



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

**DISEÑO DE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS PARA EL
CONTROL DE INVENTARIO Y PROCESOS COMERCIALES DE
LA DISTRIBUIDORA TOCAYITO DE LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL**

AUTORA:

SONIA LISSETTE SALTOS VERA

TUTOR:

ING. OMAR MARTINEZ JIMENEZ

GUAYAQUIL – ECUADOR

2018



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TITULO Y SUBTITULO: DISEÑO DE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS PARA EL CONTROL DE INVENTARIO Y PROCESOS COMERCIALES DE LA DISTRIBUIDORA TOCAYITO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL		
AUTORA: SONIA LISSETTE SALTOS VERA	REVISORES:	
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL		
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2018	N. DE PAGS: 116	
ÁREAS TEMÁTICAS: EDUCACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN		
PALABRAS CLAVE: ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA, POLITICAS ADMINISTRATIVAS, COMPETITIVIDAD.		
RESUMEN: El propósito de este estudio fue evaluar los factores que influyen en el control de inventario para la Distribuidora Tocayito, con el objetivo de diseñar políticas administrativas que puedan corregir dichos procedimientos. Los diversos factores que influyen se dividieron administrativamente en políticas definidas, como una práctica organizativa de existencias para el registro de acciones, habilidades y experiencia del personal. Por ello, se evaluaron los efectos del procedimiento de adquisición en la efectividad del control de inventario en el control administrativo, como parte del análisis de la mala práctica de registro de existencias a la efectividad del control de inventario, en una encuesta y entrevista. Esto se ha desarrollado mediante una metodología de enfoque cualitativo – cuantitativo, en un cuestionario que contenía preguntas de escala Likert de cinco puntos para la investigación de áreas cubiertas de control de inventario en la empresa, y con ello, obtener resultados. Los datos recopilados se analizaron cuantitativamente utilizando métodos estadísticos, que se ejecutó a través de tablas y figuras para una interpretación eficaz. Los hallazgos clave del estudio revelaron que algunos productos estaban sobrevaluados, vencidos, dañados y obsoletos, que eventualmente aumentan el costo de mantenimiento, y fueron algunos de los efectos de no contar con políticas administrativas de control que obstaculiza el desempeño de la organización. Ello concluye que, las prácticas y procedimientos de control de inventario deben ser revisados y rediseñados sobre políticas administrativas para el control de inventario, aplicadas por personal calificado y adecuadamente capacitado que impulse el desarrollo y expansión de la distribuidora.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: SONIA LISSETTE SALTOS VERA	Teléfono: 0996921079	E-mail: lissettesaltos@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PHD. RAFAEL ITURRALDE, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec MSC. OSCAR PAUL MACHADO ÁLVAREZ, DIRECTOR DE CARRERA Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La estudiante egresada: **Sonia Lissette Saltos Vera**, declara bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y se responsabiliza con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedolos derechos patrimoniales y de titularidad a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de realizar: **Diseño de políticas administrativas para el control de inventario y procesos comerciales de la distribuidora Tocayito de la ciudad de Guayaquil.**

Autora:



Sonia Lissette Saltos Vera

C.C. 092687543-6

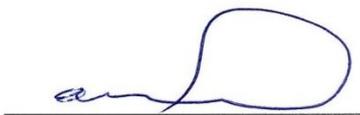
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación: **DISEÑO DE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS PARA EL CONTROL DE INVENTARIO Y PROCESOS COMERCIALES DE LA DISTRIBUIDORA TOCAYITO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, nombrado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración, de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: *DISEÑO DE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS PARA EL CONTROL DE INVENTARIO Y PROCESOS COMERCIALES DE LA DISTRIBUIDORA TOCAYITO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*, presentado por la estudiante SONIA LISSETTE SALTOS VERA, como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERA COMERCIAL, encontrándose apta para su sustentación

Tutor:



MBA. Omar Fernando Martínez Jiménez.

C.C. 090993710-4



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis Distribuidora Tocayito.docx (D39957009)
Submitted: 6/6/2018 6:55:00 PM
Submitted By: omartinezj@ulvr.edu.ec
Significance: 7 %

Sources included in the report:

AGRO S.A FINAL.docx (D29592021)
Tesis cepeda y Vallejo.docx (D34541057)
MERCHAN EVELYN.docx (D11154444)
tesis final mora y goyes 17-01 antiplagio.docx (D34786975)
Diseño Políticas Compra Control Inventario Davidtex S.A..docx (D21107809)

Instances where selected sources appear:

58

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi agradecimiento a la Universidad laica “Vicente Rocafuerte” por su labor en la formación de profesionales en el campo educativo y social.

A las autoridades y maestros por los conocimientos que nos transmitieron en todos estos años de estudios e hicieron posible la materialización de este gran proyecto de vida.

A Dios por haberme dado una familia maravillosa, que creyeron en mí, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio, enseñándome a valorar todo lo que tengo.

Gracias por siempre a mis maestros, compañeros, padres, esposo, hija, hermanas, sobrinos y demás familiares

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a Dios y a mi familia, que gracias a ellos pude culminar mi carrera.

A mis padres Víctor y Sonia por hacer de mí una mejor persona a través de sus consejos, enseñanzas y amor; por estar siempre a mi lado apoyándome y aconsejándome, en todo este trayecto de vida estudiantil para cumplir mis objetivos.

A mi mami Germa por creer y confiar en mí, por ayudarme a encontrar mi vocación, ella vio en mí a una Ingeniera Comercial.

A mi esposo Alejandro por su apoyo y por estar a mi lado en los momentos difíciles.

A mí amada hija Alexa, por ser fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más.

A mis hermanas Lucy y Ashley por estar siempre presentes con sus palabras de aliento para no dejarme decaer.

A mi pichón Andreita por su ayuda incondicional para con mi princesa.

A mis maestros, compañeros, amigos y demás familiares, que sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos y experiencias.

ÍNDICE

PORTADA	I
TEMA:	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES..	III
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	IV
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.5. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.7. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.8. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.9. IDEA A DEFENDER	9
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. ESTADO DEL ARTE.....	10
2.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	12

2.3. PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN COMERCIAL E INVENTARIO	13
2.3.1. Estructuración sistemática de planificación, programación y control.....	14
2.3.2. Estructura administrativa empresarial	15
2.3.3. Sistema de Planificación, Programación y Control de inventario	16
2.3.1.1. Control de distribución y ventas diarias en inventario	17
2.3.1.2. Inventario a los activos actuales	17
2.3.1.3. Costo de mantenimiento del inventario	18
2.3.1.4. Inventario a capital de trabajo neto.....	19
2.3.4. Componentes del Sistema de Planificación, Programación y Control.....	19
2.3.4.1. Estructura organizativa	21
2.3.4.1.1. Cliente.....	21
2.3.5. Modelos de control de inventario.....	21
2.3.6. Proceso administrativo para el control de inventario	22
Factores internos.....	24
Factores externos	24
2.3.6.1. Coordinación de políticas administrativas para control de inventario....	24
2.3.6.2. Planificación y descripción	25
2.3.6.3. Proceso de planificación del presupuesto de inventario	25
2.3.7. FODA.....	26
2.3.8. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS.....	28
2.3.9. JUST IN TIME	29
2.3.10. PROCESOS ADMINISTRATIVOS	31
2.4. MARCO CONCEPTUAL	33
2.4.1. Estrategia administrativa	33
2.4.2. Políticas administrativas	33

2.4.3. Competitividad.....	33
2.4.4. FODA	34
2.4.5. Proceso comercial	34
2.4.6. Control.....	34
2.4.7. Inventario.....	35
CAPÍTULO III	36
MARCO METODOLOGICO	36
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.2. Enfoque de la investigación.....	36
3.3. Técnicas de investigación.....	37
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	37
3.3. REVISIÓN DE DATOS: ENCUESTA Y ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.3.1. Encuesta.....	39
3.3.1.1. Análisis de la encuesta	46
3.3.2. Entrevista	55
3.3.2.1. Análisis de la entrevista	55
3.3.3. Resultado de información recaudada	58
3.3.3.1. Análisis externo e interno	59
3.3.3.2. Estrategias	61
CAPÍTULO IV	70
4.1. PROPUESTA	70
4.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	70
4.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	70
4.2.1. MISIÓN	70

4.2.2.	VISIÓN.....	70
4.2.3.	PROCESOS.....	71
4.2.4.	ORGANIGRAMA.....	77
4.2.5.	MANUEL DE FUNCIONES	78
4.2.6.	MANUAL DE POLÍTICAS	84
4.2.7.	BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE POLITICAS.....	89
4.2.7.1.	SOCIALIZACION DE POLITICAS ADMINISTRATIVAS.....	89
4.2.7.2.	EVALUACION Y SEGUIMIENTO.....	89
4.2.8.	COSTO DE IMPLEMENTACION	90
4.2.8.1.	DETALLE PRESUPUESTARIO	89
4.2.8.2.	PROYECCION DE VENTA Y ANALISIS DE LA TASA INTERNA DE RETORNO.....	89
	CONCLUSIONES.....	95
	RECOMENDACIONES	96
	BIBLIOGRAFÍA	97
	ANEXOS.....	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Escala de Likert.....	39
Tabla 2. Datos de calificación de modelo de atención al cliente.....	40
Tabla 3. Datos de cambio de políticas administrativas.....	41
Tabla 4. Datos de tiempo y velocidad de atención al cliente.....	42
Tabla 5. Datos de tiempo de espera para realizar pago.....	43
Tabla 6. Datos de recepción a entera satisfacción.....	44
Tabla 7. Inconveniente presentado en la empresa.....	45
Tabla 8. Aplicación de un control de inventarios.....	47
Tabla 9 Regularidad al solicitar información de la bodega.....	48
Tabla 10 Despacho de mercadería con falencias.....	49
Tabla 11 Presencia de problemas en los procesos administrativos.....	50
Tabla 12 Necesidad de mejorar los procesos de gestión de inventarios.....	51
Tabla 13 Necesidad de diseñar políticas administrativas.....	52
Tabla 14 Necesidad de perfeccionar el control del inventario en la empresa.....	53
Tabla 15 Análisis externo e interno.....	59
Tabla 16. Manual de funciones - Gerencia General.....	79
Tabla 17. Manual de funciones –Administración.....	80
Tabla 18. Manual de funciones –Contabilidad.....	81
Tabla 19. Manual de funciones –Cajero.....	82
Tabla 20. Manual de funciones –Vendedor/Despachador.....	83
Tabla 21. Manual de Políticas.....	85
Tabla 22. Manual de Políticas.....	86
Tabla 23. Manual de Políticas.....	87
Tabla 24. Manual de Políticas.....	88
Tabla 25. Detalle presupuestal.....	91
Tabla 26. flujo de caja sin implementacion de manual de politicas.....	92
Tabla 27. flujo de caja con implementacion de manual de politicas.....	93
Tabla 28. Calculo de la tasa interna de retorno.....	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Tendencia de las ventas en Distribuidora Tocayito	4
Figura 2 Tendencia de los clientes en Distribuidora Tocayito	5
Figura 3 Ubicación de Distribuidora Tocayito	9
Figura 4. Factores que influyen en el control de inventario	20
Figura 5. Procesos de planificación y control de inventario	23
Figura 6. Calificación de modelo de atención al cliente	40
Figura 7. Cambio de políticas administrativas	41
Figura 8. Tiempo y velocidad de atención al cliente	42
Figura 9. Tiempo de espera para realizar pago.....	43
Figura 10. Recepción a entera satisfacción	44
Figura 11. Inconveniente presentado en la empresa.	45
Figura 12. Aplicación de un control de inventarios.....	47
Figura 13. Regularidad al solicitar información de la bodega.....	48
Figura 14. Despacho de mercadería con falencias.....	49
Figura 15. Presencia de problemas en los procesos administrativos	50
Figura 16. Necesidad de mejorar los procesos de gestión de inventarios	51
Figura 17. Necesidad de diseñar políticas administrativas	52
Figura 18. Necesidad de perfeccionar el control del inventario en la empresa.	53
Figura 19. Flujograma de la propuesta.....	70
Figura 20. Gestion de compras	71
Figura 21. Suministro de oficina.	72
Figura 22. Registro contable.....	73
Figura 23. Control interno- ingreso de mercaderia a bodega	74
Figura 24. Custodia de mercaderia a bodega	75
Figura 25. Egreso de mercaderia en bodega.....	76
Figura 26. Organigrama propuesto	77

INTRODUCCIÓN

En el entorno de cambios constantes en todos los ámbitos de la vida y el esfuerzo humano, desde lo político, económico, demográfico, tecnológico y otros, todos los modelos de negocio deben ser lo suficientemente flexibles e innovadores para proporcionar una ventaja competitiva como factor clave de mayor desarrollo y crecimiento. Las empresas deben ser muy innovadoras en la adopción de decisiones estratégicas y utilizar las mejores políticas administrativas, marcos y conceptos para centrarse en su actividad principal, y se necesitan combinaciones de la literatura para lograr una mejora en su desempeño.

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas (PYME), atraviesan por un período muy desafiante en su evolución, especialmente en las industrias tradicionales. Las pequeñas empresas deben considerar e implementar políticas administrativas y de control que en el pasado formaban parte exclusivamente de estrategias de grandes empresas; debiendo ser rápidas y flexibles e implementar algunos de los conceptos innovadores y soluciones de mercado para alcanzar una ventaja competitiva.

Una empresa de distribución y ventas de productos varios como Tocayito, por ejemplo, debe tomar algunas decisiones estratégicas que incluyen el diseño de una estrategia de cadena de suministro que se define en un manual de políticas internas y externas. Un buen diseño, planificación y operación para el control de inventario y procesos comerciales es un tema de importancia estratégica para cada empresa, y en este documento se centrará en el diseño y la planificación de políticas administrativas desde la perspectiva de las PYME en un bien de consumo de rápido movimiento para el entorno de distribución.

Para seguir siendo competitivos, las pequeñas empresas deben proporcionar productos de calidad superior al precio más bajo posible. Este imperativo de minimizar los costos del producto hace que la administración efectiva de la cadena de suministro hace que sea vital, y esto representa un área exclusiva de responsabilidad de los propietarios – gerentes o administradores. Las políticas administrativas incluyen a todas las partes involucradas, directa o indirectamente, en el cumplimiento de una solicitud

del cliente. Siendo ésta una actividad dinámica que implica un flujo constante de información, productos y fondos entre los diferentes jugadores, entre otros el distribuidor/mayorista. El objetivo de cada política administrativa es maximizar el valor general generado por la actividad comercial que implica identificar procesos que aumentan los costos sin aumentar el valor del producto final y dichos procesos deberían eliminarse siempre que sea posible.

Ha habido un gran interés en la definición de las políticas administrativas en la comunidad empresarial, debido a su enfoque innovador y la ventaja competitiva que ofrece. Hasta ahora, por lo que, han reconocido los beneficios de ello, pero las PYMES están rezagadas en la apreciación de los beneficios integrado para servicios de mejor calidad, reducción de costos y eficiencia. Un diseño de políticas administrativas exitoso depende de una serie de decisiones gerenciales distintas, que, de acuerdo con esto, se dividen en 3 fases diferentes de diseño, planificación y operación.

La distribución, en su significado clásico, incluye todas las actividades responsables de la transferencia de poder material y/o económico sobre bienes tangibles y/o intangibles de una empresa a otra. Los sistemas de distribución se pueden dividir en un sistema de distribución de adquisición y un sistema logístico que defina las directrices para el control de inventario.

La gestión del sistema de distribución de adquisición incluye la gestión de rutas o canales de distribución que son determinados por las políticas administrativas que defina la empresa. Por otro lado, el sistema de distribución logística implica un puente de espacio y tiempo mediante el transporte y almacenamiento, así como el procesamiento y envío de pedidos. La logística es una actividad multifuncional que se extiende más allá de los límites de la empresa.

Por tal razón, el objetivo es crear un documento que pueda ser fácilmente aplicable para la Distribuidora Tocayito. Con base en este proyecto, debería ser comprensible que un diseño de políticas administrativas que tenga una importancia estratégica para este sector comercial, que podría ser una gran ventaja competitiva pero también una base importante para un éxito a largo plazo de la misma.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de la investigación

Diseño de políticas administrativas para el control de inventario y procesos comerciales de la Distribuidora Tocayito, de la ciudad de Guayaquil

1.2. Planteamiento del problema

El comportamiento del sector comercial en el Ecuador, se ha desarrollado acorde a las políticas económicas que ha adoptado el Gobierno nacional en base al desarrollo de la matriz productiva y la economía social de mercado, como un factor de crecimiento y estimulación, especialmente hacia las pequeñas y medianas empresas del país (Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, 2016). El sector comercial está creciendo rigurosamente, por lo que, la agilidad comercial se ha intensificado, aportando progreso y desarrollo a todos aquellos quienes están involucrados en dicha área, beneficiando a la sociedad en general, con la generación de divisas y empleo.

La ciudad de Guayaquil es el principal motor económico del país, aportando a la dinámica comercial y productiva nacional, razón por lo cual, es importante que las empresas, grandes y pequeñas que en ella se desarrollan, se estructuren de manera organizada, de acuerdo a procesos comerciales establecidos mediante políticas administrativas que contribuyan a la expansión comercial de la entidad que las adopte, y aporte al crecimiento económico de la ciudad y el país. Los índices económicos demuestran que, en la ciudad de Guayaquil, 48% de sus ingresos se deben al movimiento comercial de pequeños y medianos negocios que tiene potencial de crecimiento en mediano y largo plazo, debido a la ventaja que representa el puerto en los aspectos de emprendimiento empresarial para la localidad y sectores aledaños (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

Con lo expuesto, se evidencia que la presente investigación se desarrollará para aprovechar los beneficios que se generan de la interacción comercial existente entre la oferta y demanda para todas las áreas empresariales, que tienen lugar en la ciudad, y que

mediante una adecuada administración podrían posicionarse en el mercado y continuar su crecimiento.

Distribuidora Tocayito, es una empresa ubicada en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, en la parroquia Olmedo, calle Ayacucho 413 y Chimborazo, cuya finalidad es la comercialización de prendas de vestir; con quince años de actividad comercial y empresarial en el mercado desde su creación; durante este tiempo se ha visto afectada por la falta de un control adecuado en la planificación administrativa de políticas de compra y control de inventario para la mercadería que comercializa, motivo por el que se exponen a continuación, las siguientes causas y efectos del planteamiento del problema.

Las causas principales del problema planteado para la investigación, son las falencias de control administrativo para los procesos de inventario y adquisición, que evidencia una falta de operatividad administrativa en los procesos comerciales, lo que promueven un decrecimiento en las ventas de la empresa Distribuidora Tocayito, y que, por falta de una correcta estrategia y planificación organizacional, se ve afectado el desarrollo a corto, mediano y largo plazo.

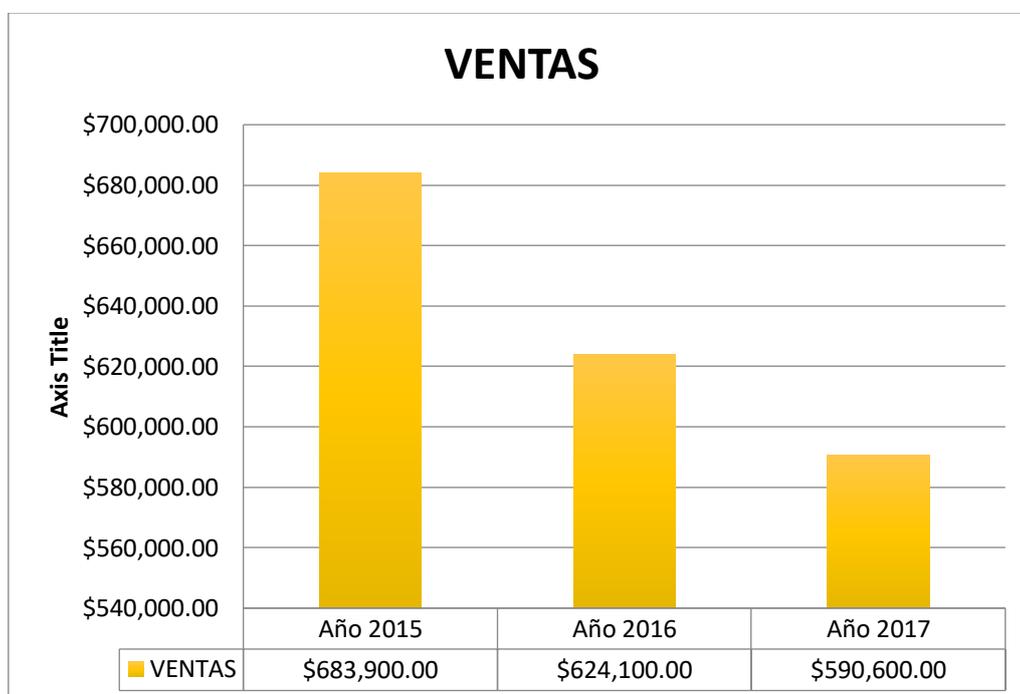


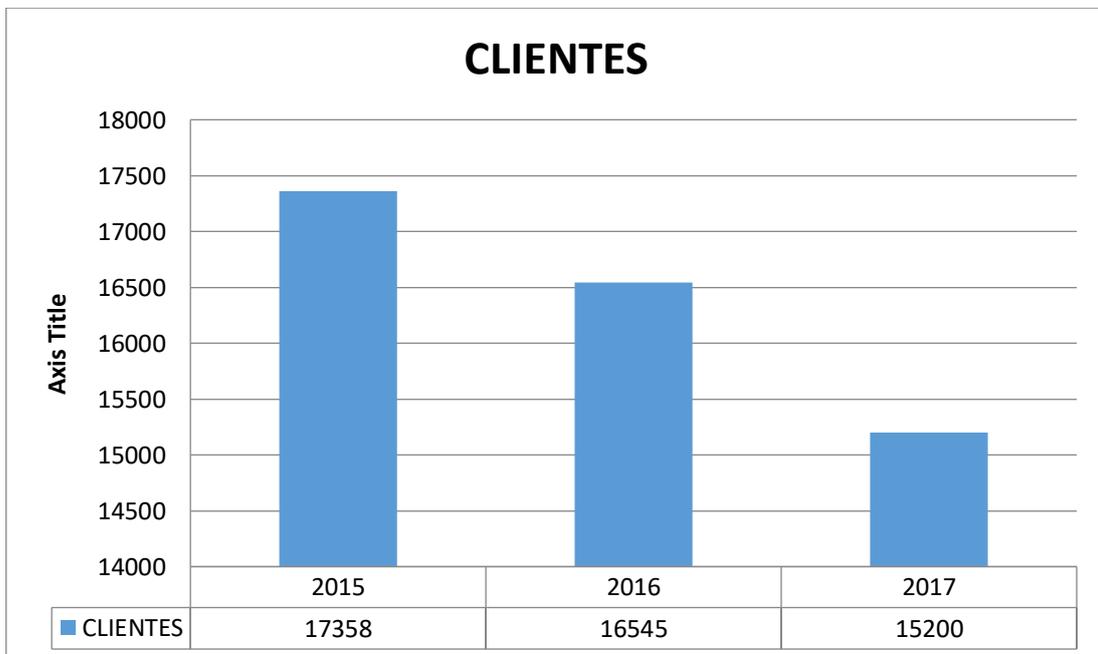
Figura 1 Tendencia de las ventas en Distribuidora Tocayito

Fuente: Departamento de ventas de Distribuidora Tocayito

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Por lo tanto, se enfatiza la investigación de manera que se efectivice al máximo sus potencialidades comerciales y pueda generar el desarrollo deseado. Seguido a ello, se describen las causas del problema de investigación para la empresa Tocayito: falencia en la planificación estratégica administrativa, carencia de programación y definición de los procesos comerciales coordinados, entre la administración y los colaboradores, control de inventario inadecuado, políticas administrativas deficientes o nulas.

Los factores que han causado la reducción de ventas, pueden ser la ineficiencia en la coordinación de diferentes actividades comerciales, la ausencia programación de estrategias y políticas establecidas, provocando inconvenientes económicos, financieros e insatisfacción de los clientes al momento de acudir a realizar sus compras en Tocayito, degradando la calidad y variedad de las prendas que comercializa la empresa, pues la mayoría de las operaciones se han realizado sin ningún tipo de directrices que regulen los procesos comerciales, de manera que el personal procede empíricamente, lo que ha provocado pérdida de clientes y una baja en la imagen empresarial, que se traduce en los siguientes efectos: atraso en el pago a los proveedores, que produce una afectación comercial y crediticia a la distribuidora, degradación de los artículos que comercializa (prendas de vestir), por falta de rotación de inventario, pérdida de competitividad comercial, servicios de colaboradores no satisfactorios.



*Figura 2*Tendencia de los clientes en Distribuidora Tocayito

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Fuente: Departamento de ventas de Distribuidora Tocayito

Un desafío al que se enfrentan muchos propietarios de pequeñas empresas es el mantenimiento de un inventario de productos adecuado. A diferencia de las grandes cadenas, las pequeñas empresas rara vez tienen el lujo de contar con abundante espacio de almacenamiento, por lo que los propietarios deben estar atentos para asegurar que no se agoten los artículos clave ni lleven demasiado inventario. Los propietarios de negocios también deben conocer los factores que pueden conducir a un control de inventario deficiente. Este es un problema común con el que se ha venido enfrentando la distribuidora Tocayito, puesto en los últimos tres años su inventario por la aglomeración de mercadería, muchos productos comienzan a pasar por obsolescencia teniendo que darse de baja los mismos.

El diagnóstico presentado es que la empresa no cuenta políticas y funciones establecidas para la regulación de procesos comerciales y el control del inventario, razón por la que, no ha podido crecer de acuerdo al ritmo del mercado nacional y local, por lo que se ha perjudicado su proyección a futuro y exponiéndola a la extinción si no se toman las medidas adecuadas para su estructuración.

Si no pone en práctica el estudio del presente proyecto, debido que mediante el diseño de políticas administrativas para control de inventario y procesos comerciales, se podrán solventar en un futuro cercano los planes de acción, para poder superar inconvenientes y adaptarse a las condiciones del desarrollo comercial y los retos que vive el mercado actual.

1.3. Formulación del problema

¿Cómo se mejorará el desempeño comercial de la Distribuidora Tocayito, a través del diseño de políticas administrativas para el control de inventario y procesos comerciales?

1.4. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las falencias en los procesos para el control administrativo actuales?
- ¿Cuáles deben ser las estrategias adecuadas para la atención de clientes?
- ¿Cuáles deben ser los procesos adecuados para el control del inventario?

1.5. Objetivo general de la investigación

Diseñar las políticas administrativas para el control de inventario y procesos comerciales de la Distribuidora Tocayito, de la ciudad de Guayaquil.

1.6. Objetivos específicos de la investigación

- Elaborar un análisis interno en el área comercial y de entrega.
- Elaborar las estrategias para la atención al cliente en el área comercial y de entrega.
- Establecer los procesos que deben realizarse para el control de los inventarios de la Distribuidora Tocayito.

1.7. Justificación de la investigación

Distribuidora Tocayito, se encuentra en un proceso de reorganización con el objetivo de activar su esquema comercial, mediante el diseño de políticas administrativas que promuevan un control de inventario y procesos comerciales más eficientes y efectivos; es por ello, que, a través de esta investigación, se va a crear una planificación estructurada de negocio, que contribuirá a un correcto desenvolvimiento de actividades para el sector comercial de prendas de vestir en que labora la empresa.

Siendo así, es necesario que existan procesos adecuados y establecidos claramente, que promuevan la organización, crecimiento y desarrollo en sus actividades comerciales, por lo que, se justifica la investigación desde el aspecto estructural administrativo, considerando además a la capacitación laboral del establecimiento en sus respectivas funciones, dentro de las prioridades organizacionales, desde la consecución de los objetivos y metas que persigue la distribuidora, hasta lograr su transformación positiva.

Por lo tanto, la presente investigación se basa en la organización, control y beneficios que aportan al sector comercial que representan, dado que contribuirá con ideas e innovaciones en el área administrativa; implementando una reestructuración organizacional con el diseño de políticas administrativas, razón por lo que, se ambiciona lograr un cambio en las funciones directivas y operativas claras y definidas, propendiendo al desarrollo y motivación del personal que trabaja en la empresa, y con

ello generar procesos que provoquen un crecimiento comercial y mejoramiento de la imagen empresarial.

Con esto, se prioriza la necesidad de la investigación debido a la carencia de estrategias comerciales, por lo que mediante la planificación y diseño de las políticas administrativas, se plantea, que la Distribuidora Tocayito, podrá redefinir su estructura administrativa y empresarial; por lo que, este proceso se logrará a través del involucramiento de todos los departamentos de la empresa, permitiendo adecuar estratégicamente la organización en forma eficiente y competitiva, creando un enfoque sobre la naturaleza y dirección del negocio, en los principios bajo los que se pretende operar y en la dirección en la que se debe avanzar.

De esta manera, se promueve el beneficio mutuo, entre la empresa y sus colaboradores, ya que identifica las metas y objetivos personales de aquellos quienes desempeñan un rol en la entidad, y los propios intereses de Distribuidora Tocayito, con lo que, se busca identificar la vinculación del éxito personal y el éxito empresarial, como dos factores que impulsarán al desarrollo comercial, y mejoraran la administración y representatividad de la organización en el mercado; siendo así, este proyecto pretende generar motivación y desarrollo.

Conforme a lo revisado, se estima que este proyecto proporcionará soluciones reales a la distribuidora, mejorando así su situación y representación en el área que se desenvuelven, proporcionando los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para lograr los objetivos que se ha establecido la organización desde su creación. Debido a ello, desde los aspectos personales, sociales y académicos, se espera fomentar el apoyo a las empresas en crecimiento, con un aporte y una propuesta realizable para lograr la activación comercial y productiva empresarial.

1.8. Delimitación del problema

Área	Administración – comercial
Tema	Diseño de políticas administrativas para el control de inventario y procesos comerciales de la Distribuidora Tocayito, de la ciudad de Guayaquil.
Aspecto	Control interno administrativo y comercial

- Espacial** El trabajo de investigación se realizará en la Distribuidora Tocayito
- Temporal** El periodo de estudio abarcará el año 2017.
- Geográfica** Guayaquil.
- Grafico** Ubicación de la Distribuidora Tocayito la misma que se observa en la siguiente imagen.

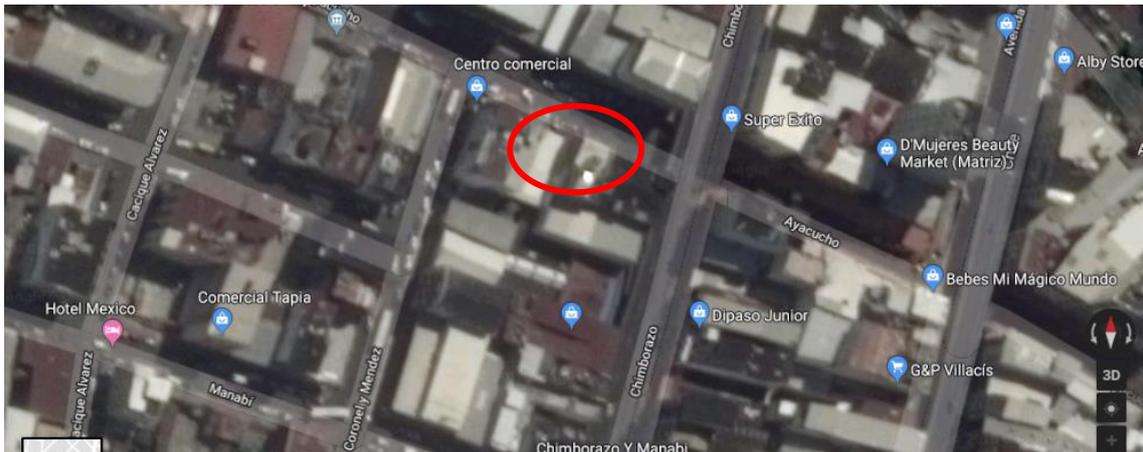


Figura 3 Ubicación de Distribuidora Tocayito
Fuente: Google Maps (2018)

1.9. Idea a defender

El diseño de políticas administrativas para el control de inventario y los procesos comerciales de la distribuidora Tocayito optimizara el desarrollo de sus actividades para atraer clientes y mejorar las ventas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Estado del Arte

El inventario es una parte integral del negocio. Básicamente, el inventario es el almacenamiento de los bienes entregados o enviados a los consumidores para obtener un beneficio. La relación entre el inventario y la rentabilidad de la empresa es la causa de numerosos estudios para aumentar las ganancias, el negocio continúa funcionando correctamente.

Pumagualli (2017) en su trabajo: "Gestión de inventarios y su impacto en la rentabilidad" Almacenes León, Cantón Riobamba período 2014-2015", establecido como un objetivo común para determinar cómo la gestión del inventario afecta la rentabilidad de LeonStores y cómo los resultados son utilizado, a) el análisis interno de Almacenes León en términos de gestión de sus tenencias refleja el sistema empírico, ya que no existe un control de inventario sistemático, esto llevó a una caída en las ventas solo en el caso de artículos o visualización rápida en la tienda y b) diagnóstico de la situación actual de control de inventario en Almacenes León, requiere la implementación urgente del sistema, que proporciona información sobre cómo tratar sus productos en función de la clasificación del movimiento de cada uno de ellos.

Las pequeñas empresas son más propensas a sufrir estos inconvenientes en la administración de inventario, ya que no cuentan con el presupuesto suficiente para implementar estas tecnologías, lo que se considera saludable para una rotación de inventario saludable. Esto se aplica a nuestra investigación, ya que no tenemos información sobre el inventario correcto, lo que provoca una caída en las ventas.

En el estudio, Medina, Saldaña y Sánchez (2016), titulado "Inventario de Control Interno y su Impacto en la Rentabilidad de las Empresas Comerciales del Acuerdo General del Distrito de San Vicente, Perú, 2014" propusieron un objetivo para determinar la control interno de los inventarios sobre la rentabilidad de las empresas de

comercialización, concluyendo que a) el control interno del inventario tiene un impacto positivo en la rentabilidad de las empresas; y b) los estándares de control interno son herramientas importantes para alcanzar los objetivos comerciales, el uso eficiente de los recursos y el desempeño deseado y prevenir el fraude y los errores en el registro de la información contable. Con base en los datos obtenidos, esto contribuye a nuestra investigación, porque conlleva una falta de control interno, lo que conduce a errores en la información contable.

Barzallo y Solórzano (2013) en su disertación *Análisis de Gestión de Inventarios y su impacto en la implementación propuesta de IAS II en ZECANORBER SA*, fundada en Cantón Milagro en 2013 como un objetivo común para analizar la rentabilidad inadecuada de la gestión de inventarios y no aplicar el IFAC 2 hallazgos: a) Obviamente que las normas internacionales de contabilidad se aplican en las empresas Zecanorber y por lo tanto los empleados deben conocer y cumplir con estas pautas b) los empleados de la empresa no cumplen con las actividades y ciertos procesos, comparten de acuerdo con las pautas contables y capturan identificadores # 2. Estos resultados muestran cuán importante es aplicar la NIIF 2 y la organización de investigación debe administrar los inventarios de acuerdo con la legislación vigente.

Soledispa (2013) en su trabajo de titulación *"Implementando herramientas de control y métodos de inventarios de inventarios para optimizar y mejorar el desempeño financiero de Hardware Galud Ciudad de Guayaquil en 2013"* El objetivo general es realizar un estudio para determinar la ausencia de una organización, controlar el inventario de activos y el impacto en el hardware de esta área Halud concluyó que a) el estudio produjo una propuesta para un esquema de control accionario, que se desarrolló como una forma de resolver defectos en el inventario de la empresa y en el proceso de compra y venta de productos b) la implementación del procedimiento para ingresar a la gestión del sistema y la liberación de los bienes en el almacén, se considera como las principales partes eliminadas para proteger los recursos de la empresa, mejorar la efectividad del patrimonio cultural en todas las operaciones de la organización, asegurando la finalización exitosa del sistema más fácil y evaluando el inicio del proceso y determinando la eficiencia y método de control interno.

La frecuencia del control y la gestión del inventario están directamente relacionadas con los beneficios de la empresa, como se observó en los estudios mencionados

anteriormente. La falta de un sistema de inventario moderno para producir altos costos de mantenimiento, por lo que la empresa incurre en pérdidas.

2.2. Fundamentos teóricos

La importancia de las políticas administrativas para el control de inventario son esenciales en los procesos comerciales exitosos de las empresas, sean estas grandes, medianas o pequeñas. El inventario es de hecho el alma de muchas industrias, pero, hasta qué punto esto prueba ser cierto, considerando aquello, los inventarios son vitales para satisfacer la demanda de los clientes. En la industria minorista, las empresas mantienen un gran conjunto de inventarios que controlan continuamente la demanda, los suministros y el momento adecuado para el reabastecimiento (Belmonte, 2014).

Debido a su importancia administrativa, comercial, económica y financiera, el tema del control de inventario es un tema fundamental e importante; puesto que las preguntas que incluyen cuándo y cuánto deben ordenarse los inventarios, cuántos tipos de inventarios, métodos de costo de inventarios, si el sistema de inventario es eficiente o no y qué factores pueden contribuir a esa eficiencia deben ser constantemente respondidos.

Estas preguntas son susceptibles de análisis cuantitativo a través del tema de la teoría del inventario y su incidencia para la administración comercial, por ello, en esta sección se revisará la literatura general de inventario, que refleja algunos de los diversas teorías relacionadas con la gestión de inventario, así como abordar el aspecto teórico de algunos modelos clave de control de inventario que pueda aplicarse a la Distribuidora Tocayito que es el eje central del presente proyecto (Iturralde, 2015).

La administración efectiva del inventario es esencial en la operación de cualquier negocio, de ello, se identifican tres tendencias diferentes en el desarrollo de soluciones logísticas, una tendencia se refiere a una mayor integración de actividades logísticas más allá de los límites de la organización con el objetivo de reducir los costos de capital para el inventario y los costos de manejo de flujos. El inventario como activo en el balance general de las empresas ha cobrado mayor importancia porque muchas compañías están aplicando la estrategia de reducir su inversión en activos fijos, como

plantas, almacenes, equipos y maquinaria, y demás, que incluso destaca la importancia de reducir inventario; debido a que los cambios en los niveles de inventario afectan el rendimiento de los activos, que es un parámetro financiero importante desde una perspectiva interna y externa.

2.3. Planificación y administración comercial e inventario

La planificación estratégica de administración comercial e inventario es el proceso de definición de los objetivos de la empresa a largo plazo, en procesos y términos de recursos de mercaderías en bodega, operaciones, comportamientos, y estrategias que le permiten alcanzar estos objetivos dentro de la parte administrativa de una empresa, específicamente para esta investigación, en el área de inventario (Borrell, 2013).

Los objetivos a largo plazo expresan los resultados, dentro de una misión comercial determinada en el ámbito de la organización de inventario, la gestión de la empresa tiene como objetivo lograr en el largo plazo, el uso de recursos disponibles que se identifican con los objetivos de rentabilidad, objetivos de desarrollo como aumento ventas, cuota de mercado, logrando un alto rendimiento sobre el capital, y objetivos sociales (Borrell, 2013). La última meta estratégica para cualquier empresa que necesite reorganizarse, especialmente en el área de inventario, debe fomentar la maximización a largo plazo de los beneficios comerciales, lo que garantiza a la compañía un desarrollo futuro.

La consecución de las metas administrativas para la empresa, deben alcanzarse con el fin de lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo, por ello, se asignan a las áreas específicas de la organización y deben hacerse dentro de un período definido, a través de la preparación de programas operativos anuales, con la que se comprueba la validez del plan estratégico, y, finalmente, a través del análisis de la evaluación del grado de logro de las metas, y de ésta manera, se llegue a identificar las acciones correctivas para la reorganización o reestructuración administrativa empresarial, con la evolución de los acontecimientos y situaciones que se prevén para el mejoramiento del desempeño en todos los departamentos que desea aplicar un manual procedimental, que beneficie a la organización, y genere confianza en los clientes; además esto busca incrementar las

perspectivas de crecimiento que tiene la empresa, y con ello el beneficio mutuo entre el sector comercial, y el cliente, a través del mejoramiento de la imagen y su situación.

2.3.1. Estructuración sistemática de planificación, programación y control

Dentro de la estructuración de las políticas administrativas para el control de inventario, se refleja que tan común es el término en los procesos comerciales, que es el corazón del control de los materiales y los bienes que deben almacenarse para su uso posterior. Sin embargo, es necesario instalar un significado exacto antes del análisis profundo. Esto se define como el desarrollo y la gestión de las actividades de los inventarios, de manera que haya suficientes suministros disponibles y los costos por encima o por debajo de las existencias sean bajos(González, 2014).

El sistema de planificación y control, es esencial en el objetivo de cualquier administración para mantener un nivel adecuado de existencias de inventario al menor costo. Además, la supervisión del suministro y la minimización de los desabastecimientos son los objetivos principales de la gestión del inventario; este aspecto señala la importancia de mantener una cantidad económica de activos en base a un orden efectivo y su frecuencia(Lynne, 2013).

Con tales preceptos, el control de inventarios, es la adecuada administración de los bienes que se almacenan para satisfacer la demanda futura, es decir, supervisar el flujo de mercancías desde los almacenes y desde estos lugares hasta las actividades de venta y distribución. Todo el proceso es exigente, un objetivo es evitar un nivel de inventario demasiado alto o demasiado bajo que incluso pueda poner en peligro las operaciones de toda la empresa(Noguera, 2014).

Por tal razón, llevar a cabo un adecuado control de inventario también tiene que ser la preocupación sobre el tiempo, relacionado en cuánto tiempo se tarda en hacer un pedido y distribuir y/o entregar los productos, y cuánto tiempo se pueden sacar esos materiales del inventario. Solo entonces la administración estará al tanto de cuándo y cuántos de los inventarios se deben ordenar para mantener a las empresas eficientes como parte de las políticas administrativas que deben llevar adelante, siendo este uno de sus principales activos, así como una inversión hasta que se venda y cualquier error de

cálculo en el control de inventario puede conducir a importantes desaceleraciones financieras para las empresas(Borrell, 2013).

2.3.2. Estructura administrativa empresarial

La estructura administrativa debe establecerse en base a los tipos de inventario para diferentes propósitos, según sean sus necesidades; los inventarios son materiales almacenados y productos en proceso o en espera de ser distribuidos y/o vendidos. La gestión de estos activos se trata de definir el tamaño y la forma de los productos, este proceso involucra diversos problemas como el tiempo, los costos asociados y el pronóstico del inventario(Echavarría, 2015).

Hay un problema menos común pero muy serio, y es cómo clasificar esos inventarios para que cada tipo pueda vincularse con un método de control de inventario adecuado. Según la literatura, los inventarios propiedad de una empresa se pueden dividir en 3 tipos según las etapas de producción(Fernández, 2015). Por ello, a continuación se exponen:

- **Materias primas:** inventarios que se utilizan como insumo en un proceso de producción para procesos consecutivos con la finalidad de transformarlos en bienes finales. Existen dos tipos de materias primas: materiales directos que forman un producto y materiales indirectos que se consumen durante la línea de producción.
- **Trabajo en proceso:** son materiales que ingresaron pero que aún no se convirtieron en productos terminados. Representan todos los materiales que se encuentran en el proceso de producción antes de la finalización, o puede denominarse productos parcialmente terminados. Esta etapa de control puede requerir una gran cantidad de inversión en el trabajo en proceso.
- **Bienes terminados:** son bienes terminados que no se han vendido ni distribuido a los usuarios finales, o pueden ser referidos como la cantidad de productos manufacturados que pueden venderse y estar disponibles para la demanda de los consumidores. Pueden ser una pieza de inventario que se guarda en el almacén.

Estos bienes no pueden generar beneficios hasta que se vendan a los clientes, por eso pueden considerarse como un activo de la empresa.

Los propósitos del control de inventario, tienen el efecto de ofrecer un nivel adecuado de inventario a un costo asequible, la correcta administración de inventario en su conjunto tiene muchas más funciones como es lograr un nivel de servicio al cliente satisfactorio, mientras que los costos de inventario deben mantenerse dentro del rango controlable. Es decir, un sistema de inventario debe ser capaz de rastrear los movimientos de los inventarios, manteniendo una estimación confiable de la demanda del mercado, los plazos de entrega y la categorización apropiada(Gallart, 2015).

Sin embargo, existe una disyuntiva sobre el objetivo final de la gestión de inventario, puesto que no importa de qué se trate, maximizar el valor de una empresa es lo más importante de cualquier operación. Por ello, se identificó algo llamado sistema de control de inventario basado en el valor, en el que el control de inventario debería contribuir al proceso de maximización del valor de cualquier empresa; esto señala que una característica común de muchos modelos de control de activos es la asunción de la maximización de beneficios solo a un nivel básico, mientras se olvida de llevar la maximización del verdadero valor y objetivo de la empresa: maximizar la riqueza de sus propietarios(Olivares, 2014).

2.3.3. Sistema de Planificación, Programación y Control de inventario

El sistema de planificación, programación y control de inventario debe definirse según las mediciones de la eficiencia de la administración para dicha gestión, puesto que el índice de rotación del inventario muestra la capacidad de la administración de inventario y el análisis de la liquidez a corto plazo. La rotación del inventario es la cantidad de veces que el inventario de la empresa circula a través de su red de cadena de suministro en un año(Belmonte, 2014).

La relación de rotación de inventarios está determinada por el costo del inventario promedio de dividendos vendidos, por lo tanto, la rotación de inventarios, también llamada rotación de inventario de mercancías, está relacionada en cuántas veces una empresa vende su inventario durante un período.

$$\text{Volumen de inventario: } \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario promedio}}$$

- Inventario promedio = (inventario inicial + inventario final) / 2
- Costo de los bienes vendidos = Inventario inicial + compras de inventario - Inventario final

Por ello, el volumen de ventas de inventario a menudo se compara con los años anteriores para evaluar si la capacidad de control de inventario es buena o mala a lo largo de los años. Este coeficiente muestra la velocidad de rotación del inventario, si es rápido y viceversa, si esta relación es pequeña, la velocidad de rotación es baja (Llorens, 2013). Por ello, se tiene lo siguiente:

2.3.1.1. Control de distribución y ventas diarias en inventario

Usar la facturación por sí solo no es suficiente para acceder a un sistema de control de inventario, puesto que, cuando se trata de este tema, las ventas diarias también son la razón principal. El stock de días disponible es otro nombre de las ventas en base a la proporción que muestra a las empresas la cantidad de tiempo necesario para que la compañía liquide efectivamente una cantidad de su inventario (incluidos los bienes que todavía están en el proceso de producción). Normalmente, si este índice es bajo, significa que la empresa funciona bastante bien (Manzanares, 2015).

2.3.1.2. Inventario a los activos actuales

El inventario de activos circulantes se calcula dividiendo el inventario total entre el activo circulante total.

$$\text{Inventario de activos actuales: } \frac{\text{Inventario total}}{\text{Total de activos corrientes}} \times 100$$

La liquidez de los activos circulantes es mayor cuanto menor es el porcentaje de inventario de los activos actuales y viceversa; por tal razón, como resultado, la relación baja es mejor que la relación alta(Márquez, 2013).

2.3.1.3. Costo de mantenimiento del inventario

El costo de mantenimiento del inventario muestra el nexo entre el costo de propiedad del inventario por año y el valor del inventario, por lo tanto, la determinación del costo de inventario con la información más confiable se obtiene con la mejor apreciación, siendo esto esencial para el diseño de políticas administrativas para el control de inventario y procesos comerciales en distribución y ventas(Gallart, 2015).

$$\text{Costo de inventario: } \frac{\text{Costo de tener inventario anual}}{\text{Valor del inventario}}$$

El costo de poseer inventario incluye el costo de capital del inventario, el costo del servicio de inventario, el costo del riesgo del inventario y el costo de almacenamiento del inventario, por tal razón, el costo de tener inventario por año = Costo de capital de inventario + Costo de servicio de inventario + Costo de riesgo de inventario + Costo de almacenamiento de inventario, son las premisas principales en el diseño de políticas para el control de inventario y una adecuada rotación en distribución y ventas.

- Costo de capital de inventario: Está relacionado con la inversión, los intereses sobre el capital de trabajo y el costo de oportunidad del dinero invertido en el inventario.
- Costo de almacenamiento de inventario: incluyen todos los costos de construcción y mantenimiento, los gastos relacionados con la depreciación y la propiedad de alquiler
- Costo del servicio de inventario: está cubierto por el costo del seguro, el costo físico y los impuestos.

- Riesgo de inventario El costo está cubierto por obsolescencia, daño, contracción, depreciación y reubicación.

2.3.1.4. Inventario a capital de trabajo neto

El inventario y el capital de trabajo tienen una relación íntima, el inventario es parte de los activos actuales de una compañía y puede influir en el cálculo del capital de trabajo neto; por ello, una relación más alta significa que hay una mayor cantidad de inversión neta de capital de trabajo en el inventario(Pallarès, 2014).

$$\text{Inventario de capital de trabajo neto: } \frac{\text{Inventario}}{\text{Capital de trabajo neto}}$$

Si esta relación es mayor a 1, significa que la parte del capital de trabajo neto se mantiene dentro del inventario o que el inventario sobre el capital neto de trabajo ha sido financiado por las fuentes prestadas o externas, con gran incidencia dentro de los procesos comerciales y de distribución dentro de una empresa.

2.3.4. Componentes del Sistema de Planificación, Programación y Control

Los factores que influyen en el control de inventario tienen sus componentes del sistema de planificación, programación y control en base a sistemas particulares de gestión de inventario para cualquier negocio(Almeida, 2015). Este hecho se explica a través de diferentes factores que afectan el proceso de control de inventario; por ello, sin embargo, se mencionarán los factores que afectan a las pequeñas y medianas empresas (PYME) en la distribución y venta de artículos varios.

El nivel promedio de consumo esperado en el siguiente ciclo de adquisición es vital para identificar la cantidad de productos que se deben pedir en el orden del inventario, por lo que el consumo futuro será casi imposible de calcular exactamente, pero sigue siendo crucial en el control de inventario, y debe prestarse especial atención. Sin embargo, hay factores igualmente vitales, incluso si se puede predecir el nivel de consumo, las acciones sin existencias o demasiado llenas aún pueden ocurrir si se subestima el tiempo inicial o si se pasan otros factores(Smith, 2013).

Un proceso de control de inventario puede consistir en muchos tipos de productos, por lo que, vale la pena prestar atención a una situación si hay algunas conexiones entre esos elementos; debido que en realidad, los productos pueden competir por un espacio limitado y un capital limitado.

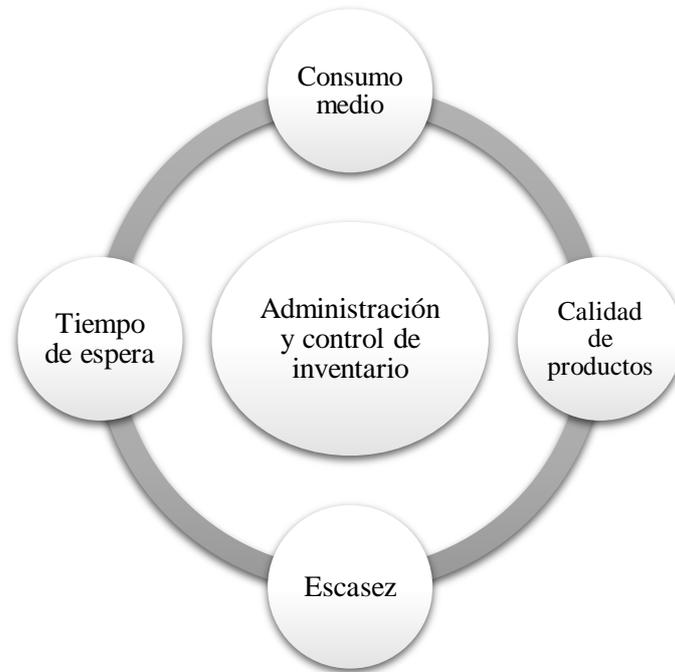


Figura 4. Factores que influyen en el control de inventario

Fuente:(Salamanca, 2013)

El tiempo de espera cuando se realiza un pedido, se puede enviar inmediatamente, o puede tomar un tiempo antes de que la entrega se haga realidad en el proceso de venta o distribución. El tiempo entre la ubicación de un pedido y el destino de entrega puede denominarse tiempo de entrega o tiempo de producción. El tiempo de entrega incluye el tiempo de entrega y el tiempo de procesamiento(Salamanca, 2013).

En un término básico, se puede considerar el tiempo de entrega identificado o aleatorio, si se asume el tiempo A, puede ser cero o positivo. Si ingresa un tiempo aleatorio en la cuenta, los problemas analíticos serán una gran preocupación; por ello, los productos pueden llegar a su destino antes de lo esperado y es por eso que los asuntos relacionados con el proceso de pedido deben ser monitoreados cuidadosamente(Santamaría, 2014). La escasez ocurre cuando el inventario no está disponible o hay algunos problemas de producción, por lo tanto, las formas de

responder rápidamente a este tipo de situaciones son vitales para toda la estructura del sistema.

2.3.4.1. Estructura organizativa

La estructura de la organización debe fundamentarse en los factores que alimentan los intereses de la empresa, estos son: clientes, producción, estado del presupuesto, descuentos por calidad, costo, costos de pedidos, costos de mantenimiento, costos de compras, costos de escasez; por lo que su estructuración debe obedecer a los preceptos que definan las políticas administrativas para adecuar sus intereses en dichos aspectos esenciales dentro de la correcta administración y procesos comerciales(Zabaleta, 2013).

2.3.4.1.1. Cliente

El inadecuado procesamiento atrasado, pérdida de ingresos y pérdida de reputación, debido a la escasez y mala organización en la administración y control de inventario, provoca que los clientes no estarán satisfechos de 4 maneras:

- Los clientes esperarán hasta que lleguen los próximos productos adicionales, pero los costos serán proporcionales al tiempo de espera. Esta es la situación típica de pedidos atrasados.
- Hay un tipo de costo fijo que surge siempre que hay una escasez en un ciclo. Este costo no está relacionado con la cantidad de escasez.
- Los clientes esperarán la entrega hasta el próximo reabastecimiento, pero habrá un cargo relacionado con la insatisfacción, sin relación con el tiempo de espera. Este caso se llama costo fijo de escasez.
- Los clientes no quieren la entrega en el futuro; la venta se ha ido. Se llama caso de venta perdido.

2.3.5. Modelos de control de inventario

La administración comercial y el control de inventario en las PYME se definen de diversas maneras, su eficacia puede definirse como su capacidad para alcanzar niveles

de inventario establecidos, juzgados en términos de medidas organizacionales como el índice de rotación de inventario(Pallarès, 2014).

Los costos de inventario tienen una influencia directa en la rentabilidad de una PYME y, por lo tanto, necesitan una gestión eficaz. Los modernos sistemas de control de inventario se basan en modelos de inventario bien reconocidos y que deben ser estudiados para el diseño de políticas administrativas que fortalezcan a una empresa que desea reestructurarse.

2.3.6. Proceso administrativo para el control de inventario

El proceso de planificación y control de inventario se puede medir según los efectos de los niveles de control en la rentabilidad de la organización, puesto que para muchas empresas, la gestión de control inventario representa un factor clave de éxito; el destino de una empresa depende de cómo gestiona su inventario. Gran parte de los costos de una empresa se pueden atribuir a la cantidad que invierte en el inventario y los costos asociados de mantenimiento, transporte y administración, por lo que, el control de inventario es fundamental para el rendimiento de la empresa en casi todos los aspectos; puesto que el inventario encabeza la lista de activos físicos valiosos(Fabregat, 2013).

Dado que los inventarios representan una inversión importante para muchas empresas, administrarlas bien es una prioridad de la administración. En la práctica, es común aplicar políticas de reabastecimiento para administrar cada artículo en el inventario, por ello, los procedimientos conocidos son métodos basados en la cantidad económica de pedidos, siendo métodos para la planificación de necesidades de materiales o variantes de procedimientos de los aspectos comerciales del negocio. Esto sugiere que una política de inventario efectiva en una cadena de suministro debería garantizar que los niveles correctos de stock se mantengan en el lugar correcto en el momento adecuado y al menor costo posible.

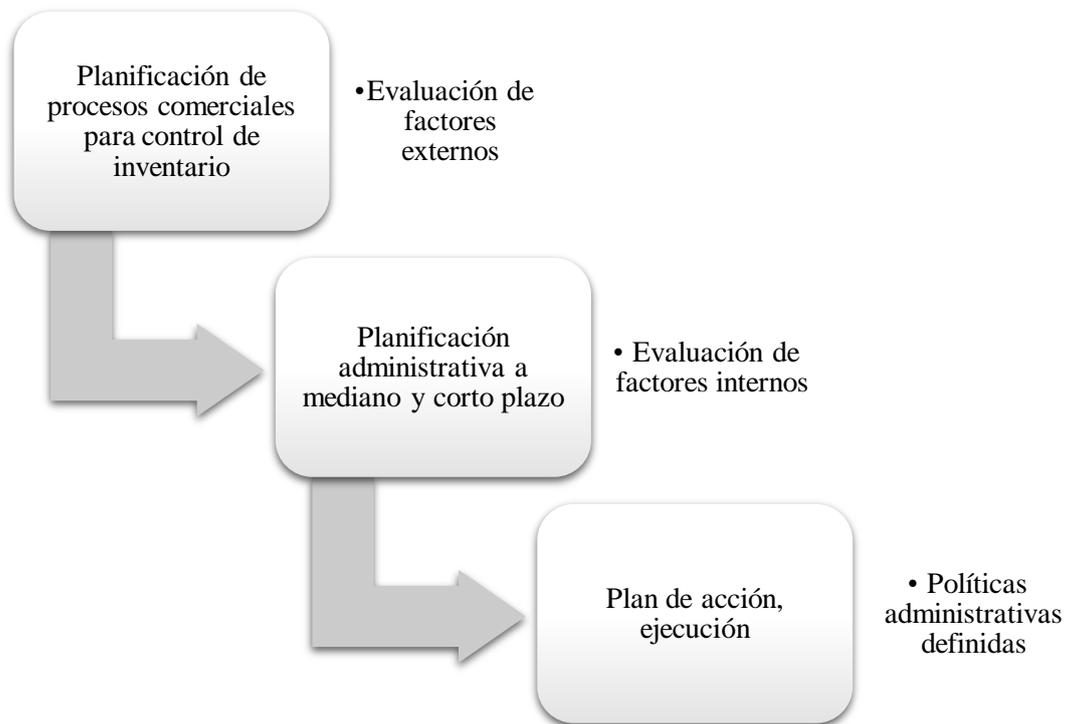


Figura 5. Procesos de planificación y control de inventario

Fuente:(Fabregat, 2013)

El proceso de planificación y control de inventario se produce cuando se compran o fabrican muy pocas unidades de artículos de venta rápida, lo que ocasiona la pérdida de ingresos por ventas y la satisfacción del cliente que desempeñará una rotación y mayor administración de los productos o bienes en stock. Lo opuesto a esto es demasiados elementos de ventas lentas que aumentarán los costos de almacenamiento, así como los costos de intereses de los préstamos a corto plazo que financiaron las compras.

Los costos de inventario son relevantes para la mayoría de los índices de liquidez, gestión de activos y gestión de pasivos y solo una vez que se encuentra un equilibrio entre los niveles de servicio, los costos de mantener existencias y el costo de fabricación que, una vez logrados, generarán una mayor rentabilidad. La única razón para la existencia de una empresa es proporcionar bienes y servicios al mercado, si esos bienes y servicios ven una demanda decreciente, las disminuciones en las ganancias y los ingresos y el precio de las acciones a menudo no se quedan atrás, por ello, es fundamental que los factores internos y externos se encuentre armonizados mediante políticas administrativas como la base de la funcionalidad de la empresa.

Factores internos

- Naturaleza del negocio;
- Habilidades de gestión administrativa;
- Políticas definidas, participación del mercado y productividad;
- Evaluación de competitividad;
- Estado situacional, tecnológico y fuerza laboral;
- Implementos a utilizar;
- Estrategia de mercado.

Factores externos

- Personal competente a disposición;
- Tecnología adecuada para uso de la empresa;
- Insumos y productos disponibles;
- Posibilidades de financiamiento adecuado;
- Estado situacional administrativo;
- Evaluación de relación empresa – cliente.

Tanto los factores internos como externos interactúan para influir en la estrategia de la administración comercial en la actividad empresarial que se adopta para determinar finalmente el rendimiento general de los negocios(Huguet, 2014). Dado que los aspectos externos están fuera de control de una administración, la literatura se centra en los factores internos sobre el rendimiento empresarial. La interacción entre ambos factores afecta la estrategia de la administración empresarial adoptada, que podría ser rentable, en diversificación de productos o mercados.

2.3.6.1. Coordinación de políticas administrativas para control de inventario

La coordinación de las políticas administrativas y el control de inventario para los procesos comerciales, constituyen tanto la estrategia política como la del mercado que tienen o deberían tener sus roles en las directrices de la empresa a través de especificaciones para el manejo y control de inventario(Galiano, 2015). Además de los factores específicos del problema, como la estructura de oportunidad percibida, las

prioridades cambian dependiendo del grado y el estado de las regulaciones que implemente o diseñe la empresa para la consecución de sus objetivos y metas.

En cualquier momento, la coordinación entre los dos parece ser fundamental para el éxito de la empresa, por ello, se presentan las opciones para lograr dicha coordinación, ofreciendo soluciones a las falencias de no contar con políticas adecuadas, o simplemente no contar con ellas para la administración, sin embargo, aunque son necesarias para el desempeño comercial, las políticas y el control de inventario poseen una diferenciación estratégica en directrices organizacionales y de mercado(Lumbreras, 2015). Primero, se observa las diferencias en los ciclos de tiempo para el desarrollo de las políticas administrativas y segundo, las características generales del proceso comercial que va ligado al control de inventario.

2.3.6.2. Planificación y descripción

La planificación ya se ha definido como parte de los resultados de este estudio en el desarrollo del marco teórico, donde se muestran que los horizontes de planificación constituyen la base de la administración comercial para las PYME; por ello, mientras que los ciclos de estrategia no de mercado tienden a ser muy largos, los ciclos de estrategia de mercado son significativamente más cortos y por lo tanto más fáciles de adoptar frente a la necesidad de planificar y diseñar políticas administrativas adecuadas que se acoplen a las demandas del sector comercial y la empresa(Folch, 2014). Por ello, proporciona a la corporación, entidad o empresa que se encuentra haciendo la reestructuración administrativa, un tiempo considerable para influir en el proceso comercial y preparar a la organización para futuros cambios.

2.3.6.3. Proceso de planificación del presupuesto de inventario

Un presupuesto de inventario es una estimación más acertada de la cantidad de capital de trabajo que una empresa necesita para invertir en activos de inventario. El análisis busca detrás de los números evidenciar si los elementos que entran en la planificación del presupuesto de inventario, como las previsiones de ventas y los controles de inventario internos, están en el objetivo o requieren modificaciones(Ferrer, 2013). Garantizar que las estimaciones y los costos reales de inventario coincidan lo

más posible es crucial, ya que un presupuesto de inventario puede representar del 45% al 90% de los gastos totales de una empresa (Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, 2016).

El proceso de planificación del presupuesto de inventario parte de un análisis en base a una evaluación cuantitativa que compara las estimaciones de costos con los costos reales (Huguet, 2014). Una valoración de inventario final deseada impulsar lo que una empresa planea comprar y la cantidad de inventario que pretende mantener en un período de tiempo determinado. Los gastos de compra, los costos de mantenimiento y la cantidad, en su caso, se convierten en residuos, todos juegan un papel en la evaluación de un presupuesto de inventario y el control de los costos de inventario.

2.3.7. FODA

El análisis FODA es un proceso que identifica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización. Específicamente, SWOT es un marco analítico básico que evalúa qué puede hacer una entidad (generalmente una empresa, aunque puede usarse para un lugar, industria o producto), tanto por factores internos (fortalezas y debilidades) como por externo (las posibles oportunidades y amenazas). Al usar datos ambientales para evaluar la posición de una empresa, un análisis FODA determina qué ayuda a la empresa a lograr sus objetivos y qué obstáculos se deben superar o minimizar para lograr los resultados deseados: dónde se encuentra la organización hoy y dónde se puede ubicar en el futuro.

Un análisis FODA generalmente se presenta como un cuadrado con cada una de las cuatro áreas que componen un cuadrante. Esta disposición visual de la información proporciona una visión general rápida de la posición de la empresa. Aunque todos los puntos bajo un título particular pueden no ser de igual importancia, hay algunos puntos a tener en cuenta para ver cómo se mide el número de oportunidades hasta el número de amenazas, y así sucesivamente.

Al usar el análisis FODA, una organización debe ser realista acerca de sus puntos buenos y malos. El análisis debe mantenerse específico evitando áreas grises y analizando en relación con contextos de la vida real. Por ejemplo, ¿cómo se comparan

los productos y servicios de la organización con los de las empresas competidoras? El análisis FODA debe ser breve y simple, y debe evitar la complejidad y el exceso de análisis, ya que gran parte de la información es subjetiva. Por lo tanto, las empresas deben usarlo como una guía y no como una receta.

Las fortalezas describen en qué se destaca una organización y la separa de la competencia: cosas como una marca fuerte, una base de clientes leales, un balance sólido, tecnología única, etc. Por ejemplo, un fondo de cobertura puede haber desarrollado una estrategia de negociación patentada que arroje resultados competitivos en el mercado; luego debe decidir cómo usar esos resultados para atraer a nuevos inversores.

Las debilidades impiden que una organización rinda en su nivel óptimo. Son áreas en las que la empresa necesita mejorar para seguir siendo competitiva: cosas como la rotación media superior a la industria, altos niveles de deuda, una cadena de suministro inadecuada o falta de capital.

Las oportunidades se refieren a factores externos favorables que una organización puede usar para darle una ventaja competitiva. Por ejemplo, un fabricante de automóviles puede exportar sus automóviles a un nuevo mercado, aumentando las ventas y la cuota de mercado, si las tarifas en un país se reducen sustancialmente: la "oportunidad" en este caso.

Las amenazas se refieren a factores que tienen el potencial de dañar a una organización. Por ejemplo, una sequía es una amenaza para una empresa productora de trigo, ya que puede destruir o reducir el rendimiento del cultivo. Otras amenazas comunes incluyen cosas como el aumento de los costos de los insumos, el aumento de la competencia, el escaso suministro de mano de obra, etc.

Un análisis FODA es una excelente manera de guiar las reuniones de estrategia comercial. Puede ser muy poderoso tener a todos en la sala para discutir las fortalezas y debilidades centrales de la empresa y luego pasar de allí a definir las oportunidades y amenazas, y finalmente a una lluvia de ideas. A menudo, el análisis FODA que imaginas antes de la sesión cambia para reflejar los factores que no conocías y que

nunca habrías capturado si no hubiera sido por el aporte del grupo, se puede usar para sesiones generales de estrategia comercial, pero también se puede usar para un segmento específico como marketing, producción o ventas.

2.3.8. Estrategias administrativas

La gestión estratégica es la formulación e implementación de los principales objetivos e iniciativas tomadas por la alta dirección de una empresa en nombre de los propietarios, en base a la consideración de los recursos y una evaluación de los entornos internos y externos en los que la organización compete.

La gestión estratégica proporciona una dirección general a la empresa e implica la especificación de los objetivos de la organización, el desarrollo de políticas y planes diseñados para lograr estos objetivos, y luego la asignación de recursos para implementar los planes. Los académicos y los gerentes en ejercicio han desarrollado numerosos modelos y marcos para ayudar en la toma de decisiones estratégicas en el contexto de entornos complejos y dinámicas competitivas. La gestión estratégica no es estática en naturaleza; los modelos a menudo incluyen un ciclo de retroalimentación para monitorear la ejecución e informar la próxima ronda de planificación.

Michael Porter identifica tres principios subyacentes a la estrategia: crear una "posición de mercado única y valiosa", hacer concesiones eligiendo "qué no hacer" y crear "ajuste" al alinear las actividades de la compañía entre sí para respaldar la estrategia elegida.

La estrategia corporativa implica responder a una pregunta clave desde una perspectiva de cartera: "¿En qué negocio deberíamos estar?" La estrategia empresarial implica responder a la pregunta: "¿Cómo vamos a competir en este negocio?" En la teoría y práctica de la administración, a menudo se hace una distinción adicional entre la gestión estratégica y la gestión operativa. La gestión operacional se ocupa principalmente de mejorar la eficiencia y controlar los costos dentro de los límites establecidos por la estrategia de la organización.

La gestión estratégica implica la formulación e implementación de los principales objetivos e iniciativas tomadas por la alta dirección de una empresa en nombre de los propietarios, en base a la consideración de los recursos y una evaluación de los entornos internos y externos en los que la organización compite. La estrategia se define como "la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estos objetivos. Se establecen estrategias para establecer la dirección, concentrar el esfuerzo, definir o aclarar la organización, y proporcionar coherencia u orientación en respuesta al medio ambiente.

La gestión estratégica implica los conceptos relacionados de planificación estratégica y pensamiento estratégico. La planificación estratégica es de naturaleza analítica y se refiere a los procedimientos formales para producir los datos y análisis utilizados como insumos para el pensamiento estratégico, que sintetiza los datos que resultan en la estrategia. La planificación estratégica también puede referirse a los mecanismos de control utilizados para implementar la estrategia una vez que se determina. En otras palabras, la planificación estratégica ocurre en torno a la actividad de pensamiento estratégico o de creación de estrategia.

2.3.9. Just in time

Just-In-Time (JIT) es una estrategia de inventario que las empresas emplean para aumentar la eficiencia y disminuir el desperdicio al recibir los bienes solo cuando es necesario en el proceso de producción, lo que reduce los costos de inventario. Es necesario mencionar que es el modelo Just In Time el que se procederá a aplicar en la propuesta del presente proyecto de investigación. Este método requiere que los productores pronostiquen la demanda con precisión. Este sistema de suministro de inventarios representa un alejamiento de la estrategia más antigua de "solo en caso", en la que los productores tenían grandes inventarios en caso de que se tuviera que satisfacer una mayor demanda.

Un buen ejemplo sería un fabricante de automóviles que opera con niveles de inventario muy bajos, confiando en su cadena de suministro para entregar las piezas que necesita para construir automóviles. Las piezas necesarias para fabricar los automóviles

no llegan antes o después de que se necesiten; en cambio, llegan tal como se necesitan. El control de inventario justo a tiempo tiene varias ventajas sobre los modelos tradicionales. Las tiradas de producción permanecen cortas, lo que significa que los fabricantes pueden pasar de un tipo de producto a otro muy fácilmente.

Este método reduce los costos al eliminar las necesidades de almacenamiento en el almacén. Las empresas también gastan menos dinero en materias primas porque compran lo suficiente para fabricar los productos y nada más. Las desventajas de los inventarios justo a tiempo implican interrupciones en la cadena de suministro. Si un proveedor de materias primas tiene un colapso y no puede entregar los productos a tiempo, un proveedor puede cerrar todo el proceso de producción. Un pedido repentino de productos que supera las expectativas puede retrasar la entrega de productos terminados a los clientes.

Just-in-Time, o JIT, es una metodología que ayuda a su empresa a reducir el desperdicio en la producción. Está orientado a hacer exactamente lo que se necesita, cuando se necesita y solo en la cantidad necesaria. JIT fue desarrollado en Japón en los años 60 y 70 por Taiichi Ohno en Toyota Motor Company, por lo que también se lo conoce como el Sistema de Producción de Toyota. En la década de 1980, llegó a las empresas estadounidenses, comenzando en Hewlett-Packard.

Una forma de entender JIT es a través de una analogía de supermercado. En un supermercado, los clientes pueden obtener lo que necesitan, cuando lo necesitan y solo obtienen la cantidad que necesitan en este momento. De manera similar, un proceso JIT solo solicita partes de un proceso de fabricación anterior o del inventario cuando las necesita, y solo en la cantidad necesaria en ese momento. A medida que ha ganado tracción, JIT ha sido implementado en varias industrias, no solo por los fabricantes de automóviles. Es utilizado por fabricantes de computadoras, restaurantes de comida rápida e incluso por pedido. A menudo se utiliza como un componente del enfoque de fabricación ajustada para las operaciones comerciales.

Cuando se aplica al inventario o la compra, JIT tiene como objetivo reducir la cantidad de componentes o productos terminados que se encuentran en el almacén. Un sistema de administración de inventario JIT tiene como objetivo solo tener partes en

inventario que son necesarias para fabricar suficientes productos terminados para satisfacer la demanda inmediata. Las piezas se piden a los proveedores en el momento en que se necesitan; a su vez, se entregan al piso de fabricación solo cuando el proceso que utiliza la pieza lo necesita.

La implementación exitosa de JIT depende, entre otras cosas, de contar con proveedores confiables que puedan trabajar con plazos de entrega cortos. También implica estudios de mercado para respaldar el desarrollo de pronósticos para predecir la demanda de los clientes. Dependiendo de la industria, puede ser necesario tener en cuenta las fluctuaciones estacionales para lograr un pronóstico robusto.

Una vez que JIT se implemente con éxito a través de la administración de inventario, su empresa tendrá un flujo de caja mejorado, porque comprar menos inventario significa tener más efectivo para administrar su negocio. JIT también ayuda a reducir los desechos al eliminar la necesidad de comprar piezas que no se pueden usar. Cuando se reducen los desperdicios, el costo de los bienes vendidos disminuye, beneficiando tanto a la compañía como al cliente. El cliente se beneficia ahorrando dinero y la compañía se beneficia al poder vender más productos gracias a los precios más bajos

2.3.10. Procesos Administrativos

Un conjunto de políticas son principios, reglas y directrices formuladas o adoptadas por una organización para alcanzar sus objetivos a largo plazo y, por lo general, publicadas en un folleto u otra forma de amplio acceso. Las políticas y los procedimientos están diseñados para influir y determinar todas las principales decisiones y acciones, y todas las actividades tienen lugar dentro de los límites establecidos por ellos.

Los procedimientos son los métodos específicos empleados para expresar políticas en acción en las operaciones diarias de la organización. Juntas, las políticas y los procedimientos aseguran que un punto de vista sostenido por el cuerpo directivo de una organización se traduzca en pasos que resulten en un resultado compatible con esa visión.

Las políticas administrativas para los empleados ayudan a los empleados a comprender las reglas básicas de la oficina. Normalmente se presentan durante el período de orientación de un empleado. Por lo general, el departamento de recursos humanos de una empresa aplica las políticas y proporciona a los empleados un manual para empleados que los explica. Los empleados que rompen las reglas pueden enfrentar sanciones e incluso a veces perder sus trabajos.

Las empresas a menudo tienen políticas administrativas que determinan cuándo y cuánto tiempo los empleados pueden tomar una licencia prolongada. La mayoría de las compañías les permiten a las mujeres tomarse varias semanas o meses libres del trabajo si tienen un bebé. Por lo general, el tiempo libre no se paga, pero la política les brinda a las mujeres la tranquilidad de que aún tienen trabajo una vez que se termina el permiso. Algunas compañías extienden la misma oferta a los hombres después de haber nacido un niño. Otras situaciones de ausencia prolongada incluyen procedimientos médicos o el cuidado de seres queridos enfermos o heridos.

Las empresas también suelen establecer políticas administrativas con respecto al uso de drogas y alcohol para los empleados. La mayoría de las empresas tienen normas estrictas que prohíben a los empleados usar drogas y alcohol en el trabajo o antes de venir a trabajar. Algunas compañías prohíben estrictamente el uso de drogas en todo momento y hacen que los empleados tomen pruebas de drogas cuando son contratados y durante todo el tiempo que pasan con la compañía para asegurarse de que ningún empleado esté usando drogas.

Las empresas pueden hacer cumplir un código de vestimenta para los empleados como una política administrativa. Algunas compañías permiten que los empleados usen lo que quieran, mientras que otras tienen un estricto código de vestimenta. Muchas compañías tienen un código de vestimenta casual para los negocios, que está un tanto disfrazado pero aún cómodo. Otros requieren trajes de negocios y zapatos cerrados para hombres y mujeres.

Los códigos de vestimenta de la compañía a menudo dependen de la industria; los empleados de la ley o las firmas financieras a menudo visten trajes, pero los diseñadores gráficos a veces pueden usar pantalones cortos y una camiseta en la oficina. Las

empresas establecen políticas administrativas sobre cómo se espera que los empleados se comporten en el trabajo. Los empleados deben tratarse unos a otros con respeto. Si surge un desacuerdo, los empleados involucrados a menudo se sientan con sus gerentes para discutir ambas perspectivas y llegar a un acuerdo.

2.4. Marco conceptual

2.4.1. Estrategia administrativa

La estrategia administrativa se preocupa por el diseño y la gestión de una organización, así como sus componentes clave. El concepto de estrategia intenta encontrar una forma racional de diseñar una organización como un todo. Por lo que, generalmente requiere una estructura formalizada, una división clara del trabajo y una delegación de poder y autoridad a los administradores relevantes para sus áreas de responsabilidades (Céspedes, 2013, págs. 36-37).

2.4.2. Políticas administrativas

Las políticas administrativas ayudan a los miembros de una empresa a comprender las reglas básicas y procesos jerárquicos; normalmente se presentan durante el período de orientación de un empleado y por lo general, el departamento de recursos humanos de una empresa aplica las políticas y proporciona a los empleados un manual para explicarlos y aplicarlos (Fuentes, 2015, pág. 54).

2.4.3. Competitividad

Se ha conceptualizado como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de una empresa. Otra forma de pensar qué hace que una empresa o entidad sea competitivo es considerar cómo realmente promueve el bienestar según sus fines para los cuales ha sido creada. Una economía competitiva, se define como productiva, y la productividad conduce al crecimiento, lo que conduce a niveles de ingresos y mejoría en el bienestar (Leiva, 2014, pág. 71).

2.4.4. FODA

El análisis FODA es esencial para el desarrollo empresarial, puesto que, con un poco de reflexión, puede ayudarlo a descubrir oportunidades para la organización, y llevarlo a explotarlas para generar un mejor posicionamiento. Y al comprender las debilidades del negocio, se puede gestionar y eliminar las amenazas que de otro modo la sorprenderían. A través del FODA, se puede comenzar a diseñar una estrategia que ayude a distinguir a la empresa de sus competidores, y alcanzar los objetivos de éxito que se haya planificado (Mendizábal, 2015, pág. 105).

2.4.5. Proceso comercial

El proceso comercial es la identificación y el desarrollo de oportunidades comerciales y la gestión rentable de proyectos y contratos, desde el inicio hasta la finalización. Por ello, es fundamental dentro de una organización, debido a que se aplica solo a nivel de política administrativa, relacionándolas con las reglas o prácticas que definen cómo se llevarán a cabo los negocios y los términos estándar bajo los cuales procederá en las relaciones externas (Salavarieta, 2014, pág. 45).

Muchas de estas políticas se reflejan en los términos de cualquier contrato en el que la organización se involucre. A nivel transaccional, el proceso comercial se aplica a través de la supervisión de las relaciones comerciales para garantizar su cumplimiento con los objetivos o políticas comerciales y para comprender o gestionar las implicaciones financieras y de riesgo de cualquier variación.

2.4.6. Control

El proceso de establecer y mantener la autoridad sobre y a través de una empresa; por ello, se ha conceptualizado al proceso de control de la organización dentro de un mayor negocio, por lo general requiere el uso de sistemas que ayudan a una administración en el análisis de grandes cantidades de datos sobre cómo la empresa y sus empleados están

funcionando en orden a realizar decisiones administrativas apropiadas(Calvet, 2013, pág. 32).

2.4.7. Inventario

Se define inventario como el valor de los materiales y bienes en poder de una organización para apoyar la producción (materias primas, subconjuntos, trabajo en proceso), o para actividades de soporte (reparación, mantenimiento, consumibles), y en las ventas o servicio al cliente (mercadería, productos terminados, repuestos)(Folch, 2014, pág. 78).

El inventario a menudo es el artículo más grande en la categoría de activos actuales de una empresa, y debe contabilizarse y valorarse con precisión al final de cada período contable para determinar la ganancia o pérdida de una empresa. Las organizaciones cuyos artículos de inventario tienen un gran costo unitario generalmente mantienen un registro diario de los cambios en el inventario para garantizar un control preciso y continuo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptiva, ya que describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés; por ello, los observadores recopilan datos sobre la base de una hipótesis o idea a defender, exponiendo y resumiendo la información de manera cuidadosa, con la finalidad de la extracción de información significativa que aporte a la investigación.

Fundamentándose en ello, se expresan analíticamente la programación de cada función de negocios y desembocan en el llamado plan maestro. Juntos contienen los recursos, tiempo y demás información necesaria para facilitar la aplicación eficaz de los planes estratégicos corporativos.

Conforme a ello, se ha realizado una investigación de campo, aplicando encuestas y entrevistas como técnicas de análisis, y se realizó a los colaboradores de la empresa, específicamente en el área bodega, estableciendo un diseño de tipo no experimental, ya que la hipótesis no se ha visto afectada, basándose en el compromiso de una correcta organización para mejorar el volumen de compras – ventas, y control de inventario de tipo transaccional, con lo que se procede a revisar posteriormente en el análisis y resultados obtenidos de la investigación.

3.1.2. Enfoque de la investigación

Se considera el enfoque mixto, debido que es un proceso que recolecta, analiza y vincula los datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, para responder al planteamiento del problema y preguntas de investigación, es decir tendrá dos tipos de enfoque el cuantitativo debido a que realizaremos análisis de causas y efectos y se verifican los procesos de una manera secuencial y deductiva.

Y cualitativo por lo que, se recolectará información documental y mediante la aplicación de un método inductivo; realizando la investigación con los dos enfoques se asegura tener más amplitud y exactitud en el tema que se investiga.

3.1.2. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación serán la encuesta y la entrevista la que servirá para la recolección de información. La entrevista que consta de 10 preguntas fue realizada al Gerente General de la Distribuidora Tocayito y la encuesta la cual constó con 5 preguntas de opción múltiple fue hecha a los clientes de la empresa, con la finalidad de sustenta la idea a defender planteada. Habiendo establecido la técnica investigativa, se procederá a analizar lo siguiente:

- Elaboración del cuestionario de entrevista: Aplicada a Gerente General para conocer el criterio y proyección a administrativa y comercial de la empresa.
- Elaboración del cuestionario de encuesta: Aplicada a los clientes para evaluar su satisfacción comercial al momento de realizar compras en la empresa.
- Realizar un análisis de la entrevista.
- Tabular la información recopilada en las encuestas.
- Analizar la información proporcionada tanto de la entrevista como de la encuesta.
- Revisión de los resultados.

3.2. Población y muestra

La población está conformada por el banco de clientes existente en la base de datos que posee la Distribuidora Tocayito, definida sobre 1,057 clientes, de los cuales, la muestra para encuestar se ha definido en 282 clientes; y la entrevista se realizará al Gerente General de la Distribuidora, y a través de ello, proceder a la tabulación y análisis de la información que serán expuestas en los resultados obtenidos.

Las encuestas se realizarán dentro de horas de oficina, comprendidas desde las 8H00 am, hasta las 17H30 pm. Las figuras que se utilizarán para la interpretación de los resultados, serán mediante barras o mejor conocido como histogramas, de acuerdo a la obtención de los resultados. Para dicho cálculo se utilizará la fórmula estadística para poblaciones finitas, la misma que se muestra a continuación:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

A continuación, se detalla cada uno de los elementos que contiene la fórmula, con la finalidad de luego realizar su respectivo cálculo con un margen de error del 5%, donde:

N = Población 1,057

Z = Nivel de confianza 95%

p = Probabilidad de que el evento ocurra 0,5

q = Probabilidad de que el evento no ocurra 0,5

d = Error de estimación 0,5

$$n = \frac{1,057 * (1,96^2) * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2 * (1,057 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{1,057 * (3,84) * (0,5) * (0,5)}{(0,0025) * (1,056) + (3,84) * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = \frac{1,014,72}{3,6}$$

$$n = 282 \text{ encuestas}$$

Por lo tanto, la muestra a encuestar está compuesta por 282 clientes, con lo que se procede a la revisión de los resultados de la encuesta, de acuerdo a las preguntas que se desarrollan. A continuación, se procede a la visualización de los datos obtenidos, y su respectivo análisis en cada una de ellas; por lo tanto, se exponen las preguntas destinada a conocer el criterio de los clientes.

3.3. Revisión de datos: Encuesta y entrevista de investigación

A través de las encuestas implementadas se ha buscado evaluar la necesidad de la implementación del manual de políticas administrativas para la Distribuidora Tocayito, y con ello definir el nivel de aceptación que tendrá en sus colaboradores, por lo que, a continuación, se puede pasar a la revisión de las preguntas y sus respuestas:

3.3.1. Encuesta

La encuesta se ha realizado sobre una muestra de 282 clientes frecuentes y a los trabajadores de la Distribuidora Tocayito, de la ciudad de Guayaquil, en una escala para análisis e interpretación de resultados, en que se han definido cuatro escalas de medición que se determinan en 5 opciones para las contestaciones del test de preguntas dadas.

Tabla 1. Escala de Likert

Escala de Likert	
Valoración	
1	De acuerdo
2	Totalmente de acuerdo
3	Indiferente
4	En desacuerdo

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Con las premisas para establecer la encuesta, se procederá a la codificación, tabulación y análisis de cada pregunta (ver anexo A), que serán demostrados según la obtención de datos y resultados de la investigación y con ello, la formulación de la propuesta que conducirá a la consecución de los objetivos del proyecto.

1. ¿Recibe usted una atención cordial por parte de los vendedores de la Distribuidora Tocayito?

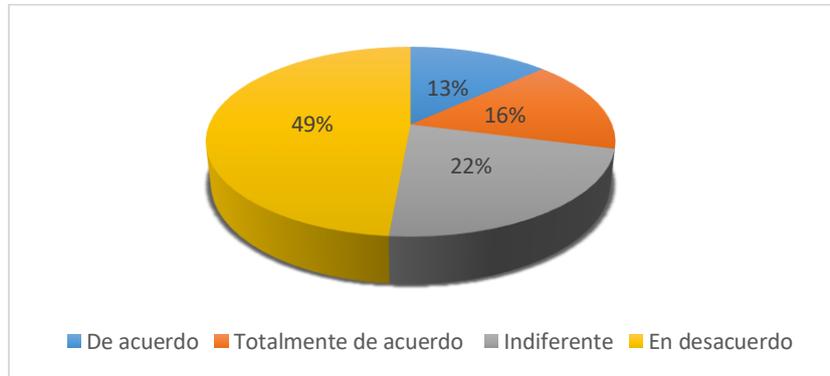


Figura 6. Calificación de modelo de atención al cliente

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Tabla 2. Datos de calificación de modelo de atención al cliente

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	37	13%
Totalmente de acuerdo	45	16%
Indiferente	63	22%
En desacuerdo	137	49%
TOTAL:	282	100%

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Análisis

De los 282 clientes encuestados, un abrumador 49%, ha respondido estar en desacuerdo con la atención recibida en Distribuidora Tocayito, ya que lo consideran regular, es decir, 137 clientes opinan que podría mejorar la atención en cuando a procesos comerciales y una atención más personalizada, pronta y oportuna. El 22% lo calificó de manera indiferente, y el 16% y 13% dijeron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, constituyendo una minoría de clientes, por lo que se hace evidente que la empresa necesita un reestructuración administrativa que mejore la atención al cliente mediante procesos y políticas para el control comercial, y con ello, desempeñar un mejor modelo de atención al cliente y satisfacción del mismo.

2. ¿Cree usted que la empresa debería cambiar sus políticas administrativas y de control de inventario para un mejor desempeño comercial?

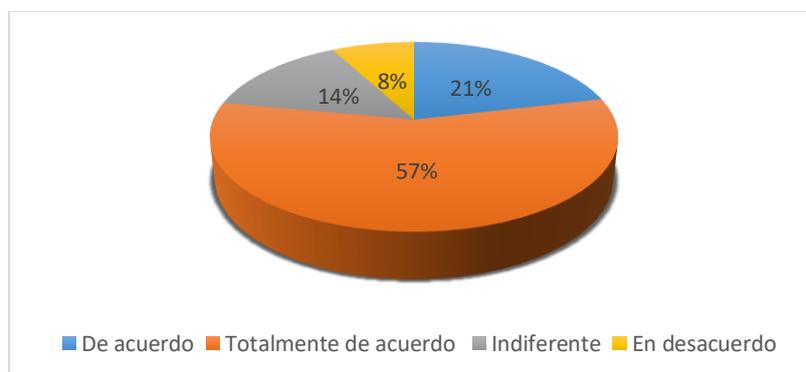


Figura 7. Cambio de políticas administrativas

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Tabla 3. Datos de cambio de políticas administrativas

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	60	21%
Totalmente de acuerdo	160	57%
Indiferente	40	14%
En desacuerdo	22	8%
TOTAL:	282	100%

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Análisis

Las respuestas obtenidas de las opiniones de encuesta sobre si la empresa debería cambiar sus políticas administrativas y de control de inventario para mejorar los procesos comerciales, han obtenido un contundente 57% de los clientes que ha dicho estar totalmente de acuerdo con ello, pues considera que esto elevaría la satisfacción comercial al realizar sus compras en la distribuidora y esto se vería reflejado en su expansión comercial y crecimiento de rentabilidad, por lo que consideran oportuno y necesario. Un 18% dijo estar parcialmente de acuerdo, ya que opina que podría hacer cambios parciales y obtener los mismos resultados que una reestructuración integral. Con ello, se evidencia que la empresa debe hacer los cambios que devienen de este documento.

3. ¿Cree usted que el tiempo y velocidad de atención al cliente es el adecuado?

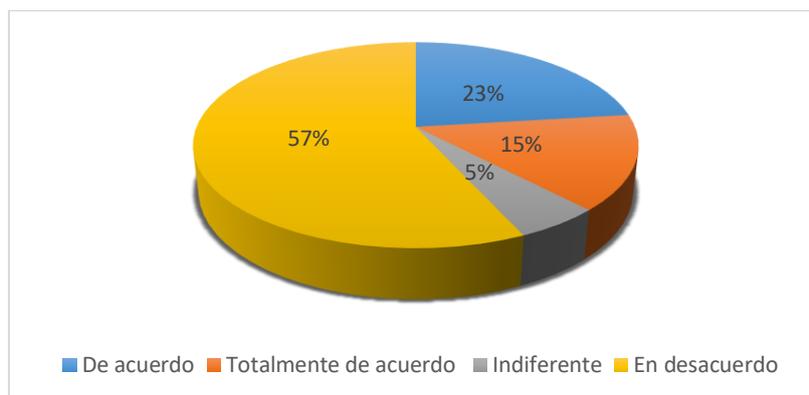


Figura 8. Tiempo y velocidad de atención al cliente

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Tabla 4. Datos de tiempo y velocidad de atención al cliente

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	65	23%
Totalmente de acuerdo	42	15%
Indiferente	15	5%
En desacuerdo	160	57%
TOTAL:	282	100%

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Análisis

El 57% de los encuestados, es decir, 160 clientes se ha expresado estar en desacuerdo con el tiempo y velocidad de la atención al cliente en la distribuidora Tocayito, por ello, consideran que es necesario que la empresa considere estos puntos de vista sobre la percepción del cliente, con la finalidad de reestructurarse para abordar estos temas en cuanto a los procesos comerciales y control de inventario, mejorando así su imagen empresarial y satisfacción del cliente.

4. ¿Considera que el tiempo de espera para realizar su pago es el adecuado?

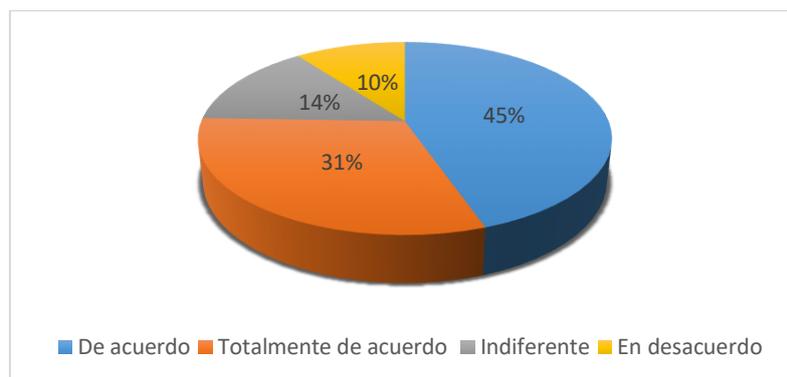


Figura 9. Tiempo de espera para realizar pago

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Tabla 5. Datos de tiempo de espera para realizar pago

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	126	45%
Totalmente de acuerdo	87	31%
Indiferente	40	14%
En desacuerdo	29	10%
TOTAL:	282	100%

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Análisis

El 45% de los clientes ha manifestado estar de acuerdo con los tiempos de espera para realizar los pagos; en contraparte existe un 14% y un 10%, entre indiferente y en desacuerdo, debido a que estos clientes consideran que en reiteradas ocasiones tienen que esperar demasiado tiempo para realizar su pago, algo que debe ser corregido a través de políticas administrativas que regulen los procesos comerciales en la distribuidora, con la finalidad de satisfacer al cliente y evitar procesos innecesarios y pérdida de tiempo al momento de realizar sus compras al por mayor o menor en la empresa.

5. ¿Recibe sus productos a entera satisfacción por parte de Distribuidora Tocayito?

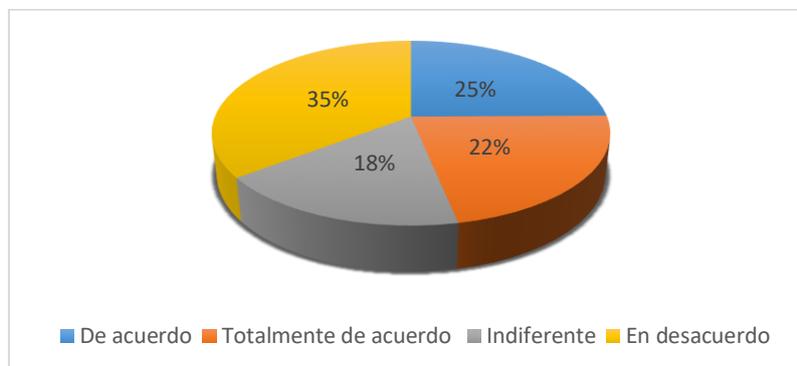


Figura 10. Recepción a entera satisfacción

Elaborado por: Sonia Lisette Saltos Vera

Tabla 6. Datos de recepción a entera satisfacción

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	70	25%
Totalmente de acuerdo	62	22%
Indiferente	50	18%
En desacuerdo	100	35%
TOTAL:	282	100%

Elaborado por: Sonia Lisette Saltos Vera

Análisis

De los 282 encuestados, el 35%, es decir 100 clientes han manifestado estar en desacuerdo, por lo tanto, disconformes con el proceso de entrega de los artículos que distribuye la empresa, por aquello se consideran que la manera de recibir los artículos comercializados por Tocayito, carecen de una adecuada presentación y organización que cubra sus expectativas, por lo que se hace evidente que la empresa necesita la implementación de políticas administrativas que corrijan este tipo de eventos internos que están generando malestar en la aceptación de sus clientes, lo que se reflejaría en su rentabilidad y desarrollo comercial, siendo así, se hace oportuna la revisión de la propuesta que procederá posteriormente de la evaluación de la encuesta.

6. Cuál cree Ud. que el principal inconveniente que se presenta en la empresa Distribuidora Tocayito.

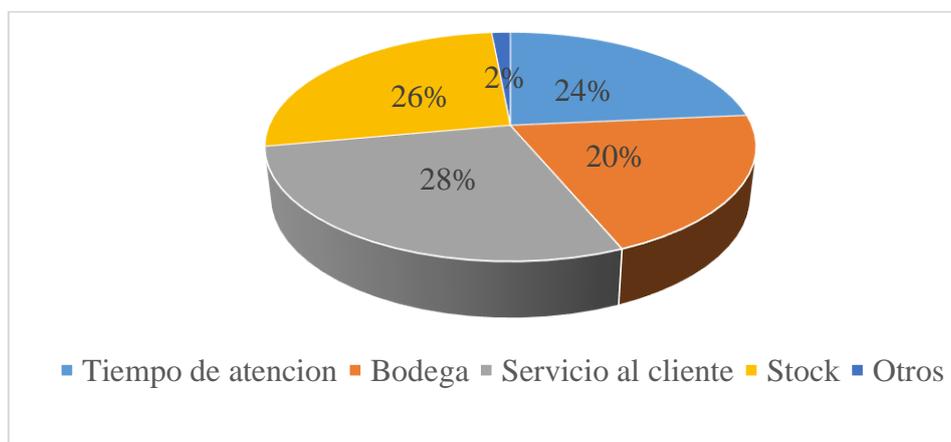


Figura 11. Inconveniente presentado en la empresa.

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Tabla 7. Inconveniente presentado en la empresa.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo de atención	64	24%
Bodega	55	20%
Servicio al cliente	77	28%
Stock	72	26%
Otros	4	1%
TOTAL	282	100%

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Análisis

Como se observa en la tabla No. 7 el 28% de los clientes encuestados consideran que el principal inconveniente con el que se encuentran en las instalaciones de Distribuidora Tocayito es el servicio al cliente, pues muchas veces esperan que algún asesor les informe de las características de algún programa, el 26% considera que el inconveniente esta en el stock pues han preguntado por productos que no están en perchas, donde se les ha indicado que no se cuenta con tal producto.

3.3.1.1. Análisis de la encuesta

De los 282 clientes encuestados de la empresa, se ha podido revisar en la primera pregunta sobre la calificación del modelo de atención al cliente que actualmente se mantiene, en la medición de la satisfacción al cliente en la etapa de atención, se ha valorado del 1 al 4, que el 49% ha elegido la opción 4, en desacuerdo, como una respuesta de insatisfacción sobre el modelo de atención al cliente, ya que consideran que la empresa no hace lo suficiente para poder atender sus requerimientos de una manera personalizada y atenta, lo que deviene en aspectos negativos que afectan la imagen empresarial y la aceptación en el mercado.

En la segunda pregunta, en referencia al cambio de políticas administrativas y control de inventario, con el objeto de mejorar el desempeño comercial, la gran mayoría de los encuestados se ha inclinado por la opción 2, constituyendo el 57% de los encuestados quienes han dicho estar de totalmente de acuerdo con que la empresa cambie sus políticas administrativas y de control de inventario y con ello, pueda mejorar el desempeño comercial y elevar la satisfacción del cliente.

En la tercera pregunta, referida al tiempo y velocidad de atención al cliente, el 57% de los encuestados se ha pronunciado por la opción 4, que estima estar en desacuerdo, pues consideran que debido a la falta de una correcta administración y organización, la empresa demora sus procesos de atención, lo que ocasiona un malestar y crea desinterés por parte de los clientes al momento de volver a realizar una compra en la distribuidora Tocayito.

En la cuarta pregunta, sobre los precios y la oferta de productos con que cuenta la distribuidora, el 45% ha optado por la opción 1 en estar de acuerdo, y el 31% por la opción 2, totalmente de acuerdo. En la quinta pregunta, los encuestados se adhirieron a la opción 4 en un 35%, y un 18% que se ha pronunciado indiferente con la presentación y organización de los productos que comercializa la empresa, pues consideran que esto refleja la falta de definición de políticas administrativas y una correcta organización de funciones, y debería ser enmendado con la finalidad de mejorar la imagen y administración de la empresa Tocayito.

Encuesta a los trabajadores de la empresa

1.- ¿Considera usted que la empresa aplica control de inventarios?

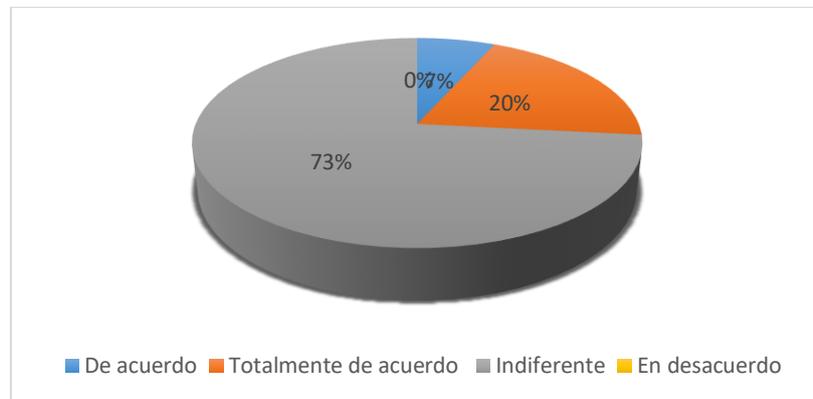


Figura 12. Aplicación de un control de inventarios

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Tabla 8. Aplicación de un control de inventarios

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	1	7%
Totalmente de acuerdo	3	20%
Indiferente	11	73%
En desacuerdo	0	0%
TOTAL:	15	100%

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Análisis:

Según el total de los trabajadores, se puede asimilar en esta pregunta que la mayoría refleja una respuesta indiferente con un 73% en cuanto a que la empresa aplica un debido control de inventarios, mientras que un 20% se encuentra totalmente de acuerdo con lo mencionado, es por aquello que se llega a la conclusión que los trabajadores no están satisfechos con el manejo del control de inventarios que realiza la empresa.

2.- ¿Existe regularidad a la hora de solicitar información sobre los materiales en existencia en bodega?

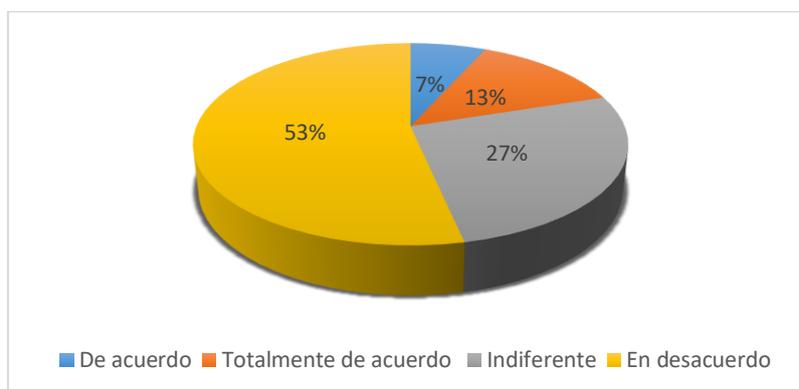


Figura 12. Regularidad al solicitar información de la bodega

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Tabla 9 Regularidad al solicitar información de la bodega

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	1	7%
Totalmente de acuerdo	2	13%
Indiferente	4	27%
En desacuerdo	8	53%
TOTAL:	15	100%

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Análisis:

Según la encuesta realizada, se puede asimilar que un 53% se encuentra en desacuerdo en que exista una regularidad a la hora de solicitar información sobre los materiales en existencia en bodega, es por esta razón que los trabajadores mencionan no estar conformes con el manejo que mantiene la empresa.

3.- ¿Han realizado despachos de mercaderías, con falencias como resultado de que las mercaderías no han estado en existencias?

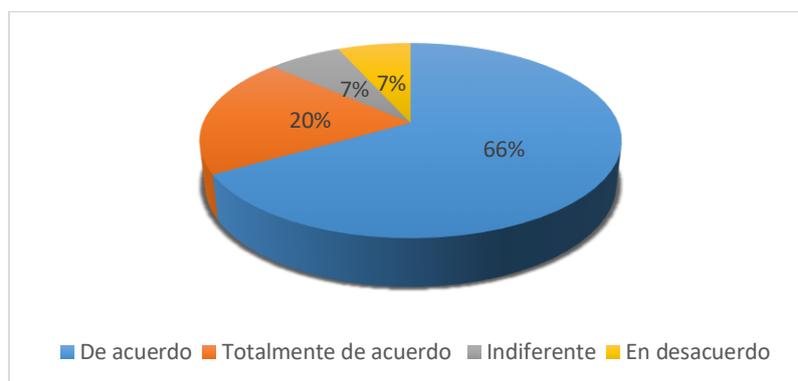


Figura 13. Despacho de mercadería con falencias

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Tabla 10 Despacho de mercadería con falencias

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	10	67%
Totalmente de acuerdo	3	20%
Indiferente	1	7%
En desacuerdo	1	7%
TOTAL:	15	100%

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Análisis:

La mayoría de trabajadores encuestados, indican estar de acuerdo con un 67% que en la empresa no se realizan despachos de mercaderías, por lo que se dice que la mayoría de ellas es realizada con falencias, lo que genera un resultado inconforme, dando a notar que la mercadería no se ha encontrado en existencia.

4.- ¿Se presentan problemas en los procesos administrativos en la organización por aspectos relacionados a la falta de gestión del inventario?

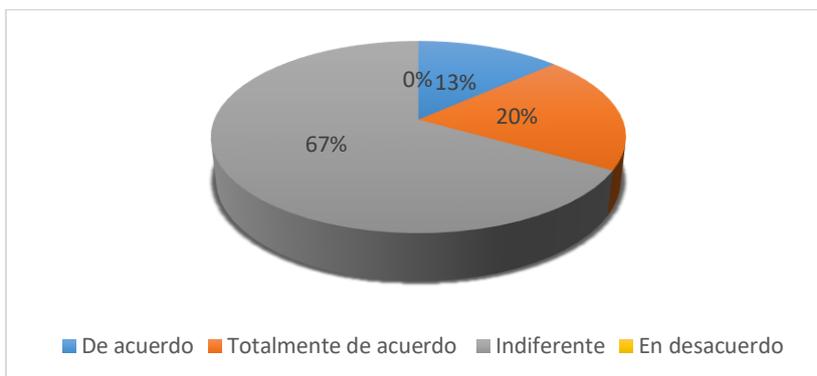


Figura 14. Presencia de problemas en los procesos administrativos

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Tabla 11 Presencia de problemas en los procesos administrativos

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	2	13%
Totalmente de acuerdo	3	20%
Indiferente	10	67%
En desacuerdo	0	0%
TOTAL:	15	100%

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Análisis:

Según los datos obtenidos mediante la realización de esta encuesta, se pudo detectar que la mayoría de los trabajadores muestran una respuesta indiferente en que los procesos administrativos presentan problemas en la organización por aspectos relacionados por la falta de gestión de inventarios, es por esa razón que los trabajadores concluyen que la organización no mantiene un buen ritmo en los procesos de administración.

5.- ¿Considera que es preciso buscar claridad en los procesos de abastecimiento y gestión del inventario fomentando una mayor organización de las funciones de la empresa?

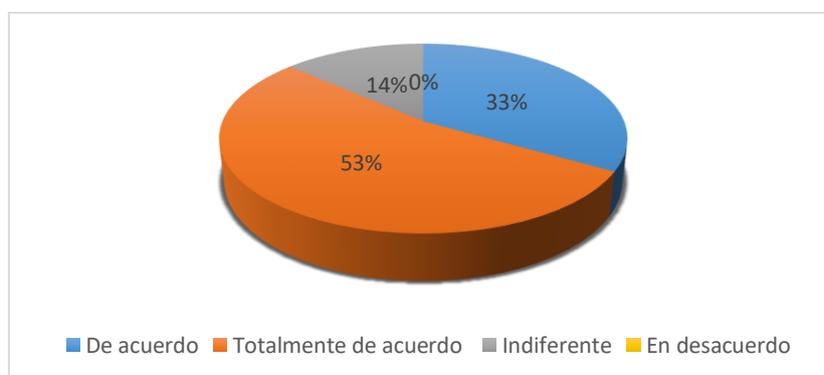


Figura 15. Necesidad de mejorar los procesos de abastecimiento y gestión de inventarios

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Tabla 12 Necesidad de mejorar los procesos de abastecimiento y gestión de inventarios

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	5	33%
Totalmente de acuerdo	8	53%
Indiferente	2	13%
En desacuerdo	0	0%
TOTAL:	15	100%

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Análisis:

En la encuesta realizada a los trabajadores de la organización, un 33% se muestra de acuerdo en creer que es preciso buscar simplicidad en los procesos de abastecimiento y gestión del inventario para generar una mayor organización en la función de la empresa, mientras que la mayoría de los trabajadores indican estar totalmente de acuerdo con lo mencionado, por esta razón se muestra que se debería buscar una manera más sencilla de llevar a cabo los procesos de abastecimiento y gestión de inventarios.

6.- ¿Considera que un diseño de políticas administrativas ayudaría a mantener un control del inventario favorecida en el registro de los estados financieros?

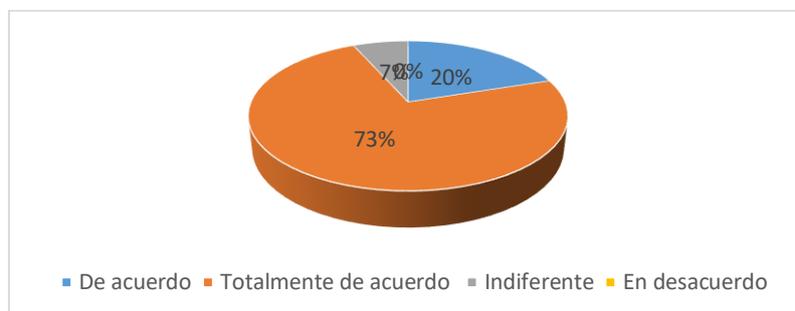


Figura 16. Necesidad de diseñar políticas administrativas

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Tabla 13 Necesidad de diseñar políticas administrativas

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	3	20%
Totalmente de acuerdo	11	73%
Indiferente	1	7%
En desacuerdo	0	0%
TOTAL:	15	100%

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Análisis:

La mayoría de los trabajadores indican con un 73% que se encuentran totalmente de acuerdo con la creación de un diseño de políticas administrativas ayudaría a mantener un control del inventario favorecida en el registro de los estados financieros, por esa razón se concluye que los trabajadores desean que sea diseñada una política administrativa.

7.- ¿Considera, que la empresa tiene que mejorar para perfeccionar el control de inventario a beneficio de la empresa?

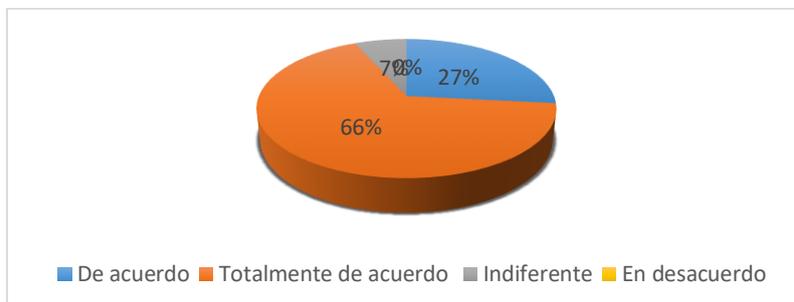


Figura 17. Necesidad de perfeccionar el control del inventario en la empresa.

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Tabla 14 Necesidad de perfeccionar el control del inventario en la empresa.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	4	27%
Totalmente de acuerdo	10	67%
Indiferente	1	7%
En desacuerdo	0	0%
TOTAL:	15	100%

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Análisis:

De acuerdo a la encuesta realizada se indica que la mayoría de los trabajadores se muestran totalmente de acuerdo en que la empresa tiene que mejorar para optimizar el control de inventario para el beneficio de la empresa, es por aquello que se concluye en que deben ser manejadas ciertas políticas que ayuden a mantener un buen desempeño en el control de inventarios.

Análisis de la encuesta a los trabajadores de la empresa

En la primera pregunta de la encuesta se puede determinar que los trabajadores, se puede asimilar en esta pregunta que la mayoría refleja una respuesta indiferente con un 73% en cuanto a que la empresa aplica un debido control de inventarios, mientras que un 20% se encuentra totalmente de acuerdo con lo mencionado, es por aquello que se llega a la conclusión que los trabajadores no están satisfechos con el manejo del control de inventarios que realiza la empresa.

En la segunda pregunta se puede asimilar que un 53% se encuentra en desacuerdo en que exista una regularidad a la hora de solicitar información sobre los materiales en existencia en bodega, es por esta razón que los trabajadores mencionan no estar conformes con el manejo que mantiene la empresa.

En la tercera pregunta de la encuesta los trabajadores indican estar de acuerdo con un 67% que en la empresa no se realizan despachos de mercaderías, por lo que se dice que la mayoría de ellas es realizada con falencias, lo que genera un resultado inconforme, dando a notar que la mercadería no se ha encontrado en existencia.

Mientras que en la cuarta pregunta se pudo detectar que la mayoría de los trabajadores muestran una respuesta indiferente en que los procesos administrativos presentan problemas en la organización por aspectos relacionados por la falta de gestión de inventarios, es por esa razón que los trabajadores concluyen que la organización no mantiene un buen ritmo en los procesos de administración.

En la quinta pregunta de la encuesta que ha realizado a los trabajadores de la organización, indican que un 33% se muestra de acuerdo en creer que es preciso buscar simplicidad en los procesos de abastecimiento y gestión del inventario para generar una mayor organización en la función de la empresa, mientras que la mayoría de los trabajadores indican estar totalmente de acuerdo con lo mencionado, por esta razón se muestra que se debería buscar una manera más sencilla de llevar a cabo los procesos de abastecimiento y gestión de inventarios.

En la sexta pregunta de la encuesta, los trabajadores se encuentran totalmente de acuerdo con la creación de un diseño de políticas administrativas ayudaría a mantener un control del inventario favorecida en el registro de los estados financieros, por esa razón se concluye que los trabajadores desean que sea diseñada una política administrativa.

Y finalmente en la séptima pregunta de la encuesta realizada a los trabajadores, indican estar totalmente de acuerdo en que la empresa tiene que mejorar para optimizar el control de inventario para el beneficio de la empresa, es por aquello que se concluye en que deben ser manejadas ciertas políticas que ayuden a mantener un buen desempeño en el control de inventarios.

3.3.2. Entrevista

La entrevista se desarrolla en la Distribuidora Tocayito, al Gerente General, para conocer el desempeño de sus funciones y el rol que juega la empresa en la definición del ejercicio administrativo para la maximización de los recursos laborales, organizativos y comerciales (Ver anexo B).

3.3.2.1. Análisis de la entrevista

Los datos recolectados de las respuestas al Gerente General de la Distribuidora Tocayito, refleja lo siguiente: En la primera pregunta, sobre cuáles son las funciones principales que desempeñan los colaboradores que trabajan en la empresa, ha respondido que dado que no existen políticas administrativas que hayan designado específicamente las funciones que cada uno debe desempeñar, entonces se realizan las labores de manera empírica y siempre cooperativamente entre todos los trabajadores.

Es decir, cumplen una mixtura de funciones y reemplazos de todo tipo de actividades según se necesite en el momento, lo que evidencia que existe un desgaste de recursos y organización al momento de administrar a la empresa, por lo que se estima necesario la evaluación para la implementación de una política administrativa que defina las funciones de los trabajadores y con ello se impulse el desarrollo de la empresa.

En la segunda pregunta, el gerente general respondió que actualmente en la empresa laboran 15 personas, que se distribuyen las tareas y son las necesarias para el desarrollo de las actividades comerciales tal como se están desempeñando en este momento que no existen políticas administrativas definidas. En la tercera pregunta, ha dicho que sí considera que posee el apoyo y colaboración de todos quienes laboran en la distribuidora, y esto complementa con la pregunta cuatro, que refiere al personal apropiado, ya que aunque considera que cuenta con el apoyo y colaboración, cree que no cuenta con el personal apropiado, ya que si se implementan las políticas administrativas, sería necesario elevar el nivel de profesionalismo en el desempeño de las actividades comerciales que se realizan, lo que refleja que debe existir personal capacitado de manera específica en el conocimiento necesario para la realización de los procesos administrativos y comerciales competentes.

En la quinta pregunta, el gerente general ha dicho que conoce muy bien los productos que comercializa la distribuidora, por lo que de ser necesario una reestructuración y renovación de inventario, se podría realizar con la mejor calidad en conformidad con una correcta administración para el desempeño comercial. En la sexta pregunta, ha respondido que los productos que más comercializa son las prendas de vestir para niños y mujeres, que son los más demandados en el mercado y constituyen el grueso de su cartera de clientes. Además ha dicho que éste es un mercado en constante evolución, por lo que la reestructuración administrativa y de control de inventario, es un factor positivo para la renovación de mercadería y ahorro de recursos para la empresa. En la séptima pregunta hace un complemento de la pregunta anterior, ya que ha dicho que conoce muy bien los productos que comercializa, y por lo tanto conoce sus características, prioridades y beneficios como parte de su desempeño y principal razón de satisfacción al cliente.

En la octava pregunta, el gerente general considera que una de las mayores desventajas se presenta en la falta de rotación de inventario, ya que al ser las mujeres y niños su principal grueso de clientes, es un mercado en constante renovación y evolución, por lo que el inventario debe ser renovado de manera trimestral como un mínimo de tiempo para poder realizar las ventas y contar con un producto atractivo y actual. En la novena pregunta, considera que la mayor ventaja que posee la Distribuidora Tocayito radica en la férrea voluntad de la administración y sus

colaboradores en la innovación y el readecuamiento a los cambios del sector comercial que se desenvuelve la empresa, razón por lo que esta ventaja debe ser aprovechada al máximo en la implementación de un proyecto que defina las funciones y los procesos comerciales actuales.

En la décima pregunta, ha dicho que considera que esta es una ventaja difícil de igualar por sus competidores pero que no es imposible y que de hecho es la propuesta que cada empresa tiene al contratar un personal proactivo, pero la distribuidora Tocayito se destaca por el incentivo y actitud positiva al cambio como un elemento que él visualiza para poder emprender la reestructuración empresarial. En la onceava pregunta, el gerente general ha dicho que no emplea ningún tipo de programa o mejora continua para la empresa, lo que evidencia una falta de organización y correcta administración que debe ser tomada en cuenta al momento de la implementación del proyecto como un aspecto que aportará desarrollo a la distribuidora. En la doceava pregunta, respondió que sí considera que los medios de comunicación juegan un papel importante, pero que la empresa está desaprovechando esta ventaja de mercado, ya que no ha implementado un programa publicitario que dé a conocer a distribuidora Tocayito en el mercado, lo que debe ser un aspecto a considerar al momento de la reestructuración administrativa.

En la pregunta trece, respondió que considera que aunque los servicios que ofrece a sus clientes son los apropiados, existen factores que causan insatisfacción en ellos, tal como se ha observado de las encuestas, y por lo que, debe ser organizado dentro de un mejoramiento en la atención al cliente, ventas, rapidez y con ello elevar la confianza y satisfacción clientelar.

En la pregunta catorce, el gerente general considera que los productos que ofrece al mercado sí son de calidad, pero que debería aumentar la rotación del inventario y con ello innovar en oferta para añadir un valor agregado a la expectativa del sector comercial que se desenvuelve.

En la pregunta quince, expresa que se visualiza dentro de los próximos cinco años con una cartera de clientes mayor y una representatividad del sector comercial mayor a la que posee actualmente, y con un personal que esté más capacitado en el desempeño

de las funciones que deben ser definidas en la reorganización administrativa de Distribuidora Tocayito.

3.3.3. Resultado de información recaudada

Con toda la información recaudada se confirman, las necesidades de estructuración que se identifican a través de un diseño de políticas administrativas claras para el control de inventario, procesos comerciales y la administración en general, disminuyan el riesgo del negocio, con establecimiento de directrices claras y determinadas para cada uno de los colaboradores; incrementando el conocimiento en sus tareas y funciones, y con ello, beneficiando a la Distribuidora Tocayito.

3.3.3.1. Análisis externo e interno

Tabla 15 Análisis externo e interno

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> * Cuenta con personal dispuesto a la mejora continua. * Buena calidad del producto destinado a la venta * Precios competitivos para el tipo de producto * Infraestructura adecuada para el desarrollo de actividades comerciales. * Mas de 20 años de participación en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> * Inexistencia de un manual de políticas administrativas que guíen los procesos comerciales. * Inexistencia de un control de las existencias dentro del área de bodega. * Mala clasificación de las existencias en el área de bodega. * No existe un proceso sistemático para cumplir con las operaciones comerciales * Secciones de hombres, mujeres y niños no están segmentadas.
<ul style="list-style-type: none"> * Posibilidad de expansión de mercado * Mercado en constante crecimiento en Guayaquil. * Apoyo gubernamental productos hecho en Ecuador. * Empresa líder en el sector en el que se ubica. 	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>Aprovechar la imagen reconocida de la distribuidora para impulsar más a la misma con políticas administrativas adecuadas que ayuden a su crecimiento</p> <p>Conservar los precios accesibles para así llegar a nuevos clientes, reforzando la publicidad para la atracción de los mismos y su expansión en el mercado.</p>	<p style="text-align: center;">DO</p> <p>Buscar simplicidad en los procesos de abastecimiento y gestión del inventario para generar una mayor organización en la función de la empresa</p> <p>Cambiar sus políticas administrativas y de control de inventario para un mejor desempeño comercial</p>

<p>* Demanda insatisfecha en cuanto a la moda.</p>	<p>Se procederá a la actualización constante de los registros de los bienes que comercializa la distribuidora Tocayito, y esta función recae en el Coordinador de Control de Inventarios</p>	<p>Realizar la inspección debida de las existencias que hay en la distribuidora para conocer los productos que más se solicitan.</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>FA</p>	<p>DA</p>
<p>*Competencia en el mercado * Línea comercial y sector bastante ocupado * Altos precios de producción de industria textil * Cambios constantes en lo que es la moda. * Preferencia del consumidor por textil extranjero.</p>	<p>Mejorar los procesos de atención, para no crear un malestar y desinterés por parte de los clientes al momento de volver a realizar una compra en la distribuidora Tocayito.</p> <p>Es necesario establecer las políticas administrativas y una correcta organización de funciones</p> <p>Buscar claridad en los procesos de abastecimiento y gestión del inventario fomentando una mayor organización de las funciones de la empresa</p>	<p>Realizar un manual de políticas administrativas para efectivizar los procesos comerciales de la Distribuidora Tocayito para una mejor organización interna.</p> <p>Realizar un manual de funciones para determinar las responsabilidades y tareas de cada departamento de la Distribuidora Tocayito para una mejor organización interna.</p>

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

3.3.3.2. Estrategias

- **Implementación y desarrollo de la propuesta: Políticas administrativas para control de inventario y procesos comerciales**

Distribuidora Tocayito requiere que todos sus procesos comerciales se estructuren en base a un control de inventario claro y ordenado, puesto que, cuando se mantiene adecuadamente, este sistema debe mostrar el valor neto de todos los bienes inventariados que comercializa. La Administración de la empresa diseña estas políticas administrativas de control de sus activos para proporcionar uniformidad en la responsabilidad de la propiedad en todos los bienes que son objeto de venta y distribución por parte de la empresa.

Las políticas y las pautas de procedimiento para el mantenimiento y control del inventario son responsabilidad de la Administración de la Distribuidora Tocayito, por ello actualizará las pautas organizativas para cumplir con las regulaciones y normativas legales vigentes, que impulsan herramientas de control administrativo para cada una de sus áreas, con la finalidad de respaldar el presupuesto a corto y largo plazo.

La persona específica designada para esta tarea es el Coordinador de control de inventario de la Distribuidora, función creada por este proyecto, debido a la necesidad de implementar una persona responsable específicamente para el manejo y control del inventario, que responda a la administración por su buen funcionamiento. La función del Coordinador Departamental es ayudar con el inventario anual, la circulación de información dentro del departamento, la disposición y la adquisición de artículos excedentes.

Este manual ha sido preparado para ayudar al personal del departamento a comprender las políticas administrativas con respecto al inventario anual, el mantenimiento y la eliminación o el equipo propiedad en la distribuidora. Por ello, debe mantener manual detallado de políticas y procedimientos. Cualquier persona que necesite información adicional puede comunicarse con el Coordinador de control de inventario. No solo el mantenimiento de registros de los equipos es importante; además la protección de los materiales y/o productos que comercializa Tocayito, debe ser una prioridad para todas las personas parte de la empresa. Cada miembro tendrá una copia de este manual y dos copias impresas del inventario del departamento. Una impresión

estará en orden de número de activo; proporcionando un suministro limitado de todos los formularios necesarios.

Para Distribuidora Tocayito, se ha diseñado el sistema de control de inventario para proporcionar información precisa de sus activos y procedimientos operativos uniformes; además lo han diseñado para proporcionar información para un análisis y control efectivos de los gastos de capital. El uso y la perpetuación de este sistema proporcionarán a Tocayito, los siguientes beneficios:

1. Control de propiedad y responsabilidad para cumplir con los requisitos de administración y control.
2. Mejorar el uso del equipo a través del control y la identificación de los activos de inventario que es excedente o subutilizado.
3. Base de datos para requisitos físicos e inventariados.
4. Responsabilidad de los activos para una mayor seguridad contra el hurto de bienes vulnerables.
5. Bases para proyectar y presupuestar el reemplazo de capital futuro y las necesidades adicionales para cumplir con los estándares normativos y los objetivos de la distribuidora.

Este proceso para el diseño de políticas administrativas que implementarán un control de inventario eficiente, se dará tanto en el puesto de trabajo como en la empresa en general, por ello, es necesario que se revisen sus beneficios como el punto de partida para su ejecución.

- **Sociabilización del plan de trabajo**

Las responsabilidades del Coordinador de Control de Inventario de la Distribuidora Tocayito, deberá rendir cuentas a la Administración Central por mantener el Sistema de Control de inventario para la empresa y por completar todos los procedimientos necesarios para perpetuar el sistema. Por ello, es la responsabilidad principal del Coordinador de control de inventario:

1. Socializar las políticas de control de inventario y educar al personal departamental del en los requisitos de control de inventario sistematizados en las políticas administrativas.

2. Hacer cumplir los procedimientos dentro de la empresa que proporcionarán el control y el informe de los bienes requeridos.
3. Transmitir toda la información de transacción de inventario a la Administración central.
4. Supervisar y llevar a cabo un inventario anual de bienes según lo requerido por la administración.
5. Establecer procedimientos de registro e informes que servirán para mantener el control de inventario.
6. Mantener un enlace con las otras áreas de la distribuidora para asegurar el cumplimiento de todos los requisitos de las políticas de control de inventario.

Por ello, se deben realizar reuniones con el propósito de socializar estas nuevas directrices de políticas administrativas para el control de inventario, que servirán para impulsar las actividades comerciales y la representación de mercado de la Distribuidora Tocayito.

- **Inducción en el área de bodega e inventario**

En el Departamento de Inventario y bodega, se procederá a la actualización constante de los registros de los bienes que comercializa la distribuidora Tocayito, y esta función recae en el Coordinador de Control de Inventarios, pero esto no se puede hacer sin la asistencia de los miembros individuales de cada área de la empresa, por ello, es responsabilidad del departamento:

1. Notificar al Coordinador de Control de Inventario de los cambios de equipos dentro de su departamento. Esto incluiría cambios tales como ubicación, condición y uso.
2. Es responsabilidad del departamento asegurar que cualquier bien o producto o sea agregado a los registros de inventario departamentales.
3. Es responsabilidad de los departamentos individuales ayudar al Coordinador de Control de Inventarios a realizar una auditoría anual del inventario de la distribuidora.
4. Es responsabilidad del departamento notificar el control de inventario de los equipos que pueden ser excedentes a las necesidades del departamento.

5. Es responsabilidad de cada departamento mantener un registro de los equipos que caigan por debajo del nivel de inventario. Esto incluiría información como la fecha y cantidad de compra, fabricante, modelo y números de serie.

- **Evaluación y seguimiento del área de bodega e inventario**

Los bienes o materiales, productos que comercializa la empresa, deben ser manejados en el área que ha proporcionado para el almacenamiento de artículos que son excedentes a las necesidades de departamentos individuales. Estos artículos almacenados están disponibles para cualquier otro departamento que desee poner el artículo en uso relacionado con la distribución y venta. Si un colaborador o área de la distribuidora, tiene algún artículo que ya no es funcional para su entorno, debe solicitar al área de control de inventarios que traslade los artículos al área de almacenamiento excedente. Esta solicitud ahora se realizará mediante el envío por correo electrónico de una solicitud de mensaje al Coordinador de control de inventario. La dirección de correo electrónico del Coordinador de control de inventario es:

Coordinaciónycontrolinventariotocayito@gmail.com

La solicitud se procesará y se eliminarán los artículos de su ubicación en el área de almacenamiento. Esto implica la evaluación y el seguimiento, que estarán supervisados por el encargado del departamento de bodega e inventario. Durante la implementación, el jefe inmediato deberá asegurar la integración e interacción del manual de procedimientos en los departamentos de la empresa, lo que ayudará a confirmar, que se efectúe esta etapa que es muy importante para el desempeño del área antes mencionada.

- **Diseño formato administrativo**

Se diseñó un formato administrativo para conocer las necesidades actuales del colaborador en cuanto a capacitación en el desarrollo de las funciones, especialmente en bodega e inventario. Su importancia de administración y control actualmente está siendo modificada con la finalidad de llegar al diseño de políticas claras que rijan a todas las áreas de la empresa, con la implementación del proceso de gestión de control, se ayuda sustancialmente al cumplimiento de toda la ejecución comercial.

De esta manera se relacionan los procedimientos en políticas de compra para la gestión de control de inventario, con el área administrativa, pues la administración realiza revisiones periódicas para verificar que todo se encuentre en orden en el departamento de bodega e inventario, y además verifica los puntos de control siguiendo cada una de las etapas del proceso establecido en el manual.

- **Definición de procesos de gestión de control de inventario: Inventario excedente**

Para la definición de los procesos de gestión de control del inventario excedente, se deberá notificar al mail antes descrito para fines de Control de inventario, como parte del nuevo procedimiento para la redistribución y la eliminación del inventario excedente en la distribuidora. Este procedimiento reduce el alto volumen innecesario de papel y/o formularios. El correo electrónico se utilizará para los siguientes tipos de gestión de control de inventario:

1. Buscar inventario excedente
2. Anuncio de artículo, prenda, bien
3. Eliminación de elementos
4. Transferencia a excedente y/o redistribución
5. Reubicación de bienes inventariados

- **Buscar inventario excedente**

Si su departamento necesita un artículo en particular, envíe su solicitud de búsqueda por correo electrónico a Coordinaciónycontrolinventariotocayito@gmail.com, y luego transmitirá el mensaje de búsqueda a todos los departamentos en la distribuidora usándolo como contacto. Si un departamento tiene el artículo en particular que lo necesita, se comunicará con la persona que emitió el mensaje. Si está satisfecho con el artículo, se le entregará el artículo, por ello, se deberá poner en contacto con el control de inventario para una reubicación del traslado del elemento.

- **Anuncio de artículo, prenda, bien**

Si el departamento tiene un artículo, prenda o bien sobrante (equipo que ya no se necesita) para ser removido del departamento, envíe su solicitud de correo electrónico a

Coordinaciónycontrolinventariotocayito@gmail.com para que la coordinación de control de inventario pueda brindar la información pertinente.

Además, envíe la descripción, la condición y la ubicación del artículo (s). Una vez recibido, el control de inventario establecerá un marco de tiempo (generalmente uno a dos días) para una posible transferencia. Editar el mensaje indicando el marco de tiempo y el número individual y de extensión o ubicación para contactar. El mensaje se enviará a todos los contactos departamentales.

La persona que responde primero recibe el elemento de inventario excedente para su departamento. Por ello, debe contactarse con el coordinador de control de inventario para la reubicación de los artículos que se realizarán. Si no hay respuestas, no se harán arreglos para eliminar el elemento sobrante hasta que expire el plazo para la revisión completa. Se debe informar al control de inventario de todas las transferencias realizadas usando este procedimiento.

- **Eliminación de elementos**

Hay momentos en que ciertos elementos de comercialización de la distribuidora ya no tienen una vida útil (artículos que por la mala gestión de inventario se hayan echado a perder). Tal elemento debe ser informado al Coordinador de Control de Inventarios con una solicitud para eliminar los artículos. Además, se debe enviar la descripción, la condición y la ubicación del artículo (s).

Al recibir la solicitud por correo electrónico, el Control de Inventario organizará la recogida y eliminación del elemento lo antes posible, y además se debe recibir autorización del Control de inventario. Hasta que se reciba dicha autorización, el elemento puede mantenerse en su ubicación actual o puede trasladarse al área de almacenamiento sobrante.

- **Transferir a excedente y/o redistribución**

Existen ocasiones en que un departamento ya no necesita un elemento, pero otro departamento lo puede reutilizar para usarlo en el futuro (en caso de elementos de uso interno). Para ello, debe enviarse la transferencia a la solicitud de correo electrónico sobrante al mail anteriormente descrito, con el número de etiqueta de la etiqueta del

código de barras (si es un artículo comercializable) o la marca y el número de serie del artículo (s).

Además, se debe enviar la descripción, la condición y la ubicación de los artículos y el coordinador organizará la transferencia de los artículos al área de almacenamiento de para su uso futuro. Si los artículos transferidos al almacenamiento están en el registro de la propiedad, el Control de Inventario hará los cambios apropiados al estado, condición y ubicación. Estos artículos ubicados en el área de almacenamiento excedente se pueden redistribuir a las oficinas y/o departamentos cuando lo necesiten. El (los) artículo (s) permanecerán en el inventario departamental hasta que sea reclamado por otro departamento o se elimine de cualquier otra manera. Los miembros del personal del departamento que necesitan un artículo en particular pueden acceder al área de almacenamiento llamando al supervisor de custodia.

- **Reubicación de bienes inventariados**

Existen momentos en que los departamentos necesitan mover un elemento o artículo a de un lugar a otro. Por ello, debe enviar los datos de su reubicación por medio de una solicitud de correo electrónico con el número de etiqueta de la etiqueta del código de barras (si corresponde) o la marca y el número de serie del artículo (s). Además, envíe la descripción, la ubicación actual donde desea que se reubiquen los artículos (departamentos o para su distribución).

- **Control interno**

En concordancia con la legislación nacional para la regulación empresarial, pequeña, mediana y grande, se han establecido políticas administrativas para el control de inventario y procesos comerciales, que requiere que todas las áreas de la distribuidora tocopyito, tengan un sistema de controles y revisión internos relacionados con el inventario. El control de inventario está sujeto a revisión por mandatos de control interno, y estos mandatos incluyen el etiquetado de nuevos artículos, la diseminación de información en toda la empresa, la eliminación del equipo obsoleto y el mantenimiento de los registros de la propiedad a través de auditorías anuales.

- **Auditoría anual del equipo**

Una vez al año, la Coordinación de Control de inventario realizará una auditoría física de todos los artículos, y el objetivo de esta auditoría física es verificar la precisión de los registros de inventario de equipos existentes. Las auditorías físicas generalmente se terminan construyendo por verificación. Sin embargo, a veces puede haber inventarios realizados por departamento. La Coordinación de Control de Inventarios llevará a cabo estos inventarios físicos, por lo que, antes de la auditoría física (inventario), el Coordinador de Control de Inventario enviará por correo electrónico una notificación anticipada a la administración general y todas las áreas de la distribuidora, con el siguiente mensaje:

1. Se llevará a cabo la notificación de todo el personal del departamento de que se procederá a una auditoría de todas las ubicaciones dentro de la distribuidora.
2. El Coordinador de control de inventario tiene una clave maestra para acceder a la mayoría de las áreas. El personal del departamento debe proporcionar acceso a los gabinetes de almacenamiento y otras áreas sensibles.
3. Es responsabilidad del jefe de área notificar al Control de Inventarios el nombre de la persona designada y el área de responsabilidad.
4. Se establecerá el tiempo y las condiciones de la auditoría (re-inventario).
5. La Coordinación de Control proporcionará las impresiones actuales del inventario a los coordinadores de las áreas si es necesario.

- **Pérdida de activos de la distribuidora**

El sistema administrativo de la distribuidora requiere que las áreas de la distribuidora informen rápidamente las pérdidas reales o supuestas de activos inventariados, por ello, se establecieron procedimientos específicos para garantizar el cumplimiento de los requisitos de notificación de robo y/o pérdida.

Es responsabilidad de cada departamento informar todas las pérdidas reales o sospechadas de artículos o bienes inventariados, para hacer un seguimiento del informe de equipos perdidos. Con notificación inmediata a la administración de la empresa. El Control de inventario debe informar el robo o la pérdida de activos de la distribuidora a

la administración. Los artículos que se informarán incluyen, pero no están restringidos a:

1. Robo y/o pérdida real o sospechada de artículos o bienes.
2. Robo o pérdida de llaves en un área segura.
3. No autorizado de desembolsos de efectivo incorrectos.
4. Equipo retirado del Sistema de control de propiedad que no haya sido reportado como perdido o robado previamente. Los equipos en esta categoría incluirían aquellos artículos en los registros de inventario que no se han encontrado durante tres (3) o más inventarios anuales previos y se consideran inexplicables.
5. Todos los demás artículos perdidos o robados de los equipos no controlados por el sistema de control de inventario.
6. Pérdidas o robos que no sean artículos para comercializar. Ejemplos de pérdidas o robos en esta categoría serían robo u otro robo de efectivo o propiedad, discrepancias inexplicadas en saldos de efectivo, desembolsos no autorizados, empleados mal pagados en las nóminas, listado de tiempo incorrecto o registros de licencias y devengos que resultan en pagos en exceso, etc. .

El desarrollo de las políticas administrativas para el control de inventario y procesos comerciales ha demostrado la viabilidad de su implementación para corregir las actividades empíricas con que la Distribuidora Tocayito ha desarrollado el control de inventario, puesto que no había un momento específico en el que se llevara a cabo el ejercicio de inventario en la empresa, siendo evidente la discrepancia entre los artículos reales y físicos. Atribuyendo dicha discrepancia al robo y el hurto, el inventario frecuente de algunos elementos cruciales y la mala planificación. Por lo tanto, la práctica de auditoría de valores afectará negativamente el control de inventario de la organización, razón por lo cual, es procedente y factible para su implementación como elemento esencial que ha motivado la realización de este proyecto de titulación.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Propuesta

El proyecto se ha insertado como parte activa en la implementación del componente de talento humano, siendo ésta la ejecutora de las directrices para la reestructuración de la Distribuidora Tocayito, para el control de inventarios y procesos comerciales. Asimismo, se permite, a través de medidas específicas, llegar a definir un desarrollo completo en el negocio y en la satisfacción del cliente y el sector empresarial relacionado. Por ello, se procede al diseño del proceso comercial para control de inventario.

4.1.1. Descripción de la Propuesta

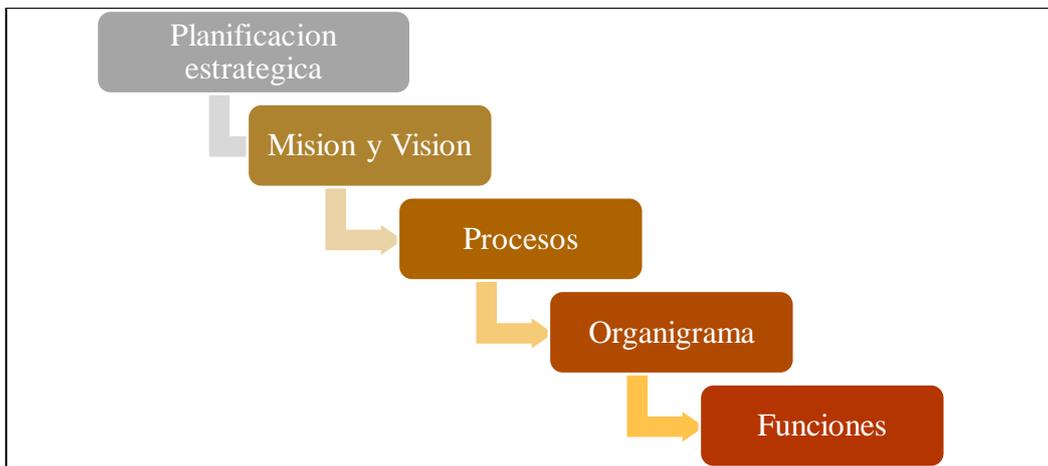


Figura 19. Flujograma de la propuesta
Elaborado por: Sonia Lisette Saltos Vera

4.2 Planificación estratégica

4.2.1 Misión

Atender las necesidades de moda y del vestir de la población Guayaquileña, proporcionando a los clientes la mejor calidad y variedad en las prendas para la vestimenta diaria, ocasional y formal.

4.2.2 Visión

Para el 2023 ser reconocidos como la distribuidora líder en la venta y distribución de ropa para las diferentes edades, con presencia en otros sectores de Guayaquil y del Ecuador ofreciendo la mejor calidad y variedad en las prendas para vestimenta, generando un valor agregado, fortaleciendo la imagen corporativa.

4.2.3 Procesos

Uno de los principales procesos comerciales en el que se detectaron inconvenientes producto a no llegar un proceso sistemático que cumplir, fue la gestión de compras al proveedor y los registros contables, para que esta situación se ha planteado el siguiente proceso, donde participan los tres departamento de la empresa, es decir, tanto la gerencia general, la administración y contabilidad, donde antes de realizar una compra, la misma debe ser aprobada por el gerente general. A continuación se presentan los procesos propuestos para la empresa objeto de estudio.

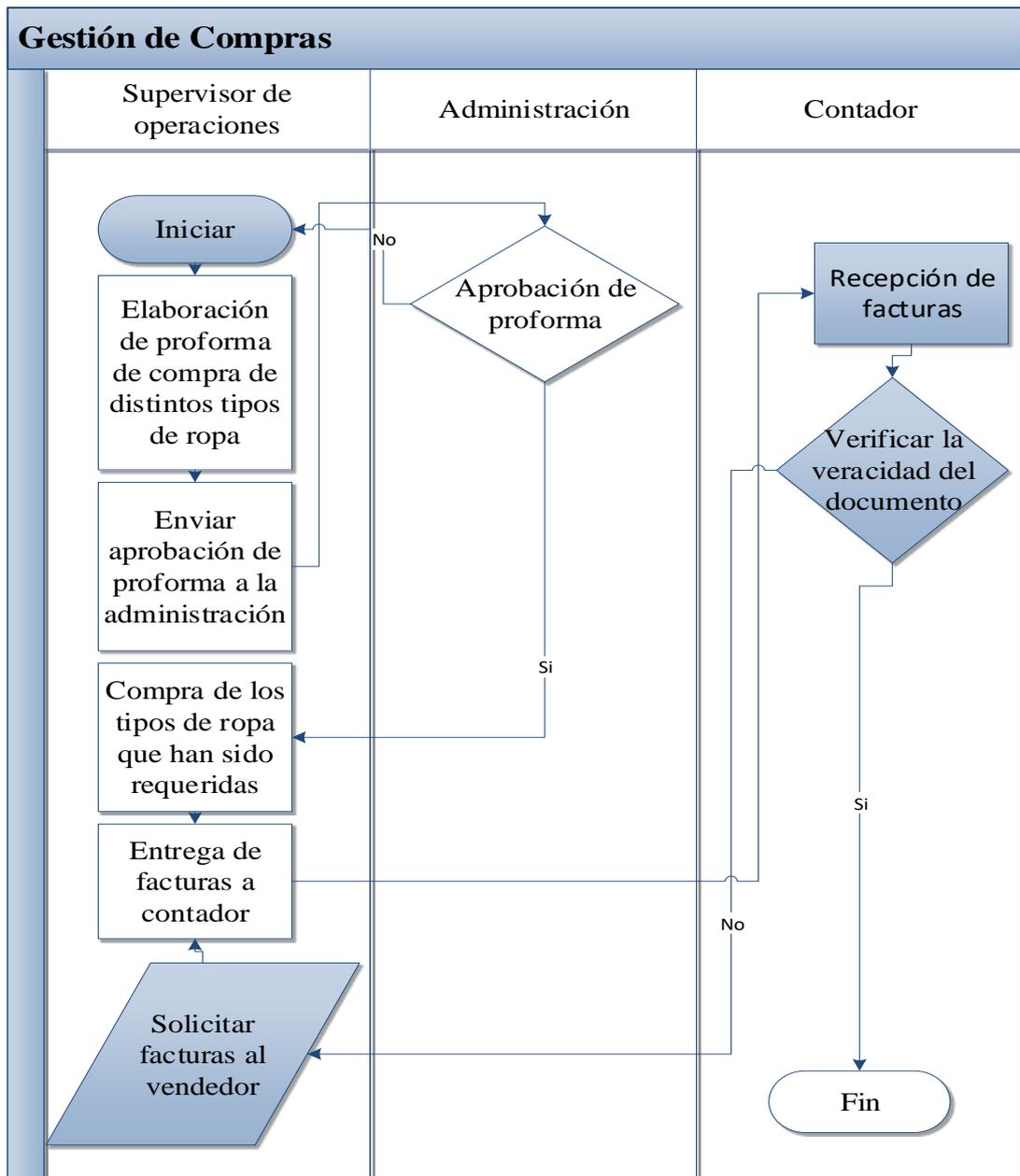


Figura 20. Gestión de compras
Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Gestión de Compras: Suministros de oficina

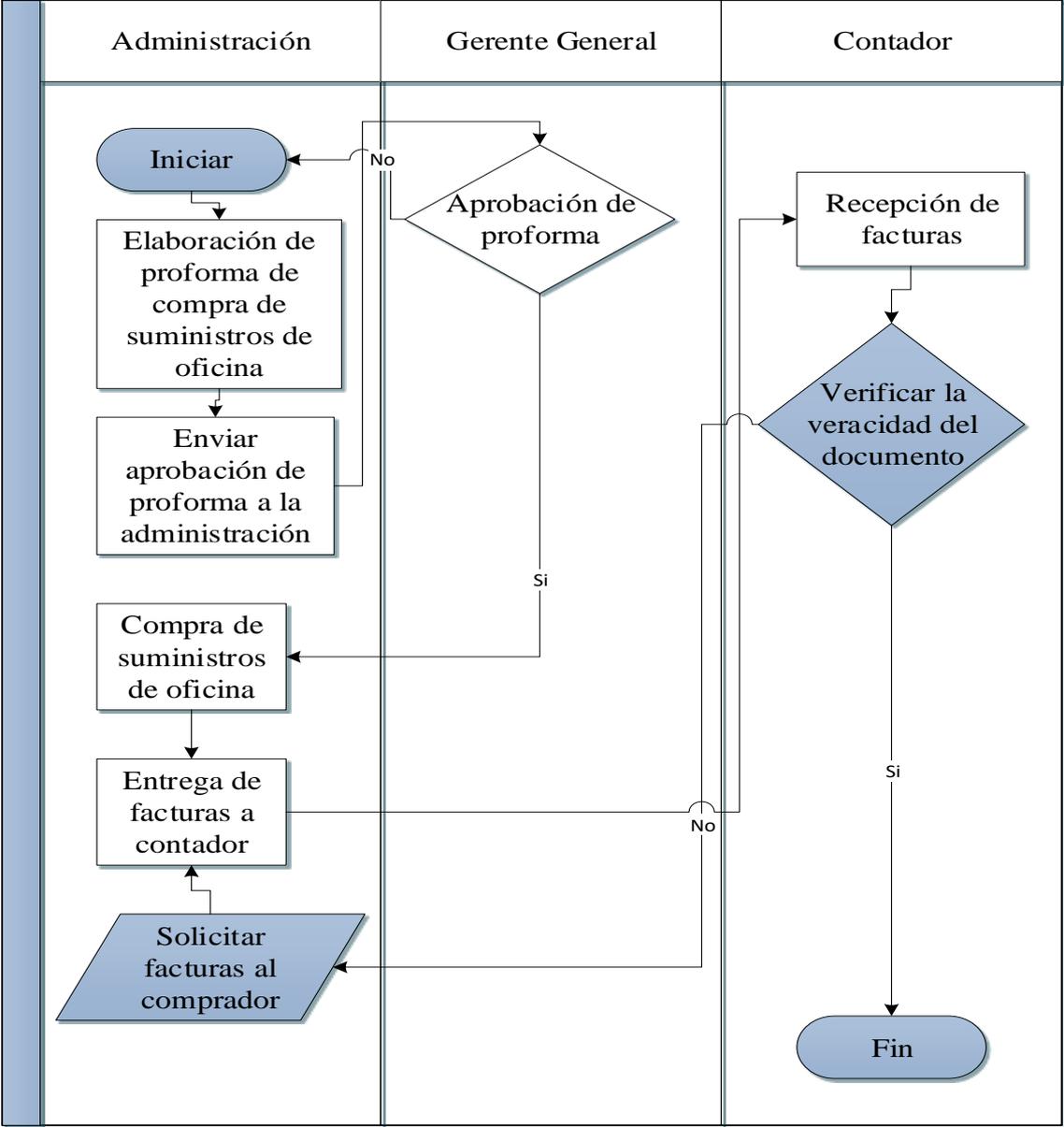


Figura 21. Suministro de oficina
Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

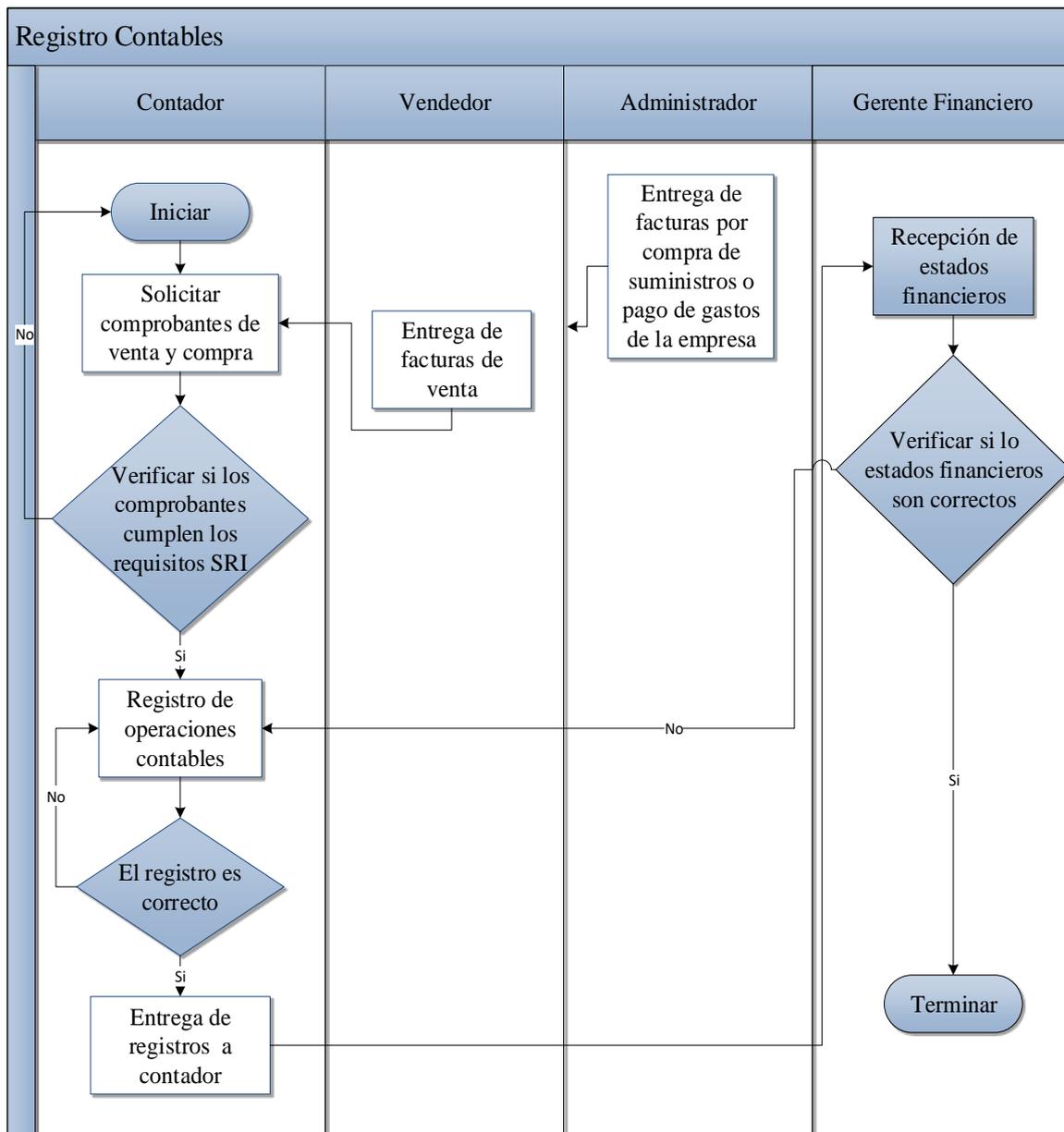


Figura 22. Registro contable
Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

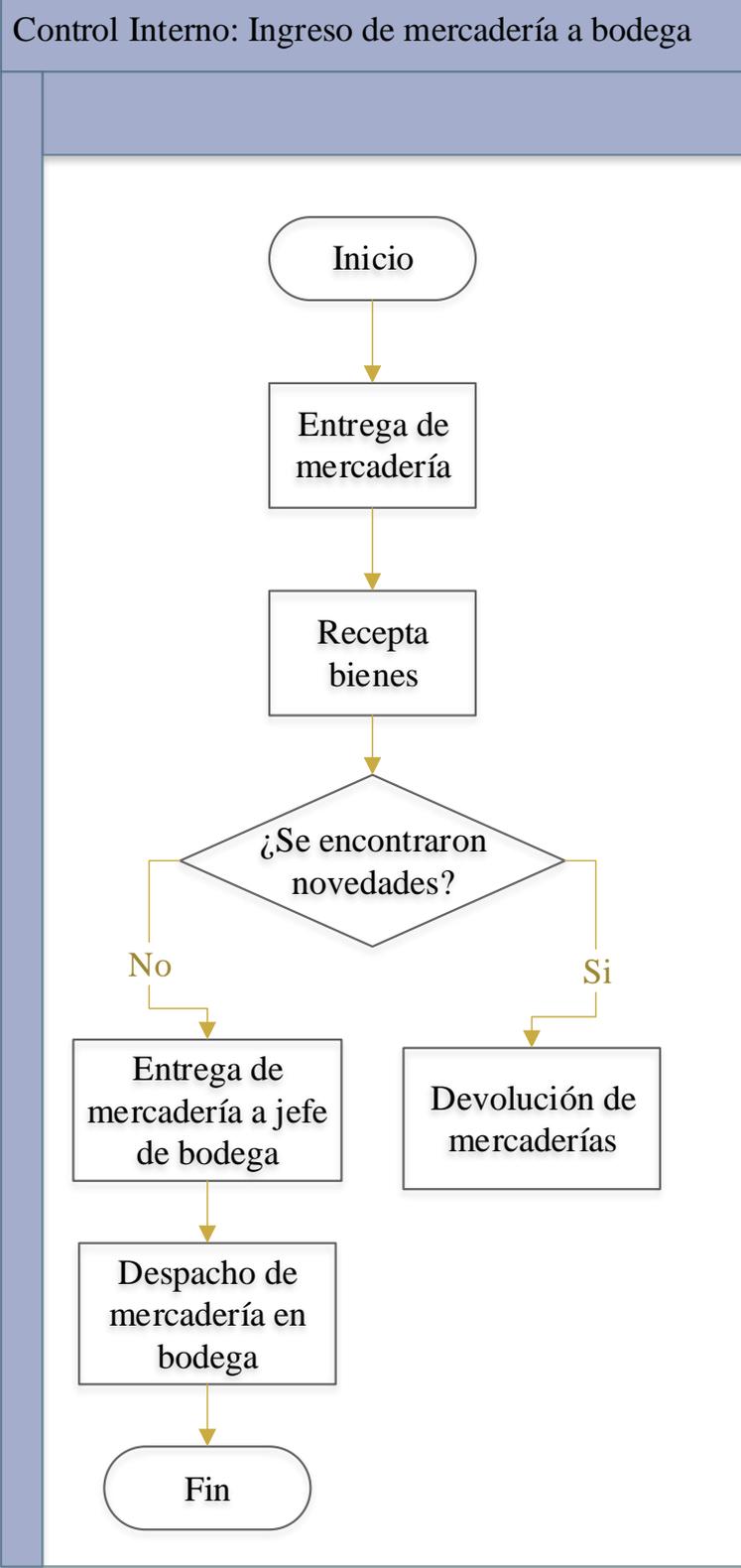


Figura 23. Control interno- ingreso de mercadería a bodega
Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Control Interno: Custodia de Mercadería en Bodega

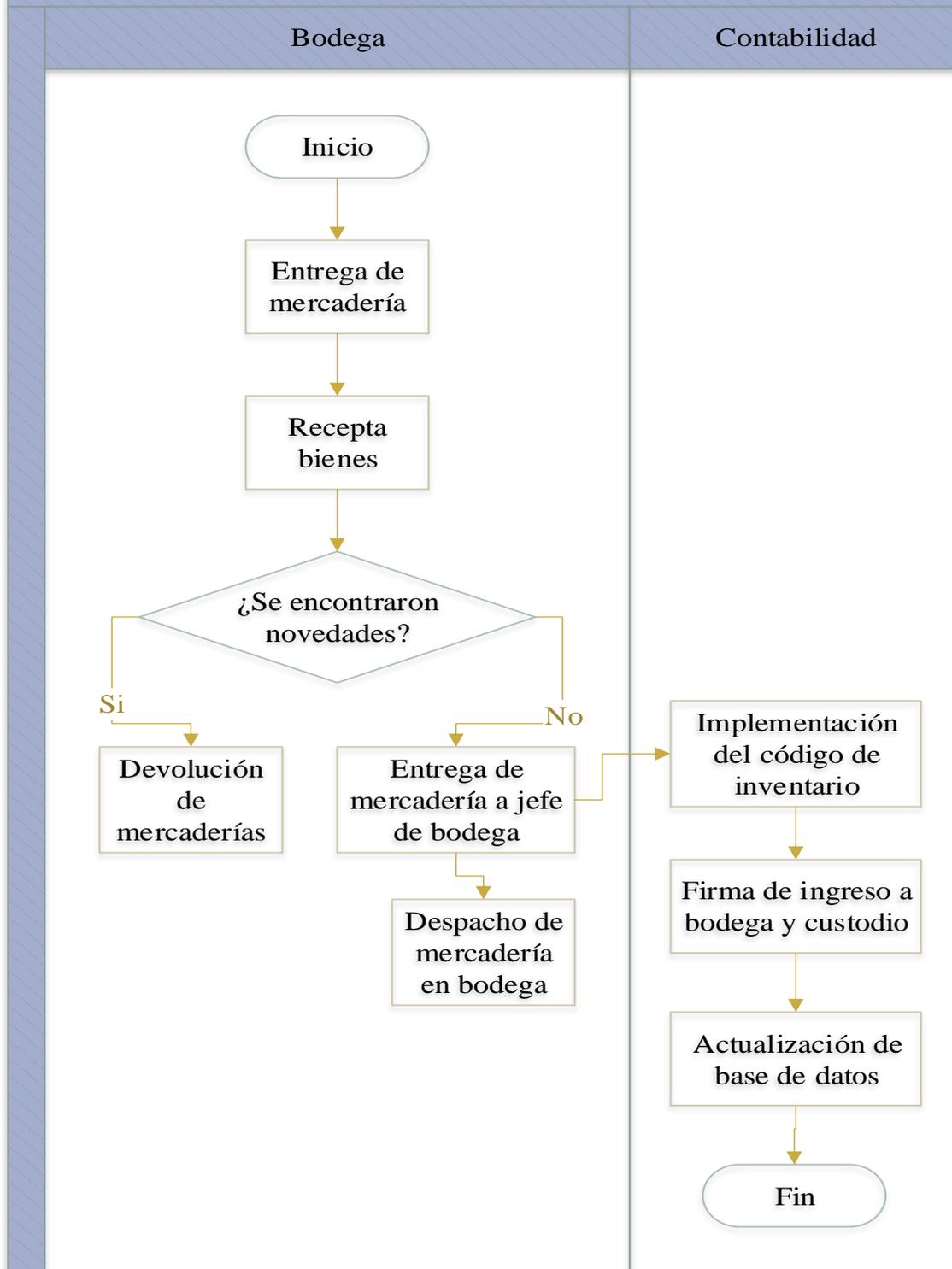


Figura 24. Custodia de mercadería a bodega
Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

Control Interno: Egreso de Mercadería en Bodega

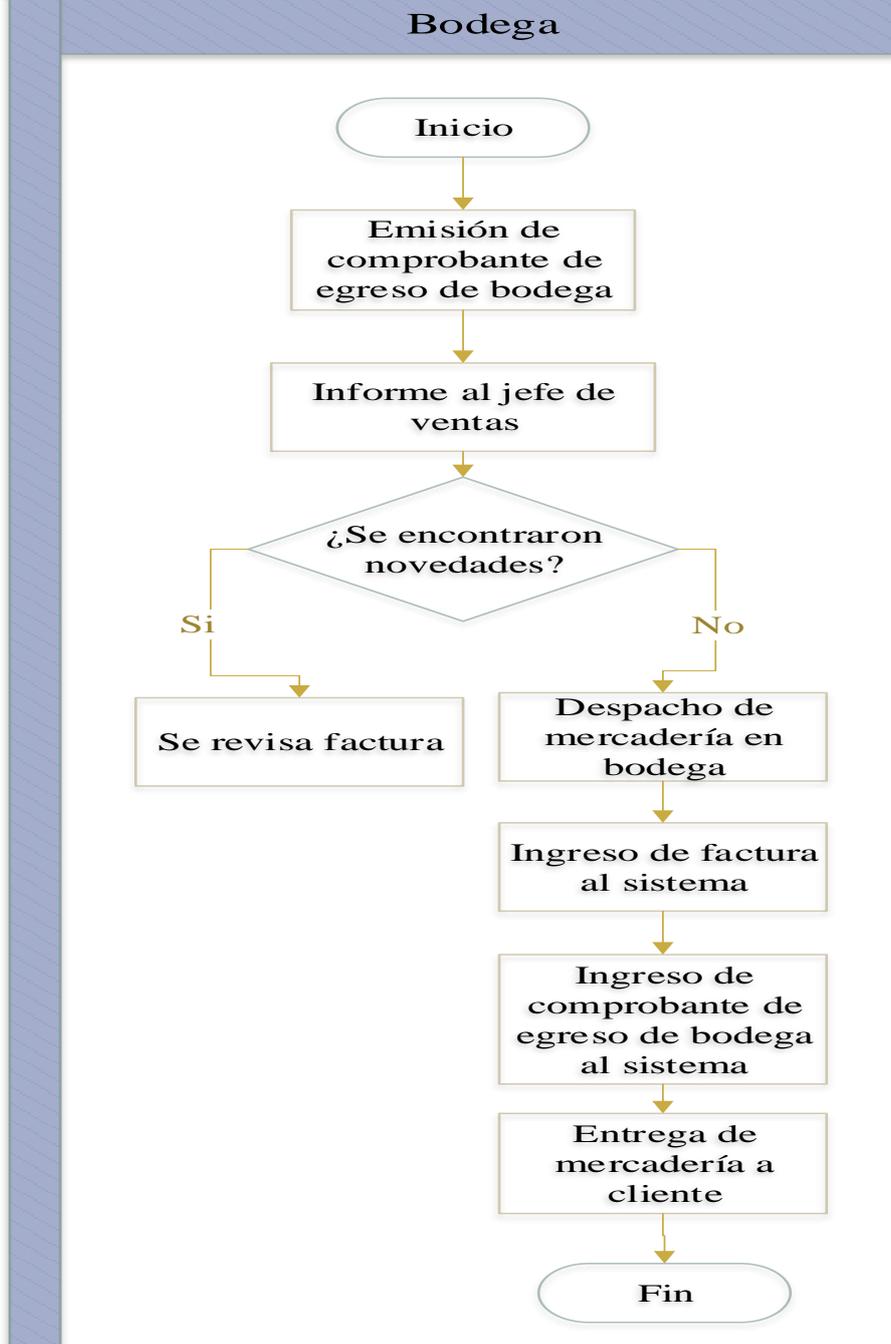


Figura 25. Egreso de mercadería en bodega
Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

4.2.4 Organigrama

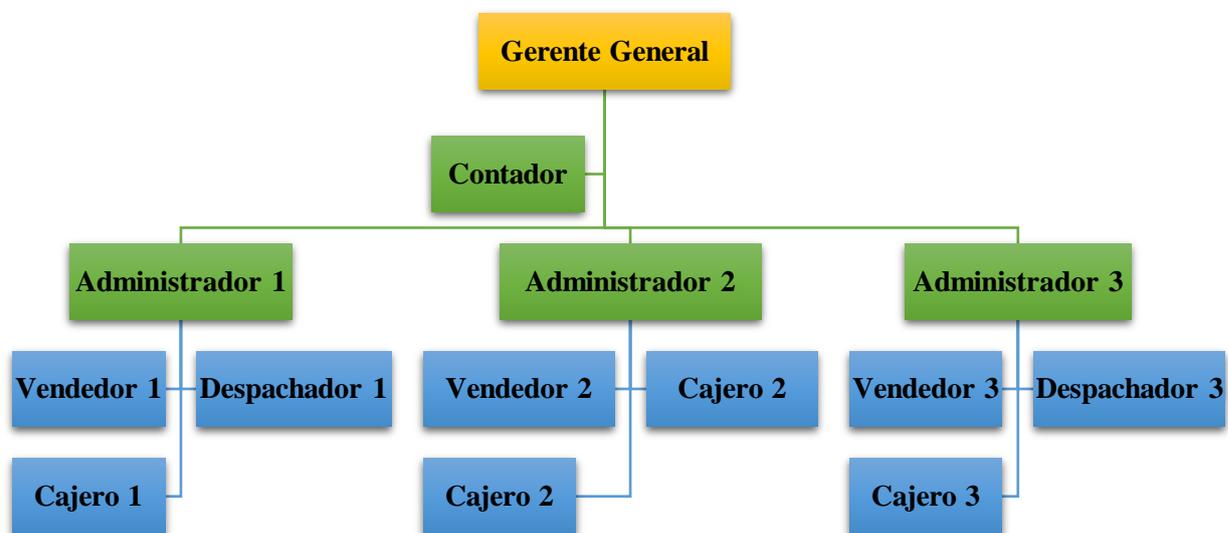


Figura 26. Organigrama propuesto
Elaborado por: Sonia Lisette Saltos Vera

DISTRIBUIDORA TOCAYITO



MANUAL DE FUNCIONES DIRIGIDO A LA “DISTRIBUIDORA TOCAYITO” DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

ABRIL 2018

Gerencia General

Tabla 16. Manual de funciones - Gerencia General

	DISTRIBUIDORA “TOCAYITO”
	GERENCIA GENERAL
<p>Finalidad: Establecer un orden y control en las funciones administrativas, para llevar un correcto manejo de la Distribuidora Tocayito.</p> <p>Alcance: Toda la empresa.</p> <p>Objetivos: Mantener la operatividad administrativa y comercial de la empresa en todas las etapas comerciales.</p> <p style="text-align: center;">Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Direccionar, guiar y apoyar a los colaboradores sobre los aspectos técnicos y administrativos establecidos para el cumplimiento de los objetivos, misión, visión y valores empresariales.• Representar a la distribuidora de manera legal y administrativa frente a terceras instituciones y ante entidades gubernamentales de regulación y control laboral y comercial.• Evaluar periódicamente los diferentes procesos de la organización a fin de asegurar el mantenimiento de altos estándares de calidad y administración en todos sus departamentos y áreas de interés de mercado.• Representar e informar al personal sobre las decisiones y asuntos relacionados con la empresa.• Revisión de todos los procesos laborales y comerciales de la empresa en un solo informe general que será estudiado trimestralmente por el gerente general de la Distribuidora Tocayito.	
Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera	Aprobado por: Gerente General - Propietario

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera.

Administración

Tabla 17. Manual de funciones –Administración

	DISTRIBUIDORA “TOCAYITO”
	ADMINISTRACIÓN
<p>Finalidad: Asegurar y guiar el adecuado funcionamiento de las distintas áreas de la Distribuidora Tocayito para garantizar la mayor rentabilidad de la empresa y el bienestar de sus colaboradores.</p> <p>Alcance: Departamento Administrativo y subordinado.</p> <p>Objetivos: Dirigir y supervisar el correcto desempeño y desenvolvimiento del área administrativa y departamentos a cargo.</p> <p style="text-align: center;">Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Dirigir al personal de la distribuidora además, colaborar directamente con sus subordinados y relacionadas al departamento en su nivel jerárquico.• Aprobar la correcta distribución y uso de mercadería, productos necesarios para la venta y demás productos comercializados• Evaluar proveedores a fin de asegurar que los productos ingresen a los procesos y que respondan a las exigencias de calidad del mismo.• Evaluar el compromiso del personal a fin de asegurar que el perfil de cada colaborador se ajuste a la descripción del cargo	
Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera	Aprobado por: Gerente General - Propietario

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera.

Contabilidad

Tabla 18. Manual de funciones –Contabilidad

	DISTRIBUIDORA “TOCAYITO”
	CONTABILIDAD
<p>Objetivos: Coordinar y controlar las actividades contables para asegurar la funcionalidad financiera, el adecuado desempeño y rentabilidad de la Distribuidora Tocayito.</p> <p>Alcance: Departamento de contabilidad.</p> <p style="text-align: center;">Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • El área contable será responsable de la vigilancia, control y seguimiento de las operaciones técnicas, informáticas, y financieras, su campo de acción y responsabilidades se centrará en la vigilancia de la correcta aplicación de los aspectos contables, económicos y financieros de la crepería. • Tratar que la remuneración total que recibe cada persona se adecuada con el puesto que ocupa, según las posibilidades de la empresa. • Mantener un respectivo orden de los archivos con fechas y numeración. • Encargarse mensualmente de las declaraciones del Servicio de Rentas Internas y relacionados a procesos contables. • Realizar todos los trabajos contables con honestidad y criterio financiero y contable. • Realizar las declaraciones de impuestos en base a los ingresos y egresos de la Distribuidora Tocayito. 	
Elaborado por:	Aprobado por:
Sonia Lissette Saltos Vera	Gerente General - Propietario

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera.

Funciones rotativas: cajero

Tabla 19. Manual de funciones –Cajero

	DISTRIBUIDORA “TOCAYITO”
	CAJERO
<p>Objetivos: Ayudar en la funcionalidad de las actividades de la Distribuidora Tocayito, en la recepción y custodia de la caja.</p> <p>Alcance: Logístico</p> <p style="text-align: center;">Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción, entrega y custodia la caja de la Distribuidora Tocayito, sobre el dinero recibido de la venta de los productos que se comercializa. • Realiza reportes diarios de la caja, en su jornada laboral, sea diurna o nocturna. • Registra las ventas y opera la computadora o caja de los movimientos económicos que surgen de las ventas. • Mantiene en orden el equipo y realiza arqueos de caja. • Mantener un respectivo orden de los archivos de la caja con fechas y numeración. • Es el responsable directo del dinero y demás notas de valor que ingresen en caja. 	
Elaborado por:	Aprobado por:
Sonia Lissette Saltos Vera	Gerente General – Propietario

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera.

Funciones rotativas: Vendedores/Despachador

Tabla 20. Manual de funciones –Vendedor/Despachador

	DISTRIBUIDORA “TOCAYITO”
	VENDEDOR/DESPACHADOR
<p>Objetivos: Ayudar en la funcionalidad de las actividades de la Distribuidora Tocayito, en servicio de mesa, operación de menú, y atención general del cliente.</p> <p>Alcance: Logístico</p> <p style="text-align: center;">Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de la atención al cliente, y de brindarle la ayuda necesaria. • Debe conocer la mercadería disponible y las cualidades de cada una de las marcas que se vende, con el fin de sugerir al cliente en su compra. • Debe realizar un servicio amable y personalizado. • Realiza reportes diarios del servicio al cliente, en su jornada laboral. • Debe estar atento a los requerimientos de los clientes, y proveerlos de todo lo necesario, para proporcionar un servicio placentero y de calidad. • Proveer las órdenes de los clientes en sus pedidos de manera oportuna. • Organizar toda la mercadería para proceder a un buen despacho. • Mantener el orden y precaución para la correcta entrega de productos 	
Elaborado por:	Aprobado por:
Sonia Lissette Saltos Vera	Gerente General – Propietario

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera.

DISTRIBUIDORA TOCAYITO



MANUAL DE POLÍTICAS DIRIGIDO A LA “DISTRIBUIDORA TOCAYITO” DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

ABRIL 2018

Tabla 21. Manual de Políticas

 <p>DISTRIBUIDORA TOCAYITO</p>	<p>DISTRIBUIDORA “TOCAYITO”</p>
<p>POLÍTICAS DE CONTROL DE INVENTARIO</p>	
<p>Finalidad: Establecer un orden y control en las funciones administrativas, para llevar un correcto manejo de la Distribuidora Tocayito.</p> <p>Alcance: Toda la empresa.</p> <p>Objetivos: Mantener la operatividad administrativa y comercial de la empresa en todas las etapas comerciales.</p> <p style="text-align: center;">Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La inspección física de las existencias en los estantes se realizará antes de que se complete el formulario de compra. • El pedido debe coincidir con el formulario de compra para verificar que se hayan ordenado las cantidades correctas y los artículos correctos. • Los pedidos deben ser archivados en la secuencia de la fecha. • Un listado de reorden debe ser impreso semanalmente y revisado por el controlador de la tienda antes de que se pueda completar la orden de compra. • El personal de bodega debe usar la lista como fuente primaria de información para completar el formulario de compra. • El archivo de pedidos debe ser revisado semanalmente por el jefe de bodega y cualquier orden que no se haya entregado de acuerdo con el comprador debe seguirse inmediatamente. 	
<p>Elaborado por:</p> <p>Sonia Lissette Saltos Vera</p>	<p>Aprobado por:</p> <p>Gerente General - Propietario</p>

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera.

Tabla 22.Manual de Políticas

	DISTRIBUIDORA “TOCAYITO”
	POLÍTICAS DE CONTROL DE INVENTARIO
<p>Finalidad: Establecer un orden y control en las funciones administrativas, para llevar un correcto manejo de la Distribuidora Tocayito.</p> <p>Alcance: Toda la empresa.</p> <p>Objetivos: Mantener la operatividad administrativa y comercial de la empresa en todas las etapas comerciales.</p> <p style="text-align: center;">Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las contribuciones se registrarán como ingresos en el período recibido o el período en el que se recibe una promesa. • Todas las promesas de contribuciones por cobrar se revisarán minuciosamente cada mes para determinar si el monto aún es cobrable y si el saldo de las promesas por cobrar está adecuadamente reservado con la reserva para compromisos dudosos. • Debe existir un líder contable que realice la revisión y la auditoria de todos los datos que han sido expuestos en los libros contables de la Distribuidora Tocayito. • Todos los elementos existentes en el área de inventarios de la Distribuidora Tocayito se controlarán y se identificarán con un número de serie fijado a cada artículo. 	
Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera	Aprobado por: Gerente General - Propietario

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera.

Tabla 23. Manual de Políticas

	<p>DISTRIBUIDORA “TOCAYITO”</p>
	<p>POLÍTICAS DE CONTROL DE INVENTARIO</p>
<p>Finalidad: Establecer un orden y control en las funciones administrativas, para llevar un correcto manejo de la Distribuidora Tocayito.</p> <p>Alcance: Toda la empresa.</p> <p>Objetivos: Mantener la operatividad administrativa y comercial de la empresa en todas las etapas comerciales.</p> <p style="text-align: center;">Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se deben tomar inventarios físicos periódicos, al menos una vez al año, de todos los equipos colocados bajo el control del número de serie. • Se mantendrán los controles de utilización del equipo para elementos importantes, ya sea en forma de registros de uso diario o simples observaciones periódicas para proporcionar una protección contra pérdidas y para facilitar la utilización efectiva. • No se debe permitir que ningún elemento del equipo salga de las instalaciones sin un pase firmado por la autoridad correspondiente. • Los jefes de unidad serán administrativamente responsables del equipo asignado a la unidad. 	
<p style="text-align: center;">Elaborado por:</p> <p style="text-align: center;">Sonia Lissette Saltos Vera</p>	<p style="text-align: center;">Aprobado por:</p> <p style="text-align: center;">Gerente General – Propietario</p>

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera.

Tabla 24. Manual de Políticas

	<p align="center">DISTRIBUIDORA "TOCAYITO"</p>
	<p align="center">POLÍTICAS DE CONTROL DE INVENTARIO</p>
<p>Finalidad: Establecer un orden y control en las funciones administrativas, para llevar un correcto manejo de la Distribuidora Tocayito.</p> <p>Alcance: Toda la empresa.</p> <p>Objetivos: Mantener la operatividad administrativa y comercial de la empresa en todas las etapas comerciales.</p> <p align="center">Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El equipo asignado no debe transferirse permanentemente sin la aprobación por escrito de este individuo y el Administrador de la propiedad. • Para asegurar el cumplimiento de estos procedimientos, se deben llevar a cabo auditorias de forma mensuales no anunciadas de inventario en varios lugares de la bodega de la Distribuidora Tocayito. 	
<p align="center">Elaborado por:</p> <p align="center">Sonia Lissette Saltos Vera</p>	<p align="center">Aprobado por:</p> <p align="center">Gerente General - Propietario</p>

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera.

4.2.7 Beneficio de la implementación del Manual de Políticas de la Distribuidora Tocayito

La implementación de la propuesta del Manual de Políticas, beneficiara al sistema de control interno de la empresa, en la medida que cada empleado se haya responsabilizado en adaptarse a los cambios, cumpliendo con el mejoramiento de las políticas y funciones reglamentadas.

Cronograma de la ejecución de la propuesta

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Análisis interno de las actividades de la distribuidora						
Definir actividades acorde a cada proceso establecido.						
Análisis con el Gerente de cada uno de los procesos seleccionados.						
Capacitar al personal con los nuevos procesos.						
Socializar y delegar las nuevas funciones a cumplir por el personal.						
Comparar las metas para emplear los nuevos indicadores						
Evaluar el desempeño de la implementación de la propuesta para determinar si habido alguna mejora.						

Las políticas administrativas entrarán en vigor del cuarto mes, siguiente a la aprobación de la gerencia general de la Distribuidora Tocayito, y previo a la socialización del mismo a todos los colaboradores, considerando que ya se hayan capacitado en todas las áreas laborales y comerciales que necesita cada uno, siendo el motor fundamental y económico que mueve a los demás departamentos, ya que este es el generador de objetivo por el cual se ha creado esta empresa y que mediante el diseño

de este documento, se pretende impulsar hacia su reestructuración y expansión comercial.

4.2.7.1 Socialización de políticas administrativas

La socialización de las políticas administrativas que se han definido para la Distribuidora Tocayito, deben presentarse para el conocimiento de los trabajadores, de manera general, como un proceso de integración entre el personal y la nueva organización de la empresa, en una propuesta de la siguiente manera:

- Presentaciones iniciales.
- Jefe Inmediato a presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- El jefe deberá explicar en qué consistir la estructuración administrativa, para ello se respalda de la descripción del puesto, entregándole una copia para que la lea con detalle, la cual debe ser firmada al final, el certificado de inducción firmado por el trabajador, es el respaldo para la empresa, en caso de cualquier inconveniente a futuro.

4.2.7.2 Evaluación y seguimiento

Implica la evaluación y el seguimiento, que estarán supervisados por la administración para la evaluación de los procesos funcionales en todas las áreas de la empresa. Durante el primer mes se trabajará con el empleado para aclarar información y cualquier duda que tenga el colaborador y asegurarse su integración en el puesto de trabajo, con esto se ayudará a confirmar, que se efectúe esta etapa que es muy importante para el desempeño del área.

4.2.8. Costo de implementación

El presupuesto de gastos está direccionado a establecer una estimación cuantificable de las implicaciones económicas que conlleva la reestructuración organizacional para la implementación del manual de políticas administrativas para la Distribuidora Tocayito, y es el siguiente:

Tabla 25. Detalle presupuestal

DISTRIBUIDORA TOCAYITO			
PRESUPUESTO			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Reestructuración departamental			
Establecimiento u oficina	2	2.000,00	4.000,00
Muebles y Enseres			
Aire Acondicionado	3	600,00	1.800,00
Surtidor de agua	3	30,00	90,00
Archivador de documentos	3	35,00	115,00
Escritorio con dos sillas	4	150,00	600,00
Manuales y útiles			
Impresiones y útiles en general	3	100,00	300,00
Teléfonos	3	20,00	60,00
Equipos de computación			
Computadores	3	600,00	1.800,00
Impresora Epson	2	300,00	600,00
Cámara de seguridad	4	100,00	400,00
TOTAL			9.765,00

Elaborado por Sonia Lissette Saltos Vera

4.2.8.1. Detalle presupuestal

En vista de la necesidad de instalaciones administrativas se habilitara una oficina en cada local en la cual se invertirá un total de \$2000,este monto se distribuirá en adecuaciones tales como instalaciones eléctricas, luminarias y estética de las oficinas.

Bajo el rubro de muebles y enseres se decide adquirir por concepto de equipamiento los siguientes artículos: 3 aires acondicionados por \$600 C/U, 3 surtidores de agua por \$30 C/U; 3 archivadores de documentos por \$35 C/U; escritorios y sillas por un total de \$150.

Impresiones, papelería y útiles en general por \$300,3 teléfonos por \$20 C/U

Por concepto de equipo de computación se adquiere 3 computadoras en \$600 C/U; 2 impresoras EPSON por \$300 C/U; sistema de cámaras de seguridad circuito cerrado de 4 cámaras por \$400. Estas compras se efectúan debido a que se consideran necesarias para la implementación de un manual de procesos para la empresa, estos bienes serán de conveniencia y ayuda para dicho fin en cuanto a la ejecución del proyecto. Estimando un monto aproximado de \$9765 como coste total de la inversión.

4.2.8.2. PROYECCIÓN DE VENTAS Y ANÁLISIS DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

FLUJO DE CAJA SIN IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS

Tabla 26. Flujo de caja sin implementación del manual de políticas

	0	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES						
VENTAS		\$590.600,00	\$620.130,00	\$651.136,50	\$683.693,33	\$717.877,99
Parcial		\$590.600,00	\$620.130,00	\$651.136,50	\$683.693,33	\$717.877,99
EGRESOS OPERACIONALES						
Gastos de Ventas		\$465.097,50	\$488.352,38	\$512.769,99	\$538.408,49	\$565.328,92
Costos operativos		\$55.200,00	\$57.960,00	\$60.858,00	\$63.900,90	\$67.095,95
Gastos Administrativos		\$46.800,00	\$49.140,00	\$51.597,00	\$54.176,85	\$56.885,69
Participación trabajadores		\$3.525,38	\$3.701,64	\$3.886,73	\$4.081,06	\$4.285,12
Impuesto a la Renta		\$4.394,97	\$4.614,72	\$4.845,45	\$5.087,72	\$5.342,11
Parcial		\$575.017,84	\$603.768,73	\$633.957,17	\$665.655,03	\$698.937,78
FLUJO OPERACIONAL		\$15.582,16	\$16.361,27	\$17.179,33	\$18.038,30	\$18.940,21
INGRESOS NO OPERACIONALES						
Inversion en activos no corriente						
Parcial						
EGRESOS NO OPERACIONALES						
FLUJO NETO GENERADO	\$0,00	\$15.582,16	\$16.361,27	\$17.179,33	\$18.038,30	\$18.940,21

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera.

El presente cuadro indica un supuesto flujo de caja en donde se señala que no se ha implementado el manual de políticas propuesto, donde muestra que es lo que pasaría si no se aplica el manual, la situación de la empresa continuaría de manera decreciente en cuanto a sus ventas puesto a que no se ha hecho cambio alguno de manera administrativa, operativa o financiera, según comportamiento de años anteriores se proyecta una caída de las ventas en un 5% anual lo cual es bastante preocupante en términos financieros, teniendo en cuenta que las ventas son el único ingreso que mantienen la empresa habilitada en el mercado guayaquileño. De la misma manera se ha tomado en consideración dentro de los costos operativos, gastos de ventas y gastos administrativos un incremento del 5% para los años siguientes según realidad de mercado, términos de inflación y criterios administrativos del autor.

FLUJO DE CAJA CON IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS

Tabla 27. flujo de caja con implementación del manual de políticas

	0	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES						
VENTAS		\$620.130,00	\$651.136,50	\$683.693,33	\$717.877,99	\$753.771,89
Parcial		\$620.130,00	\$651.136,50	\$683.693,33	\$717.877,99	\$753.771,89
EGRESOS OPERACIONALES						
Gastos de Ventas		\$465.097,50	\$488.352,38	\$512.769,99	\$538.408,49	\$565.328,92
Costos operativos		\$55.200,00	\$57.960,00	\$60.858,00	\$63.900,90	\$67.095,95
Gastos Administrativos		\$ 46.800,00	\$49.140,00	\$51.597,00	\$54.176,85	\$56.885,69
Participación trabajadores		\$9.062,25	\$10.108,88	\$11.271,39	\$12.562,30	\$13.995,39
Impuesto a la Renta		\$11.297,61	\$12.602,40	\$14.051,67	\$15.661,00	\$17.447,59
Parcial		\$587.457,36	\$618.163,65	\$650.548,06	\$684.709,54	\$720.753,53
FLUJO OPERACIONAL		\$32.672,65	\$32.972,85	\$33.145,26	\$33.168,45	\$33.018,36
INGRESOS NO OPERACIONALES						
Inversion en activos no corriente	-\$9.765,00					
Parcial	-\$9.765,00					
EGRESOS NO OPERACIONALES						
FLUJO NETO GENERADO	-\$9.765,00	\$32.672,65	\$32.972,85	\$33.145,26	\$33.168,45	\$33.018,36

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera.

A partir del estudio realizado, resultados esperados con la implementación del manual el cual consiste en mejoras de políticas de atención al cliente, políticas administrativas, infraestructura de los locales, se sostiene que estos cambios se verán reflejados en una mejora en la gestión de manera general además de un incremento en ventas anuales en 5% proyectados a los siguientes 5 años sujeto a ajustes, según cómo podemos apreciar en el presente cuadro. De la misma manera se ha tomado en consideración dentro de los costos operativos, gastos de ventas y gastos administrativos un incremento del 5% para los años siguientes según realidad de mercado, términos de inflación y criterios administrativos del autor.

A diferencia del cuadro anterior se aprecia claramente un incremento en las ventas, esto se traduce en aumento de rentabilidad, factibilidad del negocio además de contribuir al desarrollo como empresa, todo esto sucede a partir de la implementación del manual de políticas.

CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO DE LA INVERSION

Tabla 28. Calculo de la tasa interna de retorno de la inversión

	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja con proyecto	-\$9.765	\$32.673	\$32.973	\$33.145	\$33.168	\$33.018
Flujo de caja sin proyecto		\$15.582	\$16.361	\$17.179	\$18.038	\$18.940
FLUJO DE CAJA DIFERENCIAL	-\$9.765	\$17.090	\$16.612	\$15.966	\$15.130	\$14.078

TIR	170,68%
------------	----------------

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera.

R. actual 21% Por ejemplo, si la rentabilidad actual de los accionistas es de 21% anual,
 R. proyectada 36% con el proyecto, aumentará a 36% anual.

VAN (14%)	\$45.055,30
PRI	0.5 meses
Relación C/B	\$4,61

El periodo de recuperación de la inversión está estimado en aproximadamente un mes.

La relación costo beneficio de \$4,61 por cada dólar invertido.

La tasa interna de retorno (TIR) es del 170% debido a que la inversión en el manual de procesos es muy baja en relación a los flujos totales obtenidos.

CONCLUSIONES

En la aplicación del diseño de las políticas administrativas para el control de inventario se han desarrollado directrices adecuadas como resultado de la comunicación y planificación destinada a los procesos de toma de decisiones y un procedimiento para control establecido que determine la coordinación de las áreas de la empresa para el control de inventario, puesto que los anteriores procesos empíricos han tenido efectos negativos que incluyen demoras en la adquisición de bienes, frecuentes desabastecimientos, escasez de existencias y un control de inventario deficiente. Esto ha tenido consecuencias en un alto costo de mantenimiento de inventario en la organización que surgió como resultado de existencias excesivas, daños, artículos obsoletos en la organización. El capital vinculado a esos artículos de exceso de existencias, causaron pérdidas de ventas en los artículos surtidos y el costo de capital se redujo debido a artículos en mal estado y no inventariados. Por lo tanto, el alto costo de mantenimiento en la organización afectó negativamente el control de inventario de la distribuidora Tocayito, razón por lo que, se hace necesario y viable la implementación del proyecto a la empresa.

Los aspectos de la práctica administrativa influyen en la efectividad del control de inventario de la organización, además se debe especificar que no fue necesario realizar un ejercicio del control de inventario para determinar las preguntas de encuesta, debido a que no existía un proceso definido en la empresa, razón por lo que, en la entrevista, el gerente general indicó las falencias de la organización y la necesidad de una reestructuración. La discrepancia entre el saldo de stock físico y el saldo real reflejado en el registro de inventario es un factor que atribuye el stock frecuente de algunos elementos cruciales y la mala planificación. Se puede concluir que aspectos de la práctica de registros de stock existentes influyeron en la efectividad del control de inventario de la organización. La falta de actualización inmediata de los registros de inventario utilizados en el control de stock conduce a ineficiencias en la actualización del trabajo de documentación previamente acumulado y, finalmente, la violación indirecta de las normas de control de inventario debido a la entrada tardía en los registros, que actualmente son inexistentes o deficientes, razón por lo que se hace indispensable su nueva estructuración y adecuación a las directrices implementadas en este proyecto de situación para la distribuidora Tocayito.

RECOMENDACIONES

A la luz de los hallazgos descritos en este documento, se hicieron las siguientes recomendaciones:

- Modernizar el proceso de control de inventario a través de la informatización de los sistemas, por ejemplo, abarcando la contratación electrónica, que permitirá realizar revisiones en tiempo real, aumentando así la transparencia de bienes y servicios. También ayudará a revisar el sistema basado en papel que es ineficiente y a un menor costo de transacción.
- Para mantenerse relevante y actualizado sobre el costo de llevar el inventario, es esencial que la organización invierta en un sistema de control de inventario confiable basado en un sistema de correos electrónicos que registre cada proceso comercial que incida en el inventario de la empresa, y que este elaborado por el personal de la distribuidora con el fin de dejar un registro o constancia de cada actividad, para establecer claramente un control de inventario real.
- Utilizar el modelo de cantidad de orden económico, basado en un control de inventario estructurado sobre el software de administración de inventario diseñado para usar EOQ tomando los datos históricos de ventas de las organizaciones y haciendo suposiciones basadas en esos datos que deben estar registrados en el correo electrónico descrito en el proyecto, para proporcionar predicciones suficientemente precisas para controlar los pedidos y los costos de inventario.
- Las prácticas y los procedimientos de auditoría de inventario actuales deben revisarse y rediseñarse mientras se adopta un sistema de registro de existencias totalmente computarizado para publicar datos de control de inventario. La práctica de registros de stock debe cumplirse completamente durante la recepción, emisión, control y registro para garantizar la información precisa y oportuna de la gestión del inventario.

BIBLIOGRAFÍA

- Almeida, J. L. (2015). *Componentes del sistema de planificación, programación y control como factores que influyen en los procesos comerciales para gestión de inventario*. Universidad del Valle, Facultad de Administración Comercial. Cali: UV.
- Belmonte, M. Á. (2014). *Fundamentación teórica del diseño de políticas administrativas para el control de inventario en el sector PYME*. Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración Empresarial y Comercial. Quito: USFQ.
- Bernal, M. E. (2014). *Contabilidad y mantenimiento de cuentas en la correcta administración comercial para el control de inventario en el sector PYME*. Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Gestión Empresarial. Quito: USFQ.
- Borrell, D. M. (2013). *Políticas administrativas para el control de inventario en la venta y distribución de calzado y textiles en la empresa DANTEX S.A. de la ciudad de Quito*. Universidad del Pacífico, Facultad de Negocios y Gestión Empresarial. Quito: UP.
- Calvet, R. A. (2013). *Métodos de control de inventario y administración de contabilidad para pequeñas y medianas empresas del sector textil del departamento de Antioquia*. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Administrativas y Empresariales. Medellín: UNC.
- Castañeda, D. E. (2015). *Sistemas de control de inventario: Push and Pull, EOQ* (Tercera ed., Vol. II). Madrid, España: Herald S.A.
- Castellanos, V. D. (2014). *Ventajas y desventajas de la utilización de modelos EOQ y POQ para los procesos comerciales de control de inventario*. Universidad Rey Juan Carlos, Escuela de Maestrías en Administración Empresarial. Madrid: URJC.
- Céspedes, A. J. (2013). *Estrategia administrativa como desarrollo de los procesos laborales y comerciales* (Segunda ed., Vol. II). Bogotá, Cundinamarca, Colombia: EPE.
- Código de Comercio. (2013). *De las obligaciones de los comerciantes: Sección II*. (E. Legales, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional del Ecuador.

- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (2010). *Del desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, y la democratización de la producción*. (AN, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional del Ecuador.
- Echavarría, A. E. (2015). *La estructura administrativa en los procesos comerciales de gestión y control de inventario*. Universidad Externado, Facultad de Administración Comercial. Medellín: UE.
- Fabregat, A. E. (2013). *Proceso administrativo para el control de inventario y procesos comerciales* (Quinta ed., Vol. IV). Madrid, España: EPE.
- Fernández, R. E. (2015). *Estructura administrativa empresarial: Tipos de inventario para diferentes propósitos* (Segunda ed., Vol. II). Madrid, España: EPE.
- Ferrer, G. R. (2013). *Proceso de planificación del presupuesto de inventario* (Segunda ed., Vol. II). México D.F., México: Herald S.A.
- Folch, A. B. (2014). *Planificación y descripción del diseño de políticas administrativas para la gestión de inventario en empresas pequeñas y medianas de participación comercial*. Universidad de Buenos Aires, Escuela de Gestión Empresarial. Buenos Aires: UBA.
- Fuentes, I. A. (2015). *Desarrollo de políticas administrativas para el sector PYME* (Primera ed., Vol. I). Quito, Pichincha, Ecuador: Andes S.A.
- Fuster, M. M. (2015). *Modelo de control administrativo para inventario EOQ: Definición de costos para procesos comerciales*. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Gestión Empresarial. México D.F.: UNAM.
- Galiano, M. A. (2015). *Coordinación de políticas administrativas para control de inventario* (Quinta ed., Vol. VII). Madrid, España: Argos S.A.
- Gallart, G. A. (2015). *Procesos comerciales para la gestión de inventario y maximización de la riqueza del sector empresarial pequeño y mediano*. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Gestión Administrativa Empresarial. Buenos Aires: UBA.
- Garmendia, E. P. (2014). *El modelo EOQ para el desarrollo de políticas administrativas para el control de inventario*. Universidad de las Islas Baleares, Escuela de Gestión Empresarial y Decisiones Administrativas. Barcelona: UIB.
- González, E. J. (2014). *Sistema de planificación y control en el diseño de políticas administrativas para el control de inventario en los procesos*

- organizacionales*. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Administración Empresarial. Bogotá: PUJ.
- Grau, M. I. (2014). *Modelos de control de inventarios: EOQ para la gestión administrativa y procesos comerciales* (Tercera ed., Vol. III). Madrid, España: EPE.
- Huguet, M. (2014). *El proceso de planificación del presupuesto de inventario como parte del análisis de evaluación cuantitativa*. Universidad Rey Juan Carlos, Escuela de Gestión Empresarial. Madrid: URJC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Representación estadística del desarrollo comercial en la ciudad de Guayaquil*. INEC, Estadística. Quito: Secretaria Nacional de Desarrollo SENPLADES.
- Iturralde, N. D. (2015). *Importancia administrativa del control de inventario en los procesos comerciales de pequeñas y medianas empresas*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Administración Comercial y Empresarial. Quito: PUCE.
- Lagos, R. F. (2013). *Modelo POQ para control de inventario en los procesos comerciales para la administración empresarial*. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Administrativas. Bogotá: PUJ.
- Ledesma, M. (2014). *Ventajas y desventajas para el diseño e implementación de las políticas administrativas en el sector PYME* (Segunda ed., Vol. I). Quito, Pichincha, Ecuador: Heraldo S.A.
- Leiva, R. J. (2014). *Análisis conceptual de la competitividad empresarial* (Tercera ed., Vol. II). Madrid, España: Argos.
- Llorens, M. E. (2013). *Medición de los índices de rotación de inventario en los procesos comerciales de distribución y venta de productos almacenados*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Administración Empresarial. Lima: PUCP.
- Lozano, M. Á. (2013). *Análisis del rol del vendedor en la fijación del presupuesto de inventario para el sector PYME*. Universidad Central del Ecuador, Facultad de Administración Empresarial. Quito: UCE.
- Lumbreras, A. M. (2015). *Diseño e implementación de un manual de políticas administrativas para la empresa textil TANES S.A. en la zona sur de la ciudad de Medellín*. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración Comercial. Bogotá : UNC.

- Lynne, H. A. (2013). *Sistema de planificación y control para el desarrollo de la gestión empresarial de procesos comerciales*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Escuela de Gestión Empresarial y Administración de Negocios. Lima: UNMSM.
- Manzanares, A. M. (2015). *Control de ventas diarias en inventario: Proceso administrativo y comercial para la organización empresarial de distribución y ventas*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Administración Empresarial. Quito: PUCE.
- Márquez, G. (2013). *Inventarios a los activos actuales de control diario en los procesos de distribución y ventas de la empresa textil Centex S.A.* Investigación científica, Universidad del Pacífico, Escuela de Negocios , Quito.
- Mendizábal, D. I. (2015). *Conceptualización del análisis FODA para el sector empresarial* (Quinta ed., Vol. IV). México D.F., México: Guerrero S.A.
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. (2016). *Consejo sectorial de la producción: Estrategia de diversificación comercial y productiva*. Informe anual, MCPEC, Quito.
- Noguera, R. E. (lunes de mayo de 2014). *Control de inventario y adecuados procesos comerciales para venta y distribución en pequeñas y medianas empresas del sector textil*. Universidad Central del Ecuador, Facultad de Administración Empresarial. Quito: UCE.
- Olivares, R. A. (2014). *Políticas administrativas para el control de inventario en los procesos comerciales de distribución y ventas*. Investigación científica, Universidad Externado, Facultad de Administración Empresarial, Medellín.
- Pallarès, E. A. (2014). *Inventario a capital de trabajo neto: Plan administrativo para la gestión y control de inventario en la distribución y comercialización de productos de primera necesidad*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Administración Empresarial . Lima: UNMSM.
- Prat, A. (2013). *Estado del presupuesto para los procesos de comercialización y administración de inventarios* (Quinta ed., Vol. III). Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Zipaquirá.
- Ribes, R. (2015). *Costo total del negocio: Políticas administrativas para el control de inventario* (Primera ed., Vol. II). Quito, Pichincha, Ecuador: Andinia.
- Salamanca, I. M. (2013). *Sistema de administración, regulación y control de inventario* (Segunda ed., Vol. IV). México D.F., México: Guerrero S.A.

- Salavarría, M. A. (2014). *Definición del proceso comercial para la reestructuración administrativa del sector PYME* (Cuarta ed., Vol. II). Quito, Pichincha, Ecuador: Andes S.A.
- Santamaría, V. F. (2014). *Implementación de políticas administrativas para el control de inventario y reestructuración de los procesos comerciales de la empresa Ropatex S.A. de la ciudad de Quito*. Universidad Central del Ecuador, facultad de Administración Comercial. Quito: UCE.
- Smith, D. G. (2013). *Sistemas de planificación administrativa para el control de inventario en los procesos comerciales* (Tercera ed., Vol. II). Buenos Aires, Argentina: Plantense S.A.
- Torrecilla, M. J. (2014). *Políticas administrativas para los procesos de producción, distribución y ventas: Control de inventario* (Primera ed.). Madrid, España: Argos S.A.
- Zabaleta, P. A. (2013). *Estructura organizativa de los procesos comerciales para organización y control de inventario en empresas pequeñas y medianas* (Tercera ed.). Lima, Perú: Rimac S.L.

ANEXOS

Anexo A. Test de preguntas de encuesta

DISTRIBUIDORA TOCAYITO					
TEST PARA ENCUESTA					
Numero de encuestados: 282 clientes					
Objetivo: Conocer el estado de satisfacción en que actualmente se encuentran los clientes de la distribuidora, para evaluación y análisis de reestructuración administrativa y comercial.					
Escala de valoración: 1: Totalmente de acuerdo, 2: Parcialmente de acuerdo, 3: Indiferente, 4: Parcialmente en desacuerdo, 5: Totalmente en desacuerdo.					
Preguntas	1	2	3	4	5
1. ¿Está usted de acuerdo con el modelo de atención al cliente que actualmente mantiene la empresa?					
2. ¿Cree usted que la empresa debería cambiar sus políticas administrativas y de control de inventario para un mejor desempeño comercial?					
3. ¿Cree usted que el tiempo y velocidad de atención al cliente es el adecuado?					
4. ¿Está usted de acuerdo con los precios en los que la distribuidora oferta sus productos?					
5. ¿Está usted conforme con la presentación y organización de sus productos?					

Elaborado por: Sonia Lissette Saltos Vera

DISTRIBUIDORA TOCAYITO	
TEST PARA ENTREVISTA	
Entrevistado: Gerente General de la Distribuidora Tocayito	
Objetivo: Conocer el estado de la asignación y ejercicio de funciones de los colaboradores de la empresa, para evaluación y análisis de reestructuración administrativa y comercial.	
Preguntas	
1. ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?	
2. ¿Cuántos empleados trabajan actualmente con la empresa?	
3. ¿Considera que posee el apoyo y colaboración de todos los que trabajan en la empresa?	
4. ¿Cree usted que cuenta con el personal apropiado para ser una empresa competente?	
5. ¿Qué tanto cree usted que conoce los productos que comercializa?	
6. ¿Qué productos de los que comercializa son los más demandados por sus clientes?	
7. ¿Conoce todas las características, propiedades y beneficios de estos productos?	
8. ¿Que considera usted como una desventaja de los productos que comercializa?	
9. ¿Cuál es la mejor ventaja que usted cree posee la empresa?, ¿Por qué?	
10. ¿Cree que esta ventaja es fácil de igualar por sus competidores?	
11. ¿Emplea algún programa de innovación o mejora continua de su empresa?	
12. ¿Considera usted que los medios de comunicación que maneja la empresa son los apropiados para tener contactos con sus clientes?, ¿Cómo cuáles?	
13. ¿Considera usted que los servicios que ofrece a sus clientes son los apropiados, para satisfacer a sus clientes?	
14. ¿Cómo considera usted la calidad de sus productos?	
15. ¿Cómo visualiza a su empresa en los próximos 5 años?	