



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

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

**“EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE INVENTARIOS Y SU  
INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA CADENA  
DE BOUTIQUES JOSEPHINE”**

**AUTORA: FERNANDA MARIVEL PICO BAYAS**

**TUTORA: DRA. ANA MOLINA**

**AMBATO-ECUADOR**

**2012**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, ANA GRACIELA MOLINA JIMÉNEZ con cédula de ciudadanía No 0601901085, en mi calidad de Tutora del trabajo de investigación sobre el tema: **“EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE INVENTARIOS Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA CADENA DE BOUTIQUES JOSEPHINE”** desarrollado por Fernanda Marivel Pico Bayas, egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de trabajos de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificadores designados por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 28 de Enero de 2013

TUTORA

.....

Dra. Ana Molina

## AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Fernanda Marivel Pico Bayas, con cédula de ciudadanía N° 180438106-7, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema: **“EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE INVENTARIOS Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA CADENA DE BOUTIQUES JOSEPHINE”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de Investigación.

Ambato, 28 de Enero de 2013

AUTORA

Fernanda Marivel Pico Bayas

Egresada

## **APROBACIÓN PROFESORES CALIFICADORES**

Los suscritos Profesores Calificadores, una vez revisado, aprueban el informe de Investigación, sobre el tema: **“EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE INVENTARIOS Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA CADENA DE BOUTIQUES JOSEPHINE”**, elaborado por la Srta. Fernanda Marivel Pico Bayas egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 28 de Febrero de 2013

Para constancia firma

.....  
Dr. Guido Tobar Vasco  
PRESIDENTE TRIBUNAL

.....  
Dr. Santiago Flores  
PROFESOR CALIFICADOR

.....  
Dr. César Salazar  
PROFESOR CALIFICADOR

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios porque todo lo que he logrado ha sido concedido por su infinita bondad.*

*A la señora Inés Armas Haig quien me abrió las puertas de su empresa, lugar en donde se desarrolló el presente trabajo.*

*A mis maestros por su dedicación, empeño y esfuerzo demostrado para impartir sus conocimientos dentro y fuera de las aulas de clases.*

*A la Dra. Ana Molina por ser la guía para la elaboración de este trabajo de Graduación.*

*A todos quienes he conocido antes, durante y después del transcurso de mi carrera universitaria por su apoyo moral recibido de su parte.*

*Fernanda Marivel Pico Bayas*

## DEDICATORIA

*A mi abuelita por ser como una madre y brindarme todo su apoyo incondicional.*

*A mis padres por todo el apoyo incondicional que me han brindado, por los recursos necesarios y por darme la oportunidad de crecer, por su confianza y amor para hacer de mí una mejor persona.*

*A mis hermanos y hermana por siempre estar a mi lado a lo largo de mi carrera.*

*A mi familia y a mis amigas(os) por ofrecerme la fuerza espiritual para no desmayar en ninguna circunstancia de la vida.....Gracias a todos los quiero mucho!!!*

*Fernanda Marivel Pico Bayas*

# ÍNDICE GENERAL

PORTADA .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	iii
APROBACIÓN PROFESORES CALIFICADORES .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
INDICE DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

1.1. TEMA.....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN: .....	2
MACRO .....	2
MESO.....	3
MICRO .....	3
1.2.2. ÁRBOL DEL PROBLEMA.....	4
1.2.3. ANÁLISIS CRÍTICO .....	5
1.2.4. PROGNÓISIS .....	5
1.2.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.2.6. DELIMITACIÓN .....	6
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	7
1.4. OBJETIVOS.....	8
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	8
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	9
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	10
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	11
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	12
2.4.1. SUPRAORDINACIÓN DE VARIABLES.....	12
2.4.2. INFRAORDINACIÓN DE VARIABLES.....	13
2.4.3. GLOSARIO.....	14
2.5. HIPÓTESIS.....	35
2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	36

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

3.1. MODALIDADES BÁSICAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
3.2. NIVELES DE INVESTIGACIÓN .....	37
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	38
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	39
3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	41
3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....	42

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	45
4.2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	57
4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	59



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. CONCLUSIONES .....	63
5.2. RECOMENDACIONES .....	64

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1. DATOS INFORMATIVOS .....	65
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	66
6.3. JUSTIFICACIÓN .....	67
6.4. OBJETIVOS .....	68
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	68
6.6. FUNDAMENTACIÓN .....	69
6.7. METODOLOGÍA .....	72
6.8. ADMINISTRACIÓN .....	109
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	110

## **MATERIALES DE REFERENCIA**

BIBLIOGRAFÍA .....	111
ANEXOS .....	113

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización Variable Independiente .....	39
Tabla 2: Operacionalización Variable Dependiente .....	40
Tabla 3: Recolección de la Información .....	42
Tabla 4: Cuantificación de resultados .....	43
Tabla 5: Control de Inventarios .....	46
Tabla 6: Sistema de control de inventarios .....	47
Tabla 7: El control interno asegura la Confiabilidad de la Información .....	48
Tabla 8: Personal para controlar inventarios .....	49
Tabla 9: Toma Física de Inventarios .....	50
Tabla10: Prendas que requieren liquidación.....	51
Tabla 11: Codificación adecuada de Inventarios .....	52
Tabla 12: Bodegas que permitan la conservación del producto.....	53
Tabla 13: Sistema de información de inventarios .....	54
Tabla 14: Metodología Justo a Tiempo .....	55
Tabla 15: Toma de decisiones acertadas en lo referente a inventarios .....	56
Tabla 16: Frecuencias Observadas .....	61
Tabla 17: Frecuencias Esperadas.....	61
Tabla 18: Cálculo del Chi-Cuadrado.....	62
Tabla 19: Problemas y Solución JIT .....	70
Tabla 20 Matriz de identificación de defectos .....	77
Tabla 21: Programa de capacitación JIT .....	78
Tabla 22: Datos de Ventas.....	84
Tabla 23: Cantidad Óptima de Pedido.....	84
Tabla 24: Modelo Operativo .....	108
Tabla 25: Previsión de la evaluación de la propuesta.....	110

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Árbol del Problema.....	4
<b>Gráfico 2:</b> Supraordinación de Variables.....	12
<b>Gráfico 3:</b> Infraordinación de Variables .....	13
<b>Gráfico 4:</b> Representación gráfica de resultados .....	43
<b>Gráfico 5:</b> Control de Inventarios.....	46
<b>Gráfico 6:</b> Sistema de control de inventarios .....	47
<b>Gráfico 7:</b> El control interno asegura la Confiabilidad de la Información .....	48
<b>Gráfico 8:</b> Personal para controlar inventarios .....	49
<b>Gráfico 9:</b> Toma Física de Inventarios .....	50
<b>Gráfico 10:</b> Prendas que requieren liquidación.....	51
<b>Gráfico 11:</b> Codificación adecuada de Inventarios.....	52
<b>Gráfico 12:</b> Bodegas que permitan la conservación del producto .....	53
<b>Gráfico 13:</b> Sistema de información de inventarios .....	54
<b>Gráfico 14:</b> Metodología Justo a Tiempo .....	55
<b>Gráfico 15:</b> Toma de decisiones acertadas en lo referente a inventarios .....	56
<b>Gráfico 16:</b> Fases de JIT.....	73
<b>Gráfico 17:</b> Organización interna del área de logística de la empresa Josephine .....	80
<b>Gráfico 18:</b> Proceso de adquisición, selección, negociación y evaluación de proveedores .....	90
<b>Gráfico 19:</b> Proceso de Recepción y Almacenamiento de mercadería.....	93
<b>Gráfico 20:</b> Proceso de Distribución y Transporte.....	95
<b>Gráfico 21:</b> Administración de la Propuesta .....	109

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto de investigación se desarrolla en seis capítulos que se presentan a continuación:

El primer capítulo se denomina el Problema en donde se encuentra el tema de investigación, el planteamiento del problema, la contextualización, sus causas, efectos, la prognósis, la formulación del problema, las preguntas directrices, la delimitación del problema de investigación planteado, justificación, así como los objetivos que explican el propósito del estudio que se va a detallar.

El segundo capítulo comprende toda la indagación de índole bibliográfico ya que se refiere a antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal apoyada en leyes que sustentan el tema de la investigación, categorías fundamentales que corresponde a sustentar teóricamente el estudio revisando y analizando teorías válidas para la interpretación comprensión y explicación del problema, añadiendo gráficos de inclusión de las interrelaciones en cuanto a superordinación y subordinación de cada una de las variables en estudio, así como también la hipótesis y el señalamiento de las variables.

En el tercer capítulo se define la modalidad de la investigación, los niveles de investigación, aquí se define la población y muestra con la cual se ha trabajado y la operacionalización de las variables.

En el cuarto capítulo se realiza el análisis e interpretación de resultados después de la correspondiente tabulación de las encuestas aplicadas a la muestra de la población seleccionada en el tercer capítulo, además de que se lleva a cabo la verificación de la hipótesis.

En el quinto capítulo se emiten las conclusiones y recomendaciones acordes a las encuestas aplicadas a las personas seleccionadas, al

problema objeto de estudio, los objetivos y al señalamiento de la hipótesis.

En el sexto capítulo se define la propuesta de la investigación, en base a los objetivos planteados y a las variables de estudio que han sido analizadas en los capítulos anteriores. Cabe resaltar que la propuesta está sujeta a modificaciones y queda a potestad de los directivos de la empresa el mejorarla o simplemente modificarla.

## INTRODUCCIÓN

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

Existen empresarios que están conscientes que un inadecuado sistema de información puede traer consecuencias desfavorables para la empresa como restricciones para su desarrollo, además al no controlar y supervisar las actividades también afectaría al cumplimiento de los objetivos de la organización.

La empresa de comercialización de prendas de vestir y calzado Josephine no cuenta con un sistema de información adecuado de inventarios, por lo que en varias y seguidas ocasiones no cuenta con información adecuada y a tiempo, desconoce de la existencia de las medidas a tomar para obtener información confiable o simplemente no se las considera de real aplicación.

En el presente trabajo se desarrolla la identificación de un sistema adecuado de información de inventarios, debido a su gran importancia en la práctica, pues con sus resultados se busca resolver inconvenientes como el costo por almacenamiento y deterioro así como el uso adecuado del talento humano con una toma de decisiones sistemática y argumentada para un mejor desempeño de la empresa.

Con la presente investigación se ha identificado las principales actividades llevadas a cabo en la empresa Josephine, detectando algunas debilidades y falencias proponiendo un modelo de control de inventarios con el propósito de facilitar la adopción de medidas adecuadas.

El propósito principal de la investigación es analizar los procesos de información respecto a inventarios de la empresa Josephine, con el fin de mejorarlos y permitir una adecuada toma de decisiones.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. TEMA**

El sistema de información de inventarios y su incidencia en la toma de decisiones de la cadena de boutiques Josephine.

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN:**

- **MACRO**

En un mundo globalizado, altamente competitivo se exige de quienes dirigen las organizaciones conocimiento y el uso de tecnologías, contar con una información veraz y oportuna que le permita a la administración una correcta toma de decisiones para asegurar la permanencia de las empresas a largo plazo.

En las empresas ecuatorianas los inventarios representan una inversión relativamente alta y producen efectos importantes sobre todo en el tratamiento de estos activos. Cada actividad genera demandas de inventarios diferentes dependiendo de la naturaleza y las características de la empresa, aun mas si esta es comercial, razón por la cual la necesidad de tener información oportuna sobre los inventarios es esencial para poder realizar una acertada toma de decisiones.

Es prioritario de las empresas mantener un estricto control sobre las mercaderías debido a que de está depende la optimización de los

recursos, por ejemplo se puede realizar reposiciones necesarias para tener un stock razonable de los inventarios y no provocar costos de almacenamiento, también permitirá la toma de decisiones efectivas para alcanzar el objetivo deseado por la empresa.

- **MESO**

Tungurahua se caracteriza por ser una provincia eminentemente comercial e industrial, en consecuencia los inventarios son de vital importancia en todas las empresas fabricantes y comercializadoras de productos, los problemas de no contar con una información oportuna sobre los inventarios han generado pérdidas significativas en las empresas que mantienen esta dificultad, en el caso de empresas industriales la falta de materia prima a ocasionado que se paralice la producción, en las empresas comerciales que han mantenido exceso de inventarios se han generado costos de mantenimiento innecesarios.

En la ciudad de Ambato, siendo un eje económico considerable que contribuye mayoritariamente al crecimiento empresarial de la región, los empresarios al enfrentarse a esta seria problemática deben tomar alternativas para mitigar el impacto negativo que produce el inadecuado control de inventarios que provoca pérdidas económicas, estancamiento de productos (obsoletos) que conllevan al estancamiento del negocio impidiendo el cumplimiento de uno de los principios contables como lo es el negocio en marcha.

- **MICRO**

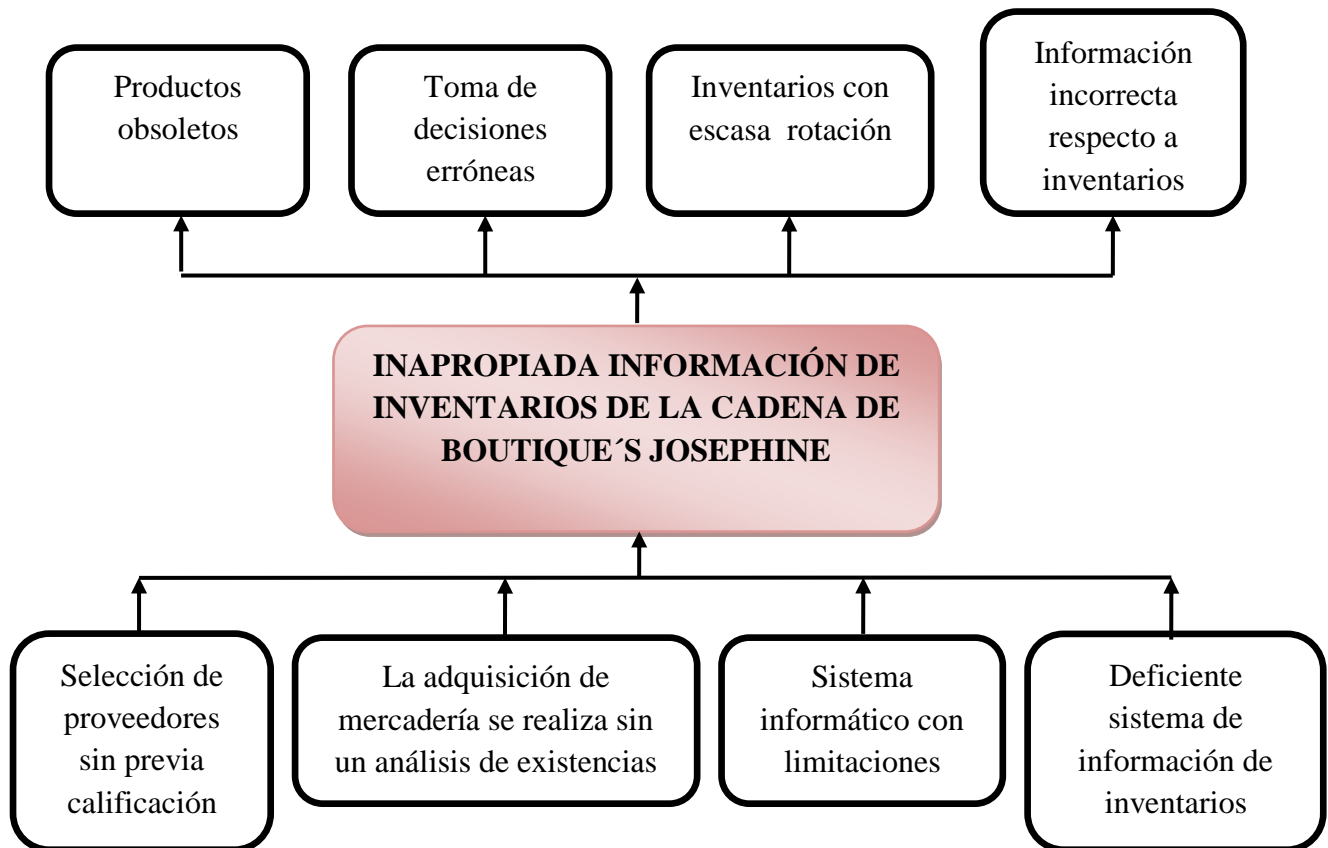
La Cadena de Boutiques Josephine es una empresa familiar que nace de la iniciativa de la Sra. Genoveva Haig Mulkien, en el año 1957 en la ciudad de Ambato con la finalidad de comercializar prendas de vestir y calzado. Con el transcurrir del tiempo se ha ido extendiendo creando sucursales para satisfacer las necesidades de los clientes, es por ello que en la actualidad cuenta con 7 puntos de venta ubicados estratégicamente en la ciudad de Ambato y Riobamba.



En la empresa no se ha definido políticas y procedimientos que permitan el control de inventarios, lo que impide un desarrollo fluido de las actividades de comercialización, que se ven afectadas por la presentación de información inoportuna con respecto a los inventarios. Debido a la naturaleza de la empresa es necesario planificar las adquisiciones, ejercer un control estricto sobre la rotación de los productos, lo que permitirá lograr eficiencia y eficacia empresarial mejorando el nivel de ventas obteniendo una rentabilidad para sus accionistas.

La necesidad de implementar un sistema adecuado de información de inventarios es primordial para una correcta toma de decisiones, lo que permitirá prevenir errores contables, disminución de las ventas, pérdida de clientes o de mercado y diversos problemas económicos que se vería inmerso en caso de no tomar las precauciones necesarias.

### 1.2.2. ÁRBOL DEL PROBLEMA



**Gráfico 1:** Árbol del Problema  
**Elaborado por:** Fernanda Pico

### **1.2.3. ANÁLISIS CRÍTICO**

El inadecuado sistema de información de inventarios en la Cadena de Boutiques Josephine obedece a varios factores como: Selección de proveedores sin previa calificación, adquisición de mercadería sin un análisis de existencias, un sistema informático con limitaciones y sobre todo un deficiente sistema de información de inventarios.

Todos estos inconvenientes tienen gran incidencia especialmente en la toma de decisiones de la empresa, tornándola menos competitiva, además privada de conocimientos y técnicas para un adecuado sistema de información de inventarios.

Dentro de la empresa las personas responsables toman las decisiones que ellos creen son las correctas, en base a la experiencia, pero no siempre estas decisiones serán las apropiadas, por lo cual se hace necesario que todos y cada uno de los miembros de la empresa conozcan sobre las herramientas financieras existentes y su correcta aplicación.

### **1.2.4. PROGNÓISIS**

La Cadena de Boutiques Josephine dedicada a la comercialización de prendas de vestir y calzado al no contar con un sistema de información de inventarios adecuado podría en algún momento desequilibrar su economía, lo que podría llevar al cierre de sus actividades operativas, ya que no se podrá verificar el movimiento de la mercadería, calcular costos de almacenamiento que son representativos, establecer costos reales, los pedidos se podrían duplicar y perderse ventas, por no tener un sistema organizado y confiable provocando información errónea que impiden una toma de decisiones acertadas, dificultando el normal desarrollo de la empresa.

### **1.2.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide el sistema de información de inventarios en la Toma de decisiones de la Cadena de Boutiques Josephine?

**Variable Independiente:** Sistema de información de Inventarios

**Variable Dependiente:** Toma de decisiones

### **PREGUNTAS DIRECTRICES**

¿Qué sistema de información utiliza la empresa para el manejo de inventarios?

¿El sistema informático que posee la empresa tiene limitaciones al momento de revelar información sobre inventarios?

¿Las decisiones tomadas han sido positivas para el beneficio de la empresa?

¿Cuál sería la alternativa de solución al problema planteado?

### **1.2.6. DELIMITACIÓN**

#### **Delimitación de Contenido**

**Aspecto:** Control de Inventarios

**Área:** Contabilidad

**Campo:** Contabilidad y Auditoría

**Delimitación Espacial:** Esta investigación se llevará a cabo en la Cadena de Boutiques Josephine, en la matriz ubicada en la Av. Cevallos 03-76 y Unidad Nacional del cantón Ambato en la provincia de Tungurahua.

**Delimitación Temporal:** El periodo a investigar corresponde al primer semestre del año 2012.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Con esta investigación se podrá mejorar, controlar y analizar la información que genera el departamento financiero, logrando información real, lo que influirá positivamente en la toma de decisiones.

Por ser el inventario la parte esencial de la empresa y con la implementación de un sistema de información apropiado permitirá una ventaja competitiva, generar utilidades para el beneficio de los accionistas y lo más importante el servicio al cliente por tratarse de una empresa comercial.

En toda empresa se debe tener una herramienta práctica y efectiva para la toma de decisiones; es por eso que el proyecto justifica su utilidad en la solución y aplicación de los mejores mecanismos para poder contar con un adecuado sistema de información de inventarios para tomar decisiones.

Por lo tanto, el interés de la investigación está dirigido a detectar en la forma más temprana posible, los riesgos y dificultades que puedan comprometer el funcionamiento correcto de la empresa, porque el valor de la información es incalculable, ya que aquellas empresas que cuentan con mayor cantidad y calidad de datos, podrán tomar las mejores decisiones.

Los resultados de este trabajo comprometen a la administración, asumir el criterio de responsabilidad y organización en el momento de establecer un control y ejercer un liderazgo emprendedor, orientando la cadena de valor de la empresa en forma hábil y con la predisposición a promover un buen desempeño, para alcanzar sus metas.

Por último esta investigación es factible por cuanto, se dispone de bibliografía sobre el tema, se tiene acceso a la información de campo y por qué se cuenta con el recurso humano, materiales tecnológicos y financieros que serán muy indispensables para llevar a cabo el presente trabajo de investigación.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Establecer un sistema de información adecuado que sirva de herramienta para mejorar la eficiencia y eficacia en el manejo de inventarios así como la toma de decisiones de la cadena de boutiques Josephine.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del sistema de información de inventarios de la empresa, para tener una visión general de las necesidades internas.
- Determinar si la ausencia de una planificación para el aprovisionamiento de mercadería reduce la liquidez de la Cadena de Boutiques Josephine.
- Proponer la implementación de la metodología Justo a Tiempo ajustada a la cadena de valor de la empresa para contar con un sistema de información efectivo para inventarios.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

**Según Chiluisa Villegas Gloria Elizabeth (2006; págs.91-92)** en la tesis “Aplicación de control interno de inventarios como herramienta para la toma de decisiones en comercial Maya” concluye que: “El control de inventarios indudablemente requiere de mucha atención, especialmente porque la empresa está en una etapa de crecimiento y sus costos están aumentando; requiere tener la información contable y gerencial al día y real para poder emitir un criterio razonable para la toma de decisiones con respecto de cuándo y cuánto comprar para mantener un nivel de inventarios, con la mínima inversión y el menor costo posible”. “El manejo de inventarios es un elemento crítico ya que no existe un sistema computarizado integrado que permita enlazar la información de las sucursales de ventas para el manejo de información en compras, almacenaje y control físico de los materiales”.

Este aporte sirvió de aporte ya que para ser una empresa eficiente, efectiva y potencialmente competitiva, debe tener en cuenta que tan importante es la información, dentro de un sistema integrado.

**Según Jiménez Estrella Patricia Paola (2009; págs.98-100)** en la tesis “Gestión financiera como herramienta para mejorar la eficiencia y eficacia en la empresa artesanal Confecciones RODAN” concluye que: “La función financiera es un componente vital en la gestión empresarial y está relacionada directamente con los objetivos básicos de la actividad administrativa, donde las decisiones financieras pueden afectar las proyecciones o decisiones de la gerencia”. “Se debe estudiar las diferentes áreas de responsabilidad financiera, ya que las necesidades de

la empresa han evolucionado en el tiempo y su estructura deberá reflejar esos cambios dinámicos”.

Se puede evidenciar que el presente estudio está enfocado a la mejora de la toma de decisiones dentro de las organizaciones, proponiendo herramientas que faciliten las mismas.

**Según Ortiz Morales Alicia Giovanna (2008; pág. 45)** en la tesis “La gestión financiera estratégica como herramienta gerencial aplicación práctica en la sociedad: Negocios y Salud Compañía Limitada NESALUD Cía. Ltda.” “El flujo de información contable financiera no se genera diariamente con estrictez ocasionando la demora en el asentamiento de las transacciones así como en la obtención de los informes financieros, situación que obliga a que los ejecutivos tomen decisiones con desconocimiento de lo que realmente sucede en la empresa”. “El análisis e interpretación de los estados financieros no se practica en esta compañía, por lo tanto se desconoce fundamentos de administración financiera como son: liquidez, solvencia, apalancamiento, rotación de activos y rentabilidad, dificultando la programación futura de las actividades, herramienta gerencial que significará una gran ayuda para realizar una gestión fructífera”.

Se relaciona con la variable independiente Toma de Decisiones ya que en algunas de sus conclusiones señala que es necesario establecer políticas que sin duda contribuirá a mejorar en la organización.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación está orientada bajo el paradigma critico-propositivo, por cuanto es el más apropiado para desarrollar un conocimiento referente a las ciencias económicas y administrativas, así como a las ciencias contables, al poder mencionar que la investigación en

relación al sistema de información de inventarios y la toma de decisiones es de rigor lógico y existe una dualidad entre ellas.

El énfasis en el análisis en su mayor parte se inclina al aspecto cuantitativo, ya que para establecer un sistema de información de inventarios se necesita la recopilación y análisis de datos numéricos, mediante la utilización de instrumentos de medición.

La finalidad de la investigación es la de controlar, predecir y explicar un sistema de información de inventarios, basado en las leyes y reglamentos pertinentes.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

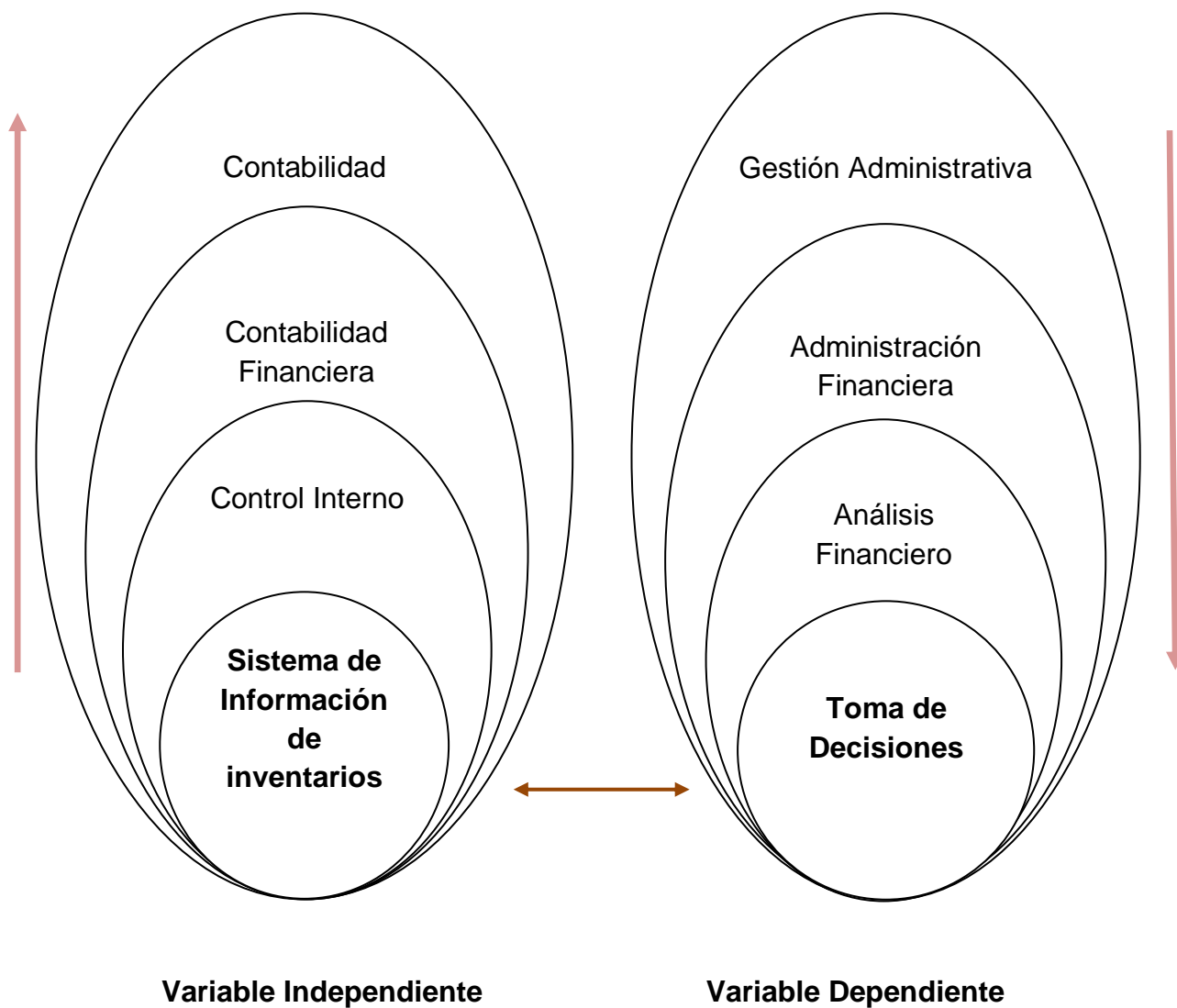
La cadena de boutiques Josephine por estar legalmente constituido y frente a los organismos de control tributario de una persona natural obligada a llevar contabilidad se encuentra sujeto a:

- Ley de Régimen tributario interno
- Código de Trabajo
- Código tributario
- Ordenanzas Municipales
- Además disposiciones legales pertinentes



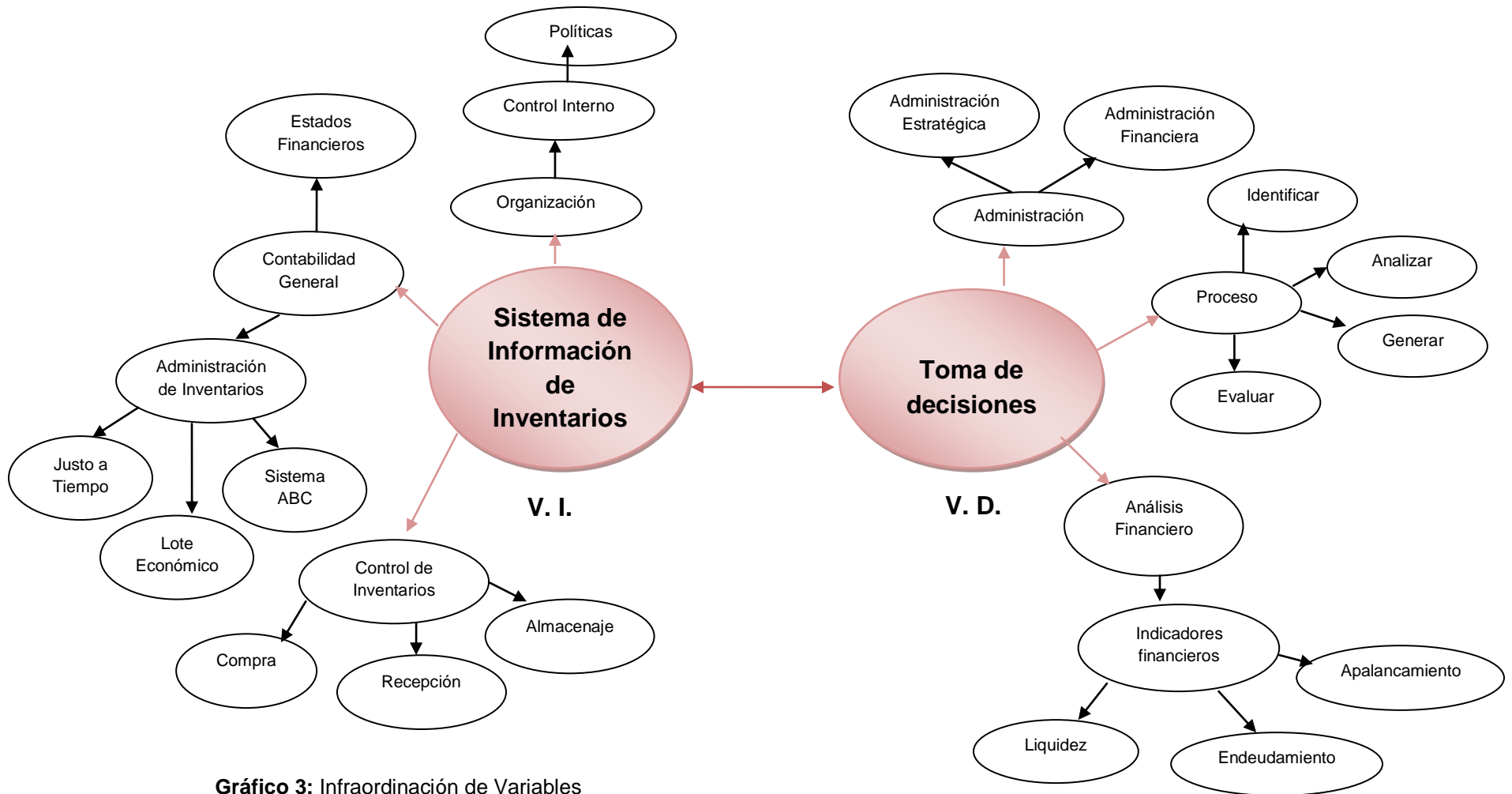
## 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

### 2.4.1. SUPRAORDINACIÓN DE VARIABLES



**Gráfico 2:** Supraordinación de Variables  
**Elaborado por:** Fernanda Pico

## 2.4.2. INFRAORDINACIÓN DE VARIABLES



**Gráfico 3:** Infraordinación de Variables  
**Elaborado por:** Fernanda Pico

### 2.4.3. GLOSARIO

#### **SUPRAORDINACIÓN VARIABLE INPENDIENTE: Sistema de Información de Inventarios**

Según **Amaru, Cesar Antonio (2009: pág. 5)**.- La sociedad humana está compuesta por organizaciones que proporcionan los medios para atender las necesidades de las personas. Servicios como los de salud, agua, energía, seguridad pública, control de la contaminación, alimentación, diversión y educación en todos los niveles, dependen de las organizaciones.

Objetivos y recursos son palabras clave en la definición de administración y de organización. Una organización es un sistema de recursos encaminados a realizar algún objetivo (o conjunto de objetivo). Además de los objetivos y recursos, las organizaciones cuentan con otros dos componentes importantes: procesos de transformación y división de trabajo.

Las organizaciones proporcionan los medios de subsistencia de muchas personas. Salarios, bonificaciones, beneficios y otras formas de remuneración que se les ofrece como retribución por su trabajo o su inversión, les permiten adquirir los bienes y servicios que necesitan.

El desempeño de las organizaciones es muy importante para los clientes y usuarios, funcionarios, accionistas, proveedores y para la comunidad en general.

Atender todas estas expectativas hace necesario que las organizaciones estén bien administradas.

Según **Zapata Pedro (2011; pág. 8)** La contabilidad es la técnica fundamental de toda actividad económica que opera por medio de un sistema dinámico de control e información que se sustenta tanto en un marco teórico, como en normas internacionales. La contabilidad se encarga del reconocimiento de los hechos que afectan el patrimonio; de la

valoración justa y actual de los activos y obligaciones de la empresa y de la presentación relevante de la situación económico-financiera. Esto se hace por medio de reportes específicos y generales preparados periódicamente para que la dirección pueda tomar las decisiones adecuadas que apuntalen el crecimiento económico de manera armónica, responsable y ética en las entidades que lo usen.

En la actualidad se determinan campos especializados en esta área, de acuerdo con el objetivo que cumplen en cada caso; de tal manera que podemos hablar de contabilidad general, bancaria, gubernamental, etc., las cuales están destinadas a proporcionar información tanto a terceras personas relacionadas con la empresa, como a su administración para la toma de decisiones.

La contabilidad comercial o general es aquella que se utiliza en los negocios de compra y venta de mercaderías y servicio no financieros. Ejemplos: almacenes de calzado, de electrodomésticos, empresas de transporte de seguridad y vigilancia, etc.

Según **Estupiñan Rodrigo (2006: pág. 25-26)** Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como:

- a) Ambiente de Control
- b) Evaluación de Riesgos
- c) Actividades de control

- d) Información y Comunicación
- e) Supervisión y seguimiento.

El control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta solo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

De esta manera, el control interno difiere por ente y tamaño y por sus culturas y filosofías de administración. Así, mientras todas las entidades necesitan de cada uno de los componentes para mantener el control sobre sus actividades, el sistema de control interno de una entidad generalmente se percibirá muy diferente al de la otra.

Según **HORNGREN SUMDEN, Elliott (2001:pág. 5)** Contabilidad Administrativa es el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar información que ayude a los administradores a cumplir con los objetivos de la organización.

### **Sistema de Información de Inventarios**

Para conocer a fondo este concepto es necesario definirlo por partes:

**Sistema:** Es un conjunto de partes o elementos organizadas y relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo.

**Información:** es un conjunto de datos acerca de algún suceso, hecho o fenómeno, que organizados en un contexto determinado tienen su significado, cuyo propósito puede ser el de reducir la incertidumbre o incrementar el conocimiento acerca de algo

**Inventarios:** Forman parte del activo circulante que permiten el proceso de compra - venta de mercaderías en las empresas comerciales y producción - venta en las empresas industriales.

Un sistema de información de inventarios se puede definir como: un conjunto de normas, métodos y procedimientos aplicados de manera sistemática para planificar y controlar los materiales y productos que se emplean en una organización, además permite evaluar el desempeño del trabajo en el área administrativa y financiera.

### **INFRAORDINACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE (Sistema de Información de Inventarios)**

**Políticas.-** Son los lineamientos o guías para llevar a cabo una acción con el fin de alcanzar un objetivo o una meta. Pueden pensarse como un código que define la dirección en la cual se debe desarrollar una acción.

Según **Gómez E. Giovanni (internet: 2001)** La información en contabilidad debe permitirle a los administradores del negocio identificar, medir, clasificar, registrar, analizar y evaluar todas las operaciones y actividades de la organización.

Las personas que tienen algún negocio en el cual presta servicios, tiene una empresa de producción o realiza cualquier actividad de comercio deben llevar un registro continuo de su actividad económica, es por ello que se hace necesario que se implemente un tipo de lineamiento que le permita tener la información necesaria para la evaluación de su entidad.

La información contable debe servir esencialmente para:

- Conocer los recursos, obligaciones y resultados de las operaciones de la empresa.
- Apoyar a los usuarios de esta en la planeación, organización y administración de la actividad empresarial.
- Evaluar la gestión de los administradores.
- Tomar decisiones de corto y largo plazo.
- Establecer las obligaciones con el estado.
- Fijar operaciones de control.

- Evaluar el impacto social de la empresa.

La información contable debe tener cierto tipo de cualidades que satisfagan las necesidades de los usuarios, esta debe ser comprensible, útil, clara, pertinente, confiable, oportuna, neutral, verificable, comparable y debe representar fielmente los hechos económicos de la empresa.

Los **estados financieros** son los documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un período

La información presentada en los estados financieros interesa a:

- La administración, para la toma de decisiones, después de conocer el rendimiento, crecimiento y desarrollo de la empresa durante un periodo determinado.
- Los propietarios para conocer el progreso financiero del negocio y la rentabilidad de sus aportes.
- Los acreedores, para conocer la liquidez de la empresa y la garantía de cumplimiento de sus obligaciones.
- El estado, para determinar si el pago de los impuestos y contribuciones está correctamente liquidado.

El proceso de análisis de estados financieros consiste en la aplicación de herramientas y técnicas analíticas a los estados y datos financieros, con el fin de obtener de ellos medidas y relaciones que son significativos y útiles para la toma de decisiones.

### **Control de Inventarios**

- **Compra u Obtención.**- Consiste en determinar las necesidades en cuanto a los inventarios. Fundamenta el estipular los tipos y cantidades de materiales que se requieren.

- **Recepción.-** Debe ser responsable en cuanto a la aceptación de los materiales recibidos, la elaboración de informes (notificación del recibimiento), y el envío de las mercaderías a los almacenes y lugares determinados.
- **Almacenaje.-** Contempla la comprobación de los materiales recibidos, su guarda y protección y la extracción de los mismos por órdenes de salida.

Según **Galindez, Carmen y varios autores (internet: 2008)** Un inventario es la existencia de bienes mantenidos para su uso o venta en el futuro. La administración de inventario consiste en mantener disponibles estos bienes al momento de requerir su uso o venta, basados en políticas que permitan decidir cuándo y en cuánto reabastecer el inventario.

El objetivo de la administración de inventarios, es tratar de equilibrar la inversión en inventarios y la demanda real del producto o servicio ofertado, de manera que se satisfagan de forma eficiente, las necesidades tanto a nivel empresarial como de los clientes. Para lograr este objetivo, las organizaciones deben desarrollar métodos y técnicas de control de inventarios. A continuación se explican diversos métodos de control de los inventarios:

### **Sistema ABC**

Quienes utilizan este sistema, divide a su inventario en tres grupos llamados "A", "B" y "C" para luego proceder a agrupar sus inventarios en esa categoría, teniendo en cuenta que:

En el grupo A, se incluyen los inventarios de rotación más lenta del inventario, y cuya inversión es más alta.

En el grupo B, se incluyen los artículos que siguen a "A" en cuanto a la magnitud de inversión.

En el grupo C, se incluyen una gran cantidad de inventarios que requiere poca inversión.



Esta división permite a la empresa determinar el nivel y tipo de procedimientos de control de inversión de inventarios necesarios. El control de los productos agrupados en “A” debe ser el más cuidadoso dado a la magnitud de la inversión, en tanto que los productos “B” y “C” estarán sujetos a procedimientos de control menos estrictos.

**Lote económico.-** Es aquel pedido que optimiza los costos de pedido, almacenaje y ruptura.

El Lote Económico es aquella cantidad de unidades que deben solicitarse al proveedor en cada pedido, de manera que se logre minimizar el costo asociado a la compra y al mantenimiento de las unidades en inventario. El objetivo básico que se persigue al determinar el Lote Económico es la reducción de costos, a la vez que se responden dos preguntas claves:

- ¿Cuánto pedir?
- ¿Cuándo pedir?

Para determinar el lote económico debemos identificar cuáles son los costos asociados a los inventarios:

- ✓ **Costos de Colocación del Pedido (C1):** Este valor se considera fijo cualquiera sea la cuantía del lote, pues no están afectados por el tipo de políticas de inventarios. Está representado por el costo del formato de compra, tiempo de computador, el costo de enviar la orden de compra al proveedor, etc.
- ✓ **Costos de mantenimiento/unid de tiempo (C2):** Se define como el costo de mantener una unidad o artículo durante un tiempo determinado. Los artículos que se almacenan en inventario, además están sujetos a pérdidas por robo, obsolescencia y deterioro.

**Costos de quedarse corto:** Cuando una empresa por cualquier circunstancia no puede cumplir un pedido, por lo general ocurren dos comportamientos, que dan lugar a dos tipos de costos:

- ✓ **Costos de ruptura (C3):** Está representado por la falta de un artículo durante un tiempo determinado. La característica principal es que a pesar del incumplimiento, el cliente prefiere esperar.
- ✓ **Costos de Faltantes (C4):** Está representado por la falta de un artículo durante un tiempo determinado. En este caso la demanda no es cautiva, se pierde la venta y se pierde el cliente.
- ✓ **Costos de Sobrantes (C5):** Este costo es causado por deterioro, obsolescencia, inversión inoficiosa e inutilidad de un artículo o material cuando no es utilizado antes de determinado tiempo.

El cálculo del Lote Económico puede obtenerse a través de la aplicación de modelos matemáticos, cada uno de los cuales utiliza ciertos supuestos. Algunos de estos modelos son:

Probabilístico {  
Demanda flexible  
Suministro Incierto

Determinístico {  
Demanda Constante  
Suministro Instantáneo

### **Justo a tiempo**

“Just in time” (que también se usa con sus siglas JIT), literalmente quiere decir “Justo a tiempo”. Es una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción.

Se trata de entregar materias primas o componentes a la línea de fabricación de forma que lleguen “justo a tiempo” a medida que son necesarios.

El JIT *no* es un medio para conseguir que los proveedores hagan muchas entregas y con absoluta puntualidad para no tener que manejar grandes volúmenes de existencia o componentes comprados, sino que es una filosofía de producción que se orienta a la demanda.

La ventaja competitiva ganada deriva de la capacidad que adquiere la empresa para entregar al mercado el producto solicitado, en un tiempo breve, en la cantidad requerida. Evitando los costes que no producen valor añadido también se obtendrán precios competitivos.

Con el concepto de empresa ajustada hay que aplicar unos cuantos principios directamente relacionados con la Calidad Total.

El concepto parece sencillo. Sin embargo, su aplicación es compleja, y sus implicaciones son muchas y de gran alcance.

Los principales objetivos del Justo a Tiempo son:

1. Atacar las causas de los principales problemas
2. Eliminar despilfarros
3. Buscar la simplicidad
4. Diseñar sistemas para identificar problemas

Las técnicas de JIT son aplicables no sólo a la industria manufacturera sino a la de servicios y comerciales.

### **Beneficios del Justo a Tiempo**

La implantación de justo tiempo puede provocar diferentes beneficios como son:

- Disminuyen las inversiones para mantener el inventario

- Aumenta la rotación de inventario
- Reduce las pérdidas de material
- Mejora la productividad global
- Bajan los costos financieros
- Menor espacio de almacenamiento
- Obtención de pocos desperdicios
- Toma de decisiones en el momento justo

## **SUPRAORDINACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE (Toma de Decisiones)**

### **Gestión Administrativa**

Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Según **Ramírez David (2008 pág.: 16)** La época actual se caracteriza por la complejidad económica en la administración de los recursos, que tanto a nivel macroeconómico como microeconómico son escasos, lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos con la administración, a fin de lograr un uso óptimo de los insumos. Esto puede lograrse cuando se aplica la filosofía del mejoramiento continuo, que no es otra cosa que la cultura de la calidad total, que tiene como propósito esencial eliminar todo aquello que no alcanza los estándares y suprimir lo que no permite competir satisfactoriamente.

Para lograrlo se necesita un sistema de información basado en la estadística que muestre dichas desviaciones, lo que implica la necesidad de contar con un buen sistema de control administrativo que propicie el mejoramiento continuo. Por lo tanto, el control administrativo debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la empresa.

Para **Esther (Internet: 2010)** La Dirección o Gestión Empresarial es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito para mejor resultado de la gestión.

Según **Alfonso Ortega Castro**: “La Administración Financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones las funciones financieras clave son: La Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Los fondos son obtenidos de fuentes externas e internas de financiamiento y asignados a diferentes aplicaciones. Para las fuentes de financiamiento, los beneficios asumen la forma de rendimientos reembolsos, productos y servicios. Por lo tanto las principales funciones de la administración financiera son planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, lo cual implica varias actividades importantes. Una buena Administración Financiera coadyuva a que la compañía alcance sus metas, y a que compita con mayor éxito en el mercado, de tal forma que supere a posibles competidores.”

Según **Cáceres, Héctor (2007: )**, “es importante mantener la información financiera actualizada y difundirla oportunamente, a fin de que se constituya en la principal herramienta para la toma de decisiones de los administradores, permitiendo que los colaboradores tengan la oportunidad de presentar sugerencias que pueden ser muy valiosas para el mejoramiento de los procesos administrativos y financieros; el proceso y la metodología diseñada para la realización del análisis financiero de la empresa, debe ponerse en ejecución inmediatamente para cumplir los objetivos señalados en dicho trabajo investigativo; y finalmente dice que la toma de decisiones gerenciales, siempre debe tener un soporte técnico y

una de las herramientas que ha demostrado eficiencia y eficacia, es el análisis financiero y económico”.

Según **Mochón Francisco (2006: 140 pág.)** La toma de decisiones es el proceso mediante el cual los directivos responden a las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno analizando las opciones posibles y llevando a cabo determinaciones sobre objetivos y acciones empresariales específicas.

La toma de decisiones en respuesta a las oportunidades tiene lugar cuando los directivos buscan mejorar el desempeño de la organización de cara a beneficiar a los clientes, los empleados y accionistas. La toma de decisiones como respuesta a las amenazas tiene lugar cuando acontecimientos dentro o fuera de organización afectan adversamente al desempeño de la empresa y los directivos están buscando la forma de mejorar la marcha de la empresa.

Los buenos directivos siempre están buscando la forma de tomar las mejores decisiones posibles en orden a mejorar el desempeño de la organización a la vez que procuran, por todos los medios, evitar errores costosos que puedan perjudicar la marcha de la compañía.

### **INFRAORDINACIÓN      VARIABLE    DEPENDIENTE    (Toma de Decisiones)**

Según **Chiavenato Idalberto (2001; 3 pág.)**- La palabra administración proviene del latín (ad, dirección hacia, tendencia; nimister, comparativo de inferioridad, y el sufijo ter, que indica subordinación u obediencia, es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro) y significa subordinación y servicio. En su origen, el término significaba función que se desempeña bajo el mando de otro, servicio que presta a otro.

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante la planeación,

organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir los objetivos. Por lo tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para determinados objetivos con eficiencia y eficacia.

Según **Dess y otros (2011; 9 pág.)**.- La administración estratégica consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas. Esta definición capta dos elementos principales que llegan al centro de la administración estratégica.

El primero es que la administración estratégica de una organización supone tres procesos permanentes: análisis, decisiones y acciones; se ocupa del análisis de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos), así como del referente a los entornos interno y externo de la organización; después, los líderes deben tomar decisiones estratégicas, que en términos generales abordan dos interrogantes básicas: ¿en cuáles industrias debemos competir?, y ¿Cómo competiremos en ellas?, a menudo estas preguntas incluyen también las operaciones nacionales e internacionales de la organización; por último, están las acciones que deben emprenderse, por supuesto que las decisiones en nada ayudan si no sirven para actuar, por lo que las empresas deben tomar las medidas necesarias para instrumentar sus estrategias y para ello se requiere que los líderes asignen los recursos necesarios y planeen la organización que permitirá convertir en realidad dichas estrategias.

El segundo es que la esencia de la administración estratégica radica en estudiar por qué algunas empresas tienen mejor desempeño que otras; por lo mismo, los administradores deben establecer cómo competirá la empresa para obtener ventajas que pueda sostener durante un largo periodo.

Para **Mochón Francisco (2006: 140 - 142 pág.)** El proceso de toma de decisiones es distinto según se trate de decisiones programadas o no programadas.

### ***Decisiones Programadas***

La toma de decisiones programadas es una rutina, que prácticamente se convierte en un proceso automático. Las decisiones programadas son las que se han realizado tantas veces en el pasado que los gestores han desarrollado reglas o pautas de comportamiento que deben aplicarse cuando se dan determinadas circunstancias. Un ejemplo de este tipo de decisiones es cuando se fija un stock mínimo y máximo para hacer frente a unos determinados días de actividad. Inicialmente el proceso determinara una orden de compra equivalente a la demanda de unos días que han sido establecidos como óptimos y cuando se llega al stock mínimo automáticamente se realiza un pedido para alcanzar el stock máximo establecido. Así pues, la toma de decisiones programadas es una rutina, prácticamente automática que sigue reglas y procedimientos establecidos.

Este tipo de decisiones se denominan programadas porque los gestores no tienen que evaluar repetidamente la situación para decidir qué hacer. Así en el caso antes señalado si se decide que el stock mínimo debe cubrir la demanda de 5 días de funcionamiento normal, cuando se alcanzó dicho nivel hay que cruzar dicho pedido (que supone alcanzar un stock máximo) que cubra los días también se han fijado previamente, digamos 20. En este caso el stock siempre fluctuará entre la cobertura de 5 y 20 días, y esto es algo sobre lo que no hay que estar decidiendo repetidamente.

Los directivos pueden desarrollar reglas y procedimientos que regulen buena parte de las actividades que desempeña la organización. De hecho la mayor parte de toma de decisiones relacionadas con el día a día de una organización son decisiones programadas. Así, las decisiones



sobre la cantidad de stock que deben tenerse, el día que se pagan las facturas, cuando facturar a sus clientes, y cuando deben formularse los pedidos a los proveedores, son todas decisiones programadas. Estas decisiones pueden programarse cuando los directivos tienen información suficiente para poder crear reglas que guíen la toma de decisiones y suelen plasmarse en unos manuales de procedimientos.

### ***Decisiones no Programadas***

En ciertas ocasiones los directivos no están de que el curso de las acciones emprendidas por la organización al final tome la dirección deseada. Incluso, en muchas de las acciones los directivos no están absolutamente seguros de lo que realmente van a lograr. Lógicamente, en estos casos no cabe desarrollar reglas para prever acontecimientos inciertos. Por lo tanto hay que acudir a la toma de decisiones no programadas ya que se trata de situaciones no rutinarias.

Decisiones no programadas se toman en respuesta a las oportunidades o amenazas no usuales ante las que no se dispone de reglas que los gestores puedan aplicar. Las reglas no existen pues las situaciones son inesperadas o inciertas y los directivos carecen de la información necesaria para desarrollarlas. En otras palabras, las decisiones no programadas o no rutinarias son las que tienen lugar en respuesta a oportunidades y amenazas inusuales e impredecibles.

Cuando hay que tomar decisiones no programadas una posibilidad es que los directivos apelen a su **intuición** (creencias, sentimientos y pensamientos). En este caso las decisiones que vienen a su mente de forma casi espontánea, no se fundamentan en laboriosos procesos de recogida de información y resultan en decisiones instantáneas. Alternativamente los directivos pueden hacer **juicios razonados**, esto es, decisiones que requieren tiempo y esfuerzo y que suelen ser resultado de cuidadosos procesos de recogida de información y de generación de alternativas que posteriormente son sometidas a evaluación.

Tomar decisiones de acuerdo con juicios razonados es más racional que hacerlo basándose en intuiciones. En la práctica los juicios razonados se suelen acompañar de intuiciones y esto explica que, con bastante frecuencia, la toma de decisiones no programadas acabe obteniendo resultados bastante pobres. Por ello puede afirmarse que la probabilidad de error será mayor que las decisiones programadas.

Con cierta frecuencia los directivos deben tomar decisiones rápidas y no tienen tiempo para realizar consideraciones cuidadosas de los temas, como por ejemplo cuando al responsable de un almacén le comunican que se ha declarado un incendio en una planta y debe decidir si evacuar o no el edificio y en su caso como hacerlo. En este caso deben confiar en sus intuiciones para así poder responder rápidamente a cuestiones apremiantes. En otras ocasiones los directivos tienen tiempo para realizar juicios razonados, pero no hay reglas establecidas que guíen sus decisiones, como sería el caso de decidir si continuar o no con un determinado proceso de fusión. Sean cuales sean las circunstancias, las decisiones no programadas pueden resultar ser efectivas o erróneas. Por ello los directivos deben mantenerse en guardia para evitar incurrir en excesos de confianza cuando se toma de cisiones que son resultado de su intuición y juicios razonados.

**Proceso de Toma de Decisiones:** El proceso en etapas puede ser tan resumido o tan extenso como se desee, pero podemos identificar principalmente las siguientes etapas:

- ***Identificar y analizar el problema***

Esta etapa consiste en comprender la condición del momento de visualizar la condición deseada, es decir encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este.

El problema puede ser actual, porque existe una brecha entre la condición presente real y la deseada, o potencial, porque se estima que dicha brecha existirá en el futuro.

En la identificación del problema es necesario tener una visión clara y objetiva, y tener bien claro el término alteridad, es decir escuchar las ideologías de los demás para así poder formular una posible solución colectiva.

- **Identificar los criterios de decisión y ponderarlos**

Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome.

La ponderación, es asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome, ya que todos son importantes pero no de igual forma.

Muchas veces, la identificación de los criterios no se realiza en forma consciente previa a las siguientes etapas, sino que las decisiones se toman sin explicitar los mismos, a partir de la experiencia personal de quienes toman las decisiones.

En la práctica, cuando se deben tomar decisiones muy complejas y en particular en grupo, puede resultar útil explicitarlos, para evitar que al momento de analizar las opciones se manipulen los criterios para favorecer a una u otra opción de solución.

- **Definir la prioridad para atender el problema**

La definición de la prioridad se basa en el impacto y en la urgencia que se tiene para atender y resolver el problema. Esto es, el impacto describe el potencial al cual se encuentra vulnerable, y la urgencia muestra el tiempo disponible que se cuenta para evitar o al menos reducir este impacto.

- **Generar las opciones de solución**

Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema, cuantas más opciones se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria.

De todos modos, el desarrollo de un número exagerado de opciones puede tornar la elección sumamente dificultosa, y por ello tampoco es necesariamente favorable continuar desarrollando opciones en forma indefinida.

En esta etapa es importante la creatividad de los tomadores de decisiones.

- ***Evaluar las opciones***

Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.

Existen herramientas, en particular para la administración de empresas para evaluar diferentes opciones, que se conocen como métodos cuantitativos.

En esta etapa del proceso es importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones.

- ***Elección de la mejor opción***

En este paso se escoge la opción que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema.

Existen técnicas (por ejemplo, análisis jerárquico de la decisión) que nos ayudan a valorar múltiples criterios.

Los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que se busque:

- *Maximizar*: Tomar la mejor decisión posible.
- *Satisfacer*: Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable satisfaciendo de esta forma una meta u objetivo buscado.
- *Optimizar*: La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

- ***Aplicación de la decisión***

Poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

- ***Evaluación de los resultados***

Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no.

Si el resultado no es el que se esperaba se debe mirar si es porque debe darse un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue la acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión.

El nuevo proceso que se inicie en caso de que la solución haya sido errónea, contará con más información y se tendrá conocimiento de los errores cometidos en el primer intento.

Además se debe tener conciencia de que estos procesos de decisión están en continuo cambio, es decir, las decisiones que se tomen continuamente van a tener que ser modificadas, por la evolución que tenga el sistema o por la aparición de nuevas variables que lo afecten.

**Índices Financieros.-** Son relaciones entre magnitudes que forman parte de los estados financieros a fin de determinar tanto la situación financiera de la empresa como la calidad de las partidas que lo relacionan.

**Liquidez.-** Miden la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a la tendencia de activos líquidos, mas no a la capacidad de generar efectivo. Algunos ejemplos de los indicadores más utilizados:

**Prueba Acida.-** Este indicador pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; es decir, básicamente con sus saldos de

efectivo, el de sus cuentas por sus cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios.

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

**Capital de Trabajo.-** Representa la inversión neta en recursos circulantes, producto de las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

**Razón Corriente.-** Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

**Endeudamiento.-** Estos indicadores tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

**Apalancamiento.-** Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio. Es decir determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

**Margen Bruto.-** Este índice mide la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

**Margen Operacional.-** Este es uno de los indicadores de mayor relevancia porque permite medir si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

**Rendimiento Activo.-** Este ratio compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada. El rendimiento de los activos se calcula de la manera siguiente:

$$\text{Rendimiento sobre Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$$

Para **Héctor Ortiz Anaya (2004: 226 - 227)**, los indicadores se clasifican de la siguiente manera:

### Clasificación de las Razones o Indicadores

Los indicadores más comúnmente utilizados son los siguientes:

<b>Liquidez</b>	{	<b>Razón Corriente</b> = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
		<b>Prueba Acida</b> = $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
<b>Endeudamiento</b>	{	<b>Nivel de Endeudamiento</b> = $\frac{\text{Total pasivo con terceros}}{\text{Total activo}}$
		<b>Endeudamiento Financiero</b> = $\frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Ventas Netas}}$
		<b>Impacto de la carga Financiera</b> = $\frac{\text{Gatos Financieros}}{\text{Ventas Netas}}$

**Endeudamiento** {

$$\text{Cobertura de Interés} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Gastos Financieros}}$$

$$\text{Concentración del Endeudamiento en el Corto plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo total con terceros}}$$

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo Total con Terceros}}{\text{Patrimonio}}$$

La aplicación de estos y otros indicadores financieros, nos llevan a un solo camino y a un modelo de análisis completo como es el Análisis Du - Pont.

### **Análisis DU - PONT**

Este ratio relaciona los índices de gestión y los márgenes de utilidad, mostrando la interacción de ello en la rentabilidad del activo.

La matriz del Sistema DUPONT expuesta al final, nos permite visualizar en un solo cuadro, las principales cuentas del balance general, así como las principales cuentas del estado de resultados.

Así mismo, observamos las principales razones financieras de liquidez, de actividad, de endeudamiento y de rentabilidad.

$$\text{DUPONT} = \frac{\text{Utilidad antes de Impuestos}}{\text{Activo Total}} = \%$$

### **2.5. HIPÓTESIS**

El sistema de información de inventarios incide en la toma de decisiones de la cadena de boutiques Josephine.



## **2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS**

**Variable Independiente:** Sistema de información de inventarios

**Variable Dependiente:** Toma de Decisiones

**Unidad de observación:** boutiques Josephine.

**Términos de relación:** incide

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. MODALIDADES BÁSICAS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación está enmarcada dentro de la siguiente modalidad:

***De campo***, en cuanto se desarrollará el estudio en el lugar mismo de los hechos donde se produce los acontecimientos (Cadena de Boutiques Josephine), con el objeto de obtener información de acuerdo a los objetivos planteados. Esta modalidad de investigación se lo aplicará en el área específica de Producción para darnos cuenta cual es sistema de información de inventarios que maneja la empresa, también se ha utilizado la técnica de la observación para conocer cómo funciona el sistema.

***Aplicada***, por la utilización de bibliografía y consultas para profundizar conceptos y obtener experiencias que puedan ser útiles en el desarrollo del trabajo de investigación, así como el desarrollo de encuestas y entrevistas.

***Histórica***, porque se recurrirá a datos históricos de la Cadena de Boutiques Josephine para obtener información necesaria para el desarrollo de la investigación.

#### 3.2. NIVELES DE INVESTIGACIÓN

La investigación pasará por varios niveles o tipos de investigación.

El presente proyecto ha pasado por el nivel exploratorio ya que se ha identificado el problema, que es el inadecuado sistema de información de inventarios, lo que permite establecer la variable independiente y dependiente y generar una hipótesis del problema en la Cadena de Boutiques Josephine.

Pasará por el nivel descriptivo en la medida en que las variables del problema observadas serán caracterizadas en sí mismas y en su relación.

Considerándose que las características de estos tipos de investigación son entre otros: Medición de relaciones entre variables, análisis de correlación y sus objetivos derivados de ello son: Determinar tendencias, medir el grado de relación entre variables, comparar entre dos o más fenómenos, situaciones o estructuras.

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población a ser investigada es: *el personal de ventas* de la empresa, que está integrado por 15 vendedores y *el personal administrativo* que está integrado por 7 personas (Gerente, Administrador General, Administradores de las sucursales, Contadora, Psicólogo Industrial, Jefe de Compras)

Por ser una población finita no se realizará el cálculo de la muestra y se investigará a toda la población.

### 3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

#### 3.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: SISTEMA DE INFORMACIÓN DE INVENTARIOS

LO ABSTRACTO		LO OPERATIVO		
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Un conjunto de normas, métodos, <u>herramientas</u> y procedimientos aplicados de manera sistemática para planificar y controlar los materiales y productos que se emplean en una organización, además permite evaluar el desempeño del trabajo en el área administrativa y financiera.	Herramientas	Aplica índices financieros	¿Para analizar la situación financiera de la empresa aplica índices financieros?	Observación - Datos
	Administrativa	Establece punto de equilibrio	Costo Fijo/ 1 – (Costo Variable/Ventas)	
		Control de inventarios	¿Qué tipo de controles utiliza para el registro de inventarios? ¿Cuenta la empresa con personal capacitado para el control del inventario?	Encuesta – Cuestionario
Rotación de inventarios	(Inventario promedio * 360 días)/ Costo de Ventas			

**Tabla 1:** Operacionalización Variable Independiente  
**Elaborado por:** Fernanda Pico

### 3.4.2. VARIABLE DEPENDIENTE: TOMA DE DECISIONES

LO ABSTRACTO		LO OPERATIVO		
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una <u>elección entre varias alternativas</u>.</p> <p>Los gerentes intentan tomarlas mejores decisiones que puedan dentro de los límites de la razonabilidad, de acuerdo al tamaño y la naturaleza del riesgo de los involucrados</p>	<p>Análisis Financiero</p> <p>Elección de Alternativas</p>	<p>Nivel de satisfacción</p> <p>Costo de almacenaje</p> <p>Niveles de inversión de inventarios</p> <p>Decisiones de compra</p> <p>Adecuado control</p>	<p>¿Número de prendas devueltas?</p> <p>¿Cuál es el costo de almacenaje?</p> <p>Costos de Oportunidad</p> <p>¿Número de adquisiciones?</p> <p>¿Qué información se toma para la planificación, organización y control?</p>	<p>Observación – Datos</p> <p>Encuesta – Cuestionario</p>

**Tabla 2:** Operacionalización Variable Dependiente  
**Elaborado por:** Fernanda Pico

### 3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
<p><b>1.- ¿PARA QUÉ?</b></p>	<p>Implementar una metodología apropiada para establecer un sistema de información que sirva de herramienta para mejorar la eficiencia y eficacia así como la toma de decisiones.</p> <p>La implantación de la metodología de Justo a Tiempo ajustada a la cadena de valor permitirá contar con un sistema de información valido para inventarios lo cual influirá directamente en la toma de decisiones en la cadena de boutiques Josephine.</p>
<p><b>2.- ¿DE QUÉ PERSONAS U OBJETOS?</b></p>	<p>El estudio se realizará al Personal <b>Administrativo (7):</b>  Gerente  Administrador General  Administradores Sucursales  Contador  Jefe de Compras</p> <p><b>Personal Operativo</b>  15 vendedores</p>
<p><b>3.- ¿SOBRE QUÉ ASPECTOS?</b></p>	<p><b>Variable Independiente:</b>  Sistema de Información de Inventarios</p> <p><b>Variable Dependiente:</b>  Toma de decisiones</p>
<p><b>4.- ¿QUIÉN O QUIÉNES?</b></p>	<p>Pico Bayas Fernanda Marivel</p>

<b>5.- ¿CUÁNDO O EN QUÉ MOMENTO SE APLICARÁ?</b>	La investigación se realizará en el primer semestre del año 2012
<b>6.- ¿EN QUÉ LUGAR SE APLICARÁ?</b>	En la Cadena de Boutiques Josephine ubicada en la Av. Cevallos 03-66 y Unidad Nacional
<b>7.- ¿CÚAL ES LA FRECUENCIA NECESARIA?</b>	Una vez
<b>8.- ¿QUÉ TÉCNICAS E INSTRUMENTOS SE UTILIZARÁ?</b>	Para esta investigación se considerarán las siguientes técnicas: Encuesta Observación
<b>9.- ¿CÚAL ES EL ESQUEMA DE CADA INSTRUMENTOS?</b>	Cuestionario Ficha de Campo

**Tabla 3:** Recolección de la Información  
Elaborado por: Fernanda Pico

### **3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

#### **3.6.1. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Una vez efectuada la recolección de datos requeridos, los mismos siguen ciertos pasos como son:

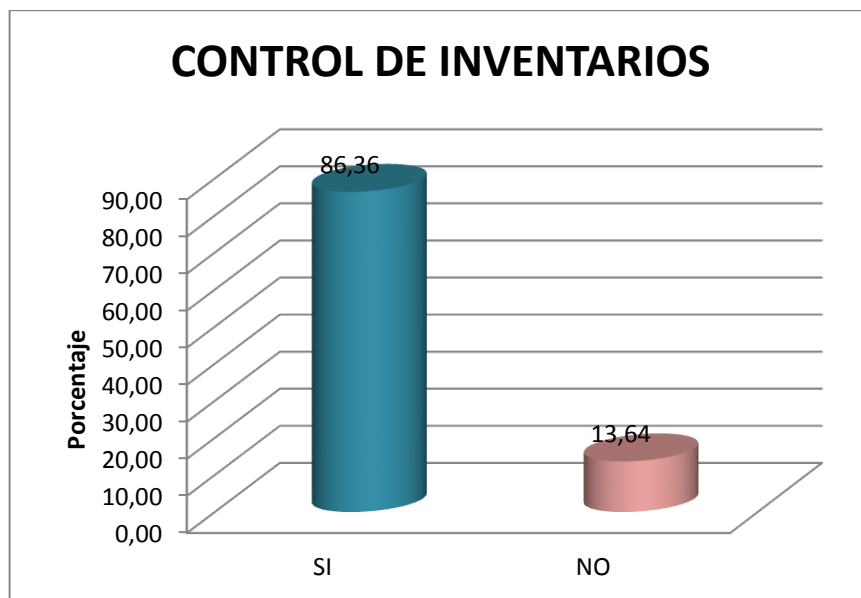
- Se revisará la información de las encuestas, para evitar que exista información que no corresponda. Esta información una vez depurada se la ha ordenado y se presenta en tablas de frecuencias y porcentajes, así como en gráficos representativos.
- Tabulación según variables de la hipótesis: sistema de información de inventarios, estudio estadístico de los datos para la presentación de resultados. Las tablas a presentarse resumen la información obtenida mediante la técnica de la encuesta a los individuos seleccionados.

**Tabla 4:** Cuantificación de resultados

CATEGORÍA	F	fa	Fr	Fra	f%
SI					
NO					
<b>TOTAL</b>					

- Representación gráfica de la información que permita una interpretación más comprensible de los resultados estadísticos. Para la presente investigación se utilizaran gráficos de barras simples.

**Gráfico 4:** Representación gráfica de resultados



### 3.6.2. PLAN DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para llevar a cabo la interpretación de los resultados se procederá de la siguiente manera:

- Posteriormente a la recolección de datos, esta información será procesada y se representará a cada uno de los involucrados en el



manejo del sistema de información de inventarios, el cual permitirá ilustrar y jerarquizar un análisis del sistema utilizado.

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- La interpretación de los resultados, con el apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente, una vez que los datos obtenidos se interpreten, estos van a ser utilizados para planear las conclusiones y recomendaciones, sustentar la propuesta establecida, además de verificar lo objetivos.
- La comprobación de la hipótesis se establecerá utilizando la prueba del  $X^2 = \text{Chi- Cuadrado}$ .
- Una vez recogido, analizado e interpretado los resultados se procederá a elaborar las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se relacionan directamente con los objetivos específicos, mientras que las recomendaciones van relacionadas con las conclusiones.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo consta la presentación, el análisis e interpretación de resultados luego de haber realizado una encuesta dirigida al personal administrativo y de ventas de la empresa, con el objeto de identificar la percepción que tienen dichos actores acerca del sistema de información de inventarios y la importancia que puede tener la misma en la toma de decisiones.

Se cumple con indicar que la encuesta se la realizo en base a las interrogantes que pretender definir si existe un sistema de información de inventarios apropiado, así como las características sobre una adecuada toma de decisiones.

Además consta la verificación de la hipótesis, mecanismo importante para el procesamiento de datos ya tabulados, a través de la aplicación de la prueba estadística del Chi- cuadrado se podrá verificar la misma, es decir si existe una relación entre la variable independiente (sistema de información de inventarios) y la variable dependiente (Toma de decisiones), logrando así definir la influencia existente entre estas variables, pudiendo de esta manera dar soluciones aplicables en la Cadena de Boutiques Josephine, bajo fundamentos identificados por medio de estos análisis.

#### 4.1.1. Presentación de los resultados de la encuesta dirigida al personal administrativo y de ventas de la cadena de Boutiques Josephine

1.- ¿La empresa tiene dificultades al momento de efectuar el control de sus inventarios?

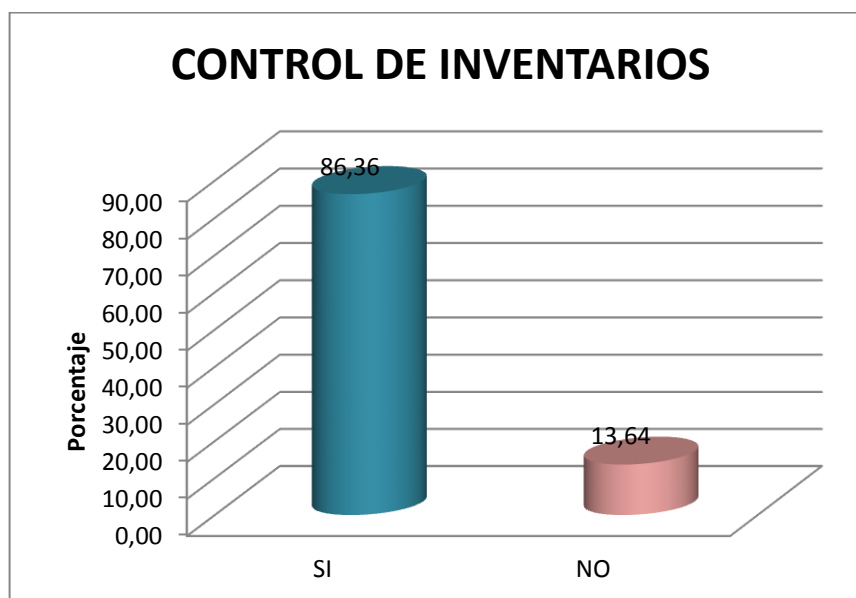
**Tabla 5:** Control de Inventarios

CATEGORÍA	F	fa	fr	fra	f%
SI	19	19	0.86	0.86	86.36
NO	3	22	0.14	1.00	13.64
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>				<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fernanda Pico

**Gráfico 5:** Control de Inventarios



Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Fernanda Pico

#### **P1.- ANÁLISIS:**

El 86.36% de los encuestados aseguran que existe dificultad al momento de efectuar un control de inventarios, mientras un 13.64% manifestó lo contrario.

**2.- ¿Cree Ud. que es importante mejorar el Sistema de Control de Inventarios?**

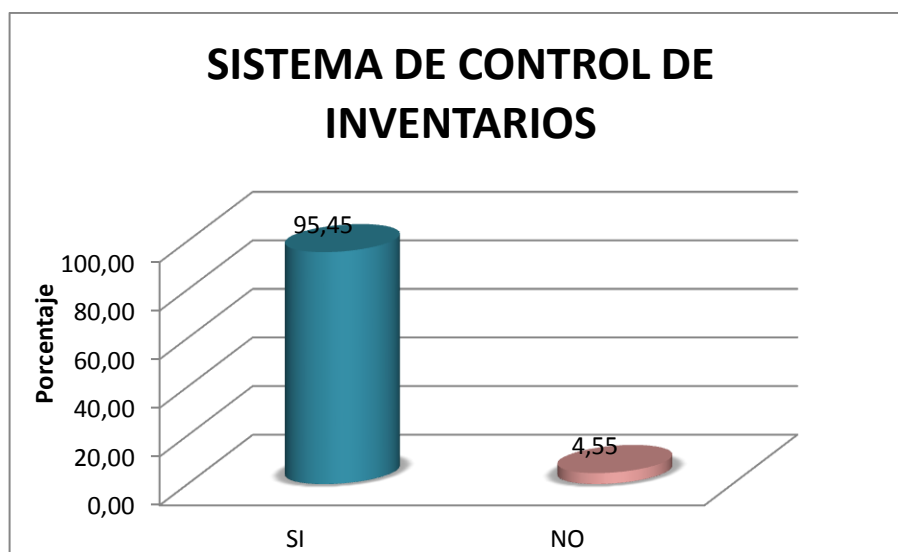
**Tabla 6:** Sistema de control de inventarios

CATEGORÍA	F	fa	fr	fra	f%
SI	21	21	0.95	0.95	95.45
NO	1	22	0.05	1.00	4.55
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>				<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fernanda Pico

**Gráfico 6:** Sistema de control de inventarios



Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Fernanda Pico

**P2.- ANÁLISIS:**

El 95.45% de los encuestados creen que es importante mejorar el sistema de control de inventarios, mientras que el 4.55% dijo lo contrario.

### 3.- ¿Cree Usted que un control interno de inventarios asegure la oportunidad y confiabilidad de la información y sus registros?

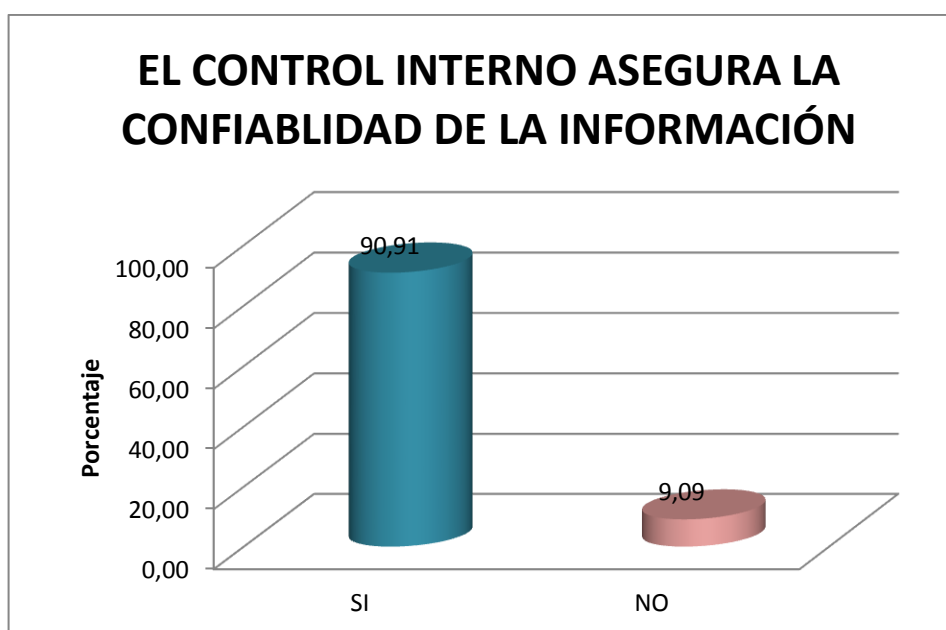
**Tabla 7:** El control interno asegura la Confiabilidad de la Información

CATEGORÍA	F	fa	fr	fra	f%
SI	20	20	0.91	0.91	90.91
NO	2	22	0.09	1.00	9.09
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>				<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fernanda Pico

**Gráfico 7:** El control interno asegura la Confiabilidad de la Información



Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Fernanda Pico

### P3.- ANÁLISIS

De las encuestas realizadas el 90.91 % de las respuestas coinciden en que el control interno permitirá la obtención de información confiable, y por ende tomar medidas correctivas adecuadas en todas las áreas de la empresa y el 9.09% manifestó lo contrario.

#### 4.- ¿Existe personal suficiente para el control de Inventarios?

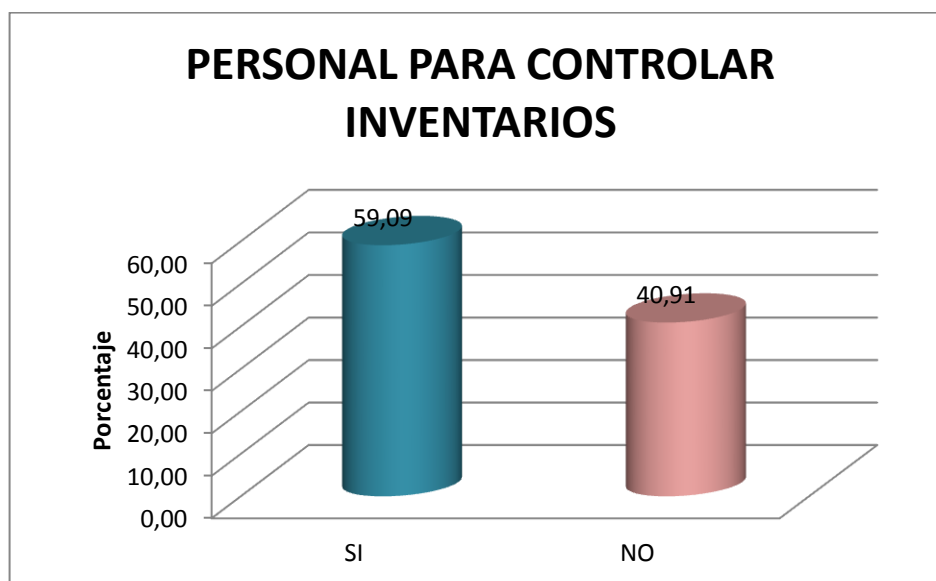
**Tabla 8:** Personal para controlar inventarios

CATEGORÍA	F	fa	fr	Fra	f%
SI	13	13	0.59	0.59	59.09
NO	9	22	0.41	1.00	40.91
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>				<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fernanda Pico

**Gráfico 8:** Personal para controlar inventarios



Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Fernanda Pico

#### P4.- ANÁLISIS

Con los resultados de la encuesta se puede afirmar que si existe suficiente personal para controlar el inventario, ya que el 59.09% afirman aquello, mientras el 40.91% afirman lo contrario.

## 5.- ¿Se realizan tomas físicas de Inventarios?

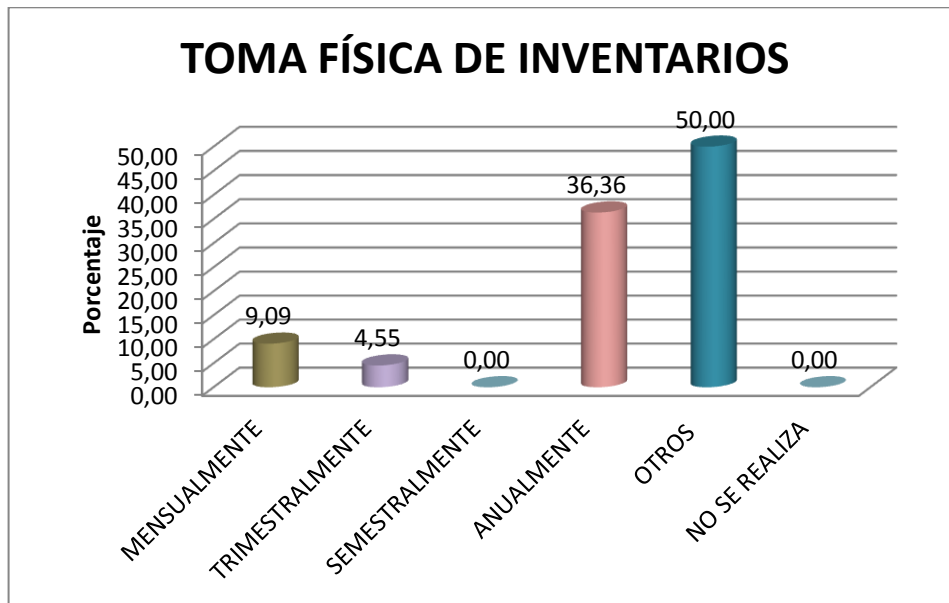
**Tabla 9:** Toma Física de Inventarios

CATEGORÍA	F	fa	fr	Fra	f%
Mensualmente	2	2	0.09	0.09	9.09
Trimestralmente	1	3	0.05	0.14	4.55
Semestralmente	0	3	0.00	0.14	0.00
Anualmente	8	11	0.36	0.50	36.36
Otros	11	22	0.50	1.00	50.00
No se realiza	0	22	0.00	1.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>				<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fernanda Pico

**Gráfico 9:** Toma Física de Inventarios



Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Fernanda Pico

## P5.- ANÁLISIS

La respuesta del 50% manifiesta que la toma física de inventarios se realiza en un periodo superior al año, por lo tanto existe una evidente necesidad de definir periodos para realizar una constatación física del inventario el mismo que podrá ser de gran ayuda para propender una correcta toma de decisiones.

6.- ¿Existen prendas que no pueden ser vendidas y requieren de liquidación?

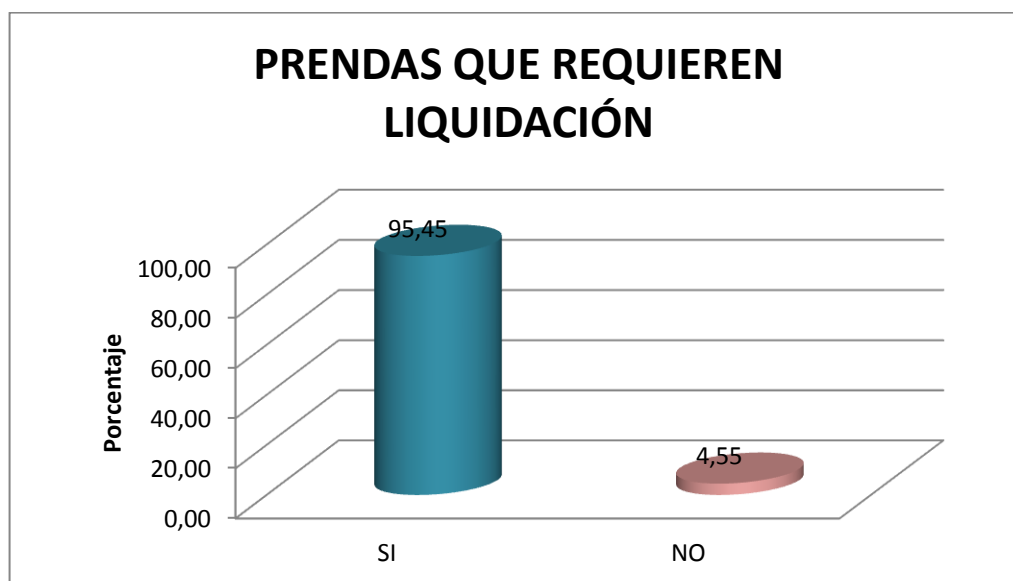
**Tabla10:** Prendas que requieren liquidación

CATEGORÍA	F	fa	fr	fra	f%
SI	21	21	0.95	0.95	95.45
NO	1	22	0.05	1.00	4.55
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>				<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fernanda Pico

**Gráfico 10:** Prendas que requieren liquidación



Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Fernanda Pico

**P6.- ANÁLISIS**

El 95.45% coincide en que existen prendas que no han podido ser vendidas y requieren de liquidación, tan solo un 4.55% manifestó lo contrario.



## 7.- ¿Mantiene una codificación adecuada para una identificación de la mercadería?

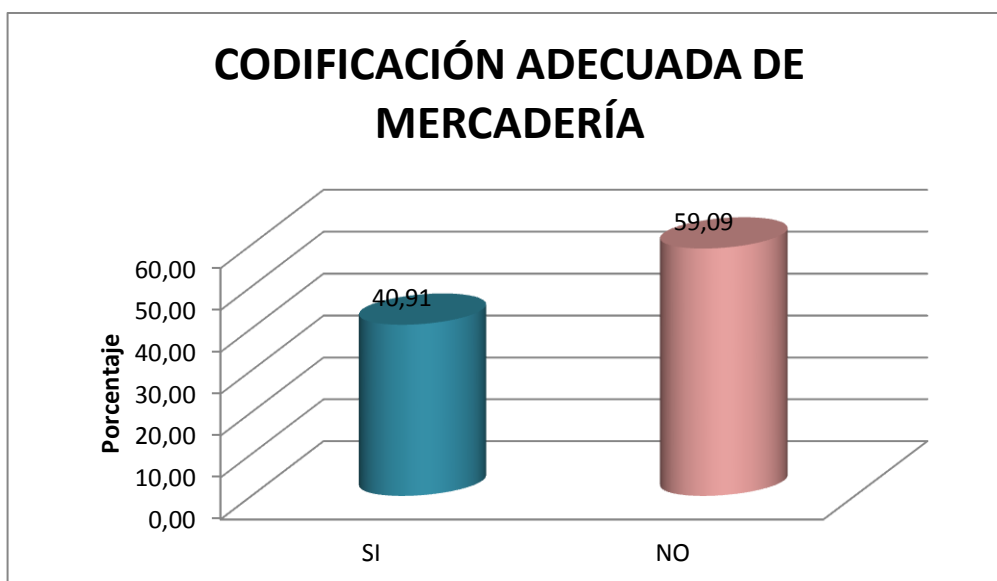
**Tabla 11:** Codificación adecuada de Inventarios

CATEGORÍA	F	fa	fr	fra	f%
SI	9	9	0.41	0.41	40.91
NO	13	22	0.59	1.00	59.09
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>				<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fernanda Pico

**Gráfico 11:** Codificación adecuada de Inventarios



Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Fernanda Pico

### P7.- ANÁLISIS

De la presentación de los datos se desprende que no existe una codificación adecuada para una identificación de la mercadería, así lo manifestaron el 59.09% de los encuestados, mientras que el 40.91% dijeron lo contrario.

**8.- ¿Las bodegas de inventarios están acondicionadas de manera que permitan la conservación del producto?**

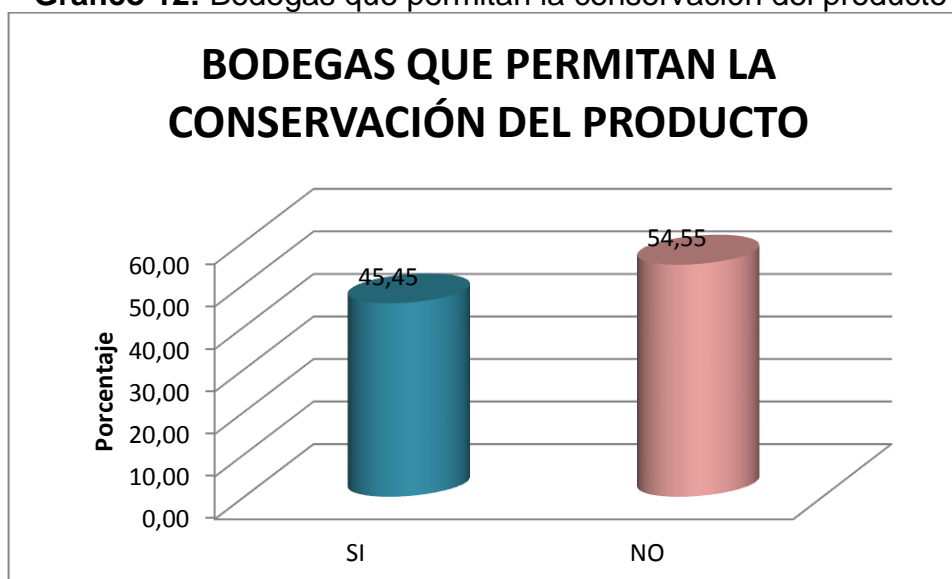
**Tabla 12:** Bodegas que permitan la conservación del producto

CATEGORÍA	F	fa	fr	fra	f%
SI	10	10	0.45	0.45	45.45
NO	12	22	0.55	1.00	54.55
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>				<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fernanda Pico

**Gráfico 12:** Bodegas que permitan la conservación del producto



Fuente: Tabla 12

Elaborado por: Fernanda Pico

**P8.- ANÁLISIS**

Según los resultados obtenidos de las encuestas al personal administrativo y de ventas el 54,55% coinciden en que no existe bodegas acondicionadas de manera que permita la conservación del producto, el 45.45% manifestó lo contrario.

## 9.- ¿Cuáles son los limitantes para un adecuado sistema de información de inventarios?

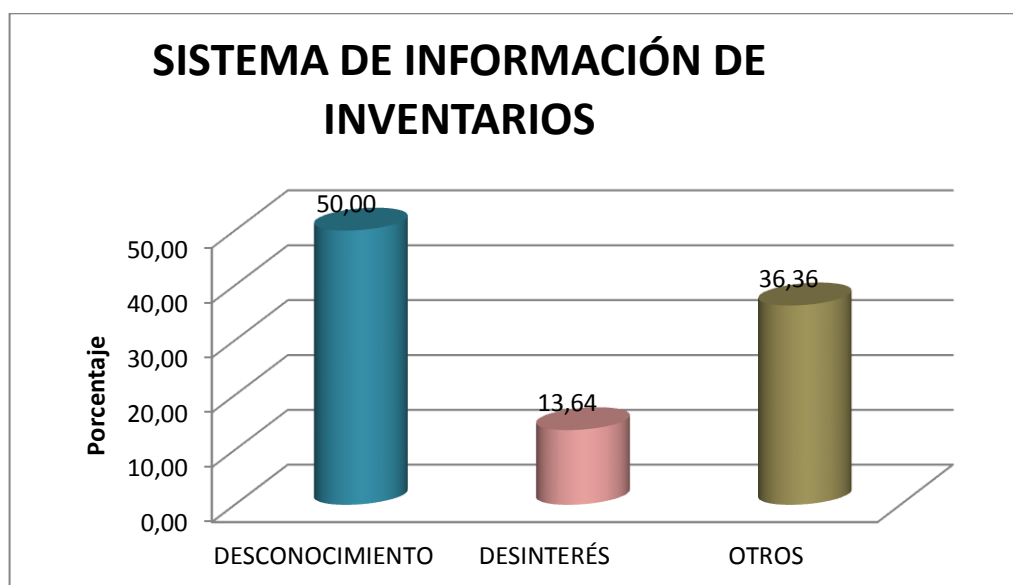
**Tabla 13:** Sistema de información de inventarios

CATEGORÍA	F	fa	fr	fra	f%
Desconocimiento	11	11	0.50	0.50	50.00
Desinterés	3	14	0.14	0.64	13.64
Otros	8	22	0.36	1.00	36.36
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>				<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fernanda Pico

**Gráfico 13:** Sistema de información de inventarios



Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Fernanda Pico

### P9.- ANÁLISIS

El 50% de los encuestados manifestaron que el desconocimiento de los métodos del control de inventario es un limitante para que exista un adecuado sistema de información de inventarios, mientras que el 13.64% opino que es por desinterés y el 36.36% manifestó que se debe a otros factores.

## 10.- ¿Conoce sobre la metodología de justo a tiempo?

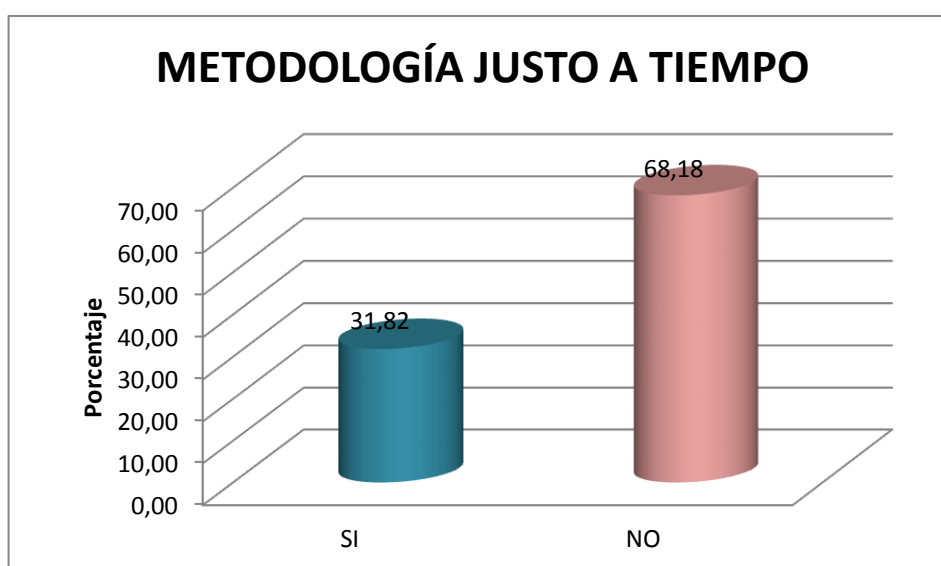
**Tabla 14:** Metodología Justo a Tiempo

CATEGORÍA	F	fa	fr	fra	f%
SI	7	7	0.32	0.32	31.82
NO	15	22	0.68	1.00	68.18
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>				<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fernanda Pico

**Gráfico 14:** Metodología Justo a Tiempo



Fuente: Tabla 14

Elaborado por: Fernanda Pico

### P10.- ANÁLISIS

El 68.18% de los encuestados han manifestado que no conocen sobre la metodología de Justo a tiempo y el 31.82% manifestaron lo contrario.

11.- ¿Considera que la información contable proporcionada nos ayuda a una toma de decisiones acertada en lo referente a inventarios?

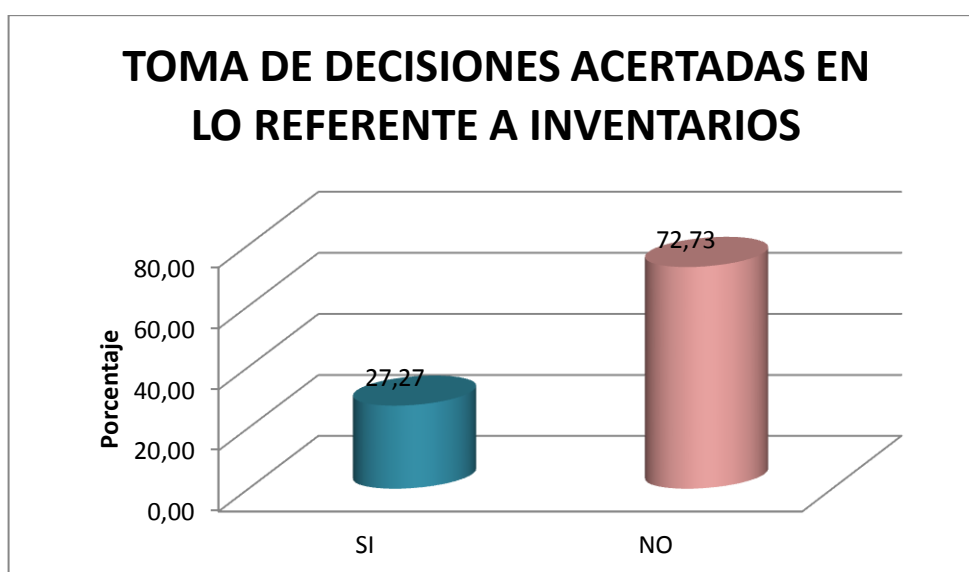
**Tabla 15:** Toma de decisiones acertadas en lo referente a inventarios

CATEGORÍA	f	fa	fr	fra	f%
SI	6	6	0.27	0.27	27.27
NO	16	22	0.73	1.00	72.73
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>				<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Fernanda Pico

**Gráfico 15:** Toma de decisiones acertadas en lo referente a inventarios



Fuente: Tabla 15

Elaborado por: Fernanda Pico

### **P11.- ANÁLISIS**

El 72.73% de los encuestados manifestó que la información contable proporcionada actualmente no ayuda a una toma de decisiones acertada en lo referente a inventarios y el 27.27% manifestó lo contrario.

## 4.2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la pregunta 1, el 86.36% de los encuestados aseguran que existe dificultad al momento de efectuar un control de inventarios, mientras un 13.64% manifestó lo contrario, por lo que es importante implementar un sistema de información adecuado que ayude a facilitar el control de los inventarios (Ver Gráfico 5).

En la pregunta 2, el 95.45% de los encuestados considera que se debe mejorar el sistema de control de inventarios, mientras que el 4.55% está de acuerdo con el sistema es recomendable que todo el personal cuente con un sistema que brinde ayuda y facilite sus actividades, por lo tanto se debe tomar medidas correctivas (Ver Gráfico 6).

En la pregunta 3, el 90.91% del personal encuestado concuerda que un adecuado control de inventarios asegurará la oportunidad y confiabilidad de la información y sus registros, lo cual ayudará a tomar decisiones acertadas a los administradores, mientras que el 9.09% manifestó que no sería de gran ayuda para el desarrollo de la empresa (Ver Gráfico 7).

En la pregunta 4, el 59.09% de los encuestados manifiesta que si existe el personal suficiente para el control de inventarios por lo tanto el personal encargado debe tener amplios conocimientos sobre control y custodia de los mismos, para ello deberán capacitarse constantemente. Y el 40.91% manifestó que no existe personal apto para el control de inventarios (Ver Gráfico 8).

En la pregunta 5, la cadena de boutiques Josephine no ha definido la frecuencia con la que se realiza la toma física del inventario así lo manifestaron el 50% de los encuestados, el 36.36% manifiestan que se lo realiza anualmente, el 9.09% mensualmente y el 4.55% trimestralmente por lo que es necesario establecer políticas de tomas físicas periódicas que nos permitirán determinar diferencias (Ver Gráfico 9).

En la pregunta 6, el 95.45% de los encuestados manifestó que existen prendas que no pueden ser vendidas. Al no contar con un sistema de información de inventarios que ayude en la toma de decisiones es evidente que las prendas no puedan ser vendidas y más aun tratándose de un producto dependiente de la moda (Ver Gráfico 10).

En la pregunta 7, Según el 59.09% de las personas encuestadas, la empresa debe tener una codificación adecuada que permita controlar y ubicar las prendas, por lo que la empresa debe implementar un sistema de información adecuado, mientras que el 40.91% manifestó que la codificación actual les permite identificar fácilmente el producto (Ver Gráfico 11).

En la pregunta 8, De las personas encuestadas el 54.55% coincide en que las bodegas no son las adecuadas para la conservación del producto por lo que la empresa debe acondicionar dichos centros de almacenamiento (Ver Gráfico 12).

En la pregunta 9, El 50% de los encuestados señalan que por desconocimiento de los métodos de control de inventarios no existe un adecuado sistema de información de los mismos, por lo cual no se genera ni se usa información de calidad para respaldar las decisiones y es necesario la implementación de un sistema de información de inventarios que ayudará al desarrollo de la empresa (Ver Gráfico 13).

En la pregunta 10, El 68.18% de los encuestados han manifestado que no conocen sobre la metodología de Justo a tiempo, considerando que es una herramienta de gestión de inventarios y puede contribuir a una acertada toma de decisiones, la gerencia está interesada en conocer sobre la misma (Ver Gráfico 14).

En la pregunta 11, El 72.73% de los encuestados señalo que la información contable proporcionada no ayuda a una toma de decisiones acertada en lo referente a inventarios, considerando que las decisiones de hoy necesariamente son la causa de situaciones futuras, negando que

sea fácil revertir una decisión sin que aquello afecte significativamente la situación de la empresa, se puede decir que la calidad de las decisiones depende en gran medida de la calidad de la información con que se cuenta, siendo necesario evaluar las decisiones periódicamente. (Ver Gráfico 15).

### **4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

#### **4.3.1. Planteamiento de la Hipótesis**

##### **4.3.1.1. Modelo Lógico**

**Ho:** El sistema de información de inventarios NO incide en la toma de decisiones de la cadena de boutiques Josephine.

**H1:** El sistema de información de inventarios incide en la toma de decisiones de la cadena de boutiques Josephine.

En donde Ho es la hipótesis nula, mientras que H1 es la hipótesis alternativa.

##### **4.3.1.2. Modelo Matemático**

**Ho:**  $O = E$

**H1:**  $O \neq E$

Es decir que en la hipótesis nula la frecuencia observada es igual a la frecuencia esperada, mientras que por el contrario, en la hipótesis alterna la frecuencia observada es diferente a la frecuencia esperada.

##### **4.3.1.3. Modelo Estadístico**

$$X^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$



En donde:

$\chi^2$  = Chi cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

**O** = Frecuencia Observada

**E** = Frecuencia Esperada

Es decir que chi cuadrado ( $\chi^2$ ) es igual a la sumatoria de las frecuencias observadas (O) menos las frecuencias esperadas (E) elevadas al cuadrado y divididas para la frecuencias esperadas (E).

Es necesario explicar que las frecuencias esperadas (E) se obtiene de multiplicar el total marginal horizontal por el total marginal vertical y esto dividir para el total general.

#### **4.3.2. Regla de Decisión**

$$1 - 0,05 = 0,95;$$

$$gl = (c-1)(f-1)$$

$$gl = (2-1)(3-1)$$

$$gl = 2$$

Al 95% de confianza y con 2 gl,  $\chi^2_t$  es igual a 5.99, entonces se acepta la hipótesis nula si  $\chi^2_c$  (Chi cuadrado calculado) es menor o igual a  $\chi^2_t$  (Chi cuadrado Tabular), caso contrario se rechaza al a de 0.05.

### 4.3.3. Cálculo del Chi-Cuadrado ( $X^2$ )

#### Frecuencias Observadas

**Tabla 16:** Frecuencias Observadas

		¿Considera que la información contable proporcionada nos ayuda a una <b>toma de decisiones</b> acertada en lo referente a inventarios?		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TMV</b>
¿Cuáles son los limitantes para un adecuado sistema de información de inventarios?	<b>DESCONOCIMIENTO</b>	2	9	11
	<b>DESINTERES</b>	3	0	3
	<b>OTROS</b>	1	7	8
	<b>TMH</b>	6	16	<b>22</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Fernanda Pico

#### Frecuencias Esperadas

**Tabla 17:** Frecuencias Esperadas

		¿Considera que la información contable proporcionada nos ayuda a una <b>toma de decisiones</b> acertada en lo referente a inventarios?		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TMV</b>
¿Cuáles son los limitantes para un adecuado sistema de información de inventarios?	<b>DESCONOCIMIENTO</b>	3,00	8,00	11,00
	<b>DESINTERES</b>	0,82	2,18	3,00
	<b>OTROS</b>	2,18	5,82	8,00
	<b>TMH</b>	<b>6,00</b>	<b>16,00</b>	<b>22,00</b>

**Fuente:** Tabla 13 y Tabla 15

**Elaborado por:** Fernanda Pico

## Cálculo del Chi-Cuadrado

Tabla 18: Cálculo del Chi-Cuadrado

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
2	3,00	-1,00	1,00	0,33
9	8,00	1,00	1,00	0,13
3	0,82	2,18	4,76	5,82
0	2,18	-2,18	4,76	2,18
1	2,18	-1,18	1,40	0,64
7	5,82	1,18	1,40	0,24
<b>Total Chi- Cuadrado</b>			<b>Σ=</b>	<b>9,34</b>

Fuente: Tabla 16 y Tabla 17

Elaborado por: Fernanda Pico

### 4.3.4. CONCLUSIÓN

Debido a que  $X^2_c(9.34)$  es mayor a  $X^2_t(5.99)$  se procede a rechazar la  $H_0$  hipótesis nula y se acepta la  $H_1$  o hipótesis alternativa que dice que El sistema de información de inventarios incide en la toma de decisiones de la cadena de boutiques Josephine, con lo cual queda verificada la hipótesis del presente trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Luego de un análisis en el trabajo de campo y utilizando herramientas estadísticas, se pudo llegar entre otras a las siguientes conclusiones:

- El actual sistema de control de inventarios no proporciona información suficiente por lo tanto las decisiones no han sido tomadas en base a la información financiera.
- Luego de indagar al personal involucrado se puede concluir que no existe procedimientos de control interno definidos, ya que el trabajo realizado por los colaboradores se ha venido desarrollando sin observancia a políticas y asignación de funciones.
- La información financiera revelada a la gerencia no es veraz y oportuna para lograr una adecuada toma de decisiones.
- La contabilidad se encuentra ligada de manera estricta tan solo al cumplimiento de las obligaciones tributarias, descuidando el objetivo principal que es la información oportuna a la administración para tomar las medidas correctivas y mejorar continuamente la situación económica – financiera de la empresa.

## 5.2. RECOMENDACIONES

Luego del análisis de las conclusiones la investigadora se permite formular las siguientes recomendaciones:

- Implementar la metodología Justo a Tiempo que constituye una herramienta de control, permitiendo generar información financiera confiable para llevar a cabo una gestión empresarial adecuada logrando tener una mayor eficiencia en la utilización de los recursos.
- Es importante establecer políticas y procedimientos de control de inventarios que contribuyan al fortalecimiento de los procesos y faciliten la toma de decisiones en la empresa.
- Es importante que se proporcione información financiera confiable y oportuna que permitirá a la administración tomar decisiones acertadas, para lograr el desarrollo empresarial de la cadena Josephine
- Es necesario contar con información financiera real, que evidencie la situación económica en la cual se desenvuelve la empresa, se considera que la información tributaria es importante pero también es necesario que se revele la información financiera a través de los estados financieros básicos como lo son el balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, cambios en el patrimonio y las notas a los estados financieros, siendo el sustento para una acertada toma de decisiones.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

**Tema:** Metodología Justo a Tiempo aplicada a la cadena de valor de la cadena de boutiques Josephine.

**Institución Ejecutora** : Cadena de boutiques Josephine.

**Beneficiarios** : La empresa

**Ubicación** : Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato,  
Av. Cevallos y Unidad Nacional.

**Tiempo estimado para la ejecución:** 6 meses

**Inicio** : Enero 2013

**Fin** : Julio 2013

#### **Equipo Técnico Responsable:**

**Gerente** :Inés Armas Haig

**Administradora** :Ingeniera Karina Tibán

**Contador** :Ingeniero Juan José Freire

**Investigadora** :Fernanda Pico

**Costo:** El costo estimado de la propuesta será\$ 1.500,00

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.**

En la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en ámbitos económicos y mercados cada vez más competitivos y globalizados donde los vertiginosos cambios tecnológicos y culturales propiciados por la era de la información hicieron que los paradigmas contemplados en sector industrial se volvieran obsoletos, obligando a las empresas a desarrollar capacidades para alcanzar óptimos resultados. Contar con un sistema adecuado de información de inventarios contribuirá al desarrollo equilibrado de la empresa.

La mayoría de las empresas administradas por sus mismos propietarios no han visto la necesidad de diseñar e implementar controles por el mero hecho de ellos administrarlos.

Una vez analizada la información obtenida mediante las encuestas al personal administrativo y de ventas se concluye que es imprescindible que la empresa cuente con un sistema de información de inventarios que proporcione información veraz, confiable y oportuna, que facilite una toma de decisiones acertadas, lo que permitirá un desarrollo organizacional eficiente, eficaz y efectivo.

La implementación de herramientas administrativas y financieras deben servir para consolidar la empresa, generar entornos para el mejoramiento continuo, reducir notablemente el grado de vulnerabilidad ante la competencia, crear estrategias para la competitividad a largo plazo, así como generar las condiciones para un alto grado de flexibilidad para adaptarse al entorno y permitir un mayor grado de autofinanciación.

Por esta razón se considera indispensable proponer un sistema de control de inventarios, donde se determine los requisitos específicos que el personal debe cumplir, esto ayudara en la gestión de control de inventarios, todo esto con el fin de mejorar la información financiera, para cumplir con los objetivos propuestos por la empresa.

### 6.3. JUSTIFICACIÓN

La base de toda empresa comercial es la compra – venta de bienes y servicios; de ahí la importancia de un adecuado control de inventario. Esto permitirá a la empresa determinar al final del periodo la rotación real de su mercadería.

Por esta razón una vez efectuada la investigación de campo se ha llegado a considerar que la implementación de la metodología Justo a Tiempo puede resultar de vital importancia por cuanto constituye una serie de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización; los cuales tienen por objeto asegurar la eficacia de la gestión administrativa, financiera y contable.

Además esta herramienta de control de inventarios permitirá conocer el movimiento del stock que posee la cadena de boutiques Josephine en un periodo determinado y elevar el nivel de confiabilidad de la información revelada.

Un control efectivo de inventario puede ser determinado por:

- Stocks de mercancía
- Establecimiento de políticas de liquidación de la mercadería
- Las diferencias de mercancías por sustracciones
- Las pérdidas por mercancía obsoleta, etc.

La presente propuesta es factible para su realización debido a que su aplicación será posible gracias a la colaboración de la gerencia. De esta manera la implementación de la metodología justo a tiempo permitirá integrar la información administrativa a la financiera, de tal manera que se pueda generar procesos internos eficientes que logren el cumplimiento de las metas y objetivos desarrollados por la empresa.



## **6.4. OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Proponer la implementación de la metodología Justo a Tiempo ajustada a la cadena de valor de la empresa para contar con un sistema de información eficaz para inventarios.

### **Objetivos Específicos**

- Capacitar al personal de la Cadena de Boutiques Josephine sobre el conocimiento del sistema (JAT) que se pretende implementar, para mejorar el control de inventarios e incrementar las ventas.
- Elaborar cada uno de los procesos y secuencia que debe cumplir el sistema (JAT) en la Cadena de Boutiques Josephine
- Proponer la implementación de la metodología Justo a Tiempo en la Cadena de Boutiques Josephine
- Determinar los componentes organizacionales que han de llevarse a cabo para el control interno financiero

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

En el ámbito administrativo, la propuesta será viable, ya que la gerencia general de la empresa y sus colaboradores aprovecharán las ventajas de contar con un sistema adecuado de información de inventarios que sirve como una herramienta para la toma de decisiones, permitiendo corregir a tiempo deficiencias detectadas en el proceso de sus actividades así como en la información financiera y sus resultados.

En el aspecto legal, la presente propuesta no tiene limitaciones de carácter legal, por lo tanto el modelo a aplicar no contradice en lo absoluto la ley.

En el aspecto económico será adaptable ya que cuenta con los recursos necesarios para su implementación y la gerencia considera una adecuada inversión que va a permitir el mejoramiento de su eficiencia y eficacia.

En tal virtud la presente propuesta servirá de gran ayuda para la organización, teniendo en cuenta que el mejoramiento del sistema de información de inventarios mediante un control interno eficiente y eficaz mejorará la toma de decisiones de los directivos de la empresa.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN**

Según Slack, Chambers, Hardland, Harrison y Johnston (2005: pág. 548) en el libro “administración de operaciones” explica que:

Justo a tiempo (JIT) es un enfoque disciplinado para el mejoramiento de la productividad total y la eliminación del desperdicio. Proporciona una producción efectiva en costos y la entrega de sólo las cantidades necesarias de partes con la calidad correcta, en el momento y lugar correctos, usando un mínimo de instalaciones, equipo, materiales y recursos humanos. JIT depende del equilibrio entre la flexibilidad del proveedor y la flexibilidad del usuario. Se logra a través de la aplicación de elementos que requieren una participación total de los empleados y equipos de trabajo. Una filosofía clave del JIT es *simplificación*.

Según Mauricio Lefcovich (2004: Internet) en su publicación der Operaciones y Logística menciona que:

### **Filosofía Just-in-Time (JIT)**

En un sistema Just-in-Time, el despilfarro se define como cualquier actividad que no aporta valor añadido para el cliente. Es el uso de recursos por encima del mínimo teórico necesario (mano de obra, equipos, tiempo, espacio, energía). Pueden ser despilfarros el exceso de existencias, los plazos de preparación, la inspección, el movimiento de materiales, las transacciones o los rechazos. En esencia, cualquier

recurso que no intervenga activamente en un proceso que añada valor se encuentra en estado de despilfarros (muda en japonés).

La finalidad del método JIT es mejorar la capacidad de una empresa para responder económicamente al cambio. Así, a medida que se reduzca el grosos del oleoducto, el método JIT señalará y dará prioridad a los estrechamientos que impidan el flujo y bloqueen la capacidad de la compañía para responder al cambio rápida y económicamente. Además, una vez que se hacen visibles todos y cada uno de los estrechamientos, el método JIT fuerza a emprender acciones para eliminarlos, estimulando con ello el uso del control de calidad total.

El sistema Just-in-Time tiene cuatro objetivos esenciales que son:

- Atacar los problemas fundamentales.
- Eliminar despilfarros.
- Buscar la simplicidad.
- Diseñar sistemas para identificar problemas.

*Atacar los problemas fundamentales.* Una manera de ver ello es a través de la analogía del río de las existencias. El nivel del río representa las existencias y las operaciones de la empresa se visualizan como un barco que navega por el mismo. Cuando una empresa intenta bajar el nivel del río (o sea reducir el nivel de sus existencias) descubre rocas, es decir, problemas.

**Tabla 19:** Problemas y Solución JIT

PROBLEMAS (ROCAS)	SOLUCIÓN JIT
Máquina poco fiable	Mejorar la fiabilidad
Zonas con cuellos de botella	Aumentar la capacidad
Tamaños de lote grandes	Reducir el tiempo de fabricación.
Plazos de fabricación largos	Reducir tiempos de espera, mediante un sistema de arrastre
Calidad deficiente	Mejorar los procesos y/o proveedores

**Elaborado Por:** Fernanda Pico

*Eliminar Despilfarros*\_implica eliminar todas las actividades que no añaden valor al producto con lo que se reduce costes, mejora la calidad, reduce los plazos de fabricación y aumenta el nivel de servicio al cliente. En este caso el enfoque JIT consiste en: Hacerlo bien a la primera. El operario asume la responsabilidad de controlar, es decir, el operario trabaja en autocontrol. Analizar y prevenir los riesgos potenciales que hay en un proceso. Reducir stocks al máximo.

*Buscar la simplicidad*.\_El JIT pone mucho énfasis en la búsqueda de la simplicidad, basándose en el hecho de que es muy probable que los enfoques simples conlleven una gestión más eficaz.

*Diseñar sistemas para identificar problemas*.\_Con el JIT cualquier sistema que identifique los problemas se considera beneficioso y cualquier sistema que los enmascare, perjudicial. Si realmente queremos aplicar el JIT en serio tenemos que hacer 2 cosas:

- Establecer mecanismos para identificar los problemas
- Estar dispuestos a aceptar una reducción de la eficiencia a corto plazo con el fin de obtener una ventaja a largo plazo

### **Coste / beneficio de la aplicación del Just-in-Time**

El JIT exige muy poca inversión de capital. Lo que se requiere es una reorientación de las personas respecto a sus tareas. Con la aplicación del JIT, todos los gastos implicados son principalmente gastos de formación. El personal de una empresa debe ser consciente de la filosofía que subyace el JIT y cómo influye esta filosofía en su propia función. Debemos considerar que el JIT no se debe considerar a corto plazo; es decir, no deberíamos utilizar el JIT durante seis meses y luego parar. El JIT es una campaña progresiva que busca el perfeccionamiento continuo. Además debemos tener en cuenta que el Jit no sólo reduce las existencias, sino que aumenta la calidad, el servicio al cliente y la imagen de la empresa.

## **Estrategía del Just-in-Time (JIT)**

El JIT es mucho más que un programa destinado a la reducción de inventarios o cero inventarios. El JIT es un sistema para hacer que las empresas de manufacturas operen eficientemente y con un mínimo de recursos humanos y mecánicos. El just-in-time también permite mejorar la calidad, y proporcionar un máximo de motivación para la solución de los problemas tan pronto como éstos surgen. El Just-in-Time es sinónimo de simplicidad, eficiencia y un mínimo de desperdicios.

### **Beneficios del Justo A Tiempo**

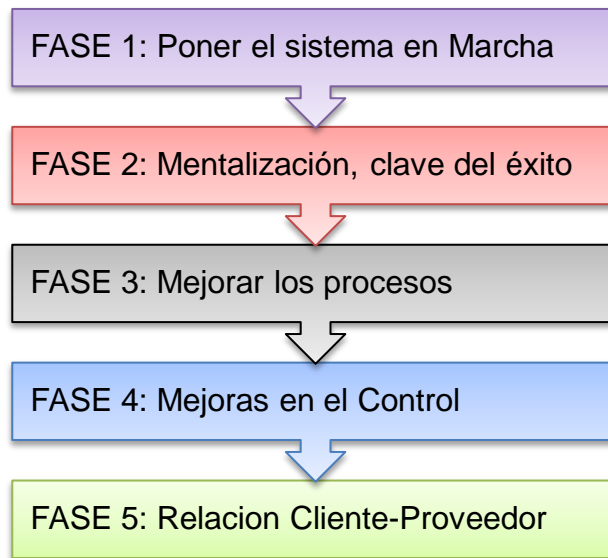
- Disminuyen las inversiones para mantener el inventario.
- Aumenta la rotación del inventario.
- Reduce las pérdidas de material.
- Mejora la productividad global.
- Bajan los costos financieros.
- Menor espacio de almacenamiento.
- Se evitan problemas de calidad, problemas de coordinación, proveedores no confiables.
- Obtención de pocos desperdicios.
- Conocimiento eficaz de desviaciones.
- Toma de decisiones en el momento justo. Según Edward, J. (1992.)

### **6.7. METODOLOGÍA**

En los años setenta, la herramienta Justo a Tiempo fue exclusiva del sistema Toyota y su familia de proveedores clave. A partir de 1976 se difundió en las empresas manufactureras del Japón; y alrededor de 1980 empezó a estudiarse en Estados Unidos: A partir de su aplicación en empresas norteamericanas, diferentes estrategias para implementarla se han desarrollado.

A continuación se presenta una de las estrategias de aplicación, que propone la implantación del Justo a Tiempo involucrando cinco fases.

**Gráfico 16:** Fases de JIT



**Elaborado Por:** Fernanda Pico

### **Primera fase: Poner el sistema en marcha**

Esta primera fase establece la base sobre la cual se construirá el estudio. La aplicación JIT exige un cambio en la actitud de la empresa, y esta primera fase será determinante para conseguirlo. Para ello será necesario dar los siguientes pasos:

- Comprensión básica y análisis situacional.
- Análisis de coste/beneficio.
- Compromiso.
- Decisión si/no para poner en práctica el JIT.
- Selección del equipo de proyecto para el JIT.

### **Segunda fase: Mentalización, clave del éxito**

Esta fase implica la capacitación de todo el personal. Se le ha llamado clave del éxito porque si la empresa escatima recursos en esta fase, la aplicación resultante podría tener muchas dificultades.

Un programa de capacitación debe conseguir dos objetivos:

- Proporcionar una comprensión de la filosofía del JIT y su aplicación en la empresa.
- Estructurar el programa de tal forma que los empleados empiecen a aplicar la filosofía JIT en su propio trabajo.

No debemos confundir esta etapa de la capacitación con la formación. Capacitación significa ofrecer una visión más amplia, describir cómo encajan los elementos entre sí. La formación, en cambio, consiste en proporcionar un conocimiento detallado de un aspecto determinado.

### **Tercera fase: Mejorar los procesos**

El objetivo de las dos primeras fases es ofrecer el entorno adecuado para una puesta en práctica satisfactoria del JIT. La tercera fase se refiere a cambios en el proceso de control de inventarios que mejorarán el flujo de trabajo.

Los cambios de proceso tienen tres formas principales:

- Reducir el tiempo de preparación de las máquinas.
- Mantenimiento preventivo.
- Cambiar a líneas de flujo.

El tiempo de preparación es el tiempo que se tarda en cambiar una máquina para que pueda procesar otro tipo de producto. Para mejorar estos tiempos se utilizan herramientas como el SMED (cambio rápido de producción). Un tiempo de preparación excesivo es perjudicial por dos razones principales.

En primer lugar, es un tiempo durante el cual la máquina no produce nada, de modo que los tiempos de preparación largos disminuyen el rendimiento de la máquina. En segundo lugar, cuanto más largo es, más grande tendería a ser el tamaño de lote, ya que, con un tiempo de preparación largo, no resulta económico producir lotes pequeños. Con los

lotes grandes llegan los inconvenientes del alargamiento de los plazos de fabricación y aumento de los niveles de existencias.

A medida que disminuyen los niveles de existencias en una aplicación JIT, las máquinas poco fiables son cada vez más problemáticas. La reducción de los stocks de seguridad significa que si una máquina sufre una avería, les faltará material a las máquinas siguientes. Para evitar que esto suceda, la aplicación JIT deberá incluir un programa de mantenimiento preventivo para ayudar a garantizar una gran fiabilidad del proceso. Esto se puede conseguir delegando a los operarios la responsabilidad del mantenimiento rutinario.

El flujo de trabajo a través del sistema de fabricación puede mejorar sustituyendo la disposición más tradicional por líneas de flujo (normalmente en forma de U). De esta forma el trabajo puede fluir rápidamente de un proceso a otro, ya que son adyacentes, reduciéndose así considerablemente los plazos de fabricación.

En conclusión; se perfeccionan los procesos de fabricación a los efectos de generar lotes pequeños en plazos de tiempo cortos. La mejora en los procesos implica tanto el rediseño del layout (distribución física de las instalaciones), como la aplicación de sistemas destinados a reducir los tiempos de cambio de herramientas o preparación de las máquinas, implantación de un mantenimiento productivo total, la mejora en la calidad gracias a la aplicación del TQM, conformación de Círculos de Control de Calidad y sistemas de sugerencias.

Es importante mencionar que por tratarse de una empresa netamente comercial esta etapa no será efectuada.

#### **Cuarta fase: Mejoras en el control**

Dependiendo de la forma en que se controle los inventarios el sistema determinará los resultados globales de la aplicación del JIT. El principio



de la búsqueda de la simplicidad proporciona la base para mejorar el mecanismo de control de inventarios:

- Sistema tipo arrastre.
- Control local en vez de centralizado.
- Control estadístico del proceso.
- Calidad en el origen (autocontrol, programas de sugerencias, etc.).

### **Quinta fase: Relación cliente-proveedor**

Constituye la fase final de la aplicación del JIT. Esta quinta fase se debe empezar en paralelo con parte de la fase 2 y con las fases 3 y 4, ya que se necesita tiempo para discutir los requisitos del JIT con los proveedores y los clientes, y los cambios que hay que realizar requieren tiempo.

Es importante la selección de proveedores en base a criterios logísticos (entre otros). Con el JIT, el resultado neto es un aumento de la calidad, un suministro a más bajo coste, entrega a tiempo, con una mayor seguridad tanto para el proveedor como para el cliente.

Esta última fase permite la ampliación necesaria para que el JIT abarque a todo el sistema. Mejorar las relaciones con los proveedores implica un cambio gradual hacia un solo proveedor de gran volumen por cada producto; lo cual debe hacerse con extremo cuidado para evitar caer en vulnerabilidades.

Teniendo como fundamento las cinco fases anteriores a continuación se presenta una guía para la implantación de la herramienta Justo a Tiempo en la cadena de Boutiques Josephine.

#### **1. Identificación de puntos críticos del proceso de control de inventarios para conocer las condiciones actuales de la empresa.**

Se considera esta fase como la inicial, puesto que constituye un elemento esencial para el adecuado funcionamiento de este sistema; por lo que se debe poner especial atención a las recomendaciones del Justo a Tiempo,

de manera que, intentemos aplicarlas que en la práctica sean viables y coherentes en el medio en que la empresa se desarrolla.

Es importante realizar una identificación de los puntos críticos y las dificultades que se presentan en el proceso de control de inventarios de Josephine, es un trabajo que se deberá realizar en conjunto con las personas encargadas de cada proceso.

Para lo cual se recomienda la utilización del siguiente formato que lo determinaremos para la caracterización de defectos identificados en el proceso de control de inventarios.

**Tabla 20** Matriz de identificación de defectos

<b>Caracterización de Problemas Identificados</b>					
Proceso	Dificultad encontrada	Impacto	Posible Causa	Defecto detectado en Proceso	Afectación al Cliente

**Elaborado:** Fernanda Pico

**2. Capacitar a todo el personal involucrado, en los principios y características primordiales de Justo a Tiempo.**

En esta fase se debe comprender la filosofía del JIT y su horizonte de aplicación en la cadena de boutiques Josephine. Aquí se inicia la aplicación con uno de los tres elementos del JIT que es la intervención de los empleados.

La capacitación debe cumplir los siguientes principios:

**Tabla 21: Programa de capacitación JIT**

<b>Programa de capacitación para la implantación del Sistema Justo a Tiempo en la Cadena de Boutiques Josephine</b>	
<b>Objetivo General</b>	Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos, al implantar el sistema de producción Justo a tiempo en la empresa.
<b>Objetivos Específicos</b>	Proporcionar orientación e información acerca de la filosofía JIT. Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para la implantación del JIT. Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, que contribuya a la implantación del sistema
<b>Metas</b>	Capacitar al 100% a Propietarios y personal operativo de la empresa JOSEPHINE.
<b>Estrategias</b>	Presentación de casos actuales del área de Bodega. Realizar talleres. Metodología de exposición – diálogo
<b>Tipo de capacitación</b>	Se desarrollara una capacitación cuyo objetivo busca elevar la productividad de sus colaboradores.
<b>Modalidad de capacitación</b>	El tipo de capacitación seleccionado se desarrollara a través de la modalidad de formación y su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación a esta metodología.
<b>Acciones a desarrollar</b>	El plan de capacitación está respaldado por los temarios que permitirán a los asistentes a comprender los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la gestión en la empresa.
<b>Recursos Materiales</b>	Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados. Los equipos y mobiliario conformados por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, equipo multimedia y ventilación adecuada. Se entregara a cada participante folletos como material de estudio.
<b>Financiamiento</b>	El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios del presupuesto de la empresa. Ver anexo 03
<b>Duración</b>	8 horas

Elaborado por: Fernanda Pico

### **3. Verificar prerequisites**

Para la aplicación de justo a tiempo se deben tener en cuenta las siguientes condiciones:

#### **Concientización**

Los propietarios de Josephine deberán formarse una idea clara de la filosofía del Justo a Tiempo, con el propósito de generar tres escenarios a futuro de la empresa, los cuales son:

- Visualizar como sería el proceso de control físicamente; lo cual consiste en formularse una idea de cómo debería ser el manejo de los inventarios de Josephine.
- Visión del clima organizacional, se trata de generar las directrices que determinaran como deberá ser la cultura organizacional, para que el proceso de implantación del JIT tenga éxito.
- Visualizar las posibles oportunidades en el mercado, estar a la vanguardia de la competencia, mantener estrategias de ventas las cuales consisten en: entregas oportunas, calidad y variedad de productos.

Para los escenarios mencionados la empresa debe desarrollar estrategias específicas, mismas que deben ser explícitas y de fácil comprensión para el personal involucrado en todos los niveles de la empresa.

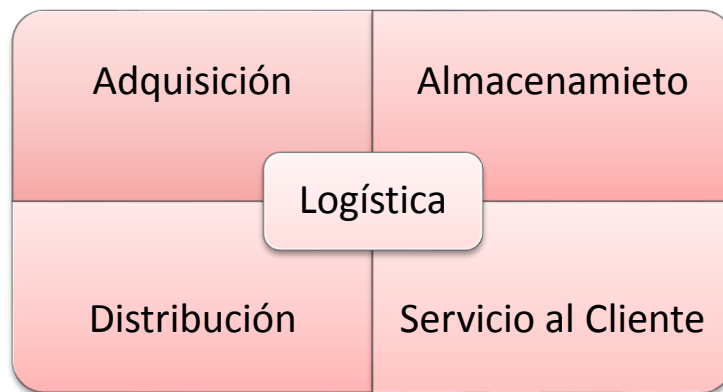
#### **Selección del equipo del proyecto**

Se debe crear una estructura para liderar el desarrollo de la metodología, a través de un equipo que dirija, formule y establezca resultados, el cual debe estar integrado por un facilitador cuya función primordial es garantizar que la capacitación cumpla los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

#### 4. Establecer el alcance de la herramienta

Guardando coherencia con el objetivo de la herramienta, de eliminar buena parte de los desperdicios que no generan valor al producto, se ha determinado que JIT debe ser aplicado en todo el proceso de control de inventarios de Josephine, para lo cual se describe un esquema de organización interna del área de logística.

**Gráfico 17:** Organización interna del área de logística de la empresa Josephine



Elaborado por: Fernanda Pico

#### 2. Redactar el objetivo de la herramienta Justo a Tiempo en términos de los procesos de JOSEPHINE.

Buscando la eficiencia en todos los niveles de la organización, el objetivo de dicha herramienta ligado a los procesos de control de inventarios de Josephine, sería el siguiente:

*Promover la optimización de los recursos empleados en el sistema de comercialización, eliminando o reduciendo todas aquellas actividades que no agregan valor al producto, para lograr el éxito en un medio competitivo.*

#### 3. Mecanismos para la implementación de la metodología Justo a Tiempo

Existen diversas herramientas que pueden ayudar en el proceso de la implementación Justo a Tiempo dentro de ellos el modelo de máximos y mínimos es el que más se ajusta nuestra empresa.

## **MODELO DE MÁXIMOS Y MÍNIMOS**

Consiste en establecer niveles máximos y mínimos de inventarios y un periodo fijo de revisiones de sus niveles. El inventario se revisa solo en ciertas ocasiones y se ordena o se pide la diferencia entre el máximo existencia total (cantidad existente más cantidad en tránsito); solo en casos especiales se colocarán pedidos fuera de las fechas de revisión, cuando por una demanda anormalmente alta la existencia llegue al punto mínimo antes de la revisión.

**Stock mínimo.-** Se lo conoce también como stock de alarma porque alerta que es el momento de realizar un pedido para el reaprovisionamiento de mercadería.

**Stock máximo.-** El conocer el momento exacto del pedido y de la cantidad más rentable a pedir permite la determinación de un nivel llamado stock máximo que facilita el control de la cantidad disponible de cualquier mercadería que haya en la bodega para evitar que ésta no sea excesiva.

### **Costos**

**Costo de pedido.-** Este se genera cada vez que la empresa efectúa una compra. En su cálculo debe involucrarse desde el tiempo que se toma para efectuar el pedido hasta los gastos de transporte y recepción de la mercadería sin olvidar incluir los gastos administrativos pertinentes al pago la factura.

**Costo de mantenimiento.** Este costo nos indica cuánto vale tener la unidad de inventarios en bodega. Debe tenerse en cuenta desde el costo del dinero hasta los seguros en casos de tenerlos el de la bodega y del personal que maneja los inventarios.

Este costo se debe dar en la misma unidad de tiempo en que se estima la demanda.

La parte compleja del modelo es precisamente la definición de los costos anteriores, si se calculan objetivamente el modelo da unos resultados validos así no sean absolutamente exactos, lo importante es minimizar la suma de los costos de pedir y de mantener.

### **Tamaño óptimo de pedidos**

La Reposición de inventarios es un aspecto fundamental en la cadena de reaprovisionamiento y adquisiciones, ya que permite obtener lo necesario atender a los clientes con lo que necesitan. Es indispensable determinar cuándo y cuánto comprar.

#### **¿Cuánto pedir?**

Es fundamental ya que si se mantienen inventarios demasiado altos el costo podría llevar a la empresa a tener problemas de liquidez financiera ya que los valores invertidos podrían ser mejor utilizados en funciones más productivas de la organización, por lo tanto la entidad para sobrevivir y prosperar en mercados altamente competitivos debe mantener inventarios cada vez más bajos y niveles de servicio cada vez más altos.

Por otro lado, si se mantiene un nivel insuficiente de inventario, podría no atenderse a los clientes de forma satisfactoria lo cual genera reducción de utilidades y pérdida de mercado.

#### **¿Cuándo pedir?**

Se refiere al tiempo de reposición comprendido entre la detección de la necesidad de adquirir una cierta cantidad de un material y el momento en que este llega físicamente a bodega.

### **Fórmulas de cálculo de Mínimos y Máximos**

$$Pp = C_p * Tr * Em$$

$$EM = CM * Tr + Em$$

$$Em = Cm * Tr$$

$$CP = EM - E$$

**Dónde:**

**Pp**= punto de pedido

**Tr** = tiempo de reposición de inventarios en días

**Cp**= consumo Promedio Diario

**CM** = consumo máximo diario

**Cm** = consumo mínimo diario

**EM** = Existencia máxima

**Em**= Existencia mínima

**CP** = cantidad de pedido

**E** = existencia Actual

**Forma para saber cuándo se debe pedir**

$$P = \sqrt{2S/iCD}$$

**Para tener una aproximación de cuánto se debe pedir**

$$Q = \sqrt{2SD/iC}$$

**Reemplazando las fórmulas tenemos**

**D** = Demanda en número de unidades (promedio mensual)

**S**= costo por ordenar un pedido

Se calcula tomando en cuenta el valor del minuto de la llamada telefónica\* los minutos ocupados al realizar un pedido + el valor del tiempo ocupado por la secretaria = costo por ordenar un pedido.

**C**= costo unitario

**i**= costo de mantener el inventario (este se calcula en base al área que ocupa cada artículo para la venta en la bodega).



## Información disponible para la aplicación de las fórmulas

### Reposición de varias prendas de vestir marca Americanino

A continuación se detalla la información proporcionada por la empresa:

**Tabla 22:** Datos de Ventas

ARTÍCULO	Tiempo de Reposición	Venta Máxima	Venta Mínima	Promedio de Venta	Existencia Actual
Camisas	15	10	3	6	120
Blusas	15	10	5	6	112
Chompas	15	8	2	4	45
Busos	15	13	5	7	72
Pantalones	15	17	8	12	226
Bufandas	15	5	2	4	23

Elaborado por: Fernanda Pico

**Tabla 23:** Cantidad Óptima de Pedido

ARTÍCULO	Exist. Mínima $Em = Cm * Tr$	Exist. Máxima $EM = CM * Tr + Em$	Punto Pedido $Pp = Cp * Tr + Em$	Cantidad Pedido $CP = EM - E$
Camisas	45	195	135	75
Blusas	75	225	165	113
Chompas	30	150	90	105
Busos	75	270	180	198
Pantalones	120	375	300	149
Bufandas	30	105	90	82

Elaborado por: Fernanda Pico

Con la información proporcionada por la empresa se ha determinado la cantidad óptima de pedido.

#### 4. Mejoramiento de la Logística

La logística hace referencia a los flujos de información implicados. Por tanto, se puede decir que el objetivo es conseguir que los productos y los servicios adecuados estén en los lugares pertinentes, en el momento preciso y en las condiciones exigidas, lo cual puede considerarse como una ventaja competitiva.

Las actividades logísticas dentro de una empresa se centran en cuatro procesos básicos:

- Adquisición
- Reaprovisionamiento o Almacenamiento
- Distribución
- Servicio al Cliente

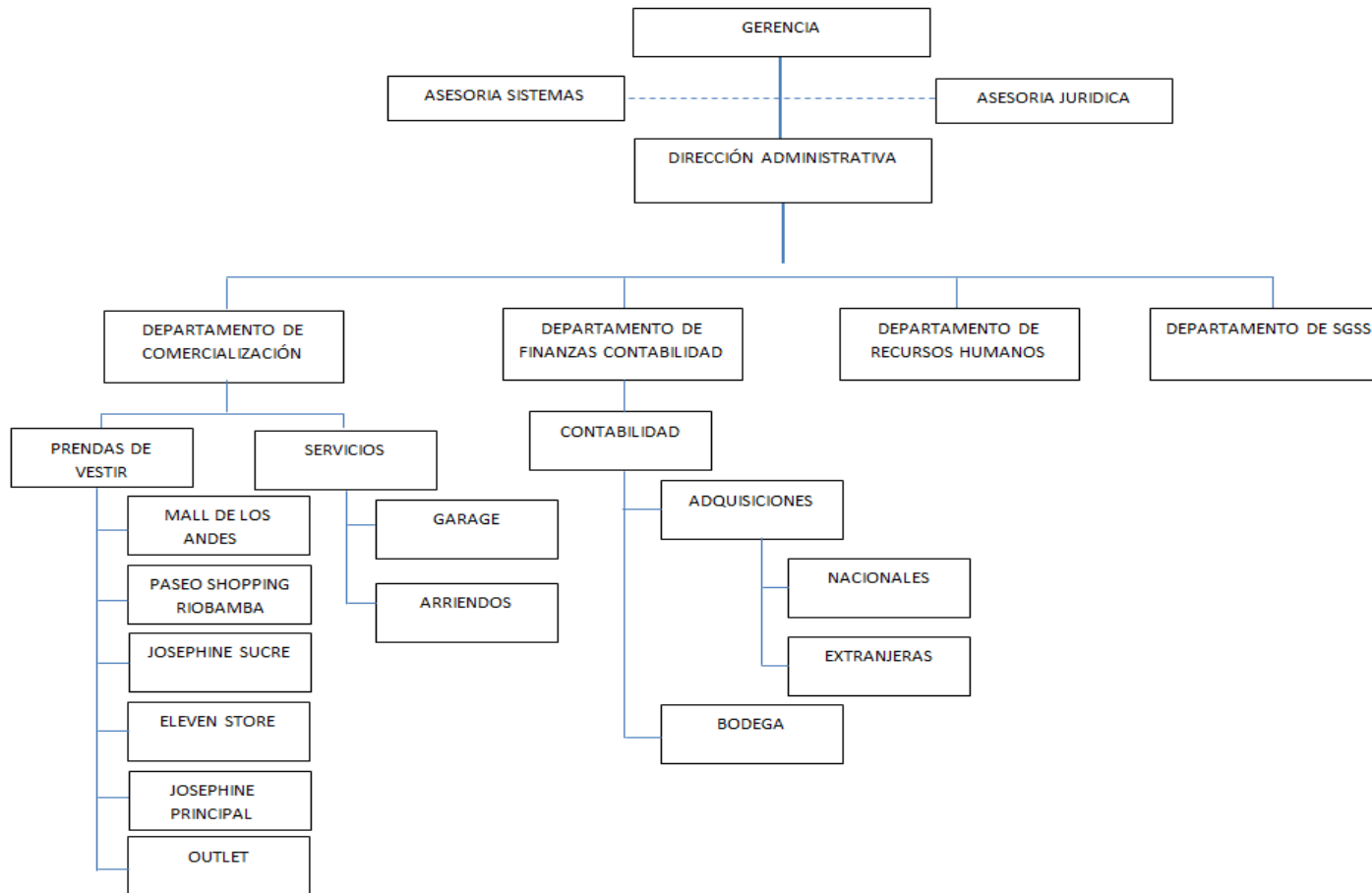
### **Situación actual de la empresa**

La cadena de boutiques Josephine es una empresa dedicada a la compra venta de prendas de vestir y calzado desde hace 55 años, de propiedad del Señora Inés Armas Haig, empresaria ambateña quien con dedicación esfuerzo y sacrificio ha logrado la consolidación de su empresa Desde la fecha de su inicio funcionó como persona natural no obligada a llevar contabilidad, pero a partir del año 1989 por su crecimiento en ventas se consideró una persona natural obligada a llevar contabilidad.

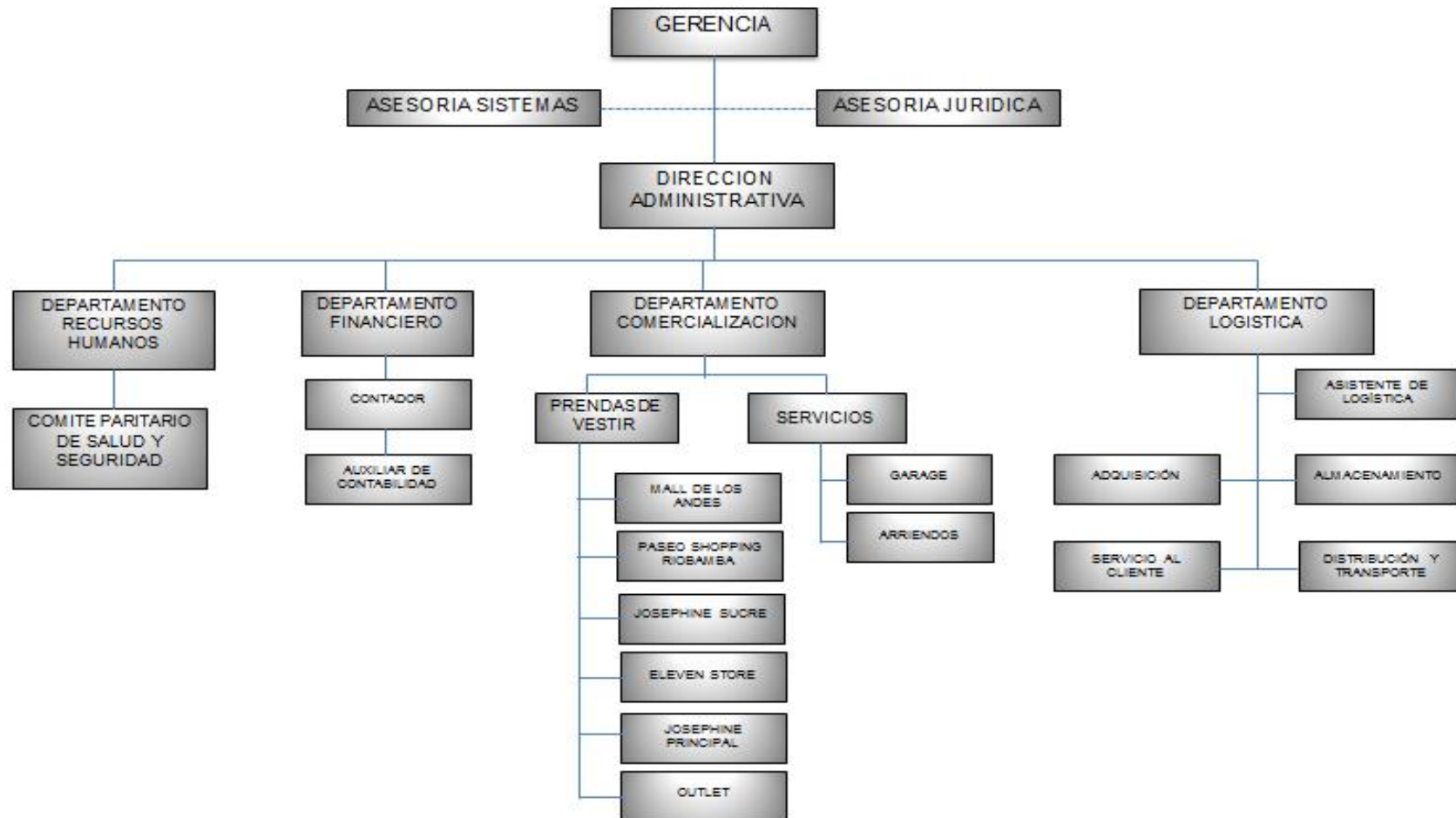
La cadena de boutiques Josephine con un capital social \$ 1.121.574,48 con un promedio de ventas mensuales de \$ 143.409,07



## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE LA CADENA DE BOUTIQUES JOSEPHINE



**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO DE LA CADENA DE BOUTIQUES JOSEPHINE**



## **ADQUISICIÓN**

Esta unidad se encarga del proceso de adquisición de mercaderías para satisfacer las necesidades de inventario, esta puede ser de dos tipos: compras locales e importaciones. El éxito de la unidad de adquisición depende de las decisiones que tome en la selección de proveedores y la negociación de contratos, con el objeto de lograr alianzas estratégicas con los proveedores.

### **Estrategias de adquisición.**

- Lograr alianzas con los proveedores mediante la negociación de precios.
- Colaboración con el proveedor para lograr costo más bajo
- Realizar cotizaciones de los precios de productos
- Estrechar relaciones de negocios con los proveedores
- Llegar a convenios para garantizar la calidad de los productos con los proveedores.

### **Políticas de adquisición.**

- Registrar las compras que efectúa la empresa.
- Registrar los contratos que hace la empresa.
- Llevar un registro exacto de las compras en proceso.
- Darle seguimiento a las entregas pendientes.
- Seleccionar y evaluar el desempeño de los proveedores.
- Llevar un registro de averías encontradas en los productos comprados.
- Registro y seguimiento de las devoluciones de productos.
- Elaborar notas de reclamo a los proveedores

### **Los reportes de adquisición que se debe generar y manejar son:**

- Registro de compras.

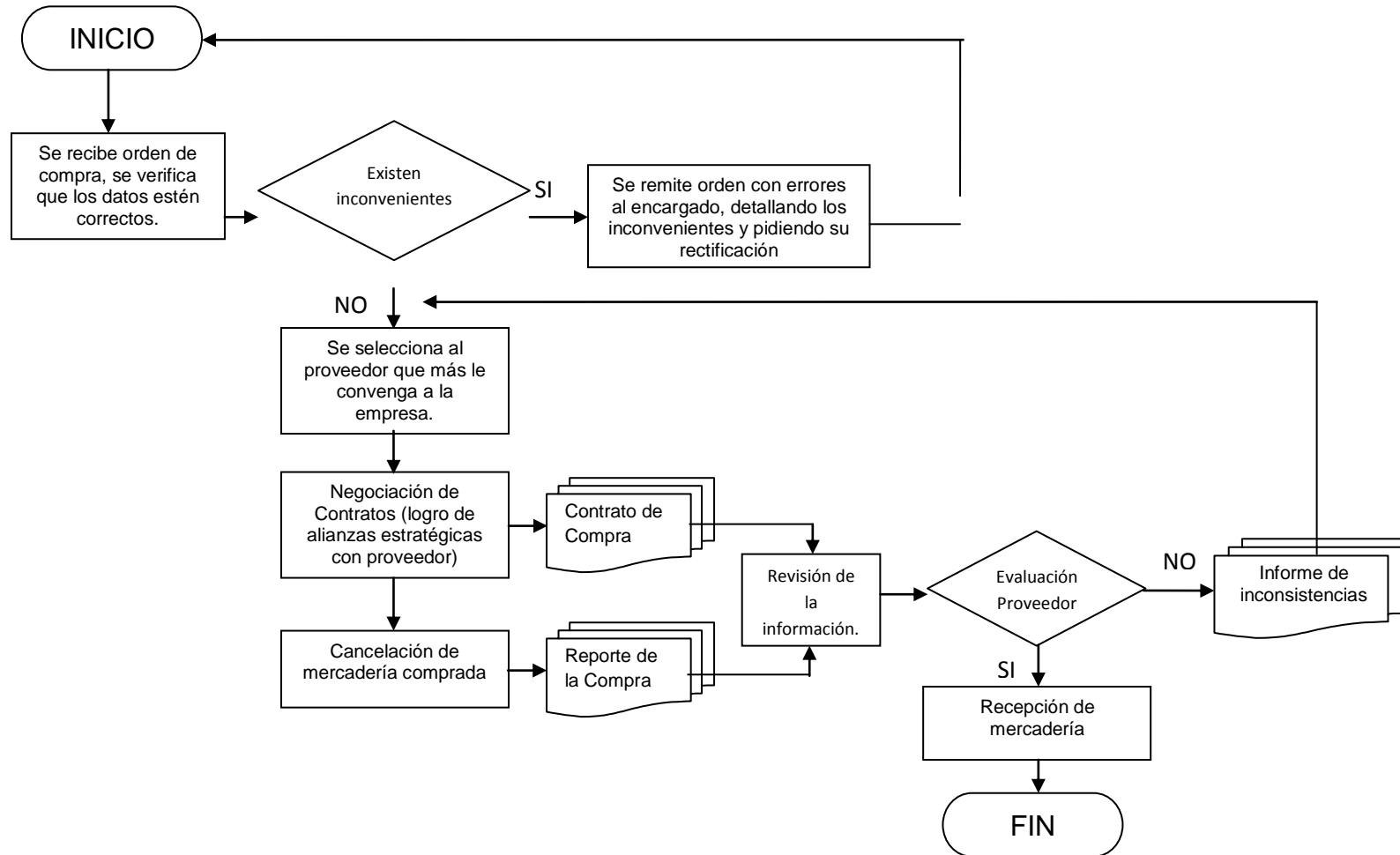
- Registro de contratos.
- Entregas pendientes.
- Registro proveedores
- Registro evaluación proveedores.
- Registro de averías.
- Notas reclamo y Devolución de producto.

### **Proceso de adquisición, selección, negociación y evaluación de proveedores**

El proceso de adquisición, selección, negociación y evaluación de proveedores se inicia:

1. Orden de compra
2. Si existen datos incorrectos se remite la orden con errores a la Auxiliar Contable detallando las inconsistencias y pidiendo su rectificación. Si está correcta la orden de compra se selecciona al proveedor que más le convenga a la empresa
3. Negociación de contratos  
Logro de alianzas estratégicas con proveedores  
Contrato de compra (documento soporte) Archivo del documento
4. Cancelación de la mercadería comprada
5. Reporte de la compra (documento soporte que luego se archiva)
6. Remisión del reporte al encargado de reaprovisionamiento
7. Recepción de la mercadería comprada

**Gráfico 18:** Proceso de adquisición, selección, negociación y evaluación de proveedores



**Elaborado:** Fernanda Pico

## **REAPROVISIONAMIENTO O ALMACENAMIENTO**

El reaprovisionamiento es la base para toda la logística, la cual busca la disponibilidad de los productos, que es el aspecto más importante del servicio al cliente.

El almacén juega un rol crítico y estratégico al asegurar los niveles de servicio al cliente y del desempeño de la logística en general, mejora la exactitud de la logística y de la gerencia

### **Estrategia de reaprovisionamiento.**

- ❖ Efectuar semanalmente el análisis del seguimiento de la demanda.
- ❖ Capacitar y monitorear el desempeño de los empleados en la manipulación de los productos dentro del almacén.
- ❖ Determinar responsabilidades sobre las inconsistencias del inventario.

### **Políticas de reaprovisionamiento**

- ❖ Codificación de los productos con un sistema auto numérico.
- ❖ Llevar registro actualizado de las existencias del Inventario.
- ❖ Mantener registros de los movimientos que se realizan en el inventario.
- ❖ Clasificar los productos de acuerdo a su venta.
- ❖ Determinar las cantidades máximas y mínimas por producto.
- ❖ Pronosticar la cantidad demanda por producto.
- ❖ Realizar las requisiciones para el abastecimiento de inventario.
- ❖ Registrar y reportar las averías encontrada en los productos recibidos y almacenados.
- ❖ Registrar y darle seguimiento a las inconsistencias sobre inventario físico encontradas.



**Los reportes de almacenamiento interno que debe generar y manejar son:**

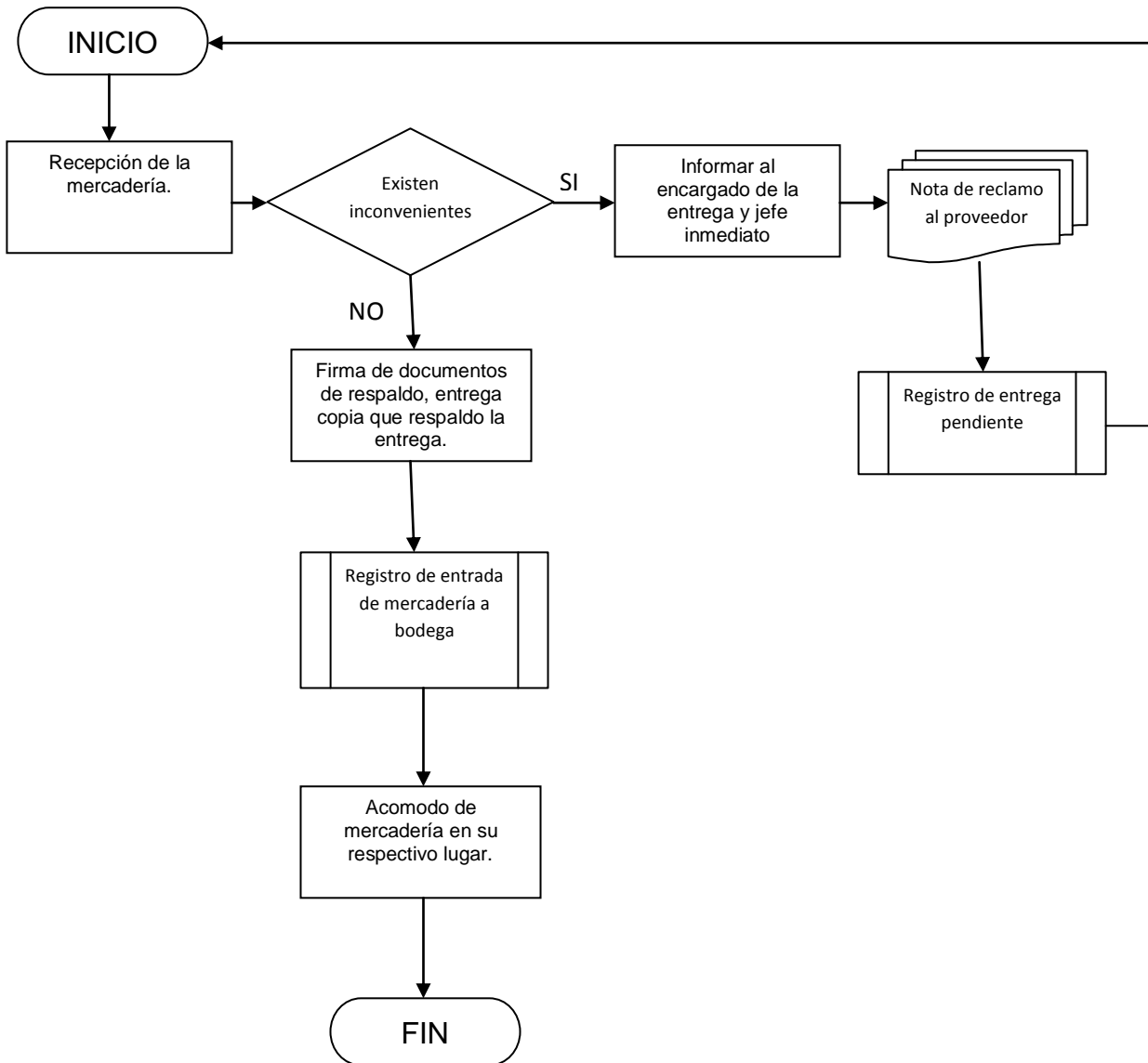
- ❖ Movimiento de inventario.
- ❖ Clasificación por producto.
- ❖ Abastecimiento inventario.
- ❖ Reporte de daños.
- ❖ Registro inconsistencias de productos

### **PROCESO DE REAPROVISIONAMIENTO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA**

El proceso de Reaprovisionamiento de recepción y acomodo de mercadería se lo realiza en los siguientes pasos:

1. Entrega del producto por parte del proveedor o transporte de abastecimiento.  
Si existen inconsistencias informan al encargado de entrega, informan al jefe inmediato superior  
Envían la nota de reclamo al proveedor
2. Registro de entregas pendientes, regresa al inicio
3. En caso de no existir inconsistencias se firma el documento de recibido y la copia que respalda la entrega
4. Se registra la entrada de mercadería a bodega
5. Acomodo de mercadería en su respectivo lugar de almacenamiento
6. Fin

**Gráfico 19:** Proceso de Recepción y Almacenamiento de mercadería



**Elaborado:** Fernanda Pico

## **DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE**

Es la parte de la logística encargada de trasladar el producto en las cantidades y en las fechas que el proceso requiere, el transporte genera costos adicionales al producto por lo que la adecuada gestión del mismo dará como resultado una disminución en los costos del producto.

La actividad del transporte es vital, ya que no solo se persigue conseguir los precios más bajos a la hora de contratar servicios de carga o consolidación de carga, sino que también debe mezclarse con la confiabilidad del proveedor de este tipo de servicio.

### **Estrategias de Distribución**

- Aprovechar la asociatividad que existe entre los proveedores para que los productos puedan distribuirse eficientemente
- Establecer una red de distribución para las sucursales

### **Políticas de Distribución**

- Mantener comunicación con los encargados de las sucursales.
- Establecimiento de la periodicidad con la que se entregara la mercadería a cada sucursal

**Los reportes de distribución o transporte que debe generar y manejar son:**

- Registro de incidentes
- Comunicación con el personal

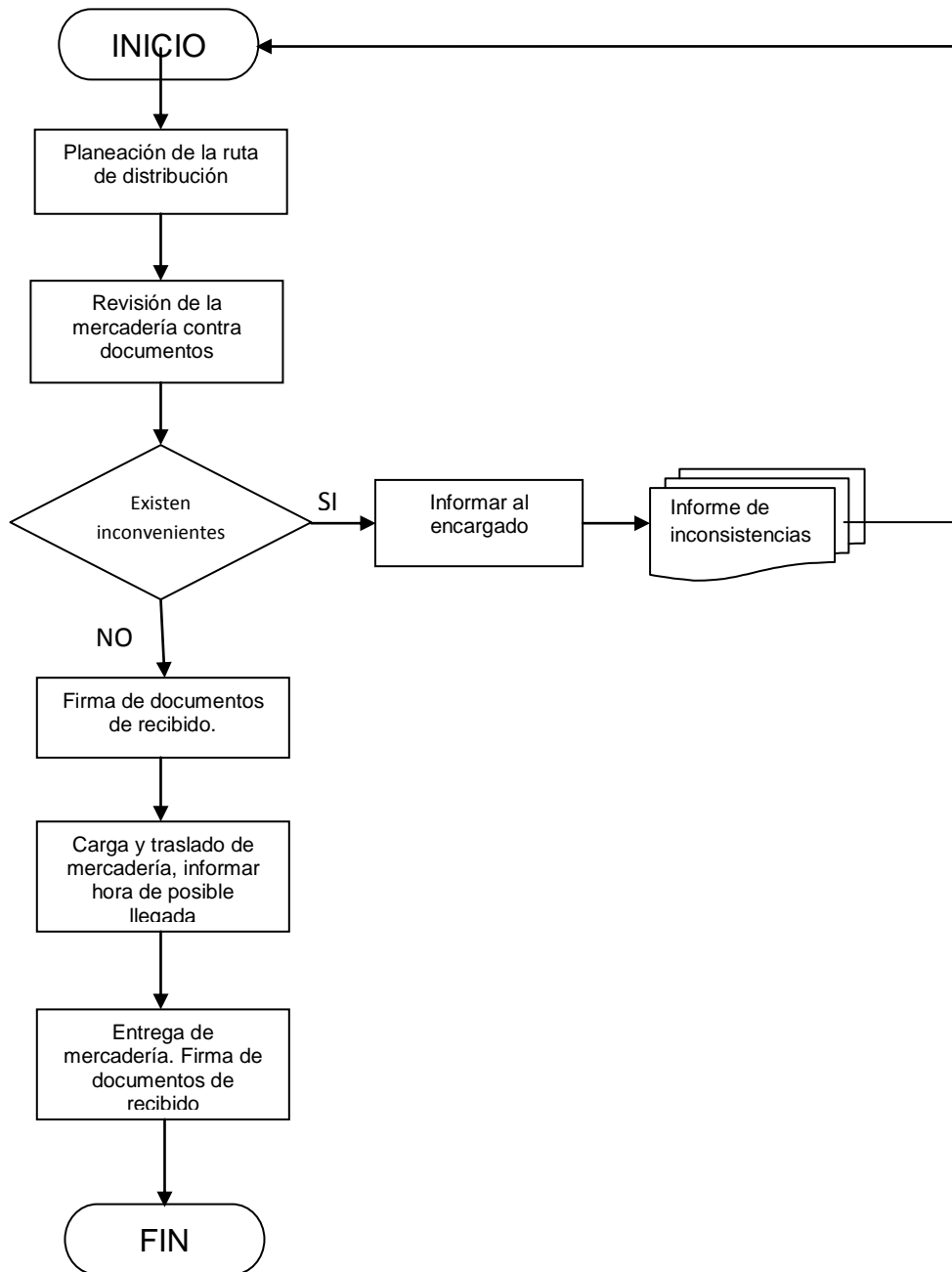
### **Proceso de Distribución o Transporte**

El proceso de distribución o transporte se lo realiza en los siguientes pasos:

1. Planeación de ruta de distribución
2. Revisión de los productos contra documentos

3. Firma de documentos de recibido. Copias para el administrador de sucursal
4. Carga y traslado de mercaderías, informar hora posible de entrega
5. Entrega de mercadería al encargado de la sucursal. Firma de documentos de recibido.

**Gráfico 20:** Proceso de Distribución y Transporte



**Elaborado:** Fernanda Pico

## **SERVICIO AL CLIENTE**

Este proceso es la base para la empresa en general ya que el éxito de cualquier empresa depende directamente de la percepción que el cliente tenga de ella y el grado de satisfacción que la empresa le brinde.

Considerando que las actividades del negocio giran en torno a la satisfacción del cliente y las operaciones de logísticas son frecuentemente la principal interface entre los clientes, la Gestión de Servicio al Cliente establece una relación entre la empresa y los clientes.

### **Políticas de Servicio al Cliente**

- ✓ Crear y mantener actualizada una base de datos de los clientes de la empresa.
- ✓ Clasificar a los clientes de acuerdo a montos totales de compra o frecuencia de compra.
- ✓ Mantener informado a los clientes respecto al estado de sus pedidos.
- ✓ Llevar registros de todas las ventas de la empresa.
- ✓ Registrar y manejar las quejas que se presenten.
- ✓ Llevar registros de la demanda insatisfecha.

### **Estrategias de Servicio al Cliente**

- ✓ Mantener relación con el cliente mediante cartas, por teléfono, e-mail.
- ✓ Sorprender a los clientes con algún detalle de artículos promocionales.
- ✓ Incentivo a los clientes que participan activamente en el mejoramiento de servicios que brinda la empresa.

### **Los reportes que debe generar y manejar son:**

- ✓ Base de datos de clientes
- ✓ Clasificación de clientes

- ✓ Reporte de Ventas
- ✓ Registro y manejo de quejas.

## **5. Determinación los componentes organizacionales que han de llevarse a cabo para el control interno financiero**

Es necesario mencionar que la contabilidad no es un fin, sino más bien un objetivo para lograr un objetivo. Las decisiones que toma la gerencia se basan, o al menos deberían basarse, en gran medida de la información emitida por la contabilidad. Por lo tanto, la gerencia deberá tener la seguridad de que la información financiera que recibe es precisa, confiable y oportuna.

Por esta razón cabe recalcar que la contabilidad va más allá del proceso de crear información, pues el objetivo final es el uso de dicha información, previo análisis e interpretación de la misma.

### **Informes financieros**

La carpeta de informes financieros mensuales deberá contener al menos lo siguiente:

- Estado de Resultados
- Estado de Situación Financiera
- Análisis Financiero
- Flujo de Caja

A manera de ejemplo en las siguientes páginas se expone un modelo de presentación de estados financieros que serán la base para establecer el correspondiente análisis financiero que puede ser de gran utilidad al momento de la toma de decisiones. Al mismo tiempo se recomienda que este tipo de análisis se realice al menos trimestralmente, ya que un año puede representar mucho tiempo para tomar correctivos y mejoras para la marcha del negocio.

## Estado de Resultados



### ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2012 (TRIMESTRES)

	Al 31/03/2012	Al 30/06/2012
VENTAS	391.581,02	468.873,40
(-) COSTO DE VENTAS	<u>-284.895,88</u>	<u>-290.781,86</u>
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	106.685,14	178.091,54
(-) GASTOS OPERATIVOS		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	14.198,86	12.330,65
Gastos Honorarios Profesionales y Dietas	3.155,00	2.599,79
Gasto Décimo Tercer Sueldo	272,38	221,54
Gasto Décimo Cuarto Sueldo	266,41	204,37
Gasto Vacaciones	136,16	122,45
Gasto Fondo de Reserva	162,59	133,34
Gasto Aporte Patronal	315,94	238,86
Gasto Alimentación	907,74	470,78
Gasto Suministros y Materiales	1.532,24	513,26
Gasto Deprec. Muebles y Enseres	207,84	207,84
Gasto Deprec. Equipo de Oficina	19,91	19,91
Gasto Deprec. Equipo de Computo	244,70	244,70
Gasto Deprec. Vehículo	267,85	267,85
Gasto Deprec. Edificios	5.498,23	5.498,23
Gasto de Gestión	187,56	227,00
Gasto Telefonía y Telecomunicaciones	977,90	1.053,33
Gasto Mantenimiento y Reparación	46,43	307,42
(-) GASTOS DE VENTAS	63.614,35	98.553,02
Gasto Sueldos y Salarios	17.878,31	14.732,12
Gasto Décimo Tercer Sueldo	1.543,48	1.255,42
Gasto Décimo Cuarto Sueldo	1.509,68	1.158,11
Gasto Vacaciones	771,58	693,89
Gasto Fondo de Reserva	921,32	755,57
Gasto Aporte Patronal	1.790,30	1.353,51
Gasto Arrendamiento de Inmuebles	26.420,61	61.867,68
Gasto Mantenimiento y Reparaciones	3.715,25	6.155,25
Gasto Combustibles	281,28	312,67
Gasto Promoción y Publicidad	220,91	707,05
Gasto Transporte	395,00	324,57
Gasto Luz Eléctrica	735,66	661,32
Gasto Agua Potable	108,62	56,77
Gasto de Seguridad y Monitoreo	353,88	387,71
Gasto de Encomiendas	112,85	18,54
Gasto Mantenimiento de Vehículos	1.071,43	36,00
Gasto Deprec. Muebles y Enseres	1.630,09	1.630,09
Gasto Deprec. Equipo de Computo	81,57	81,57
Gasto Deprec. Vehículo	89,28	89,28
Gasto Deprec. Edificios	970,28	970,28
Gasto Consultas Computarizadas	72,33	261,03
Gasto Afiliación Instituciones de Comercio Locales	-	240,00
Otros servicios	258,93	602,44
Gasto Útiles de aseo locales	-	94,81
Gasto Capacitaciones	100,00	-
Gasto Provisión Cuentas Incobrables	1.591,29	575,77
Sueldos no Deducibles	0,00	1.295,76
(-) GASTOS FINANCIEROS	495,21	1.117,91
Gasto Interés Bancarios Local	82,30	856,68
Gasto por Servicios Bancarios	412,91	261,23
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	28.376,73	66.089,96
(+) RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0,00	110,42
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>28.376,73</u>	<u>66.200,38</u>

GERENTE

CONTADOR

## Estado de Situación Financiera



### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AÑO 2012 (TRIMESTRES)

	AL 31/03/2012	AL 30/06/2012
<b>ACTIVO</b>		
ACTIVO CORRIENTE	708.662,19	925.570,12
CAJA	11.830,00	11.000,00
BANCOS	81.210,91	176.755,12
INVERSIONES CORRIENTES	295.675,12	295.675,12
CLIENTES Y CUENTAS POR COBRAR	35.420,26	55.028,31
(-) PROVIS CTAS INCOBRA	-228,57	-5.502,83
CRÉDITO TRIBUTARIO IVA	25.337,89	54.214,89
CRÉDITO TRIBUTARIO RENTA	19.587,02	19.807,60
INVENTARIO PARA LA VENTA	238.979,56	317.091,91
ANTICIPO/PRÉSTAMOS EMPLEADOS	850,00	1.500,00
ACTIVO FIJO	740.296,56	734.502,37
TERRENOS	553.340,00	553.340,00
EDIFICIOS	129.369,99	129.369,99
(-) DEPREC. ACUM. EDIFICIOS	-23.879,79	-25.496,91
MUEBLES Y ENSERES	55.423,30	55.423,30
(-) DEPREC. ACUM. MUEB Y ENS	-1.385,58	-2.771,17
EQUIPO DE OFICINA	796,27	841,27
(-) DEPREC. ACUM. EQUIP DE OFICINA	-19,91	-42,06
EQUIPO DE COMPUTO Y SOFTWARE	13.050,38	13.177,17
(-) DEPREC. ACUM. EQUIP DE COM. Y SOFTW	-326,26	-2.195,98
VEHÍCULO	14.285,29	14.285,29
(-) DEPREC. ACUM. VEHÍCULO	-357,13	-1.428,53
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.448.958,75</b>	<b>1.660.072,49</b>
<b>PASIVO</b>	265.767,57	439.057,66
PASIVO A CORTO PLAZO	189.737,83	378.646,64
PROVEEDORES	117.292,77	250.333,48
SUELDOS POR PAGAR	13.230,52	23.649,53
BENEFICIOS SOCIALES	2.453,93	4.896,32
IESS POR PAGAR	2.754,79	5.370,44
ACREEDORES FISCALES	51.023,49	91.414,54
ACREEDORES VARIOS	2.982,33	2.982,33
PASIVO A LARGO PLAZO	76.029,74	60.411,02
OBLIGACIONES BANCARIAS	76.029,74	60.411,02
<b>PATRIMONIO</b>	1.183.191,18	1.221.014,83
CAPITAL SOCIAL	1.121.574,48	1.121.574,48
RESULTADOS ANTERIORES	33.239,97	33.239,97
RESULTADOS DEL EJERCICIO	28.376,73	66.200,38
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>1.448.958,75</b>	<b>1.660.072,49</b>

GERENTE

CONTADOR



## Análisis Financiero



### ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AÑO 2012 (TRIMESTRES)

	AL 31/03/2012	AL 30/06/2012
<b>ACTIVO</b>		
ACTIVO CORRIENTE	48,91%	55,75%
CAJA	0,82%	0,66%
BANCOS	5,60%	10,65%
INVERSIONES CORRIENTES	20,41%	17,81%
CLIENTES Y CUENTAS POR COBRAR	2,44%	3,31%
(-) PROVIS CTAS INCOBRA	-0,02%	-0,33%
CRÉDITO TRIBUTARIO IVA	1,75%	3,27%
CRÉDITO TRIBUTARIO RENTA	1,35%	1,19%
INVENTARIO PARA LA VENTA	16,49%	19,10%
ANTICIPO/PRÉSTAMOS EMPLEADOS	0,06%	0,09%
ACTIVO FIJO	51,09%	44,25%
TERRENOS	38,19%	33,33%
EDIFICIOS	8,93%	7,79%
(-) DEPREC. ACUM. EDIFICIOS	-1,65%	-1,54%
MUEBLES Y ENSERES	3,83%	3,34%
(-) DEPREC. ACUM. MUEB Y ENS	-0,10%	-0,17%
EQUIPO DE OFICINA	0,05%	0,05%
(-) DEPREC. ACUM. EQUIP DE OFICINA	0,00%	0,00%
EQUIPO DE COMPUTO Y SOFTWARE	0,90%	0,79%
(-) DEPREC. ACUM. EQUIP DE COM. Y SOFTW	-0,02%	-0,13%
VEHÍCULO	0,99%	0,86%
(-) DEPREC. ACUM. VEHÍCULO	-0,02%	-0,09%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>	18,34%	26,45%
PASIVO A CORTO PLAZO	13,09%	22,81%
PROVEEDORES	8,09%	15,08%
SUELDOS POR PAGAR	0,91%	1,42%
BENEFICIOS SOCIALES	0,17%	0,29%
IESS POR PAGAR	0,19%	0,32%
ACREEDORES FISCALES	3,52%	5,51%
ACREEDORES VARIOS	0,21%	0,18%
PASIVO A LARGO PLAZO	5,25%	3,64%
OBLIGACIONES BANCARIAS	5,25%	3,64%
<b>PATRIMONIO</b>	81,66%	73,55%
CAPITAL SOCIAL	77,41%	67,56%
RESULTADOS ANTERIORES	2,29%	2,00%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	1,96%	3,99%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

\_\_\_\_\_  
GERENTE

\_\_\_\_\_  
CONTADOR

- ❖ Al 31 de marzo la empresa cuenta con 6.42% para efectivizarse de manera inmediata.
- ❖ Las inversiones a corto plazo de la empresa equivale al 20.41% del total de los activos.
- ❖ En el primer trimestre la cartera representa el 2.44% del total del activo, es decir la empresa realiza una mínima parte de sus ventas a crédito.
- ❖ Las obligaciones de la empresa con terceros representan el 5.25% del total de los pasivos.
- ❖ La utilidad del primer semestre equivale al 1.96% del total del patrimonio
- ❖ En el segundo trimestre la empresa dispone de una liquidez del 11.31% para enfrentar obligaciones con terceros.
- ❖ El activo exigible no tiene un impacto significativo sobre el total de los activos ya que representa el 7.44%.
- ❖ El total de los activos fijos es del 44.25% cuya cuenta más significativa es Terrenos con un porcentaje de 33.33%.
- ❖ La empresa tiene obligaciones que representa el 26.45% del total de los pasivos de la organización, cuya cuenta más relevante es Proveedores con 15.08%.
- ❖ Al finalizar el primer semestre los resultados de ejercicios anteriores representa un mínimo porcentaje del 2% del total del patrimonio

**ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS  
AÑO 2012  
(TRIMESTRES)**

	31/03/2012	30/06/2012
VENTAS	100,00%	100,00%
(-) COSTO DE VENTAS	-72,76%	-62,02%
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	27,24%	37,98%
(-) GASTOS OPERATIVOS		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3,63%	2,63%
Gastos Honorarios Profesionales y Dietas	0,81%	0,55%
Gasto Décimo Tercer Sueldo	0,07%	0,05%
Gasto Décimo Cuarto Sueldo	0,07%	0,04%
Gasto Vacaciones	0,03%	0,03%
Gasto Fondo de Reserva	0,04%	0,03%
Gasto Aporte Patronal	0,08%	0,05%
Gasto Alimentación	0,23%	0,10%
Gasto Suministros y Materiales	0,39%	0,11%
Gasto Deprec. Muebles y Enseres	0,05%	0,04%
Gasto Deprec. Equipo de Oficina	0,01%	0,004%
Gasto Deprec. Equipo de Computo	0,06%	0,05%
Gasto Deprec. Vehículo	0,07%	0,06%
Gasto Deprec. Edificios	1,40%	1,17%
Gasto de Gestión	0,05%	0,05%
Gasto Telefonía y Telecomunicaciones	0,25%	0,22%
Gasto Mantenimiento y Reparación	0,01%	0,07%
(-) GASTOS DE VENTAS	16,25%	21,02%
Gasto Sueldos y Salarios	4,57%	3,14%
Gasto Décimo Tercer Sueldo	0,39%	0,27%
Gasto Décimo Cuarto Sueldo	0,39%	0,25%
Gasto Vacaciones	0,20%	0,15%
Gasto Fondo de Reserva	0,24%	0,16%
Gasto Aporte Patronal	0,46%	0,29%
Gasto Arrendamiento de Inmuebles	6,75%	13,19%
Gasto Mantenimiento y Reparaciones	0,95%	1,31%
Gasto Combustibles	0,07%	0,07%
Gasto Promoción y Publicidad	0,06%	0,15%
Gasto Transporte	0,10%	0,07%
Gasto Luz Eléctrica	0,19%	0,14%
Gasto Agua Potable	0,03%	0,01%
Gasto de Seguridad y Monitoreo	0,09%	0,08%
Gasto de Encomiendas	0,03%	0,00%
Gasto Mantenimiento de Vehículos	0,27%	0,01%
Gasto Deprec. Muebles y Enseres	0,42%	0,35%
Gasto Deprec. Equipo de Computo	0,02%	0,02%
Gasto Deprec. Vehículo	0,02%	0,02%
Gasto Deprec. Edificios	0,25%	0,21%
Gasto Consultas Computarizadas	0,02%	0,06%
Gasto Afiliación Instituciones de Comercio Locales	-	0,05%
Otros servicios	0,07%	0,13%
Gasto Útiles de aseo locales	-	0,02%
Gasto Capacitaciones	0,03%	-
Gasto Provisión Cuentas Incobrables	0,41%	0,12%
Sueldos no Deducibles	0,00%	0,28%
(-) GASTOS FINANCIEROS	0,13%	0,24%
Gasto Interés Bancarios Local	0,02%	0,18%
Gasto por Servicios Bancarios	0,11%	0,06%
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	7,25%	14,10%
(+) RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0,00%	0,02%
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	<b>7,25%</b>	<b>14,12%</b>

\_\_\_\_\_  
GERENTE

\_\_\_\_\_  
CONTADOR

- ❖ Al 31 de marzo los ingresos que representan el 27.24% superan los gastos que equivale 20.01% por lo que tiene una utilidad de 7.25%.
- ❖ Los gastos más significativos corresponden a los gastos de venta con el 16.25%.
- ❖ Al 30 de junio los gastos es de 23.89% y las gastos más significativos corresponden a los gastos de venta con el 21.02%
- ❖ Dentro de los gastos administrativos que son del 2.63% los sueldos y salarios representan el 0.55% porcentaje más alto entre ellos.

### Indicadores de Liquidez



#### INDICADORES DE LIQUIDEZ

		1ER TRI	2DO TRI
RAZÓN CORRIENTE	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	\$ 3,73	2,44
CAPITAL DE TRABAJO	ACT. CTE. - PAS. CTE.	\$ 518924,36	546923,48
PRUEBA ACIDA	$\frac{\text{ACT. CTE. - INVENTARIO}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	\$ 2,48	1,61
LIQUIDACIÓN INMEDIATA	$\frac{\text{CAJA+BANCOS+INVER TEMPORALES}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	\$ 2,05	1,28

Durante los 2 trimestres la razón corriente ha disminuido desde 3.73 a 2.44 lo que significa que si antes teníamos 3.78 para cada dólar de deuda a corto plazo ahora tiene 2.44 por cada dólar que debemos.

Durante el primer semestre el capital de trabajo aumento, lo que significa que la empresa puede cubrir las obligaciones del giro ordinario del negocio.

La empresa trimestre a trimestre ha ido disminuido su capacidad económica para cubrir sus necesidades a corto plazo exceptuando los inventarios, esto puede deberse a que incremento la inversión en inventarios.

La empresa ha disminuido sus recursos para cubrir sus obligaciones de forma inmediata de \$ 2.05 a \$1.28.

La empresa desde este punto de vista está bien porque su liquidez ha ido disminuyendo, esto puede ser por el incremento del inventario, las deudas que tiene a corto plazo se pueden cubrir sin recurrir a capital ajeno.

### **Indicadores de Endeudamiento**



#### **INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO**

			1ER TRI	2DO TRI
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	%	0,18	0,26
IMPACTO CARGA FINANCIERA	$\frac{\text{GTOS FINANCIEROS}}{\text{VENTAS NETAS}}$	%	0,001264642	0,002384247
CALIDAD DE LA DEUDA	$\frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	%	0,71	0,86
APALANCAMIENTO FINANCIERO	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$	%	0,22	0,36
APALANCAMIENTO A CORTO PLAZO	$\frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{PATRIMONIO}}$	%	0,16	0,31

Por cada dólar que se tiene, 18 centavos de dólar están comprometidos en el primer trimestre, para el segundo trimestre ha aumentado.

Los gastos financieros no tienen un impacto significativo sobre los ingresos operacionales.

La calidad de la deuda de la empresa ha aumentado del 71% al 86%

Cada vez la empresa se maneja con mayor porcentaje de recursos ajenos porque en el 1 trimestre tenía que cubrir 22% de su patrimonio y al cuarto trimestre debe cubrir cerca del 36%

La empresa al 1er trimestre tenía un dólar de los cuales estaban comprometidos el 16% al 4to trimestre esa relación aumento al 31%

En el área de endeudamiento la empresa debe mejorar sus estrategias ya que cada vez necesita más recursos ajenos.

## Indicadores de gestión



### INDICADORES DE GESTION

			1ER TRI	2DO TRI
ROTACIÓN DE LA CARTERA	$\frac{\text{VENTA A CRÉDITO}}{\text{PROMEDIO CXC}}$	V	1,65	2,07
PLAZO PROM. DE COBRO	$\frac{360}{\text{ROTACIÓN CXC}}$	D	218,18	173,62
ROTACIÓN CXP	$\frac{\text{COMPRAS A CRÉDITO}}{\text{PROMEDIO CXP}}$	V	1,76	1,27
PLAZO PROM. CXP	$\frac{360}{\text{ROTACIÓN CXP}}$	D	204,55	284,46
ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO	$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO FIJO PROMEDIO}}$	V	2,64	0,64
ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL	$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	V	0,27	0,28
FINANCIAMIENTO DE CLIENTES	$\frac{\text{PROVEEDORES}}{\text{CLIENTES}}$	%	3,31	4,55

De acuerdo a los datos de rotación de cartera ha ido aumentando, disminuyendo el plazo promedio de cobro situándose en 173 días.

La capacidad de negociación con los proveedores ha mejorado trimestre tras trimestre, aumentando el plazo promedio de pago de 204 días a 284 días.

La rotación del activo fijo está siendo subutilizado porque no son de gran aporte para la generación de ingresos, periodo a periodo ha ido disminuyendo de 2.64 a 0.64 veces

La rotación del activo total ha ido disminuyendo de 0.27 a 0.28 veces, por lo que se puede decir que no se ha ejecutado una buena gestión durante este periodo

La capacidad de generar ingresos con el dinero de los proveedores ha ido aumentando de 33.10% al 45.50%

En términos generales de gestión de la empresa es deficiente, lo que pudo ser consecuencia de la no aplicación de las políticas de la empresa.

## Indicadores de Rentabilidad



### INDICADORES DE RENTABILIDAD

			1ER TRI	2DO TRI
CRECIMIENTO DE VENTAS	$\frac{\text{VTA ULTIMO AÑO}}{\text{VTA AÑO ANTERIOR}}$	%		1,20
MARGEN BRUTO	$\frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS NETAS}}$	%	0,27	0,38
MARGEN OPERACIONAL	$\frac{\text{UTILIDAD OPERATIVA}}{\text{VENTAS NETAS}}$	%	0,07	0,14
RENDIMIENTO PATRIMONIAL	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$	%	0,02	0,05
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	%	0,02	0,04
EBITDA	UTIL.OP.+GTO DEP+GTO AMOR	\$	38.457,89	75.099,69
DUPONT	$\frac{\text{UTIL NTA}*\text{VTA NTA}*\text{ACT TOTAL}}{\text{VTA NTA}*\text{ACT. TOTAL}*\text{PATRIMONIO}}$	%	0,02	0,05

El margen bruto ha aumentado del 27% al 38% lo que significa el incremento de la capacidad de las ventas para generar utilidades sin incluir gastos.

El margen operacional ha aumentado del 7% al 14% lo que significa el incremento de la capacidad de las ventas para generar utilidades incluyendo la reducción de los gastos operacionales.

El rendimiento patrimonial es deficiente ya que en el primer trimestre por cada 1 dólar a los inversionistas está generando 0.02 centavos en el primer trimestre pero el segundo ha generado 0.05 centavos.

El rendimiento del activo total es inadecuado, por cada 1 dólar invertido en la empresa solo genera 2 centavos, en el primer trimestre mientras que en el segundo ha generado 4 centavos.

La empresa desde el punto de vista liquidez ha aumentado de \$38.457,89 a \$ 75.099,69

La maximización del valor, el buen uso de los activos y la capacidad de generar ingresos de la empresa ha aumentado de 2% a 5%

Por lo expuesto anteriormente la empresa no tiene la capacidad para generar ingresos suficientes, por lo que la administración financiera debería mejorarse notablemente.



**Tabla 24: MODELO OPERATIVO**

INDICADORES	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
<b>Puntos críticos del proceso</b>	Administradora	Caracterización de defectos encontrados	Tecnológicos Humanos	Análisis de la información
<b>Educación al personal</b>	Instructor en (JIT)	Capacitar al personal, acerca la filosofía (JIT)	Humanos Materiales Económicos	Mediante pruebas
<b>Verificar prerequisites</b>	Administradora	Concientizar a todo el personal y seleccionar al equipo del proyecto.	Humanos	Mediante pruebas
<b>Alcance de la herramienta</b>	Gerente y Administradora	Descripción del área interna de logística	Tecnológicos	Mediante cumplimiento de metas
<b>Objetivo del JIT</b>	Administradora	Redactar el objetivo del Jit	Humanos	Cumplimiento del Objetivo
<b>Mecanismo de Implementación JIT</b>	Gerente y Equipo del proyecto	Establecer stocks máximos y mínimos. Costo de Mantenimiento Tamaño Óptimo de pedido Cuánto y Cuándo Pedir	Humanos Tecnológicos	Reducción de mercadería obsoleta
<b>Mejorar logística</b>	Gerente y Administradora	Establecer políticas y estrategias de adquisición, almacenamiento, distribución y servicio al cliente. Generar reportes.	Humanos	Reducción de devoluciones
<b>Indicadores Financieros y de Gestión</b>	Contador	Determinar indicadores de liquidez, rentabilidad, gestión y endeudamiento.	Humanos	Análisis de Informe Financiero

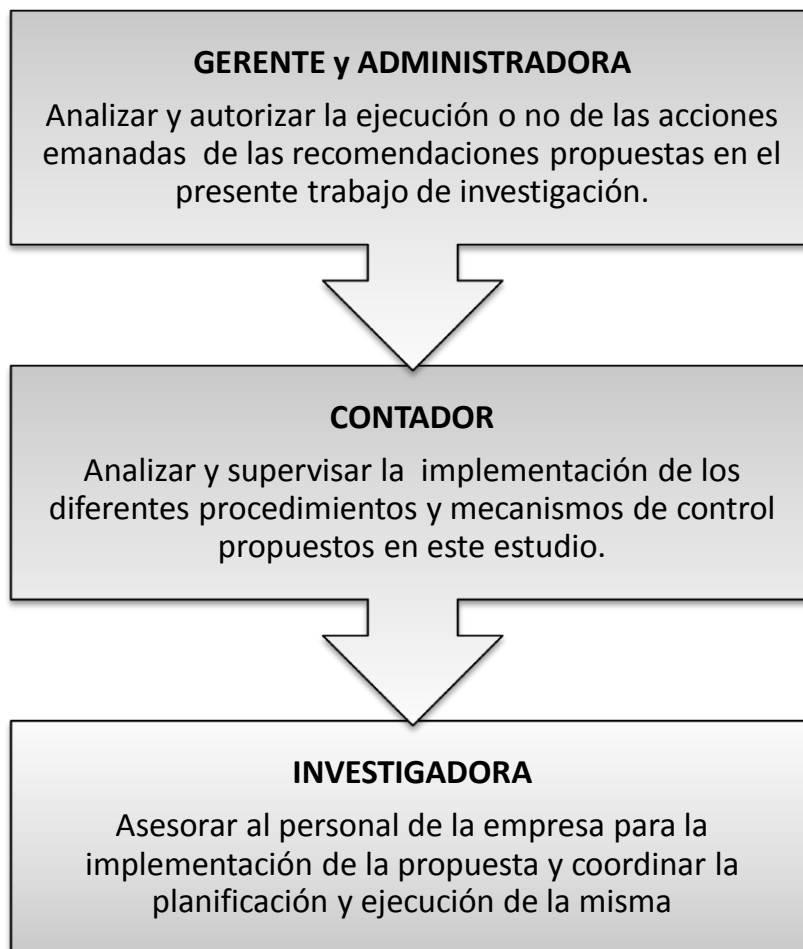
Elaborado por: Fernanda Pico

## 6.8. ADMINISTRACIÓN

Cualquier actividad dirigida a implementar la metodología Justo a Tiempo deberá ser supervisada por el Contador a través de los métodos que considere idóneos y autorizadas por el Gerente de la empresa.

Para tal fin se delegan las siguientes funciones para cada uno de los encargados de la administración de la propuesta.

**Gráfico 21:** Administración de la Propuesta



**Elaborado por:** Fernanda Pico

## 6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La previsión de evaluación permitirá verificar si con la implementación de la metodología justo a tiempo aplicado a la empresa Josephine se ha logrado facilitar la toma de decisiones. Por lo tanto, es necesario dejar establecido el correspondiente monitoreo y evaluación de la propuesta realizada. Para tal efecto se presenta entonces la siguiente tabla:

**Tabla 25:** Previsión de la evaluación de la propuesta

Preguntas Básicas	Explicaciones
¿Quiénes necesitan evaluar?	El gerente, Contador e Investigador
¿Para qué evaluar?	Proporcionar a la administración una seguridad razonable mediante la aplicación de las recomendaciones realizadas
¿Qué evaluar?	Aplicación del Justo a Tiempo para controlar los inventarios.
¿Quién Evalúa?	Gerente y Contador
¿Cuándo Evaluar?	En los meses de Enero y Julio
¿Cómo evaluar?	Se va a evaluar mediante indicadores financieros y gestión establecidos en la propuesta.
¿Con qué evaluar?	Observación Encuesta

Elaborado por: Fernanda Pico

## BIBLIOGRAFÍA

- AMARU, Cesar Antonio. “Fundamentos de Administración”. Editorial Pearson Educación México 2009: pág. 442 Primera edición
- MOCHÓN, Francisco. “El arte de dirigir una empresa”. Editorial Mc Graw Hill, España, 2006, 233págs.
- HORNGREN SUMDEN, Elliott. “Introducción a la contabilidad administrativa”. Editorial Pearson educación, Undécima edición, México, 2001, 607 págs.
- ORTIZ ANAYA, Héctor. “Análisis Financiero aplicado y principios de administración financiera”. Editorial Sigma Editores Ltda. 12ª. Edición, Colombia, 2004, 503 págs.
- ORTEGA CASTRO, Alfonso. “Introducción a las Finanzas”. McGraw Hill. México, 2002.
- SLACK, Chambers, Hardland, Harrison y Johnston. “Administración de operaciones”. Editorial Continental, 2005, 620 págs.)
- ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro. “Contabilidad General” Editorial Mc Graw Hill. Séptima edición, Colombia, 2011, 512 págs.
- CHILUISA VELLEAS Gloria Elizabeth. “Aplicación de control interno de inventarios como herramienta para la toma de decisiones en comercial Maya”. Tesis para obtener el título de Dra. en Contabilidad y Auditoría. Universidad Técnica de Ambato, 2006, 101 pp.

- JIMÉNEZ ESTRELLA Patricia Paola. “Gestión financiera como herramienta para mejorar la eficiencia y eficacia en la empresa artesanal Confecciones RODAN”. Tesis para obtener el título de Magister en Costos y Gestión Financiera. Universidad Técnica de Ambato, 2009,171 pp.
- ORTIZ MORALES Alicia Giovanna. “La gestión financiera estratégica como herramienta gerencial aplicación práctica en la sociedad: Negocios y Salud Compañía Limitada NESALUD Cía. Ltda.”. Tesis para obtener el título de Magister en Gerencia Financiera Empresarial. Universidad Técnica de Ambato, 2008,136 pp.
- CULQUI EUGENIO José. “Diseño de un sistema de información económico-financiero integrado para la industria textil INGAVI”. Tesis para obtener el título de Dr. en Contabilidad y Auditoría. Universidad Técnica de Ambato, 2002, 136pp.
- CÁCERES HÉCTOR (2007). El análisis financiero y la toma de decisiones gerenciales en Prodelta Cía. Ltda. Tesis de grado previa la obtención del título de Magíster en Costos y Gestión Financiera. Universidad Técnica de Ambato: Facultad de Contabilidad y Auditoria
- HIGUEREY GÓMEZ, Ángel (2007). “Administración de inventarios”  
En línea. Disponible en:  
[http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anhigo/guias\\_finanzas1\\_pdf/tema6.pdf](http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anhigo/guias_finanzas1_pdf/tema6.pdf)
- GÓMEZ E. Giovanni (2001)(En línea) disponible en:<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%208/infocountable.htm>

- LEFCOVICH, Mauricio (2004). "Operaciones y Logística" En línea.  
Disponible en:  
[http://www.degerencia.com/articulo/sistema\\_de\\_produccion\\_justo\\_a\\_tiempo\\_jit](http://www.degerencia.com/articulo/sistema_de_produccion_justo_a_tiempo_jit)
- <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-administrativa.html>
- <http://www.tiemposmodernos.eu/ret/direccion-y-liderazgo/>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/15/estadosfr-os.htm>
- [http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt\\_Planeacion\\_internet/TEMAIL.1.pdf](http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAIL.1.pdf)
- <http://www.slideshare.net/videoconferencias/administracion-financiera-1038583>

# ANEXOS

# ANEXO 1: Ruc de la Empresa

**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES**

**SRI**  
*...Le hace bien al país!*

**NUMERO RUC:** 1800890475001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** ARMAS HAIG INES LEONOR

**NOMBRE COMERCIAL:** CONFECCIONES JOSEPHINE

**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** NUMERO:

---

**FEC. NACIMIENTO:** 29/03/1951 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 11/05/2012

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 25/02/1988 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

**FEC. INSCRIPCIÓN:** 02/05/1988 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**  
VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**  
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: ATOCHA - FUGA Calle: LOS TAJOS Número: 02-26 Intersección:  
AV. OROVALACION Referencia: A UNA CUADRA DE LA HOSTERIA LOREN Teléfono: 032481133

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 008 **ABIERTOS:** 7

**JURISDICCIÓN:** REGIONAL CENTRO II TUNGURAHUA **CERRADOS:** 2

**SRI**  
**SERVICIOS TRIBUTARIOS**

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE** **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: LPL2025457 Lugar de emisión: AMBATO/DOLIVAR 158E Fecha y hora: 11/05/2012 11:35:43

Página 1 de 4

**SRI.gob.ec**



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**



**NUMERO RUC:** 1800890475001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** ARMAS HAIG INES LEONOR

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001      **ESTADO:** ABIERTO      **MATRIZ**      **FEC. INICIO ACT.** 25/03/1989  
**NOMBRE COMERCIAL:** CONFECCIONES JOSEPHINE      **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR  
VENTA AL POR MENOR DE CALZADO

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: AV. CEVALLOS Número: 03-55 Intersección: AV. UNIDAD NACIONAL Referencia: FRENTE A LA SUCURSAL DEL BANCO DEL PACIFICO Telefono Trabajo: 032821351

**No. ESTABLECIMIENTO:** 002      **ESTADO:** ABIERTO      **LOCAL COMERCIAL**      **FEC. INICIO ACT.** 01/08/1986  
**NOMBRE COMERCIAL:** JOSEPHINE 2      **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR  
VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR  
VENTA AL POR MENOR DE CALZADO

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: 6UCRE Número: 05-42 Intersección: MONTALVO Referencia: FRENTE AL BANCO BOLIVARIANO Telefono Trabajo: 032821814

**No. ESTABLECIMIENTO:** 004      **ESTADO:** ABIERTO      **LOCAL COMERCIAL**      **FEC. INICIO ACT.** 25/10/2000  
**NOMBRE COMERCIAL:**      **FEC. CIERRE:** 30/01/2001  
**FEC. REINICIO:** 23/01/2003

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
ARRIENDO DE LOCAL COMERCIAL Y OFICINAS

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: AV. CEVALLOS Número: S/N Intersección: MONTALVO Y CASTILLO Referencia: FRENTE A LA ESCUELA CARMEN BARONA Edificio: PAREDES Telefono Trabajo: 032420544

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**      **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

**Usuario:** LPLA020407      **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1550      **Fecha y hora:** 11/05/2012 11:03:43



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**



**NUMERO RUC:** 1800890475001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** ARMAS HAIG INES LEONOR

**No. ESTABLECIMIENTO:** 009 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL:** COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 20/10/2011  
**NOMBRE COMERCIAL:** JOSEPHINE **FEC. CIERRE:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**

VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR  
VENTA AL POR MENOR DE CALZADO  
VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS DE PRENDAS DE VESTIR

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: VELASCO Ciudadela: SECTOR SAN ANTONIO DE LAS ABRA Calle: AV. ANTONIO JOSE DE SUCRE Número: S/N Referencia: FRENTE A LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIMBORAZO Edificio: CC EL PASEO SHOPPING RIOBAMBA Oficina: 15-15

**No. ESTABLECIMIENTO:** 003 **ESTADO:** CERRADO **LOCAL:** COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 01/05/1999  
**NOMBRE COMERCIAL:** EL GRAN BARON **FEC. CIERRE:** 30/01/2001  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Calle: AV. CEVALLOS Número: S/N Intersección: MONTALVO (ESQ.) Edificio: CENTRO COMERCIAL CEVALLOS Oficina: PB

**No. ESTABLECIMIENTO:** 005 **ESTADO:** CERRADO **BODEGA** **FEC. INICIO ACT.:** 23/01/2003  
**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:** 11/05/2012  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES DE ALQUILER DE GARAGE

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: MERA Número: S/N Intersección: SUCRE Y AV. CEVALLOS Referencia: FRENTE AL RESTAURANTE POLLOS GUS



FECHA	DESCRIPCIÓN	IMPORTE	ESTADO
18 MARZO			
19 MARZO			
20 MARZO			
21 MARZO			
22 MARZO			
23 MARZO			
24 MARZO			
25 MARZO			
26 MARZO			
27 MARZO			
28 MARZO			
29 MARZO			
30 MARZO			
31 MARZO			
1 ABRIL			
2 ABRIL			
3 ABRIL			
4 ABRIL			
5 ABRIL			
6 ABRIL			
7 ABRIL			
8 ABRIL			
9 ABRIL			
10 ABRIL			
11 ABRIL			
12 ABRIL			
13 ABRIL			
14 ABRIL			
15 ABRIL			
16 ABRIL			
17 ABRIL			
18 ABRIL			
19 ABRIL			
20 ABRIL			
21 ABRIL			
22 ABRIL			
23 ABRIL			
24 ABRIL			
25 ABRIL			
26 ABRIL			
27 ABRIL			
28 ABRIL			
29 ABRIL			
30 ABRIL			
1 MAYO			
2 MAYO			
3 MAYO			
4 MAYO			
5 MAYO			
6 MAYO			
7 MAYO			
8 MAYO			
9 MAYO			
10 MAYO			
11 MAYO			
12 MAYO			
13 MAYO			
14 MAYO			
15 MAYO			
16 MAYO			
17 MAYO			
18 MAYO			
19 MAYO			
20 MAYO			
21 MAYO			
22 MAYO			
23 MAYO			
24 MAYO			
25 MAYO			
26 MAYO			
27 MAYO			
28 MAYO			
29 MAYO			
30 MAYO			
31 MAYO			
1 JUNIO			
2 JUNIO			
3 JUNIO			
4 JUNIO			
5 JUNIO			
6 JUNIO			
7 JUNIO			
8 JUNIO			
9 JUNIO			
10 JUNIO			
11 JUNIO			
12 JUNIO			
13 JUNIO			
14 JUNIO			
15 JUNIO			
16 JUNIO			
17 JUNIO			
18 JUNIO			
19 JUNIO			
20 JUNIO			
21 JUNIO			
22 JUNIO			
23 JUNIO			
24 JUNIO			
25 JUNIO			
26 JUNIO			
27 JUNIO			
28 JUNIO			
29 JUNIO			
30 JUNIO			
1 JULIO			
2 JULIO			
3 JULIO			
4 JULIO			
5 JULIO			
6 JULIO			
7 JULIO			
8 JULIO			
9 JULIO			
10 JULIO			
11 JULIO			
12 JULIO			
13 JULIO			
14 JULIO			
15 JULIO			
16 JULIO			
17 JULIO			
18 JULIO			
19 JULIO			
20 JULIO			
21 JULIO			
22 JULIO			
23 JULIO			
24 JULIO			
25 JULIO			
26 JULIO			
27 JULIO			
28 JULIO			
29 JULIO			
30 JULIO			
31 JULIO			
1 AGOSTO			
2 AGOSTO			
3 AGOSTO			
4 AGOSTO			
5 AGOSTO			
6 AGOSTO			
7 AGOSTO			
8 AGOSTO			
9 AGOSTO			
10 AGOSTO			
11 AGOSTO			
12 AGOSTO			
13 AGOSTO			
14 AGOSTO			
15 AGOSTO			
16 AGOSTO			
17 AGOSTO			
18 AGOSTO			
19 AGOSTO			
20 AGOSTO			
21 AGOSTO			
22 AGOSTO			
23 AGOSTO			
24 AGOSTO			
25 AGOSTO			
26 AGOSTO			
27 AGOSTO			
28 AGOSTO			
29 AGOSTO			
30 AGOSTO			
31 AGOSTO			
1 SEPTIEMBRE			
2 SEPTIEMBRE			
3 SEPTIEMBRE			
4 SEPTIEMBRE			
5 SEPTIEMBRE			
6 SEPTIEMBRE			
7 SEPTIEMBRE			
8 SEPTIEMBRE			
9 SEPTIEMBRE			
10 SEPTIEMBRE			
11 SEPTIEMBRE			
12 SEPTIEMBRE			
13 SEPTIEMBRE			
14 SEPTIEMBRE			
15 SEPTIEMBRE			
16 SEPTIEMBRE			
17 SEPTIEMBRE			
18 SEPTIEMBRE			
19 SEPTIEMBRE			
20 SEPTIEMBRE			
21 SEPTIEMBRE			
22 SEPTIEMBRE			
23 SEPTIEMBRE			
24 SEPTIEMBRE			
25 SEPTIEMBRE			
26 SEPTIEMBRE			
27 SEPTIEMBRE			
28 SEPTIEMBRE			
29 SEPTIEMBRE			
30 SEPTIEMBRE			
1 OCTUBRE			
2 OCTUBRE			
3 OCTUBRE			
4 OCTUBRE			
5 OCTUBRE			
6 OCTUBRE			
7 OCTUBRE			
8 OCTUBRE			
9 OCTUBRE			
10 OCTUBRE			
11 OCTUBRE			
12 OCTUBRE			
13 OCTUBRE			
14 OCTUBRE			
15 OCTUBRE			
16 OCTUBRE			
17 OCTUBRE			
18 OCTUBRE			
19 OCTUBRE			
20 OCTUBRE			
21 OCTUBRE			
22 OCTUBRE			
23 OCTUBRE			
24 OCTUBRE			
25 OCTUBRE			
26 OCTUBRE			
27 OCTUBRE			
28 OCTUBRE			
29 OCTUBRE			
30 OCTUBRE			
31 OCTUBRE			
1 NOVIEMBRE			
2 NOVIEMBRE			
3 NOVIEMBRE			
4 NOVIEMBRE			
5 NOVIEMBRE			
6 NOVIEMBRE			
7 NOVIEMBRE			
8 NOVIEMBRE			
9 NOVIEMBRE			
10 NOVIEMBRE			
11 NOVIEMBRE			
12 NOVIEMBRE			
13 NOVIEMBRE			
14 NOVIEMBRE			
15 NOVIEMBRE			
16 NOVIEMBRE			
17 NOVIEMBRE			
18 NOVIEMBRE			
19 NOVIEMBRE			
20 NOVIEMBRE			
21 NOVIEMBRE			
22 NOVIEMBRE			
23 NOVIEMBRE			
24 NOVIEMBRE			
25 NOVIEMBRE			
26 NOVIEMBRE			
27 NOVIEMBRE			
28 NOVIEMBRE			
29 NOVIEMBRE			
30 NOVIEMBRE			
1 DICIEMBRE			
2 DICIEMBRE			
3 DICIEMBRE			
4 DICIEMBRE			
5 DICIEMBRE			
6 DICIEMBRE			
7 DICIEMBRE			
8 DICIEMBRE			
9 DICIEMBRE			
10 DICIEMBRE			
11 DICIEMBRE			
12 DICIEMBRE			
13 DICIEMBRE			
14 DICIEMBRE			
15 DICIEMBRE			
16 DICIEMBRE			
17 DICIEMBRE			
18 DICIEMBRE			
19 DICIEMBRE			
20 DICIEMBRE			
21 DICIEMBRE			
22 DICIEMBRE			
23 DICIEMBRE			
24 DICIEMBRE			
25 DICIEMBRE			
26 DICIEMBRE			
27 DICIEMBRE			
28 DICIEMBRE			
29 DICIEMBRE			
30 DICIEMBRE			
31 DICIEMBRE			

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE:** *[Firma]* **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**  
**Usuario:** LPLA020407 **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1560 **Fecha y hora:** 11/05/2012 11:03:43



## ANEXO 2: Encuesta

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

#### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS DE LA CADENA DE BOUTIQUES JOSEPHINE

**OBJETIVO:** Determinar la incidencia del sistema de información de inventarios en la toma de decisiones.

**FECHA**.....

**FICHA #**.....

#### **INSTRUCTIVO:**

- Seleccione solo una de las alternativas que se propone
- Marque con una X en la alternativa que usted eligió

#### **PREGUNTAS:**

1.- ¿La empresa tiene dificultades al momento de efectuar el control de sus inventarios?

SI.....

NO.....

2.- ¿Cree Ud. que es importante mejorar el Sistema de Control de Inventarios?

SI.....

NO.....

3.- ¿Cree Usted que un control interno de inventarios asegure la oportunidad y confiabilidad de la información y sus registros?

SI.....

NO.....

4.- ¿Existe personal suficiente para el control de Inventarios?

SI.....

NO.....

5.- ¿Se realizan tomas físicas de Inventarios?

- Mensualmente ( )
- Trimestralmente ( )
- Semestralmente ( )
- Anualmente ( )
- Otros ( )
- No se realiza ( )

6.- ¿Existen prendas que no pueden ser vendidas y requieren de liquidación?

SI.....

NO.....

7.- ¿Mantiene una codificación adecuada para una identificación de la mercadería?

SI.....

NO.....

8.- ¿Las bodegas de inventarios están acondicionadas de manera que permitan la conservación del producto?

SI.....

NO.....

9.- ¿Cuáles son los limitantes para un adecuado sistema de información de inventarios?

- Desconocimiento ( )
- Desinterés ( )
- Otros ( )

10.- ¿Conoce sobre la metodología de justo a tiempo?

SI.....

NO.....

11.- ¿Considera que la información contable proporcionada nos ayuda a una toma de decisiones acertada en lo referente a inventarios?

SI.....

NO.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 3: Cotización para la Capacitación

Quito, 17 de diciembre de 2012

### COTIZACIÓN

Señorita  
Fernanda Pico  
Almacenes Josephine  
Ambato

Telf: 03-2848-487 x. 112  
E-mail: maferp\_89@yahoo.es

De mi consideración:

A continuación encontrará la cotización para capacitar al personal de su Empresa:

### Administración de Bodegas e Inventarios

#### Objetivo:

Al final del seminario los participantes serán capaces de entender los conceptos relacionados con la gestión de inventarios y podrán evaluar los elementos a tener en cuenta para administrar correctamente los inventarios, trabajando con la menor cantidad de stock, balanceando además los requerimientos comerciales, productivos y financieros, optimizando así los costos de la empresa y mejorando la productividad y rentabilidad del negocio.

#### Temario

- Introducción a la gestión de inventarios
- Modelos de inventario en base a demanda
- Clasificación de inventarios (Pareto y clasificación ABC)
- Determinación de existencias (inventarios cíclicos e inventarios físicos)
- Costeo de inventarios

### SEMINARIO A SER DICTADO EN SU EMPRESA

Nombre del Curso:	<b>Administración de Bodegas e Inventarios</b>
Duración:	8 horas
Fecha y Horario:	<b>A convenir</b>
Número de Participantes:	25
Costo total de cada curso:	\$ 1,375.00
Costo por persona (incluido IVA):	\$ 55.00

\*) La cotización está basada en un número de 25 personas. Si el número de participantes es menor, el costo total del curso NO varía.

#### EL VALOR INCLUYE:

- Material didáctico para cada participante y certificado de asistencia
- Movilización para nuestro instructor

**NOTA:** Ustedes deben proveer: Equipos audiovisuales, blocks de notas, material de apoyo, almuerzos, refrigerios y todo lo necesario para llevar a cabo el seminario.

De estar de acuerdo con nuestra propuesta, favor avisarnos para separar fecha en la agenda del instructor.

Gustosa de poder atenderle en sus requerimientos de capacitación, le saludo,


Atentamente,

---

**María del Rosario Pesantes**

Coordinadora - CEDEM

 mpesantes@ecamcham.com

 (593 - 2) 250-7450 Ext. 216

Quito

---