



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES**

**TEMA:**

**“Formulación de un plan estratégico para la mejora en la cadena de suministros  
de Comercial Chile”**

**AUTORA:**

**Moreno Naranjo, Vanessa Fernanda**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:**

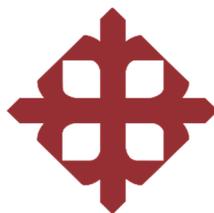
**INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES  
BILINGÜE**

**TUTOR:**

**Ing. Santillán Pesantes, Jaime Antonio Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Moreno Naranjo Vanessa Fernanda** como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniera en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**.

### TUTOR

f. \_\_\_\_\_

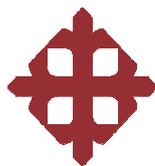
**Ing. Santillán Pesantes, Jaime Antonio Mgs.**

### DIRECTORA DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Teresa Knezevich Pilay**

**Guayaquil, 19 de Febrero del 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Moreno Naranjo, Vanessa Fernanda**

**DECLARO QUE:**

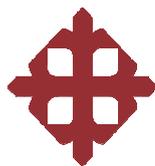
El Trabajo de Titulación, **“Formulación de un plan estratégico para la mejora en la cadena de suministros de Comercial Chile”** previo a la obtención del Título de **Ingeniera en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, 19 de febrero del 2018**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Moreno Naranjo, Vanessa Fernanda**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Moreno Naranjo, Vanessa Fernanda**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **“Formulación de un plan estratégico para la mejora en la cadena de suministros de Comercial Chile”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

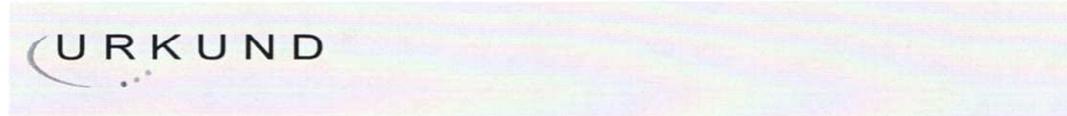
**Guayaquil, 19 de febrero del 2018**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Moreno Naranjo, Vanessa Fernanda**

# REPORTE URKUND



## Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS VANESSA MORENO.docx (D35786551)  
Submitted: 2/20/2018 9:48:00 PM  
Submitted By: vanessita\_moreno14@hotmail.com  
Significance: 5 %

### Sources included in the report:

Propuesta de control interno de inventarios para la empresa MJTEXA S.A..docx (D29486407)  
TESIS FINAL SALVATIERRA TIGUA - 4 JULIO.docx (D29553931)  
TESIS MURILLO ÁLVAREZ PARA URKUND.docx (D30572491)  
<https://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-cadena-de-suministros/>

### Instances where selected sources appear:

19

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Vanessa Moreno". The signature is stylized and enclosed within a large, loopy blue scribble that also forms a triangular shape on the left side.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios ya que es el que me ha dado la oportunidad de llegar hasta aquí y es el que me ha dado la sabiduría y fortaleza para cumplir una meta más, que me tomo mi tiempo si pero que puedo decir que es casi una realidad, y las otras personas que están incluidas en mi agradecimiento son mis padres quienes me han formado y me han inculcado a seguir adelante pese a las caídas que podemos tener, quienes me han dicho quienes trabajan duro logran sus objetivos y metas y me queda claro ese referente de ellos, ya que a su esfuerzo y dedicación han construido lo que hoy en día es Comercial Chile, para un hijo nunca bastaran palabras para agradecerles a sus padres todo lo que han hecho, ya que somos lo que ellos nos han formado y puedo agradecerles mí y mi formación a ellos, los amo con mi vida, aunque pensemos diferentes somos una familia bendecida por dios.

También quiero agradecer a mi tutor de tesis quien ha compartió conmigo este proceso y me ha ayudado con la realización y mejora de este proyecto para poder terminar mi meta que es graduarme.

Y para finalizar mi agradecimiento no podía faltar mi demás familia que con consejos opiniones y demás me han hecho fortalecer en el camino al igual que mi equipo de trabajo quienes me han ayudado a crecer profesionalmente a cada uno de ellos les agradezco por las lecciones compartidas.

**Moreno Naranjo, Vanessa Fernanda**

## **DEDICATORIA**

Este y todo lo que haga en mi vida desde que me convertí en mamá es para mí príncipe mi rey el gran amor de mi vida, la razón por la cual me levanto cada día y por la cual quiero que él se sienta orgullo, esto es por ti y para ti hijo mío Matías Benjamín Tómalá Moreno, quiero que sepas que mamá no es perfecta comete errores pero siempre va a querer lo mejor para ti para que seas feliz eres parte de cada proceso de mi vida eres lo primero que pienso eres mi luz en mi camino, espero poder llegar a ser la madre que necesitas estar ahí siempre y ser tu amiga para toda tu vida. Sé que Dios cumplirá nuestros anhelos en su tiempo, agradezco a Dios por ponerte en mi barriga y ser tu madre eres la mejor bendición para tus padres Te amamos y eso nadie ni nada lo podrá cambiar eres el tesoro de los 2.

**Moreno Naranjo, Vanessa Fernanda**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Teresa Knezevich Pilay, Mgs.**  
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Econ. David Coello Cazar, MBA.**  
COORDINADOR DEL ÁREA

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Paola Guim Bustos**  
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**CALIFICACIÓN**

**TUTOR:**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Santillán Pesantes, Jaime Antonio Mgs.**

## Tabla de contenidos

Tabla de contenidos.....	x
Índice de Tablas .....	xiv
Índice de Figuras .....	xv
Resumen.....	xvi
Abstract .....	xvii
Introducción .....	1
Capítulo 1. Generalidades de la Investigación.....	2
Antecedentes de la investigación .....	2
Planteamiento del problema.....	3
Formulación y sistematización del problema.....	4
Formulación del problema .....	4
Sistematización del problema .....	5
Objetivos de la investigación .....	5
Objetivo general .....	5
Objetivos específicos .....	5
Justificación.....	5
Alcance.....	6
Capítulo 2. Marco Teórico .....	7
Fundamentos teóricos.....	7
Dirección estratégica.....	7
Cadena de valor.....	8
La ventaja competitiva .....	11
La Cadena de abastecimiento.....	13
La logística .....	15
Planificación estratégica.....	17

Gestión de inventarios.....	19
<b>Métodos de valoración de inventarios</b> .....	19
Forecast de compra .....	22
El proceso de compra .....	24
Marco referencial .....	26
Marco contextual.....	29
Descripción del negocio “Comercial Chile” .....	29
Equipo de trabajo .....	30
Descripción de las funciones del personal .....	31
Descripción de productos.....	32
Descripción del actual proceso de compras .....	34
Capítulo 3. Metodología de la investigación .....	36
Diseño de la investigación .....	36
Tipo de investigación .....	37
Enfoque de la investigación .....	37
Método de la investigación .....	37
Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	38
Población y muestra .....	40
Resultados de la entrevista.....	41
Conclusión de la investigación de campo .....	44
Capítulo 4. La Propuesta.....	46
Generalidades .....	46
Descripción del plan estratégico .....	46
Objetivo general .....	47
Objetivos Específicos.....	47
Fase 1: Planeación.....	48

Misión .....	48
Visión de la propuesta.....	48
Análisis FODA de los procesos de la cadena de abastecimiento.....	48
Fase de Organización .....	49
Proceso de planificación y abastecimiento .....	50
Proceso de almacenamiento e inventario .....	52
Proceso de comercialización .....	54
Proceso de conteo físico de inventario.....	56
Proceso de gestión del deterioro .....	58
Proceso de formación y desarrollo.....	60
Software necesario para la gestión del inventario.....	62
Fase de dirección.....	63
Responsabilidades .....	64
Organización física del almacén .....	67
Fase de control .....	68
Políticas de control de inventario.....	68
Indicadores de control de inventario .....	69
Encuesta de retroalimentación .....	70
Análisis financiero .....	71
Diagnóstico del Balance General de Comercial Chile.....	72
Diagnóstico del Estado de Pérdidas y Ganancias de Comercial Chile .....	74
Escenario económico .....	75
Conclusiones .....	78
Recomendaciones.....	80
Referencias Bibliográficas .....	81
Apéndices.....	84

Apéndice A. Fotografía con el Sr. Kléber Moreno, propietario de Comercial Chile. .....	84
Apéndice B Fotografía con la Sra. Cristina García, asistente administrativa y encargada de la bodega de Comercial Chile. ....	85
Apéndice C. Fotografía con la Sra. Rosa Elena Naranjo – Copropietaria de Comercial Chile. ....	86
Apéndice D. Formato de entrevista.....	87
Apéndice E. Entrevista Sr. Kléber Moreno – Propietario de Comercial Chile.....	88
Apéndice F. Entrevista a la Sra. Rosa Elena Naranjo – Copropietaria de Comercial Chile.....	92

## Índice de Tablas

Tabla 1. Clasificación de las PYMES .....	27
Tabla 2. Características de los productos que comercializa el negocio .....	32
Tabla 3. Operacionalización de variables .....	38
Tabla 4. Perfil de los entrevistados .....	40
Tabla 5. <i>Análisis FODA de los procesos de la cadena de suministro</i> .....	48
Tabla 6. Identificación de las funciones del área de Gerencia.....	65
Tabla 7. Identificación de las funciones del área de Operaciones .....	65
Tabla 8. Identificación de las funciones del área de Contabilidad.....	66
Tabla 9. Identificación de las funciones del área Comercial .....	66
Tabla 10. Tabla de colores para productos.....	68
Tabla 11. Balance de Comercial Chile, período 2015 – 2016 (valores en miles de USD \$) .....	72
Tabla 12. Ratios del balance, período 2015 – 2016 .....	73
Tabla 13. Estado de pérdidas y ganancias de Comercial Chile, período 2015 – 2016 (Valores en miles USD \$).....	74
Tabla 14. Ratios del estado de pérdidas y ganancias, período 2015 – 2016.....	75
Tabla 15. Estimación de la inversión inicial .....	76
Tabla 16. Proyección de flujo de caja de Comercial Chile .....	77

## Índice de Figuras

Figura 1. La cadena de Valor .....	9
Figura 2. Gestión de Cadena de Suministro.....	13
Figura 3. Actividades de la Cadena de Suministro .....	16
Figura 4. Modelo de Plan de Negocios .....	18
Figura 5. Esquema de los métodos FIFO Y LIFO .....	21
<b>Figura 6. Errores que evita el uso de Forecast .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 7. Fases del proceso de compra.....</b>	<b>25</b>
Figura 8. Características de las PYMES .....	28
Figura 9. Organigrama de la empresa .....	32
Figura 10. Combos o productos armados de Comercial Chile.....	33
Figura 11. Procesos que integrarán la cadena de suministro de “Comercial Chile” ....	49
Figura 12. Proceso de planificación y abastecimiento .....	51
Figura 13. Proceso de almacenamiento e inventario.....	53
Figura 14. Proceso de comercialización .....	55
Figura 15. Proceso de conteo físico preventivo .....	57
Figura 16. Proceso de gestión del deterioro de inventario.....	59
Figura 17. Proceso de formación y desarrollo .....	61
Figura 18. Indicadores del software .....	62
Figura 19. Interfaz primaria DOBRA.NET.....	63
Figura 20. Organigrama del personal de la cadena de abastecimiento .....	64

## **Resumen**

La presente investigación lleva por nombre “Formulación de un plan estratégico para la mejora en la cadena de suministros de Comercial Chile”, la cual cuenta con cuatro capítulos, empezando en el capítulo uno con la totalidad de los aspectos claves del problema que es objeto de estudio, además de plantear los distintos objetivos que permitan su comprensión y posterior resolución. En el capítulo dos se presentan cada uno de los fundamentos teóricos, así como el marco referencial y el marco contextual, es decir, la información referente a la empresa. Para el capítulo tres se define la metodología de la investigación, estableciendo lo necesario para desarrollar el pertinente estudio de campo, consiguiendo los datos necesarios para configurar la posterior propuesta, la cual se da dentro del capítulo cuatro, la cual cuenta con distintas fases, primero se dan las generalidades de la misma, para así iniciar la planeación, la organización, la dirección y el control; todo esto, para posteriormente por medio de un análisis financiero crear un escenario en el cual se puedan observar los datos que se poseen y los que se conseguirían al aplicar lo propuesto. Al finalizar se encuentran las conclusiones y recomendaciones necesarias para definir lo encontrado en el estudio, así como aquellas acciones necesarias para que la propuesta pueda mantenerse con altos niveles de eficiencia y mantener los objetivos alcanzados.

**Palabras claves:** Plan estratégico, inventario, cadena de suministros, ventaja competitiva, eficiencia

## **Abstract**

The present research is entitled "Formulation of a strategic plan for the improvement of the supply chain of Comercial Chile", which has four chapters, beginning in chapter one with all the key aspects of the problem that is the object of study, besides raising the different objectives that allow its understanding and subsequent resolution. In chapter two, each of the theoretical foundations is presented, as well as the referential framework and the contextual framework, that is, the information referring to the company. For chapter three, the research methodology is defined, establishing what is necessary to develop the relevant field study, obtaining the necessary data to configure the subsequent proposal, which is given in chapter four, which has different phases, first the generalities of the same are given, in order to begin the planning, the organization, the direction and the control; all this, to later by means of a financial analysis create a scenario in which the data that are possessed and those that would be obtained when applying the proposed can be observed. At the end there are the conclusions and recommendations necessary to define what was found in the study, as well as those actions necessary for the proposal to be maintained with high levels of efficiency and maintain the objectives achieved.

**Keywords:** Strategic plan, inventory, supply chain, competitive advantage, efficiency

## **Introducción**

La economía actual se caracteriza por la globalización y el direccionamiento hacia el cliente, motivo por el cual las empresas deben definir distintas estrategias con el objetivo de competir y lograr mantenerse y crecer dentro de un mercado en particular; dentro de estas estrategias se encuentra la diferenciación por costo, de producto o la segmentación del mercado.

Es dentro de lo expuesto previamente que se encuentran los procesos logísticos, los cuales se vuelven aliados de gran importancia para apoyar y generar un mayor nivel de competitividad en cada estrategia que se ha definido, puesto que permite que se genere valor en costo, tiempo y lugar, manteniendo así procesos flexibles y lineales, pudiendo de esta manera alcanzar la satisfacción del usuario o consumidor final.

Dentro del presente trabajo de titulación se presenta la formulación de un plan estratégico para lograr una mejoría dentro de la cadena de suministros del Comercial Chile, el cual es un negocio que se dedica a la venta de juguetes principalmente; esta empresa requiere consolidar su ventaja competitiva y además superar los problemas como falta de stock y abundancia de inventario, así como un inadecuado proceso de entrada y salida de productos, lo que ha ocasionado que el nivel de eficiencia con el que se cuenta actualmente sea preocupante, pudiendo generar considerables inconvenientes a mediano y largo plazo.

## **Capítulo 1. Generalidades de la Investigación**

### **Antecedentes de la investigación**

Comercial Chile es una empresa familiar constituida por los señores Kléber Moreno y Elena Naranjo que en 1986 iniciaron su actividad económica con la venta informal de juguetes. En 1990 deciden incursionar en la industria de la confitería, dando paso a la inauguración de su primer local. Actualmente, esta compañía posee tres establecimientos que se dedican a la distribución directa, tanto al por mayor y menor, de artículos de fiesta, confitería y juguetes dentro de la ciudad de Guayaquil.

La misión de la compañía es ofrecer productos y servicios de alta calidad, que satisfagan plenamente las necesidades de sus clientes, basándose en el compromiso y la seriedad que los ha caracterizado a lo largo de sus 31 años de actividad. Mientras que, como visión, esperan convertirse en los líderes en la distribución de artículos de fiesta, juguetes y confitería para el año 2020. Para lograr este cometido, sus propietarios están conscientes que deben ponerse al nivel de las exigencias de un mercado competitivo, en que su estrategia de costos estará basada en una eficiente cadena de suministros.

Comercial Chile, al ser una empresa que maneja gran cantidad de inventario, debe contar con procesos claros a lo largo de su cadena de suministro; es decir, desde que se realiza la compra de mercadería hasta que es entregada al consumidor final, con el propósito de obtener costos de venta más accesibles para la creación de ventajas competitivas. De esta manera, la cadena de suministro se plantea como uno de los aspectos más relevantes para una empresa industrial o comercial, ya que su correcto funcionamiento permitirá la satisfacción plena de las necesidades de los clientes, basándose en aspectos como calidad del producto, tiempo de

expiración, entrega oportuna, disponibilidad de mercadería y, demás factores que son de gran interés para la compañía a fin de mejorar la rotación de su inventario y obtener un mejor nivel de liquidez y rentabilidad.

De acuerdo con Monterroso (2015) la gestión de la cadena de suministro es un área que suele ser desconocida y poco atendida en la mayoría de organizaciones, principalmente de la categoría PYME, ya que sus limitados recursos de capital, la estructura organizacional que manejan, así como el bajo nivel de formación que suele presentar su personal, incide en la falta de control en sus diversos eslabones, viéndose reflejado un problema en la cuenta de inventarios, debido a las inconsistencias que se presenta durante el cruce de información entre los reportes contables y las existencias físicas en la bodega. Razón, por la cual es importante analizar el problema que atraviesa Comercial Chile, respecto al manejo de su cadena de suministro, con la finalidad de tomar correctivos que ayuden a mejorar sus niveles de rotación de inventario, liquidez y rentabilidad.

### **Planteamiento del problema**

Comercial Chile se destaca como una empresa sólida y reconocida dentro el mercado de distribución de artículos de fiesta, juguetes y confitería, pero esto no la hace ajena de tener problemas en el manejo de sus inventarios, ya que no se cuenta con un plan estratégico que defina correctamente todos los procesos que intervienen en la cadena de suministro; situación que está generando pérdidas para el negocio que deben ser cubiertas mediante aportes adicionales de capital propio, o a través de sobregiros bancarios. El principal problema detectado es la falta de control en las bodegas, causados principalmente por:

- Falta de planificación del inventario: la compañía no lleva un reporte histórico de los productos con las fluctuaciones de la demanda, por lo que suele presentarse situaciones en las que la mercadería se agota inmediatamente, dejando demanda

insatisfecha, y por otro lado, en algunos periodos se encuentra con exceso de inventario de mercaderías con su correspondiente costo financiero.

- Falta de controles internos: se omiten comprobantes de entrada y salida de mercadería, que impide conocer la mercadería disponible en las perchas creándose errores e inconsistencias en la cantidad de inventario que se encuentra tanto en los reportes contables como en la bodega.
- Baja formación del personal: personal con poco entrenamiento, principalmente en temas administrativos, situación que deriva en registros manuales que pueden ser adulterados.

Si la compañía no toma los correctivos a tiempo para mejorar su cadena de abastecimiento, es posible que se vea inmersa en algunas de las siguientes consecuencias:

- Pérdidas económicas dadas a la falta de controles internos y planificación de inventarios.
- Pérdida de competitividad, ya que los clientes preferirán comprar en empresas que le ofrezcan disponibilidad del producto, calidad y precio.

En base de lo anterior, se considera conveniente la formulación de un plan estratégico que permita mejorar la cadena de suministro de Comercial Chile, especialmente en lo referente al control de inventarios, con el objeto de incrementar el nivel de satisfacción de sus clientes, la liquidez y la rentabilidad del negocio, haciendo posible su permanencia en el mercado durante muchos años más.

## **Formulación y sistematización del problema**

### **Formulación del problema**

¿Cómo está afectando la falta de un plan estratégico en la gestión de la cadena de suministro de Comercial Chile?

### **Sistematización del problema**

- 1) ¿Qué aspectos teóricos se relacionan en la formulación de un plan estratégico para el mejoramiento de la cadena de suministro de una empresa?
- 2) ¿Cómo se llevan a cabo los procesos de compra y control de inventarios en Comercial Chile?
- 3) ¿Qué componentes debe integrar la cadena de suministro de Comercial Chile?

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general**

Formular un plan estratégico para el mejoramiento de la cadena de suministro de Comercial Chile

#### **Objetivos específicos**

- 1) Analizar los aspectos teóricos se relacionan en la formulación de un plan estratégico para el mejoramiento de la cadena de suministro de una empresa.
- 2) Identificar las falencias que se presentan en los procesos de compra y control de inventarios en Comercial Chile.
- 3) Determinar los nuevos procesos que deben integrar la cadena de suministro de Comercial Chile.

### **Justificación**

La importancia de este trabajo radica en que, a través de la formulación de un plan estratégico, se espera mejorar el funcionamiento de la cadena de suministro, cuyo propósito es diseñar procesos más eficientes que garanticen un costo más bajo, sin afectar la calidad. Es así que Hassan (2014) manifiesta que los controles en la cadena de suministro son importantes porque ayudan a incrementar la satisfacción de los clientes, y por ende, esto genera un mayor

volumen de ventas que se traduce en más liquidez y mejor rentabilidad para la compañía Comercial Chile.

Bajo este contexto, es indispensable de contar con un plan estratégico que garantice un adecuado control de inventario, a fin de mantener un registro diario de las existencias en sus almacenes, que les permiten continuar con su venta diaria estimada sin caer en contratiempos. Un adecuado control de las existencias es lo que les permite a las compañías evitar gastos en productos que aún se encuentren útiles en los almacenes, pero que debido al deficiente control en los mismos, se vuelven a generar nuevas órdenes de compra cuando el producto se encuentra en las bodegas. Empleando los métodos correctos con un sistema de stock de seguridad que controle los inventarios mejorará la gestión de compras de artículos de fiesta, juguetes y confitería de Comercial Chile, logrando dar respuestas rápidas y oportunas a sus clientes, reducir el riesgo de pérdidas y alcanzar una mejor organización en los distintos almacenes que posee, manteniendo el nivel óptimo de inventario en los mismos.

### **Alcance**

La presente investigación se realizará en la empresa Comercial Chile, empresa de tipo familiar, dedicada a la distribución al por mayor o menor de artículos de fiesta y confitería ubicada en la ciudad de Guayaquil, específicamente en las áreas de compras y control del inventario, como eslabón clave de la cadena de suministro.

## **Capítulo 2. Marco Teórico**

### **Fundamentos teóricos**

#### **Dirección estratégica**

La dirección estratégica comprende un proceso de evaluación sistemática del tipo de modelo de negocio que se desea desarrollar, definiéndose los objetivos que se desean cumplir a largo plazo; así también, representa una trascendental herramienta para efectuar diagnósticos, análisis y reflexión, así como la toma de decisiones generales y la forma en que deben realizarse las acciones y el camino a recorrerse por parte de las organizaciones (Silva, 2010). Es así, que se puede considerar que dentro de este campo se definen los diferentes ámbitos en los cuales la organización desarrolla sus actividades o en los que posteriormente quisiera participar, estableciendo cada uno de los pasos que deben realizarse para así abordar de forma correcta los objetivos que se conseguirán; además, se puede considerar que el propósito de esta herramienta es reaccionar ante las posibles amenazas y debilidades de una organización, con la finalidad de aprovechar las fortalezas y oportunidades que permitan alcanzar una ventaja competitiva para la compañía.

De acuerdo con Arimany (2011) la dirección estratégica brinda la posibilidad de definir las políticas organizacionales en una entidad para enfrentar los cambios que se dan en el entorno y gestionar la toma de decisiones en base a los requerimientos del mercado, que ayuden a crear factores de diferenciación. La dirección estratégica incluye el análisis estratégico, en el que el estratega intenta comprender la posición de la organización, la elección estratégica, en la que se intenta ver con la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas y la implementación de la estrategia que se ocupa tanto de la planificación

de cómo poner en práctica la estrategia elegida, así como dirigir los cambios necesarios. Según Torres (2014) las tareas fundamentales de la administración estratégica son:

- Desarrollar conceptos de negocio y una visión hacia la cual dirigir la organización
- Dar a la organización un sentido de propósito
- Proveer al negocio de una dirección a largo plazo
- Ayudar a la organización a establecer una misión
- Convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos
- Modelar las estrategias para alcanzar el desempeño esperado
- Implementar y ejecutar eficientemente y efectivamente las estrategias escogidas
- Evaluar el desempeño, revisar la situación y efectuar las correcciones pertinentes, a la luz de la experiencia actual, las cambiantes condiciones del entorno, las nuevas ideas y las nuevas oportunidades.

Todas estas actividades lo que buscan es crear la mayor cantidad de valor para la satisfacción de las necesidades de los clientes, de manera que existe también una herramienta que se relaciona con la cadena de suministro y esa es la cadena de valor.

### **Cadena de valor**

La Cadena de Valor es un modelo teórico que se desarrolla de manera gráfica, lo que brinda la posibilidad de describir las actividades de una empresa para así generar valor que se percibido por el cliente final de esta y para sí misma; de acuerdo a esta definición, se puede decir que una organización posee una ventaja competitiva frente a otras cuando es capaz de incrementar el margen de rentabilidad de su entidad mediante la aplicación de esta herramienta (Porter M. , 1990). Una cadena de Valor se encuentra conformada por tres elementos básicos,

los cuales son las actividades primarias, las actividades de soporte y el margen, los cuales son detallados a continuación:



Figura 1. La cadena de Valor

Fuente: (Porter, 1990)

- **Las Actividades Primarias:** Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las actividades de logística, así como las relacionadas con la comercialización y los servicios a desarrollarse en post-venta.
  1. **Logística interna:** Son todos los procesos de recepción, almacenamiento y distribución de las materias que la organización maneja.
  2. **Operaciones:** Son las actividades necesarias para poder producir el bien o servicio por medio de las materias primas que posteriormente van a ser transformadas.
  3. **Logística externa:** Es el proceso de almacenamiento del producto ya terminado para posteriormente ser distribuidos hasta los consumidores finales.
  4. **Marketing y Ventas:** Son las acciones requeridas para promocionar el producto en los consumidores que pertenecen a un mercado objetivo.

5. **Servicio de post-venta:** Las actividades que se deben realizar para mantener y realzar el valor del producto por medio de la aplicación de políticas de garantía.
  6. **Marketing y Ventas:** La totalidad de las acciones necesarias promocionar al producto en el mercado.
- **Las Actividades de Soporte:** Deben apoyar a las actividades primarias, pudiendo ser estas la administración de los recursos humanos, las de desarrollo tecnológico, las de compras de bienes y servicios, así como aquellas de infraestructura empresarial.
    1. Son las actividades que contribuyen con la infraestructura de la organización en las áreas de contabilidad, planificación, así como la de finanzas.
    2. Dirigir los recursos humanos que brinden la posibilidad de efectuar la búsqueda, contratación y además para la motivación del personal requerida para que este permanezca dentro de la institución por largo tiempo.
    3. Desarrollar la investigación y tecnología que generen costes y valor para la entidad.
    4. Las compras necesarias para que cada etapa en la organización se desarrolle de manera adecuada.
  - **El Margen:** Se refiere a la diferencia entre el valor total y los costos en los que la empresa incurre para así desarrollar de manera adecuada las actividades generadoras de valor.

El objetivo de la cadena de valor es crear ventajas competitivas, que vienen a ser el enfoque de la diferenciación que tiene una empresa sobre otra, y que la hace convertirse en la primera opción por parte de los clientes. Para este efecto, es necesario comprender en qué se basan las ventajas competitivas.

## **La ventaja competitiva**

La definición de la ventaja competitiva normalmente está relacionada con el modelo del autor Michael Porter, la misma que explica que la estrategia competitiva puede tomar acciones ofensivas o defensivas con el propósito de crear una posición defendible en una industria, y así hacer frente de manera exitosa a las fuerzas competitivas que ahí se mueven, para de esta manera, generar un retorno sobre la inversión. Bajo este contexto, según Porter los tipos básicos de ventaja competitiva se fundamentan en dos aspectos: liderazgo por costos y la diferenciación (Porter M. E., 2007).

El liderazgo por costos, implica que una empresa es capaz de establecer como el producto de más bajo costo dentro de una industria, y esa ventaja le permite ser líder de un mercado, aun cuando sus productos no posean mayor valor agregado, situación que se manifiesta principalmente en economías de escala. Por su parte, la diferenciación plantea la idea de ser única en una industria, en algunas dimensiones o características que son muy valoradas por los compradores; por ejemplo: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen corporativa, entre otras (Porter M. E., 2007). En definitiva, la idea de la ventaja competitiva busca generar la rentabilidad necesaria para asegurar el retorno de una inversión. Sin embargo, los beneficios pueden generarse si la industria en su totalidad resulta muy atractiva, es decir, que presente pocas barreras de entrada ya que esto facilitará la labor de posicionamiento, al haber una marca única dentro de su categoría.

Situación que está ligada con las 22 leyes inmutables del marketing, específicamente con las dos primeras que establecen que la clave del éxito está relacionada al liderazgo y a la distinción en una categoría que permita ser el primero. Estas leyes manifiestan claramente que si una empresa quiere incursionar en un mercado donde ya existe un competidor muy posicionado, es conveniente crear un factor diferenciador que le permita obtener una ventaja y

así, esta empresa sea capaz de destacarse dentro de un conjunto de empresas que se dedican a la misma actividad, pero que poseen ciertas características que las hacen diferentes (Píriz, 2009).

Es así como Kotler, explica algo similar a Porter, estableciendo que la ventaja competitiva se basa en la diferenciación y que esta misma, puede estar enfocada en el producto, en los servicios prestados, en el personal o en la imagen. Sin embargo, el análisis de Kotler es más profundo en el tema de la diferenciación porque él explica que hay “diferencias” que se deben potencializar dentro de un producto frente a la competencia, bajo este contexto, los criterios de diferenciación deben basarse en que sea:

- Importante.- puesto que la diferencia proporciona al mercado objetivo un beneficio que es altamente valorado.
- Distintivo.- porque la competencia no es capaz de igualar el servicio o producto ofrecido.
- Superior.- la diferencia encontrada está por encima de la competencia.
- Comunicable.- la diferencia es visible para todos los clientes y de fácil interpretación.
- Preventiva.- la diferencia no puede ser copiada fácilmente por la competencia.
- Costeable.- los compradores pueden darse el lujo de pagar un valor adicional por el factor diferenciador.
- Productiva. – porque cuando una compañía invierte en una diferenciación, la recupera a través de las utilidades que ésta genera como resultado del incremento de sus ventas. (Muñoz Serra, 2013)

## La Cadena de abastecimiento

La Cadena de Suministro o SCM por sus siglas en inglés, consiste en mantener un seguimiento de la información, materiales y finanzas durante la realización de los procesos que van desde el trato entre proveedor y fabricante, mayorista y minorista, hasta llegar al consumidor. La gestión de la Cadena de Suministro debe mantener una coordinación y la integración de los flujos previamente mencionados, tanto de forma interna como de manera externa; el objetivo principal de todo sistema de gestión que pueda considerarse eficaz en cuanto a la cadena de suministro debe contar con una reducción de inventarios, siempre considerando que los productos se encuentren disponibles cuando sean requeridos. Actualmente la Gestión de Cadena de Suministros se apoya en softwares para realizar un manejo más eficiente de esta área, debido a la importancia que merece y que a veces al contar con una gran cantidad de participantes, resulta complicado de mantener bajo control por parte de las organizaciones (Hassan, 2014).



*Figura 2. Gestión de Cadena de Suministro*  
Adaptado de: (Hassan, 2014)  
Elaborado por: Autora

Dentro la cadena de suministro tiene tres partes, las cuales son presentadas a continuación:

- **Suministro**

Es la manera en la que se consiguen y suministran las materias primas necesarias para fabricar un producto.

- **Fabricación**

Se basa en convertir las materias primas en productos ya terminados que estén listos para ser usados por los clientes.

- **Distribución**

Es el mecanismo por el medio del cual se asegura la empresa que los productos finales lleguen hasta el consumidor, para lo cual se puede emplear una red de distribuidores, de almacenes o de comercios minoristas.

Los objetivos de la cadena de abastecimiento dentro de las organizaciones son los siguientes:

- Promover un adecuado servicio para el consumidor final del producto
- La entrega de los productos en factores de tiempo, forma y calidad
- Es la capacidad de entrega para ofrecer una variedad de los productos
- Conseguir el balance adecuado

La cadena de suministro se basa en varios principios, los mismos que se presentan a detalle en los siguientes párrafos:

- **Principio 1:**

Se debe segmentar a los clientes basados en las necesidades de servicio de los diferentes grupos y adaptar la cadena de suministros para servir a estos mercados rentablemente.

Tradicionalmente se segmenta a los clientes por industria, producto o canal de ventas y se ha otorgado el mismo nivel de servicio a cada uno de los clientes dentro de un segmento.

Una cadena de suministros eficiente agrupa a los clientes por sus necesidades de servicio, independiente de a qué industria pertenece y entonces adecua los servicios a cada uno de esos segmentos.

- **Principio 2:**

Adecuar la red de logística a los requerimientos de servicio y a la rentabilidad de los segmentos de clientes de la empresa.

- **Principio 3:**

Se debe estar atento a las señales del mercado y alinearse la planeación de la demanda en consecuencia con toda la cadena de suministro, asegurando pronósticos consistentes, así como la asignación óptima de los recursos.

- **Principio 4**

Buscar diferenciar el producto lo más cerca posible del cliente para que este pueda acceder hasta él.

- **Principio 5**

Manejar estratégicamente las fuentes de suministro, evitando desabastecimientos.

- **Principio 6**

Desarrollar una estrategia tecnológica para cada una de las fases de la cadena de suministro.

- **Principio 7**

Adoptar mediciones del desempeño en cada uno de los canales, pudiendo tomar acciones correctivas a tiempo.

### **La logística**

El término logística se emplea para definir la dirección del flujo de bienes y servicios, así como de la información relacionada con esto, desde el punto de inicio hasta el del consumo; esto para que los productos se trasladen en las cantidades correctas, evitando una carencia o exceso, además de lograrlo en el tiempo idóneo, para así entregarse todo con el mayor nivel de eficiencia posible hasta el cliente o consumidor final. La cadena de abastecimiento se puede considerar como una red de clientes y proveedores, en la cual se integran la totalidad de las empresas. Actualmente resulta trascendental llevar a cabo un estudio de la totalidad de los aspectos que esto abarca, es decir, analizar desde el proveedor de las materias primas, la fábrica

y los almacenes, hasta el momento que se llega al portador del bien con todas las características que el productor deseó. La logística engloba todas las actividades que se asocian con el movimiento de bienes del suministro de materias primas hacia el consumidor final para su uso por medio de bienes finales, siendo estas las siguientes:



*Figura 3. Actividades de la Cadena de Suministro*  
Adaptado de: (Zamarripa, 2008)  
Elaborado por: Autora

Los objetivos de una adecuada labor de logística en una entidad son los siguientes:

- **Aumentar la competitividad de la empresa**

El empleo adecuado de los recursos permite a las organizaciones volverse más eficaces interna y externamente, ya que se eliminan los diferentes obstáculos que pueden existir en la cadena productiva y entonces se logra alcanzar mejores resultados dentro del mercado.

- **Disminuir costes**

Da una idea de los recursos con los que la empresa cuenta y entonces permite planificar su mejor utilización, caso contrario se los emplearía sin ninguna previsión y se incurriría en nuevos gastos.

- **Mejorar los niveles de calidad del producto:**

El aporte interno de la gestión logística es altamente notorio, pero este es necesario que se traduzca en algo concreto, es decir, en una mayor calidad del producto, servicio o contenido con el que se compita en el mercado.

- **Velar por la eficacia de los procesos**

Se busca la eficacia en las diferentes áreas productivas de las organizaciones, siendo un buen recurso contra la presencia de la duplicidad de las tareas, así como en la mala utilización de los recursos, la excesiva burocracia y las conocidas zonas vacías de producción o lagunas productivas.

### **Planificación estratégica**

De acuerdo a Tello (2007), la Planificación Estratégica puede definirse de la siguiente manera:

“La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frentes a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización. Cuando el ritmo de la vida era más lento, los gerentes podían establecer metas y planes simplemente explotando de la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la empresa sea siempre una guía digna de confianza y los gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro.”

Es de esta forma que la Planeación Estratégica es un proceso de evaluación por medio del cual se puede analizar la forma sistemática la naturaleza de un negocio, por lo que se constituye por lo que se definen los objetivos a ser alcanzados a largo plazo, así como llevar un diagnóstico de manera sistemática sobre las actividades que la empresa lleva a cabo.



*Figura 4. Modelo de Plan de Negocios*

Adaptado de: (Tello, 2007)

Elaborado por: Autora

Dentro de este tipo de planeación se puede definir, reflexionar, analizar y llevar a cabo la adecuada toma de decisiones para que una organización en particular pueda hacerlo en presente y a futuro, logrando así acoplarse de manera eficaz con las distintas demandas o variaciones que pudiesen presentarse en el mercado, consiguiendo de esta manera un mayor índice de eficiencia y calidad (Tello, 2007).

## **Gestión de inventarios**

### ***Métodos de valoración de inventarios***

Existen varios métodos para la valoración de los inventarios, los cuales son útiles de acuerdo a las diferentes características específicas que posee una organización, motivo por el cual se detallan cada uno de estos según la función con la que cuentan, es decir, conforme a la manera en que se seleccionan los artículos para su venta.

- **Método FIFO (First intro, first output)**

Este es un método que se caracteriza por comercializar los artículos que ingresan primero a un almacén, siendo así que la empresa desea sacar de su inventario todo aquello que haya ingresado primero, lo que convierte a este método en una herramienta que le permite a las empresas contar el valor del stock recibido en primera instancia cuando se efectúen sus ventas.

La razón de mayor importancia por la cual una organización hace uso de este tipo de inventario es porque la salida de stock se da en aquellos productos que llevan una gran cantidad de tiempo almacenados, permitiendo que se evite la presencia de stock caducado, lo cual es altamente favorable para las empresas que se dedican a la comercializar productos alimenticios, conservando en bodega a aquellos ítems que son más recientes, evitando de esta forma que se den pérdidas considerables.

Finalmente, las compras no cuentan con un alto nivel de importancia, ya que estas ingresan al inventario por el mismo valor de compra, por lo que no es necesario que se lleve a cabo ninguna clase de modificación; en caso de que se presente una situación en la que se tengan que realizar devoluciones en compras, entonces se hacen por el valor que cuenta el producto en el momento preciso de la operación, es decir, que se da la salida del stock por la totalidad del valor cancelado en el mismo momento de la compra (Kokemuller, 2017).

- **Método LIFO (Last intro, fisrt output)**

El método LIFO se encuentra basado en dar la salida de los productos que se han comprado de forma reciente, manteniendo así dentro de stock a los que adquirieron con mayor antigüedad; el motor principal para emplear esta valoración de inventarios es el momento en que se den tasas de inflación al alza, ocasionando que los precios de los artículos vayan aumentando de valor considerable y constantemente.

Es importante que se considere que las empresas cuenten con un vasto conocimiento del mercado en el cual estas se desenvuelven, pudiendo así identificar la tendencia inflacionaria que en este se da, aprovechando así de manera futura a las oportunidades que se pudiesen presentar y así evitando emplear este tipo de valoración si es que no se podrán alcanzar los beneficios que la empresa desea.

El trato que se les da a las devoluciones en el sector de las compras se presenta cuando el inventario sale por un igual valor al que fue comprado, ya que las mercancías que se devuelven, lo hacen con el mismo valor por el que fueron compradas. Resulta altamente importante que se destaque que los distintos métodos de valoración cuentan con una validez para costear las ventas o salidas, puesto que las compras ya poseen un valor que se identificó con anterioridad (Moreno, 2011).

Kkemuller (2017) considera que este es un método que permite que los altos mandos de una organización manipulen los resultados para generar un margen de utilidad neta para esta de acuerdo a su conveniencia, por lo que lo ha criticado en gran medida. Cuando los precios se incrementan de manera acelerada y una entidad desea mostrar que recibe ingresos menores en su año fiscal, entonces las empresas usan este método y pueden pagar una menor cantidad de impuestos.

A continuación se presenta una figura en la que se esquematiza la manera en que se llevan a cabo estos dos métodos, permitiendo que sean más fácilmente comprensibles en cuanto a sus conceptos:

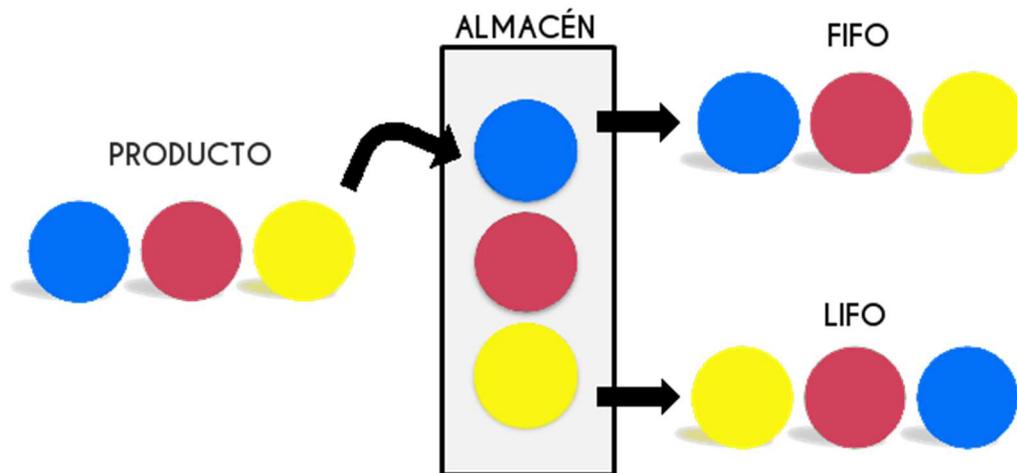


Figura 5. Esquema de los métodos FIFO Y LIFO  
Adaptado de: (Moreno, 2011)

- **Método Inventario Promedio**

Este método se basa principalmente en identificar el costo promedio de cada producto almacenado en el inventario final en el momento preciso en que las unidades son idénticas en su apariencia, pero que fueron adquiridas con precios diferentes, esto debido a que sus adquisiciones se dieron en diferentes momentos, siendo necesario que para definir el valor del costo que posee la mercancía, se tome el valor del costo de los productos del inventario inicial, efectuando una suma con las compras durante el mismo periodo y luego dividirlo por el número de unidades del mismo inventario inicial y hacer una suma de las compras que se dieron en el periodo en cuestión.

Como el mismo nombre del método lo indica, la forma en que se determina este tipo de inventarios es sobre la división del importe acumulado de las erogaciones que sean aplicables para el total de productos adquiridos o que se hayan producido anteriormente. El costo de los distintos artículos que se encuentran disponibles para su venta debe ser dividido para las

unidades que pueden venderse; siendo importante que se indique que se utiliza el costo obtenido para así valorizar el inventario final de la empresa.

Los costos definidos mediante el uso de este método se ven afectados por las compras efectuadas al inicio de un periodo, así como también con el momento en el que este concluye. Es de esta manera que dentro de un mercado que cuenta con una marcada tendencia al alza, el costo unitario actual es menor al costo unitario que se haya previamente calculado (Javera, 2011).

- **Método Inventario Perpetuo**

Mientras que este sistema de valoración de inventarios es altamente ponderado, siendo considerado en gran medida como el mejor de todos los métodos existentes para registrar y almacenar productos, esto debido a que cuenta con un alto nivel organizativo; siendo conocido como un sistema constante o permanente, pudiendo organizar la información y otorgar un nivel de accesibilidad y localización adecuado, minimizando en lo máximo posible la presencia de inconvenientes que permitan identificar el valor del inventario final, así como también del costo de lo comercializado y la pérdida bruta o de la utilidad que se ha obtenido.

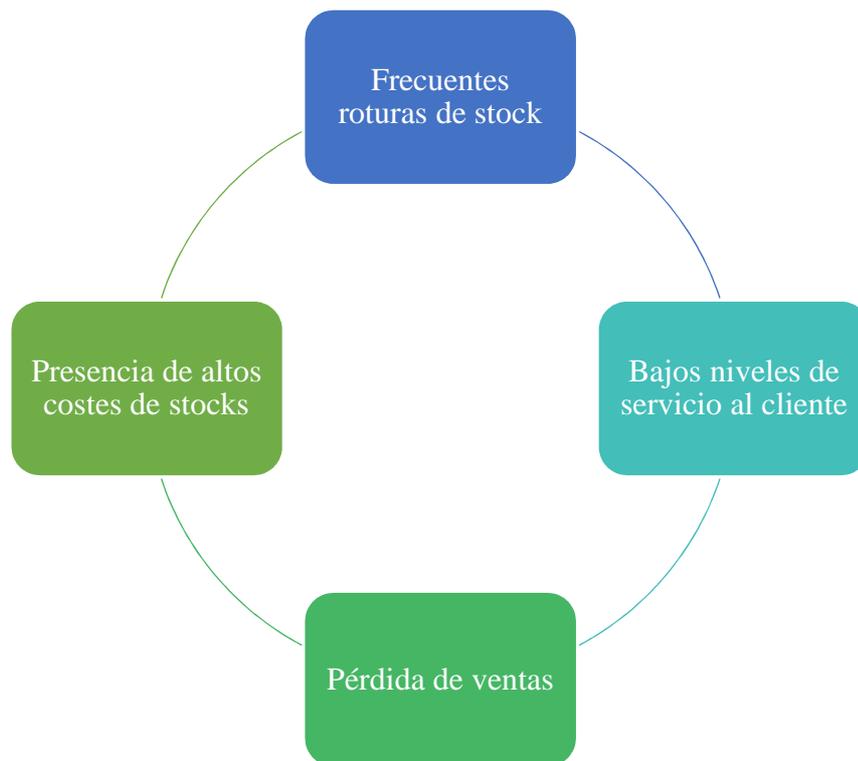
El sistema de inventario perpetuo se establece como un registro periódico y continuo de la totalidad de los movimientos que se den en el área de inventarios, así como en lo relacionado con el costo con el que cuenta cada producto que la empresa previamente haya vendido, esto mediante identificación específica o cualquier medio para este fin (Jiménez & Espinoza, 2007).

### **Forecast de compra**

El forecast se conoce como “previsión de ventas” y es la estimación de las ventas que una empresa tiene determinada a efectuar durante un periodo de tiempo, para lo cual se emplean

datos históricos, información de profesionales de ventas, valoraciones del equipo de marketing o cualquier otro indicador que permita obtener la cifra más cercana a la realidad posible.

El forecast puede llevarse a cabo desde el punto de vista institucional, en el cual la empresa realiza sus predicciones sobre la demanda que tendrán sus productos para los departamentos que posee, pudiendo ser el financiero, el de producción o el de logística, tomando en consideración la información en la planificación, o pudiendo hacerlo desde un punto de vista personal, en el cual el profesional del área de ventas declara lo que se venderá a futuro (Tejeira, 2013). Por medio de la aplicación del forecast se evitan varios problemas dentro de una organización, siendo los más dañinos y por ende los que mayor importancia representan dentro de esta, los presentados en la siguiente figura:



**Figura 6. Errores que evita el uso de Forecast**

Adaptado de: (Tejeira, 2013)

Elaborado por: Autora

La forma por la cual se puede realizar un forecast puede ser de tipo cualitativo y cuantitativo, esto dependiendo del enfoque deseado, por lo que se los detalla a continuación:

- **Métodos cualitativos:** Se basan mayormente en un juicio y evaluación subjetiva, ya sea por medio de efectuar una consulta al equipo comercial o a individuos ajenos a la organización.

En muchas ocasiones, estos métodos son los únicos que pueden realizarse debido a la carencia de datos reales, mayormente en productos o servicios nuevos, así como en empresas de creación reciente.

Estos métodos los emplean los responsables de las cuentas de la empresa, ya que poseen el control absoluto de las cuentas, por lo que disponen de las herramientas que se requieren para brindar su valoración personal acerca de datos objetivos.

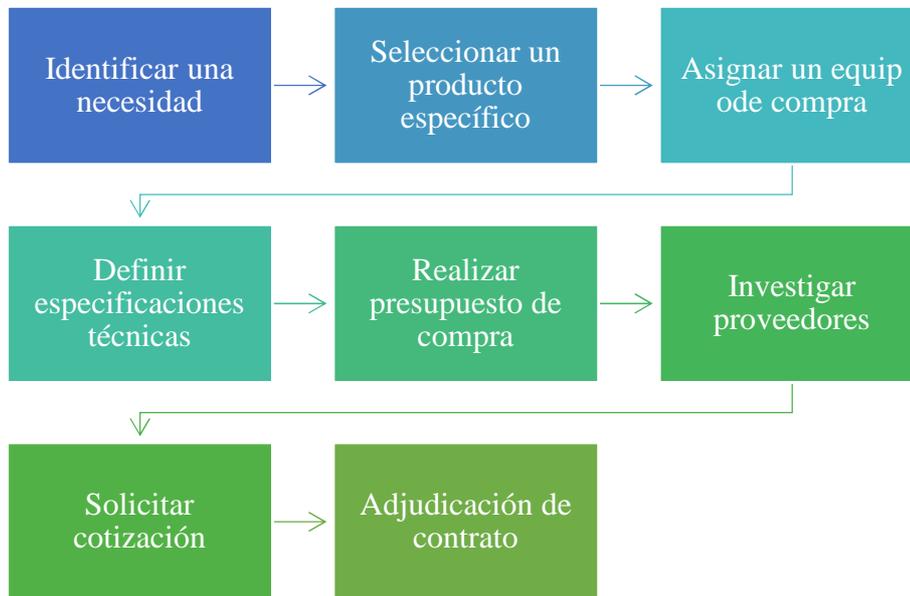
- **Métodos cuantitativos:** Estos métodos se basan en los datos que ya se poseen en el campo histórico de ventas a los que se aplican una gran cantidad de fórmulas estadísticas y matemáticas.

Este tipo de métodos se pueden dividir en dos subgrupos, siendo uno de estos, el análisis de series de tiempo y el otro las técnicas causales que tratan de definir una relación entre los indicadores primarios y lo que se podría presentar dentro de un futuro (Tejeira, 2013).

### **El proceso de compra**

El proceso de compra para las compañías se compone de seis etapas, el cual inicia en la identificación de una necesidad para lo cual la empresa en respuesta define la compra de un producto hasta llegar al final, el cual es la creación de un contrato de compra con el distribuidor. Mientras que los pasos intermedios permiten generar un proceso informado y organizado para efectuar la compra de un producto correcto y así cubrir una necesidad por medio de un

proveedor calificado, esto debido a que su opción le beneficia en mayor medida a la empresa (Williams, 2018).



**Figura 7. Fases del proceso de compra**

Adaptado de: (Williams, 2018)

Elaborado por: Autora

- **Identificar necesidad:** La empresa dentro de sus procesos identifica que carece o requiere de un producto o servicio, por lo que se define que se debe adquirir para su normal desarrollo.
- **Seleccionar un producto específico:** Definir un producto específico para cubrir la necesidad existente.
- **Asignar un equipo de compra:** Reunir un equipo para administrar el proceso de compra, indicando las especificaciones técnicas requeridas para el producto y solicitar una cotización para desarrollar un contrato.
- **Definir especificaciones técnicas:** Desarrollar una lista de especificaciones técnicas necesarias para asegurar que el producto cumpla con las necesidades de la empresa.

- **Realizar presupuesto de compra:** Se establece un presupuesto de compra, lo cual depende del rango de precios definido previamente en una investigación previa.
- **Investigar proveedores:** Se investiga a los distintos productos que podrían cubrir la necesidad y los proveedores que los poseen, esto para identificar el modelo de mayor calidad o mejor precio.
- **Solicitar cotización:** Se solicitan cotizaciones de los fabricantes y proveedores del producto identificado, el cual debe cumplir con las especificaciones técnicas requeridas.
- **Adjudicación del contrato:** Se selecciona al proveedor de entre las cotizaciones enviadas y entonces se construye el contrato de compra.

### **Marco referencial**

El Servicio de Rentas Internas de Ecuador, define como PYMES a las pequeñas y medianas empresas como un conjunto de entidades que poseen un limitado capital social, número de trabajadores, nivel de ventas y la producción o activos que poseen (SRI, 2012).

Mientras que si se las conceptualiza de acuerdo a estudiosos del campo empresarial, las PYMES son entidades que actualmente ganan más terreno, puesto que son herramientas para que las naciones logren una redistribución de los ingresos hacia los estratos medios y bajos, volviéndose entidades que permiten que estos sectores vean mejoradas sus condiciones de vida (Mejía, 2011).

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, en la Resolución No. SC-INPA-UA-G-10-005 del 7 de Diciembre del 2010, la misma que se basa en la clasificación de las PYMES efectuada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente, define que las PYMES se clasifican tomando en consideración dos criterios, los cuales son el personal ocupado por la organización y el valor bruto de las ventas efectuadas por mes.

Tabla 1. Clasificación de las PYMES

Variables	Estrato I	Estrato II	Estrato III	Estrato IV
Personal Ocupado	1-9	10-49	50-99	100-199
Valor bruto de las ventas anuales	<100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 2.000.000	2.000.001 – 5.000.000

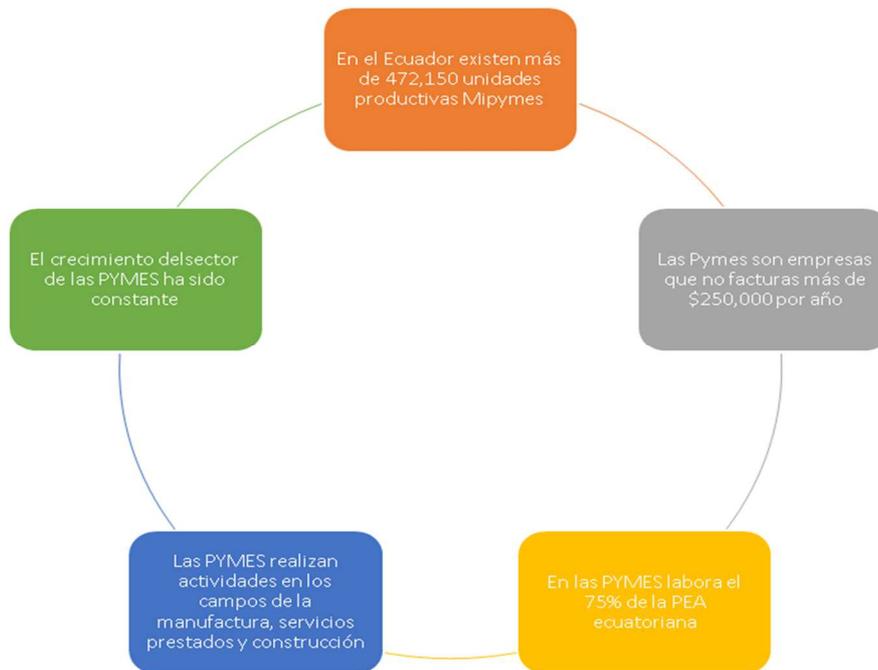
Adaptado de: (Superintendencia de Compañías, 2010)

Elaborado por: Autora

A nivel latinoamericano, el mercado empresarial se encuentra conformado en un 99% por pequeñas y medianas empresas, las mismas que son el 67% de las fuentes de empleo de la región, constituyéndose de esta forma en la principal fuerza de generación de empleo y un aporte trascendental para la economía de las naciones.

En el Ecuador a partir del año 2007 se ha venido dando un incremento en la presencia de PYMES de un 41%, situación que representó un aumento que hizo que estas organizaciones pasen de 66,000 a 93,000, generando una mayor cantidad de ingresos para el Ecuador; además de que para el país, recibiendo este un 60% más de dinero, lo que se tradujo en 208 millones de dólares.

Las PYMES en el Ecuador aportan alrededor del 25% del Producto Interno Bruto no petrolero y por más de 10 años representó el 11% de las exportaciones no petroleras ecuatorianas. A continuación se presentan las principales ventajas y desventajas que poseen las PYMES, las cuales evidencian su fragilidad en varios aspectos y la versatilidad para desenvolverse y adaptarse a los entornos cambiantes que se presentan en la actualidad (Diario El Telégrafo, 2016).



*Figura 8. Características de las PYMES*  
 Adaptado de: (Diario El Telégrafo, 2016)  
 Elaborado por: Autora

### **Fortalezas**

- **Contribución con la economía:** Las PYMES pueden darse en una gran cantidad de campos, siendo esto posible porque los negocios cotidianos son los que generan de manera más sencilla pequeños ingresos; las áreas de alimentación y transporte son las de mayor presencia de esta clase de entidades empresariales.
- **Capacidad de adaptación y redistribución:** Al no contar con una gran cantidad de empleados, este tipo de empresas poseen estructuras organizacionales que pueden adaptarse de una mejor manera ante los distintos cambios que en un contexto económico podría darse.

### **Debilidades**

- **Falta de conocimiento:** En muchas ocasiones se puede dar una deficiencia en lo correspondiente al nivel del conocimiento empresarial, lo cual ocasiona que se tomen

decisiones erróneas que luego causan un retraso en lo correspondiente al crecimiento como organización.

- **Falta de capital y liquidez:** Esto se da debido a que para crear una PYME se emplea la suma de capitales procedentes de personas naturales, pudiendo darse dificultades para cumplir obligaciones económicas, ocasionando de esta forma una carencia de liquidez, la cual las convierte en entidades débiles dentro de un mercado.
- **Escaso nivel de competitividad:** Se encuentran imposibilitadas para cubrir una gran parte del mercado, siendo superadas por grandes organizaciones que ya se encuentren posicionadas.
- **Carente capacidad de actualizar tecnología:** Debido a la carencia de capital, se ve dificultada la obtención de tecnología, situación que ocasiona que las PYMES se vean dificultadas para ser competitivas.

## **Marco contextual**

### **Descripción del negocio “Comercial Chile”**

Comercial Chile es una empresa que se dedica a la importación y venta de juguetes en la ciudad de Guayaquil desde 1986, la cual se ha mantenido a pesar del paso de los años gracias a su seriedad y calidad en el servicio, brindando productos que satisfacen la demanda del mercado.

- **Misión:** Ofrecer productos y servicios de alta calidad, los cuales satisfagan plenamente las necesidades de los clientes, basándose en el compromiso y la seriedad que la empresa ha llevado a través de todos los años de funcionamiento, volviéndola una entidad de prestigio.

- **Visión:** Convertirse en la empresa líder en la distribución de artículos de fiesta, juguetes y confitería para el año 2020, manteniendo un alto nivel de satisfacción en los clientes en todo momento.

### **Equipo de trabajo**

La empresa actualmente cuenta con dos locales y 11 colaboradores que realizan actividades en los cargos de:

- Percheros
- Bodegueros
- Atención al cliente
- Cajeros

El personal del primer local se encuentra dividido de la siguiente manera:

#### **Mujeres**

- 3 cajeras
- 2 en área administrativa

#### **Hombres**

- 4 bodegueros

Mientras que en el segundo local se disponen así:

#### **Mujeres**

- 3 cajeras
- 2 en área administrativa

#### **Hombres**

- 4 bodegueros

## Descripción de las funciones del personal

Las labores que desempeñan cada uno de los empleados de la empresa son detalladas a continuación:

- **Gerente General:** maneja toda la parte financiera y de compras de los productos de la empresa, siendo el representante legal de la empresa, por lo que con su nombre se manejan las cuentas de los bancos, además de revisar el orden de los pagos de las facturas y está encargado de poner los precios y medir el índice de rentabilidad de la empresa.
- **Recursos Humanos:** Se encarga del personal en el área de recursos humanos, contratación, pagos, despidos también compras del área de piñatería, arreglo de perchas, marketing e ingreso de facturas.
- **Asistente Contable:** asistente contable, ingresos de facturas notas de créditos pagos, retenciones, control de inventarios, asistente del gerente (trabaja en el primer local).
- **Asistente Administrativa:** ingreso de facturas, retenciones y control de las bodegas (hace transferencias y controla lo que se envía en los camiones recibe la mercadería).
- **Sistemas:** maneja todo lo que tiene que ver con las redes y computadoras y también controla los camiones y el despacho de las mercaderías.
- **Administradora:** Es la encargada de la parte de ventas, ayudando en lo relacionado a la rotación de productos que tienen poca salida, además debe monitorear perchas y es la dueña del comercial, responsable del segundo local.
- **Asistente de Administración:** responsable de los cuadros de caja y manejar el personal de ese local.

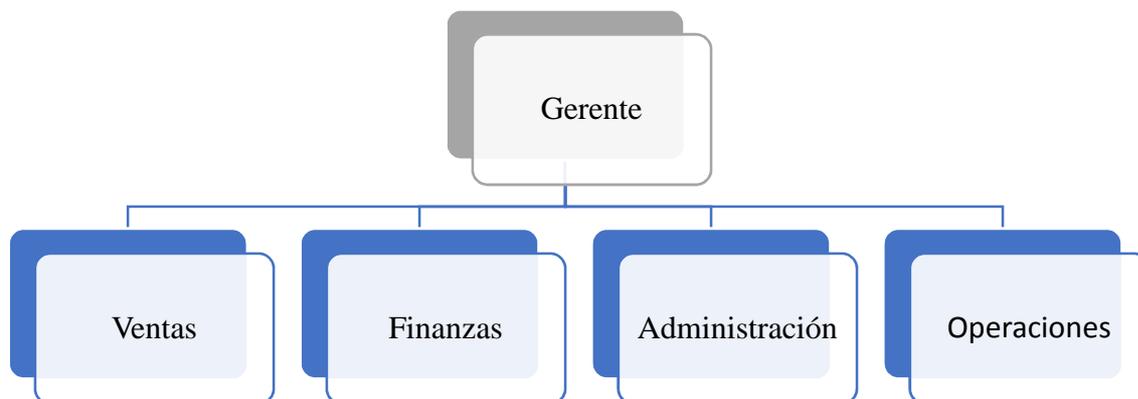


Figura 9. Organigrama de la empresa  
Adaptado de: (Comercial Chile, 2017)

Elaborado por: Autora

### Descripción de productos

El almacén “Comercial Chile” pone a disposición de sus clientes: confites, artículos de fiesta y juguetes como productos principales, pero asimismo, como estrategia de producto realiza combos que los denomina “armados” en donde se combinan marcas de los tres productos principales con la finalidad de facilitar la compra de los clientes. A continuación se hace una descripción de estos productos:

Tabla 2. Características de los productos que comercializa el negocio

Producto	Características
Confitería 	Dentro de los confites, el negocio vende caramelos, chupetes, chocolates en barra, mentas, chicles y galletas, de marcas reconocidas como Arcor, Confiteca, La Universal, Nestlé, Candy Planet, Icapep, Consuma, Trome y Colombina.
Artículos de fiesta	



En lo que respecta a artículos de fiesta se desagregan: sobres, cajas para torta, cajas para sorpresas, piñatas, velas y demás.

### Juguetes



Dentro del rubro de juguetes se destacan muñecas, empaques de juguetes varios como sets de doctor, juegos de cocina y demás artículos de los personajes que son tendencia en el público infantil.

---

Elaborado por: Autora

En lo que respecta a los armados, consiste en una estrategia para combinar productos varios de los previamente mencionados, pudiendo ser diversas marcas de confites, artículos diversos de fiestas y juguetes, tal como se observa en la siguiente figura:



*Figura 10.* Combos o productos armados de Comercial Chile

Elaborado por: Autora

## **Descripción del actual proceso de compras**

Comercial Chile desarrolla sus funciones en el área de compras por medio de la dirección del Gerente General, el cual revisa las condiciones y el precio de los productos, a su vez que analiza los acuerdos de pago y selecciona la mejor propuesta en base a descuentos y condiciones de pago que los proveedores ofrecen, coordinando la entrega de la mercadería a las siguientes bodegas:

- **Bodega de Tía:** Se encuentra principalmente la mercadería procedente de las empresas Confiteca, Nestlé, Candy Planet, Icapep, Consuma, Trome y Colombina.
- **Bodega de Cuenca:** Se almacenan los juguetes, productos de la marca Coca-Cola, los productos Monterrey y además se destina una parte para los productos que han caducado.
- **Bodega de Barrezueta:** Se encuentran almacenados los productos de La Universal, Arcor, Egos y demás que proceden de empresas pequeñas.

El detalle del proceso actual sería el siguiente:

- 1) Cada local posee una pequeña bodega, la cual sirve para abastecerse de productos de manera más rápida. Luego que la mercadería ingresa a las bodegas se procede al registro de esta en el sistema contable de la empresa llamado “Dobranet”.
- 2) Posterior al ingreso de los productos, ya sean confites, artículos de fiesta o juguetes, el Gerente General revisa los costos e incorpora el margen de utilidad para los productos previo a la ubicación de la mercadería en percha y así transferir lo requerido a cada uno de los locales.
- 3) Una vez que se recibe la mercadería en los locales, las impulsadoras de cada marca los colocan en las perchas del local que funciona como un autoservicio, esto es que

el cliente escoge directamente lo que requiere, es de acotar que existe personal que asesora al cliente en sus necesidades cuando lo requieran.

- 4) Existe mercadería que se utiliza para hacer “armados”, estos armados son llamados por el sistema una orden de ensamble en la cual se detalla lo que se utiliza y cuanto sale, y ahí se da el costo del producto y se coloca la utilidad de productos; estos “armados” son combos, los cuales se han vuelto un producto estrella de la empresa y son demandados en gran medida por los clientes.
- 5) En lo que respecta a artículos de fiesta y juguetes, las compras se realizan dependiendo de la rotación del stock vendido, ya que a diferencia de los confites, hay temporadas en donde un personaje se encuentra de moda por parte del público infantil como muñecos de: Ben10, Doctora Juguetes y demás personas clásicos de Disney. Bajo este contexto, la compra del stock se realiza en función a los personajes que tienen mayor aceptación por el público y por tal motivo no se puede comprar las cantidades. Asimismo, productos como las piñatas, se hacen trabajos manuales dependiendo de lo que el cliente desee y se le asigna el valor dependiendo del costo del proceso.
- 6) El pago a proveedores, se realiza los miércoles de cada semana y de acuerdo a los términos de negociación, se realizan entre 30, 60 y 90 días de crédito; mientras que en los productos artesanales se realizan pagos de contado, y todo valor cancelado se respalda con un cheque para que el área contable disponga de un documento de soporte.

## **Capítulo 3. Metodología de la investigación**

### **Diseño de la investigación**

El diseño de investigación es el punto de partida que establece bajo qué parámetros se efectuó la recolección de datos en el negocio Comercial Chile. Su importancia radica en que consiste en un plan o estrategia que determina las directrices que debe considerar el investigador para establecer conclusiones que ayuden a cumplir con los objetivos del estudio. Es así como, tomando como referencia lo manifestado por Hernández, Fernández & Baptista (2014) existen dos tipos de diseños: experimentales y no experimentales.

Los diseños experimentales normalmente se recomiendan para estudios en donde se alteran las variables intencionalmente para ver la acción y reacción de un evento; mientras que los diseños no experimentales se basan en sucesos ya pasados, entonces, el investigador no afecta las variables, sino que evalúa el comportamiento que tienen las personas objeto de estudio, tal y como se manifiestan en su entorno.

En este caso, el diseño fue no experimental porque se busca indagar acerca de la forma en que los administradores del negocio Comercial Chile, llevan a cabo la gestión del inventario y si tienen claro el objetivo de realizar una planificación de los procesos que implica la cadena de suministro de su empresa, a fin de optimizar costos y mejorar el nivel de satisfacción de los clientes. Este estudio además, permitió establecer aspectos que deben corregirse de forma urgente, para considerarlos como parte de la propuesta y así, tener una base al momento de esquematizar el antes y después, es decir un escenario que permita visualizar la forma en que se organizarían los procesos, una vez que se tome la decisión de ejecutar la propuesta.

### **Tipo de investigación**

En cuanto al tipo de investigación, esto va de la mano con el diseño, y para este efecto se podrían desagregar dos tipos que se relacionan con el presente estudio. En primera instancia el tipo de investigación fue descriptiva, ya que de acuerdo con Sierra (2012) esta se basa en determinar las características o rasgos de una situación, fenómeno u objeto de estudio. Por tanto, al aplicar este tipo de estudio a Comercial Chile, se seleccionaron las características fundamentales para tener una idea clara de cómo administran su inventario y qué otros procesos están relacionados para estructurar la cadena de suministros.

El segundo tipo de investigación fue “de campo” porque implica una recolección de datos en el lugar de los hechos, en este caso, Comercial Chile. Este tipo se acompaña de aspectos como: definición del método, selección de una población y muestra, definición de técnicas para la recolección y análisis de datos (Sierra, 2012).

### **Enfoque de la investigación**

Comercial Chile es una empresa que pertenece al sector PYMES y su fuerza laboral está conformada por 11 personas, entre directivos y personal operativo. No obstante, las decisiones del negocio son tomadas por 3 personas que son: 1 propietario, 1 copropietario y 1 asistente administrativa y responsable del área de bodega, por tanto, no fue necesario hacer mayores cálculos ni mediciones numéricas, debido a que la recolección de datos sería más simple y directa al exponer la apreciación o criterio total de las personas que forman parte del estudio, de esta forma es más precisa y tiene un contexto más real.

### **Método de la investigación**

El método científico es un proceso de la investigación que se caracteriza por tener un orden lógico que busca validar la verdad de ciertos enunciados, en pocas palabras es la vía para llegar al cumplimiento del objetivo de la investigación (Behar, 2013). Si bien existen diferentes

tipos de métodos, para este estudio se consideró pertinente utilizar el método inductivo ya que está más asociado a la investigación cualitativa.

El uso del método inductivo se justifica porque “crea leyes a partir de la observación de los hechos, yendo lo específico a lo general” (Behar, 2013). Al aplicar este método en la investigación a Comercial Chile, se establecieron ciertos aspectos particulares o variables como: manejo de inventario, métodos de pronóstico de inventario, necesidad y propuesta, las cuales sirvieron de pauta para establecer las dimensiones que formularían el cuestionario para la recolección de datos.

### **Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

Para la recolección de datos la técnica utilizada fue la entrevista, la misma que se apoyó en un cuestionario de preguntas abiertas el mismo que se diseñó a través de las variables y dimensiones identificadas para la elaboración del cuestionario. A continuación se describe el proceso de construcción de este instrumento:

Tabla 3. *Operacionalización de variables*

<b>Variable</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Boceto de Preguntas</b>
Manejo de inventario	Es la forma en la que los administradores de Comercial Chile llevan el control, ingreso y egreso de la mercadería del almacén, según las diferentes necesidades del mercado	Identificación de procesos y falencias	¿De qué forma se ha desarrollado el manejo de inventario?  ¿Cuáles han sido las falencias que se han podido identificar?
Métodos de control y pronóstico del inventario	Es la metodología que se aplica para evaluar las necesidades del mercado, y de acuerdo a eso comprar más	Proyecciones y control del inventario	¿Cómo se hacen las proyecciones del inventario?

---

	o menos inventario, según la estacionalidad de la demanda.		¿Es necesario mantener o adquirir algún programa nuevo que ayude a controlar el inventario?
Necesidad	Se define por el interés de los directivos por contar con una solución inmediata que responda o haga frente a las falencias detectadas	Procesos que deben corregirse de forma urgente	¿Qué procesos deben corregirse de forma urgente?  ¿De dónde nace la idea de formular un plan estratégico?
Propuesta	Es el conjunto de ideas que se convertirán en el plan de acción para la formulación de la cadena de suministro	Plan estratégico y cadena de suministro	¿Qué entiende por plan estratégico y cadena de suministro?  ¿Cuáles serían los procesos que actualmente se desarrollan en la cadena de suministro?  ¿Qué expectativas se tiene?  ¿Quiénes serían los beneficiarios?  ¿Cómo se financiarían los recursos de la propuesta?

---

Elaborado por: Autora

## **Población y muestra**

Arias (2012) explica que población es un conjunto de individuos que forman parte de un estudio y que se caracterizan por tener aspectos que los hacen similares. Mientras que la muestra es una porción representativa de dicha población, la cual se utiliza cuando se posee una población que es poco accesible, en decir cuando el volumen o la cantidad de individuos es bastante elevada y no se disponen de los recursos o el tiempo para llevar el estudio a la totalidad de la población.

En este apartado se consideró como población el personal de comercial Chile, sin embargo debido a que se escogió la técnica de la entrevista para el desarrollo de la investigación de campo, solo se identificaron tres personas con vasta experiencia en el presente negocio, para poder realizar el estudio respectivo, a continuación se detallan los nombres de los entrevistados y el perfil de cada uno:

Tabla 4. *Perfil de los entrevistados*

<b>Entrevistado</b>	<b>Breve perfil</b>
Sr. Kléver Moreno	Cargo: Gerente general (Propietario fundador) Experiencia: 32 años en el negocio de la confitería Funciones: Maneja el área financiera del negocio, realiza el proceso de compra, pago a proveedores, determina la rentabilidad de los productos y coloca precios.
Sra. Rosa Elena Naranjo	Cargo: Gerente comercial (Copropietaria fundadora) Experiencia: 32 años en el negocio de la confitería Funciones: Manejo de caja, atención al cliente, ventas.
Cristina García	Cargo: Asistente administrativa y responsable de bodega Experiencia: 3 años en el negocio de la confitería Funciones: Inventario, ingreso, almacenamiento y venta de la mercadería

---

Elaborado por: Autora

## **Resultados de la entrevista**

A continuación se presenta un análisis de las tres entrevistas realizadas a las personas previamente mencionadas, con la finalidad de determinar su punto de vista respecto a la necesidad de contar con una mejora en la cadena de abastecimiento de Comercial Chile.

### **1) ¿De qué forma se ha venido desarrollando el manejo del inventario en la empresa Comercial Chile?**

El proceso de inventario ha mejorado con el pasar del tiempo, ya que debido al desconocimiento técnico de este proceso, almacenaban de acuerdo a los productos que tenían mayor salida. Conforme al crecimiento de la empresa y a la obtención de un establecimiento propio y más amplio se han incorporado más líneas de productos, por lo que tuvieron que prescindir de un inventario más técnico y sofisticado que les permita tener toda la información de la mercadería de forma computarizada; sin embargo este sistema no reconoce los productos por lote, ni por el tiempo de caducidad o por el lugar de almacenamiento y esto les genera complicaciones al momento de rotarlos a la percha de salida para la venta o cuando realizan ventas al por mayor.

### **2) ¿Cuáles han sido las falencias que se han podido identificar durante el manejo del inventario en Comercial Chile?**

Falta de capacitación al personal sobre el sistema computarizado de la empresa, no poseen manual de funciones que delegue responsabilidades específicas y que les permita a los funcionarios dar cuentas de los resultados a través de reportes, no se realiza control sobre el stock.

**3) ¿Cómo se hacen las proyecciones para la compra de inventario, utilizan algún programa?**

Las proyecciones para la compra de inventario se realiza mensualmente mediante el siguiente proceso: Son verificadas por el Gerente General a través del sistema computarizado del negocio, posteriormente se compara los datos con los registros vendidos en años anteriores y por último se comprueba la exactitud restando las ventas menos las compras, ya que esta operación les refleja la existencia real de mercadería en almacenamiento.

**4) ¿Considera que es necesario mantenerse o adquirir algún programa nuevo que ayude en el control del inventario?**

Actualmente la empresa cuenta con un software contable denominado Dobranet que pertenece a la empresa Codetek, les permite tener más de control y mayor agilidad en el desarrollo del servicio al cliente, sin embargo consideran que el sistema se debe optimizar en base a las necesidades de la empresa que principalmente se enfocan en la rotación de la mercadería debido a que la mayoría de productos son perecibles, por lo que la fecha de caducidad, ubicación de la mercadería por lote son los principales aspectos que el sistema debe considerar, para así evitar pérdidas, buscar estrategias para incentivar la rotación de ciertos productos y ahorrar tiempo.

**5) ¿De dónde nace la idea de formular un plan estratégico para mejorar la cadena de suministro de Comercial Chile?**

La idea del formular un plan estratégico nace de las falencias que actualmente tiene el negocio, debido al mal almacenamiento de la mercadería, ineficiencia en el inventario, escaso control y falta de documentación de procesos, ya que es preciso ofrecer un servicio óptimo en cuanto a tecnología, atención, calidad humana y demás características que

diferencien Comercial Chile de la competencia por lo que se encuentran en la búsqueda constante de mejoras para satisfacer al cliente.

**6) ¿Cuáles serían los procesos que actualmente se desarrollan en la cadena de suministro de comercial Chile?**

Se analiza el producto que aplica a ser comercializado por Comercial Chile, se determina la rentabilidad, se evalúa las siguientes características: que sea innovador, ofrezca imagen, tenga un costo competitivo y se promocione; ya que la empresa busca tener los mejores productos y precios que optimicen sus condiciones de comercialización para ser aceptadas por el mercado.

Una vez aceptado el producto, ingresa a bodega, se verifica el lote y fecha de caducidad y finalmente se despacha a los diferentes puntos de venta de acuerdo a la necesidad.

**7) ¿Dentro de esos procesos cuáles serían los que deben corregirse de forma urgente?**

La empresa necesita un manual de procesos donde se especifiquen las actividades, los responsables, el tiempo promedio de cada gestión, para que así los directivos puedan delegar responsabilidades y descongestionar su sobrecarga laboral, además que requieren ejercer mayor control en la transferencia de mercadería hacia las respectivas bodegas y estos movimientos de inventario se pueden registrar por medio de kárdex, por otra parte existe la necesidad de capacitación para que haya mayor compromiso laboral.

**8) ¿Cuáles son sus expectativas respecto con el mejoramiento de la cadena de suministro?**

Las expectativas de los entrevistados se fundamentan en: tener las bodegas de almacenamiento más organizadas, mejorar los procesos de entrada y salida de mercadería, disminuir las pérdidas por falta de rotación o caducidad de productos, además de implementar un sistema tecnológico integral que les ayude en los procesos de venta,

compra, pago a proveedores, contabilidad y por último un capital humano capacitado que posea la determinación y conocimientos para desarrollar el trabajo de la mejor manera.

**9) ¿Quiénes serían los principales beneficiarios de la mejora en la cadena de suministro?**

Sobre los beneficiarios de la cadena de suministros los entrevistados determinan que son los clientes, ya que los definen como el alma del negocio y en este sentido consideran que “Comercial Chile” trabaja para que estos tengan un mejor servicio.

**10) ¿De qué manera se financiarían los recursos necesarios para el mejoramiento de la cadena de abastecimiento?**

Los recursos para el mejoramiento de la cadena de suministros se financiarían a través de capital propio, ya que cada año la empresa realiza un estudio de lo que se debe mejorar y se reinvierte parte de la utilidad en la empresa, sin embargo en el caso de que la situación amerite realizarían un préstamo después de haber analizado la tasa de interés para conocer el costo de la inversión.

**Conclusión de la investigación de campo**

De acuerdo a los datos de la entrevista se puede concluir lo siguiente:

Los administradores del negocio tienen una trayectoria interesante en el manejo del negocio pues sus 28 años de experiencia le han permitido ir comprendiendo de a poco las necesidades que tiene el mercado y en base a eso, está consciente de que deben ajustarse a un campo cada vez más competitivo y en donde la tecnología y los procesos bien definidos son claves para mantenerse.

Si bien la forma de llevar a cabo el control de inventarios no es la adecuada, ya que prácticamente no se ha identificado ningún mecanismo formal como tal, se puede catalogar como positivo la decisión de cambiar esta situación y organizar todos los procesos que se

relacionan con el inventario. Está claro que desconocen los conceptos de plan estratégico y cadena de suministro, pero sí tienen conocimiento de que al documentar la información de su compañía, diseñar procesos, capacitar al personal y adquirir un nuevo programa, habrá un cambio muy positivo tanto para la compañía como para los clientes.

Los beneficios para la compañía son varios, pero los más destacados se manifiestan en la reducción de las mermas o pérdidas por la caducidad de inventario que actualmente oscilan entre el 10% y 15% del mismo, lo cual podría significar un ahorro importante en los costos del negocio. Mientras que otro beneficio esperado es la satisfacción del cliente que se traduciría en un mejoramiento de las ventas y crecimiento de la rentabilidad pues, al disponer de un mejor control y gestión del inventario, se puede atender oportunamente las necesidades de los clientes.

Finalmente, en lo que concierne a los recursos que financiarían esta propuesta se podría recurrir a un préstamo bancario dependiendo del monto, y considerando que es una forma de evitar una descapitalización del negocio. No obstante, el propietario no descarta que también se puedan financiar con recursos propios, por lo que se podría evaluar un escenario de financiamiento mixto, es decir con y sin préstamo.

## Capítulo 4. La Propuesta

### Generalidades

#### Descripción del plan estratégico

De conformidad con la investigación documental y de campo, se ha evidenciado que el principal problema que enfrenta el negocio es la falta de control en las bodegas, ya no hay documentos de respaldo que garanticen la cantidad real que ingresa y sale del inventario, especialmente en productos como los confites que tienen una fecha de expiración, con el inconveniente que alguna mercadería no se la haya registrado, esté caducada o haya sido sustraída, por lo que es pertinente diseñar estos controles e incluirlas en la cadena de suministro, permitiendo una mejor gestión de los niveles de inventario, protegiendo de esta forma la liquidez y rentabilidad del negocio.

La presente propuesta se enfoca en la formulación de un plan estratégico para levantar por primera vez la cadena de abastecimiento en el almacén “Comercial Chile”, con énfasis en el manejo de inventarios. Para tener una idea clara de los componentes que integrarán este plan, se hace una breve descripción de los contenidos a través de cuatro fases:

- Fase 1 – Planeación: consiste en la identificación del FODA de “Comercial Chile” para determinar aquellos aspectos positivos que pueden aprovecharse para mitigar el impacto de los aspectos negativos.
- Fase 2 – Organización: aquí ya se desagregan los procesos y procedimientos principales que integran la cadena, los cuales se relacionan con la adquisición de inventario, almacén, comercialización y demás procesos complementarios que permitan el cumplimiento de los objetivos del negocio.

- Fase 3 – Dirección: esta etapa implica una división de las funciones que deben cumplir cada una de las personas involucradas en estos procesos.
- Fase 4 – Control: establece las políticas e indicadores que permitirán hacer un seguimiento de la evolución de los procesos para determinar si el personal está cumpliéndolos, si es necesario mantenerlos o deben ser rediseñados.

Al final, lo que se busca con esta cadena es maximizar la satisfacción de los clientes a través de la entrega eficaz y oportuna de los pedidos que solicita, para lo cual es necesario disponer de un stock de inventario que se adapte a las fluctuaciones de la demanda. De esta forma, la empresa dispondrá del dinero necesario que le permitirá optimizar los tiempos del ciclo operativo en el negocio “Comercial Chile”.

### **Objetivo general**

Determinar los nuevos procesos que deben integrar la cadena de suministro de Comercial Chile.

### **Objetivos Específicos**

- 1) Establecer los factores internos y externos que tienen incidencia en los resultados del negocio para la formulación de estrategias a partir de la matriz FODA.
- 2) Diseñar los procesos claves y de soporte que integran la cadena de suministro.
- 3) Distribuir las responsabilidades que debe cumplir el personal involucrado en cada proceso de la cadena de suministro.
- 4) Proponer controles que permitan hacer un seguimiento de la cadena de abastecimiento.

## **Fase 1: Planeación**

### **Misión**

Diseñar procesos eficientes que agilicen la rotación del inventario, a fin de maximizar el nivel de satisfacción de los clientes, a través de costos competitivos.

### **Visión de la propuesta**

Posicionar a “Comercial Chile” como uno de los almacenes más prestigiosos de Guayaquil, destacándose por sus procesos eficientes y recursos humanos comprometidos en la venta de productos de calidad, según las necesidades de los consumidores.

### **Análisis FODA de los procesos de la cadena de abastecimiento**

La cadena de suministro de “Comercial Chile” será diseñada bajo seis macro procesos que a su vez derivarán en actividades y decisiones, a nivel micro para el cumplimiento de cada objetivo organizacional. A continuación, se presenta un análisis por cada etapa que comprende la actual cadena de suministro.

Tabla 5. *Análisis FODA de los procesos de la cadena de suministro*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se dispone de registros contable de los productos con mayor rotación.</li><li>• Bodegas con gran capacidad de almacenamiento y perchas debidamente clasificadas.</li><li>• Óptima distribución física del inventario.</li><li>• Buena proyección de la imagen corporativa de Comercial Chile a través de redes sociales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No se hace una planeación del inventario que requiere ser comprado.</li><li>• No hay controles internos para el inventario.</li><li>• El personal necesita mayor capacitación en temas administrativos.</li><li>• Le hace falta mejorar el plan de gestión de residuos y mercadería expirada.</li><li>• Falta mejorar los canales de comunicación interna.</li><li>• Es necesario mejorar la estructura organizacional del negocio.</li></ul>

---

**Oportunidades**

- Posibilidad de abrir nuevas sucursales.
- El financiamiento PYME para capital de trabajo, podría impulsar el giro del negocio.
- Procesos de formación y desarrollo del personal.
- Mejoramiento del posicionamiento en el mercado.

**Amenazas**

- Posible pérdida de clientes potenciales por falta de atención de requerimientos, quejas y reclamos.
  - Aumento de quejas por no atender correctamente sus requerimientos.
  - Incremento de los aranceles e impuestos que paga la mercadería.
  - Posible aumento de las tarifas de transporte.
- 

Elaborado por: Autora

**Fase de Organización**

La fase de organización involucra los procesos y procedimientos que implica el desarrollo de la cadena de abastecimiento de “Comercial Chile”, en este sentido, los procesos totales serían seis. En primera instancia, los procesos claves son: planificación y abastecimiento, almacenamiento de inventario y comercialización. Mientras que los procesos de soporte serían: conteo físico preventivo, gestión del deterioro de productos y la formación y desarrollo del personal.

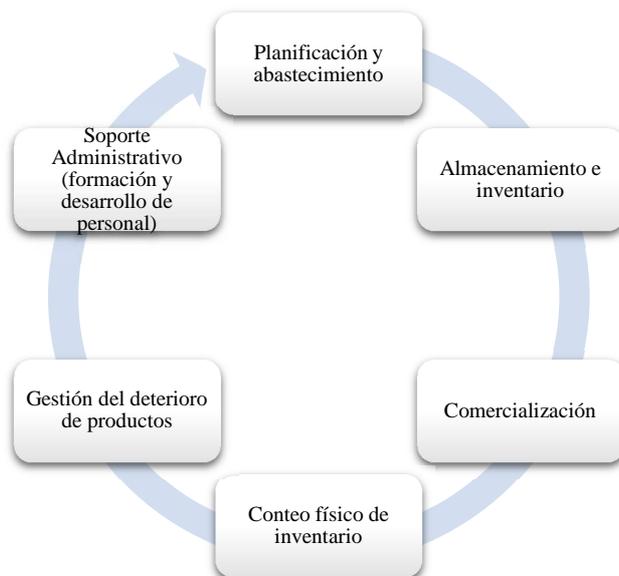


Figura 11. Procesos que integrarán la cadena de suministro de “Comercial Chile”

Elaborado por: Autora

## **Proceso de planificación y abastecimiento**

**Objetivo:** Garantizar el abastecimiento oportuno del inventario de “Comercial Chile”, en base a criterios de calidad, costos y plazos de entrega razonables. Este proceso debería estructurarse de las siguientes tareas y decisiones:

- Tarea 1: Empieza con la revisión del inventario en el área de bodega de producción, lo que se realiza con la finalidad de determinar la necesidad de realizar o no una compra para así continuar con el proceso operativo.
- Decisión 1: Se debe realizar la siguiente interrogante: ¿Hay existencias suficientes dentro de la bodega general? Si la respuesta es afirmativa, entonces se hace una orden de pedido de forma directa hacia la bodega.
- Tarea 2: Si la respuesta es negativa, es necesario que se haga una solicitud de compra dirigida al área administrativa.
- Tarea 3: El área administrativa está encargada de receiptar el pedido de compra del área de bodegas.
- Tarea 4: El pedido procede a revisarse y se determinan los proveedores correspondientes, se solicita proforma o cotización para aquellos que sean más idóneos.
- Tarea 5: Se hace un análisis de los proveedores analizando factores como la calidad, precio, así como en el tiempo de entrega.
- Decisión 2: De acuerdo a los resultados del análisis se elegirá el proveedor seleccionado, caso contrario se regrese a la tarea 4.
- Tarea 6: Si la respuesta es “sí” se realiza la orden de compra para el proveedor.
- Tarea 7: El proveedor receipta el pedido de “Comercial Chile”-
- Tarea 8: El proveedor se contacta para confirmar la gestión del pedido.

- Tarea 9: El proveedor indica el tiempo en que será entregado el pedido.
- Tarea 10: El proveedor entrega la factura para gestionar su pago.
- Tarea 11: El pedido es despachado por parte del proveedor hasta las bodegas de “Comercial Chile” y termina el proceso

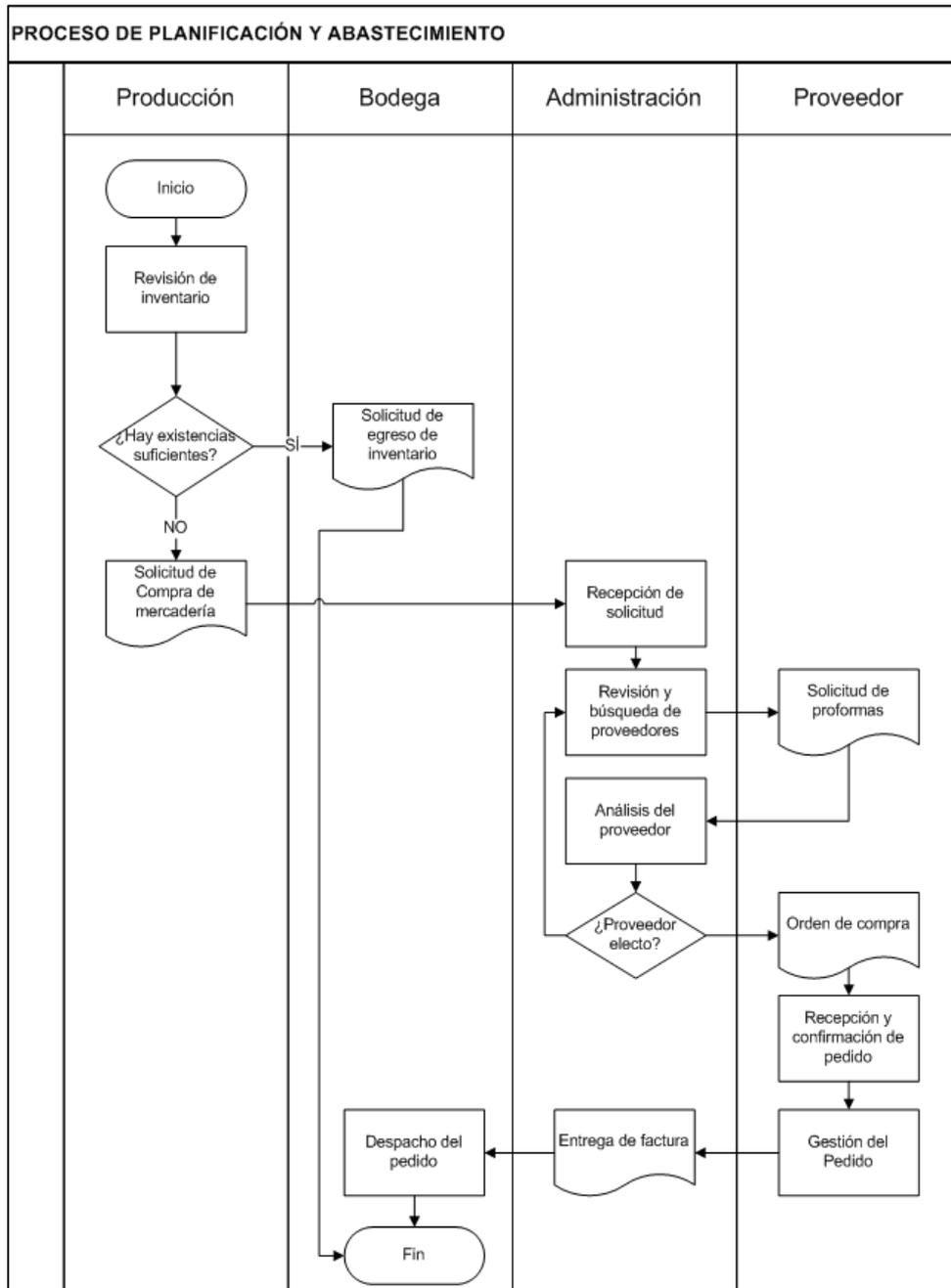


Figura 12. Proceso de planificación y abastecimiento

Elaborado por: Autora

## **Proceso de almacenamiento e inventario**

**Objetivo:** controlar el ingreso y salida de la mercadería almacenada para reducir los costos de almacén y mantener operativo el proceso de comercialización del almacén. Sus tareas y decisiones son las siguientes:

- Tarea 1: Una vez que se realiza la orden de compra, se solicita al proveedor que entregue la factura del pedido realizado.
- Tarea 2: El encargado del área de bodega recibe el pedido y revisa documentos.
- Tarea 3: El responsable del área de bodega constata que el pedido se encuentre completo, así como los documentos.
- Decisión 1: Se efectúa la pregunta: ¿Existe algún tipo de inconsistencia?
- Tarea 4: Si la respuesta es positiva, entonces se solicita al proveedor que la corrija y reciba la mercadería, además se firma un informe de enmendadura.
- Tarea 5: Si la respuesta es negativa, entonces se realiza el proceso contable de retención de impuestos.
- Tarea 6: El responsable del área de bodega debe trasladar la mercadería al almacén.
- Tarea 7: Se ingresa la factura en el sistema de inventario.
- Tarea 8: Se hace el pesaje de cada producto y se ubica en los espacios o perchas.
- Tarea 9: El jefe de bodega debe firmar la recepción y entonces almacenar los productos bajo su custodia.
- Decisión 2: Realizar la pregunta: ¿El jefe de bodega encontró alguna inconsistencia?
- Tarea 10: Si es afirmativo, entonces se regresa a la tarea 4.
- Tarea 11: Si no hay inconsistencias, se actualiza el reporte contable en el sistema.
- Tarea 12: Se comunica al área administrativa la gestión de los fondos requeridos para el pago al proveedor.

- Tarea 13: Se realiza el pago al proveedor y entonces se acaba el proceso.

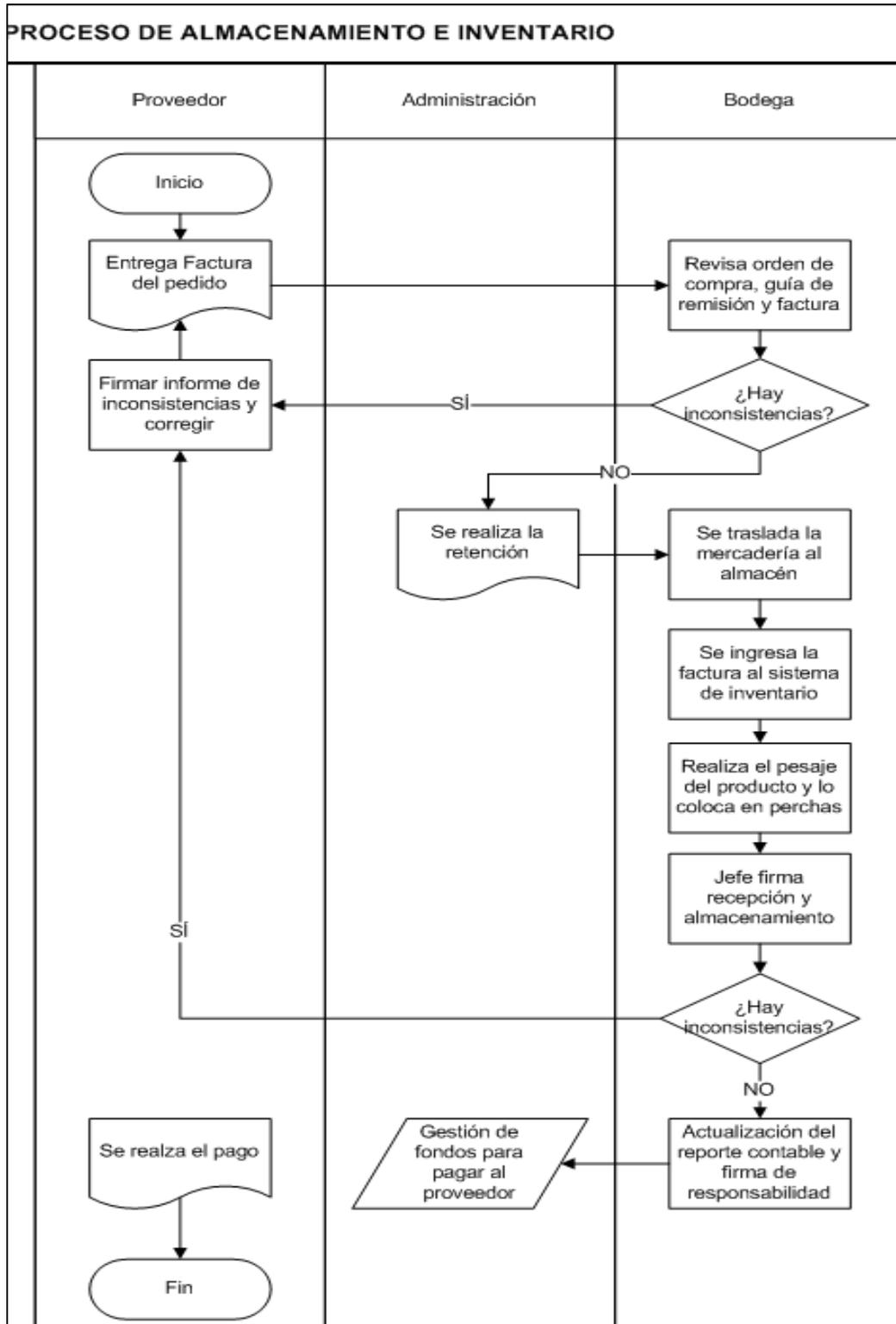


Figura 13. Proceso de almacenamiento e inventario

Elaborado por: Autora

## **Proceso de comercialización**

**Objetivo:** Satisfacer las necesidades del mercado por medio de la venta de productos de calidad; los pasos que se deben desarrollar dentro del proceso de la comercialización de Comercial Chile:

- Tarea 1: La comercialización se basa en la salida del producto de la bodega de la empresa Comercial Chile hasta percha y luego al cliente, para lo cual se debe determinar si el producto deseado se encuentra en stock.
- Tarea 2: Cuando se solicita mercadería que debe salir de bodega, es necesario definir el pedido y elaborar un comprobante de egreso de la mercadería que sale de almacenamiento.
- Tarea 3: El responsable debe receiptar el pedido y verificar que esté correcto de acuerdo con lo solicitado.
- Tarea 4: Si se llegasen a presentar inconsistencias se pide rectificación, pero si todo se encuentra debidamente realizado, se deberá firmar el informe y coordinar el traslado del producto desde la bodega.
- Tarea 5: El producto es fotografiado para elaborar los catálogos para ventas o muestrarios.
- Tarea 6: Posteriormente, de acuerdo con los pedidos de los clientes, se realiza la notificación de la salida de inventario de la bodega y entonces se da de baja a los productos en el sistema.
- Tarea 7: Se realiza la venta, se recibe el pago y se elabora una factura.
- Tarea 8: Si es necesario se puede contactar con el cliente para hacer una encuesta de retroalimentación y así controlar el nivel de satisfacción del cliente.

- Tarea 9: Se remite un informe al gerente en caso de información de importancia que deba conocerse.

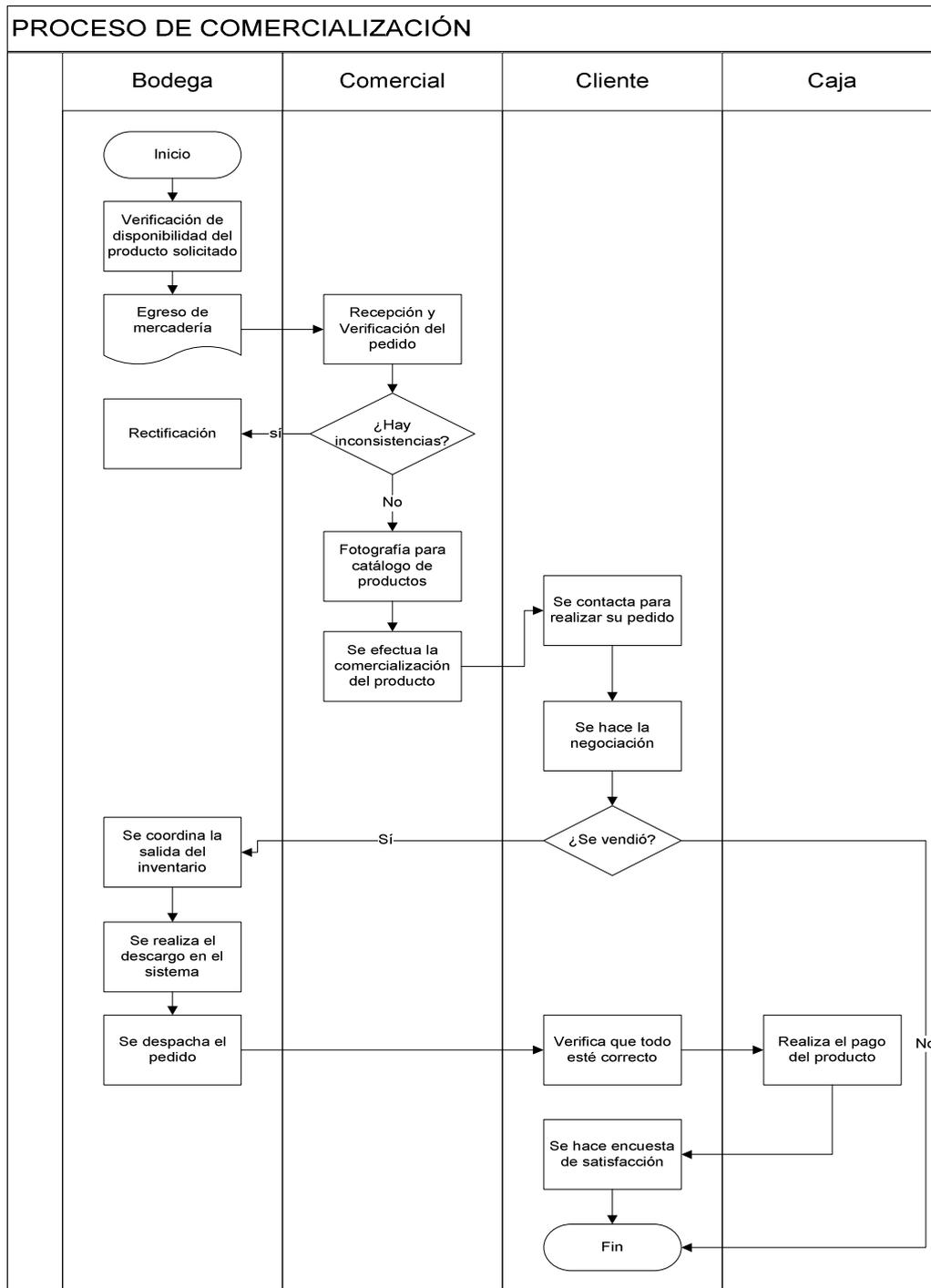


Figura 14. Proceso de comercialización

Elaborado por: Autora

## **Proceso de conteo físico de inventario**

**Objetivo:** Garantizar que la información que se encuentra en el inventario sea real y permita pronosticar la adecuada rotación de los productos destinados a la venta, optimizando las ventas y reducir los costos de almacén, para lo cual se deben llevar a cabo los pasos presentados a continuación:

- Tarea 1: El contador se encuentra en la capacidad de solicitar un conteo de manera periódica en las bodegas, esto para así notificar la cantidad de bienes que se encuentran en stock.
- Tarea 1: El Contador emite el reporte del sistema contable, esto para conciliar lo existente en percha y lo que hay en los informes.
- Tarea 2: El Contador se encuentra en la capacidad de llevar a cabo un muestro aleatorio de los productos que considere, esto para verificar la cantidad de ingresos y salidas. Así como también, el chequeo de las fechas de vencimiento de los productos.
- Tarea 3: Concluido el conteo físico, el Contador elabora un informe sobre las novedades que se hayan encontrado, por ejemplo: informar los desajustes contables de la mercadería, así como posibles productos vencidos.
- Tarea 4: El reporte resultante se procede a enviar al gerente, el cual tiene la responsabilidad de tomar una decisión sobre la autorización de la realización de un ajuste contable del inventario, aplicando la sanción administrativa si es que se presentase el caso y así finaliza el proceso.
- Tarea 5: Si no se presenta ninguna clase de inconsistencias, entonces el proceso acaba sin la necesidad de realizar algún tipo de ajuste.

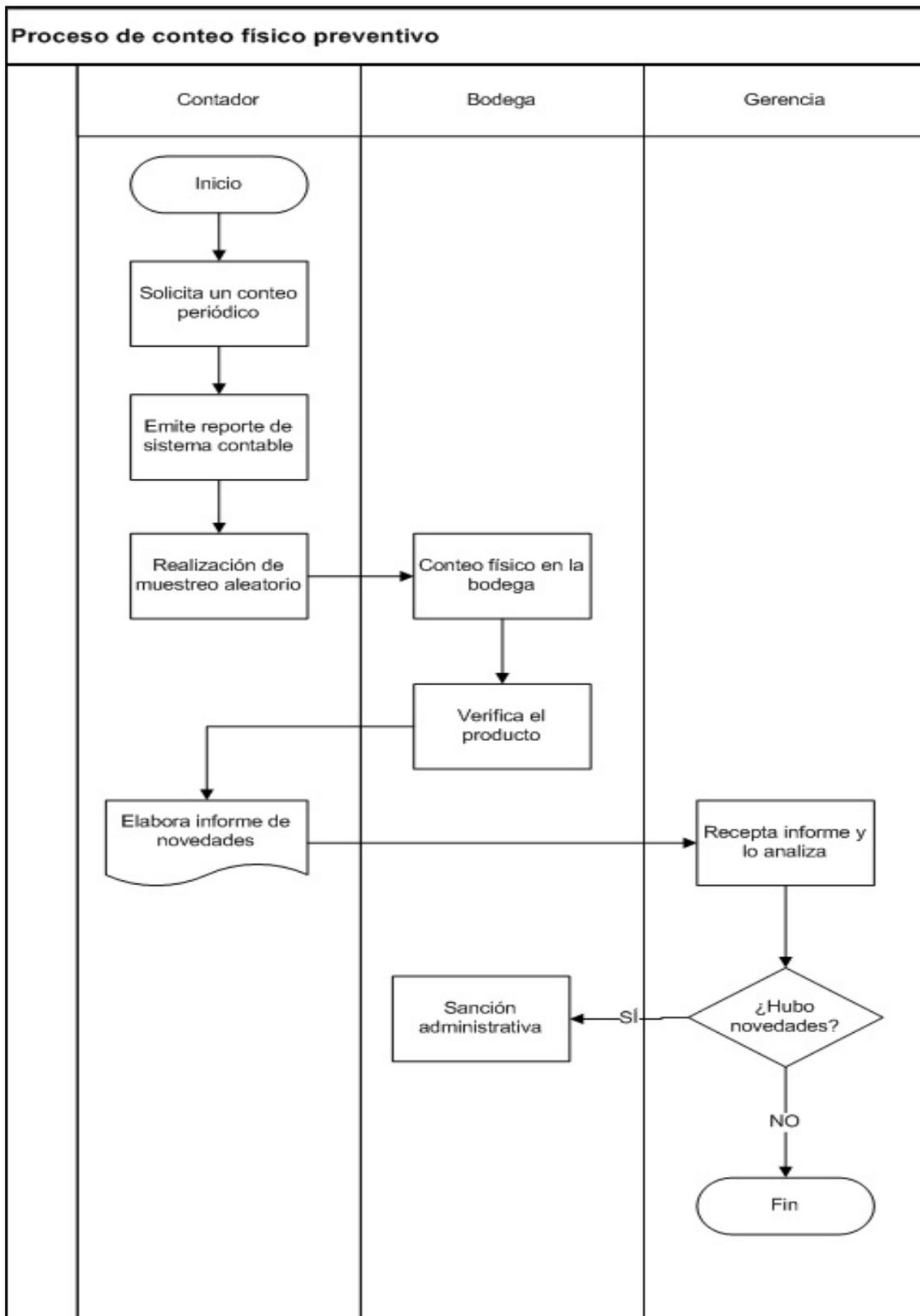


Figura 15. Proceso de conteo físico preventivo

Elaborado por: Autora

## **Proceso de gestión del deterioro**

**Objetivo:** Garantizar que los productos que se poseen en stock, en percha y que son comercializados para los clientes se encuentren en óptimas condiciones, evitando devoluciones o problemas por alimentos caducados; las acciones a llevarse a cabo son las siguientes:

- Tarea 1: Recibir la mercadería.
- Tarea 2: Revisar que cada caja cuente con las fechas de caducidad correctas y en un buen estado físico,
- Tarea 3: Revisar los productos uno por uno para evidenciar posibles daños o imperfecciones.
- Decisión 1: ¿Existen productos caducados?
- Tarea 4: En caso de que los productos se encuentren en buen estado se almacenan.
- Tarea 5: Si los productos poseen desperfectos algún desperfecto como caducidad, daño, etc., se procede a comunicar al gerente y se pide autorización para darle de baja al inventario y enviar al gasto.
- Tarea 6: En caso de que los productos comestibles estén en mal estado, se documentará su estado y previo acuerdo con su proveedor se tomarán las acciones necesarias para que sea restituido. O en su defecto se envían al gasto y se dan de baja el inventario, según previo informe.
- Tarea 7: En caso de que no se presenten anomalías, el proceso finaliza, emitiendo un informe del estado actual de los productos durante el inventario.

## PROCESO DE GESTIÓN DEL DETERIORO

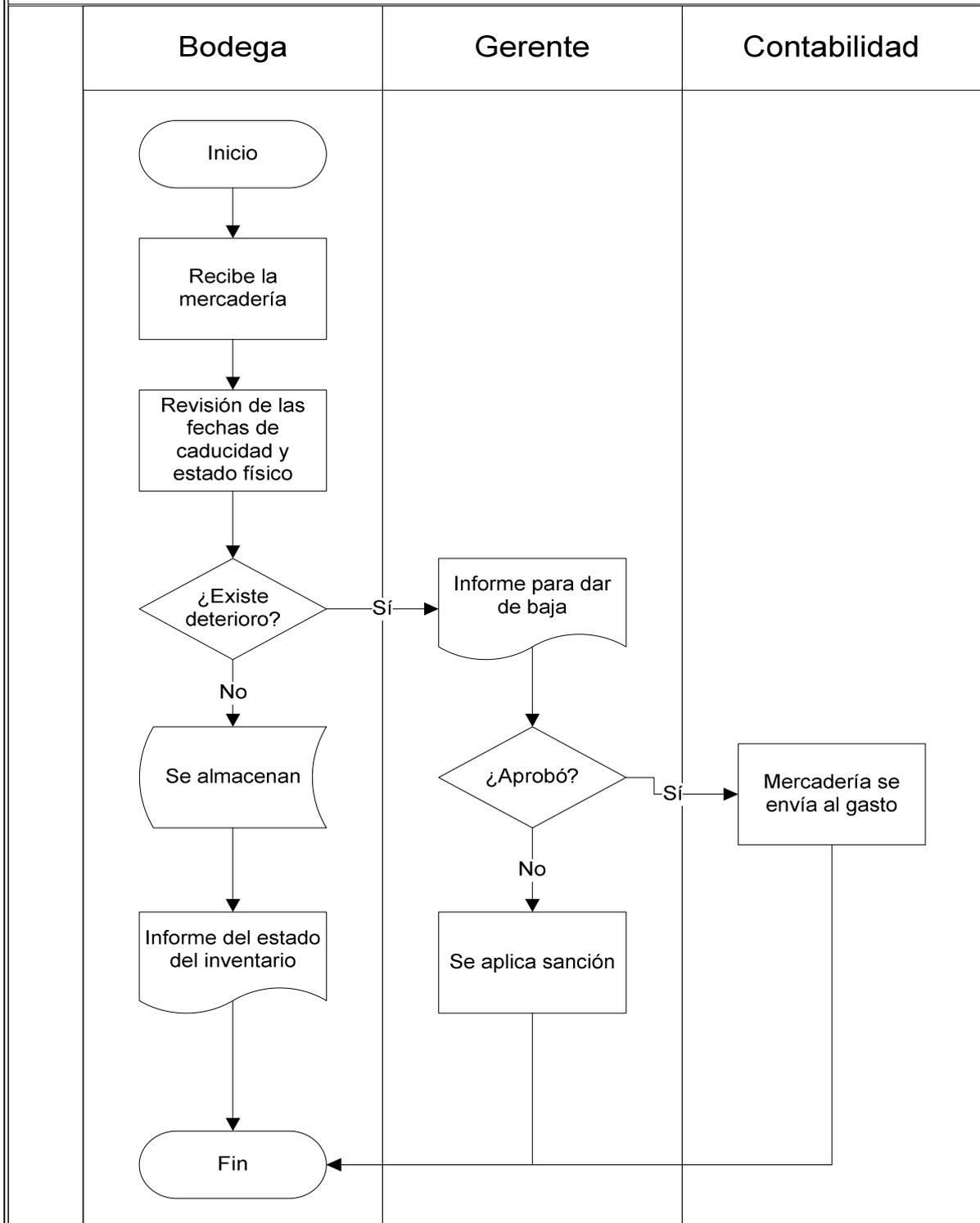


Figura 16. Proceso de gestión del deterioro de inventario

Elaborado por: Autora

## **Proceso de formación y desarrollo**

**Objetivo:** Brindar un soporte de calidad e información para el personal en las distintas áreas de Comercial Chile, garantizando la correcta realización de cada una de las actividades de la empresa.

- Tarea 1: Este proceso empieza al identificar cada una de las necesidades de cada departamento.
- Tarea 2: El proceso podría enfocarse en capacitación, mantenimiento y mejoramiento del personal.
- Tarea 3: De acuerdo con el problema existente, el jefe de área debe enviar una solicitud al Gerente para así poseer su aprobación.
- Tarea 4: El gerente acepta la solicitud.
- Tarea 5: El gerente indica que se le suministre una planificación para disponer sus recursos.
- Tarea 6: El área solicitante crea la planificación y la envía.
- Tarea 7: El gerente acepta y recibe la solicitud.
- Decisión 1: Se crea la interrogante: ¿El gerente aprueba el requerimiento?
- Tarea 8: Si el gerente aprueba, entonces se autoriza su realización.
- Tarea 9: Si el gerente no aprueba, entonces se efectúan los correctivos y se da por terminado el proceso.

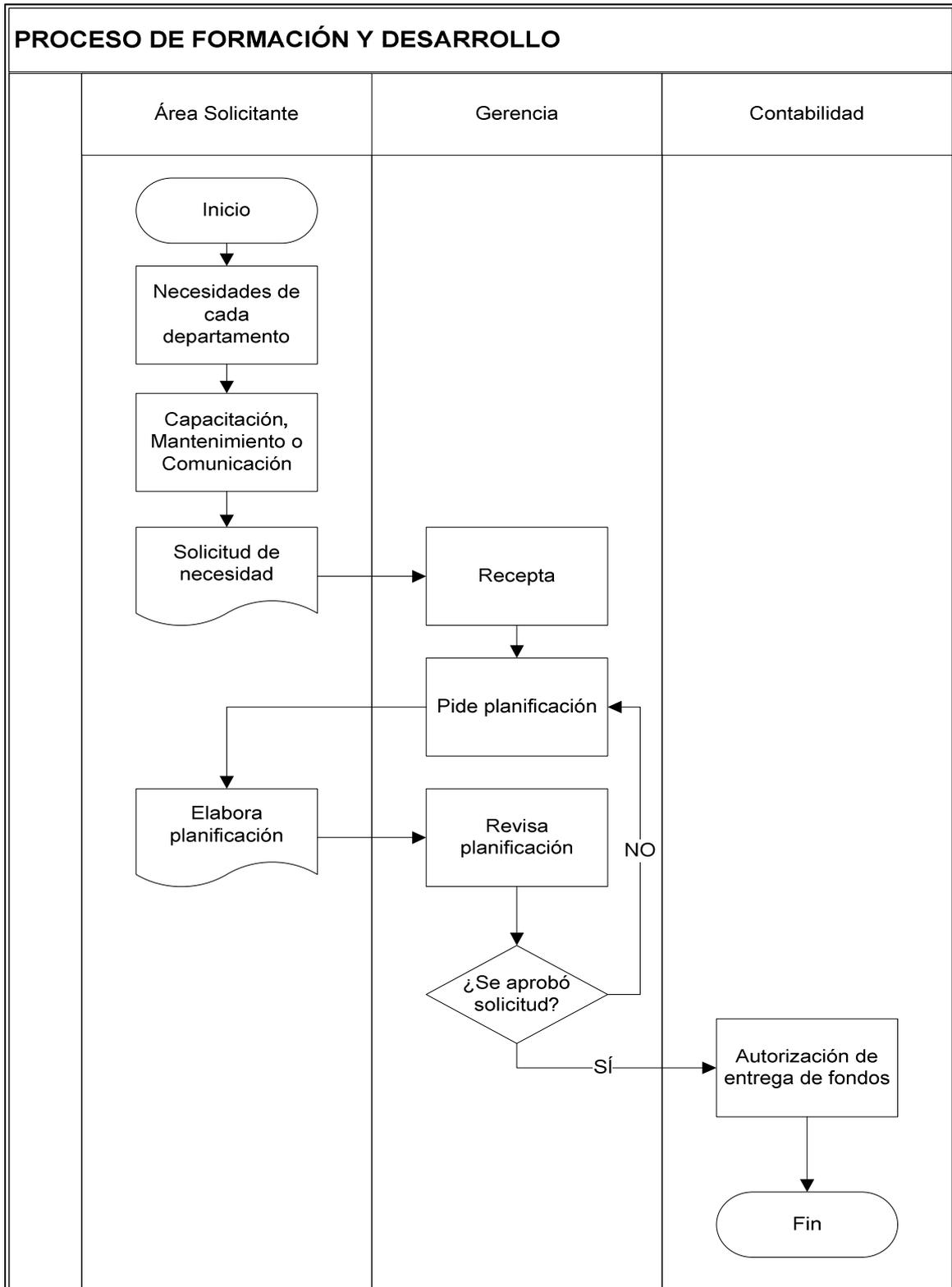


Figura 17. Proceso de formación y desarrollo

Elaborado por: Autora

## Software necesario para la gestión del inventario

Se empleará el sistema DOBRA.NET, software de edición empleado en los campos de contabilidad, caja, bancos, importaciones, compras, ventas, mantenimiento, seguridad, cuentas por pagar, roles de pago, nóminas e inventarios; todo esto permite facilitar el trabajo cooperativo de hasta cinco usuarios conectados simultáneamente dentro de un mismo servidor.

Las características del sistema son las presentadas a continuación:

- Elaboración de Comprobantes de Diario
- Elaboración de Comprobantes de Ingreso y Egreso
- Facturas de Venta con soporte para códigos de barra e impresión de tickets
- Depósitos Bancarios
- Transferencia de Mercaderías
- Tomas Físicas de Inventario
- Retenciones de Impuestos



Figura 18. Indicadores del software



Figura 19. Interfaz primaria DOBRA.NET

### Fase de dirección

La fase de dirección tiene como finalidad establecer las responsabilidades que debe cumplir cada persona involucrada en los procesos propuestos para la cadena de suministro. Si bien, en la actualidad no hay una estructura organizacional idónea, para el tema de la cadena de inventario se sugiere que el diseño del organigrama se sustente en áreas como: Contabilidad, Operaciones y Comercial, a fin de llevar un correcto manejo del inventario de los diferentes productos y así, mitigar el impacto de pérdidas o desajustes por descuido, daño o posibles robos.

## Responsabilidades

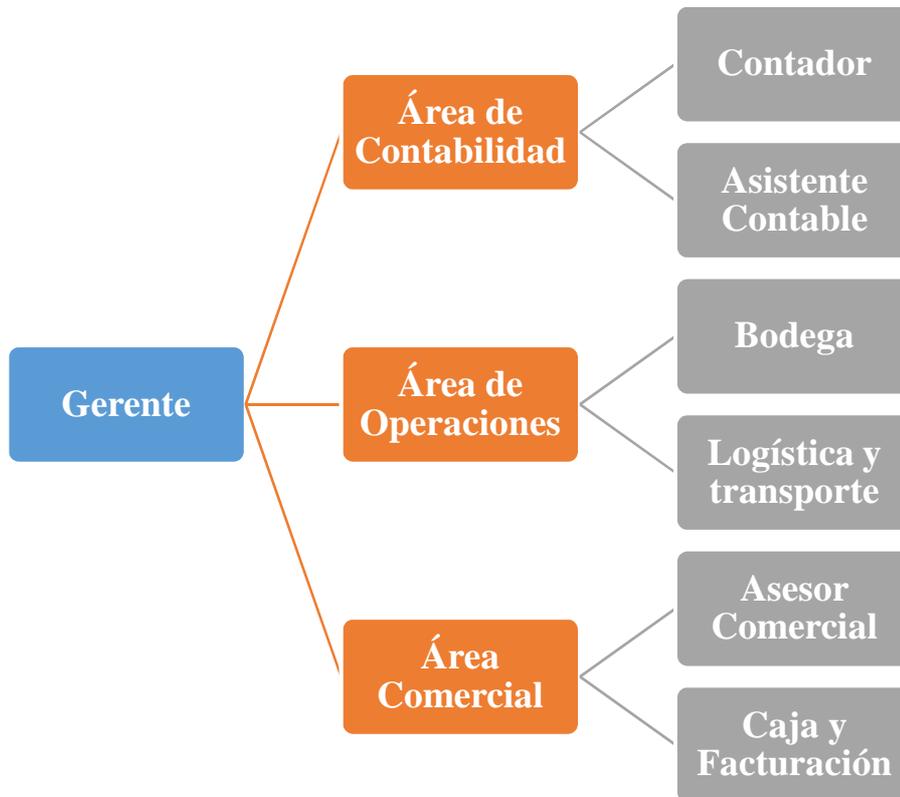


Figura 20. Organigrama del personal de la cadena de abastecimiento

Elaborado por: Autora

A continuación se expone brevemente el perfil y funciones de los puestos principales que se encargarán de dirigir el flujo de la cadena de abastecimiento en el almacén “Comercial Chile”. Vale destacar que dentro de la identificación de cada cargo se utilizarán las siguientes nomenclaturas:

**Nomenclatura:** Análisis (A) Ejecución (E) Control (C) Dirección (D) Ocasional (O) Diaria (D) Mensual (M) Trimestral (T)

Tabla 6. *Identificación de las funciones del área de Gerencia*

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Nombre del cargo</b>	Gerente General		
<b>Área</b>	Administrativa		
<b>Misión del cargo</b>	Dirigir las actividades efectuadas por los trabajadores para la gestión de abastecimiento		
<b>Requisitos mínimos</b>	Estudios de administración de tercero o cuarto nivel 2 años de experiencia profesional		
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>			
<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>	<b>RECURSOS</b>
Analizar procesos desarrollados para la gestión de la cadena de abastecimiento	A	A	Reportes
Revisar el cumplimiento de los procesos	A	C	Gestión
Aprobar los cambios necesarios	A	D	Indicadores
Aprobar los formatos de documentación para el respaldo de los procesos	A	D	Documentos

Elaborado por: Autora

Tabla 7. *Identificación de las funciones del área de Operaciones*

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Nombre del cargo</b>	Jefe de Operaciones		
<b>Área</b>	Bodega		
<b>Misión del cargo</b>	Controlar la gestión de la mercadería		
<b>Requisitos mínimos</b>	Estudios de tercer nivel en Gestión de Inventario Conocimiento en administración de bodegas 2 años de experiencia laboral		
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>			
<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>	<b>RECURSOS</b>
Evidenciar los errores que posean los productos en bodega	M	E	Reportes
Revisar que se almacenen correctamente los productos	M	C	Kárdex
Envío de reportes de bodega	D	D	Reportes de bodega
Verificación de documentos	M	E	Documentos

Verificar la rotación del inventario	M	A	Reportes
Distribuir adecuadamente el inventario	O	A	Reportes de departamento

Elaborado por: Autora

Tabla 8. *Identificación de las funciones del área de Contabilidad*

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Jefe de Contabilidad
<b>Área</b>	Contable
<b>Misión del cargo</b>	Gestionar los procesos relacionados con la compra de mercancías
<b>Requisitos mínimos</b>	Formación del tercer nivel en áreas contables 1 año de experiencia profesional Conocimientos en gestión contable Conocimientos en administración financiera

#### **DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>	<b>RECURSOS</b>
Registrar los procesos contables	T	C	Procesos
Aprobar las cotizaciones de mercancías	M	A	Cotizaciones
Aprobar a los proveedores	M	A	Informes
Verificación de documentos	M	C	Documentos

Elaborado por: Autora

Tabla 9. *Identificación de las funciones del área Comercial*

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Jefe de Ventas
<b>Área</b>	Comercialización
<b>Misión del cargo</b>	Gestionar los procesos relacionados a la compra de inventarios
<b>Requisitos mínimos</b>	Estudios administrativos de tercer nivel Conocimientos en gestión de procesos Conocimientos en compra y venta de productos 2 años de experiencia laboral

#### **DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>	<b>RECURSOS</b>
Gestionar procesos de compra y venta	T	E	Documentos de compra y venta
Coordinar compra de inventario	M	C	Órdenes de compra
Establecer procesos de logística	T	C	Logística
Gestionar documentos de compra	M	C	Documentos

---

Elaborado por: Autora

### **Organización física del almacén**

Las acciones destinadas a conseguir que los almacenes que posee la empresa se encuentren debidamente organizados para conseguir un adecuado funcionamiento son las siguientes:

- **Identificación de ubicaciones:** Se procederá a emplear colores para señalar cada una de las áreas de los almacenes, pudiendo reconocer de manera inmediata el lugar en el cual se deben colocar los productos de acuerdo a sus características, evitando así contar con la presencia de artículos en lugares que podrían dificultar el paso de personas o entorpecer la realización de diferentes actividades.
- **Identificación y trazabilidad de mercancías:** Es necesario que se cuente con un proceso de identificación de mercancías de acuerdo a su procedencia, así como colocar un indicativo para conocer de qué bodega de la empresa salió cierto producto, aumentando la eficiencia al momento de realizar devoluciones o resolver problemas por ítems defectuosos.
- **Proceso de recepción de mercancías:** Todas las mercancías que llegan a Comercial se colocarán de acuerdo a colores, los cuales poseerán el siguiente significado:

Tabla 10. *Tabla de colores para productos*

<b>MES</b>	<b>COLOR</b>
Enero	Amarillo
Febrero	Rojo
Marzo	Azul
Abril	Naranja
Mayo	Negro
Junio	Blanco
Julio	Amarillo
Agosto	Rojo
Septiembre	Azul
Octubre	Naranja
Noviembre	Negro
Diciembre	Blanco

Elaborado por: Autora

## **Fase de control**

### **Políticas de control de inventario**

Para la salida del inventario se establecen las siguientes políticas:

- Cada egreso de mercadería debe ser comunicado por parte del departamento de ventas al área contable, así como a la de bodega.
- Toda salida de mercadería se debe registrar, lo cual irá acompañada de la firma de un responsable.
- Al retirar la mercadería de la bodega, se debe notificar la cantidad exacta, productos, marcas y demás descripciones que justifiquen y constaten su salida.

El control de inventario es el último punto dentro del sistema de inventario, por lo que su correcto funcionamiento permitirá que la empresa pueda ser más eficiente, empleándose también estas acciones:

- Se debe contar con todos los documentos de respaldo involucrados durante el proceso de inventario para que este pueda ser controlado. Estos documentos incluyen: orden de pedido, factura, kárdex y demás reportes que sean necesarios para determinar su rotación en la bodega.
- La toma de inventario físico se llevará a cabo bajo responsabilidad del jefe de bodega y un encargado del área contable, en caso de que sea necesario se solicitará que acuda parte del personal operativo.
- Si existiese la presencia de faltantes o falencias dentro del sistema, entonces se tomarán los correctivos pertinentes, además de aplicarse sanciones a los empleados responsables, de ser el caso.
- Se prohíbe la entrada o salida de mercadería sin los documentos de respaldo, de acuerdo a cualquiera de las situaciones mencionadas; en caso de que se transgreda esta política, la empresa tomará las medidas o sanciones necesarias según corresponda.

### **Indicadores de control de inventario**

Los indicadores son las herramientas que se requieren para que se pueda controlar de manera adecuada el inventario en el aspecto cuantitativo; los resultados que los indicadores arrojan se convierten en una unidad de medida gerencial y así evaluar el desempeño de la entidad en relación directa con los objetivos que se han planteado en primera instancia; así también, se pueden conseguir datos para una adecuada retroalimentación en cada uno de los procesos existentes. Los indicadores a emplearse dentro de la presente propuesta son los siguientes:

- **Rotación del stock:** Es el indicador en el cual se puede evidenciar la relación entre las ventas y las existencias que en promedio posee la empresa, pudiendo así conocerse el

número de veces que se ha recuperado el capital invertido con las compras que se han realizado.

$$\text{rotación del stock} = \frac{\text{ventas anuales}}{\text{stock promedio}}$$

- **Duración del inventario:** Por medio de este indicador se logra medir las veces que dura el inventario que se posee.

$$\text{duración del inventario} = \frac{\text{inventario final}}{\text{ventas promedio}}$$

- **Vejez del inventario:** Se puede conocer el nivel de mercancía que ya no está disponible para la venta o que sufre algunas alteraciones que afectan la calidad de los productos de distintas formas.

$$\text{vejez del inventario} = \frac{\text{unidades defectuosas} + \text{vencidas}}{\text{unidades disponibles}}$$

- **Valor económico del inventario:** Permite medir el porcentaje existente en el costo del inventario físico que hay dentro del costo de la mercadería con la que cuenta la organización.

$$\text{valor económico del inventario} = \frac{\text{valor inventario físico}}{\text{valor costo de venta del mes}}$$

### **Encuesta de retroalimentación**

Además se plantea una encuesta de retroalimentación, la cual está enfocada en conocer el nivel de satisfacción de los clientes, la cual contará con las preguntas presentadas a continuación:

## FORMATO DE ENCUESTA

Indique la calificación que da al servicio recibido en una escala del 1 al 10, siendo 1 lo más bajo y 10 lo más alto:

1. Su nivel de satisfacción en cuanto a los precios de los productos es:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Su nivel de satisfacción en cuanto a calidad del despacho es:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Su nivel de satisfacción en cuanto a calidad de productos es:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Su nivel de satisfacción general es:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### **Análisis financiero**

A continuación se detalla el análisis financiero, en el cual se plantea en primera instancia un diagnóstico del balance general en el Comercial Chile, esto para definir la manera en la que se ha ido desarrollando entre los años 2015 y 2016; posteriormente se lleva a cabo el estado de pérdidas y ganancias, pudiendo de esta manera determinar los valores que han ingresado y salido de la entidad.

## Diagnóstico del Balance General de Comercial Chile

Tabla 11. *Balance de Comercial Chile, período 2015 – 2016 (valores en miles de USD \$)*

<b>Balance de Comercial Chile</b>			
	2015	2016	Análisis Horizontal
<b>Activos corrientes</b>			
<b>Efectivo y equivalentes</b>	\$ 731.00	\$ 450.00	-38%
<b>cuentas por cobrar</b>	\$ 31.00	\$ 56.00	81%
<b>(-) provisión de cuentas por cobrar</b>	\$ -0.70	\$ -1.00	43%
<b>Otras cuentas por cobrar</b>	\$ 30.00	\$ 35.00	17%
<b>inventario de productos terminados</b>	\$ 445.00	\$ 750.00	69%
<b>Total activos corrientes</b>	\$ 1,236.30	\$ 1,290.00	4%
<b>Activos no corrientes</b>			
<b>Propiedad, planta y equipo</b>	\$ 571.00	\$ 513.90	-10%
<b>(-) depreciación acumulada</b>	\$ -142.00	\$ -213.00	50%
<b>Total activos no corrientes</b>	\$ 429.00	\$ 300.90	-30%
<b>Total Activos</b>	\$ 1,665.30	\$ 1,590.90	-4%
<b>Pasivos</b>			
<b>Pasivos corrientes</b>	\$ 1,401.00	\$ 1,350.00	-4%
<b>Pasivos no corrientes</b>	\$ 99.00	\$ 90.00	-9%
<b>Total pasivos</b>	\$ 1,500.00	\$ 1,440.00	-4%
<b>Patrimonio</b>	\$ 165.30	\$ 150.90	-9%
<b>Total pasivos y patrimonio</b>	\$ 1,665.30	\$ 1,590.90	-4%

Elaborado por: Autora

En el presente apartado se hace un análisis financiero de la situación que atravesó el almacén “Comercial Chile” durante el período 2015 – 2016, partiendo de las cuentas del balance general, en donde mediante un análisis horizontal se determina que:

En lo que corresponde a la cuenta de efectivo y equivalentes hubo una reducción del 38%, mientras que las cuentas por cobrar y los inventarios presentaron un incremento del 81% y 69% respectivamente, lo que significa evidentemente una menor rotación de la mercadería, la cual se podría justificar por un tema de recesión económica que pasó el país durante ese período a raíz de la aplicación de políticas restrictivas a las importaciones de bienes de

consumo, como las salvaguardias que de alguna forma redujeron el consumo. Esto podría justificar el hecho de que la empresa para vender más, comprometa su liquidez corriente ofreciendo mayor plazo de crédito y manteniendo gran cantidad de stock en el inventario. A pesar de esto, el tema de los pasivos se redujo apenas en 4%, lo cual podría catalogarse como positivo a primera vista, motivo por el cual es importante calcular los ratios financieros durante este período, para hacer una comparación en términos relativos.

Tabla 12. *Ratios del balance, período 2015 – 2016*

<b>Indicadores</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Promedio</b>
<b>Liquidez corriente:</b>	0.88	0.96	0.92
<b>Prueba ácida:</b>	0.56	0.40	0.48
<b>Rotación del inventario:</b>	3.75	2.27	3.01
<b>Tiempo de rotación (días):</b>	97.26	160.56	128.91
<b>Endeudamiento:</b>	0.90	0.91	0.90
<b>Apalancamiento:</b>	10.07	10.54	10.31

Elaborado por: Autora

Los ratios determinan que la liquidez corriente se encuentra por debajo de 1, pues el promedio es 0.92 en el período de análisis. Esto significa que por cada dólar de deuda se posee \$ 0.92 de activos corrientes para hacer frente a obligaciones de corto plazo como pago de proveedores, lo cual es preocupante porque según este ratio la empresa no dispone de efectivo de inmediato porque maneja un alto stock de inventario. Así lo confirma el índice de prueba ácida en donde se ha quitado el rubro de inventarios y solo se consideraría el efectivo y las cuentas por cobrar, de esta forma, Comercial Chile solo es capaz de cubrir el 48% de sus deudas de corto plazo y tendría problemas de liquidez, a que su nivel de rotación promedio de 3 veces por año, es decir que el tiempo que demora el stock en salir de las perchas es alrededor de 128 días, o cada 4 meses, lo que significa que este gran volumen de inventario hace que el ciclo operativo sea bastante extenso, trayendo consigo las complicaciones de liquidez que se están mencionando.

En el tema de endeudamiento y apalancamiento, se determina que por cada dólar de activos, la empresa tiene una deuda de \$ 0.90, quedándole apenas un 10% disponible, por tanto el patrimonio del negocio se encuentra apalancado o financiado por terceros, prácticamente un nivel de deudas que es 10 veces mayor. Por tanto es necesario tener un control del stock que maneja la compañía para tener un nivel de inventario que guarde relación con la demanda y así evitar una acumulación excesiva de este rubro, lo cual también incide en temas de pérdidas por deterioro, desajuste o posibles robos.

### Diagnóstico del Estado de Pérdidas y Ganancias de Comercial Chile

Tabla 13. Estado de pérdidas y ganancias de Comercial Chile, período 2015 – 2016 (Valores en miles USD \$)

<b>Estado de Pérdidas y Ganancias de Comercial Chile</b>			
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Análisis Horizontal</b>
<b>Ventas</b>	\$ 2,030.00	\$ 2,045.00	1%
<b>Otros ingresos no operacionales</b>	\$ 87.00	\$ 113.00	30%
<b>Total ingresos</b>	\$ 2,117.00	\$ 2,158.00	2%
<b>Costos de venta</b>	\$ 1,670.00	\$ 1,705.00	2%
<b>Total Gastos</b>	\$ 399.00	\$ 400.00	0%
<b>Subtotal Costos y Gastos</b>	\$ 2,069.00	\$ 2,105.00	2%
<b>Utilidad Operacional</b>	\$ 48.00	\$ 53.00	10%
<b>Participación de trabajadores</b>	\$ 7.20	\$ 7.95	10%
<b>Utilidad gravable</b>	\$ 40.80	\$ 45.05	10%
<b>Impuesto a la renta</b>	\$ 8.98	\$ 9.91	10%
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 31.82	\$ 35.14	10%

Elaborado por: Autora

En lo que respecta al diagnóstico del Estado de Pérdidas y Ganancias, el promedio anual de ventas se mantiene dentro de los \$ 2 millones de dólares y entre 2015 y 2016 hubo un crecimiento de 1%, pese a que se trató de un período de recesión económica. Sin embargo, en temas de costo de venta, la fluctuación fue pareja pues, una mayor venta, implica un incremento del costo de la mercadería que debe salir, y su indicador se mantuvo en 2% también. En lo que

respecta a los gastos, la variación fue mínima, siendo prácticamente 0%. Y al final del ejercicio contable se percibió una utilidad neta que tuvo un crecimiento del 10%, pasando de \$ 318 mil dólares en 2015 a ubicarse en \$ 351 en 2016.

Tabla 14. *Ratios del estado de pérdidas y ganancias, período 2015 – 2016*

<b>Indicadores</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Promedio</b>
<b>Rentabilidad neta</b>	1.6%	1.7%	1.6%
<b>Impacto de costos</b>	82.3%	83.4%	82.8%
<b>Impacto de gastos</b>	19.7%	19.6%	19.6%

Elaborado por: Autora

A pesar de que el análisis horizontal determine que hubo un incremento en la rentabilidad del almacén “Comercial Chile” los ratios establecen que este índice apenas representa el 1.6% sobre el total de las ventas, es decir que por cada dólar vendido, el negocio genera \$ 0.01 de utilidad neta. Y esto se debe a que tiene una estructura de costos bastante agresiva en donde su impacto es de 83% sobre el total vendido, mientras que el nivel de gastos operativo se mantiene en niveles aceptables por debajo del 20%. Sin embargo, está en el volumen de costos, en donde se tiene un margen de contribución que permite cubrir los gastos operativos (administración y ventas), así como el pago de impuestos y participación de trabajadores. Ante lo cual, se debe tomar medidas que ayuden a reducir los costos de venta, con la finalidad de que la rentabilidad mejore y alcance un nivel de 8% a 10% sobre la ventas.

### **Escenario económico**

Luego de haber hecho el diagnóstico de la situación financiera de “Comercial Chile” se establece muy necesario tomar correctivos para mejorar la rentabilidad del negocio, a través de una cadena de suministro que defina correctamente los procesos y así, reducir el impacto de los costos operativos, basado en el plan estratégico diseñado previamente. De aprobarse su ejecución la inversión necesaria de esta propuesta sería \$ 18,200.00 la cual se desagrega en los siguientes rubros:

Tabla 15. *Estimación de la inversión inicial*

<b>Inversión Inicial de la Propuesta</b>		
<b>Descripción</b>	<b>C. Total</b>	<b>% Part.</b>
Honorarios por consultoría de revisión de procesos de la cadena de abastecimiento	\$ 2,000.00	11%
Elaboración del manual de procesos y procedimientos para la cadena de abastec.	\$ 3,000.00	16%
Adquisición de nuevo software Dobranet	\$ 5,000.00	27%
Auditoría de inventario	\$ 5,000.00	27%
Capacitaciones de procesos de cadena de abastecimiento	\$ 2,500.00	14%
Material didáctico para capacitación	\$ 200.00	1%
Evaluación de personal	\$ 500.00	3%
Diseño de indicadores de gestión	\$ -	0%
Revisión de procesos	\$ -	0%
Informe de auditoría final	\$ -	0%
		0%
<b>Total de Inversión</b>	<b>\$ 18,200.00</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autora

Para efectos de este escenario económico se asumirá que la empresa no utilizará financiamiento por medio de bancos, sino más bien que dispondrá de sus fondos propios para cubrir estos rubros y así evitar un costo financiero en el pago de intereses. Asimismo, los supuestos utilizados para calcular los ingresos se determinan por beneficios por concepto de ahorro de pérdidas que se dan en retrasos de procesos, falencias en tiempo de llegada de la mercadería, así como retención de la misma por temas de papeles y errores de documento y desajustes de inventario, ya sea por pérdidas por daños en el producto, así como expiración del mismo, los cuales afectan a la compañía en alrededor de \$ 14 mil dólares, pero para efectos de la proyección se hizo una variación considerando el índice de inflación de los últimos 3 años, que corresponde a 1.59%, haciendo que los valores fluctúen entre \$ 14,772 y \$ 15,246.

Mientras que los costos que se generarían por efecto de la propuesta serían de \$ 4,200 anuales asumiendo rubros de gastos administrativos y costos de mantenimiento de equipos e instalaciones de la bodega, dejando un flujo de neto de \$ 10 mil aproximadamente durante cada

año, es decir, que ese sería el ahorro estimado que se generaría con la incorporación de nuevos y mejores procesos en la cadena de suministro.

Tabla 16. *Proyección de flujo de caja de Comercial Chile*

<b>Flujo de Caja Comercial Chile</b>				
<b>Inflación promedio 2015 - 2016 - 2017</b>	<b>1.59%</b>			
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Beneficios por ahorro</b>				
<b>Retrasos en procesos</b>			\$ 772.00	\$ 784.30
<b>Falencias en tiempo de llegada de mercadería</b>			\$ 6,000.00	\$ 6,095.60
<b>Retención de Mercadería</b>			\$ 2,000.00	\$ 2,031.87
<b>Desajustes de inventario (pérdidas)</b>			\$ 6,000.00	\$ 6,192.72
<b>Total de beneficios por ahorro</b>			<b>\$ 14,772.00</b>	<b>\$ 15,007.37</b>
<b>Costos Administrativos</b>		\$ (3,000.00)	\$ (3,047.80)	\$ (3,096.36)
<b>Costos de mantenimiento</b>		\$ (1,200.00)	\$ (1,219.12)	\$ (1,238.54)
<b>Inversión</b>	-US\$ 18,200.00			
<b>Flujo Neto</b>	<b>-</b>	<b>\$ 10,572.00</b>	<b>\$ 10,740.45</b>	<b>\$ 10,911.58</b>
<b>Payback</b>	\$ (18,200.00)	-US\$ 7,628.00	\$ 3,112.45	\$ 14,024.03
		<b>TMAR</b>	<b>11.70%</b>	
		<b>VAN</b>	<b>\$ 7,702.30</b>	
		<b>TIR</b>	<b>34.83%</b>	
		<b>B/C</b>	<b>\$ 1.42</b>	

Elaborado por: Autora

Finalmente, si se calculan los indicadores de rentabilidad sobre la inversión, se establece que la TIR del proyecto sería 34%, que se traduce en un beneficio neto promedio de \$ 7,702 durante los primeros tres años de funcionamiento de la propuesta, después de haber recuperado la inversión, la misma que tomaría alrededor de 1 año y medio en recuperarse, presentando un escenario alentador para los propietarios del almacén “Comercial Chile”.

## Conclusiones

Una vez que se llevó a cabo la presente investigación, se determinó la necesidad de que la empresa Comercial Chile disponga de un plan estratégico para definir los eslabones que deben integrar su cadena de suministro, bajo este contexto, se esperaría un mejor control de la entrada y salida de mercadería, que reduciría el riesgo de pérdida, daño o robo de los productos que comercializa. Es por ello que las conclusiones obtenidas son las siguientes:

Acorde al primer objetivo de investigación, la formulación de un plan estratégico para mejorar el funcionamiento de la cadena de suministro de Comercial Chile, se justifica debido a que el problema que atraviesa es la falta de control en las bodegas que maneja este negocio, ya que esto hace que no se realice una proyección adecuada del inventario, comprando más productos de los que se necesitan y generando así una acumulación de stock que está comprometiendo a la liquidez y rentabilidad del negocio, especialmente porque más de la mitad de sus activos corrientes están comprometidos en esta cuenta. Por ello, la cadena de suministro nace con la finalidad de diseñar procesos más eficientes que garanticen un costo de venta más bajo sin que eso afecte a la calidad del producto, y al final, maximizar la satisfacción de los clientes.

Por otra parte, dentro de los procesos de compra e inventario que maneja el almacén “Comercial Chile”, se puede establecer que en realidad no se encuentran documentados, ni se ha hecho una inducción previa de las actividades o tareas, así como los reportes que deben establecerse en cada nivel, según corresponda. Es decir, no existen procesos bien definidos, sino que todo se maneja verbalmente y hasta cierto punto, informalmente, significando un mayor riesgo financiero en esta cuenta, puesto que no se garantiza un control adecuado de la entrada y salida de la mercadería.

Finalmente, la propuesta se desarrolló bajo un plan estratégico que involucra los cuatro principios básicos de la administración: planificación, organización, dirección y control, dejando claro 4 procesos claves y 2 procesos de soporte que permitirán una mejor gestión de la cadena de suministro. Estos procesos tienen un objetivo, una tarea, decisión y un responsable en cada fase, por tanto, se considera que de aprobarse su ejecución en el almacén, es posible lograr beneficios netos que fluctuarían entre \$ 14 y \$ 15 mil dólares, solo en temas de ahorro por pérdidas relacionadas con el mal manejo de inventario, pero si se logra evitar un exceso de inventario, es posible que el nivel de rentabilidad mejore, limitándose a contar con un stock que esté en función a la estacionalidad de la demanda.

Haciendo el escenario económico se pudo establecer, que la inversión que realizarían los propietarios del negocio sería de \$ 18 mil, y se tomaría al menos 1 año en ser recuperada. Bajo este contexto, los indicadores de rentabilidad determinan que, en tres años, se recuperaría la inversión y el rendimiento obtenido sería de 34% o \$ 7,702.30 según el valor actual neto (VAN). Es así que, por cada dólar invertido en la propuesta se podrían generar ahorros netos por \$ 0.42, determinando la viabilidad del proyecto.

## **Recomendaciones**

Como recomendaciones a la propuesta se propone lo siguiente:

- 1) El levantamiento de la cadena de abastecimiento dejó claras algunas funciones que debe cumplir el personal con respecto al manejo del inventario, pero podría ampliarse su alcance involucrando otras áreas como contabilidad y el área comercial, para establecer políticas y procesos que mejoren, por ejemplo la gestión de cobranza, para conseguir una mejor recuperación de las ventas a crédito.
- 2) Para evitar falencias en los nuevos procesos de la cadena de abastecimiento es necesario que se realicen capacitaciones periódicas y una evaluación del grado de conocimiento del personal, a fin de corregir y minimizar la presencia de errores con el tiempo. De esta forma se garantizaría una información real en el inventario, y no sería necesario realizar tantos ajustes contables. En este punto el proceso de conteo físico periódico es relevante para mantener actualizado los reportes de esta cuenta.
- 3) Finalmente, la cadena de abastecimiento puede ser actualizada en base a las necesidades futuras que presente el negocio, más aún que se encuentra en expansión; por tanto, la comunicación entre la matriz y sus sucursales es vital, para determinar los locales que tienen un mayor o menor volumen de ventas, y asimismo, analizar qué tipo de productos demandan los clientes, según sus gustos y preferencias, para lograr una comercialización efectiva de los productos y una mejor rotación del inventario.

## Referencias Bibliográficas

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica - 6ta. edición*. Caracas: Editorial Episteme.
- Arimany, L. (15 de Febrero de 2011). *La Cadena de Valor*. Obtenido de <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
- Behar, D. (2013). *Introducción a la metodología de la investigación*. Tucuman, Argentina: Ediciones Shalom.
- Diario El Telégrafo. (2016). *Las Pymes aportan el 25% del PIB no petrolero*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/las-pymes-aportan-el-25-del-pib-no-petrolero>.
- Hassan, A. (7 de Mayo de 2014). *Gestión de la cadena de suministros*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-cadena-de-suministros/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptisa, P. (2014). *Metodología de la investigación 5º edición*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Javera, C. (2011). *Tipos de Inventarios*. Obtenido de [http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cestudiantes%5Ctrabajos\\_de\\_clases/16468\\_2011\\_-\\_CEE\\_-\\_javera\\_-\\_1914.pdf](http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cestudiantes%5Ctrabajos_de_clases/16468_2011_-_CEE_-_javera_-_1914.pdf)
- Jiménez, F., & Espinoza, C. (2007). *Costos Industriales*. San José: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Kokemuller, N. (2017). *La voz de Houston, diferencias entre los métodos de inventario FIFO y LIFO*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/diferencias-entre-los-mtodos-de-inventario-fifo-y-lifo-5508.html>
- Mejía, R. (2011). *Asociatividad empresarial como estrategia para la internacionalización de las PYMES*. Tesis de grado Universidad Andina Simón Bolívar.

- Monterroso, E. (2015). *La cadena de abastecimiento*. Luján, Argentina: Universidad Nacional de Luján .
- Moreno, W. (2011). *Comparación de los métodos de valuación de inventarios en una economía con alta tasa de inflación*. Obtenido de [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/8f/Comparacion\\_de\\_Metodos\\_de\\_Valuacion\\_de\\_Inventarios.pdf](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/8f/Comparacion_de_Metodos_de_Valuacion_de_Inventarios.pdf)
- Muñoz Serra, V. A. (2013). *Estrategias de mercadotecnia para diferenciar y posicionar la oferta según Philip Kotler*. Obtenido de [http://www.victoria-andrea-munoz-serra.com/MARKETING/ESTRATEGIAS\\_DE\\_MERCADOTECNIA\\_PARA\\_DIFERENCIAR\\_Y\\_POSICIONAR\\_LA\\_OFERTA.pdf](http://www.victoria-andrea-munoz-serra.com/MARKETING/ESTRATEGIAS_DE_MERCADOTECNIA_PARA_DIFERENCIAR_Y_POSICIONAR_LA_OFERTA.pdf)
- Píriz, J. (2009). *La Marca como ventaja competitiva. Caso BMW*. Obtenido de <http://javierpiriz.posterous.com>
- Porter, M. (1990). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. New York: PIRAMIDE.
- Porter, M. E. (2007). *Competitive Strategy*. Online Executive Education.
- Sierra, M. (2012). *Métodos generales*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Silva, R. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. *Perspectivas* núm 26, 153-178.
- SRI. (2012). *Servicio de Rentas Internas*. <http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>.
- Superintendencia de Compañías. (2010). *Clasificación de las PYMES*. Quito, Ecuador: Resolución SC-INPA-UA-G-10-005. Obtenido de Resolución SC-INPA-UA-G-10-005
- Tejeira, P. (2013). *Forecast: Qué es y para qué sirve*.

- Tello, C. (2007). *Planeación Estratégica: Fundamentos de la Administración*. Palmira: Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Instituto Politécnico Nacional - Unidad Santo Tomás.
- Williams, J. (2018). *8 pasos del proceso de compra de una organización de negocios*. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/8-pasos-del-proceso-de-compra-de-una-organizacin-de-negocios-4194.html>
- Zamarripa, N. (1 de Marzo de 2008). *Cadena de suministro*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/cadena-suministro/>

## Apéndices

Apéndice A. Fotografía con el Sr. Kléber Moreno, propietario de Comercial Chile.



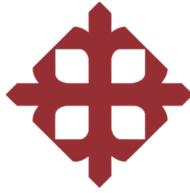
**Apéndice B Fotografía con la Sra. Cristina García, asistente administrativa y encargada de la bodega de Comercial Chile.**



**Apéndice C. Fotografía con la Sra. Rosa Elena Naranjo – Copropietaria de Comercial Chile.**



## Apéndice D. Formato de entrevista



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### FORMATO DE ENTREVISTA

Dirigido a: Propietario, Copropietario y Asistente Administrativo de Comercial Chile.

Objetivo: Identificar las falencias que se presentan en los procesos de compra y control de inventarios en Comercial Chile.

- 1) Descripción breve del perfil del entrevistado.
- 2) ¿De qué forma se ha venido desarrollando el manejo del inventario en la empresa Comercial Chile?
- 3) ¿Cuáles han sido las falencias que se han podido identificar durante el manejo del inventario en Comercial Chile?
- 4) ¿Cómo se hacen las proyecciones para la compra de inventario, utilizan algún programa?
- 5) ¿Considera que es necesario mantenerse o adquirir algún programa nuevo que ayude en el control del inventario?
- 6) ¿De dónde nace la idea de formular un plan estratégico para mejorar la cadena de suministro de Comercial Chile?
- 7) ¿Cuáles serían los procesos que actualmente se desarrollan en la cadena de suministro de comercial Chile?
- 8) ¿Dentro de esos procesos cuáles serían los que deben corregirse de forma urgente?
- 9) ¿Cuáles son sus expectativas respecto con el mejoramiento de la cadena de suministro?
- 10) ¿Quiénes serían los principales beneficiarios de la mejora en la cadena de suministro?
- 11) ¿De qué manera se financiarían los recursos necesarios para el mejoramiento de la cadena de abastecimiento?

## **Apéndice E. Entrevista Sr. Kléber Moreno – Propietario de Comercial Chile**

### **1) Perfil del entrevistado**

Kléber Moreno propietario de Comercial Chile comenta que antes de empezar su negocio, trabajó en el “Oro Verde” por 10 años. Debido a una reducción de personal en el hotel, se quedó desempleado lo cual lo obligó a comercializar. Dada las necesidades económicas que tenía su hogar, la Sra. Elena empezó a vender en las aceras de la calle Manabí árboles de pino que se comercializaban para los arreglos de navidad, viendo que el pequeño negocio ofrecía una buena rentabilidad, el Sr. Moreno se animó a emprender una nueva propuesta motivado por la alta demanda de confites para fiestas y eventos sociales.

De esta manera el señor Kléber Moreno, se dedica al negocio de la confitería con 1 solo colaborador trabajando por más de 12 horas diarias, es así que aunque desconocía de esta rama alcanzó a incrementar su portafolio de productos y por la constancia de la pareja promovieron sus ahorros para invertir en una casa donde situaron “Comercial Chile”. Además detalla que no siempre tuvieron las ganancias esperadas por lo que hubieron años en que el negocio estuvo en peligro de salir del mercado debido a las políticas de crédito que los propietarios habían manejado en ese entonces, generándole un alto riesgo de liquidez por cuentas por cobrar que no se efectivizaban, pero el entrevistado manifiesta serenamente que “De los errores se aprende”.

Finalmente el propietario concluye, que siempre tuvo una visión de emprendimiento a pesar del mediano conocimiento que poseía, sin embargo agradece a su esposa por el apoyo y esfuerzo, ya que juntos labraron un futuro en base al esfuerzo y trabajo que los llevó a posicionarse donde actualmente se encuentran.

### **2) ¿De qué forma se ha venido desarrollando el manejo del inventario en la empresa Comercial Chile?**

El entrevistado manifiesta, que a inicios del negocio no tenían un inventario consolidado, sino que almacenaban de acuerdo a la rotación y conocían que el negocio crecía de acuerdo a como se terminaba el producto de la percha. Cuando realizan una promoción estoquean de más mercadería las bodegas por la afluencia de la demanda y esto les permite salir más rápido, considera que no logra controlar de manera eficaz el inventario debido a que el personal no cumple bien sus funciones.

**3) ¿Cuáles han sido las falencias que se han podido identificar durante el manejo del inventario en Comercial Chile? (problemas de carácter monetario, como pérdidas, robos, etc. y explicar con cifras si es posible)**

En esta interrogante el entrevistado reconoce que el personal no se encuentra capacitado ya que por falta de tiempo no se le han delegado las funciones correctamente; por lo que acepta su responsabilidad de no tener un manual de funciones para poder manejar el área de inventario y realizar el respectivo control del stock.

También señala que hay proveedores que no realizan cambios y el principal problema radica en el almacenamiento del producto donde se han generado pérdidas alrededor del 10% y 15% ya sea por caducidad, daños por mal almacenamiento y robo.

**4) ¿Cómo se hacen las proyecciones para la compra de inventario, utilizan algún programa?**

El entrevistado manifiesta que las proyecciones de compra las determinan de acuerdo a la demanda del producto y el precio de una mercancía nueva lo implementan analizando un producto similar, también añade que el sistema contable les ofrece un registro, pero considera que aún tiene falencias y no les permite conocer la cantidad de productos de un bien determinado. Por otra parte también comenta que anteriormente se vendía a través de un intermediario que eran los conocidos “charoleros” y el negocio se manejaba de acuerdo a sus pedidos, sin embargo en la actualidad tanto minoristas como clientes finales recurren a comercial chile en busca de su confitería.

**5) ¿Considera que es necesario mantenerse o adquirir algún programa nuevo que ayude en el control del inventario?**

Respecto al programa para el control de inventario el entrevistado asienta en que actualmente sí poseen un software contable denominado Dobranet que pertenece a la empresa Codetek, el cual es mucho más sofisticado que el de hace tres años y le permite tener un poco más de control y mayor agilidad en el desarrollo del servicio al cliente.

**6) ¿De dónde nace la idea de formular un plan estratégico para mejorar la cadena de suministro de Comercial Chile? (Quién recomendó esta idea)**

El Sr. Moreno considera que los clientes son el principal motor para buscar la manera de ser más competitivos, ya que considera importante la necesidad de no solo vender sino de

ofrecerles un servicio más óptimo en cuanto a tecnología, atención, calidad humana y demás características que lo diferencien de la competencia, por lo que se encuentran en la búsqueda constante de la innovación por y para el cliente.

**7) ¿Cuáles serían los procesos que actualmente se desarrollan en la cadena de suministro de comercial Chile?**

El entrevistado señala que el proceso de la cadena de suministros consiste en realizar un análisis del producto donde se determina si posee la rentabilidad necesaria, es novedoso, el tiempo de caducidad, le brinde imagen a la empresa, etc., ya que, Comercial Chile siempre se mantiene en la búsqueda de competitividad para que el mercado no los deje atrás y esto por lo general se basa en el precio, las promociones para competir con mejores o iguales condiciones y que estas sean aceptadas por el mercado.

Añade que posterior a este análisis donde se verifica las condiciones de la mercadería, se la acepta en el caso de cumplir con el primer paso, posteriormente es ingresada, ubicada en las bodegas y se procede a verificar el lote e ingresarlo al sistema, finalmente se despacha a los diferentes puntos de venta.

**8) ¿Dentro de esos procesos cuáles serían los que deben corregirse de forma urgente?**

El Sr. Moreno considera que es necesario delegar funciones, poseer un personal más capacitado y comprometido con el desarrollo del trabajo, ya que actualmente él debe estar controlando y verificando el manejo de las operaciones por la falta de un personal administrativo que brinde un soporte más eficiente a la logística del negocio; también añade que el programa con el que trabaja no ofrece una información completa y certera para poder utilizarla al momento de comprar y vender.

**9) ¿Cuáles son sus expectativas respecto con el mejoramiento de la cadena de suministro?**

En este sentido el entrevistado considera que mantener un local más organizado y con menos pérdidas serían sus principales expectativas, además asienta en la necesidad de que Comercial Chile se mantenga a la vanguardia de la tecnología para poder ser más efectivos en los procesos de venta y que el cliente tenga lo que necesita. De esta manera el gerente reconoce la necesidad de un capital humano capacitado y que posea la determinación y conocimientos para desarrollar el trabajo de la mejor manera.

**10) ¿Quiénes serían los principales beneficiarios de la mejora en la cadena de suministro?**

Sobre los beneficiarios de la cadena de suministros el entrevistado determina que sería el cliente, ya que lo define como el alma del negocio y en este sentido considera que “Comercial Chile” trabaja para que estos tengan un mejor servicio y poder despachar la mercadería en un tiempo óptimo.

**11) ¿De qué manera se financiarían los recursos necesarios para el mejoramiento de la cadena de abastecimiento?**

En este sentido el entrevistado piensa que hay casos en los que se debe aportar, por lo que comenta que cada año se realiza un estudio de lo que se debe mejorar y se vuelve a reinvertir parte de la utilidad en la empresa, en el caso de que la situación amerite hacer un préstamo se procede analizar la tasa de interés para conocer el costo de la inversión; ya que desde su percepción invertir capital prestado en algo que genera dinero es bueno, pero invertir en algo que no genera es caro, de esta manera según su punto de vista la mejor opción sería invertir una parte de la utilidad para seguir mejorando.

## **Apéndice F. Entrevista a la Sra. Rosa Elena Naranjo – Copropietaria de Comercial Chile**

### **1) Perfil del entrevistado**

La Sra. Rosa Elena Naranjo manifiesta que es la copropietaria de Comercial Chile, la misma que es una empresa familiar que tuvo sus inicios junto a su esposo y gracias a la experiencia adquirida en el área comercial a través de sus padres; es así que empezaron con un local pequeño trabajando por más de 12 horas diarias, los 7 días a la semana, sin días libres ni feriados, para así sacar adelante el negocio gracias a la constancia y dedicación de esta pareja.

### **2) ¿De qué forma se ha venido desarrollando el manejo del inventario en la empresa Comercial Chile?**

De acuerdo a las referencias vertidas por la entrevistada, en los inicios el negocio no se manejaba con un control de inventario de forma sofisticada, sino que solo se compraba y se perchaba de acuerdo a la demanda de los productos; es así que conforme al crecimiento de la empresa y a la obtención de un establecimiento propio y más amplio se han incorporado más líneas de productos, por lo que tuvieron que prescindir de un inventario que les permita tener toda la información del negocio de forma computarizada.

### **3) ¿Cuáles han sido las falencias que se han podido identificar durante el manejo del inventario en Comercial Chile?**

La Sra. Naranjo considera que el principal problema ha sido el control, ya que debido al tiempo y a las exigencias del negocio, como dueños han tenido que confiar en los trabajadores, sin embargo por reiteradas ocasiones se vieron defraudados detectando robos, que pese a no ser cantidades exuberantes, si les afectó en el 10% de la utilidad; sin embargo considera que este tipo de experiencia les sirvió para ser más organizados y mejorar el control.

### **4) ¿Cómo se hacen las proyecciones para la compra de inventario, utilizan algún programa?**

La entrevistada manifiesta que las proyecciones la maneja su esposo ya que él está al día en el sistema, sin embargo debido a que ella se encuentra laborando en el área comercial de la empresa y mantiene un contacto diario con los cliente conoce las necesidades de abastecimiento del local, por lo que siempre busca mantener una comunicación eficiente con

su esposo para darle a conocer lo que se necesita y de esta manera él procede a confirmar en el sistema y realizar los pedidos de acuerdo a la carencia.

**5) ¿Considera que es necesario mantenerse o adquirir algún programa nuevo que ayude en el control del inventario?**

La entrevistada considera que el sistema debería optimizarse en base a las necesidades de la empresa, que principalmente se enfocan en la rotación de la mercadería, ya que los productos son perecibles, por lo que la fecha de caducidad y el lote son los principales factores que el sistema debería relacionar.

**6) ¿De dónde nace la idea de formular un plan estratégico para mejorar la cadena de suministro de Comercial Chile? (Quién recomendó esta idea)**

En este sentido, la Sra. Naranjo detalla que la idea nace de la necesidad que la empresa tiene debido a las falencias que se han registrado en los últimos años, ya que su principal meta es que esta línea de negocio permanezca y se expanda a nivel país.

**7) ¿Cuáles serían los procesos que actualmente se desarrollan en la cadena de suministro de comercial Chile?**

La entrevistada considera que los principales procesos son la compra de la mercadería, recepción, bodegaje, despacho y venta al consumidor final

**8) ¿Dentro de esos procesos cuáles serían los que deben corregirse de forma urgente?**

La entrevistada manifiesta que debido a que la empresa maneja algunas bodegas, el principal problema se centra en la transferencia de mercadería y considera que esto se debe regular para que el sistema de inventario mejore.

**9) ¿Cuáles son sus expectativas respecto con el mejoramiento de la cadena de suministro?**

De acuerdo a las expectativas de la Sra. Naranjo, estas se basan en mantener una mejor organización en la empresa, tomar buenas decisiones al momento de comprar un producto para no tener mucho inventario con poca rotación

**10) ¿Quiénes serían los principales beneficiarios de la mejora en la cadena de suministro?**

En este sentido la entrevistada manifiesta de forma segura, que los clientes serían los principales beneficiarios y los que están por venir; ya que la empresa se debe a ellos.

**11) ¿De qué manera se financiarían los recursos necesarios para el mejoramiento de la cadena de abastecimiento?**

La entrevistada detalla que en el caso de ser necesario por medio de capital de la empresa o a través de un préstamo realizado a una institución financiera.

**Apéndice G. Entrevista a la Sra. Cristina García – Asistente Administrativa y  
Responsable de Bodega de Comercial Chile**

**1) Perfil del entrevistado**

La entrevistada manifiesta que posee una experiencia de 6 años en el área de inventario donde aprendió cómo manejar los insumos, este conocimiento le sirvió para desarrollarse laboralmente en Comercial Chile, donde lleva tres años colaborando en el área en mención, sin embargo añade que la forma de inventariar en el presente trabajo se diferencia en que los productos son comestibles y por consiguiente tienen fecha de caducidad, pero considera que su contribución le ha permitido al presente negocio tener un mejor proceso para el ingreso, almacenamiento y venta de la mercadería, ya que anteriormente esta área estaba muy desorganizada.

**2) ¿De qué forma se ha venido desarrollando el manejo del inventario en la empresa Comercial Chile?**

La Sra. García detalla que el procedimiento del inventario se realiza a través de un sistema computarizado, sin embargo considera que hay muchas cosas por mejorar como falencias dadas por falta de información en cuanto a la rotación o caducidad de los productos. También añade que se está trabajando en que el personal se acostumbre a manejar este instrumento.

**3) ¿Cuáles han sido las falencias que se han podido identificar durante el manejo del inventario en Comercial Chile?**

La entrevistada considera que las falencias se deben a la falta de capacitación en el personal, por lo que se está estableciendo un mayor control para reducir las pérdidas que en su momento fueron de un 10% aproximadamente.

**4) ¿Cómo se hacen las proyecciones para la compra de inventario, utilizan algún programa?**

Respecto a este interrogante la entrevistada responde que anteriormente no se realizaba un control sobre el inventario, pero en la actualidad las proyecciones se basan en el sistema de la empresa, revisando las ventas que corresponden a años anteriores y de acuerdo a esto se compra; por otra parte también sostiene que se suele verificar las ventas menos las compras, ya

que este valor si es exacto y aunque el stock sea erróneo esto refleja la existencia de mercadería en almacenamiento.

**5) ¿Considera que es necesario mantenerse o adquirir algún programa nuevo que ayude en el control del inventario?**

En esta pregunta la entrevistada detalla que el actual sistema debería emitir nuevos reportes donde se refleje los productos que están próximos a caducar, la vigencia y ubicación de la mercadería por lote para así evitar pérdidas, buscar estrategias para incentivar la rotación de ciertos productos y ahorrar tiempo.

**6) ¿De dónde nace la idea de formular un plan estratégico para mejorar la cadena de suministro de Comercial Chile?**

De acuerdo a la opinión de la entrevistada la idea de implementar un plan estratégico inicia en el dueño de la empresa, quien transmite esta visión a sus colaboradores, para de esta manera mitigar las falencias que tiene el actual sistema y documentar los procesos y funciones del personal; es así que se espera que la empresa pueda crecer con una estructura sólida en cuanto a la cadena de suministros y la parte administrativa sea un soporte para la misma y no se vuelvan a repetir la actuales falencias en futuras sucursales.

**7) ¿Qué entiende por plan estratégico y cadena de suministro?**

En este sentido la entrevistada manifiesta que su conocimiento no es muy amplio sobre este tema, sin embargo por lo que ha escuchado al dueño de la empresa, el plan estratégico se basa en lo que la empresa quiere llegar a hacer y la cadena de suministro es el proceso de compra hasta la venta de la mercancía.

**8) ¿Cuáles serían los procesos que actualmente se desarrollan en la cadena de suministro de comercial Chile?**

En cuanto al proceso para desarrollar la cadena de suministros considera que inicia cuando existe la necesidad de abastecimiento del negocio y esta se transfiere a los usuarios finales por medio de los clientes mayoristas y minoristas

**9) ¿Dentro de esos procesos cuáles serían los que deben corregirse de forma urgente?**

De acuerdo a su perspectiva, pone en manifiesto que se debe mejorar la transferencia, envío y recepción de mercadería ubicándolas en una sola matriz y que esta pueda ser distribuida a los demás locales para llevar un mejor control

**10) ¿Cuáles son sus expectativas respecto con el mejoramiento de la cadena de suministro?**

La Sra. García manifiesta que como colaboradora se siente identificada con la empresa, que su mayor deseo es que se convierta en una gran compañía y que esta pueda crecer teniendo un control de mercado donde el consumidor pueda reconocer lo que vende la empresa solo con escuchar el nombre o visualizar su logo. También argumenta que debido a que comercial Chile está ubicada en una zona céntrica tanto vendedores mayoristas como minoristas son sus principales clientes, sin embargo espera que a largo plazo se pueda contar con diferentes locales comerciales distribuidos estratégicamente en toda la ciudad de Guayaquil.

**11) ¿Quiénes serían los principales beneficiarios de la mejora en la cadena de suministro?**

En esta pregunta la entrevistada detalla que los principales beneficiarios serían los clientes, porque se podría tener una variedad de productos con un abastecido stock para la venta y de esta manera puedan ser atenderlos eficientemente con un reducido tiempo de espera.

**12) ¿De qué manera se financiarían los recursos necesarios para el mejoramiento de la cadena de abastecimiento?**

Bajo la opinión de la entrevistada un préstamo bancario sería la opción más conveniente.

## Apéndice H. Detalle de los gastos operativos de Comercial Chile

Total Gastos Operativos		
<b>GASTOS GENERAL</b>	<b>Valor USD</b>	<b>%</b>
Horas Extras	18,536.69	5%
Decimo tercer sueldo	11,482.76	3%
Decimo cuarto sueldo	5,087.38	1%
Vacaciones	3,570.15	1%
Fondo de reservas	6,699.60	2%
Aporte IESS	9,512.93	2%
Capacitacion	2,055.53	1%
Bono a Empleados	419.36	0%
Alimentación	6,690.00	2%
Sueldo	169,582.47	44%
		0%
Interagua	942.81	0%
Empresa Electrica	7,756.07	2%
Telefonos	3,106.24	1%
Internet	92.58	0%
Mantenimientos de Equipos	3,718.50	1%
Mantenimientos de oficina	779.48	0%
Varios	2,287.49	1%
Compra de equipo	1,756.30	0%
Materiales de Oficina y papele	891.70	0%
Predios Urbanos	198.36	0%
Uniforme	154.09	0%
Viaticos	1,937.26	0%
Permiso de Musica	219.60	0%
Otros gastos administrativos	92.44	0%
Contribuciones	1,717.98	0%
Gasolina	222.38	0%
Mantenimiento de Vehiculo-Repu	1,676.04	0%
Honorario Profesionales	1,207.00	0%
Alquiler de local	103,131.09	27%
CHequera	95.00	0%
Comisiones bancarias	1,827.46	0%
Mantenimiento Varios	280.29	0%
Articulos de ferreteria	2,294.66	1%
Directv	809.10	0%
Matriculacion vehicular	210.02	0%
Interes Bancarios	9,667.53	2%
Botellones	509.97	0%
IVA GASTO	4,869.92	1%
Seguro y Reaseguros	2,827.06	1%
Subtotal	<b>388,915.29</b>	<b>1.00</b>

## Apéndice I. Detalle de Activos Fijos

<b>ACTIVO FIJO</b>		
<b>ACTIVO FIJO DEPRECIABLE</b>	<b>Valor USD</b>	<b>%</b>
MUEBLES Y ENSERES	152,608.22	15%
EDIFICIOS	300,000.00	29%
MAQUINARIA Y EQUIPO	23,045.10	2%
EQUIPO DE COMPUTACION	22,040.97	2%
EDIFICIO EN CONSTRUCCION	237,365.59	23%
EDIFICIO EN CONSTRUCCION x FACTURAR	206,320.12	20%
VEHICULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE	76,000.00	7%
SISTEMA Y SOFWARE	26,000.00	2%
<b>TOTAL DE ACTIVO FIJO DEPRECIABLE</b>	<b>1,043,380.00</b>	<b>1.00</b>

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Moreno Naranjo Vanessa Fernanda, con C.C: # 0917752313 autor/a del trabajo de titulación: *Formulación de un plan estratégico para la mejora en la cadena de suministros de Comercial Chile* previo a la obtención del título de **INGENIERO EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGUE** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 19 de febrero de 2018.

f. \_\_\_\_\_  
Moreno Naranjo Vanessa Fernanda  
C.C: 0917752313

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Formulación de un plan estratégico para la mejora en la cadena de suministros de comercial Chile.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Moreno Naranjo, Vanessa Fernanda		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Jaime Santillán P.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Especialidades Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Comercio y Finanzas Internacionales		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	19 de febrero de 2018	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	99 páginas
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	PLAN ESTRATEGICO, FINANZAS, COMERCIO		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Plan estratégico, inventario, cadena de suministros, ventaja competitiva		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>La presente investigación lleva por nombre “Formulación de un plan estratégico para la mejora en la cadena de suministros de Comercial Chile”, la cual cuenta con cuatro capítulos, empezando en el capítulo uno con la totalidad de los aspectos claves del problema que es objeto de estudio, además de plantear los distintos objetivos que permitan su comprensión y posterior resolución. En el capítulo dos se presentan cada uno de los fundamentos teóricos, así como el marco referencial y el marco contextual, es decir, la información referente a la empresa. Para el capítulo tres se define la metodología de la investigación, estableciendo lo necesario para desarrollar el pertinente estudio de campo, consiguiendo los datos necesarios para configurar la posterior propuesta, la cual se da dentro del capítulo cuatro, la cual cuenta con distintas fases, primero se dan las generalidades de la misma, para así iniciar la planeación, la organización, la dirección y el control; todo esto, para posteriormente por medio de un análisis financiero crear un escenario en el cual se puedan observar los datos que se poseen y los que se conseguirían al aplicar lo propuesto. Al finalizar se encuentran las conclusiones y recomendaciones necesarias para definir lo encontrado en el estudio, así como aquellas acciones necesarias para que la propuesta pueda mantenerse con altos niveles de eficiencia y mantener los objetivos alcanzados.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-2403042 / 0980327468	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:vanessita_moreno14@hotmail.com">vanessita_moreno14@hotmail.com</a> / <a href="mailto:vanessa.mpreno14@gmail.com">vanessa.mpreno14@gmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Coello Cazar, David		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-22209207		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:david.coello@cu.ucsg.edu.ec">david.coello@cu.ucsg.edu.ec</a>		