto la productividad de la empresa bajara, como también si no existe colaboración por parte de los empleados no podrán desarrollar de mejor manera sus funciones laborales y crearán un ambiente inestable en la empresa causando desmotivación y desinterés por mejorar en su trabajo.

Según (Freire, 2012, págs. 10, 52) “Modelo de Gestión de Inventarios para la programación del sistema de compras de la Farmacia Popular “El Rosario” de la ciudad de Ambato”

Objetivos

- Determinar un modelo de gestión de inventarios para la programación del sistema de compras de la Farmacia Popular “El Rosario” de la ciudad de Ambato.
- Diagnosticar como se está realizando el proceso de las compras.
- Analizar los métodos de sistematización de compras.
- Proponer un modelo de gestión para llevar a cabo un sistema de compras adecuado.

Conclusiones

- No se ha determinado procedimientos para el área operativa de la empresa que contribuya a obtener una estructura organizacional eficiente.
- No se han establecido los procesos de gestión para el manejo de inventario de los diferentes productos que se comercializa.
- No se ha realizado un análisis de las debilidades que tienen los procesos de compra.
- La empresa carece de un sistema de control que colabore al cumplimiento de los objetivos y a la optimización de los resultados en base a un seguimiento continuo de las operaciones.

“Sin embargo se ha determinado procedimientos para el área operativa de la empresa que contribuya a obtener una estructura organizacional eficiente. (...) por tal motivo no se

han establecido los procesos de gestión para el manejo de inventario de los diferentes productos que se comercializa.”

“Por consiguiente nos e ha realizado un análisis de las debilidades que tienen los procesos de compra. De la misma manera la empresa carece de un sistema de control que colabore al cumplimiento de los objetivos y a la optimización de los resultados en base a un seguimiento continuo de las operaciones.”

Según (Herrera, 2001, págs. 10, 73) “Evaluación del desempeño del personal en el área de producción y su incidencia en la productividad de la empresa carrocería Cepeda de la ciudad de Ambato”

Objetivos

- Determinar los niveles de deficiencia del personal en el área de producción a través de una evaluación del desempeño para incrementar la productividad en la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.
- Identificar los niveles de desperdicios de materia prima y tiempo que se genera en el área de producción a través de una evaluación de habilidades, competencias y destrezas para determinar si son o no idóneos para su puesto de trabajo.
- Determinar los procesos que influyen en el retraso de la producción de la empresa, estableciendo los errores del control implantado a través de una investigación de campo para evitar demoras en la entrega del producto final.
- Implementar en la empresa un plan de evaluación del personal en el área de producción a través de la aplicación del método de escalas gráficas y de los indicadores de productividad para monitorear el cumplimiento de los trabajadores y verificar el impacto que ejercen en la maximización de la productividad.

Conclusiones

- Mediante la investigación efectuada se ha podido determinar que en “Carrocerías Cepeda”, no existe un control adecuado sobre el personal que labora en el Área de Producción, provocando un mal manejo de los recursos como también que el producto final no sea competitivo.
- Se ha identificado que en la empresa no existe un adecuado manejo del material que se utiliza, por lo cual se genera desperdicios; provocando que la empresa incurra en gastos extras como es la compra de la materia prima.
- Se ha detectado que existe un retraso en los procesos de la producción, ya que los obreros no tienen un excelente rendimiento en sus tareas cotidianas, generando entonces el detenimiento del crecimiento empresarial.
- Se establece que la empresa no cuenta con un eficaz desempeño de cada uno de los obreros, para poder ejercer sus actividades; es decir no logran cumplir las metas trazadas con los recursos disponibles dentro del tiempo especificado

A través de la investigación efectuada se ha podido determinar que en carrocerías Cepeda, no existe un control adecuado sobre el personal que labora en el área de producción, por consiguiente provoca un mal manejo de los recursos y dando un producto final no competitivo. Además, se ha identificado en la empresa que no existe un adecuado manejo del material que utiliza, por lo tanto, se generara desperdicios; provocando que la empresa incurra en gastos extras.

Así mismo, se ha detectado que existe un retraso en los procesos de producción, ya que los obreros no cuentan con un excelente rendimiento en sus tareas cotidianas, deteniendo el crecimiento empresarial, e incluso, se establece que la empresa no cuenta con un eficaz desempeño de cada uno de los obreros, para poder ejercer sus actividades, es decir no cumplen con las metas trazadas.

2.2 Fundamentación filosófica

La investigación científica es un proceso de ejercicio del pensamiento humano que aplica la descripción de aquella porción de la realidad que es objeto de estudio, la explicación de las causas

que determinan las particularidades de su desarrollo, la valoración de sus implicaciones ontológicas de los mismos, así como la justificación o no de sus análisis.

Es por eso, que la investigación es un acto creativo y constructor de una nueva realidad que anteriormente no tenía existencia propiamente dicha, al menos en la forma en que emerge de las manos de su creador, es decir el investigador. Por tal motivo el trabajo investigativo que se está desarrollando, permite emprender lo investigativo que se presupone a a partir de determinadas premisas filosóficas y epistemológicas que facultan la justa comprensión de la teoría que se ejecuta con todos sus riesgos, potencializadores, obstáculos, méritos, logros, etc.

“Está claro que todo ser humano de un modo u otro investiga, aunque no siempre tenga conciencia de este hecho. Del mismo modo que todos piensan aunque no se preocupen por indagar como se desenvuelven en su intelecto las leyes de la lógica.”

Cabe resultar a los cultivadores de la filosofía como Platon, Aristoteles, Bacon, Descartes, Kant, Marx, Russel, Hussrel, Bacherlard, Popper;etc, los que históricamente le han dedicado mayor atención a las cuestiones epistemológicas del proceso de investigación, luego los científicos comenzaron a preocuparse también no solo por los resultados de sus respectivas investigaciones en el terreno de sus especialidad, sino también por los métodos empleados para llegar a ellos, así como los fundamentos filosóficos que han condicionado sus particulares actividades investigativas.

La presente investigación se ubicó dentro de la metodología cualitativa, por lo que epistemológica y ontológicamente está ubicada dentro del paradigma dialéctico constructivista. Ontológicamente se concibe a los fenómenos sociales como representaciones de cosas cuyos significados se los atribuye el actor social de acuerdo a una realidad observada.

Paradigma positivista

En la empresa Luigi Valdini el positivismo rechaza la posibilidad de conocer la esencia de los objetos y de los fenómenos y sostiene que los problemas acerca de la esencia de las cosas y de sus causas, son metafísicos y científicos. Por lo que, el conocimiento científico se encuentra limitado a la experiencia directa, a la simple descripción fenoménica de la realidad, aunque reconoce la importancia de la utilización de hipótesis para conducir los experimentos.

Fundamentación ontológica: la realidad es única, tangible, fragmentable en partes que se pueden manipular. La realidad existe independientemente del sujeto cognoscente, está ya hecha desde siempre, solamente hay que aprehenderla. Por lo tanto las leyes y las verdades son absolutas, eternas, fijas, inmutables.

Fundamentación epistemológica: el conocimiento de la realidad se da por la relación entre el sujeto cognoscente y el objeto de estudio, quienes son independientes y se relacionan a distancia uno del otro. El sujeto se informa del objeto. Por lo tanto, el sujeto acumula en su mente datos y conocimientos que le han sido transmitidos desde afuera, es un receptáculo.

Fundamentación axiológica: en la investigación científica, el sujeto cognoscente debe actuar con neutralidad axiológica. La ciencia debe ser objetiva y libre de valores, y no puede ser procesada bajo la influencia de factores políticos, culturales, morales o religiosos. **Fundamentación metodológica:** para este paradigma existe un método científico único, que es el de las ciencias naturales; y, por lo tanto todas las ciencias, incluidas las ciencias sociales, deben emplear la misma lógica y procedimientos experimentales y cuantificables en los procesos de investigación, el método hipotético-deductivo. De esta manera, es en el método, donde se fundamenta la unidad científica.

2.3 Fundamentación legal

Código orgánico de la producción, comercio e inversiones

Art. 1.- Ámbito.- Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la

distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República.

Art. 2.- Actividad Productiva.- Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

Art. 3.- Objeto.- El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

Art. 4.- Fines.- La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

- a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible.
- b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;

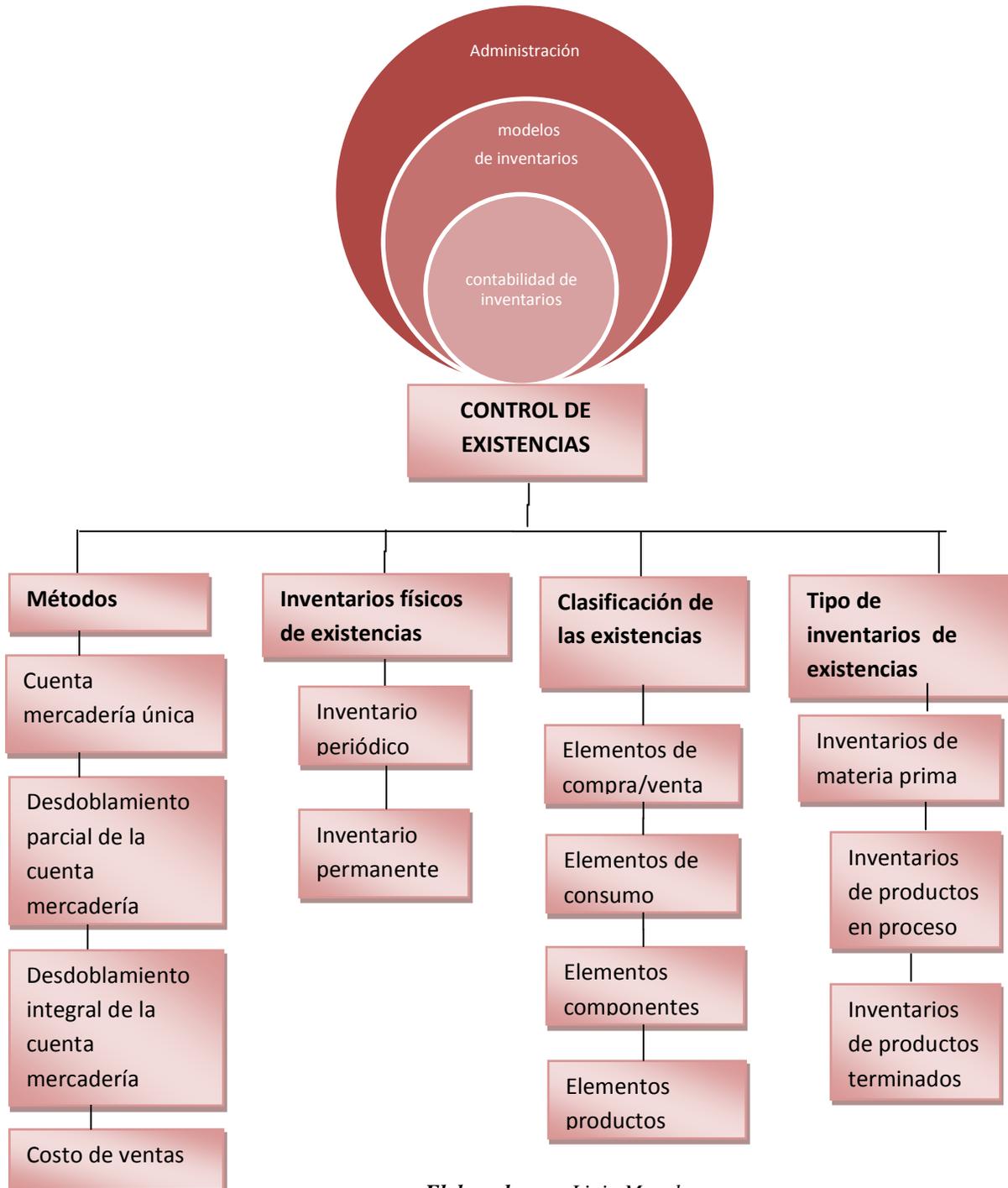
- c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;
- d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;
- e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores;
- f. Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza;
- g. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables;
- h. Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo;
- i. Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos;
- j. Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso del poder del mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas y en general, las que afecten el funcionamiento de los mercados;
- k. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico - institucional;

- l. Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico;
- m. Establecer los principios e instrumentos fundamentales de la articulación internacional de la política comercial de Ecuador;
- n. Potenciar la sustitución estratégica de importaciones;
- o. Fomentar y diversificar las exportaciones;
- p. Facilitar las operaciones de comercio exterior;
- q. Promover las actividades de la economía popular, solidaria y comunitaria, así como la inserción y promoción de su oferta productiva estratégicamente en el mundo, de conformidad con la Constitución y la ley;
- r. Incorporar como un elemento transversal en todas las políticas productivas, el enfoque de género y de inclusión económica de las actividades productivas de pueblos y nacionalidades;
- s. Impulsar los mecanismos que posibiliten un comercio justo y un mercado transparente; y,
- t. Fomentar y apoyar la investigación industrial y científica, así como la innovación y transferencia tecnológica.

2.4 Categorías fundamentales

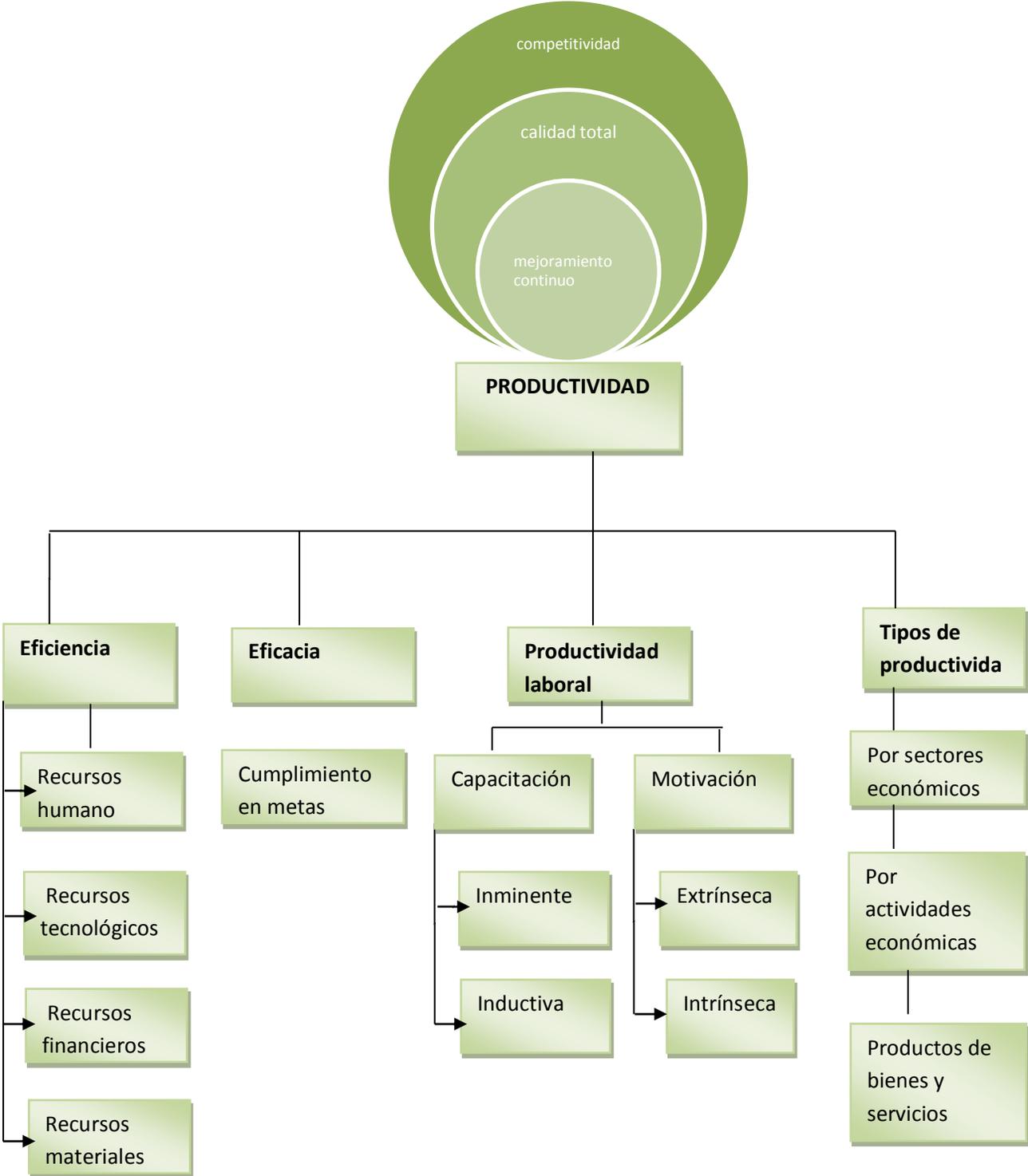
Superordinación de Variables

Ilustración 2: Categorías Fundamentales



Elaborado por: Ligia Muyulema

Ilustración 3: Categorías Fundamentales



Elaborado por: Ligia Muyulema

Definición de categorías

Administración

Como podemos saber que la administración es lo más esencial para toda empresa, es un proceso que controla y evalúa la situación de la empresa y luego tomara decisiones. Según (Cabrera, 2004, págs. 43, 53)

Como todos sabemos la administración de inventarios es el aumento o la disminución de gastos que representa el manejo de los inventarios debe llevar las empresas a reflexionar sobre la importancia. Según (Muller, 2005, págs. 20, 26)

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores etc.

La administración de inventarios

El aumento o la disminución de gastos que presenta el manejo de los inventarios deben llevar a las empresas a reflexionar sobre la importancia de contar con un personal idóneo y con gran capacidad de análisis que les permita detectar continuamente las posibles causas y las respectivas soluciones a los problemas inherentes al manejo de inventarios.

“Las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de este tema y su incidencia sobre las utilidades de la compañía. El personal de compras tiene que estar preparada para desarrollar una buena gestión en la administración de los inventarios.”

Actividades de control

Se dice que las existencias representan entre el **70% y el 90%** de todos los costos de las empresas industriales y entre el **40% y el 60%** de las que se dedican a la comercialización de productos. De allí la necesidad de la administración y el control de los inventarios, con el fin de garantizar que la empresa tenga disponibles los productos indicados y evite faltantes y excesos que significan capital inmovilizado y crean iliquidez o pérdidas de ventas.

“Una correcta administración de inventarios debe buscar un equilibrio entre el número de referencias, cantidades por referencia, calidades y vigencias para ser utilizadas o vendidas al consumidor final.”

Planeación de existencias.

Es necesario considerar las existencias reales en bodegas, depósitos y almacenes, los pedidos pendientes o en tránsito, los despachos o ventas realizados en el último periodo, la cantidad económica que se debe comprar teniendo en cuenta los descuentos o precios por escalas, los plazos concedidos por el proveedor para cancelar el pedido y el tiempo de entrega que requiere el proveedor para colocar el pedido en bodega, centro de distribución o almacén.

Un principio elemental para planear las existencias que se deben tener o comprar debe basarse inicialmente en un razonamiento simple. “Cuanto tengo y cuanto vendo”. El comprador, conociendo esta información y analizando cada una de las anteriores consideraciones, puede entrar a definir que debe programar.

Determinar ciclos de pedidos

“Cuando el consumo o demanda tiene un comportamiento regular, se pueden programar pedidos de existencias regulares acordadas con el consumo, evitando incurrir en faltantes o en gastos por excesos.”(...) “Programar varios pedidos de un mismo producto a un proveedor para ser entregados en fechas diferentes representa ciertas ventajas para el comprador y para el proveedor, que se pueden resumir en:”

- Organización del trabajo

- Disminución de riesgos por agotados
- Programación de la producción por parte del proveedor
- Continuidad en el suministro.
- Cumplimiento de las entregas
- En algunos casos el proveedor respeta precios y condiciones.

“Cuando el producto y la empresa enfrentan ciclos de demanda estacional, se debe buscar llegar a acuerdos con los proveedores para efectuar compras anticipadas con pagos especiales que signifique menores precios y permita asegurar el suministro oportuno para la y temporada.”

Revisar existencias

Un programa de revisión permanente de las existencias reales permite contar con productos actualizados y salir de mercancías obsoletas. Al revisar las existencias, se deben tomar decisiones inmediatas como: colocar pedidos de mercancías agotadas o con niveles de inventarios bajos, rebajar, cambiar, devolver mercancías obsoletas o pasadas de moda.

Una forma fácil y práctica de efectuar una revisión de existencias para detectar posibles desviaciones en el inventario es señalar aquellas referencias que presentan un valor muy elevado con respecto a otros similares y en relación con su promedio de ventas definido para un periodo normal.

“El valor señalado puede estar representado por las cantidades de cada referencia o por la valoración total al costo o a la venta de los productos que presentan una cifra bien significativa, y que pueden representar un exceso frente al promedio normal de ventas.”

Cuando el comprador, debido al significativo número de referencias que maneja y a otras actividades no menos importantes no puede revisar todas las existencias, debe tener una forma de clasificar los 100 o los 200 artículos más importantes o recurrir al siempre práctico 80-20 con el fin de hacer una revisión periódica que le permita tener un mejor control sobre el inventario.

Procesos administrativos

Se debe realizar un proceso administrativo para poder llegar al éxito y poder seguir creciendo como líder en el mercado. Según (Aguilar R. , 2006, págs. 53,60)

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales:

La planeación para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.

1. **La organización** para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
2. **La ejecución** por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
3. **El control** de las actividades para que se conformen con los planes.

Planeación

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

Actividades importantes de planeación

- a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b. Pronosticar.

- c. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g. Anticipar los posibles problemas futuros.
- h. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

Organización.

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Actividades importantes de organización.

- a. Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- b. Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos reg. X depto.)
- c. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- d. Aclarar los requisitos del puesto.
- e. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- f. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la admón..
- g. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.

- h. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

Ejecución.

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

Actividades importantes de la ejecución.

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Motivar a los miembros.
- d. Comunicar con efectividad.
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Control.

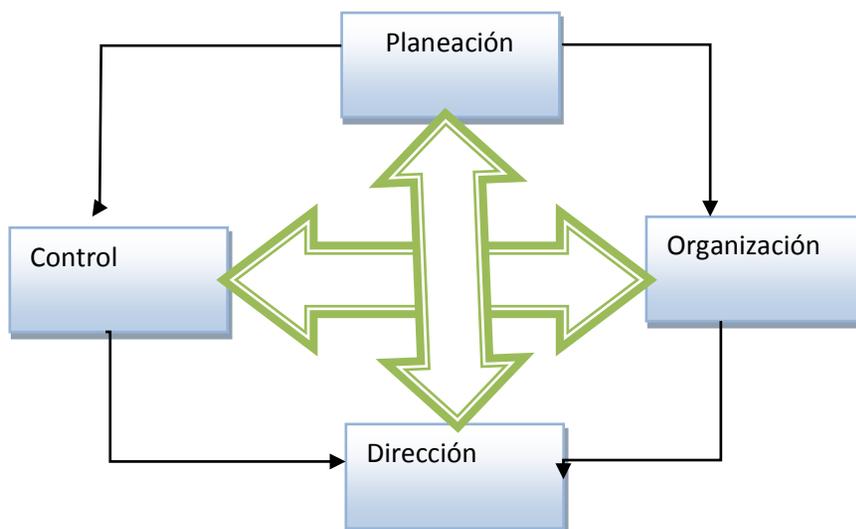
Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito.

Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

Actividades importantes de control

- a. Comparar los resultados con los planes generales.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d. Comunicar cuales son los medios de medición.
- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- g. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- h. Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

Ilustración 4: Proceso de Administración



Elaborado por: Ligia Muyulema

Modelos

Las empresas modernas ponen en práctica lo que es el control de los inventarios para poder llevar un buena producción y ofertar productos de calidad. Según (Reyes, 2009, págs. 70 - 73)

“Comúnmente los inventarios están relacionados con la mantención de cantidades suficientes de bienes (insumos, repuestos, etc.), que garanticen una operación fluida en un sistema o actividad comercial.”

Forma efectiva de manejar los inventarios es minimizando su impacto adverso, encontrando un punto medio entre la poca reserva y el exceso de reserva. Esta actitud prevaleció en los países industrializados de Occidente, incluso después de la segunda guerra mundial, cuando Japón instauró con gran éxito el sistema (famoso ahora) “Just in time”, ambiente que requiere un sistema de producción (casi) sin inventario. Según (Santos P. , 2004, págs. 54, 60)

Por tres factores imperativos:

- No hacer esperar al cliente.
- Realizar la producción a un ritmo regular, aun cuando fluctuó la demanda.
- Comprar los insumos a precios más bajos.

Una buena gestión de los inventarios es definir perfectamente:

- Mercadería a pedir.
- Fechas de pedido.
- Lugar de almacenamiento.
- La manera de evaluar el nivel de stock.
- Modo de reaprovisionamiento.

Modelo de inventario generalizado.

El objetivo final de cualquier modelo de inventario es dar respuesta preguntas tales como:

1. ¿Qué cantidad de artículos deben pedirse?

2. ¿Cuándo deben pedirse?

La respuesta a la primera pregunta se expresa en términos de lo que llamaremos cantidad óptima de pedido (EOQ).

Ella representa la cantidad óptima a ordenar cada vez que se realice un pedido y puede variar con el tiempo, dependiendo de la situación que se considera.

La respuesta a la segunda pregunta dependerá del tipo de sistema de inventarios:

a) Si se requiere revisión periódica en intervalos de tiempo iguales, por ejemplo: cada semana, cada mes, etc., el tiempo para adquirir un nuevo pedido, suele coincidir con el inicio de cada intervalo de tiempo.

b) Si se requiere revisión continua, el nivel de inventario al cual debe colocarse un nuevo pedido, suele ser especificado como punto para un nuevo pedido.

En consecuencia, se puede expresar la solución del problema general de inventarios como:

a) Caso revisión periódica: Recepción de nuevo pedido de la cantidad especificada por EOQ en intervalos iguales de tiempo.

Modelos deterministas.

Es difícil idear un modelo general de inventarios que tome en cuenta todas las variaciones de los sistemas reales, incluso, aun si puede ser formulado un modelo lo suficientemente general tal vez no sea posible su resolución analítica, por consiguiente, estos modelos tratan de ser ilustrativos de algunos sistemas de inventarios.

Contabilidad

La contabilidad para los inventarios forma parte muy importante para los sistemas de contabilidad de mercancías, porque la venta del inventario es el corazón del negocio. El

inventario es, por lo general, el activo mayor en sus balances generales, y los gastos por inventarios, llamados costo de mercancías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el estado de resultados. Según (Buffetti, 2002, págs. 87, 95)

Las empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser esta su principal función y la que dará origen a todas las restantes operaciones, necesitaran de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con esos controles. Entre estas cuentas podemos nombrar las siguientes.

Selección de los medios contables.

Ultimados en los capítulos procedentes los argumentos de carácter general, pasaremos en capítulos sucesivos a tratar temas más estrictamente contables. Pero todavía antes de entrar a fondo de la correcta aplicación de las escrituras, creemos pertinente decir algo con relación a un aspecto del problema, que es preliminar a cualquier otro y que muy injustamente se olvida: lo de la forma exterior de los medios contables: ¿preferimos libros encuadernados a las hojas cambiabiles, a la ficha visible, a la ficha vertical?

Libros encuadernados.

Son evidentes sus limitaciones, debido:

- A la imposibilidad de intercalación dentro de una clasificación ordenada, cualquiera que sea;
- A la terminación de unas páginas antes que otras, con la necesidad de adjuntar nuevos libros;
- A la dificultad de encontrar un determinado articulo cuando estos son numerosos, siendo escasos en un libro las posibilidades de señalización marginal.

Poe estas limitaciones, los libros rayados son aconsejables solo cuando:

- La empresa se de pequeñas dimensiones.

- Trate un modesto número de artículos
- Que su mercado de ventas sea constante o sujeto a infrecuentes cambios.
- Se disponga de un libro con índice alfabético que sirva para localizar los artículos que, habiendo terminado su página, vayan puestos al final.

“Lo importante del libro encuadernado es su singularidad, su compatibilidad, su manejabilidad, a ausencia de peligro de traspapeleo, su bajo costo: méritos estos que una empresa pequeña y escasamente dotada de organización y de personal a nivel de no dejar de considerar.”

Control de existencias

El control de existencias se refiere a los insumos que la empresa posee para realizar su producción, según sea la actividad de la empresa. Según (Jose, 2001, págs. 1,3)

“Por tanto en este concepto se da cobertura a una variedad de bienes que se caracterizan por su carácter de almacenable y que tendremos oportunidad de estudiar más detenidamente, pero este propio carácter almacenable el que ocasiona en la empresa una serie de actividades que podríamos agrupar en la denominada función de aprovisionamiento.” ... (..).” La cuenta existencias se refiere a un recurso, a un activo que, en su sentido amplio, incluye las materias primas, los productos en proceso y los productos para la venta.”

La función de aprovisionamiento y los costes derivados

La función de aprovisionamiento

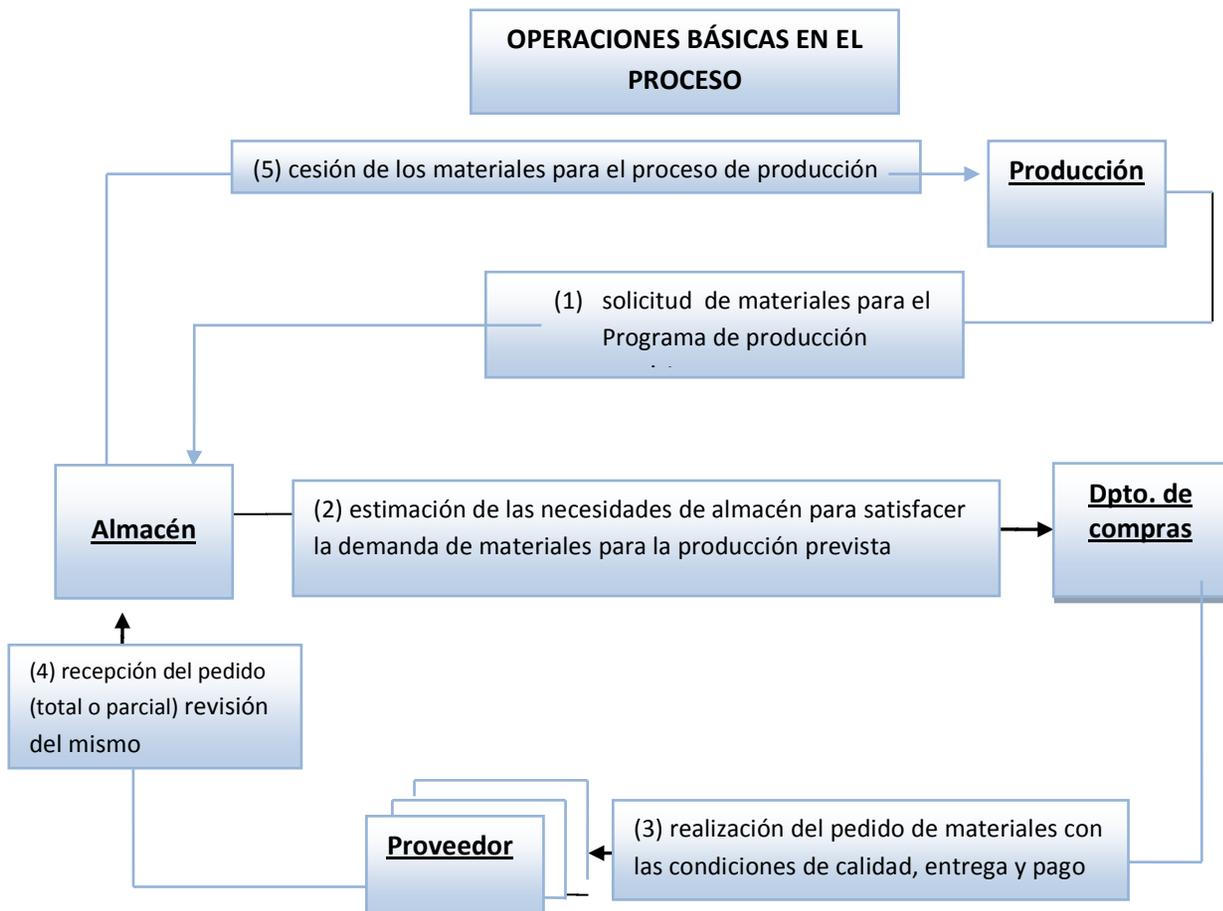
La necesidad de aprovisionamiento en la empresa viene ocasionando por una serie de factores que pueden ser resumidos en:

- a) Variaciones estacionales de los precios.
- b) Rebajas en las compras en función del volumen adquirido

- c) Incertidumbre tanto de la demandad de los productos que vende como del plazo de aprovisionamiento de los productos que compra. Etc.

El ejercicio de la función de aprovisionamiento implica el desarrollo de una serie de actividades que de forma gráfica estarían representadas en el siguiente esquema.

Ilustración 5: Operaciones Básicas en el Proceso de Aprovisionamiento



*Fuente: Copiado y acoplado de José Gonzales
Elaborador por: Ligia Muyulema*

De este esquema se desprenden cuatro actividades fundamentales en el proceso de aprovisionamiento:

1. Estimación de necesidades de materiales para cada periodo

2. Tramitación de los pedidos.
3. Recepción y control de la calidad de los materiales
4. Control de materiales

La estimación de necesidades de materiales, es responsabilidad del encargado de almacén en coordinación con el jefe de compras que en los caso de empresas pequeñas o medianas suelen estar unificadas en la misma persona.

Una vez estimada las necesidades de materiales, es necesario realizar la tramitación de los pedidos, donde se deberían fijar entre otras condiciones, las siguientes:

- a) Forma de pago, contado, letras, etc... el momento de la entrega.
- b) Plazo y forma de recepción de la mercancía (antes de la entrega global o escalonada
- c) Condiciones del contacto, incoterms.

El siguiente paso es la **recepción de la mercadería**, es decir, la verificación y control de calidad de los materiales recibidos, procediendo a comprar con el pedido efectuado. Realizada la verificación correspondiente, pasan al almacén de suministros (o directamente al servicio utilizado, si este los ha solicitado), extendiendo el oportuno vale de recepción. La factura de del proveedor una vez confirmada por el servicio de compras, pasa a la sección de contabilidad, a fin de efectuar las anotaciones correspondiente.

El **control de los materiales**, implica la organización y registro de datos, por ejemplo, para que los materiales puedan salir del almacén de suministros es menester emplear el llamado vale de salida, firmado por el jefe de servicio utilizador; en lagunas empresas, estos vales son establecidos por el departamento de planificación de la producción o incluso, si el control no es muy riguroso, por los mimo obreros que vayan a utilizar las materias primas.

La responsabilidad de la función de aprovisionamiento.

El departamento de compras y/o de almacén.

Tal como hemos visto la función de aprovisionamiento que hemos estudiado se fundamenta en dos actividades fundamentales que son el proceso de adquisición o compra de esos bienes y la posesión de los mismos.

El proceso de adquisición o compras implica la responsabilidad sobre cuestiones tales como:

- Negociación de precios con los proveedores, es decir precio de adquisición. El precio de compra que se llega en la negociación exige ser normalizado, ya que las condiciones de compra y venta en aspectos de tanta importancia económica como los transportes, fletes, seguros, financiación, impuestos, etc., no quedan reflejados con precisión en los términos de los contratos de la mercancía principal, pudiendo representar en múltiples ocasiones un porcentaje importante de incremento sobre el costo inicial.
- Financiación de la compra, es decir intentar alcanzar el mejor acuerdo para las finanzas de la empresa. Las negociaciones de las condiciones de pago comprende varios aspectos entre los que podemos destacar:
 - Modo de pago: efectivo, letra, talón, etc.
 - Existencia de entregas escalonadas de partidas y/o pagos a cuenta del pago definitivo.
 - Grado de elasticidad, contada a recepción de factura, contado fin de mes de la recepción de la factura, etc., o rigidez (sistema 30, 60, 90 días) del vencimiento.
 - Divisa escogida como moneda de cuenta para pagos en el extranjero.
- Sobre el volumen adquirido de bienes y sus calidades. La sección de compras debe plantear una estrategia de proveedores que asegure los abastecimientos con precios mínimos y calidad suficiente, no pudiendo sin autorización de la dirección de la

empresa, obtener descuentos especiales por compras masivas superiores a las necesidades del consumo más el mantenimiento del stock de seguridad, ya que esta política puede tener efectos económicos y financieros negativos. Todo ello implica la necesidad de establecer el volumen óptimo de cada pedido.

- Correcta organización de un sistema de información sobre precios, mercados, condiciones de fletes, relación de proveedores, etc.
- Garantizar el abastecimiento de los productos al mínimo coste y tiempo.

Los costes asociados a función de aprovisionamiento.

Como se puede intuir el desarrollo de estas actividades vinculadas con la función de aprovisionamiento y el mantenimiento de stock implican la aparición de una serie de costes de diversa naturaleza y comportamiento entre los que podemos destacar:

1. Costes de transporte fletes necesarios para posicionar el material en almacén.
2. Costes de mano de obra, gastos de recepción, manipulación, mantenimiento, administrativo, etc.
3. Costes financieros. Volumen y costo del capital inmovilizado en el stock (tipo de interés efectivamente pagado o coste de oportunidad derivado de los ingresos perdidos, si hubiera invertido dicho capital en usos alternativos).
4. Coste de arrendamiento o depreciación del edificio destinado almacén y servicio, mantenimiento del mismo (iluminación, calefacción, etc.)
5. Seguros e impuestos.
6. Mermas y pérdidas por envejecimiento físicos de los bienes almacenados.
7. Envejecimiento técnico de los productos.

Determinación del valor de entrada de los bienes en almacén.

De lo expuesto anteriormente se fundamenta que la correcta valoración de los movimientos de los elementos inventariables es un aspecto de suma importancia para valorar los consumos de materias primas y otros elementos que formaran parte del coste de los productos.

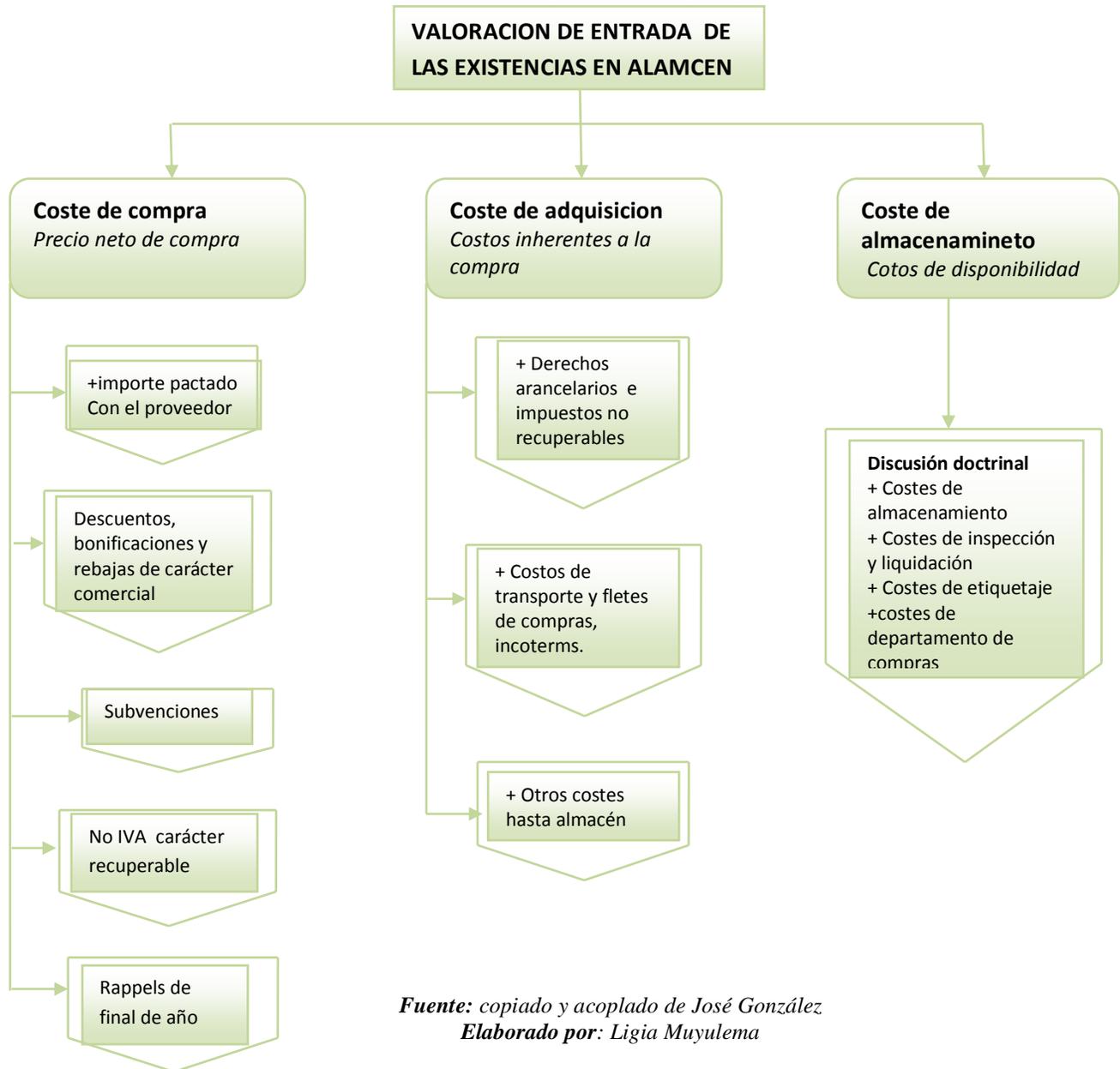
Por tanto resulta de especial interés centrar nuestra atención en la determinación de los diferentes componentes que conforman el coste de estos bienes.

Existen básicamente tres enfoques doctrinales en lo que respecta a la determinación del costo de compra de compra de los materiales, especialmente de los directos, y que son:

- Coste de compra. Comprende el importe neto de acuerdo con la factura del proveedor. Este criterio resulta adecuado cuando las materias les se han adquirido franco almacén del comprador, en cuyo caso los gastos de transporte son por cuenta del proveedor. El precio de coste de los materiales debe incluir todos aquellos conceptos que vayan a dar una medida exacta que configure las operaciones realizadas por la empresa en su función de aprovisionamiento. Por tanto el precio de adquisición de los materiales, estarán formados por:
 1. El importe neto de la compra que vendar dado por el importe pactado con el proveedor menos, los descuentos, bonificaciones y rebajas que se incluyen en la propia factura.
 2. Los impuestos a cargo del comprador, tales como IVA no recuperables y en su caso los derechos arancelarios de importación.
- Coste de los materiales en almacén. Incluyen todos los gastos hasta la puesta en almacén de los materiales comprados, este criterio está en consonancia con lo establecido en el Plan General de Contabilidad, se valoraran al precio de adquisición el cual comprenderá el consignado en factura mas todos los gastos adicionales que se produzcan hasta que los bienes se hallen en almacén, tales como transporte, aduanas, seguros, etc.
- Coste completo de aprovisionamiento. Según algunos autores, los materiales deben valorarse a la entrada del almacén al coste total de la función de aprovisionamiento, es decir añadiendo al coste en almacén los costes inherentes a la sección de aprovisionamiento o de compra.

De forma esquemática, por tanto, el coste de adquisición y disponibilidad quedara configurado como:

Ilustración 6: Valoración de Entrada de Existencias en el Almacén



*Fuente: copiado y acoplado de José González
Elaborado por: Ligia Muyulema*

Es de destacar que la obtención del precio de coste a partir de los conceptos anteriores es difícil de realizar en la modalidad normal de operación, ya que el cálculo de los gastos adicionales suelen necesitar bastante tiempo por lo que será preciso calcularlo sobre la estimación anticipada de los gastos y posteriormente corregirlos.

Coste de compra, precio neto de factura o importe de la factura.

Está formado básicamente por el precio de compra unitario de los bienes inventariables por el número de unidades adquiridas. A lo anterior tendremos que deducir todos los descuentos, vinificaciones y rebajas de carácter comercial. También debemos de deducir una serie de conceptos como las subvenciones. de aquí obtendremos el importe neto de la compra.

El gran problema y duda lo plantean los rappels de final de año y es donde se produce controversia entre los diferentes tratadistas. Este tipo de descuentos es de carácter comercial pero que se derivan de los pactos entre proveedores y clientes si se alcanza una serie de objetivos (normalmente volumen de compras anuales). Esto implica un cierto grado de incertidumbre.

“Bien es cierto que en algunos sectores, como puede ser alimentación, son de vital importancia a la hora de la determinación de las mejores ofertas, y condicionan de forma determinante la política comercial de la empresa.”

“Evidentemente cualquier pronunciamiento sobre su consideración o no en la determinación del coste de compra está condicionado a la importancia que en la empresa suponga este tipo de descuento y si es necesario se lleva a cabo una estimación de los mismos.”

Costes de almacenamiento o de posesión.

Bajo este concepto hemos intentado todos aquellos costes que los bienes objeto de análisis ocasionan, como por ejemplo los costes de inspección, etiquetaje y recepción de la mercancía, costes derivados de la búsqueda de la mejor oferta y relacionados con la función del departamento de compras, costes de almacenamiento (p.e derivados de tener cámaras

específicas para su tratamiento), etc... Concretamente podemos señalar que este tipo de costes derivan de:

- Del hecho mismo de un almacén manteniendo en estado de utilización, es decir, alquiler, gastos de conservación, seguridad, refrigeración, etc., de carácter fijo.
- Los que depende de la naturaleza y cantidad de los materiales almacenados, de una parte, de la duración de la permanencia de estos artículos en el almacén, por otra: riesgos de deterioro físico, riesgos de obsolescencia, necesidad de cuidados en ciertos casos.
- También suelen incluirse dentro de esta categoría los costes derivados de la administración y gestión de los pedidos.

En esta línea nos encontramos una vez más con una discusión doctrinal aun no resuelta respecto a la consideración de los mismos como mayor coste de los bienes. Una vez mas no existe una regla general todo depende del caso concreto objeto de estudio y de la política comercial y de costes asumida por la empresa. Cualquier determinación al respecto es perfectamente válida siempre y cuando la misma está avalada por un exhausto estudio y análisis.

El coste posición está formado por una serie de elementos que se derivan de la propia existencia del almacén, por ejemplo: calefacción, refrigeración, seguro, etc...normalmente es un coste fijo independiente del volumen de materias primas y formado por otros elementos que si se dan en función de una serie de características de las materias primas almacenada: naturaleza, volumen de elementos almacenados, obsolescencia, coste financiero de elemento de almacén, etc....

El reparto de los costes indirectos de compras, adquisición y aprovisionamiento.

Un grave problema asociado especialmente a esta última categoría de costes de los materiales, es decir a los costes de adquisición y aprovisionamiento es que estos normalmente no se conozcan su importe a asignar en el momento de la compra lo implica un importante problema en la determinación del cálculo del coste de compra de materiales.

En la práctica se vienen tomando dos soluciones para el problema citado:

1. Efectuar una estimación del importe de los costes indirectos de compra que comparta cada pedido, basado en un análisis de los datos históricos de la empresa, imputado este coste estimado en el momento de la entrada de las materias primas en almacén. Una de las formas más habituales consiste en aplicar un porcentaje predeterminado en todas las facturas de compra en concepto de costes indirectos de compra. Al final del periodo cuando se disponga de los datos reales, se comparara esta cifra en la cuantía imputada a los pedidos, la diferencia que resulte, ya sea positivo o negativo, se llevara directamente a la cuenta de resultados.
2. Esperar hasta que se conozcan los costos reales, imputado posteriormente su importe entre los distintos pedidos recibidos en el periodo, de conformidad con alguna clave de distribución. Este método además de retrasar la obtención de resultados parciales hasta el final del periodo no asegura tampoco un cálculo más exacto.

Métodos

Cuenta Mercaderías Única

“La cuenta mercadería única, es uno de los métodos más rudimentarios para el tratamiento de las mercaderías que, sin embargo, todavía es utilizado por muchas empresas, especialmente, en aquellas del comercio minorista.”

“Consiste en utilizar sola una cuenta, denominada mercaderías, para registrar las compras de productos para la venta y su posterior enajenación.”

“Como se puede observar, se trata de una cuenta de carácter mixto, que puede ser de activo o resultado, cuyo saldo, por sí solo, no tiene un significado claro, por cuanto, registra indistintamente transacciones a precio de costo y a precio de venta.”

El tratamiento de la cuenta Mercaderías Única es el siguiente:

Ilustración 7: Ejemplo de Mercadería Única

MERCADERIA UNICA	
DEBE	HABER
Inventario inicial	Ventas a precio de ventas
Compras a precio de costo	Devoluciones de compra
Devoluciones de venta	Retiros de los dueños
Gastos de flete	Castigos
Gastos de seguro	Donaciones
Gastos de embalaje	Muestras gratis

Elaborado por: Ligia Muyulema

“Si, a una fecha determinada, la existencia de productos para la venta es cero, significa que la cuenta no tiene componente de activo y, por lo tanto, su saldo representa el resultado en ventas. Si es deudor, se trata de una pérdida y, si es acreedor, se trata de una ganancia. “

Considerando lo anterior, se pueden presentar las siguientes situaciones:

Cuando no hay existencia de productos para la venta.

- El Saldo Deudor de la cuenta Mercaderías representa una Pérdida.
- El Saldo Acreedor de la cuenta Mercaderías representa una Ganancia.
- Si la cuenta Mercaderías está saldada, no hay resultado.

Cuando hay existencia de productos para la venta.

- Si la cuenta Mercaderías tiene Saldo Deudor menor que la existencia final el resultado es una Ganancia.

- Si la cuenta Mercaderías tiene Saldo Deudor mayor que la existencia final el resultado es una Pérdida.
- Si la cuenta Mercaderías tiene Saldo Acreedor, este saldo más la existencia final es igual a la Ganancia.
- Si la cuenta Mercaderías está saldada, la existencia final es igual a la Ganancia.

Expresaremos lo anterior, en ecuaciones matemáticas, para obtener el resultado en ventas, efectuando las siguientes consideraciones:

Ejemplo

Considerando un saldo inicial de \$24.000 en mercaderías, registre las siguientes transacciones realizadas por la empresa “ÚNICA”:

1. Compra mercaderías por \$260.000 que cancela al contado.
2. Los gastos de fletes y seguros, por el traslado de los productos, alcanzan a \$13.600 que cancela girando cheque al día.
3. Devuelve mercaderías por \$12.400 de las adquiridas en el punto 1, ya que se encontraban en mal estado.

1 Cifras en miles de pesos

4. Vende mercaderías en \$263.000 que le cancelan en efectivo.
5. Recibe devolución de clientes por \$ 42.000
6. El dueño de la empresa retira, para su consumo, mercaderías por un valor de \$8.750
7. Se sabe que el inventario final de existencias del período es \$ 84.300

Tabla 1: Ejemplo de Libro Diario

LIBRO DIARIO																	
<p>----- 1 -----</p> <p>Mercaderías 260.000</p> <p style="padding-left: 40px;">Caja 260.000</p> <p>G: Compra de mercaderías en efectivo</p>	<p>-----2-----</p> <p>Mercaderías 13.600</p> <p style="padding-left: 40px;">Bancos 13.600</p> <p>G: Gastos de seguro y fletes</p>																
<p>-----3-----</p> <p>Caja 12.400</p> <p style="padding-left: 40px;">Mercaderías 12.400</p> <p>G: Devolución de productos defectuosos</p>	<p>-----4-----</p> <p>Caja 263.000</p> <p style="padding-left: 40px;">Mercaderías 263.000</p> <p>G: Venta de mercaderías a precio de venta</p>																
<p>-----5-----</p> <p>Mercaderías 42.000</p> <p style="padding-left: 40px;">Caja 42.000</p> <p>G: Devolución de venta</p>	<p>-----6-----</p> <p>Cuenta Personal 8.750</p> <p style="padding-left: 40px;">Mercaderías 8.750</p> <p>G: retiro de mercaderías por el dueño</p>																
<p>D MERCADERÍAS ÚNICA H</p>																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Inventario Inicial 24.000</td> <td style="width: 50%; text-align: right;">12.400 (3)</td> </tr> <tr> <td>1) 260.000</td> <td style="text-align: right;">263.000 (4)</td> </tr> <tr> <td>2) 13.600</td> <td style="text-align: right;">8 750 (6)</td> </tr> <tr> <td>5) 42.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="border-top: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Débito 339.600</td> <td style="text-align: right;">284.150 Crédito</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="border-top: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>Saldo Deudor 55.450</td> <td></td> </tr> </table>	Inventario Inicial 24.000	12.400 (3)	1) 260.000	263.000 (4)	2) 13.600	8 750 (6)	5) 42.000				Débito 339.600	284.150 Crédito			Saldo Deudor 55.450		
Inventario Inicial 24.000	12.400 (3)																
1) 260.000	263.000 (4)																
2) 13.600	8 750 (6)																
5) 42.000																	
Débito 339.600	284.150 Crédito																
Saldo Deudor 55.450																	

Elaborado por: Ligia Muyulema

Como ya sabemos, el saldo de la cuenta mercaderías tiene un carácter mixto, por cuanto, ésta no ha sido cargada y abonada por valores homogéneos, es decir, tiene componentes de activo y de resultado.

Como sabemos, cuando el inventario final de existencias es distinto de cero, esta cuenta tiene carácter mixto, es decir, tiene un componente de resultados y otro de activo.

De acuerdo con el tratamiento de cuentas ya estudiado, sabemos que el componente de activo forma parte del débito de la cuenta, por lo cual, si depuramos de éste, extra contablemente y sólo para análisis, el valor de la existencia o inventario final, tendremos una cuenta sólo con componentes de resultado, que será pérdida o ganancia, dependiendo de la comparación entre el “nuevo débito” y el crédito de la cuenta.

Mediante fórmula matemática

Respecto de la cuenta, tenemos que presentar Saldo Deudor de \$55.450, que es menor al Inventario Final de Existencias que asciende a \$84.300, por lo tanto, corresponde aplicar la fórmula:

Existencia final - Saldo Deudor = Resultado Ganancia

\$ 84.300 – \$ 55.450 = \$ 28.850 Ganancia

Desdoblamiento Parcial de la Cuenta Mercaderías

Por lo visto anteriormente, la cuenta mercadería única, tiene algunas objeciones de carácter técnico, ya que su condición de cuenta mixta, que contiene componentes de activo y de resultado, impide que su saldo tenga un significado claro y concreto.

Para evitar esta situación, es recomendable separarla en una cuenta de activo y otra de resultado.

Para esto, se debe abrir una cuenta de activo denominada ‘**Mercaderías**’, o bien, ‘**Existencias**’, en la cual, se registrarán las compras de productos para la venta a su precio de costo y una cuenta de resultado denominada ‘**Ventas**’, para registrar las ventas a precio de venta. Para conocer el valor de los productos disponibles para la venta en el siguiente período (Saldo de la

cuenta Mercaderías) y el resultado por ventas (Saldo de la cuenta Ventas), se debe efectuar un ajuste contable periódico por el costo de los productos vendidos (Costo de Ventas).

El tratamiento de la cuenta Mercaderías y de la cuenta Ventas es el siguiente:

Tabla 2: Cuenta mercaderías

MERCADERÍAS		VENTAS	
I. Inicial	Dev. Compra	Dev. De ventas	Ventas a precio de venta
Compras a precio de costo	Retiros de dueños		
Gastos de flete	Gastos (Mermas)		
Gastos de seguros	Donaciones		
Gastos embalaje	Muestras gratis		
	Costos de ventas		Costo de venta
	Ajuste contable		

Elaborado por: Ligia Muyulema

Ejemplo

Utilizando las mismas operaciones contabilizadas bajo el método de la mercadería única, desarrollaremos el método del desdoblamiento parcial de la cuenta mercaderías.

Se debe considerar que las anotaciones registradas en el Libro Diario son las mismas, salvo que las ventas y las devoluciones de ventas se registran en la cuenta de resultados ‘Ventas’.

Bajo esa consideración, los saldos de las cuentas serían:

Tabla 3: Ejemplo de Libro Diario

LIBRO DIARIO			
<p style="text-align: center;">----- 1-----</p> <p>Mercadería 260.000 Caja 260.000 G: compra de mercadería en efectivo</p>	<p style="text-align: center;">----- 2-----</p> <p>Mercadería 13.600 Bancos 13.600 Gastos de seguros y fletes</p>		
<p style="text-align: center;">----- 3 -----</p> <p>Caja 12.400 Mercaderías 263.000 G: devolución de productos defectuosos</p>	<p style="text-align: center;">----- 4 -----</p> <p>Caja 263.000 Ventas 263.000 G: ventas de mercaderías a precio de venta</p>		
<p style="text-align: center;">----- 5 -----</p> <p>Ventas 42.000 Caja 42.000 G: devolución de venta</p>	<p style="text-align: center;">----- 6 -----</p> <p>Cuenta personal 8.750 Mercaderías 8.750 G: retiros de mercadería por el dueño</p>		
D	MERCADERÍAS	H	VEN T A S
Inv. Inicial 24.000 1) 260.000 2) 13.600	12.400 (3) 8.750 (6)		5) 42.000 263.000 (4)
Débito 297.600	21.150 Crédito		Débito 42.000 263.000 Crédito
S. Deudor 276.450		221.000S.Acreeedor	

Elaborado por: Ligia Muyulema

Hasta acá y, por cuanto, no se ha contabilizado el costo de los productos vendidos, el saldo de la cuenta Mercaderías, refleja el total de los productos que estuvieron disponibles para la venta en el período y la cuenta Ventas, las ventas realizadas. Al contabilizar el costo de los productos

vendidos, ya calculado en el análisis del ejemplo anterior, $(276.450 - 84.300 = 192.150)$ se dará de baja de la cuenta Mercaderías, los productos que ya no están en la empresa por haber sido vendidos y, se incorporará a la cuenta Ventas, el costo incurrido en la venta, reflejando así, el resultado obtenido en estas transacciones.

Desdoblamiento Integral de la Cuenta Mercaderías con Cuenta Complementaria Costo de Ventas

Como ya vimos, el desdoblamiento parcial de la cuenta mercaderías, consiste en separar el control de las existencias del resultado que éstas generan. Es por ello, que se abre una cuenta de activo ‘Mercaderías’ o ‘Existencias’ y otra de resultado ‘Ventas’ que puede reflejar una utilidad o una pérdida.

Una cuenta de activo que puede denominarse ‘Mercaderías’, o bien, ‘Existencias’, en la cual, se registran las compras y devoluciones de productos para la venta a su precio de costo, - una cuenta de resultado ganancia cuyo nombre puede ser ‘Ventas’.

Tabla 4: Ejemplo Costo de mercaderías

MERCADERÍAS	
DEBE	HABER
Inventario inicial Compras a precio de costo Gastos de flete Gastos de seguro Gatos Embalaje	Devoluciones de compra Retiros de dueños Castigos (Mermas) Donaciones Muestras gratis Costo de venta
Saldo deudor: valor de las existencias o productos para la venta Ajuste contable	
COSTO DE VENTAS	VENTAS
Costos de ventas	Devoluciones ventas ventas a precio venta

Elaborado por: Ligia Muyulema

Control Físico de las Existencias

“Como ya vimos en el tratamiento contable de las existencias, ya sea, que se utilice el método de la mercadería única o un método desdoblado, se requiere de un inventario físico de existencias, para conocer el resultado en ventas.”

El inventario de existencias consiste en un detalle de los productos que están disponibles para la venta, de los que están en proceso de producción y de las materias primas que serán utilizadas en la fabricación de otros productos. Este detalle debe contener el nombre de los productos, el número de unidades en existencia, el valor unitario y el valor total por cada tipo de producto.

Para el control de los inventarios, estudiaremos dos métodos, conocidos con los nombres de:

- Inventario periódico
- Inventario permanente

La utilización de uno u otro método, dependerá del tipo de empresa y del tipo de productos que conforman su existencia.

Sistema de Inventario Periódico

“En este sistema, dada su condición de periódico, no es posible contar, en forma diaria, con una información detallada, respecto de las unidades que conforman el stock de mercaderías ni de sus respectivos costos.”

“Este inventario físico de existencias o inventario final de existencias, debidamente valorizado, se compara con el valor total de las existencias que la empresa adquirió, en ese mismo período, para determinar por simple diferencia el costo de los productos vendidos.”

Esta metodología de control de inventarios, es de utilidad sólo para empresas con volúmenes bajos de inventario y, cuyo control exhaustivo, no sea relevante.

En efecto, la gran ventaja del sistema es la sencillez de su aplicación, sin embargo, el costo de ventas determinado puede contener errores, por ejemplo, en la toma y valorización del inventario, o bien, puede haber salidas de mercaderías que no correspondan precisamente a ventas, como robos o mermas que no han sido detectadas y.

Sistema de Inventario Permanente

Cuando una empresa requiere mayor y mejor información, respecto sus productos para la venta, puede adoptar el sistema de control de inventarios conocido como ‘permanencia de inventario’ o ‘inventario permanente’, que consiste en establecer un registro auxiliar conocido como ‘tarjeta de existencias’ o ‘mayor auxiliar de la cuenta mercaderías’.

Bajo un sistema de inventario permanente, es posible conocer, en todo momento y para cada tipo de producto que maneje la empresa, las existencias disponibles en unidades y en valores, la cantidad y costo de los productos vendidos y el margen operacional obtenido en cada venta realizada.

06/03 Inicio de actividades, aportando 170 unidades a un costo unitario de \$860

07/03 Compra 300 unidades \$860 cada una

14/03 Vende 280 unidades

19/03 Compra 450 unidades en \$860 precio unitario

21/03 Compra 180 unidades en \$860 precio unitario

Tabla 5: Ejemplo de inventario permanente

	Detalle	Precio Compra Unitario	Unidades			Valores			Costo Unitario
			Entrada	Salida	Saldo	Entrada	Salida	Saldo	
1	Inicio actividades	860	170		170	146.200		146.200	860
2	Compra	860	300		470	258.000		404.200	860
3	Venta	860		280	190		240.800	163.400	860
4	Compra	860	450		640	387.000		550.400	860
5	Compra	860	180		820	154.800		705.200	860
6	Venta	860		240	580		206.400	498.800	860
7	Venta	860		300	280		258.000	240.800	860

Elaborado por: Ligia Muyulema

Como podemos observar, el mayor auxiliar de la cuenta mercaderías, permite conocer, en todo momento o permanentemente, la cantidad de productos en existencia, sin necesidad de efectuar un inventario físico. Esta información es de gran utilidad para los distintos niveles de la empresa que están relacionados con los movimientos de mercaderías.

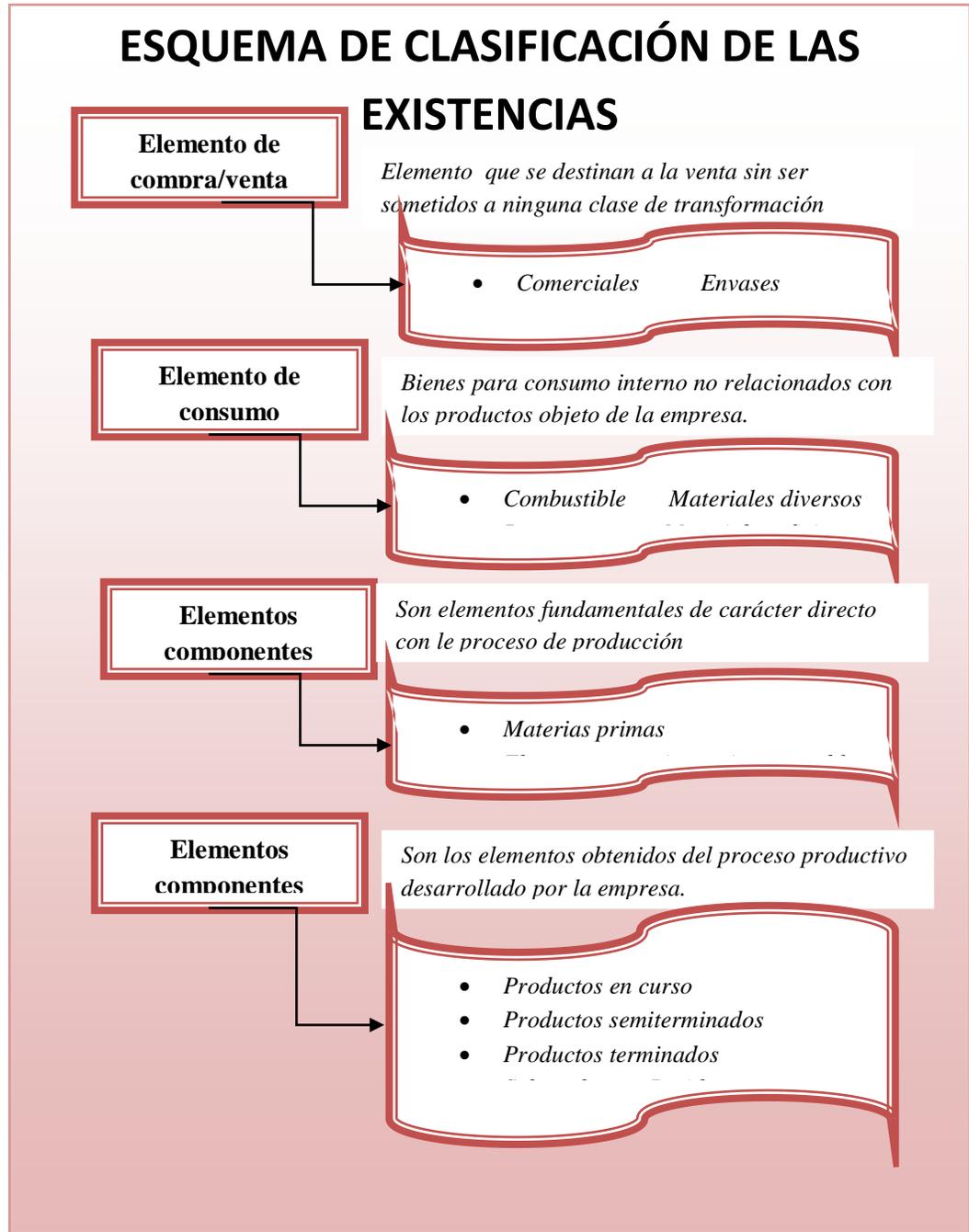
“En la práctica, es normal que los precios presenten variaciones, es por ello, que deberá optarse por un determinado método de valorización de existencias.”

Clasificación de las existencias

La contabilidad de costes utiliza un sistema de inventario, para controlar en todo momento este conjunto de bienes almacenables y poder determinar la cantidad consumida en el periodo para calcular los costes de producción. Para ello es necesario contar con un sistema de calificación de los mismos.

Así según el citado plan nos podemos encontrar con las siguientes agrupaciones:

Ilustración 8: Esquema de la Clasificación de Existencia



Elaborado por: Ligia Muyulema

Elemento de compra/venta

Son aquellas existencias que la empresa compra en el exterior y que se destinan a la venta sin ser sometidas a ninguna clase de elaboración. Las cuentas que recogen este tipo de elementos y su definición son:

- **Comerciales:** elementos adquiridos por la empresa y destinadas a la venta sin transformación.
- **Embalajes:** cubiertas o envolturas, generalmente irrecuperables, destinadas a resguardar productos o mercaderías que han de transportarse.
- **Envases o vasijas,** normalmente destinados a la venta juntamente con el producto que contiene. Si los embalajes y envases son objeto de venta sin diferenciación en cuanto a importe respecto al producto, podrían incluirse dentro de la cuenta 320, elementos y conjuntos incorporables.

Elementos de consumo

Se trata de las existencias que adquiere la empresa para ser consumidas, y sin que entre a formar parte del producto que se elabora. Para ser incluidas en las cuentas que señalamos a continuación, estos materiales han de cumplir dos requisitos.

- a) Que sean susceptibles de almacenamiento; en caso contrario se consideran gastos y como tal se contabilizaran en el grupo 6.
 - b) Que no se considere inmovilizado para lo cual su ciclo de almacenamiento no ha de ser superior al período económico.
- **Combustibles:** materias energéticas susceptibles de almacenamiento. La compra de este material se cargara en la cuenta 602. (Hemos de recordar que si no tuviera la cualidad de almacenar, se cargaría en la cuenta 628, suministros)
 - **Repuestos:** piezas destinadas a ser montadas en instalaciones, equipos o maquinas en sustitución de otras semejantes. Se incluirá en esta cuenta las que tengan un ciclo de almacenamiento inferior a un año. Si el ciclo de almacenamiento fuera superior

a un año, se consideraran inmovilizados y figurara en la cuenta 229, otro inmovilizado material. Si no tiene la cualidad de almacenable se cargara en la cuenta 622, reparación y conservación.

- **Materiales diversos:** otros materiales de consumo que no han de incorporarse al producto fabricado. Está claro que aquí se encuadraran otros materiales de consumo de carácter almacenable que no tengan cabida en el resto de cuentas de este tipo.
- **Materiales de oficina:** el destinado a la finalidad que indica su denominación, salvo que la empresa opte por considerar que el material de oficina adquirido durante el ejercicio es objeto de consumo del mismo. En este caso la contabilización se realizara en la cuenta 629, otros repuestos.

Elementos componentes: ya sea como materia base sobre la que actuar o como componente a añadir en una de las fases del proceso, todas estas existencias formaran parte del producto final obtenido de la explotación. Las cuentas y definiciones de este tipo de materiales son las siguientes:

- **Materia primas:** las que, mediante elaboración o transformación, se destinan a formar parte de los productos fabricados. La cuenta para la contabilización de la adquisición de este tipo de material es la 601. Compras de Materia Primas.
- **Elemento y conjuntos incorporables:** los fabricados normalmente fuera de la empresa y adquiridos por esta para incorporarlos a su producción sin someterlos a transformación. Las compras de este tipo de materiales se contabilizaran en la cuenta 602, Compras de otros aprovisionamientos, o en la 607, Trabajos realizados por otras empresas, según sea el caso.

Elemento productos

Se trata de todos aquellos materiales obtenidos del proceso productivo desarrollado por la empresa, incluyendo en esta definición tanto los productos finales objeto de venta como los derivados de la fabricación principal. Las cuentas y definiciones de esta clase de materiales son las siguientes:

- **Productos en curso:** los que se encuentran en fase de formación o transformación en un centro de actividades al cierre del ejercicio y que no deben registrarse en las cuentas de productos semiterminados, subproductos, residuos y materiales recuperados.
- **Productos semiterminados:** los fabricados por la empresa y no destinados normalmente a su venta hasta tanto sean objeto de elaboración, incorporación o transformación posterior.
- **Productos terminados:** los fabricados por la empresa y destinados al consumo final o a su utilización por otras empresa.
- **Subproductos, residuos y materiales recuperados:** los subproductos son los de carácter secundario o accesorios de la fabricación principal. Los residuos son los obtenidos inevitablemente y al mismo tiempo que los productos y subproductos, siempre y vendidos. Los materiales recuperados son los que, por tener valor intrínseco, entran nuevamente en almacén después de haber sido utilizados en el proceso productivo.

Tipos de inventarios

“Inventarios o Stocks son la cantidad de bienes o activos fijos que una empresa mantiene en existencia en un momento determinado, el cual pertenece al patrimonio productivo de la empresa. Los inventarios de acuerdo a las características físicas de los objetos a contar, pueden ser de los siguientes tipos:”

Inventarios de materia prima o insumos:

“Son aquellos en los cuales se contabilizan todos aquellos materiales que no han sido modificados por el proceso productivo de las empresas.”

Inventarios de materia semielaborada o productos en proceso:

“Como su propio nombre lo indica, son aquellos materiales que han sido modificados por el proceso productivo de la empresa, pero que todavía no son aptos para la venta.”

Inventarios de productos terminados:

“Son aquellos donde se contabilizan todos los productos que van a ser ofrecidos a los clientes, es decir que se encuentran aptos para la venta.”

Inventario en Transito:

“Se utilizan con el fin de sostener las operaciones para abastecer los canales que conectan a la empresa con sus proveedores y sus clientes, respectivamente. Existen porque el material debe de moverse de un lugar a otro.”

Inventarios de materiales para soporte de las operaciones, o piezas y repuestos:

“Son los productos que aunque no forman parte directa del proceso productivo de la empresa, es decir no serán colocados a la venta, hacen posible las operaciones productivas de la misma, estos productos pueden ser: maquinarias, repuestos, artículos de oficinas, etc.”

Inventario en Consignación:

Son aquellos artículos que se entregan para ser vendidos o consumidos en el proceso de manufactura pero la propiedad la conserva el proveedor. De acuerdo a la naturaleza de la empresa, se hará más énfasis en algunos de estos inventarios. Una empresa distribuidora, por ejemplo, solo tendrá inventarios de productos terminados y de piezas y repuestos; mientras que una empresa manufacturera que posea unos veinte artículos de materia prima, pudiera tener más de diez mil tipos diferentes de piezas y repuestos así como de productos terminados y productos en proceso. Existe otra clasificación de inventarios que se refiere a la concepción logística del mismo, los cuales son los siguientes:

Inventarios cíclicos o de lote:

“Se generan al producir en lotes no de manera continua. Por ejemplo cuando un tornero acumula piezas hasta completar un lote que será enviado al fresado o al siguiente proceso. Estos inventarios facilitan las operaciones en sistemas clásicos de producción, porque permiten que el sistema productivo no se detenga.”

Inventarios estacionales (por estación):

Son aquellos donde se contabilizan aquellos productos que poseen demandas que dependen de alguna estación o periodo de tiempo específico. Un ejemplo de estos pueden ser: los paraguas, los juguetes y los artículos de moda. Estos inventarios se utilizan para suavizar el nivel de producción de las operaciones, para que los trabajadores no tengan que contratarse o despedirse frecuentemente.

Inventarios de seguridad:

Se generan para amortiguar variaciones en la demanda o para cubrir errores en la estimación de la misma. Estos inventarios derivan del hecho de que la demanda de un bien o servicio proviene usualmente de estudios de mercado que difícilmente ofrecen una precisión total. Los inventarios de seguridad concernientes a materias primas, protegen contra la incertidumbre de la actuación de proveedores debido a factores como el tiempo de espera, huelgas, vacaciones o unidades que al ser de mala calidad no podrán ser aceptadas.

Inventarios especulativos:

“Estos se derivan cuando se espera un aumento de precios superior a los costos de acumulación de inventarios, por ejemplo, si las tasas de interés son negativas o inferiores a la inflación.”

Inventario Máximo:

“Debido al enfoque de control, existe el riesgo que el nivel del inventario pueda llegar demasiado alto para algunos artículos. Por lo tanto se establece un nivel de inventario máximo.”

Inventario Mínimo:

Es la cantidad mínima de inventario a ser mantenidas en el almacén.

Inventario Disponible:

Es aquel que se encuentra disponible para la producción o venta.

Inventario en Línea:

Es aquel inventario que aguarda a ser procesado en la línea de producción.

Inventario Agregado:

“Se aplica cuando al administrar las existencias por artículo único representa un alto costo, para minimizar el impacto del costo en la administración del inventario, los artículos se agrupan ya sea en familias u otro tipo de clasificación de materiales de acuerdo a su importancia económica, etc.”

Inventario en Cuarentena:

“Es aquel que debe de cumplir con un periodo de almacenamiento antes de disponer del mismo, es aplicado a bienes de consumo, generalmente comestibles u otros. O también es un inventario de productos rechazados que no pueden utilizarse en la manufactura.”

Inventario de Previsión:

“Se tienen con el fin de cubrir una necesidad futura perfectamente definida. Se diferencia con el respecto a los de seguridad, en que los de previsión se tienen a la luz de una necesidad que se conoce con certeza razonable y por lo tanto, involucra un menor riesgo.”

Inventario de Mercancías:

Son las mercancías que se tienen en existencia, aun no vendidas, en un momento determinado.

Inventario Permanente:

Método seguido para las cuentas representativas de existencias, cuyo saldo ha de coincidir en cualquier momento con el valor de los inventarios

VARIABLE DEPENDIENTE**Productividad****La competitividad**

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

Por ejemplo, una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto.

Competitividad en Precios o en Otros Factores

Una empresa es competitiva en precios cuando tiene la capacidad de ofrecer sus productos a un precio que le permite cubrir los costos de producción y obtener un rendimiento sobre el capital invertido. Sin embargo, en ciertos mercados los precios de productos que compiten entre sí puede variar, y una empresa puede tener la capacidad de colocar un producto a un precio mayor que la competencia debido a factores distintos del precio, como la calidad, la imagen, o la logística. En estos tipos de mercado, si la empresa puede colocar sus productos y obtener una rentabilidad, la empresa es competitiva en otros factores. La competitividad en precios es importante en mercados de bienes y servicios estandarizados, mientras que la competitividad en otros factores es importante en mercados de bienes y servicios que pueden ser diferenciados por aspectos como la calidad.

Definición de Competitividad Internacional

Todas las empresas son competitivas según campo, lo cual es una estrategia para poder mejorar en cualquier ámbito. Según (Gomez, 2005, págs. 1, 2, 3) menciona que:

Esta definición se refiere al análisis de la competitividad económica internacional de un país o región económica. Análogamente al concepto de competitividad aplicado a una empresa, la competitividad de un país se refiere a su capacidad de vender productos o servicios en el mercado internacional, en relación a los otros competidores en el mercado. La competitividad de un país estaría determinada por la suma de la competitividad de las firmas de ese país.

Los conceptos de ventajas comparativas y ventajas competitivas mencionados arriba también se aplican al caso de un país.

Competitividad a nivel mundial y regional

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada por Deloitte, Ecuador tiene a Colombia y Perú, como ejemplos comparativos de “buenas prácticas” competitivas a nivel regional. Esto debido a que los dos países reúnen una serie de condiciones estructurales que los hace altamente atractivos para las inversiones extranjeras, entre otras razones, debido a su consistencia en los programas de salud y educación, en las políticas macroeconómicas; el crecimiento de los mercados, de la mano de obra; y la consolidación de sus sistemas financieros. La posición de

Colombia (68) y Perú (73) dentro del ranking de competitividad global del World Economic Forum, hace que el Ecuador (105) pueda llegar a aprovechar de estas experiencias para mejorar en los sectores que aún siguen rezagados, como: talento humano, mercados financieros y de capitales, infraestructura, tecnología, por citar los casos más urgentes.

Ventajas y Desventajas Competitivas del Ecuador

Ventajas

De acuerdo al índice de competitividad mundial desarrollado por el World Economic Forum, el Ecuador presenta ciertas ventajas competitivas frente a otras naciones analizadas.

El reporte identifica que la estabilidad del ambiente macroeconómico continua siendo una de las fortalezas del país, sin embargo ha tenido un leve retroceso en relación al período anterior. El índice de ahorro a nivel nacional, el spread de tasa de interés y la participación de la deuda gubernamental en el PIB (una de las más bajas desde el 2007), son los factores que contribuyen a que el ambiente macroeconómico del país sea uno de los pilares más competitivos del país.

“Adicionalmente, el pilar de salud y el acceso a la educación primaria se destaca en nuestro país. Dentro de este índice, el Ecuador ocupa el Estudio de Competitividad 2010 puesto 49 de 134 en esperanza de vida y el puesto 43 en el volumen de ingreso de estudiantes a educación primaria.”

CALIDAD TOTAL: estrategia clave de la competitividad

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la

creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas". Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros. Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

“La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.” (...) “La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.”

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

Como estimular la competitividad

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, un transnacional etc., sea más competitivo, es resultado de una política fomentada por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad.

Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad

comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas. Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de ciertos puntos, estos podrían ser:

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden.
- Establecer reglas tributarias adecuadas
- Una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales, dentro de un marco económico donde no exista la regulación y control de precios (Precios acordes a la oferta y la demanda).
- Planes de reestructuración de la educación de tal forma que el sector educativo este acorde con las necesidades reales del sector productivo. Favoreciendo muy especialmente al sector de la Educación Pública de bajos recursos. Las nuevas empresas requerirán de personal calificado que esté a la altura de las nuevas tecnologías.
- El establecimiento de una sólida y comprometida asociación Gobierno-Sector Privado, para fomentar el crecimiento de la tecnología, productividad, etc. , a fin de ofrecer competitividad a nivel internacional dentro de un marco de ventajas igualitario para todos.

Generar constancia de propósito en mejorar los productos y los servicios para ser competitivos.

- Les recomienda a las compañías que piensen detenidamente en el futuro y que desarrollen un plan para continuar en el negocio.
- En vez de hacer dinero, deben permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento del producto y del servicio, el mejoramiento de los procesos y el mantenimiento de los equipos, muebles e instalaciones.
- Ser constante en el propósito significa:
 - a) Innovación. No sólo consiste en introducir nuevos productos, sino que debe tener mercados y ayudar a la gente a vivir mejor en algún sentido material.
 - La Innovación requiere fe en el futuro.
 - b) Invertir recursos en investigación y en instrucción. Con el fin de prepararse para el futuro, una compañía debe invertir hoy. No puede haber innovación sin investigación y no puede haber investigación sin empleados apropiadamente instruidos.
 - c) Continuo mejoramiento del producto y el servicio.
 - Esta obligación con el consumidor nunca termina, se pueden obtener grandes beneficios mediante un continuo proceso de mejoramiento del diseño, aún de productos y servicios ya existentes, e incluso de los que presentan dificultad.
 - d) Mejorar el proceso. Base del valor agregado, Know-how tecnológico de la empresa y fuente de la productividad.
 - e) Invertir en el mantenimiento de los equipos muebles e instalaciones, y en nuevas ayuda para la producción, tanto en oficina como en planta. Obviamente una

compañía no puede mejorar su producto con equipos que no funcionen satisfactoriamente, ni puede lanzar un nuevo producto usando maquinaria obsoleta.

Calidad de la Administración y de las Operaciones.

- En los párrafos anteriores se han mencionado la importancia de que la calidad como filosofía de empresa y política de gerencia se debe originar en el más alto nivel e involucrar a toda la organización y a todo su personal, y no sólo está relacionada al producto únicamente como tradicionalmente. LA CALIDAD ES ESTRATEGICA.
- Es por eso que debemos iniciar el proceso de calidad desde el ápice estratégica como promulgadora de políticas tendientes a lograr los objetivos empresariales y transmitir esta filosofía a todos los estamentos de la misma.
- La Línea Media como elemento ejecutivo y vínculo con el núcleo operacional. La Tecno estructura como elemento normador y el Staff como elemento de apoyo son integrantes valiosos de esta estrategia y que le dan la continuidad necesaria a la misma.
- En las operaciones es donde se ejecuta este proceso y el seguimiento inicial puede tomar tiempo hasta que la adopción de la filosofía sea total en la empresa.
- Esta secuencia se puede indicar de la siguiente manera:
 - - Calidad de la organización
 - - Calidad del diseño del producto
 - - Calidad de las compras de materiales directos e indirectos
 - - Calidad del almacenaje y distribución física interna de entrada
 - - Calidad del proceso de transformación
 - - Calidad de la planta
 - - Calidad del trabajo
 - - Calidad del producto y servicio fabricado
 - - Calidad del almacenaje y distribución física interna de salida
 - - Calidad de las ventas y la comercialización

- - Calidad de respuesta del mercado a nuestro producto
- Estas operaciones de Producción, Logística y Ventas debe complementarse adecuadamente con la calidad del proceso financiero y de mercadeo, pero, sobre todo integradamente con la Calidad del Recurso Humano, el activo más valioso de toda la organización.
- Un modelo esquemático de un Sistema de Calidad se presenta a continuación.
- Calidad Total es el estado del arte en la gestión gerencial moderna. El efecto multiplicador de su aplicación es objetivamente presentado por Deming en lo que denomina la <<Reacción en Cadena de la Calidad>>, la cual se ilustra y en la cual se puede apreciar lo ventajoso que significa implementar una estrategia de Calidad Total en la Empresa.
- Existen aspectos que en la actualidad no generan discusión tales como:
 - - La calidad se produce, no se inspecciona, ni controla.
 - - La calidad nace con el tiempo y se demuestra con la duración.
 - - Calidad en la fuente, en el origen
 - - Calidad de la organización
 - - Competir con calidad.
 - - Productividad basada en calidad.
 - - Calidad y costos
 - - Calidad y producto.
- Este es un resumen de un artículo que lo tengo completo, además tengo: Fases de Implementación de la Calidad Total, Visión Misión, FODA, ejemplo de Metas y Objetivos, Marco Estratégico, Liderazgo, el gerente excelente los cuatro estilos de liderazgo, Calidad Atractiva (ejemplo aplicativo) y Curso de SPC (Control Estadístico de Procesos).
- Además de estos temas, me gustaría intercambiar sobre temas de Contaminación ambiental, ya sea minera, industrial, etc.; patentes, metalurgia, química, alimentos, seguridad hospitalaria, etc.

Mejoramiento continuo

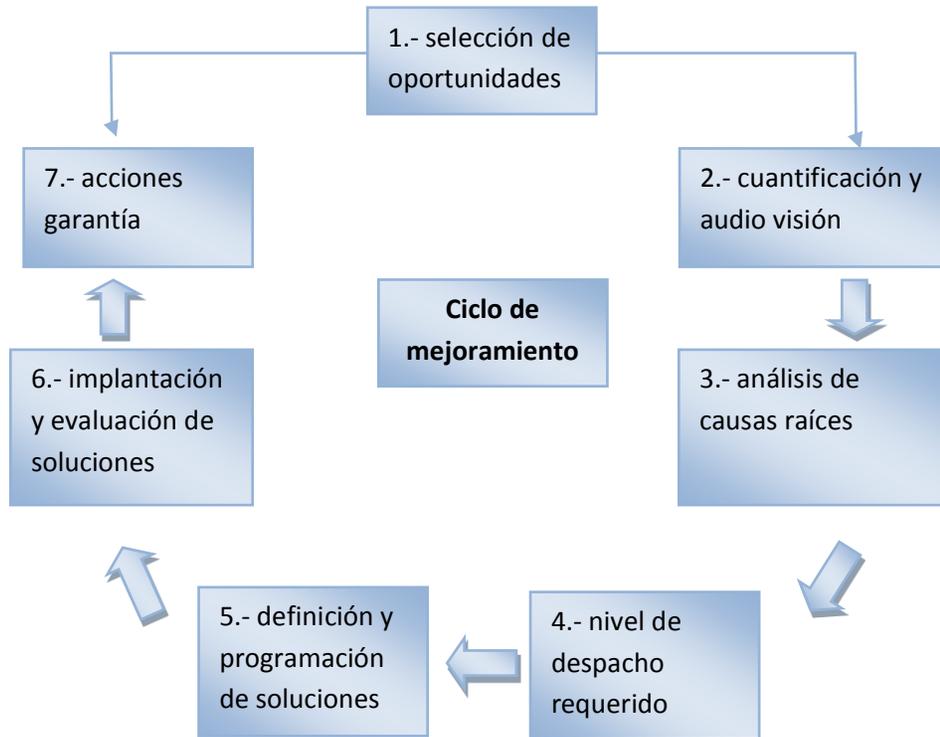
A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

Ilustración 9: Ciclo de Mejoramiento



Elaborado por: Ligia Muyulema

Importancia del mejoramiento continuo

“La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.”

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

Ventajas

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

¿Por qué mejorar?

El Cliente es el Rey

Según Harrington (1987), "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

“La razón por la cual los clientes prefieren productos de los extranjeros, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.”

El Proceso de Mejoramiento

“La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.” (...) “El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.”

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Actividades Básicas de Mejoramiento

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.

8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

Productividad

Hoy en día no es competitivo quien no cumple con Calidad, Producción, Costos adecuados, Tiempos Estándares, Eficiencia, Innovación, Nuevos métodos de trabajo, Tecnología, y muchos otros conceptos que hacen que cada día la Productividad sea un punto de cuidado en los planes a corto y largo plazo.

“Que tan productiva o no sea una empresa podría demostrar el tiempo de vida, de dicha empresa, independientemente de la cantidad de productos fabricados.” (...) “Por estas razones, la Productividad es un factor fundamental en el desarrollo diario de todo negocio.”

Importancia de la Productividad

“El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.” (...) “Por ejemplo, el costo total a cubrir en una empresa típica de manufactura, están compuesto aproximadamente por 15% de mano de obra directa, 40% gastos generales.”

Se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o industria como son, ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración, son áreas fértiles para la aplicación de métodos, estudio de tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios. En general, dichos métodos son aplicables a cualquier tipo de negocio, ya sea servicios, gobierno etc.

¿Qué es Productividad?

“Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.”(...) “En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.”

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo cuando con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

¿Cómo se mide la Productividad?

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto.

Por ejemplo:

En el caso de los servicios de salud, la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre el número de consultas otorgadas por hora/médico. La productividad se mediría a partir del costo por consulta, mismo que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el médico a esa consulta, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser materiales de curación y medicamentos empleados, tiempo de la enfermera, etc.

En las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es:

Productividad:

Ventas netas de la empresa

Salarios pagados

Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las especificaciones de producción) .Todo costo adicional (re-inicios, re-fabricación, remplazo reparación después de la venta) debería ser incluido en la medida de la productividad.

Un buen producto nos permite desarrollar la confianza y fidelidad de los clientes.

El costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad debería estar incluido en la medida de la productividad

Eficiencia

La eficiencia es muy importante para una empresa que quiere ser productiva (Dominguez, 2009, pág. 1), como también es importante tener en cuenta otros puntos que son claves y que utilizan. Según

En esta oportunidad quiero referirme al tema de la eficiencia aplicado a la empresa. La eficiencia es definida por Stoner, Freeman y Gilbert Jr. en su texto “Administración” como – capacidad de reducir al mínimo los recursos utilizados para alcanzar los objetivos de la organización”; y en las palabras de Peter Drucker sería “Hacer correctamente las cosas”, lo que yo personalmente afirmarí como el lograr las metas propuestas con el nivel de calidad deseado al menor costo posible.

“Para ser eficiente una empresa que haya sido exitosa no debe quedarse contemplando ese éxito sino que debe monitorear el mercado y su nivel de participación en el mismo constantemente, para innovar y mantener o incrementar su participación en el mismo.”

Recursos humanos

A lo largo de los años se han dado diversas denominaciones a la administración de las personas, el cual ha cambiado en la medida que variaban los conceptos y los enfoques con el paso del tiempo.

Preguntas como ¿Qué es lo que se administra?, ¿El personal?, ¿Los recursos humanos?, ¿El potencial humano?, ¿El capital intelectual? o ¿El talento humano? Serán aclaradas:

Inicialmente se utilizó y se utiliza el término de personal porque proviene de personas, posteriormente con la presencia de los economistas en las empresas se aplicó el término recursos humanos porque se consideraba que los factores de la producción eran el capital, la mano de obra y la tierra.

La mano de obra proporcionada por las personas se consideraba como un bien que se podía obtener fácilmente, era un factor o engranaje más del sistema productivo y se le catalogaba como un recurso renovable al igual que los recursos naturales, materiales, económicos o técnicos.

Con la aparición de los psicólogos en las organizaciones se cambia el concepto y se le designa potencial humano, considerando que el hombre no puede ser visto como un recurso, sino como un elemento con inteligencia, habilidades y destrezas, es decir un elemento con potencialidades.

Posteriormente los economistas y gerentes de la era industrial avanzada al darse cuenta de la creciente importancia del hombre dentro de la organización acuñaron el concepto de capital intelectual. En los tiempos actuales de globalización económica llamada también la era de la información y del conocimiento el hombre con su talento asume un papel trascendental en la organización, es el generador de riqueza y el que dirige a la organización hacia la excelencia y la competitividad. Es el capital fundamental o el activo más importante de la empresa.

Por ello el enfoque moderno de la gestión de las organizaciones considera que el componente humano es la parte esencial de la empresa y que la empresa tiene tres tipos de capital: el capital económico, el intelectual y el emocional.

Capital económico: Compuesto por el dinero, las fuentes de financiamiento, las maquinarias, los inmuebles, la materia prima y los productos terminados.

Capital Intelectual: Compuesto por las formulas, patentes (como hacer), así como la inteligencia, la creatividad y los conocimientos especializados de las personas, que son la fuente de la innovación y la generación de competitividad.

Capital emocional: Considera a las habilidades interpersonales, el optimismo, el entusiasmo, las actitudes, los valores, las emociones y los sentimientos que fluyen en las comunicaciones e interacciones personales y que configuran el clima y la cultura organizacional.

2.5 Hipótesis

“Es una proposición que establece relaciones, entre los hechos; para otros es una posible solución al problema; otros más sustentan que la hipótesis no es más otra cosa que una relación entre las variables, y por último, hay quienes afirman que es un método de comprobación.”

La implementación de la optimización del manejo del control de existencias servirá para mejorar la productividad de la empresa Luigi Valdini Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

2.6 Variables

Variable Independiente

Control de existencias

Variable Dependiente

Productividad

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación

En la presente investigación se utilizó términos cualitativos y cuantitativos.

Enfoque Cualitativo

Este enfoque se utilizó para obtener información que permitió conocer el fenómeno en su totalidad antes de adentrarnos a formular preguntas o hipótesis. Entre las técnicas utilizadas en este enfoque está la observación, las encuestas no estructuradas, las entrevistas abiertas, la revisión de documentos, la discusión grupal, historias de vida y muchas otras que se realizó en la empresa, por consiguiente, su propósito consistió en “reconstruir” la realidad tal y como la observan los trabajadores y los directivos de la empresa.

Mediante la utilización del **enfoque cualitativo** se estableció una mejor perspectiva del problema de investigación, puesto que se hizo una contextualización de los problemas que posee la empresa, lo que ayudará de manera directa a la identificación del mismo, y

posteriormente permitirá a establecer una mejor propuesta, asumiendo una posición dinámica la misma que se adaptará a todos los cambios con posibles soluciones del problema objeto de estudio.

Se realizó la indagación desde adentro de la organización, en el lugar mismo en donde se está suscitando los inconvenientes, que impiden la buena productividad de la empresa.

Enfoque cuantitativo

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, además la investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas.

Está claro que la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se han aplicado en el trabajo investigativo. Partiendo de esto los enfoques que se han presentado en la investigación a lo largo de la historia de la ciencia, han surgido diversas corrientes de pensamiento, dentro de estos podemos considerar el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo y diversos marcos interpretativos, como la etnografía y el constructivismo que ha sido de gran aporte en las rutas en la búsqueda del conocimiento. Según (Hernandez, 2007, págs. 2,3,4)

Esta visión proclama, entre otras cuestiones, que la realidad es una sola y es necesario descubrirla y conocerla. Asimismo, el sentido de la percepción resulta la única base admisible del conocimiento humano y del pensamiento preciso. Las ideas esenciales del positivismo provienen de las denominadas ciencias exactas. Así, el mundo social puede estudiarse de manera similar al mundo natural; es así que en la presente investigación se está analizando ¿1 modelo socio constructivista y la relación con los logros o resultados de

aprendizaje) es por ello que en este enfoque existe un método exclusivo para indagar ese mundo social, que es libre de los valores del investigador. Por ello, el enfoque cuantitativo permite, buscar la objetividad que sin duda destaca y es muy importante, en el investigador, esto le permite observar, medir y manipular variables; además de que se desprende de sus propias tendencias (la relación entre éste y el fenómeno de estudio es de independencia). Esto conlleva a tomar una decisión, en este caso lo que no puede medirse u observarse con exactitud se descarta dentro del estudio. Además, éste se encuentra determinado por leyes y axiomas. Por lo tanto en este caso solo se aceptará conocimientos que proceden de la experiencia, esto es, de datos empíricos recolectados a través de una técnica y por un instrumento. Es decir, los hechos forman parte importante dentro de la investigación. Es decir, este enfoque establece como fundamento el principio de verificación en este caso con la prueba correspondiente de la hipótesis, en este sentido esto se resuelve con la verificación por medio del análisis estadístico. Es por ello, que todo debe ser comprobable y esta condición es válida para cualquier ciencia.

3.2 Modalidad de investigación.

La modalidad básica de esta investigación no experimental de carácter transversal se complementa con la modalidad básica de la investigación de campo, bibliográfica y documental.

Investigación Bibliográfica o Documental

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación se utilizó información recopilada de libros, informes, documentos, revistas especializadas y relacionadas con el problema objeto de estudio: información que permite interpretar, explicar y aumentar el nivel de conocimientos acerca del problema, así como también ayuda a ampliar las probabilidades de buscar alternativas de solución, mediante la visión y los conocimientos

generados por otros autores, por ende nos basaremos en estos para mejorar la capacidad de analizar el problema objeto de estudio y darle un mejor tratamiento al mismo.

La investigación documental se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica. El concepto de documento, sin embargo, es más amplio. Cubre, por ejemplo: películas, diapositivas, planos y discos.”

Se hizo un análisis de la información, en concordancia con el problema de investigación, mediante la utilización de la lectura científica, y resúmenes de diferentes documentos como tesis de grado, artículos de internet, etc., que servirán esencialmente para relacionar el pasado y el estado actual del mismo, con el propósito de interpretar y comprender el problema que se está suscitando en la empresa.

Investigación de Campo.

Se realizó una investigación de campo mediante la interacción entre el investigador y las personas que se encuentran involucradas directa o indirectamente con el problema objeto de estudio, con el propósito de buscar la realidad del problema y recabar información valiosa, clara y concisa, con el afán de generar una solución.

Dicha investigación se llevó a cabo mediante la observación de la realidad, entrevistas a los miembros de la empresa Luigi Valdini Cía. Ltda., y la aplicación de las encuestas a los clientes internos, siendo ellos el punto primordial de la investigación, ya que el tener un acercamiento con los trabajadores permite analizar su satisfacción personal, así como determinar lo que ellos les gustaría que la empresa realice, para incentivar a mejorar la productividad: efectuando un análisis de esta información se puede diseñar de

mejor manera las estrategias que contendrá el mejoramiento del manejo del control de existencias con el propósito de mejorar el rendimiento de la empresa.

Para la obtención de esta información es necesario la utilización de algunas técnicas como:

- La observación directa, que permitió analizar el comportamiento del consumidor, así como del personal de la empresa de manera confiable y con la mayor credibilidad posible.
- La encuesta, que se aplicó a la población de clientes internos de la organización, con el propósito de conocer las expectativas y necesidades de los mismos.
- La entrevista, se la realizó al gerente de la organización, para establecer y conocer las razones por las que se está dando la problemática en la empresa, profundizando así en la información de interés para el estudio de la investigación.

3.3 Tipo de investigación.

Para la realización de la presente investigación, se aplicó el siguiente tipo de investigación:

Investigación Exploratoria

A este tipo de investigación se consideró como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando el tema aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado, y las condiciones existentes no son aún determinantes: lo cual permite determinar si existe o no el problema objeto de estudio al inmiscuirnos en la empresa Luigi Valdiní, para indagar la situación actual de la misma.

La función de la investigación exploratoria, es descubrir las bases y recabar información que permita como resultado del estudio, la formulación de una hipótesis. Las investigaciones exploratorias son útiles, por cuanto sirve para familiarizar al investigador con un objeto de estudio, a su vez, sirve como base para la posterior realización de una

investigación descriptiva, y ayuda a precisar un problema o a concluir con la formulación de una hipótesis.

Los estudios exploratorios permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular.

Investigación Correlacional.

Este tipo de investigación nos ayudó a establecer las relaciones entre variables, dependiente e independiente, es decir determinar las correlaciones entre dos variables.

Siendo su objetivo primordial medir el grado de relación existente entre las variables. Por tanto ayuda a identificar la carencia de un control de existencias, identificar las estrategias más adecuadas que se deberá aplicar para dar una solución al problema objeto de estudio, para medir su impacto en el incremento de la productividad.

Por consiguiente la investigación correlacional, requiere de un conocimiento de tercer nivel, la misma que tiene como propósito fundamental, mostrar o examinar la relación entre las variables, y a su vez, permite medir estadísticamente la influencia de la variable independiente sobre la dependiente, es decir; el efecto que tiene el control de existencias, en la productividad, para lo cual será necesario la aplicación del estadígrafo denominado Chi Cuadrado.

Investigación Descriptiva.

Este tipo de investigación acude a técnicas explicativas, para la recolección de la información como son: observación, entrevista, cuestionario, que permitieron obtener referencias del tema investigado, dentro de un marco de tiempo y espacio específico. Esta investigación, trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental, es la de presentarnos una interpretación correcta de los resultados arrojados.

Mediante la aplicación de esta investigación se pudo describir los hechos como son observados, ya que consiste, fundamentalmente, en caracterizar la situación concreta suscitada en la empresa Luigi Valdini Cía. Ltda., indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. El objetivo de este tipo de investigación consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres, objetos, procesos y personas que se encuentran inmersas en el problema.

El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características.

3.4 Población y muestra

En la Empresa trabajan 40 trabajadores entre el departamento de producción y el departamento de administración, por lo que, la muestra representativa para este estudio es de 40 que en el proyecto será una población finita del 100%, por lo tanto no es necesario aplicar la fórmula, puesto que se está desarrollando el problema de investigación en la misma Empresa.

Por el bajo número de trabajadores se considera que no amerita realizar un muestreo y en consecuencia la información se toma a todo el universo que es el personal de la empresa, 45 integrantes.

3.5 Operacionalización de variables

TEMA: “El control de existencias y su impacto en la productividad de la empresa Luigi Valdiní Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato”.

PROBLEMA: De manera el inadecuado manejo del control de existencias influye en la productividad de la fábrica de calzado LUIGI VALDINI.

OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un plan de capacitación para perfeccionar el manejo del control de existencias y aumentar la productividad de la empresa Luigi Valdiní Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Determinar la situación actual del control de existencias en la empresa Luigi Valdiní.
- Analizar las herramientas y estrategias que se utilizó para el control de existencias en la empresa Luigi Valdiní.
- Diseñar un plan de capacitación para optimizar el manejo del control de existencias.

Ilustración 10: Operacionalización Variable Independiente

CONSTRUCTO	DIMENCIONES	INDICADORES	ITEMS	TIPO PREGUNTA	TIPO ESCALA	HIPOTESIS
<p>Control de existencias</p> <p>se utilizan para referirse a los artículos que permanecen almacenados en la empresa a la espera de una posterior utilización. Son recursos ociosos que tienen un valor económico y que están pendientes de ser vendidos o empleados en el proceso productivo.</p>	inventarios físicos de existencias	periódico permanente elementos de compra/venta elementos de consumo elementos componentes elementos productos	¿En su empresa utiliza un control de existencias?	Cerrada dicotómica	Nominal	La implementación de la optimización del manejo del control de existencias servirá para mejorar la productividad de la empresa Luigi Valdini Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.
			¿El control de existencias que realiza su empresa debería ser?	Cerrada de opción múltiple	Nominal	
			¿Usted cree que es necesario realizar compras en el exterior?	Cerrada dicotómicas	Nominal	
			¿La calidad de las materias primas que utiliza la empresa es?	Cerrada de opción múltiple	Nominal	
	clasificación de existencias	inventario de materia prima inventarios de productos en proceso inventarios de productos terminados	¿El producto terminado que oferta la empresa satisface sus necesidades?	Cerrada dicotómica	Nominal	
			¿Emplea un sistema que ayude a tener un mayor control de las existencias?	Cerrada dicotómica	Nominal	
			¿Cómo considera a que la empresa tengo un sistema que ayude a controlar las existencias?	Cerrada de opción múltiple	Nominal	
			¿El inventario de productos en proceso se debería realizar?	Cerrada de opción múltiple	Intervalo	
tipo de inventarios de existencias						

<p>Productividad:</p> <p>De forma genérica podemos definir las existencias como aquellos bienes que posee la empresa destinados a la comercialización o transformación. En la mayoría de empresas la inversión en este concepto es notablemente significativa lo que exige una correcta valoración, control y gestión.</p>	Eficiencia	Recursos humanos Recursos tecnológicos Recursos financieros Recursos materiales	¿El recurso humano que conforma su equipo de trabajo satisface sus expectativas? ¿Cómo califica la tecnología que tiene su empresa?	Cerrada dicotómica Cerrada dicotómica	Nominal Nominal		
	Eficacia	Cumplimiento de metas	¿Su empresa cuenta con los suficientes recursos financieros? ¿Los materiales de su empresa son?	Cerrada de opción múltiple Cerrada dicotómica	Nominal Nominal		
	Productividad laboral	Capacitación inminente inductiva Motivación Extrínseca Intrínseca	¿Usted cree que contribuye al cumplimiento de las metas establecidas por la empresa? ¿Cada que tiempo cree usted que es conveniente brindar capacitación al personal?	Cerrada dicotómica Cerrada de opción múltiple	Nominal Intervalo		
	tipos de producción	Por sector económico Por actividad económica productos de bienes y servicios	¿Considera importante mantener motivado al personal que labora en al empres? ¿Cree usted que su empresa contribuye al desarrollo económico?	Cerrada dicotómica Cerrada de opción múltiple	Nominal Nominal		
				¿Cómo considera los productos y o servicios que le brinda la empresa?	Cerrada de opción múltiple	Nominal	

3.6 Plan de recolección de información

Planteamiento del problema

Las empresas modernas han optado por implementar nuevos sistemas para manejar y mantener un control sobre sus productos terminados, materia prima e insumos. Según (Santos, 2004) *“Explica que el inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.” (...)* *“Algunas personas que tengan relación principal con los costos y las finanzas responderán que el inventario es dinero, un activo o efectivo en forma de material. Los inventarios tienen un valor, particularmente en compañías dedicadas a las compras o a las ventas y su valor siempre se muestra por el lado de los activos en el Balance General”.*

Como es de saber la base de toda empresa es la compra y ventas de bienes y servicios; de aquí viene la importancia del manejo de mantener un control de existencias por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del periodo contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

Tipo de información.

Se pudo recolectar información tanto primaria como secundaria, que a continuación explicaremos.

Primarias

Se elaboran para dar solución a un problema de decisión concreto al que se enfrenta la organización

Ilustración 11: Estudios Primarios

ESTUDIOS AD HOC	Técnicas Cualitativas	Reunión de grupos Entrevistas en profundidad
	Técnicas Cuantitativas	Encuesta Análisis de los datos

Elaborado por: Ligia Muyulema

Se pudo recopilar información primaria utilizando técnicas cualitativas como son las reuniones de grupos de varias áreas de la empresa, como son la del área de montaje, área aparadores y el área de arreglos y también el área de administración, mediante estas reuniones se pudo abarcar muchos temas que fueron necesarios para la elaboración de la encuesta, también se realizó técnicas cuantitativas como es la aplicación de las encuestas a los trabajadores de la empresa y por ende se pudo se realizó el análisis de los datos obtenidos.

Secundarias

Han sido previamente elaboradas con antelación al problema de decisión.

- Internas: las elabora la propia empresa (series de ventas...)
- Externas: - Organismos Públicos, Empresas de investigación, Publicación sectorial

Determinación de las variables a medir

Las variables que vamos a medir son:

Ilustración 12: Variable a Medirse

INDICADORES	Periódico Permanente Elementos de compra/venta Elementos de consumo Elementos componentes Inventario materia prima
--------------------	---

	Inventario productos en procesos Inventarios de productos terminados Recursos humanos Recursos tecnológicos Cumplimientos de metas
VARIABLES	VI. Control de Existencias VD. Productividad
DIMENSIONES	Inventario físico de existencias Clasificación de existencias Tipos de inventarios Eficiencia Eficacia Productividad laboral Tipos de producción

Elaborado por: Ligia Muyulema

El control de existencias se debe realizar permanente o periódico, como también los elementos de compra/venta, elementos de consumo, elementos componentes, elementos productos, son importantes en la empresa y por lo tanto, los inventario de materia, prima, inventarios de productos en proceso, inventarios de productos terminados se deben llevar a cabo en la empresa.

Además se debe tomar en cuenta al recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos financieros, recursos materiales, la eficiencia en el cumplimiento de las metas establecidas, por ende se realizara una capacitación al personal de la empresa, y así podrán estar motivados en sus diferentes áreas de trabajo

¿Qué se debe hacer?

A través de la información obtenida mediante la información primaria se pudo determinar que se debe realizar una encuesta semi estructurada la cual será aplicada a todo el personal de la empresa.

¿En donde se aplicó la encuesta?

La encuesta fue aplicada en la empresa **Luigi Valdini**, que está ubicada en la Parroquia Augusto N. Martínez, Barrio san Luis Av. 13 de Diciembre 210 y las Palmeras, cantón Ambato, provincia Tungurahua.

Luigi Valdini con RUC # 1890153905001 tiene Junta General de Accionistas, su representante legal es el Sr. Eliecer Baldospin, su razón social es unipersonal, es una fábrica de calzado, que busca un desarrollo armónico, social y económico de la empresa y de sus colaboradores.

¿A quienes se aplicó las encuestas?

Tabla 6: Distribución de la empresa

ÁREAS			
Producción		Administración	
Cortadores	3	Recepcionista	1
Aparadores	9	Secretaria	1
Destalladores	3	Contador	1
Montaje	6	Auxiliar de contabilidad	1
Armadores	7	Gerente	1
Arregladores	6	Jefe de Producción	1
Total	34		6
Total empleados			40

Elaborado por: Ligia Muyulema

La encuesta se aplicó a todo el personal de la empresa en sus diferentes áreas como son en el de producción que cuenta con 34 trabajadores que están distribuidos de la siguiente manera: cortadores que son 3 personas, aparadores que son 9 personas, destalladores que son 3 personas, Montaje que cuenta con 6 personas, Armadores que son 7 personas y arregladores que son 6 personas, en al área de administración están distribuidos de la

siguiente manera una recepcionista, una secretaria, un contador, una auxiliar de contabilidad, un gerente y una jefa de producción que en total son de 40 empleados que son entre hombres y mujeres.

Ilustración 13: Ficha Técnica de Muestreo

Tipo de encuesta	Personal
Lugar de realización	Empresa Luigi Valdini.
Universo o población	40 personas
Tamaño de la muestra	40 personas
Nivel de confianza	95%
Fecha del trabajo de campo	20 de septiembre
Programa de ordenador para el tratamiento de datos	IBM SPSS Statistic 20

Elaborado por: Ligia Muyulema

Como se menciona anteriormente esta encuesta fue aplicado al personal de producción y también al personal administrativo, será una encuesta personal de 15 preguntas muy claras y concisas, que tendrán un fin en común, saber si la empresa tiene un control de existencias, que les permita tener una mayor productividad.

¿Quién y como se aplicó la encuesta?

Para la aplicación de la encuesta se necesito de un equipo investigador que este muy bien capacitado en el tema, pero como el tamaño de la muestra no es de un número mayor solo fue necesario de una sola persona, la cual fue aplicado en la hora y fecha acordado con los gerentes de la empresa para no interrumpir los horarios de trabajos de los empleados y no incomodar al gerente.

Los recursos que se utilizó para la aplicación de la encuesta fueron solamente materiales como por ejemplo un lápiz o esferos y hojas.

¿Cómo se analizó los datos obtenidos?

Hoy en día los investigadores codifican directamente los valores registrados en el instrumento en este caso la encuesta, utilizando una matriz de programación computarizado de análisis estadístico como es el SPSS.

Se ha generado un programa que nos permitió obtener información que nos demuestro mayor confiabilidad, validez y objetividad. El programa IBM SPSS Statistic 20 nos brindo muchos beneficios ya que el análisis descriptivo incluye presentación grafica de la información.

Como habíamos mencionado anteriormente la recolección de datos se realizó en base a una encuesta que está dirigida a los empleados de la empresa, los datos obtenidos fueron ingresados al sistema y por ende también fueron verificados y mediante un análisis se obtuvo un resultando.

Al final de haber realizado todo el proceso se elaboró un reporte con todos los datos recolectados y también las diferentes circunstancias que se suscitaron durante la recopilación de datos.

3.7 Procesamiento y análisis de la información

Para analizar y procesar la información de la presente investigación se procedió de la siguiente manera.

3.7.1 Revisar la información

Luego de aplicar los instrumentos para la recolección de datos se procedió a la revisión de la información para detectar errores, eliminar respuestas contradictorias, organizar de forma clara que se nos facilite la tabulación.

3.7.2 Categorización y tabulación de la información.

Se procedió a categorizar determinando los grupos de acuerdo a las respuestas tomando en cuenta que una respuesta no puede corresponder más que a una sola categoría en cuanto la tabulación nos permitirá conocer la frecuencia con lo que se repite los datos de la variable.

La categorización se aplicó asignando categorías a las variables respectivas de acuerdo al grupo o clases en las que sean clasificadas las respuestas establecidas. Las categorías serán aplicadas de acuerdo a los rangos y valores que le asignemos a cada variable en estudio.

3.7.3 Codificación de datos

Para la codificación se utilizó el programa SPSS el cual nos sirvió para verificar de mejor manera el cálculo de las variables y por medio del cual pudimos obtener una información más detallada.

Reunir todos los datos de cada una de las preguntas y ver cuántos contestaron la misma alternativa y cuántos no lo hicieron esto se determinará en porcentajes.

3.7.4 Análisis de Datos

Una vez que se recopiló, tabuló y se graficó la información, es necesario analizar para presentar los resultados, el análisis de datos dependerá de la complejidad de la hipótesis y del cuidado con el que se haya elaborado el proyecto de la investigación.

Seleccionar el estadígrafo más apropiado en función de la hipótesis formulada y la presentación de datos, se ejecutará la tabulación univariante de la información donde revisaremos el número de veces que se repite la categoría, para ello se utilizó el programa que anteriormente mencionamos.

Además se debió realizar análisis Bivariante ya que son técnicas de análisis de datos que se aplican sobre dos variables de forma conjunta.

3.7.5 Interpretación de resultados

Se elaboró bajo una síntesis de los resultados obtenidos, los cuales nos permitió encontrar la información para dar una posible solución al objeto de estudio.

Se aplicó un CHI cuadrado para verificar la hipótesis presentada en la investigación y ver si existe relación entre las variables.

Mediante la interpretación de los resultados se logró comprender la magnitud de los datos y el significado de los mismos. También permitió estudiar cada uno y relacionarlos con el marco teórico del mismo modo que se tendrá una síntesis general de los resultados obtenidos.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis Univariado

Los análisis estadísticos univariados constituyen procedimientos bien conocidos y directos, muchos de los cuales son aprendidos por los estudiantes para la realización de distintas investigaciones para los autores (Baltes, Reese, & Nesselroade, 1981, pág. 57) el análisis univariado es el análisis básico, primario. (...) Consiste en el análisis de cada una de las variables estudiadas por separado, es decir, el análisis está basado en una sola variable. Las técnicas más frecuentes de análisis univariado son la distribución de frecuencias para una tabla univariada.

A continuación se detalla los resultados obtenidos en la encuesta:

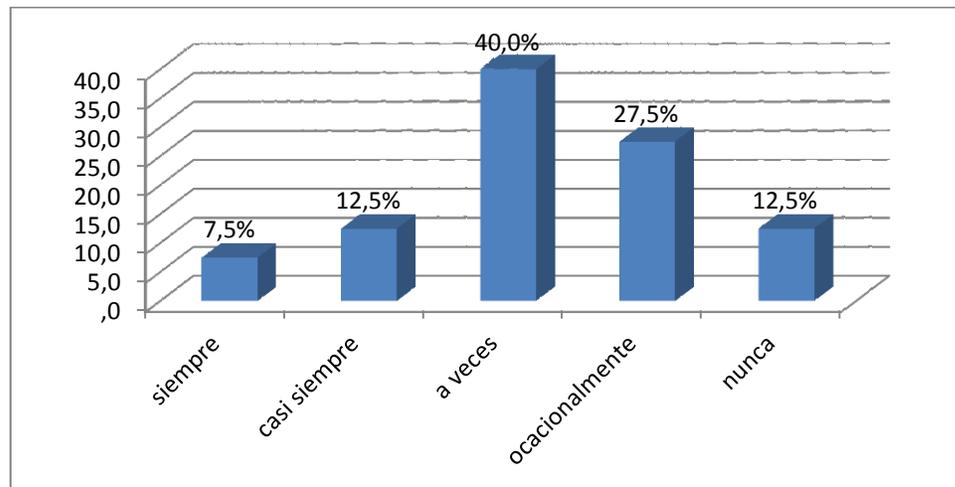
1.- ¿En su empresa realizan algún control de existencias?

Tabla 7: Control de Existencias

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	7,5%
casi siempre	5	12,5%
a veces	16	40,0%
Ocasionalmente	11	27,5%
Nunca	5	12,5%
Total	40	100,0

Fuente: Elaboración propia

Grafico 1: Control de Existencias



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En las encuestas realizadas dieron como resultado que el **40%** de los encuestados dicen que solo a veces realizan un **control de existencias**, por lo que deberían poner más énfasis en este punto ya que es muy importante realizar un control de las existencias que posee la empresa ya que de ello depende la producción.

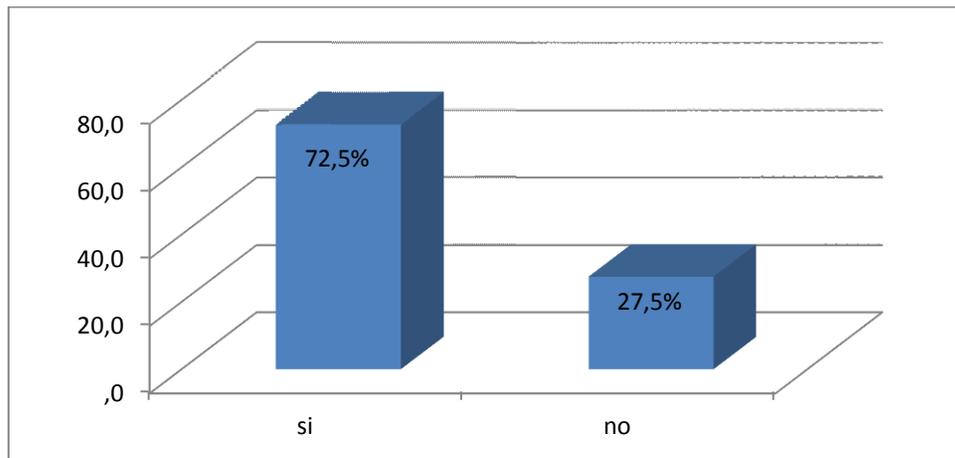
2.- ¿Usted cree que es necesario realizar compras en el exterior?

Tabla 8: Compras al Exterior

	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	72,5%
No	11	27,5%
Total	40	100,0

Fuente: Elaboración propia

Grafico 2: Compras al Exterior



Fuente: Elaboración propia

Análisis en interpretación

Los datos más relevantes mostrados en el gráfico nos indica que, si se debería realizar compras al exterior dando un porcentaje del **72.5%**, y solo un **27.5%** creen que no se debe realizar **compras**, con estos resultados nos damos cuenta que se debe seguir invirtiendo en compras al exterior.

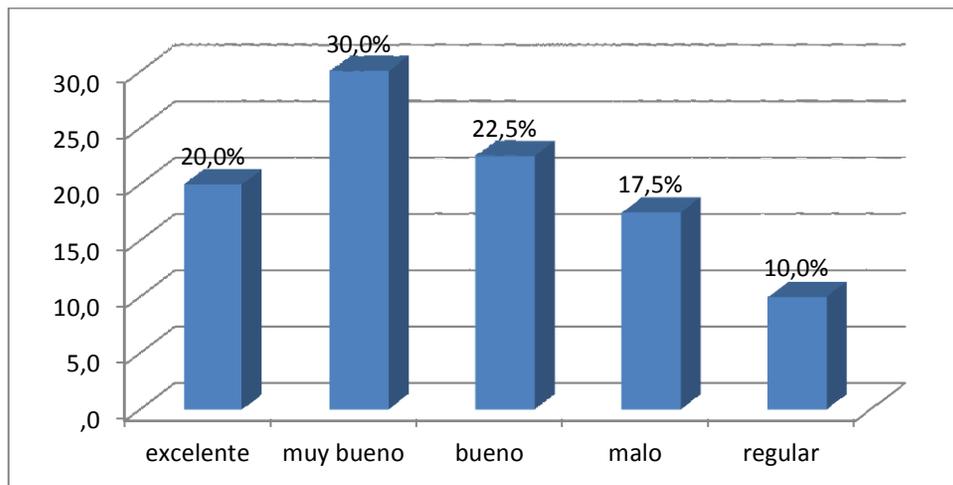
3.- ¿La calidad de las materias primas que utiliza la empresa son?

Tabla 9: Materia Prima

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	20,0%
Muy Bueno	12	30,0%
Bueno	9	22,5%
Malo	7	17,5%
Regular	4	10,0%
Total	40	100,0

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3: Materia Prima



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Según la encuesta aplicada, la materia prima que utiliza la empresa es de muy buena calidad con un porcentaje del **30,0%**, y solo una mínima participación del **10,0%** considera que la **materia prima** es **regular**, por lo tanto sabemos con exactitud que la inversión que estamos realizando en materia prima está muy bien aplicada, ya que estamos fabricando productos de excelente calidad.

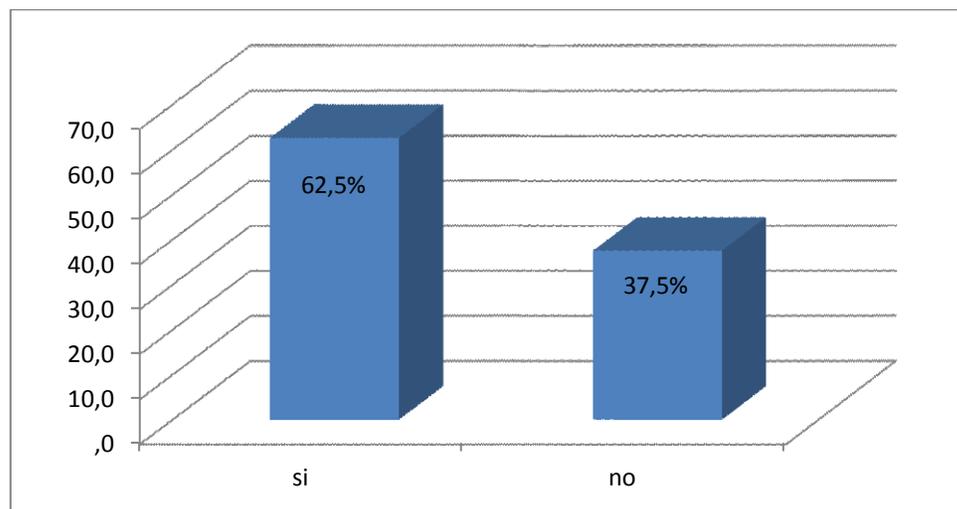
4.- ¿Usted cree que el producto terminado cumple con las normas de calidad?

Tabla 10: Producto Terminado

	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	62,5%
No	15	37,5%
Total	40	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 4: Producto Terminado



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Mediante la encuesta se puede decir que el producto terminado que oferta la empresa si cumple con las **normas de calidad** con un porcentaje del **62,5%**, y solo una mínima parte con un porcentaje del **37,5%** comenta que no cumple con las normas, por lo que se debería poner mayor énfasis en este punto, ya que es de vital importancia ofertar productos de calidad, por lo que será de gran ayudara para mejorar la imagen de la empresa.

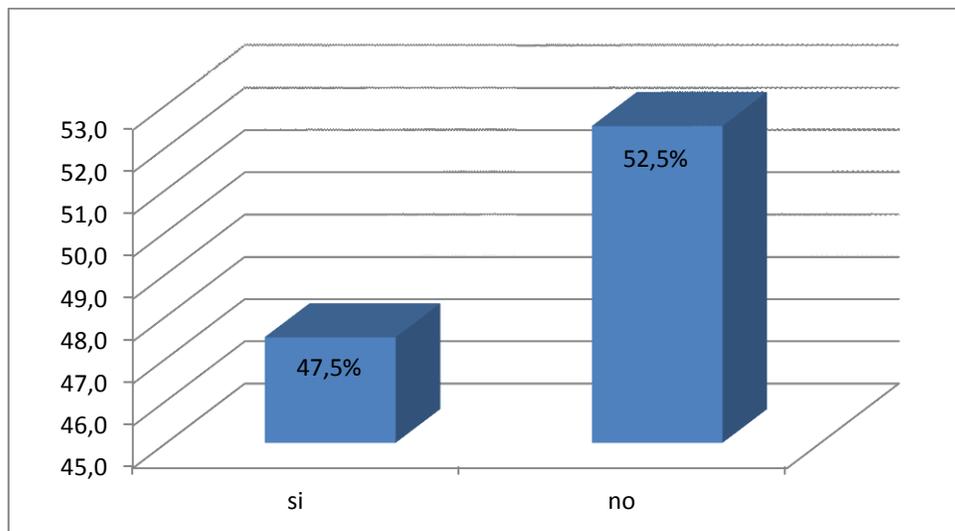
5.- ¿En su empresa emplea un sistema que ayude a tener un mejor control de las existencias?

Tabla 11: Emplea un Sistema de Control

	Frecuencia	Porcentaje
si	19	47,5%
no	21	52,5%
Total	40	100,0

Fuente: Elaboración propia

Grafico 5: Emplea un sistema de control



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

He analizado y puedo concluir que el **52,5%** de los encuestados mencionan que en la empresa no se está manejando adecuadamente el **control de existencias**, con estos datos podremos saber dónde estamos fallando y poder mejorar mediante la aplicación de varios programas que ayuden a mantener un mejor control de las existencias.

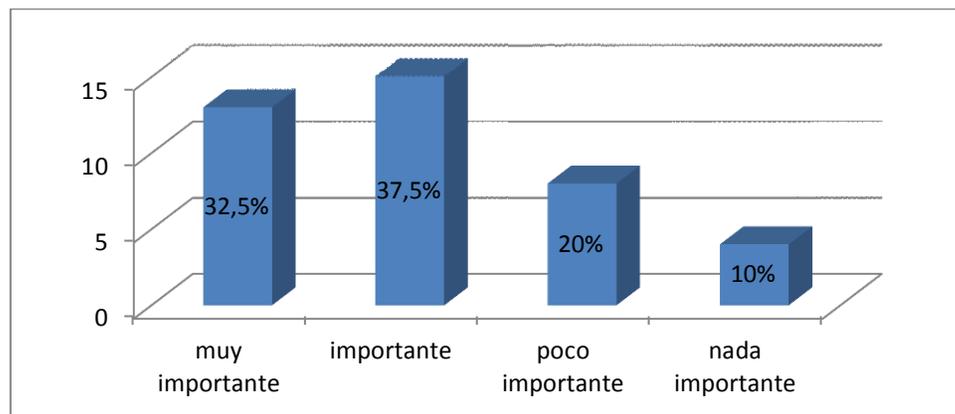
6.- ¿Cómo considera que la empresa tenga un sistema que ayude a mejorar el controlar de las existencias?

Tabla 12: Sistema

	Frecuencia	Porcentaje
muy importante	13	32,5%
importante	15	37,5%
poco importante	8	20,0%
nada importante	4	10,0%
Total	40	100,0

Fuente: Elaboración propia

Grafico 6: Sistema



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Según el estudio realizado y la aplicación de las encuestas se concluye que el **37,5%** menciona que es de **vital importancia** tener un **sistema** que ayude a mantener un mejor control de existencias, y un **10%** comenta que no es importante contar con un sistema, por lo que debemos tomar este dato como punto clave para cambiar la mentalidad de nuestro recurso humano y poder encaminar en el mejoramiento de la empresa.

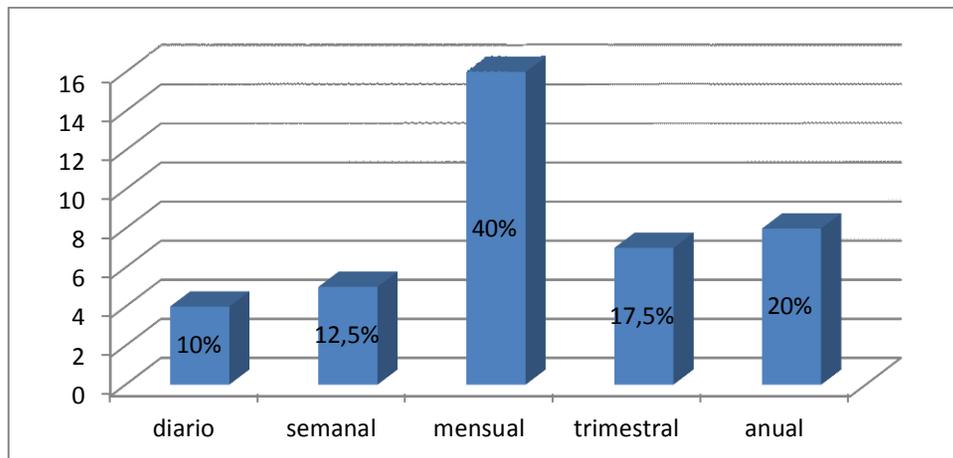
7.- ¿Cada qué tiempo se debería realizar un inventarios?

Tabla 13: Inventario

	Frecuencia	Porcentaje
diario	4	10,0%
semanal	5	12,5%
mensual	16	40,0%
trimestral	7	17,5%
anual	8	20,0%
Total	40	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 7: Inventario



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Según la encuesta realizada, se tomó como dato relevante el **40%** de los encuestados nos comenta que por lo menos se debería realizar **mensualmente un inventario** tanto de materia prima como de insumos y también un inventario de producto terminado, para poder saber con qué materia prima contamos y que producto terminado disponemos en stock, para no tener una escases o excesos de los mismos.

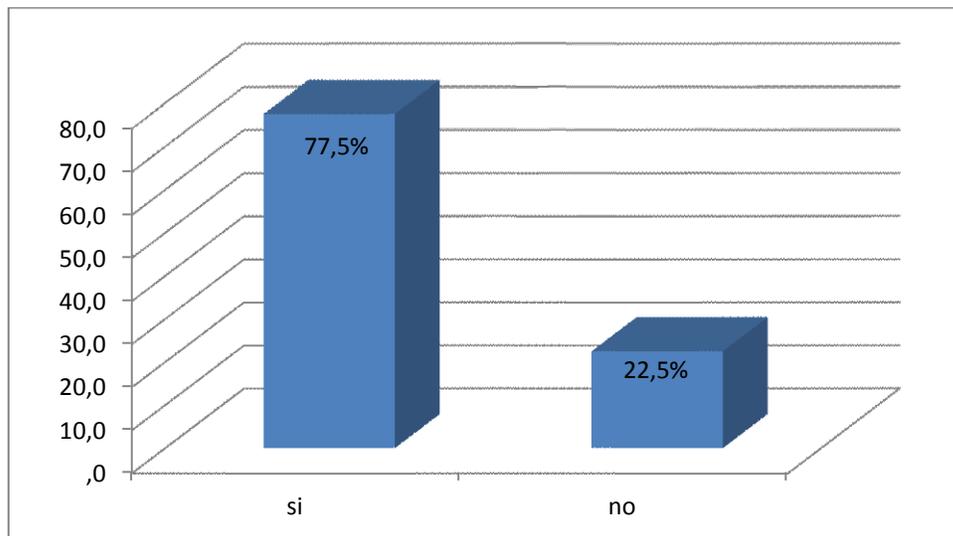
8.- ¿Usted cree que es importante el recurso humano?

Tabla 14: Recurso Humano

	Frecuencia	Porcentaje
si	31	77,5%
no	9	22,5%
Total	40	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8: Recurso Humano



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Como se puede observar en el gráfico nos indica que el **77,5%** de los encuestados mencionan que si es importante contar con un **recurso humano** que este dispuesto a cumplir con los objetivos propuestos por la empresa, por consiguiente debemos mantener al recurso humano en buenas condiciones tanto emocionalmente como psicológicamente, ya que de ellos depende la calidad del producto que fabricamos.

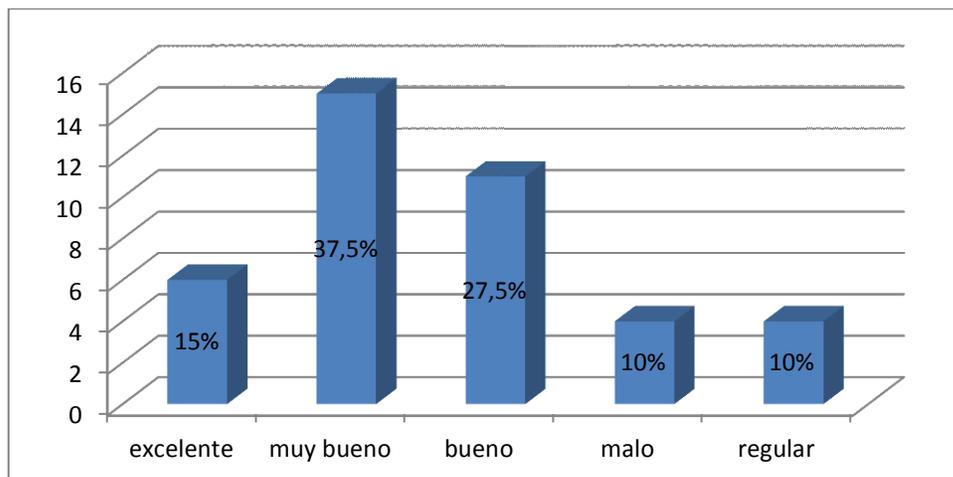
9.- ¿Cómo califica la tecnología que tiene su empresa?

Tabla 15: Tecnología

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	15,0%
muy bueno	15	37,5%
Bueno	11	27,5%
Malo	4	10,0%
Regular	4	10,0%
Total	40	100,0%

Fuente: Elaboracion propia

Gráfico 9: Tecnología



Fuente: Elaboracion propia

Análisis e Interpretación

Se concluye que por medio de la encuesta, que el **37,5%** de los encuestados mencionan que la **tecnología** que utilizó la empresa es muy buena, ya que por medio de la tecnología los procesos de producción serán eficientes y eficaces, dando así una mejor calidad en el servicio y satisfaciendo las necesidades de los trabajadores tanto de la producción como del departamento de administración.

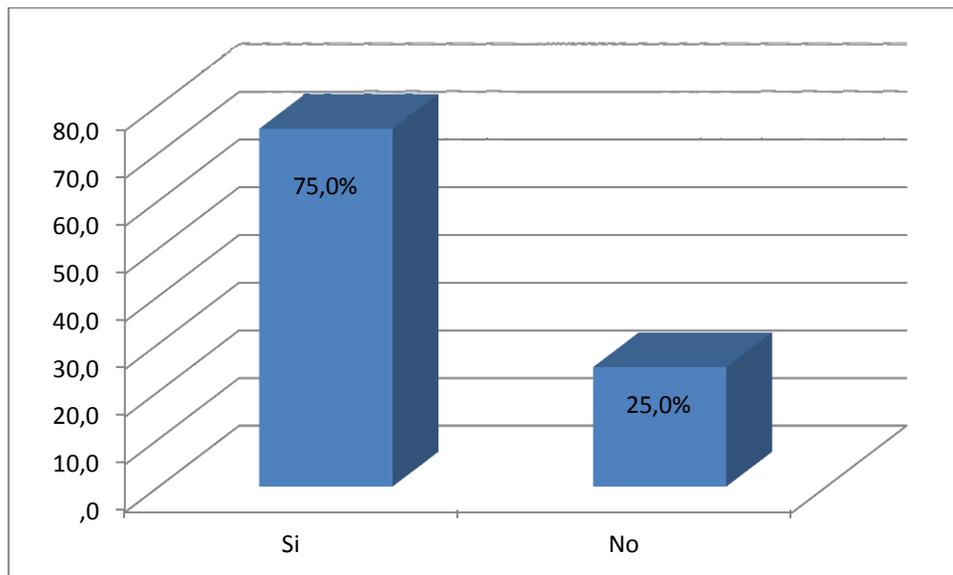
10.- ¿Su empresa cuenta con los suficientes recursos financieros?

Tabla 16: Recursos Financieros

	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	75,0%
No	10	25,0%
Total	40	100,0%

Fuente: Elaboracion propia

Gráfico 10: Recursos Financieros



Fuente: Elaboracion propia

Análisis e Interpretación

Mediante la aplicación de la encuesta, sabemos que la empresa se encuentra **económicamente estable**, con esto podremos decir que la empresa puede seguir invirtiendo en tecnología, materia prima e insumos necesarios para la producción y el funcionamiento de la empresa.

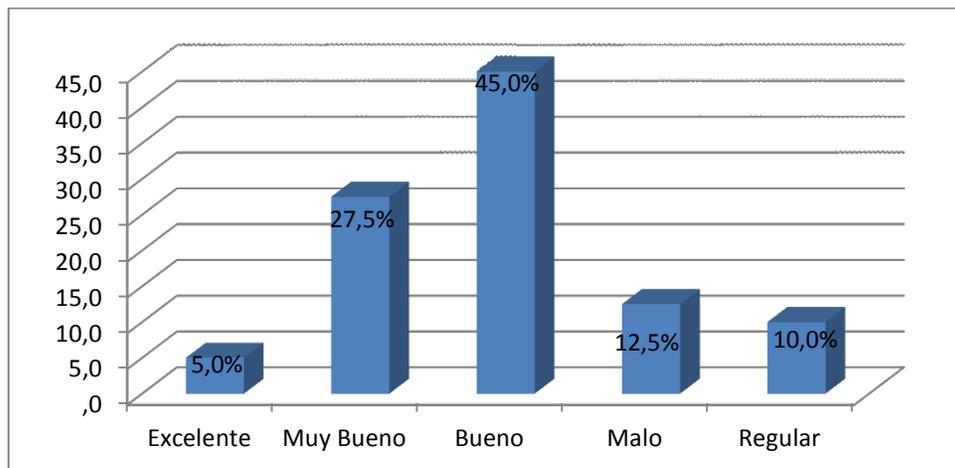
11.- ¿Los recursos materiales de su empresa son?

Tabla 17: Recursos Materiales

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	5,0%
Muy Bueno	11	27,5%
Bueno	18	45,0%
Malo	5	12,5%
Regular	4	10,0%
Total	40	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11: Recursos Materiales



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Según la encuesta realizada, tenemos que el **45%** de los encuestados nos comentan que los **recursos materiales** que utiliza la empresa son **buenos** y solo el **5%** menciona que los recursos materiales son **excelentes**, por lo tanto se debería mantener un diálogo con nuestros proveedores para que ellos también mejores en sus proceso y mantenernos en la excelencia.

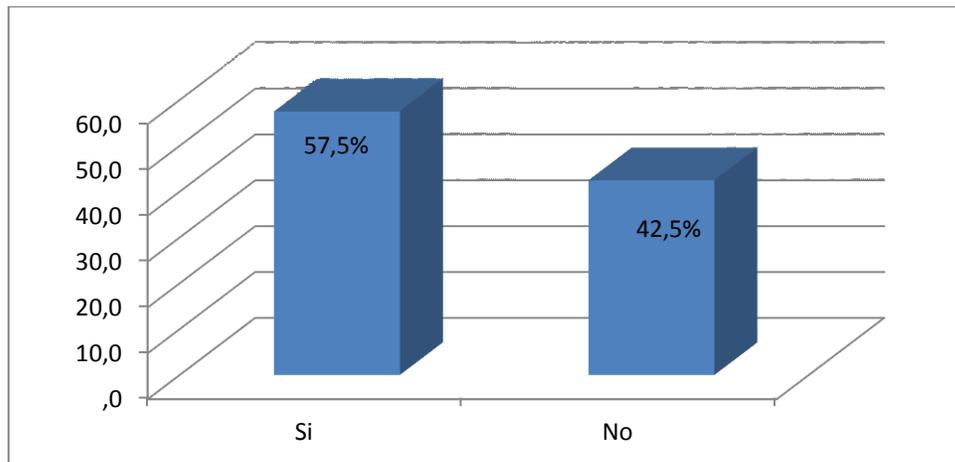
12.- ¿Usted cree que contribuye al cumplimiento de las metas establecidas por la empresa?

Tabla 18: Cumplimiento de Metas

	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	57,5%
No	17	42,5%
Total	40	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12: Cumplimiento de metas



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Según las encuestas realizadas, los datos arrojan que el **57,5%** de los encuestados, nos comentan que **si contribuyen al cumplimiento** de las metas propuestas por la empresa, por consiguiente la empresa está en condiciones de mejorar su productividad y de aumentar su cartera de clientes, mientras que el **42,5% no está cumpliendo las metas**, en este caso se debería tomar muy en cuenta este dato y poder dar una solución de manera inmediata.

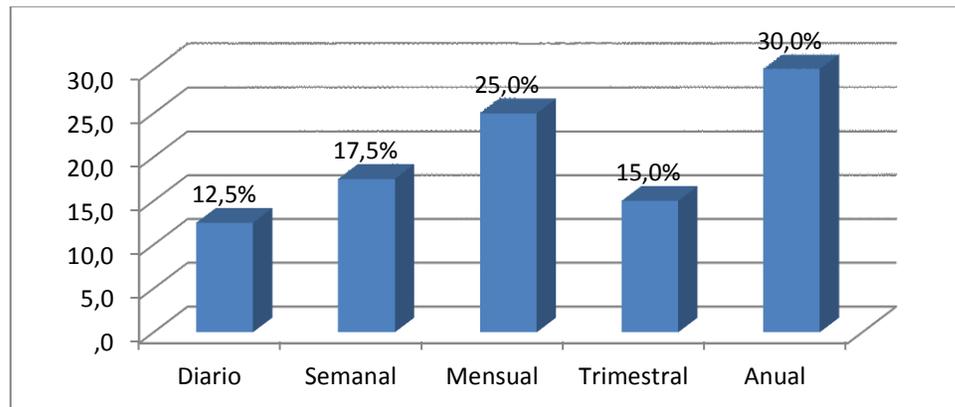
13.- ¿Cada qué tiempo cree usted que es conveniente brindar capacitación al personal?

Tabla 19: Brindar Capacitación

	Frecuencia	Porcentaje
Diario	5	12,5
Semanal	7	17,5
Mensual	10	25,0
Trimestral	6	15,0
Anual	12	30,0
Total	40	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13: Brindar capacitación



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Los datos alcanzados en las encuestas revelan que el **30%** de los encuestados comentan que sería beneficioso recibir una **capacitación** por lo menos anualmente, ya que se sería de vital importancia mantener al personal bien capacitado en sus diferentes áreas, por ende podrán desempeñar su actividades eficiente y eficaz y mejorar la productividad de la empresa.

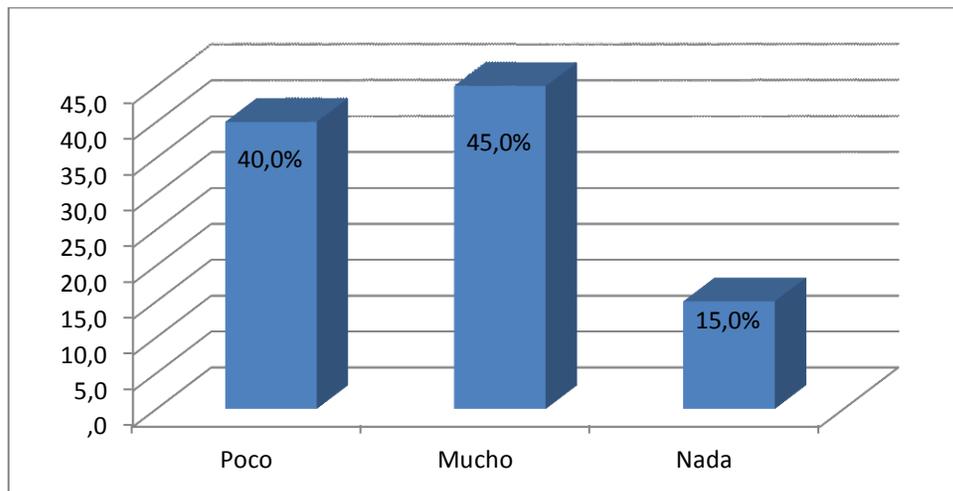
14.- ¿Cree usted que su empresa contribuye al desarrollo económico?

Tabla 20: Desarrollo Económico

	Frecuencia	Porcentaje
Poco	16	40,0
Mucho	18	45,0
Nada	6	15,0
Total	40	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14: Desarrollo Económico



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Según las encuestas realizadas a los diferentes miembros de la empresa tanto al personal administrativo como al de producción, dando como resultado de un **45%** comentan que la empresa **si contribuye al desarrollo económico** tanto de la provincia como del país, por consiguiente deberíamos seguir aplicando el mejoramiento continuo en la empresa y así seguir aportando al país.

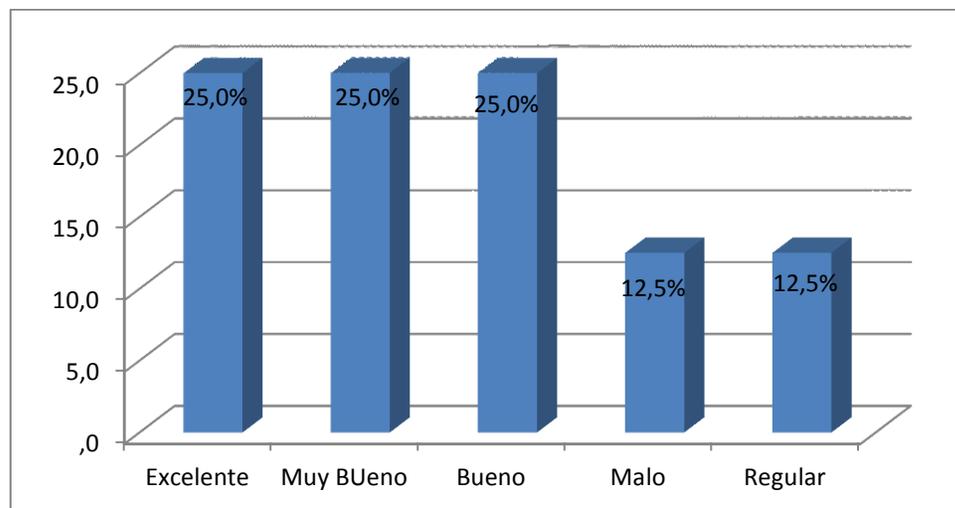
15.- ¿Cómo califica los productos y o servicios que le brinda la empresa?

Tabla 21: Productos y Servicios

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	15	37%
Muy Bueno	11	27,5%
Bueno	6	15%
Malo	4	10,5%
Regular	4	10,5%
Total	40	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15: Productos y Servicios



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Según el estudio realiza, los datos arrojan que los productos y servicio que oferta la empresa son excelentes con un porcentaje del **37%**, por ende sabemos que la empresa si cumple con las **expectativas de los clientes** y ellos e sientes satisfechos con nuestros productos.

4.2 Análisis Bivariado

Según (MCDaniel & Gates, 2005, pág. 67) El análisis Bivariado diseña tablas con tabulaciones cruzadas, es decir, las categorías de una variable se cruzan con las categorías de una segunda variable. (...) implica el análisis comparativo de dos variables una de las cuales modifica a la otra.

Para (Astous, Tirado, & Pierre, 2005, pág. 86) El análisis Bivariado enfrenta a cada una de las variables independientes con las dependientes, por separado.

La hipótesis fue verificada por medio de la aplicación del programa SPSS, en base a la aplicación de la encuesta realizada al personal de la empresa sus resultados fueron los siguientes.

Tabla 22: Correlaciones

Correlaciones con un nivel de significancia de 0.05 de error aceptable															
preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1		0.97	0.16	0.27	0.26	0.07	0.40	0.23	0.74	0.75	0.22	0.33	0.10	0.14	0.86
2			0.44	0.41	0.87	0.15	0.00	0.68	0.10	0.06	0.22	0.00	0.01	0.79	0.29
3				0.00	0.00	0.75	0.30	0.68	0.03	0.00	0.00	0.99	0.00	0.41	0.43
4					0.93	0.35	0.18	0.76	0.48	0.34	0.00	0.36	0.52	0.97	0.38
5						0.03	0.32	0.19	0.39	0.58	0.38	0.49	0.91	0.23	0.15
6							0.00	0.04	0.55	0.20	0.89	0.44	0.02	0.00	0.00
7								0.64	0.75	0.81	0.07	0.09	0.12	0.35	0.00
8									0.32	0.51	0.35	0.36	0.47	0.04	0.70
9										0.00	0.57	0.07	0.27	0.44	0.11
10											0.11	0.85	0.33	0.54	0.61
11												0.78	0.41	0.42	0.10
12													0.57	0.67	0.07
13														0.00	0.02
14															0.89
15															

Elaborado por: Ligia Muyulema

Realizando una correlación entre todas las preguntas de las encuestas nos da como resultado que en varias preguntas si tiene relación (cuadros de color celeste), esto nos

quiere decir que se encuentran por debajo del nivel de significancia o el mínimo de error que podemos aceptar que es de 0.05.

Los datos encontrados se los procederá a transformar en porcentajes, como lo explicamos en el siguiente cálculo matemático.

$$\begin{aligned} & \frac{105 - 100\%}{21 - X} \\ & = \frac{21 \times 100\%}{105} \\ & = \mathbf{20\%} \end{aligned}$$

Según el análisis que se realizó podemos decir que las variables tienen una asociación entre sí del **20%** lo cual es aceptable, este dato se calculó con una simple regla de tres, se tomó los datos de la tabla No 18 Correlaciones, donde los cuadros que se encuentran pintados de **azul** son aquellos que están por debajo del nivel de error (0.05) que contabilizando son 21 casillas y los 105 son los cuadros que se encuentran en blanco son todas las asociaciones de las variables.

Análisis Bivariado 1

Preguntas

2: usted cree que es necesario realizar compras en el exterior

7: cada qué tiempo se debería realizar un inventario

Tabla de contingencia realizar compra s al exterior * realizar inventarios

		realizar inventarios					Total
		Diario	semanal	mensual	trimestral	anual	
Realizar compras al exterior Si	Recuento	4	2	14	2	7	29
	Frecuencia esperada	2.9	3.6	11.6	5.1	5.8	29.0
	% dentro de realizar inventarios	100.0%	40.0%	87.5%	28.6%	87.5%	72.5%
No Recuento	Recuento	0	3	2	5	1	11
	Frecuencia esperada	1.1	1.4	4.4	1.9	2.2	11.0
	% dentro de realizar inventarios	.0%	60.0%	12.5%	71.4%	12.5%	27.5%
Total	Recuento	4	5	16	7	8	40
	Frecuencia esperada	4.0	5.0	16.0	7.0	8.0	40.0
	% dentro de realizar inventarios	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Elaborado por: Ligia Muyulema

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13.650 ^a	4	.009
Razón de verosimilitudes	13.863	4	.008
Asociación lineal por lineal	.133	1	.715
N de casos válidos	40		

a. 7 casillas (70,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,10.

Análisis Bivariado 2

Preguntas:

6: Cómo considera que la empresa tenga un sistema que ayude mejorar el control de las existencias.

13: Cada que tiempo cree usted que es conveniente brindar capacitación al personal.

Tabla de contingencia sistema que ayude a mantener un control * brindar capacitación

			brindar capacitación					Total
			Diario	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual	
sistema que ayude a mantener un control	muy importante	Recuento	1	1	6	3	2	13
		Frecuencia esperada	1.6	2.3	3.3	2.0	3.9	13.0
		% dentro de brindar capacitación	20.0%	14.3%	60.0%	50.0%	16.7%	32.5%
	Importante	Recuento	1	6	2	0	6	15
		Frecuencia esperada	1.9	2.6	3.8	2.3	4.5	15.0
		% dentro de brindar capacitación	20.0%	85.7%	20.0%	.0%	50.0%	37.5%
	poco importante	Recuento	1	0	1	3	3	8
		Frecuencia esperada	1.0	1.4	2.0	1.2	2.4	8.0
		% dentro de brindar capacitación	20.0%	.0%	10.0%	50.0%	25.0%	20.0%
	nada importante	Recuento	2	0	1	0	1	4
		Frecuencia esperada	.5	.7	1.0	.6	1.2	4.0
		% dentro de brindar capacitación	40.0%	.0%	10.0%	.0%	8.3%	10.0%
Total		Recuento	5	7	10	6	12	40
		Frecuencia esperada	5.0	7.0	10.0	6.0	12.0	40.0
		% dentro de brindar capacitación	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Elaborado por: Ligia Muyulema

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23.671 ^a	12	.023
Razón de verosimilitudes	24.887	12	.015
Asociación lineal por lineal	.054	1	.816
N de casos válidos	40		

a. 20 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,50.

4.3 Verificación de la Hipótesis

Según (Rothman, 2006, pág. 156) La comprobación de la hipótesis se refiere generalmente a la evaluación de una hipótesis nula.

Estadística No Paramétrica

Estudio: Transversal

Enfoque: cuantitativo

Tipo de estudio: relacional

Objetivo: Asociar

Variable de estudio: escala nominal politómica

Se desea asociar si mediante la ejecución de una capacitación ayudara a mantener un mejor control de existencias en la empresa Luigi Valdini.

Tabla 23: Asociación de Variables

Sistema que ayude a mantener un control	Brindar capacitación										Total	
	Diario		Semanal		Mensual		Trimestral		Anual			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Muy Importante	1	20%	1	20%	6	60%	3	50%	2	16,7%	13	32,5%

Importante	1	20%	6	85,7%	2	20%	0	0%	6	50%	15	37,5%
Poco Importante	1	20%	0	0%	1	10%	3	50%	3	25%	8	20%
Nada Importante	2	40%	0	0%	1	10%	0	0%	1	8,3%	4	10%
Total	5	100%	7	100%	10	100%	6	100%	12	100%	40	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: Ritual de la verificación de Hipótesis

1	Plantear Hipótesis: H0= Una adecuada capacitación no ayudará a mantener una mejor manejo en el control de las existencias en la empresa Luigi Valdini. H1= Una adecuada capacitación ayudara a mantener un mejor manejo en el control de las existencias en la empresa Luigi Valdini.
2	Establecer un nivel de significancia Nivel de significancia (alfa) (5%)
3	Seleccionar el estadístico de prueba a) <u>X² De Homogeneidad</u>
4	Que mientras más se aleja la unida más alto será el p valor Valor de p = ,00 α 0.05
5	Interpretación del p valor Dado que el valor de p no supera el valor de significancia es decir se encuentra por debajo del nivel de significancia y este es el máximo error que estamos dispuestos aceptar por lo tanto no aceptaríamos más del 0.05 de error y el valor calculado es de 0.00 por otro lado estamos con un erro mínimo de manera que se rechaza la hipótesis nula o de trabajo y se queda con la hipótesis alterna

Elaborado por: Ligia Muyulema

CAPITULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- En el Ecuador se ha incrementado la producción de calzado, esto se debe a que cada día se van mejorando los diferentes campos de la industria, y la competencia también nos obliga a realizar cambios drásticos en los procesos y mantener un mejoramiento continuo.
- Según las estadísticas tenemos que en la provincia del Tungurahua esta la mayor producción de calzado con un porcentaje del **44%**, las cuales se fabrican en parroquias rurales, que a pesar de no ser grandes empresas cuentan con procesos adecuados para la fabricación de calzado de excelente calidad.
- Los inventarios han surgido desde hace mucho tiempo atrás, en la antigüedad se tenían diferentes costumbres de almacenar sus productos para ser utilizados en tiempos de

sequía, es así como nacen los inventarios y cada día se han ido evolucionando de acuerdo al tiempo y al tipo de empresa.

- La empresa Luigi Valdini cuenta con tecnología avanzada para la fabricación del calzado, su producción es de **220** pares diarios estaríamos hablando de aproximadamente unos **4000** pares mensuales los cuales son destruidos en diferentes partes del Ecuador.
- Como en todas las empresas existen problemas que pueden llevar a la desorganización empresarial ocasionando diferentes inconvenientes para la empresa como por ejemplo la pérdida de clientes, desperdicio de materia prima, recurso financiero mal invertido, que si no se dan solución tan pronto, pueden causar graves consecuencias.
- Se puede concluir que en la empresa existen muchos problemas como por ejemplo el sistema que utiliza la empresa es obsoleto o está por caducarse, además puede ser que el personal que labora no está bien capacitado en sus áreas y por ende también se crea una dejadez por parte de los mismos y también del empresario, todo esto conlleva a perder clientes por lo que no se cumple los pedidos a tiempo.
- Se realizó investigaciones tanto en tesis que se asemejen a nuestro tema, tomando como punto principal su objetivo y sus conclusiones, asimismo se investigó en revistas, periódicos, o ponencias y demás artículos que nos sean de gran ayuda para solucionar el problema de la empresa.
- El proyecto que he realizado ha contribuido de manera muy importante para identificar y resaltar los puntos que hay que cubrir y considerar para llevar a cabo una implementación de un mejor manejo del control de existencias de la empresa Luigi Valdini.
- Se debe analizar la situación actual del control de existencias de la empresa, para saber cómo está funcionando el programa o en qué condiciones se encuentra y como se

puede dar seguimiento, como también se analizará las herramientas que utilizan para desarrollar este programa y por ultimo diseñar un plan de capacitación para optimizar su funcionamiento.

- Como mencionamos a lo largo de este documento uno de los problemas más frecuentes para que el control de existencias no cumpla con el objetivo para el cual fue adquirido es que la implementación del mismo no se ha manejado adecuadamente, y la causa seria que no están bien capacitados en el manejo del sistema del control de las existencias, perdiendo de vista el objetivo general para el cual fue implementado, teniendo como resultado un gasto en lugar de una inversión.
- En la presente investigación se utilizó los enfoques cualitativos y cuantitativos, los cualitativos nos basamos en la observación en el lugar donde trabajan para luego tener una visión más amplia del panorama que se está produciendo en la empresa y poder sacar varias conclusiones y dar solución al problema, mientras que las cuantitativas se realizará un análisis cuantitativo.
- Para la presente investigación se partió en primer lugar de la investigación Bibliográfica que está contenida en libros, documentos relacionados con el objeto de estudio, la investigación de Campo también fue muy importante porque tuvimos un contacto con las personas que están involucradas con el problema,
- En la presente investigación se aplicó tres tipos de investigación, como son la investigación Exploratoria esta investigación se utiliza cuando no ha sido muy bien estudiado, también se utilizó la investigación Correlacional, se debe hacer relación entre las variables dependiente e independiente y por último la investigación Descriptiva.
- En el plan de recolección de información en primera instancia se toma la información primaria mediante reuniones grupales con todos los trabajadores y los administradores

de la empresa y también información secundarias como son organismos que se relacionen con el problema.

- Se concluyó que la mejor manera de recopilar información más detallada es realizar una encuesta personal la cual fue desarrollada en la misma empresa con preguntas claras y concretas que sean de fácil respuesta, para tener un mejor resultado y poder saber en qué condiciones se encuentra la empresa.
- Por medio de las encuestadas realizadas he podido tomar ciertos datos que son de vital importancia, por ejemplo el **40%** de los encuestados nos dice que se debería realizar un inventario mensualmente, lo que considero que sería muy beneficioso tanto para la producción como para la misma empresa, con esto se podría seguir cumpliendo a tiempo con los pedidos de nuestros clientes.
- Según el análisis realizado las variables tiene un asociación del **20%** con este dato podemos definir que tienen una relación, y por medio de ello podemos concluir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.
- Conforme fui realizando este proyecto me he percatado de muchas cosas que antes no había considerado, o que ignorábamos. Pudimos percibir la importancia de saber las necesidades del personal de la empresa, pero también pudimos detectar algunos puntos clave para afianzar muchos procesos, detectar áreas de oportunidad para mejorar la atención al cliente en distintos departamentos de la empresa, tener una visión más clara de la funcionalidad de la empresa.

5.2 Recomendaciones

- Sería recomendable que la empresa se sujetará a las nuevas leyes que propone el gobierno ya que benefician la pequeña y microempresa y así poder seguir mejorando en cuanto a tecnología y procesos.

- Se propone a la empresa realizar alianzas estratégicas con las pequeñas y microempresas que funcionan en la provincia y si poder tener seguir siendo los primeros en la fabricación de calzado de excelente calidad y con el tiempo poder llegar a exportar nuestros productos.
- Una mejor propuesta es seguir innovando en los procesos que tiene la empresa ya que no estamos en siglos pasados, también poder cambiar de mentalidad al personal logrando así obtener un recurso humano de mejor calidad con mente positiva que ayude a cumplir con las metas.
- Sería muy beneficio implementar más maquinaria para incrementar la producción de **250 a 300** pares diarios para poder satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes y además buscar nuevos nichos de mercado ofreciendo productos de alta calidad ya que la marca Luigi Valdini es reconocida y pueda seguir manteniendo su alto nivel.
- Se recomienda realizar reuniones por lo menos una vez por semana para saber en qué estado se encuentra la producción y saber si estamos cumpliendo con puntualidad a la hora de entrega de los pedidos, con estas reuniones podremos evitar que se produzca una desorganización en la planta productora.
- Es recomendable tener un diálogo con todo el personal para que el gerente esté al tanto de que problemas no más se están dando en la empresa y el departamento indicado pueda dar solución a los problemas con esto lograremos mantener un mejor ambiente.
- Seria de mucha utilidad realizar investigaciones en estudios previos que tengan alguna relacional al tema, para conocer cómo se solucionaron los problemas que mediad se tomaron a la hora de dar una respuesta clara a las diferentes dudas de los empleados y los administradores.

- Se sugiere realizar una investigación más profunda sobre el enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que este tipo de investigación se la realiza principalmente en la empresa para tomar ciertas cualidades de las personas y se puede tomar como punto clave para saber cuál es la realidad de la empresa y posteriormente realizar tabular los datos.
- Se sugiere a la empresa que todas las actividades que se implementen ,se debería llevara ordenadamente, ya que de esta manera se tendrá un control para el avance y así poder llegar al logro de los objetivos establecidos dentro del plan, con el propósito de monitorear las ventas en la empresa
- Se propone a la empresa determinar todas y cada una de las actividades que se llevaran a cabo, des esta forma se evitara duplicar actividades, así minimizando la pérdida de tiempo, y errores, de la misma manera estas actividades guiarán a la empresa en un ambiente totalmente nuevo y facilitara el alcance de la eficacia.
- Es de vital importancia que la empresa realice capacitaciones por lo menos una vez al mes en sus diferentes áreas, y puedan desempeñarse con mayor agilidad en sus puestos de trabajo ya que cada proceso tiene su actividad propia, solo así se seguirá manteniendo estándares de calidad.
- Se recomienda la creación de un área formal de ventas, pues es fundamental para el funcionamiento de las estrategias, además que facilitara el alcance de los objetivos de ventas de la empresa y por lo tanto también apoyara a la realización de la productividad.

CAPITULO VI

6. LA PROPUESTA

6.1 Tema

Plan de capacitación que permita optimizar el manejo del control de las existencias de la empresa Luigi Valdini Cía. Ltda.

6.2 Datos informativos.

Institución Ejecutora: Empresa Luigi Valdini.

Beneficiarios: Directivos, clientes internos y externos.

Teléfono: (03) 285-4249 / 285-4471

Ubicación.**Provincia:** Tungurahua**Cantón:** Ambato**Parroquia:** Agosto N. Martínez**Dirección:** Av. 13 de Diciembre 210**Responsable:** Gerente General**Equipo técnico responsable:** Gerente**Financiamiento:** Recursos propios del investigador**Fecha de inicio:** 7 de Marzo del 2013**Fecha fin:** Julio del 2013**6.3 Antecedentes de la propuesta.**

La sociedad Ecuatoriana se enfrenta a un mundo cambiante en el cual existen presiones en lo económico, político y social, Puede mencionarse como ejemplo el fenómeno de la globalización que modificó la forma de hacer negocios, obligando a las empresas a desarrollar mejores métodos de comercialización para sobrevivir y obtener éxito. Dentro de este contexto, la empresa Luigi Valdini, no puede quedarse al margen; necesita de un plan de capacitación que le permita mejorar y alcanzar sus objetivos y ser una empresa competitiva.

Por ende la clave para llevar a cabo un proyecto como este, consiste en dar una buena capacitación a los trabajadores, si hacemos todo correctamente para desarrollar e implementar nuevos sistemas que ayuden a mantener un control de existencias.

Por medio de los resultados de la investigación sobre la empresa dedicada a la producción y comercialización de calzado, se pudo constatar que la empresa no cuenta con: un plan de capacitación que oriente adecuadamente al incremento de la productividad, con el fin de crear y mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización junto con las oportunidades del mercado que produzcan mayores utilidades y crecimiento.

Lo que se propone a la empresa formalizar todas y cada una de las actividades que se llevaran a cabo, des esta forma se evitara duplicar actividades, así minimizando la pérdida de tiempo, y errores, de la misma manera las actividades guiara a la empresa en un ambiente totalmente nuevo y facilitara el alcance de la eficacia.

“Mediante la investigación realizada es necesario crear un área formal de ventas, pues es fundamental para el funcionamiento de las estrategias, además que facilitara el alcance de los objetivos de ventas de la empresa y por lo tanto también apoyara a la realización de la productividad.”

“El resultado final del proceso del plan de capacitación, que se detalla a continuación, se centra en un conjunto de acciones, que promueven un futuro más prometedor para la empresa, la cual está dispuesta a aceptar y a administrar el cambio como una oportunidad para el crecimiento.”

6.3 Justificación

“La propuesta que se plantea en muy importante y factible porque a través de un Plan de capacitación, los empresarios pueden diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar una decisión adecuada, permitiendo diseñar planes y actividades que permitan conseguir objetivos y metas establecidas por la empresa hacia un mejoramiento continuo.”

Por tal razón he considerado que la propuesta abarca en la necesidad de un plan de capacitación adecuado. Estableciendo una visión empresarial para lograr el compromiso desde la alta dirección y el resto de niveles, para generar una constante información interna y externa de la organización, es necesario que el personal recapacite sobre la manera que ha venido realizando sus actividades y se genere un cambio de actitud en base a un nuevo rumbo de la organización.

“Debe enfocarse en adquirir procesos tecnológicos rentables, con una investigación de acuerdo a las necesidades de la empresa, a través de una dedicación, creatividad y la energía del recurso humano con un espíritu crítico constructivo.”

“El desarrollo de la presente propuesta se basa en la necesidad de brindar un soporte para que la empresa conozca su posición y pueda tomar mejores alternativas para optimizar su atención al cliente y mejorar sus flujos económicos internos.”

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos

6.4.2 Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.

6.5 Análisis de Factibilidad

La propuesta planteada a la empresa Luigi Valdini, es la creación de un plan de capacitación, este modelo es factible aplicarlo, ya que presenta soluciones debidamente fundamentadas a un problema que la empresa ha venido enfrentando desde hace algunos años con conocimientos empíricos, que serán remplazados con conocimientos científicos y que si no se toman correctivos podrían ocasionar serias consecuencias económicas.

Política

La propuesta es viable debido a las nuevas leyes que el gobierno Ecuatoriano crea y que son de apoyo a la producción nacional, evita el exceso de productos extranjeros y promueve la compra de nuestro producto en todo el país.

Organizacional

La empresa Luigi Valdini Cía. Ltda. Cuenta con una estructura organizacional pero lo cual no es óptima, por lo cual se cuenta con los miembros propios de la empresa que están dispuestos a unirse con gran esfuerzo y entusiasmo a trabajar en equipo para realizar los cambios que signifique un mejor desempeño en el mercado.

Económico

Es viable la propuesta debido a que la industria del calzado se vio beneficiada con la salvaguardia impuesta a los productos extranjeros, de tal manera que el mercado necesita cubrir el espacio dejado por los productos importados con producto nacional.

6.6 Fundamentación

Definición de capacitación.

Toda empresa debe tener una plan de capacitación, y esta capacitaciones debería dar por lo menos una vez al año, esto nos menciona según las encuestas realizadas, y es necesario para que el equipo que labora en la empresa se puedan desarrollar con eficiencia y eficacia. Según (Mora, 2008, pág. 1)

Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa.

Se excluyen de las actividades de capacitación los cursos de carácter informativo, referidos al cumplimiento de niveles de educación media, superior y postgrados conducentes a la obtención de grados académicos.

La capacitación es un proceso, no son cursos aislados e independientes. Debe estar ceñida a las competencias laborales que haya definido la entidad dentro del correspondiente manual, propendiendo por el crecimiento de la persona en el entorno laboral.

Objetivos de la capacitación.

1. La capacitación y formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.
2. Dentro de la política que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública, las unidades de personal formularán los planes y programas de capacitación para lograr esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño.

Plan de capacitación.

Los planes de capacitación de los empleados y trabajadores son el recurso más valioso de toda la actividad de recursos humanos; de allí la necesidad de invertir en tales planes al proporcionarlos de manera continua y sistemática, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en una empresa.

Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios para tanto para éstos como para la organización. A los primeros los ayuda a incrementar sus conocimientos, habilidades y cualidades; a la organización la favorece al incrementar los costos-beneficios.

En el marco de estos aspectos, en este ensayo analizamos: en primer lugar, qué es un plan de capacitación. En segundo término, cómo es un plan de capacitación; el proceso de elaboración, la determinación de las necesidades y la programación y desarrollo de un plan de capacitación. Tercero, el diseño de un plan de capacitación; que consta de cinco fases, a saber: planeación, organización, ejecución, evaluación y seguimiento.

Tipos de Capacitación

Capacitación Inductiva

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Según (Aquino, 2009, págs. 10, 24)

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación Preventiva

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Capacitación de Recursos Humanos

Toda gestión de gobierno que en su presupuesto incluya la implementación desarrollo de programas de capacitación de diversas naturalezas, debe manifestar y hacer conocer a sus empleados el disposición e interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante sustantiva de su accionar estatal. Según (Nucci, 2005, págs. 5, 6,7)

Entre ella la necesidad de capacitar a los servidores públicos provinciales puede presentarse ante situaciones puntuales perfectamente determinadas que en reiteradas ocasiones son comunes a todas las jurisdicciones del gobierno.

Entre ellas se citan: retrasos en la realización de tareas y cumplimiento de órdenes de personal superior de carrera o político; carencia del conocimiento técnico específico, adecuado o actualizado del personal de un área; cargas desmesuradas de trabajo en la administración pública a raíz de situaciones de diversa índole previstas o imponderables; obsolescencia de métodos y procedimientos administrativos; una nula o muy lenta atención de las crecientes demandas de la comunidad; derroche de recursos humanos, materiales y/o económicos en la ejecución de un trabajo de terminado; desinterés y desapego del personal en relación con los objetivos de la gestión de gobierno; complejidad de áreas vitales dentro del Estado en la solución de problemas coyunturales; escasez y falta de agilidad en los métodos de atención al público; deficiencias en la distribución, vigilancia y supervisión de órdenes; falta de actualización en conceptos y sistemas administrativos; etc.

6.7 Metodología Modelo Operativo

Análisis de la situación actual de la empresa

Mediante un análisis extenso que he realizado en la empresa tenemos los siguientes datos, la empresa utiliza un programa en el cual se puede llevar toda la contabilidad y los inventarios de todos los materiales que se utiliza para la producción del calzado.

Análisis interno

MISIÓN

Mantenernos como una empresa líder dentro de la industria del calzado, distinguida por el éxito alcanzado con sus clientes; por su continua innovación, tecnología y habilidad para competir satisfactoriamente en el mercado internacional. Destacándose además por su

dedicación a la constante formación, capacitación y desarrollo de sus colaboradores, respeto integral al medio ambiente y compromiso con el desarrollo del país

VISIÓN

Trascender al mercado Internacional con nuestro producto que tiene características de calidad, diseño, confort, presentación y otros aspectos que nos permite competir sin ningún inconveniente con productos similares del mercado exterior

VALORES CORPORATIVOS

Lealtad: nuestros colaboradores trabajan en equipo, demuestran compromiso y respeto a los valores de la empresa, somos recíprocos con la confianza depositada en cada uno de nosotros.

Responsabilidad: entendemos como el cumplimiento de las funciones, dentro de la autoridad asignada. Nos comprometemos con la sociedad, el servicio a los demás. Asumimos y reconocemos las consecuencias de nuestras acciones.

Liderazgo: somos personas en dar ejemplo, influyendo positivamente en el trabajo de los demás, generando un trabajo de equipo que produce resultados exitosos.

Toma de decisión: ante los eventos empresariales, tenemos la capacidad de dar soluciones y actuar frente a situaciones diversas, soportado en información, en un tiempo aceptable.

Excelencia en el servicio: nos consideremos competentes para satisfacer continuamente las expectativas de nuestros clientes internos y externos, con actitud, agilidad y anticipándonos a sus necesidades.

Eficiencia: Utilizamos de forma adecuada los medios y recursos con los cuales contamos, para alcanzar nuestros objetivos y metas programadas, optimizando el uso de los recursos y el tiempo disponible.

Honestidad: nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia, tanto con la organización como consigo mismo.

POLÍTICAS

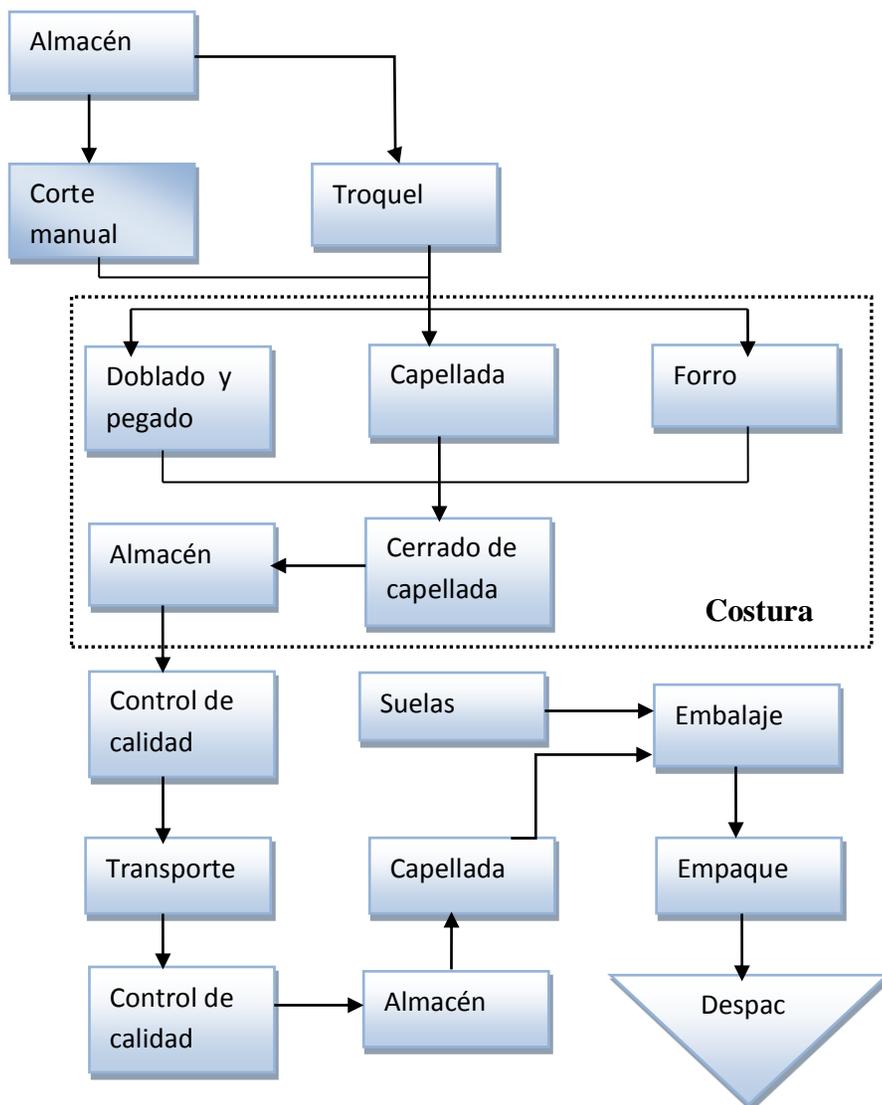
Las políticas que aplicamos en nuestra empresa son:

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
- Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Desterrar toda forma de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.

- Presentar los presupuestos y planes operativos hasta y los informes de actividades que realizan durante sus horas de trabajo.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

Flujo grama de proceso de la producción de calzado

Ilustración 14: Flujo de proceso Actual



El flujo de proceso que se presenta es el actual con el que cuenta la empresa y según este nos explica cómo está la producción, realizando un estudio a fondo podemos encontrar que hay muchos tiempos de desperdicio, tiempos que se pueden optimizar.

Tenemos una producción

Tabla 25: Producción actual

Producción	
Diaria	162 pares
Semanal	810 pares
Mensual	3240 pares

Fuente: Luigi Valdini

Analizando la tabla tenemos una producción diaria de 162 pares, una producción mensual de 810 pares y al mes tenemos una producción de 3240 pares, contando con una producción del 75%.

Tabla 26: producción propuesta por la empresa

Producción	
Diaria	216 pares
Semanal	1080 pares
Mensual	4320 pares

Las metas implantada por la empresa es de producir 216 que sería el 100% pares diarios con una producción semanal de 1080 pares y alcanzado una producción mensual de 4320 pares esto es lo que deberíamos producir, pero solo estamos alcanzando el 75%.

Tabla 27: Estudio de tiempo proceso de corte

Estudio de tiempos y movimientos			
Proceso: Corte			
Maquina: Troquel			
Cantidad	Tiempo	Descripción del proceso	Observación
27	0:01:57	Recibir orden de corte	Los modelos tienen mucha variabilidad en los troqueles, existen modelos de tres piezas, así como modelos con seis piezas. Los modelos con más piezas requieren de mayor tiempo de corte. No todos los modelos son cortados a máquina. El corte a mano es demasiado demorado en comparación al corte con máquina. La orden de producción antes de ser emitida a corte, es entregada al bodeguero que es el encargado de despachar todo el material que requiere dicha orden con el fin de optimizar el tiempo para el siguiente día de producción.
27	0:03:27	organizar troqueles	
27	0:01:07	Recepción de cuero	
27	0:04:26	inspección del Material	
27	0:38:07	Cortar cuero	
27	0:03:46	Recolectar piezas cortadas	
27	0:01:57	pintar piezas	
27	0:06:35	Almacenamiento temporal	
27	0:03:37	Enumerar y ordenar piezas	
27	0:14:14	cortar forros	
27	0:02:01	ordenar forros	
27	0:01:01	Trasladar piezas obtenidas a destellarse	
	1:22:08		

*Fuente: investigación propia
Elaborado por: Ligia Muyulema*

Tabla 28: Estudio de tiempo proceso de destallado

Estudio de tiempos y movimientos			
Proceso: Destallado			
Maquina: Destalladora			
Cantidad	Tiempo	Descripción del proceso	Observación
27	0:02:59	Recepción de cortes	Existen modelos en los cuales el destallado es rápido. Se debe tener en cuenta los accesorios de la máquina Destalladora, que tiene piezas de alto desgaste. Es necesario tener almacenado repuestos para evitar que la máquina pare su proceso.
27	0:07:10	Revisar y cortar piezas	
27	0:06:46	seleccionar modelos	
27	0:19:53	Trazar	
27	0:30:14	Destallar	
27	0:05:58	Quemar Bordes	
27	0:03:23	Pintar bordes	
27	0:02:27	Almacenamiento temporal	
27	0:00:48	Trasladar Piezas destalladas al aparado	
	1:19:37		

Tabla 29: Estudio de tiempo proceso de aparado

Estudio de tiempos y movimientos			
Proceso: Aparado			
Maquina: Costura			
Cantidad	Tiempo	Descripción del proceso	Observación
27	0:03:06	Recepción de piezas destalladas	Generalmente este proceso es el que requiere de más tiempo en lo que respecta la fabricación de calzado, además es el proceso más complejo de todos, en donde se necesita obreros con mucha experiencia laboral. Existe mucha variabilidad en los modelos, lo que conlleva a que algunos modelos demoren demasiado, así como otros son rápidos y sencillos.
27	0:09:32	organizar piezas	
27	0:25:16	Manipuleo de cortes	
27	0:29:26	Costura de cortes	
27	0:15:14	Quemar bordes	
27	0:03:20	Revisar piezas armadas	
27	0:05:36	Almacenamiento temporal	
27	0:03:30	Trasladar piezas a empastar	
	1:35:00		

*Fuente: investigación propia
Elaborado por: Ligia Muyulema*

Tabla 30: Estudio de tiempo proceso Empastado

Estudio de tiempos y movimientos			
Proceso: Empastado			
Maquina: Costura			
Cantidad	Tiempo	Descripción del proceso	Observación
27	0:00:57	Recepción de cortes en pares	Todos los modelos siguen un proceso similar, tanto en procedimiento como en tiempos, es el proceso más rápido de todos. Las hormas se preparan todas por igual.
27	0:01:33	Recibir orden cortes	
27	0:03:17	organizar moldes de plantilla	
27	0:08:31	Cortar plantilla y recuño	
27	0:06:00	cortar contra fuerte y puntera	
27	0:05:41	pulir plantilla cortadas	
27	0:09:50	preformar talones y punteras	
27	0:07:34	Empastar corte	
27	0:01:16	Organizar cortes	
27	0:05:41	Untar pegas en plantillas	
27	0:01:35	traer hormas clasificadas	
27	0:06:00	colocar plantillas en horma	
27	0:01:16	colocar hormas en armario	

27	0:02:09	Almacén temporal	
27	0:01:35	trasladar cortes hacia armado	
	1:02:54		

*Fuente: investigación propia
Elaborado por: Ligia Muyulema*

Tabla 31: Estudio de tiempo proceso de armado

Estudio de tiempos y movimientos			
Proceso: Armado			
Maquina: Armadora de puntas, armadora de talones			
Cantidad	Tiempo	Descripción del proceso	Observación
27	0:02:15	Recepción de armario con hormas	Este proceso es muy importante, pues todos los pares armados, implican los pares terminados, además se sigue un procedimiento muy sencillo y la utilización de las maquinas son fácilmente ajustables a cualquier tamaño. Todos los modelos siguen un proceso similar.
27	0:02:26	Vaporizar cortes	
27	0:22:57	Armar puntas	
27	0:21:20	armar enfranjes	
27	0:19:53	Armar talones	
27	0:00:49	Sacar grapas	
27	0:01:12	Secado en horno envejecedor	
27	0:01:26	traslado a plantado	
	1:21:18		

*Fuente: investigación propia
Elaborado por: Ligia Muyulema*

Tabla 32: Estudio de tiempos proceso de preparación de plantas

Estudio de tiempos y movimientos			
Proceso: Preparación de plantas			
Maquina: Mesa auxiliar			
Cantidad	Tiempo	Descripción del proceso	Observación
27	0:01:55	Recibir orden plantas	La limpieza de la planta tiene que ser excelente debido que de esta depende la adherencia del pegante a la misma.
27	0:03:45	Revisar y cortar plantas	
27	0:16:28	limpiar plantas	
27	0:18:22	Pasar pega	
27	0:05:52	Almacén temporal	
	0:45:52		

*Fuente: investigación propia
Elaborado por: Ligia Muyulema*

Tabla 33: Estudio de tiempos proceso de plantado

Estudio de tiempos y movimientos			
Proceso: Plantado			
Maquina: Prensa, horno, pulidora, refrigeradora			
Cantidad	Tiempo	Descripción del proceso	Observación
27	0:13:19	recortar excesos de cuero	Existe variación en el tiempo del proceso dependiendo del modelo del zapato. Es una sección de mucha importancia ya que el pegado tiene que ser perfecto y prolijo.
27	0:09:20	Cardar Bordes	
27	0:07:33	Untar pega en bordes	
27	0:07:31	Secar	
27	0:08:18	Reactivar pega en horno	
27	0:14:43	Plantar	
27	0:08:56	Prensar	
27	0:07:29	Enfriar	
27	0:02:10	Trasladar los pares para terminado	
	0:19:19		

*Fuente: investigación propia
Elaborado por: Ligia Muyulema*

Tabla 34: Estudio de tiempos proceso terminado

Estudio de tiempos y movimientos			
Proceso: Terminado			
Maquina: mesa de terminado, lacadora			
Cantidad	Tiempo	Descripción del proceso	Observación
27	0:06:54	Descalzar	Todos los pares tienen el mismo procedimiento en el acabado.
27	0:03:13	Colocar en armarios	
27	0:04:45	Almacén temporal	
27	0:03:13	Colocar en mesa para terminado	
27	0:04:38	Poner pega en interior	
27	0:05:54	Poner pega en plantilla	
27	0:06:03	Pegar plantilla	
27	0:09:10	Limpiar sobrantes de pega	
27	0:07:35	Quemar hilos	
27	0:09:26	Pintar, lacar	
27	0:12:58	Colocar pasadores	
27	0:05:03	Encajar	
27	0:02:13	Trasladar a bodega	
27	0:01:32	Ingresar orden	

27	0:01:41	Almacenar	
	1:24:19		

*Fuente: investigación propia
Elaborado por: Ligia Muyulema*

Realizando un análisis concluimos que con la capacitación implementado se lograra optimizar tiempo y recursos incrementando a grandes escalas la productividad de la empresa, según este estudio contamos con una producción de **27** pares por hora, por consiguiente, si multiplicamos los **27** pares por las **9** horas que se labora normalmente tendremos los siguientes datos:

Tabla 35: Producción con la implementación de una capacitación

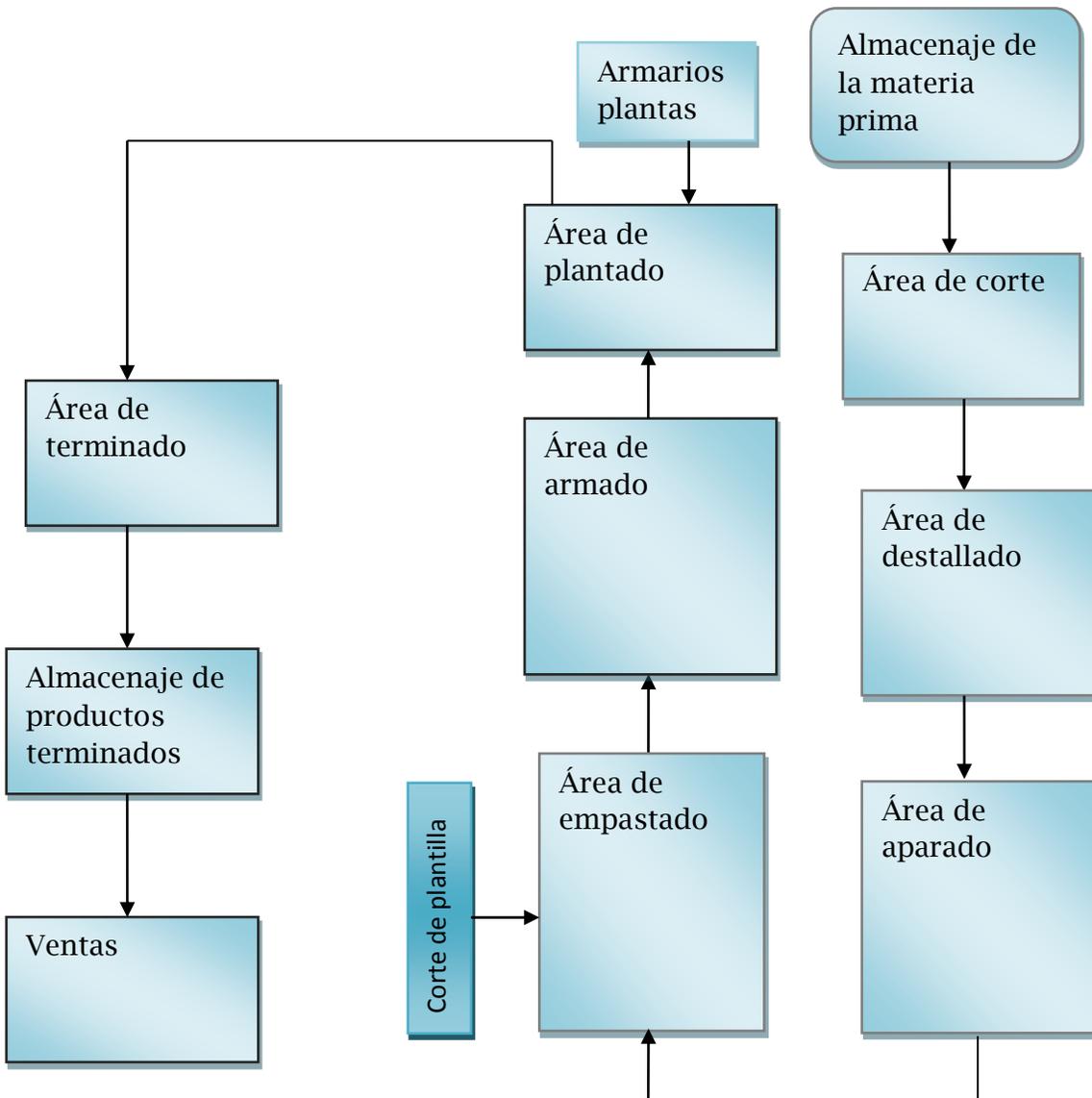
Producción	
Diaria	243 pares
Semanal	1215 pares
Mensual	4860 pares

*Fuente: investigación propia
Elaborado por: Ligia Muyulema*

En el tabla vemos reflejado una producción sobrepasando las metas propuestas por la empresa, esto quiere decir que hemos optimizado tanto al recurso humano, recurso tecnológico, recurso material, también hemos podido desaparecer los tiempos muertos convirtiendo en tiempos eficaces, obteniendo un incremento del **38%** en la productividad de la empresa, esto nos quiere decir que la propuesta implementada es eficiente utilizando todos los recurso disponibles.

Flujo grama de procesos de la producción del calzado propuesto

Ilustración 15: Flujo de procesos propuesto



Elaborado por: Ligia Muyulema

Análisis de resultados antes y después de la capacitación

Tabla 36: análisis de tiempo y movimientos

Producción actual			Producción propuesto		
Actividad	Tiempo	Pares	Actividad	Tiempo	Pares
proceso de corte	1:50:20	17	Proceso de corte	1:22:08	27
Destallado	1:45:37	17	Destallado	1:19:37	27
Aparado	1:50:45	17	Aparado	1:35:00	27
Armado	1:35:00	17	Armado	1:21:18	27
Preparación de plantas	1:02:00	17	Preparación de plantas	0:45:52	27
Plantado	0:40:02	17	Plantado	0:19:19	27
Terminado	1:45:19	17	Terminado	1:24:19	27
TOTAL	10:29:03		TOTAL	8:07:33	

Fuente: investigación propia

Elaborado por: Ligia Muyulema

Realizando un análisis podemos decir que en la producción actual de la empresa es de 17 pares, el tiempo para el proceso de cortado ya sea a máquina o troquel es de 1:50:20, para el proceso de destallado se demoran una 1:45:37, en el proceso de aparado es donde se demoran un poca más de tiempo ya que hay variedad de modelos con un tiempo de 1:50:45, en el armado se cuenta con un tiempo de 1:35:00, en la preparación de plantas se cuenta con un tiempo de 1:02:00, en el proceso de plantado se demora 0:40:02 y en proceso de terminado es donde se demoran en terminar el producto contando un tiempo de 1:45:19, obteniendo un tiempo total de 10:29:03 empleado en todo el proceso de la producción del calzado.

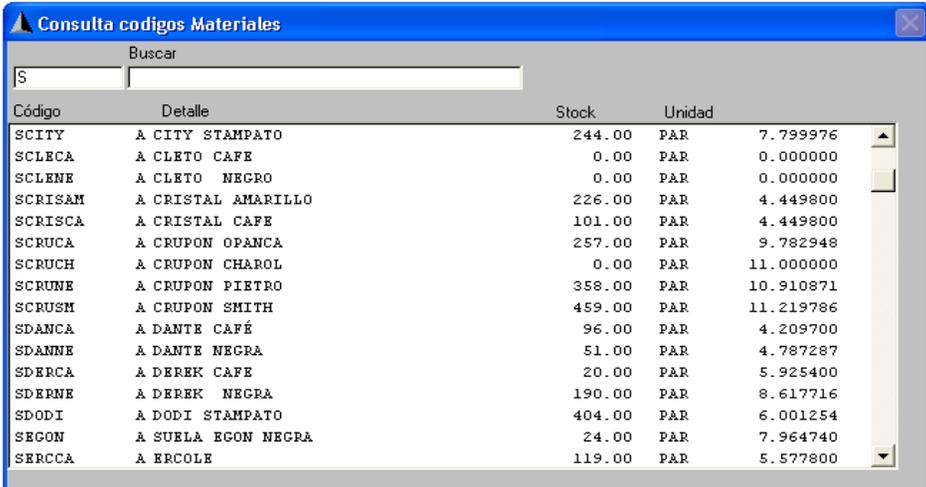
Implementando la propuesta se obtiene buenos resultados, se reducen tiempo y se optimizan recursos tanto humano, materiales, tecnológicos y financieros por que también se reduce el costo de almacenamiento, con la implementación de la capacitación produciremos

27 pares en 8:07:33, entonces podremos decir que se incrementa la productividad de la empresa.

Analizar las herramientas que utiliza la empresa para el manejo del control de existencias

Las herramientas que utiliza la empresa es un sistema de que ayuda a tener un control pero si se lo utiliza adecuadamente esto puede causar serios problemas al momento de realizar la producción, el programa se llama **PROLAN CO. PROGRAMMING IN LAN**, el cual nos ayuda a mantener un control.

Ilustración 16: Materiales



Código	Detalle	Stock	Unidad
SCITY	A CITY STAMPATO	244.00	PAR 7.799976
SCLECA	A CLETO CAFE	0.00	PAR 0.000000
SCLENE	A CLETO NEGRO	0.00	PAR 0.000000
SCRISAM	A CRISTAL AMARILLO	226.00	PAR 4.449800
SCRISCA	A CRISTAL CAFE	101.00	PAR 4.449800
SCRUCA	A CRUPON OPANCA	257.00	PAR 9.782948
SCRUCH	A CRUPON CHAROL	0.00	PAR 11.000000
SCRUNE	A CRUPON PIETRO	358.00	PAR 10.910871
SCRUSH	A CRUPON SMITH	459.00	PAR 11.219786
SDANCA	A DANTE CAFÉ	96.00	PAR 4.209700
SDANNE	A DANTE NEGRA	51.00	PAR 4.787287
SDERCA	A DEREK CAFE	20.00	PAR 5.925400
SDERNE	A DEREK NEGRA	190.00	PAR 8.617716
SDODI	A DODI STAMPATO	404.00	PAR 6.001254
SECON	A SUELA EGON NEGRA	24.00	PAR 7.964740
SERCCA	A ERCOLE	119.00	PAR 5.577800

En la tabla que se muestra, en ella podemos consultar los materiales con los que cuenta la empresa para la producción, en ella podemos saber con cuanto disponemos, si nos hace falta debemos realizar una compra ya sea nacional o al exterior.

En esta tabla también se puede hacer una consulta de los códigos de los materiales, ya que en el sistema se registra por medio de códigos, por ejemplo si son suelas, es de la siguiente manera: SCITY lo cual significa S: de suela CITY nombre de la suela.

Ilustración 17: Tabla de Existencias de Materiales

The screenshot shows a software window titled "Existencia de Materiales" with a blue title bar. The window contains several filter fields and options:

- Bodega:** Dropdown menu with "TODAS" selected.
- Ubicacion Física:** Dropdown menu with "TODOS" selected.
- Tipos:** Dropdown menu with "Hormas" selected.
- Grupos:** Dropdown menu with "HORMAS" selected.
- Sub Grupos:** Dropdown menu with "Todos" selected.
- Codigos:** Two input fields labeled "Desde" and "Hasta", both currently empty.
- Options:** Two checkboxes: "Con Cero Existencias" (checked) and "Formato para Bodega" (unchecked).
- Fecha de corte:** Text input field containing "2012/11/17".
- Icons:** A row of four icons at the bottom: a magnifying glass (search), a printer (print), a document with arrows (refresh/refresh), and a document with a checkmark (confirm/submit).

Esta ilustración es un modelo del control de inventarios que utiliza la empresa, en el cual podemos registrar los materiales que ingresan y los que egresan de bodega, también en esta tabla se puede realizar un control de los materiales y los reportes se pueden realizar mensualmente.

Tabla 37: Tabla de los materiales existentes

SECCIÓN	CODIGO	UNIDAD	SERIE	CANTIDAD	INCREMENTO	TOTAL UTILIZADO	COSTO	COSTO
		DE MEDIDA					UNITARIO	TOTAL
Cortado y troquelado:								
Cuero	1 ROLLO 280 PARES	Pie		0,00		0,1111	34	3,7778
TELA FORRO		Pie		2,73		0,1200	15,48	1,8576
Puntera	70 pares por lamina	Lamina		0,018		0,0143	15,5	0,2214
Contrafuerte	48 pares por lamina	Lamina		0,025		0,0208	15,5	0,3229
Cartòn Piedra - cambriones	210 pares por lamina	Lamina		0,003		0,0048	3,27	0,0156
Plantilla de Armado	25 pares por lamina	Lamina		0,018		0,0400	4,1	0,1640
TELA PARA CAMBRAR	15 pares	Lamina				0,0667	2,91	0,1940
Plantilla talòn Recuño	58 pares por lámina	Lamina		0,004		0,0172	6,08	0,1048
Aparado:								
Hilo N° 60 (n° 2)	5000 metros cada cono	metro		6,80		6,8000	0,002	0,0141
Isarcol	\$547/4000 PARES	Litro		0,02		0,0200	1,747	0,1368
Termoplástico granulado	KILO \$3,45	Libra		0,00		0,0015	1,57	0,0024
Hilo de refuerzo talòn		metro		0,44		0,4400	0,002	0,0009
Cinta de refuerzo OJALILLO	\$4,52 rollo 50 metros	metro		0,01		0,0083	4,5200	0,0377
Cinta de refuerzo NEGRA	\$3,43 rollo 50 metros	metro		0,02		0,0200	3,4300	0,0686
Pintura para cantos		Litro		0,00		0,0020	2,29	0,0046
Alcohol industrial	\$ 5 galon	Litro		0,00		0,0010	1,25	0,0013

Armado:								
Latex empastado	20 LT/3000 PARES	Litro		0,0067		0,0067	4,75	0,0317
Grapas	5000 GRAPAS \$ 11	unidad		6,0000		6,0000	0,0022	0,0132
Termoplástico amarillo	1 ROLLO /250 PARES	Rollo		0,0040		0,0040	23,51	0,0940
Termoplástico blanco	1 ROLLO /250 PARES	Rollo		0,0040		0,0040	20,46	0,0818
Bravopel	1/1000 PARES	Litro		0,0010		0,0010	12,85	0,0129
Preparado de plantas:								
Limpiador activador	\$2,32/200 PARES	Litro		0,0050		0,0050	2,32	0,0116
Imprimante	\$1040/ 55 galones	Litro		0,0001		0,0001		0,0000
P.U. Graso	\$59,17 LA LATA	LATA		0,0010		0,0010	59,17	0,0592
Vulcanizante		Litro		0,0003		0,0003		0,0000
Preparado de zapato:								
P.U. Graso	\$59,17 LA LATA	LATA		0,0010		0,0010	59,17	0,0592
Imprimante	\$1040/ 55 galones	Litro		0,0001		0,0001		0,0000
		Litro		0,0003		0,0003		0,0000
suela		Par		1,0000		1,0000	2,95	2,9500
Terminado:								
Cartòn Modelador	,3616 la plancha 20 unid. /plancha	unidad		2,00		2,0000	0,018	0,0360
Pan de oro		Rollo		0,0004		0,0004		0,0000
Pasadores		Par		1,0000		1,0000	0,21	0,2100
PLANTILLA DE TERMINADO						1,0000	0,750	0,7500
Crema Limpiadoras		Litro		0,00020		0,0002	14,54	0,0029

Tintas		Litro		0,00		0,0002	14,54	0,0029
Etiqueta adhesiva para cartón		unidad		2,00		2,0000	0,1	0,2000
Papel embalaje- lámina		lamina		0,25		0,2500	0,0266	0,0067
Caja de embalaje		unidad		1,00		1,0000	0,4843	0,4843
Caja de embalaje		unidad		0,04		0,0417	1,88	0,0783
Seguro		3600				150,00	20	0,1000
Servicio Básico		1500				150,00	20	0,5000
Arriendo	\$ 120	200				150,00	20	0,0667
Transporte	\$ 6 cada caja 24pares							0,2500
Publicidad	\$ 10000 año	10000				150,00	20	0,2778
Depreciacion	\$ 10000	10000				150,00	20	0,2778
Mano de Obra		16000				150,00	20	5,3333
Prov. Pares dañados 2%								0,2402
Interés								0,2402
Comisiones 6%		26,9				0,06		1,6140
Otros	\$1000 mensual	1000				150,00	20	0,3333
TOTAL COSTO PRODUCCION								21,2421
25% De Utilidad								5,3105
PRECIO DE VENTA								26,5527

Elaborado por: Ligia Muyulema

Fuente: Tomado y acoplado de la Empresa Luigi Valdinì

Análisis

En la tabla podemos observar los diferentes materiales con los que cuenta la empresa, cuanto se necesita para producir un par de calzados, tomando en cuenta tanto los costos de materiales como de la mano de obra, en la tabla también nos muestra el costo real de producción que es de **\$21,2421**, y por último nos da el precio de venta al público **\$26,5527** con el cual la empresa se maneja, realizando un análisis más a fondo y haciendo comparaciones con años anteriores podremos saber si la empresa está siendo productiva o se mantiene a los años anteriores, por ende si la empresa no está cumpliendo con sus propósitos, los gerentes tendrán que tomar ciertas decisiones para encaminar a la empresa por el mejor camino.

Diseñar un plan de capacitación

Según (Arias, 2008, págs. 45, 49)

La ejecución de la capacitación presupone:

Fase 1: análisis de la situación (detección de necesidades de capacitación):

Esta etapa es vital para justificar los cursos o la acción de capacitación que se solicita. En esta etapa se cumple con la detección de las necesidades de capacitación. Por tales se entienden las deficiencias que poseen los empleados o trabajadores.

Para determinar las necesidades de capacitación es necesario investigar todos los hechos observables que sean generadores de causas por las cuales los trabajadores no ejecutan con éxito sus labores, o incurrir en accidentes.

Una vez hecho el diagnóstico para el plan de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación, con el objeto de satisfacer las necesidades de capacitación. Se procede a determinar los elementos principales del plan de capacitación:

- A quién debe capacitarse: Empleado, trabajador, gerente.
- Quién será el capacitador: Facilitador, asesor...

- Acerca de qué capacitar: Tema o contenido del programa.
- Dónde capacitar: Lugar físico, organismo o entidad.
- Cómo capacitar: Métodos de capacitación y recursos necesarios.
- Cuándo capacitar: Periodo de capacitación y horario.
- Cuánto capacitar: Duración de la capacitación, intensidad.
- Para qué entrenar: Objeto o resultados esperados

Organización de la capacitación

Fase 2: Diseño del plan de capacitación:

Con la información anterior, se procede al diseño del plan de capacitación. Los expertos consideran que el diseño de un plan de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro aspectos fundamentales::

- ✓ **Objetivos terminales:** Indican la conducta que mostrarán los participantes al finalizar la capacitación. Pues según, la teoría de aprendizaje, todo conocimiento nuevo adquirido produce en la persona un cambio de conducta.
- ✓ **Objetivos específicos:** Son objetivos de menor nivel, éstos se van logrando conforme avanza el desarrollo del plan. Se refieren a conductas observables que el participante realiza y, por lo tanto, son directamente evaluables. Expresan un mayor grado de especificidad, por tal razón se les denomina también: objetivos operacionales.

Tabla 38: Plan de Acción del Departamento de Administración

1. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN					
ESTRATÉGIAS	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
	Programas	Acciones inmediatas	Recursos Necesarios	Plazo (fechas de inicio y finalización)	Responsable
Adquirir software de alta calidad que contribuya o controle y refleje en el momento oportuno los estados de resultados de la empresa.	Capacitación sobre el software contable.	Determinación de la institución a quien se requerirán las respectivas capacitaciones. Establecer costos financieros.	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	Jueves 7 de Marzo del 2013	Jefe de Departamento de Administración.

Elaborado por: Ligia Muyulema

Tabla 39: Plan de acción del departamento de Producción

2. DEPARTAMENTO DE PRODUCCION					
ESTRATÉGIAS	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
	Programas	Acciones inmediatas	Recursos Necesarios	Plazo (fechas de inicio y finalización)	Responsable
Implementar un software de alta calidad que ayude a mantener u mejor control de las existencias de los materiales.	Capacitación sobre el manejo del software.	Determinación de la institución a quien se requerirán las respectivas capacitaciones. Establecer costos financieros.	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	Jueves 7 de Marzo del 2013	Jefe de Departamento de Producción.

Elaborado por: Ligia Muyulema

Tabla 40: Plan de acción del Departamento de Ventas

3. DEPARTAMENTO DE VENTAS					
ESTRATÉGIAS	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
	Programas	Acciones inmediatas	Recursos Necesarios	Plazo (fechas de inicio y finalización)	Responsable
Implementar un programa de Marketing para explotar el mercado.	Capacitación sobre el Marketing Empresarial.	Determinación de la institución a quien se requerirán las respectivas capacitaciones. Establecer costos financieros.	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	Jueves 7 de Marzo del 2013	Jefe de Departamento de Ventas.

Elaborado por: Ligia Muyulema

Tabla 41: Plan de acción del área de gerencia

4. ÁREA DE GERENCIA					
ESTRATÉGIAS	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
	Programas	Acciones inmediatas	Recursos Necesarios	Plazo (fechas de inicio y finalización)	Responsable
Implementar programas de Evaluación del desempeño laboral.	Desarrollo de programas de Evaluación del desempeño y comportamiento organizacional.	Divulgación del Manual de funciones. Informar sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral. Establecer costos del material.	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	Jueves 7 de Marzo del 2013	Gerente y/o Sub-Gerente de la Empresa.

Elaborado por: Ligia Muyulema

Ejecución de la capacitación

Fase 3: Implementar el plan de capacitación

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar. El mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado.

La capacitación de aprendices y los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Tabla 42: Presupuesto para la capacitación

CAPACITACION		
MATERIAL DE CONSUMO	\$ 100.00	
GUIAS MODULARES	\$ 200.00	
ALIMENTACIÓN	\$ 159.00	
TRANSPORTE DEL CAPACITADOR	\$ 10.00	
SERVICIOS INSTALACIONES	\$ 200.00	
CAPACITADOR	\$ 1000.00	
TOTAL	\$ 1669.00	

Elaborado por: ligia Muyulema

En esta tabla podemos encontrar un pequeño resumen de como estará distribuido el presupuesto para la capacitación que se llevaría a cabo, en el horario y la fecha establecida por el gerente de la empresa.

Evaluación de la capacitación

Fase 4: Evaluación del plan de capacitación

Permite estimar el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso. Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación. Según (Siliceo, 2010, págs. 80, 86)

- Reacciones: Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.
- Aprendizaje: Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar las mejoras.
- Comportamiento: El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:
 - Presentar elementos idénticos.
 - Enfocarse en los principios generales.
 - Establecer un clima para la transferencia.
- Resultados: Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación.

6.8 Administración

El Departamento de Recursos Humanos en coordinación con los demás miembros de la empresa, tendrán bajo su responsabilidad revisar en forma conjunta el modelo de

capacitación a efecto de actualizarlo según las necesidades existentes en el transcurso del tiempo considerando los cambios necesarios. Según (Wether, 2005, págs. 45, 47)

Es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional por medio del plan de capacitación. En la práctica se puede referir al Desarrollo de los Recursos Humanos (D.R.H.) como capacitación y desarrollo (C y D) o simplemente capacitación, sin embargo, en ocasiones se hace una distinción entre estos dos términos la capacitación está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.

El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá de la actualidad y el puesto de hoy, tiene un enfoque de más largo plazo, prepara a los empleados para estar al día con la organización a medida que cambia y crece. El desarrollo del recurso humano, se ha vuelto crucial con los rápidos avances tecnológicos es muy evidente la necesidad de desarrollo ya que los puestos se vuelven complejos cada vez más; también se ha hecho significativa la necesidad de mejores relaciones humanas dentro de una compañía. En gran parte es a este fenómeno que se debe llevar acabo la capacitación y el desarrollo de manera continua.

6.9 Previsión de la Evaluación

Al finalizar un evento de capacitación y desarrollo se debe verificar el nivel de aprendizaje de las personas participantes con el fin de realimentar sus conocimientos y evaluar el desempeño del capacitador, para ello se utilizan instrumentos de evaluación, asimismo obtener información relacionada con el costo-beneficio de la capacitación y registrar la asistencia de personal en capacitación. . según (Garry, 2007, págs. 70, 75)

Es indispensable darle seguimiento a la capacitación realizando acciones que verifiquen que se lleven a la práctica docente los conocimientos adquiridos.

Resultados del Plan de Capacitación

- Cambio de conducta en el personal

- Impacto positivo en la productividad de la empresa
- Mejoría en el desempeño después de la capacitación.
- Incremento en su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales.
- Elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo
- Estén mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos
- Aumento de los conocimientos y habilidades necesarias.
- Actualización de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.
- Adaptación de los individuos a las oportunidades y cambios tecnológicos
- Mayor sensación de competencia

Ilustración 18: Previsión de evaluación

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Qué voy a evaluar?	El plan de capacitación para la empresa Luigi Valdini.
2.- ¿Quiénes solicitan evaluar?	La evaluación de las actividades son solicitadas por la Gerencia General de la empresa Luigi Valdini.
3.- ¿Por qué evaluar?	Porque necesitan asegurar que las estrategias surtan efecto, facilitándose para los ajustes oportunos y necesarios de la empresa.
4.- ¿Para qué evaluar?	Para mejorar los diferentes procesos de la empresa.
5.- ¿Qué evaluar?	Las estrategias aplicadas, su adaptación a la empresa y al mercado.
6.- ¿Quién evalúa?	La evaluación será realizada por la Gerente General.
7.- ¿Cuándo evaluar?	Dentro de un tiempo estimado de siete meses después de haber puesto en marcha la propuesta.
8.- ¿Cómo evaluar?	La evaluación del nuevo plan de capacitación que realizará mediante un análisis periódico, después establecimiento de la propuesta.
9.- ¿Con qué evaluar?	La evaluación se la realizará a través de: indicadores de gestión Encuestas a Clientes Internos

Elaborado por: Ligia Muyulema

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, L. (Marzo de 2006). *ventajas y desventajas del inventario pág.1* . Obtenido de www.MiTecnologico.com
- Aguilar, M. (20 de 04 de 2005). *Como controlar tu inventario pág. 2-4*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-como-controlar-inventario/importancia-control-inventarios>
- Aguilar, R. (23 de abril de 2006). *Procesos administrativos pág.40-42. los diferente procesos administrativos*. Mexico.
- Aguirre, S. (Febrero de 2000). *Planificacion, programacion y control de la produccion pág. 4-5* . Obtenido de <http://www.uco.es/~p42abluj/web/enlaces.htm>
- Aquino, J. (2009). *Recursos Humanos*. Buenos Aires: Macchi pag. 34-36.
- Arias, F. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Trillas pag. 45-51.
- Astous, A., Tirado, R. S., & Pierre, S. (2005). *Metodologia de la Investigacion* (Segunda edicion ed.). Mexico: Limusa pag. 12-14.
- Baltes, P., Reese, H., & Nesselroade, J. (1981). *Metodos de Investigacion en Psicologia Evolutiva: Enfoque del Ciclo Vital*. Madrid: Morata pág. 67.
- Buffetti, M. (2002). *Contabilidad de almacén*. Madrid: Index pág. 57-58.
- Cabrera, E. (2004). *administracion*. venezuela pág. 70-73.
- Dominguez, B. (16 de junio de 2009). *habilidades gerenciales pág. 12* . Recuperado el , de <http://www.degerencia.com/articulo/eficacia-y-eficiencia-de-la-empresa-actual>

- Freire, V. (2012). *“Modelo de Gestión de Inventarios para la programación del sistema de compras de la farmacia popular el rosario de la ciudad de ambato”*. 1-2. Ambato.
- Garry, M. (2007). *Manual del Capacitador*. Chile: Ibero America pág. 5-10.
- Gomez, M. (Agosto de 2005). *Zona economica pág 1*. Obtenido de La competitividad después de la devaluación : <http://www.econlink.com.ar/competitividad-devaluacion>
- González, F. J., Mera, A. C., & Lacoba, S. R. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta Publicaciones pág. 23-25.
- Guitierrez, H. (2005). *calida total y prouctividad*. mexico: interameicana pág. 57-58.
- Gusman, V. (2010). *Capacitacion y Desarrollo del Personal*. Mexico: Trillas pág. 60-62.
- Harritong, J. (2008). *Calidad y productividad*. Mexico: Pearson pág. 36-38.
- Herrera, F. (2001). *“Evaluación del desempeño del personal en el área de producción y su incidencia en la productividad de la empresa carroseria cepeda*. ambato pág. 2.
- Jose, G. (octubre de 2001). *valoracion y control de existencias pág. 80-83*.
- MCDaniel, C., & Gates, R. (2005). *Investigacion de Mercados* (Sexta Edicion ed.). Mexico: Thomson pág. 18-19.
- Mena, A. (2010). *Planificación estratégica para incrementar la productividad de Panificadora Ambato de la ciudad de Ambato*. Ambato pág. 4.
- Mora, C. (28 de Julio de 2008). *Assodefensa pág. 30*. Obtenido de <http://www.asodefensa.org/portal/>
- Motoya, A. (2005). *Administracion de compras*. Colombia: Norma pág. 35.

- Muller, M. (2005). *Fundamentos de la Administracion de Inventarios*. Colombia: Norma pág. 60-62.
- Newman, W. (2009). *Capacitacion del Servidor Publico* . Mexico: Internacional pág. 50-52.
- Nucci, L. D. (2005). *Plan Estratgico de Capacitacion*. Mexico: Mundo pág. 25-29.
- Ramirez, J. (20 de Enero de 2007). *fundamentos del inventario* pág. 2. Obtenido de el prisma:http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/inventariosfundamentos/
- Reyes, P. (julio de 2009). *Scribd*. Obtenido de Administracionde inventarios en almacen: pág: 5 <http://es.scribd.com/doc/74055859/42/Beneficios-del-control-de-inventarios>
- Rothman, K. (2006). *Epidemiologia Moderna* (Primera Edicion ed.). Madrid: Diaz de Santos pág. 42.
- Santos, I. S. (2004). *Logistica Comercial y Empresarial*. Madrid: Esic pág.50.
- Santos, P. (2004). *Logistica comercial y Empresarial*. Madrid: Erick pág.25.
- Siliceo, A. (2010). *Capacitacion y Desarrollo del Personal* . Mexico: Limusa pág. 13.
- Wether, W. (2005). *Administracion del Personal y Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw-Hill pág. 73.
- William, L. (15 de enero de 2010). *arera indicadores financieros*. Obtenido de Importancia del control de inventarios en la empresa pág. 10: http://www.aempresarial.com/web/revitem/2_10531_19552.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Objetivo: Conocer cómo se maneja un control de existencias para aumentar la productividad.

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas planteadas y marque con una (x) en los espacios respectivos indicando la respuesta que usted crea conveniente.

1.- ¿En su empresa realizan algún control de existencias?

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
A VECES ()
OCACIONALMENTE ()
NUNCA ()

2.- ¿Usted cree que es necesario realizar compras en el exterior?

SI ()
NO ()

3.- ¿La calidad de las materias primas que utiliza la empresa son?

EXCELENTES ()
BUENO ()
MUY BUENO ()
MALO ()
REGULAR ()

4.- ¿Usted cree que el producto terminado cumple con las normas de calidad?

SI ()
NO ()

5.- ¿En su empresa emplea un sistema que ayude a tener un mejor control de las existencias?

SI () NO ()

6.- ¿Cómo considera que la empresa tenga un sistema que ayude a mejorar el controlar de las existencias?

MUY IMPORTANTE ()
IMPORTANTE ()
POCO IMPORTANTE ()
NADA IMPORTANTE ()

7.- ¿Cada que tiempo se debería realizar un inventarios?

DIARIO ()
SEMANAL ()

MENSUAL ()
TRIMESTRAL ()
ANUAL ()

SI ()
NO ()

8.- ¿Usted cree que es importante el recurso humano?

SI ()
NO ()

9.- ¿Cómo califica la tecnología que tiene su empresa?

EXCELENTE ()
MUY BUENO ()
BUENO ()
MALO ()
REGULAR ()

10.- ¿Su empresa cuenta con los suficientes recursos financieros?

SI ()
NO ()

11.- ¿Los recursos materiales de su empresa son?

EXCELENTES ()
BUENO ()
MUY BUENO ()
MALO ()
REGULAR ()

12.- ¿Usted cree que contribuye al cumplimiento de las metas establecidas por la empresa?

13.- ¿Cada que tiempo cree usted que es conveniente brindar capacitación al personal?

DIARIO ()
SEMANAL ()
MENSUAL ()
TRIMESTRAL ()
ANUAL ()

14.- ¿Cree usted que su empresa contribuye al desarrollo económico?

POCO ()
MUCHO ()
NADA ()

15.- ¿Cómo califica los productos y o servicios que le brinda la empresa?

EXCELENTE ()
MUY BUENO ()
BUENO ()
MALO ()
REGULAR ()

Anexo 2. Encuestas Tabuladas

encuestas tabular tesis.sav [Conjunto_de_datos1] - SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Complementos Ventana Ayuda

3 : recurso_humano 1|0 Visible: 16 de 16 variables

	controldeexis tencias	compras_al_ exterior	materias_pri mas	producto_ter minado	sistema	sistema_cont rol	inventario	recurso_hum ano	tecnologia	recursos_fina ncieros	recursos_mat eriales	cumplimiento s_de_metas	capacitacion	desarrollo_ec onomico	productos_se rvicios	suma
1	a veces	si	excelente	si	no	muy import...	mensual	si	bueno	Si	Muy Bueno	Si	Mensual	Poco	Excelente	25.00
2	casi siempre	si	malo	no	si	muy import...	mensual	si	bueno	Si	Malo	Si	Mensual	Poco	Muy BUeno	30.00
3	ocacional...	si	bueno	no	no	muy import...	mensual	si	muy bueno	Si	Bueno	Si	Mensual	Mucho	Muy BUeno	31.00
4	a veces	si	muy bueno	si	no	muy import...	mensual	si	muy bueno	Si	Bueno	No	Diario	Mucho	Muy BUeno	27.00
5	a veces	si	muy bueno	si	no	muy import...	mensual	no	excelente	Si	Bueno	No	Mensual	Mucho	Muy BUeno	29.00
6	nunca	si	muy bueno	si	no	importante	trimestral	si	excelente	Si	Muy Bueno	No	Semanal	Nada	Bueno	32.00
7	a veces	no	regular	no	no	muy import...	anual	si	regular	No	Regular	Si	Semanal	Nada	Bueno	42.00
8	casi siempre	si	excelente	si	si	muy import...	diario	si	regular	No	Excelente	Si	Anual	Poco	Regular	29.00
9	casi siempre	si	excelente	si	si	poco impor...	trimestral	no	muy bueno	No	Excelente	No	Trimestral	Poco	Malo	31.00
10	a veces	no	muy bueno	si	si	poco impor...	trimestral	no	muy bueno	Si	Muy Bueno	Si	Trimestral	Poco	Malo	33.00
11	ocacional...	no	muy bueno	no	si	poco impor...	trimestral	si	malo	No	Muy Bueno	Si	Trimestral	Poco	Muy BUeno	35.00
12	ocacional...	no	muy bueno	si	no	muy import...	semanal	si	malo	No	Bueno	Si	Trimestral	Mucho	Muy BUeno	33.00
13	casi siempre	si	bueno	si	no	muy import...	mensual	si	excelente	Si	Bueno	Si	Anual	Mucho	Bueno	30.00
14	ocacional...	si	bueno	si	no	importante	mensual	si	excelente	Si	Bueno	No	Anual	Mucho	Bueno	34.00
15	ocacional...	si	excelente	si	no	importante	mensual	si	muy bueno	Si	Muy Bueno	No	Semanal	Mucho	Bueno	29.00
16	a veces	si	excelente	si	si	importante	mensual	si	muy bueno	Si	Muy Bueno	No	Semanal	Nada	Bueno	28.00
17	a veces	si	excelente	no	si	importante	diario	si	bueno	Si	Bueno	Si	Diario	Mucho	Muy BUeno	25.00
18	nunca	si	muy bueno	no	no	nada impor...	anual	si	muy bueno	Si	Muy Bueno	Si	Diario	Mucho	Muy BUeno	33.00
19	a veces	si	muy bueno	no	no	importante	diario	si	muy bueno	Si	Muy Bueno	No	Anual	Mucho	Excelente	29.00
20	siempre	si	bueno	si	si	importante	semanal	si	bueno	Si	Bueno	Si	Anual	Mucho	Excelente	28.00
21	siempre	si	bueno	si	si	importante	semanal	no	muy bueno	Si	Bueno	Si	Semanal	Nada	Excelente	26.00
22	nunca	no	excelente	si	si	importante	mensual	no	muy bueno	Si	Bueno	Si	Semanal	Nada	Excelente	30.00
23	nunca	si	regular	no	no	importante	mensual	no	malo	No	Malo	Si	Semanal	Nada	Excelente	39.00
24	a veces	si	regular	no	no	muy import...	mensual	si	malo	No	Malo	No	Mensual	Mucho	Muy BUeno	37.00

Vista de datos Vista de variables

Anexo 4. Fotos del local



