

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tesis previa a la obtención del Título de:  
Ingeniero Comercial

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTEGRAL PARA OPTIMIZAR EL MANEJO DE INVENTARIOS EN LAS BODEGAS DE LA EMPRESA BELCORP – ECUADOR, DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE COSMÉTICOS, UBICADA EN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”**

**AUTOR:**

MANUEL SANTIAGO CAZCO SÁNCHEZ

**DIRECTOR:**

Dr. Germán Gómez Iñiguez

QUITO, OCTUBRE DEL 2011

## ÍNDICE GENERAL

|                           |      |
|---------------------------|------|
| ÍNDICE GENERAL.....       | i    |
| DECLARATORIA .....        | ii   |
| DEDICATORIA .....         | iii  |
| AGRADECIMIENTO .....      | iv   |
| ÍNDICE DE CONTENIDO ..... | v    |
| ÍNDICE DE CUADROS .....   | xi   |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS .....  | xiii |
| RESUMEN EJECUTIVO .....   | xv   |

## **DECLARATORIA**

**Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.**

**Quito, Octubre-19-2011**

**(f)**\_\_\_\_\_

## **DEDICATORIA**

**El presente trabajo de tesis va dedicado a:**

**La persona más importante de mi vida, ese ser celestial que día a día estuvo conmigo en todo momento, a mi adorado Padre “Jesucristo”.**

**A mí adorada familia por su constante apoyo que fue motivo de inspiración para continuar constantemente este gran reto.**

**A mis incondicionales compañeros y amigos, quienes conocieron conmigo fracasos y logros durante el camino del aprendizaje.**

## **AGRADECIMIENTO**

**A mi Dios por ser mi inspirador, sustentador y compañero inseparable durante toda mi vida.**

**A mi familia por ser ejemplo de lucha y constante apoyo en el logro de mis objetivos, gracias padres adorados por su incondicional apoyo y enseñanza.**

**Sra. Magdalena Braganza, gracias por su confianza y apoyo, fue un pilar para culminar este sueño anhelado.**

**Universidad Politécnica Salesiana, por ser el templo del saber, que me brindó la oportunidad de conocer a mis maestros y compañeros que aportaron de una u otra manera a mi desarrollo personal y profesional**

**¡A todos mis más sinceros agradecimientos!**

**MANUEL SANTIAGO CAZCO SÁNCHEZ**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|   |          |
|---|----------|
| <b>CAPÍTULO I</b> .....   | <b>1</b> |
| <b>1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....  | <b>1</b> |
| 1.1. <i>LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS Y SU APLICACIÓN</i> .....            | 1        |
| 1.1.1    Definición.....  | 2        |
| 1.1.2    Aplicación .....   | 3        |
| 1.2. <i>LAS FUNCIONES GENERALES DEL CONTROL DE INVENTARIOS</i> .....          | 5        |
| 1.2.1    El rol de los inventarios.....                                       | 5        |
| 1.2.2    Control de Inventarios .....   | 6        |
| 1.3. <i>SISTEMA DE INVENTARIOS MÉTODO ABC</i> .....                           | 8        |
| 1.3.1    Definición.....  | 8        |
| 1.3.2    Proceso para la clasificación ABC .....                              | 9        |
| 1.3.3    Criterios para la clasificación ABC .....                            | 10       |
| 1.4. <i>EL MÉTODO DE PARETO</i> .....   | 14       |
| 1.4.1    Características del Análisis de Pareto.....                          | 14       |
| 1.4.2    Diagrama de Pareto .....   | 14       |
| 1.4.3    Características del Diagrama de Pareto .....                         | 15       |
| 1.4.4    Proceso de elaboración del Diagrama de Pareto.....                   | 15       |
| 1.5. <i>MÉTODO JUSTO A TIEMPO</i> .....                                       | 19       |
| 1.5.1    Características del método JIT .....                                 | 21       |
| 1.5.2    Objetivos del método JIT .....                                       | 21       |
| 1.5.3    Ventajas del método JIT.....   | 21       |
| 1.5.4    Sistemas de inventarios Justo a Tiempo .....                         | 22       |
| 1.6. <i>LA ADMINISTRACIÓN DE LOS INVENTARIOS</i> .....                        | 23       |
| 1.6.1    Categorías de Inventarios .....                                      | 24       |
| 1.6.2    Costos del Inventario.....   | 25       |
| 1.6.3    Modelo de la cantidad económica de pedido.....                       | 26       |
| 1.6.4    Punto de Reordenación.....   | 27       |
| 1.6.5    Control de Inventarios .....   | 28       |
| 1.6.6    Métodos de Control de Inventarios .....                              | 29       |
| 1.7. <i>POLÍTICAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO DE LA EMPRESA</i> ..... | 31       |
| 1.8. <i>NORMAS DE SEGURIDAD DE LOS INVENTARIOS</i> .....                      | 32       |

## **CAPÍTULO II..... 34**

### **2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA BELCORP - ECUADOR..... 34**

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 2.1     | <i>ENTORNO LEGAL DE LA COMPAÑÍA</i> .....                         | 34 |
| 2.1.1   | Constitución legal de la Compañía.....                            | 34 |
| 2.1.2   | Segmento del mercado .....  | 34 |
| 2.1.3   | Participación en la oferta de la venta directa de cosméticos..... | 36 |
| 2.2     | <i>EL SERVICIO DE LA EMPRESA</i> .....                            | 37 |
| 2.2.1   | El mercado.....   | 39 |
| 2.2.2   | La oferta .....   | 41 |
| 2.2.3   | La demanda .....  | 43 |
| 2.2.4   | El precio .....   | 46 |
| 2.3     | <i>ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</i> .....                           | 47 |
| 2.3.1   | Los Organigramas de la Empresa.....                               | 48 |
| 2.3.2   | Planeación estratégica de Belcorp .....                           | 51 |
| 2.3.2.1 | La visión .....   | 51 |
| 2.3.2.2 | La misión.....  | 51 |
| 2.3.2.3 | Los valores.....  | 51 |
| 2.3.2.4 | Código de ética .....   | 52 |
| 2.4     | <i>OBSTACULOS COMERCIALES</i> .....                               | 53 |
| 2.4.1   | Regulación de cosméticos en la Comunidad Andina.....              | 55 |

## **CAPÍTULO III..... 59**

### **3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA BELCORP - ECUADOR..... 59**

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| 3.1       | <i>SISTEMA ACTUAL DE CONTROL DE INVENTARIOS</i> .....                                     | 59 |
| 3.1.1     | Los Inventarios de la empresa .....   | 59 |
| 3.1.1.1   | Tipos de inventarios.....   | 59 |
| 3.1.1.2   | Métodos de valoración.....  | 60 |
| 3.1.1.3   | Evaluación del sistema actual de inventarios.....   | 61 |
| 3.1.2     | Diagrama del movimiento de inventarios.....   | 62 |
| 3.1.2.1   | Conceptos básicos de utilización en los flujos.....                                       | 62 |
| 3.1.2.2   | Diagrama del movimiento de solicitud de pedidos de reposición o stock .....               | 62 |
| 3.1.2.3   | Diagrama del movimiento de pedidos y despacho de bodega (salida de mercadería) .<br>..... | 65 |
| 3.1.2.3.1 | En caso de pedido extraordinario.....   | 67 |
| 3.1.2.4   | Diagrama de devoluciones o cambios .....  | 68 |
| 3.1.2.5   | Diagrama de cambio de mercadería o productos: .....                                       | 69 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 3.1.3     | Formularios y documentos existentes.....                  | 71  |
| 3.1.3.1   | Formularios internos.....                                 | 71  |
| 3.1.3.1.1 | Movimiento de productos vencidos y próximos a vencer..... | 71  |
| 3.1.3.1.2 | Reasignación de lotes. ....                               | 73  |
| 3.1.3.1.3 | Inspección de mercadería al momento de la recepción.....  | 74  |
| 3.1.3.1.4 | Solicitud de cambios devoluciones y reclamos ....         | 75  |
| 3.1.3.1.5 | Entrega de productos de bodega de CDR'S al almacén.....   | 76  |
| 3.1.3.1.6 | Reporte de Revisión de CDR'S .....                        | 77  |
| 3.1.3.1.7 | Reporte de sobrantes de CDR'S .....                       | 78  |
| 3.1.3.2   | Formularios externos .....                                | 79  |
| 3.1.3.2.1 | Salidas manuales.....                                     | 79  |
| 3.1.3.2.2 | Vale de traslado .....                                    | 80  |
| 3.1.3.2.3 | Acuse de mercadería.....                                  | 81  |
| 3.1.3.2.4 | Vale de reasignación de material .....                    | 82  |
| 3.2       | <b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b> .....              | 83  |
| 3.2.1     | Análisis F.O.D.A.....                                     | 83  |
| 3.2.1.1   | Análisis de la Situación Externa .....                    | 83  |
| 3.2.1.2   | Análisis de la Situación Interna .....                    | 87  |
| 3.2.2     | Matrices de Evaluación .....                              | 92  |
| 3.2.2.1   | Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....      | 92  |
| 3.2.2.2   | Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....      | 95  |
| 3.2.2.3   | Matriz FODA.....  | 97  |
| 3.2.2.3.1 | Matriz de Ataque .....                                    | 98  |
| 3.2.2.3.2 | Matriz de Defensiva.....                                  | 100 |
| 3.2.2.3.3 | Matriz de Mejora .....                                    | 102 |
| 3.2.2.3.4 | Matriz de Supervivencia .....                             | 103 |
| 3.2.2.3.5 | Matriz Estratégica FODA .....                             | 104 |
| 3.3       | <b>SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO</b> .....                     | 106 |

## **CAPÍTULO IV ..... 107**

### **4. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTEGRAL PARA OPTIMIZAR EL MANEJO DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA BELCORP – ECUADOR DE LA CIUDAD DE QUITO ..... 107**

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 4.1     | <b>EL CONTROL DE LOS INVENTARIOS</b> ..... | 107 |
| 4.1.1   | Costos iniciales y finales .....           | 108 |
| 4.1.1.1 | Costos de almacenamiento .....             | 109 |
| 4.1.1.2 | Costos de adquisición .....                | 111 |
| 4.1.1.3 | Modelo Just in Time .....                  | 111 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 4.2      | <i>MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL DE BODEGA DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES</i> ..... | 115 |
| 4.2.1    | Cargo: Jefe de Logística de Salida (JLS).....  | 115 |
| 4.2.1.1  | Objetivo Funcional (JLS) .....   | 115 |
| 4.2.1.2  | Funciones Principales (JLS) .....  | 115 |
| 4.2.1.3  | Funciones Secundarias (JLS).....   | 116 |
| 4.2.1.4  | Responsabilidades (JLS).....   | 116 |
| 4.2.1.5  | Atribuciones (JLS).....  | 117 |
| 4.2.1.6  | Relaciones Internas (JLS) .....  | 117 |
| 4.2.1.7  | Relaciones Externas (JLS).....   | 117 |
| 4.2.1.8  | Reporta a (JLS):.....  | 118 |
| 4.2.1.9  | Supervisa a (JLS):.....  | 118 |
| 4.2.1.10 | Puesto que lo reemplaza (JLS) .....  | 118 |
| 4.2.2    | Cargo: Jefe de Logística Interna (JLI).....  | 118 |
| 4.2.2.1  | Objetivo Funcional (JLI) .....   | 118 |
| 4.2.2.2  | Funciones Principales (JLI) .....  | 118 |
| 4.2.2.3  | Funciones Secundarias (JLI).....   | 119 |
| 4.2.2.4  | Responsabilidades (JLI) .....  | 119 |
| 4.2.2.5  | Atribuciones (JLI).....  | 120 |
| 4.2.2.6  | Relaciones Internas (JLI).....   | 120 |
| 4.2.2.7  | Relaciones Externas (JLI).....   | 121 |
| 4.2.2.8  | Reporta a (JLI) :.....   | 121 |
| 4.2.2.9  | Supervisa a (JLI):.....  | 121 |
| 4.2.2.10 | Puesto que lo reemplaza (JLI) .....  | 121 |
| 4.2.3    | Cargo: Jefe de Logística de Entrada (JLE) .....  | 121 |
| 4.2.3.1  | Objetivo Funcional (JLE) .....   | 121 |
| 4.2.3.2  | Funciones Principales (JLE) .....  | 122 |
| 4.2.3.3  | Funciones Secundarias (JLE) .....  | 122 |
| 4.2.3.4  | Responsabilidades (JLE) .....  | 123 |
| 4.2.3.5  | Atribuciones (JLE) .....   | 123 |
| 4.2.3.6  | Relaciones Internas (JLE).....   | 124 |
| 4.2.3.7  | Relaciones Externas (JLE).....   | 124 |
| 4.2.3.8  | Reporta a: (JLE).....  | 124 |
| 4.2.3.9  | Supervisa a (JLE): .....   | 124 |
| 4.2.3.10 | Puesto que lo reemplaza (JLE) .....  | 125 |
| 4.2.4    | Cargo: Jefe de Bodega e Inventarios (JBI).....   | 125 |
| 4.2.4.1  | Objetivo Funcional (JBI).....  | 125 |
| 4.2.4.2  | Funciones Principales (JBI).....   | 125 |
| 4.2.4.3  | Funciones Secundarias (JBI) .....  | 126 |
| 4.2.4.4  | Responsabilidades (JBI) .....  | 126 |

|                         |  |            |
|-------------------------|--|------------|
| 4.2.4.5                 | Atribuciones (JBI) .....   | 127        |
| 4.2.4.6                 | Relaciones Internas (JBI).....   | 127        |
| 4.2.4.7                 | Relaciones Externas (JBI).....   | 127        |
| 4.2.4.8                 | Reporta a (JBI): .....   | 127        |
| 4.2.4.9                 | Supervisa a (JBI): .....   | 128        |
| 4.4                     | <i>ORGANIZACIÓN DE LOS MATERIALES</i> .....  | 129        |
| 4.4.1                   | Sistemas de control para la entrada y salida de materiales .....                               | 130        |
| 4.5                     | <i>CALENDARIO DE IMPLEMENTACIÓN</i> .....  | 134        |
| 4.5.1                   | Diagrama Gantt de los procesos de implementación .....   | 134        |
| 4.5.2                   | Procesos de implementación .....   | 135        |
| 4.5.3                   | Diagrama de movimientos de inventarios propuesta .....   | 137        |
| 4.6                     | <i>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE DISEÑO PLANTEADO</i> .....  | 139        |
| 4.6.1                   | Índices de control y cumplimiento de procesos.....   | 139        |
| 4.6.2                   | Comunicación interna.....  | 140        |
| 4.7                     | <i>VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS</i> ..... | 141        |
| <b>CAPÍTULO V .....</b> |  | <b>143</b> |
| <b>5.</b>               | <b><i>EVALUACIÓN FINANCIERA</i> .....</b>  | <b>143</b> |
| 5.1                     | <i>PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA</i> .....   | 143        |
| 5.2                     | <i>SITUACIÓN FINANCIERA HISTÓRICA Y ACTUAL</i> .....   | 146        |
| 5.3                     | <i>EVALUACIÓN FINANCIERA</i> .....   | 147        |
| 5.3.1                   | Evaluación sin propuesta .....   | 148        |
| 5.3.2                   | Evaluación con propuesta.....  | 148        |
| 5.3.3                   | Indicadores financieros.....   | 150        |
| 5.3.3.1.                | Flujo de caja .....  | 150        |
| 5.3.3.2.                | Costo de oportunidad del proyecto .....  | 150        |
| 5.3.3.3                 | Valor Actual Neto (VAN) .....  | 151        |
| 5.3.3.4                 | Tasa interna de retorno (TIR) .....  | 152        |
| 5.3.3.5.                | Relación Beneficio/Costo (B/C) .....   | 153        |
| 5.3.3.6.                | Periodo de Recuperación de la inversión .....  | 154        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>CAPÍTULO VI</b> .....                       | <b>156</b> |
| <b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> ..... | <b>156</b> |
| 6.1 <i>CONCLUSIONES</i> .....                  | 156        |
| 6.2 <i>RECOMENDACIONES</i> .....               | 157        |

## ÍNDICE DE CUADROS

|   |    |
|---|----|
| Cuadro 1.1. Proceso para la clasificación ABC .....                                   | 10 |
| Cuadro 1.2 El método ABC .....  | 13 |
| Cuadro 1.3 Proceso de elaboración del diagrama de Pareto .....                        | 17 |
| Cuadro 1.4 Diagrama de Pareto simple .....  | 18 |
| Cuadro 1.5 Diagrama de Pareto porcentual .....  | 18 |
| Cuadro 1.6 Diagrama de Pareto acumulada.....  | 18 |
| Cuadro 2.7 Clases económicas en el Ecuador .....                                      | 35 |
| Cuadro 2.8 Ventas Belcorp 2010 en millones de dólares .....                           | 36 |
| Cuadro 2.9 Población del Ecuador .....  | 39 |
| Cuadro 2.10 Cuadro de edades del mercado femenino por porcentaje.....                 | 40 |
| Cuadro 2.11 Ventas históricas de las empresas del sector .....                        | 41 |
| Cuadro 2.12 Proyección de la oferta a 10 años.....                                    | 42 |
| Cuadro 2.13 Población femenina en el Ecuador 2001 – 2010.....                         | 44 |
| Cuadro 2.14 Crecimiento poblacional femenina en el Ecuador 2011 – 2019 .....          | 45 |
| Cuadro 2.15 Proyección de la demanda nacional femenina de cosméticos en dólares ..... | 46 |
| Cuadro 3.16 Análisis Externo POAM Factores Económicos.....                            | 85 |
| Cuadro 3.17 Análisis Externo POAM Factores Políticos.....                             | 85 |
| Cuadro 3.18 Análisis Externo POAM Factores Sociales .....                             | 86 |
| Cuadro 3.19 Análisis Externo POAM Factores Tecnológicos .....                         | 87 |
| Cuadro 3.20 Perfil de la Capacidad Interna (PCI) Capacidad directa .....              | 88 |
| Cuadro 3.21 Perfil de la Capacidad Interna (PCI) Capacidad Financiera .....           | 89 |
| Cuadro 3.22 Perfil de la Capacidad Interna (PCI) Capacidad Competitiva .....          | 90 |
| Cuadro 3.23 Perfil de la Capacidad Interna (PCI) Capacidad Tecnológica .....          | 91 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Cuadro 3.24 Perfil de la Capacidad Interna (PCI) Capacidad del Talento Humano .....</b> | <b>92</b>  |
| <b>Cuadro 3.25 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....</b>                   | <b>94</b>  |
| <b>Cuadro 3.26 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....</b>                   | <b>96</b>  |
| <b>Cuadro 3.27 Matriz FODA.....</b>  | <b>97</b>  |
| <b>Cuadro 3.28 Matriz de Ataque.....</b>   | <b>98</b>  |
| <b>Cuadro 3.29 Matriz de Defensiva .....</b>   | <b>100</b> |
| <b>Cuadro 3.30 Matriz de Mejora .....</b>  | <b>102</b> |
| <b>Cuadro 3.31 Matriz de Supervivencia.....</b>  | <b>103</b> |
| <b>Cuadro 3.32 Matriz Estratégica FODA.....</b>  | <b>105</b> |
| <b>Cuadro 4.33 Diagrama de Gantt.....</b>  | <b>135</b> |
| <b>Cuadro 4.34 Índice de Control y Cumplimiento .....</b>                                  | <b>139</b> |
| <b>Cuadro 4.35 Ventajas del Sistema Propuesto .....</b>                                    | <b>142</b> |
| <b>Cuadro 5.36 Presupuesto Recursos Humanos y Materiales .....</b>                         | <b>145</b> |
| <b>Cuadro 5.37 Estado de Resultados Período 2006 – 2010 .....</b>                          | <b>146</b> |
| <b>Cuadro 5.38 Estado de Resultados Proyectado .....</b>                                   | <b>148</b> |
| <b>Cuadro 5.39 Estado de Resultados Proyectado con Propuesta .....</b>                     | <b>149</b> |
| <b>Cuadro 5.40 Flujo de Caja .....</b>   | <b>150</b> |
| <b>Cuadro 5.41 Costo de oportunidad del Proyecto ( TMAR).....</b>                          | <b>151</b> |
| <b>Cuadro 5.42 Valor Actual Neto (VAN).....</b>  | <b>152</b> |
| <b>Cuadro 5.43 Tasa Interna de Retorno (TIR) .....</b>                                     | <b>153</b> |
| <b>Cuadro 5.44 Relación Beneficio/Costo (B/C) .....</b>                                    | <b>154</b> |
| <b>Cuadro 5.45 Período de Recuperación de la Inversión .....</b>                           | <b>155</b> |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1.1 Diagrama de Pareto simple .....                                | 19 |
| Gráfico 1.2 Diagrama de Pareto acumulado .....                             | 19 |
| Grafico 2.3 El Precio .....  | 47 |
| Gráfico 2.4. Pirámide organizacional tipo A de Belcorp .....               | 49 |
| Gráfico 2.5. Pirámide organizacional tipo B de Belcorp.....                | 49 |
| Grafico 2.6 Organigrama de la bodega Belcorp .....                         | 50 |
| Gráfico 2.7. Filosofía Belcorp .....                                       | 52 |
| Gráfico 3.8 Diagrama del movimiento de pedidos de reposición o stock ..... | 64 |
| Gráfico 3.9 Diagrama del movimiento de pedidos y despacho de bodega .....  | 66 |
| Grafico 3.10 Diagrama del movimiento de pedidos extraordinario.....        | 67 |
| Grafico 3.11 Diagrama de devoluciones .....                                | 69 |
| Grafico 3.12 Diagrama de cambios de mercadería o productos: .....          | 70 |
| Gráfico 3.13 Movimientos de productos vencidos y próximos a vencer .....   | 72 |
| Gráfico 3. 14 Reasignación de lotes .....                                  | 73 |
| Grafico 3.15 Inspección de mercadería al momento de la recepción.....      | 74 |
| Grafico 3.16 Solicitud de cambios devoluciones y reclamos .....            | 75 |
| Gráfico 3. 17 Entrega de productos de bodega de CDR'S al almacén.....      | 76 |
| Gráfico 3.18 Reporte de Revisión de CDR'S .....                            | 77 |
| Gráfico 3.19 Reporte de sobrantes de CDR'S.....                            | 78 |
| Gráfico 3.20 Salidas Manuales .....  | 79 |
| Gráfico 3.21 Vale de traslado .....  | 80 |
| Gráfico 3.22 Acuse de mercadería .....                                     | 81 |
| Gráfico 3.23 Vale de reasignación de material .....                        | 82 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Gráfico 4.24 Cadena de Valor en la Comercialización .....</b>          | <b>112</b> |
| <b>Gráfico 4.25 Codificación De Productos .....</b>                       | <b>129</b> |
| <b>Gráfico 4.26 Zona de Recepción o de Entrada .....</b>                  | <b>131</b> |
| <b>Gráfico 4.27 Zona De Almacenamiento.....</b>                           | <b>132</b> |
| <b>Gráfico 4.28 Zona de Expedición.....</b>                               | <b>133</b> |
| <b>Gráfico 4.29 Procesos de Implementación .....</b>                      | <b>136</b> |
| <b>Gráfico 4.30 Diagrama de movimientos de inventario propuesta .....</b> | <b>138</b> |
| <b>Gráfico 4.31 Comunicación Interna en Belcorp .....</b>                 | <b>140</b> |

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis consiste en el desarrollo del diseño de un sistema de control integral para optimizar el manejo de inventarios en las bodegas de la empresa Belcorp-Ecuador, dedicada a la comercialización de cosméticos, ubicada en Quito, provincia de Pichincha.

La empresa Belcorp-Ecuador con siete años de trayectoria en el país y más de 40 años a nivel internacional, considera necesario tener un mayor control en el manejo de sus inventarios; A pesar de tener una estructura sólida, con una alta participación en el mercado, está consciente de que día a día debe saber enfrentar nuevos retos que puedan contribuir con el desarrollo de la misma.

Adaptarse a cambios de un mercado que no permanece estático y que constantemente está en desarrollo, la mayoría de empresas interpretan esto como una nueva oportunidad de mejora para no quedarse estancados en un mundo globalizado que ofrece nuevas tecnologías y medios para hacer productos y servicios que tengan la aceptación esperada por el cliente y generen la rentabilidad deseada por la empresa.

Una vez estudiado el crecimiento del mercado y la tendencia al consumo de productos de belleza es importante agilizar los procesos de producción y comercialización con un adecuado control al momento del ingreso y salida de los productos (inventarios) se podrá aprovechar esta oportunidad de crecimiento y alcanzar una mayor participación en el mercado.

La empresa Belcorp-Ecuador a pesar de disponer de un manejo de inventarios controlado, aún existen falencias internas en el mismo, específicamente en lo referente a las devoluciones, mismas que, siendo mercadería en perfecto estado, regresan a bodega, terminando allí su vida útil ya sea por caducidad, deterioro externo, mal trato o hasta robo.

Para disminuir este inconveniente es necesario crear un sistema de Control de Inventarios para optimizar el manejo del mismo y disminuir la pérdida que ocasiona

este problema a la empresa, debido a la falta de control por parte de las personas encargadas en la bodega.

De esta manera identificada la situación actual en el manejo de inventarios, se ha realizado un estudio de las maneras más eficientes en lo referente a la administración y control de inventarios, tomando la decisión de considerar el método “Justo a tiempo”, como el modelo para crear un sistema que ayuda a la liberación de los inventarios con técnicas que se maneja mediante una cultura organizacional general, en el caso de BELCORP, todo se realiza bajo una proyección general de ventas que se ha producido por el tiempo que la empresa lleva en el mercado.

Este sistema de ventas que se caracteriza por ser bajo la introducción de venta directa con ayuda de micro empresarias, o como su nombre técnico lo indica venta puerta a puerta; no obstante el desarrollo de la imagen corporativa que la empresa tiene y el manejo estratégico de alianzas con empresas de similares características.

Se realizó un estudio del entorno interno y externo de la empresa Belcorp en el Ecuador, por medio de la herramienta FODA, con el objetivo de obtener información necesaria para proceder con el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto.

De esta manera se obtuvo información para realizar el manual de procesos correspondiente, otorgando y distribuyendo responsabilidades al personal que trabaja en la bodega, con el objetivo de lograr un mayor control en las falencias encontradas sobre el manejo de devoluciones, cambios y reclamos de productos

Una vez realizado la evaluación financiera en el capítulo cinco, se realizó el análisis de factibilidad, reflejando resultados convincentes que indican que el proyecto es viable en todos los aspectos requeridos.

Finalmente se añade las conclusiones y recomendaciones que se han interpretado a lo largo del estudio, promoviendo a una mejora constante, necesaria para una empresa que se requiera la optimización de sus procesos.

# CAPÍTULO I

## 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1. LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS Y SU APLICACIÓN

En la actualidad, la administración de inventarios<sup>1</sup> es uno de los retos a los que deben enfrentarse los directivos, especialmente en lo referente a su planificación y control, de manera especial en aquellas empresas industriales manufactureras. Técnicamente los inventarios constituyen un activo dentro del balance general de la empresa, con respecto a ello la mayor parte de profesionales especializados en estos temas consideran que su mantenimiento implica un gasto significativo y que su responsabilidad radica en minimizarlo. A ello se debe agregar, que dentro del contexto económico, existen también empresas de servicios que cuentan con un inventario. A decir de las empresas comercializadoras se observa que la administración de inventarios juega un papel preponderante para dirigir eficientemente el negocio.

Por otro lado, el objetivo de mantener una baja inversión en inventarios, resulta contradictorio con la postura del personal de ventas, quienes consideran que la empresa debe contar con el suficiente inventario para atender oportunamente los pedidos de sus clientes.

Para la presente investigación, que comprende el diseño de un sistema de control integral para optimizar el manejo de inventarios en las bodegas de la empresa Belcorp – Ecuador, su base de análisis parte de que su objetivo comprende la representación, importación, exportación, comercialización de toda clase de productos cosméticos, artículos de tocador, bisutería, regalos, confecciones, artículos y accesorios para la empresa y el hogar. Como se puede apreciar, por la naturaleza de sus actividades, la empresa abarca el manejo de alrededor de 25.000 ítems, sin que

---

<sup>1</sup>AMAT, Joan, “*Control de Gestión (una perspectiva de dirección)*”, Ediciones gestión 2000 3ª Edición. Barcelona España, (2.005), p 45.

ninguno de ellos deje de ser importante uno más que otro, en tal virtud, una correcta administración de inventarios, deberá dotar de un sistema adecuado que permita minimizar al máximo los costos de los inventarios, tanto de pedido, mantenimiento, gestión y salida, pero que ello no implique un virtual desabastecimiento, que contraería problemas con sus clientes.

### **1.1.1 Definición**

La administración de inventarios de productos terminados, productos en proceso e insumos requiere de una atención preferencial por parte de la gerencia, debido a los montos elevados asignados para su tenencia, en la mayor parte de las organizaciones, éstos valores representan una gran parte de la inversión, considerando la confrontación de los intereses organizacionales, así como también de las ventajas y desventajas que ciertas áreas operacionales conceden al mantenimiento de altas o bajas existencias, adicionando a ello que en economías como la ecuatoriana que se caracteriza por ser inflacionaria, los stocks altos determinan la inmovilización de capitales que progresivamente pierden poder adquisitivo. En razón de ello, las políticas establecidas para el manejo y Control de Inventarios junto con los pronósticos de ventas, determinarán los programas de producción.

A fin de conceptualizar la administración de inventarios, se debe considerar conceptos que deben ser entendidos de manera clara, de tal forma que la empresa pueda contar con una perspectiva clara respecto a la administración de inventarios:

- El inventario de una empresa representa la capacidad almacenada, es decir, el inventario refleja la utilización de la capacidad de la empresa para producir o almacenar productos a fin de cubrir la demanda de manera anticipada.
- El inventario no es un problema para la empresa, al contrario, el inventario es un síntoma de la forma que se dirige un negocio.

En base a ello, la administración de inventarios, se la define como, “la eficacia en el manejo apropiado del registro, rotación y evaluación del inventario de acuerdo a la

clasificación y a qué tipo de inventario posea la empresa”<sup>2</sup>, gracias a este proceso de control se determina y visualiza resultados de la actividad con claridad, logrando obtener un panorama real de la situación financiera de la empresa, dotando a la gerencia de información para la toma de decisiones.

### **1.1.2 Aplicación**

La Administración de Inventarios soporta la toma de decisiones sobre el control de las materias primas para aquellas empresas dedicada a actividades productivas, y de los bienes o artículos terminados para aquellas dedicadas a actividades de comercialización, todo ello incidirá en los resultados que obtengan las empresas en sus distintas actividades productivas, dentro de un periodo de tiempo.

Es importante, además, formular las políticas para el manejo y Control de Inventarios de tal forma que el ente productivo pueda minimizar los costos en la adquisición de insumos.

La aplicación de la Administración de Inventarios anuncia la consideración de dos aspectos fundamentales:

- Con su implementación se pretende minimizar la inversión al inventario, debido a que los recursos que no son parte de éste, pueden ser canalizados para invertirlos en otro tipo de proyectos que brinden mejores réditos económicos.
- De igual forma con su aplicación se pretende asegurar que la organización cuente con el suficiente stock en inventario para satisfacer los requerimientos de la demanda y además, satisfacer las operaciones productivas y comerciales, garantizando su normal desempeño.

---

<sup>2</sup>Definición de Administración de Inventarios.

<http://www.monografias.com/trabajos15/inventario/inventario.shtml#ADMINVENT>. Consultado 03-2011.

Como se puede apreciar en las dos instancias presentadas, surgen ciertos conflictos, debido a que por un lado si se reduce el inventario se reduce la inversión, pero debiendo asumir el riesgo de no contar con la suficiente cantidad de bienes y/o servicios que garanticen la normal operatividad de las actividades productivas, todo lo contrario sucedería si se mantuvieran grandes cantidades de inventarios ocasionando que el valor de las inversiones se incrementen considerablemente.

En base a lo expuesto, se deduce que el mantener inventarios, permite ganar tiempo, debido a que la producción y la venta de productos son actos que se ejecutan instantáneamente, en razón de ello, toda empresa u organización necesariamente debe contar con los suficientes productos sobre los cuales recurrir de manera oportuna e inmediata para ejecutar una venta, relegando a segundo plano la espera de respuesta del departamento de producción (abastecimiento).

Por otro lado, la administración de inventarios como en todo proceso administrativo genera ventajas y desventajas. Su ventaja principal radica en que la empresa puede estar en capacidad de solventar las necesidades del mercado (clientes) de manera oportuna y eficiente. Entre sus desventajas radica, en que su mantenimiento implica un costo elevado por concepto de almacenamiento, manejo, rendimiento, sin dejar a un lado el riesgo de que ciertos productos del inventario se conviertan en obsoletos por el pasar del tiempo.

Finalmente, resulta necesario que el departamento financiero que es responsable de la administración del inventario de Belcorp-Ecuador, considere todas las premisas planteadas anteriormente, de tal forma que puedan identificar y gestionar oportunidades de mejora que se verán reflejados en la obtención de resultados en el ejercicio económico, de hecho es importante que en base a una buena administración se trabaje eficientemente en los problemas suscitados, a fin de que estos no originen problemas colaterales que afecten el normal desempeño de la organización.

## **1.2. LAS FUNCIONES GENERALES DEL CONTROL DE INVENTARIOS**

Los inventarios desempeñan un papel preponderante en el proceso de adquisición-producción-comercialización de una empresa, de ello se desprende que en ciertos casos dependiendo del objeto por el cual fueron creadas las empresas , el inventario es una necesidad física, es decir, que se debe contar con éste en todas las fases de producción y comercialización, de tal forma que la planta y/o bodega cumpla con los requerimientos demandados, adicionalmente en ciertos casos , el inventario cumple con la función de “reservas” para garantizar el normal desempeño del proceso adquisición-producción-comercialización.

A ello se debe agregar que el Control de Inventarios es parte del proceso administrativo, siendo una de las etapas más relevantes, ya que sus resultados, permitirán evaluar el desempeño de la organización.

“El propósito del Control de Inventarios es mantener suficiente mercadería para cumplir adecuada y oportunamente los pedidos de los clientes. El nivel de inventario se relaciona con movimiento y el bodegaje de la mercadería. El análisis de Control de Inventarios procura equilibrar el costo de mantener inventarios y el costo de pedir inventarios.”<sup>3</sup>

El manejo y control de los inventarios afecta de manera directa e indirecta a muchos departamentos en razón de que involucra los distintos procesos de producción.

### **1.2.1 El rol de los inventarios**

El inventario cumple la función de adecuar un flujo de productos a un flujo de utilización, es decir, que los artículos deben llegar al sitio donde se requiere y cuándo se los necesita, a partir de ello se detallan a continuación otros motivos por los que se deben mantener inventarios:

---

<sup>3</sup>CYR Donald, GRAY Douglas, “*Marketing en la pequeña y mediana empresa*”, Editorial Norma. 2ª Edición, Bogotá, 2.004, p 149.

- “Económicamente no es práctico obtener el volumen adecuado de existencias en el momento exacto en el que se requieren.
- Recuperación favorable de la inversión.
- Margen para reducir la incertidumbre.
- Desacoplar los componentes del proceso producción-producción.
- Tomar ventaja de los ciclos de las órdenes.
- Permite protegerse contra los incrementos de precios o aprovechar los descuentos por cantidad.
- Nivelar o igualar la producción.
- Reducir los costos de manejo de materiales.
- Satisfacer la demanda de forma anticipada.
- Proteger contra la falta de artículos.
- Compras masivas o al mayoreo.”<sup>4</sup>

En base a lo expuesto anteriormente, cabe mencionar que el mantener inventarios es una actividad inevitable, aún en situaciones de alto grado productivo, es por ello que su mayor o menor grado de utilización dependerá de la optimización de la función productiva, en ciertas situaciones los empresarios tienden a subcontratar parte del trabajo de tal forma que la carga de llevar dicho inventario en proceso fuera para el subcontratista. También es recomendable acumular inventario de productos en proceso a fin de satisfacer las exigencias de la programación y planeación de la producción.

En resumen, el mantener inventarios se ve reflejado en la necesidad de satisfacer las funciones de compras, producción y ventas en sus distintos niveles.

### **1.2.2 Control de Inventarios**

Sin duda alguna que la fase de Control de Inventarios sigue siendo uno de los aspectos que mayor importancia ha venido suscitando al interior de todas las

---

<sup>4</sup> EVERETT Adam, EBERT Ronald, “*Administración de la producción y de las operaciones*”, Pearson Educación, 3ª Edición. México, 2.005, p 498.

organizaciones, especialmente por su repercusión en el costo del producto y en los plazos para su fabricación.

Es por ello, que existen algunas razones para que los entes productivos mantengan adecuados niveles de stock inmovilizados, ya sean como materias primas, productos en proceso o productos terminados con el fin de dar cumplimiento a los condicionamientos que exige los planes de producción y ventas.

“Con el fin de hacer frente a los efectos perjudiciales ocasionados por posibles desabastecimientos, han surgido ciertos preceptos tales como, los stocks de seguridad y los lotes económicos, encaminados los primeros, a hacer frente a las causas de naturaleza técnica, y los segundos a las de origen económico.”<sup>5</sup>

La importancia de ejercer el Control de Inventarios, radica esencialmente en el objetivo primordial de toda empresa privada, que es la de maximizar sus utilidades.

Partiendo del hecho de obtener o maximizar las utilidades, su mayor o menor grado estará dado por el nivel de ventas siendo éste el motor de toda empresa, en base a ello, si la función del inventario no operará eficientemente, el área productiva no contará con el adecuado abastecimiento de materiales e insumos, lo que consecuentemente afectará a que el área de ventas pueda desempeñar su función de manera efectiva, y conllevará a generar malestar e inconformidad de los clientes y por ende a la oportunidad de obtener utilidades.

El control de inventario es una de las áreas de la administración que en cierta parte de empresas, es pocas veces atendido, aquello se ve reflejado en la falta de registros, responsables del manejo y control, cumplimiento de políticas y de un adecuado sistema informático que permita facilitar su desempeño.

A ello se debe agregar que en todas las áreas de negocios es de vital importancia controlar los inventarios, debido a que un mal manejo conlleva al resurgimiento de actitudes dolosas como el robo “hormiga” (gran cantidad de robos de poco valor), y

---

<sup>5</sup>FERNANDEZ, Antonio, “*Contabilidad de gestión y excelencia empresarial*”, Editorial Ariel S.A, 2ª Edición, Barcelona, 2000, p137.

otras de índole ineficiente como son el exceso de mermas y desperdicios, que en mucho de los casos afectan de manera directa en la reducción de utilidades.

A continuación se presentan los métodos de manejo y control de inventarios más eficientes y utilizados en el ámbito empresarial.

### **1.3 SISTEMA DE INVENTARIOS MÉTODO ABC**

El manejo y control de los inventarios es de vital importancia al interior de cualquier ente productivo, en razón de que éstos determinan el menor o mayor grado de asignación de los costos al proceso de producción, hecho que al final del ejercicio se verá reflejado en el grado de eficiencia de la gestión gerencial.

Los inventarios al ser parte de los activos corrientes de la empresa, representan una gran inversión, es por ello que se torna fundamental su buen manejo, a fin de dinamizar su rotación oportuna hasta que sea recuperada a través de su venta como bien final.

A nivel interno la gran mayoría de empresas, sean estas comerciales, industriales o de servicios, mantienen gran cantidad de ítems o artículos de distintas características y costo, muchos de ellos a pesar de tener costos bajos representan en cierta forma grandes inversiones en su mantenimiento debido a su bajo grado de rotación, en tanto que existen aquellos que a pesar de ser costosos, rotan con la suficiente rapidez, incidiendo en una menor inversión para su mantenimiento.

#### **1.3.1 Definición**

“La clasificación ABC, es utilizada para el Control de Inventarios, se trata de clasificar los materiales en tipo A, B y C, según un criterio y un porcentaje establecido.

Se puede clasificar los inventarios por valor de inventario, de venta, de consumo, por cantidad consumida o por el criterio que se desee, de lo que se trata es que los

materiales tipo A sean los más importantes según el criterio que se buscan, los de tipo B los intermedios y los de tipo C menos importantes.”<sup>6</sup>

De acuerdo a ello se puede relacionar al análisis de Pareto, debido a que un porcentaje de los materiales representan a los materiales de tipo A, que a su vez tienen gran incidencia sobre el criterio definido.

### **1.3.2 Proceso para la clasificación ABC**

La clasificación ABC, tiene como finalidad incrementar el nivel de eficacia de las políticas adoptadas para el manejo y control de stocks, en razón de que permite una mayor concentración de los recursos a aquellas áreas donde se origina un mayor efecto.

La importancia de la clasificación ABC, radica en obtener una clasificación de los artículos que conforman el inventario de acuerdo a su importancia relativa (consumo o existencias).

Previo a optar por una adecuada política para la clasificación de los artículos, es importante considerar ciertos aspectos que refuerzan el interés cuantitativo, éstos son:

- Los plazos establecidos para ejecutar reposiciones.
- Existe o no escasez de suministros.
- La caducidad de los artículos.
- Reestructuración de los procesos.
- Costo de reposición tardía.

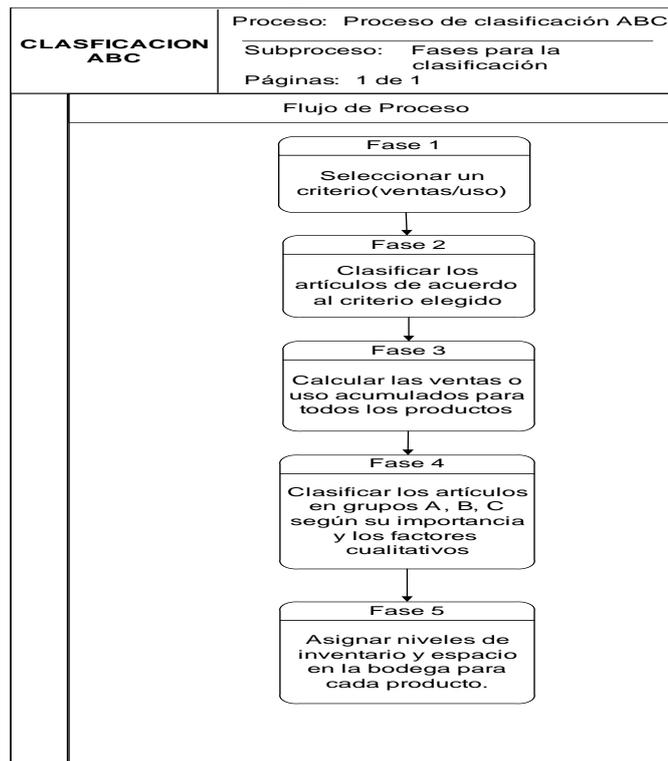
En base a ello ciertas empresas perciben beneficios de clientes y productos de baja rotación y facturación, sin embargo ello no implica en que estos tipos de clientes dejen de ser importantes, indiferentemente del modelo de gestión que haya adoptado la entidad.

---

<sup>6</sup> HEREDIA, Ligia, “*Gerencia de Compras*”, Eco. Ediciones, 4ª Edición. Bogotá, 2006, p131.

Por otro lado, el estratificar la mercadería no implica tan solo tomar en consideración tal o cual criterio, sino que se debe ejecutar una serie de actividades con el fin de dotar de la clasificación más idónea de acuerdo a la naturaleza y objetivo de la entidad empresarial. A partir de ello, el proceso para realizar una clasificación (análisis) ABC, comprende las siguientes premisas:

**Cuadro 1.1. Proceso para la clasificación ABC**



**Fuente:** GARCIA José, Gestión de stocks, 2004.

**Elaborado por:** El Autor

### 1.3.3 Criterios para la clasificación ABC

Una vez que se ha establecido los criterios para la clasificación ABC, se debe exponer los motivos que son esenciales para iniciar con la clasificación y diferenciación entre los productos de acuerdo a criterios cuantitativos, entre los cuales resaltan:

- Lo que no se puede medir no se puede mejorar.
- En razón de que el costo de mantenimiento difiere de acuerdo a la naturaleza del artículo, cada uno de ellos tendrán un trato diferencial y único.

- Todos los artículos no son requeridos de igual forma, su cumplimiento no afecta al resto de productos en igual proporción.
- La totalidad de artículos no poseen el mismo grado de rentabilidad y su requerimiento difiere uno del otro.

De manera general, la clasificación pretende que el costo y manejo de los artículos se reduzca, al mismo tiempo que facilite una rotación eficiente de tal forma que se vea reflejado en un nivel de ventas acorde con las exigencias de la gerencia y del mercado.

Para ello la clasificación de los artículos, se realiza siguiendo el siguiente patrón:

- Los artículos “A”, son aquellos que implican una mayor inversión para la empresa, por lo general, éstos representan alrededor del 20% de los artículos del inventario y absorben el 80% de la inversión. Este tipo de artículos por ende son los más costosos y los de baja rotación.
- Los artículos “B”, son aquellos un menor grado de inversión que los de tipo A, comprenden alrededor del 30% de los artículos y requieren el 15% de la inversión total.
- Los artículos “C”, son aquellos que por lo general comprenden una gran cantidad de artículos que representan la inversión más pequeña, consiste alrededor del 50% de todos los artículos del inventario y representan tan solo el 5% de las inversiones empresariales en inventarios.

Por otro lado es preciso resaltar que este método de clasificación ABC, presenta ciertas deficiencias, sin embargo de ello, se considera como un método que permite determinar el grado de control ejercido sobre los inventarios y la importancia que cada uno de ellos debe recibir.

Una vez que se haya clasificado y diferenciado los artículos en A, B, ó C, la empresa está en capacidad de establecer el tipo y grado de control necesarios para cada uno de ellos.

Es así que para los artículos de tipo A, el control sobre ellos debe ser intenso en razón de su alta inversión, además de ello, se debe implementar una serie de técnicas de control, entre las cuales resaltan:

- Evaluación mensual de las previsiones de venta; revisión periódica de los procedimientos de cálculo de la previsión.
- Actualización diaria de los registros de stocks.
- Recuentos frecuentes y cíclicos con conteos precisos.
- Revisión frecuente de los parámetros de gestión (punto de pedido, lote económico, nivel máximo, nivel mínimo, etc.).
- Reasignación frecuente de los niveles de stock de seguridad.
- Vigilancia de los plazos de entrega y de aprovisionamiento.

En tanto que para los artículos de tipo B, se recomienda mantener las mismas técnicas de control que los del tipo A, pero estableciendo una frecuencia de control menor.

Por su parte, las técnicas recomendadas para la gestión de los artículos de tipo C, resaltan:

- Deben estar en disponibilidad inmediata.
- Tomar en consideración que los costos de administración y mantenimiento no superen a los beneficios esperados.
- Mayor holgura en los stocks de seguridad, sin que ello implique que se pierda el control sobre ellos.
- Las cantidades de pedido deben ser lo más alta posibles.
- Realización de recuentos anuales.

Finalmente, cabe resaltar que Belcorp-Ecuador, mantiene una gran cantidad de ítems, de distinta naturaleza y costo, es por ello que resulta imperioso dotar de una clasificación óptima, de tal forma que se pueda tener un mayor control sobre ellos.

En el caso del inventario de Belcorp-Ecuador, aplicando la clasificación ABC, se lo llevaría a cabo de la siguiente manera:

- A: Fragancias, tratamientos corporales, tratamientos faciales, relojes, prendas de vestir.
- B: Maquillajes, bisutería, Lentes, complementos de prendas de vestir (carteras, maletas, maletines).
- C: Artículos de cuidado personal, estuches, hebillas, lentes, artículos complementarios para el hogar, otros

A continuación se detalla en el siguiente cuadro como quedaría realizada la clasificación por el método ABC.

**Cuadro 1.2 El método ABC**

| <b>Grupo de Artículos</b> | <b>Ponderación Cantidad- Rotación</b> | <b>Indicador ABC</b> |
|---------------------------|---------------------------------------|----------------------|
| Relojes                   | 0,55%                                 | A                    |
| Tratamiento Facial        | 1,34%                                 | A                    |
| Tratamiento Corporal      | 1,54%                                 | A                    |
| Cuidado Personal          | 1,66%                                 | A                    |
| Maquillaje                | 2,76%                                 | A                    |
| Promociones de 3ros       | 4,51%                                 | A                    |
| Fragancias                | 7,99%                                 | A                    |
| Lentes                    | 0,09%                                 | B                    |
| Material Apoyo MKT        | 0,10%                                 | B                    |
| Complem. de Vestir        | 2,40%                                 | B                    |
| Accesor. Cosméticos       | 2,76%                                 | B                    |
| Aretes                    | 4,90%                                 | B                    |
| Anillos                   | 7,89%                                 | B                    |
| Pulseras                  | 11,45%                                | B                    |
| Otros                     | 0,01%                                 | C                    |
| Materiales Despacho       | 0,01%                                 | C                    |
| Hebillas/ Accesorios      | 0,27%                                 | C                    |
| Material Apoyo Venta      | 0,74%                                 | C                    |
| Hogar                     | 1,60%                                 | C                    |
| Collares                  | 3,65%                                 | C                    |
| Estuches                  | 4,90%                                 | C                    |
| Ropa                      | 16,39%                                | C                    |
| Incentivos                | 22,48%                                | C                    |
| <b>Total</b>              | <b>100%</b>                           |                      |

**Fuente:** Belcorp- Ecuador

**Elaborado por:** El Autor

## 1.4 EL MÉTODO DE PARETO

“También denominado como el “principio del 80-20”, en éste se establece que todo problema que se suscite y que se requiera solucionar, se lo debe considerar así: Que la solución de ciertas causas llamadas vitales (aproximadamente el 20%), brindará la mayoría de los beneficios potenciales (aproximadamente el 80%).”<sup>7</sup>

Tomando como referencia el principio de Pareto, permite determinar las pocas causas o efectos esenciales en la solución de un problema, descartando los menos importantes a fin de atacar a los que brinden los mayores réditos o beneficios.

### 1.4.1 Características del Análisis de Pareto

Es importante considerar y entender ciertas características que ayudan a comprender la naturaleza del análisis de Pareto:

- Priorización: Permite identificar los elementos de mayor relevancia dentro de cierto grupo.
- Unificación de criterios: focaliza y dirige el esfuerzo de los elementos del grupo de trabajo hacia un objetivo común.
- Carácter objetivo: su aplicación sirve de refuerzo al grupo de trabajo para viabilizar la toma de decisiones tomando como base datos y hechos objetivos y no subjetividades.

### 1.4.2 Diagrama de Pareto

Por otro lado la derivación de éste principio, es el diagrama de su mismo nombre o también denominado curva 80-20 o distribución ABC, que comprende un gráfico donde se organizan datos, de tal forma que estos queden ordenados de forma

---

<sup>7</sup> GUAJARDO, Edmundo, “*Administración de la Calidad Total*”, Editorial Pax. 5ª Edición, México, 2003, p.160.

descendente, de izquierda a derecha y separados por barras, en base a ello, se puede asignar un orden de prioridades.

Entonces, el diagrama de Pareto, permite mostrar gráficamente los factores “pocos vitales, muchos triviales”, es decir, que se pueden presentar un sinnúmero de problemas sin mucha relevancia frente a otro pequeño grupo que tienen más incidencia. Para graficar el diagrama, se ubican los pocos vitales al lado izquierdo en tanto que los muchos vitales se los ubica a la derecha.

El diagrama ha sido de mucha utilidad, ya que es una herramienta que viabiliza el estudio comparativo de procesos dentro de los entes productivos, sean estas industriales o comerciales, a tal punto de tener un mayor alcance, inclusive analizando fenómenos de tipo social, cultural o natural.

### **1.4.3 Características del Diagrama de Pareto**

Entre las características importantes de los diagramas de Pareto, resaltan:

- **Simplicidad:** la construcción del diagrama de Pareto, no requiere cálculos complejos, ni técnicas sofisticadas para su representación grafica.
- **Impacto visual:** el diagrama de Pareto, sirve como elemento de comunicación, ya que a través de su utilización se puede mostrar de forma clara, evidente y contundente, los resultados obtenidos del análisis de comparación y priorización.

### **1.4.4 Proceso de elaboración del Diagrama de Pareto**

Existen ciertos pasos o fases que se deben seguir con el fin de viabilizar la construcción del diagrama, de tal forma que sus resultados puedan ser alcanzados dentro de los plazos propuestos.

En el gráfico 1.2 se pueden observar cada una de las fases que son:

Fase 1: Preparación de los datos, como en todas las herramientas de análisis de datos, el primer paso consiste en recoger los datos correctos o asegurarse de que los existentes lo sean. De igual forma los datos deben ser medibles y cuantificables, los mismos que en su debido tiempo serán priorizados y estratificados.

Fase 2: Para cada elemento contribuyente sobre el efecto, anotar su magnitud, luego del cual habrá que ordenarlos de menor a mayor, de acuerdo a su magnitud de su contribución.

Fase 3: Para calcular el porcentaje de la contribución de cada elemento se realiza de la siguiente manera:

$$\% = (\text{magnitud de la contribución} / \text{magnitud del efecto total}) \times 100$$

Por otro lado, el porcentaje acumulado de cada elemento se determinará de acuerdo a lo siguiente:

- Por su suma de contribuciones de cada uno de los elementos anteriores en la tabla, más el elemento en cuestión como magnitud de la contribución, y aplicando la fórmula anterior.
- Por su suma de porcentajes de contribución de cada uno de los elementos anteriores más el porcentaje del elemento en cuestión.

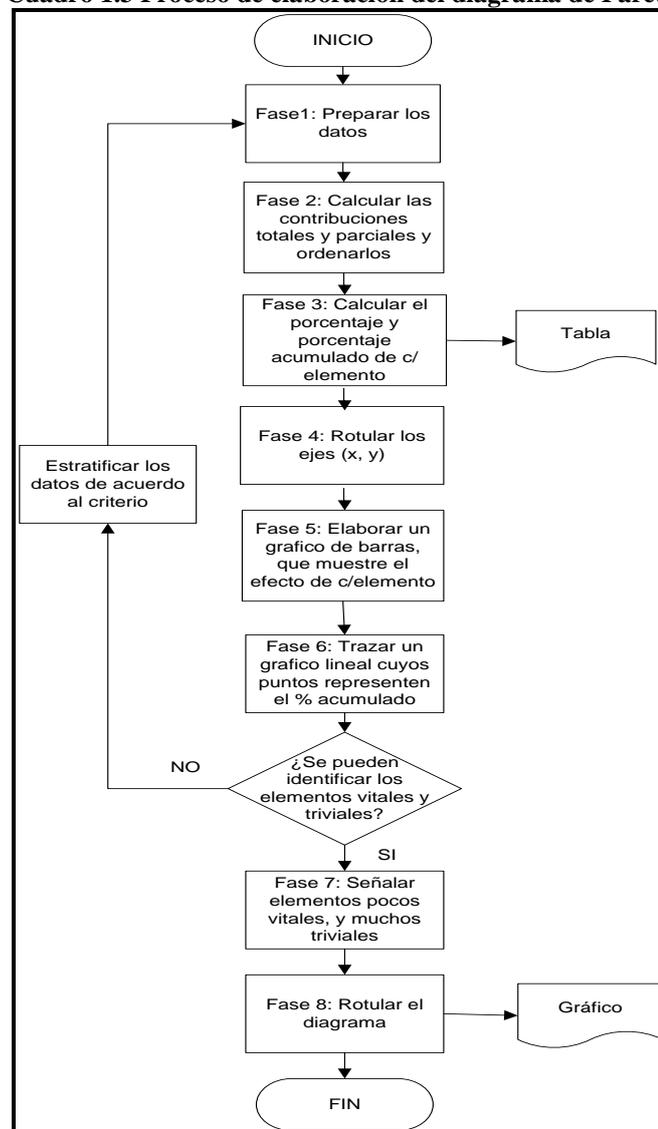
Fase 4: Se debe trazar los ejes del diagrama, el eje vertical izquierdo representa la magnitud del efecto estudiado. El eje horizontal contiene los distintos elementos que contribuyen sobre el efecto.

Fase 5: Dibujar un gráfico de barras, para ello la altura de cada barra es igual a la contribución de cada elemento tanto medida en magnitud por medio del eje vertical izquierdo, como en porcentaje por medio del eje vertical derecho.

Fase 6: Trazar una línea sobre los puntos que representan el porcentaje acumulado, éstos serán marcados en la intersección de la prolongación del límite derecho de cada barra con la magnitud del porcentaje acumulado correspondiente al elemento representado en dicha barra.

Fase 7: Se deben determinar los elementos pocos vitales y muchos triviales, para ello se trazara una línea vertical que separa el diagrama en dos partes y sirve para diferenciar entre los dos tipos de elementos.

**Cuadro 1.3 Proceso de elaboración del diagrama de Pareto**



**Fuente:** Belcorp-Ecuador  
**Elaborado por:** El Autor

Entonces para demostrar el diagrama se dispone de la siguiente información.

**Cuadro 1.4 Diagrama de Pareto simple**

| ARTICULO   | CANTIDAD |
|------------|----------|
| ACCESORIOS | 6522     |
| APOYO      | 2805     |
| COSMÉTICOS | 12834    |
| HOGAR      | 595      |
| MODA       | 2228     |
| TOTAL      | 24984    |

**Fuente:** Belcorp-Ecuador

**Elaborado por:** El Autor

**Cuadro 1.5 Diagrama de Pareto porcentual**

| ARTICULO   | CANTIDAD | CANTIDAD ACUMULADOS | % TOTAL | % ACUMULADO |
|------------|----------|---------------------|---------|-------------|
| COSMÉTICOS | 12834    | 12834               | 51,37%  | 51,37%      |
| ACCESORIOS | 6522     | 19356               | 26,10%  | 77,47%      |
| APOYO      | 2805     | 22161               | 11,23%  | 88,70%      |
| MODA       | 2228     | 24389               | 8,92%   | 97,62%      |
| HOGAR      | 595      | 24984               | 2,38%   | 100,00%     |
| TOTAL      | 24984    |                     | 100,00% |             |

**Fuente:** Belcorp-Ecuador

**Elaborado por:** El Autor

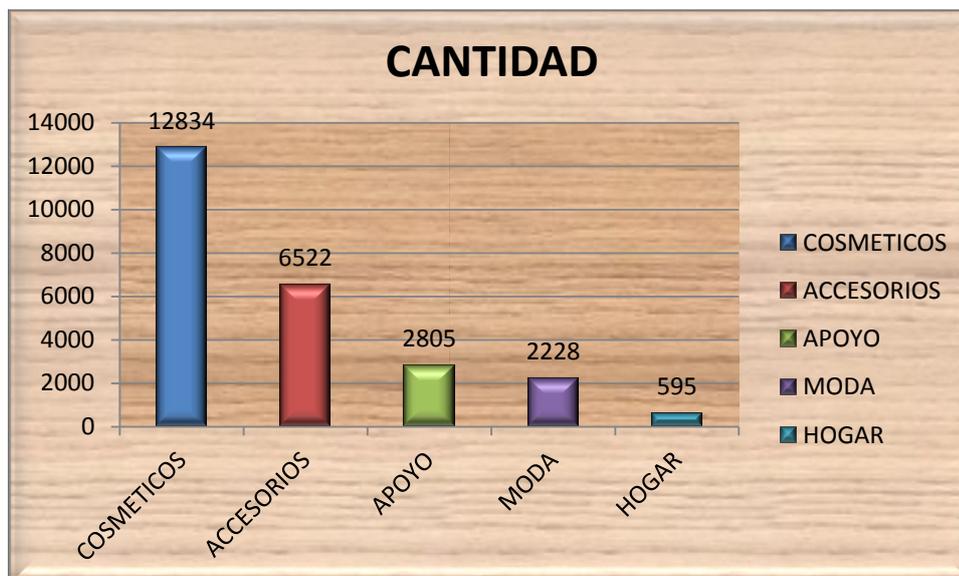
**Cuadro 1.6 Diagrama de Pareto acumulada**

| ARTICULO   | CANTIDAD | % ACUMULADO |
|------------|----------|-------------|
| COSMÉTICOS | 12834    | 51,37%      |
| ACCESORIOS | 6522     | 77,47%      |
| APOYO      | 2805     | 88,70%      |
| MODA       | 2228     | 97,62%      |
| HOGAR      | 595      | 100,00%     |
| TOTAL      | 24984    |             |

**Fuente:** Belcorp-Ecuador

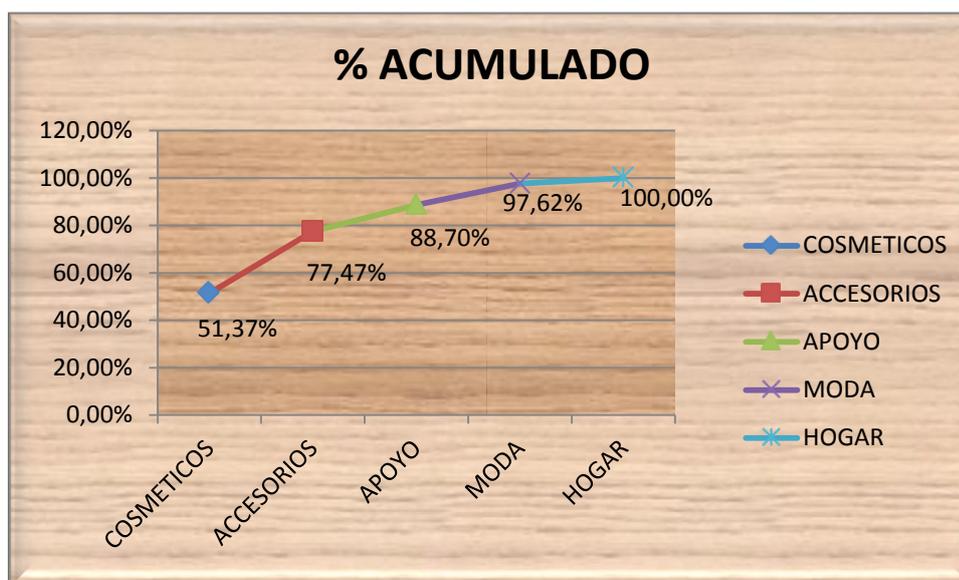
**Elaborado por:** El Autor

Gráfico 1.1 Diagrama de Pareto simple



Elaborado por: El Autor

Gráfico 1.2 Diagrama de Pareto acumulado



Elaborado por: El Autor

## 1.5 MÉTODO JUSTO A TIEMPO

“El método JIT, fue implementado en Japón con el fin de eliminar el desperdicio de materiales, máquinas, capital, mano de obra e inventario en todo el sistema de manufactura.”<sup>8</sup>

<sup>8</sup>KALPALKJIAN Serope, SCHMID Steven, “*Manufactura, Ingeniería y Tecnología*”, Pearson Educación, 4ª Edición, México, 2002, p.1091.

Este método basa su funcionamiento en la filosofía emprendida por la multinacional Toyota, que permite aumentar los niveles de productividad, básicamente por medio del recorte de costos por gestión y por la eliminación de pérdidas en los puntos de venta, todo ello debido al mantenimiento de stocks innecesarios. A partir de ello la planificación de la producción no se ejecuta bajo premisas supuestas, sino que se la ejecuta en base a pedidos reales.

Desde sus inicios éste método se adaptó al sistema de producción de automóviles, debido a la necesidad de satisfacer las constantes variaciones del mercado, que se ven modificados por los precios de los bienes o por la disponibilidad de los mismos en otras circunstancias.

De acuerdo a lo estipulado en este método, la acumulación de existencias puede presentarse como un enemigo silencioso, en razón que si los elementos de la producción permanecen estables en cualquiera de sus etapas productivas, implica que parte de la inversión de la empresa, no genera rédito alguno.

Consecuentemente, de mantenerse tal situación, pueden suscitarse otros eventos exógenos que podrían alterar las características de los stocks, tales como las inundaciones, incendios, depreciaciones y sobre todo la obsolescencia que de hecho, incidirán en la pérdida total o parcial del valor de adquisición.

Por otro lado cabe mencionar que las organizaciones que adoptan este método en sus procesos de trabajo, por lo general son aquellas que se ven comprometidas a aplicar eficientemente el método JIT, en razón de que en el mediano y largo plazo todos los problemas de calidad tienden a disminuir o desaparecer y sobre todo aquellas actividades que no den valor agregado tienden a ser eliminadas.

Finalmente, los tiempos asignados para las labores productivas tienden a disminuir considerablemente, debido en gran parte a que gracias al método JIT, se pueden producir lotes donde el control pueda ser mucho más efectivo, en razón de su tamaño

y dinamismo alcanzado, todo ello conllevará a corregir posibles desvíos o desfases que se originaren en la producción en el momento en que éstos se produzcan

### **1.5.1 Características del método JIT**

A continuación se detallan las características más relevantes del modelo:

- Permite evidenciar los principales problemas.
- Permite eliminar desperdicios.
- Busca permanente de la simplicidad por medio de la supresión de actividades innecesarias.
- Contribuye al diseño de sistemas para la identificación de problemas.

### **1.5.2 Objetivos del método JIT**

El concepto de JIT (Just in time), persigue los siguientes objetivos:

- Recibir todos los insumos y suministros justo a tiempo para ser utilizados conforme los planes y programas de producción.
- Producir partes y piezas (elementos) justo a tiempo para su posterior ensamble.
- Estratificar subproductos justo a tiempo que permitan obtener los productos terminados.
- Producir y entregar a tiempo los productos para que sean colocados en el mercado en el momento oportuno.

### **1.5.3 Ventajas del método JIT**

- Reducción considerable de las inversiones asignadas para la administración y mantenimiento de los inventarios.
- Dinamiza la rotación de los inventarios.
- Reducción de las mermas y desperdicios.
- Reducción de los costos de producción.

- Mejor aprovechamiento de los espacios de bodegaje.
- Se reducen problemas de falta de calidad, cuellos de botella, en general, se dinamiza el flujo del proceso de producción.
- Sirve de sustento para la toma oportuna de decisiones.
- Cada unidad productiva produce lo necesario, a fin de satisfacer las exigencias de los procesos anteriores y posteriores a él.
- Todos los componentes de la función de la producción intervienen en el momento justo, se relegan las actividades aleatorias y desordenadas.

#### **1.5.4            Sistemas de inventarios Justo a Tiempo**

“Este sistema establece que los artículos de los inventarios llegan justo cuando se los necesita para el proceso de producción, en lugar de guardar existencias de ellos en las bodegas o almacenes.”<sup>9</sup>

Bajo este sistema, lo fundamental es adquirir los inventarios e insertados en el flujo de la producción en el momento oportuno, esto no solo depende del desempeño interno de la organización, sino que exige contar con eficientes procesos de abastecimiento, donde los proveedores ejercen un papel primordial para lograr los objetivos del método JIT.

En base a ello, se requiere de compras eficientes, proveedores confiables y un sistema eficiente de manejo de inventarios.

Por otro lado, con la implementación de este sistema los inventarios son reducidos al mínimo en virtud de que los inventarios son adquiridos e incorporados a la producción justo en el momento en que se requieren. Los beneficios se ven reflejados en la reducción de inversiones por concepto de almacenaje, seguros, etc. Bajo este sistema, se relega el principio de mantener grandes inventarios, pero ello podrá lograrse siempre y cuando la administración implemente de manera oportuna y eficiente los requerimientos a ser solicitados, a fin de que las actividades productivas no se vean comprometidas por los retrasos en las entregas.

---

<sup>9</sup>ROBBINS Sthepen, “*Fundamentos de Administración*”, Pearson Educación, 3ª Edición, México, 2002, p.456.

“El Sistema de Inventarios “Justo a Tiempo” (JIT), es tanto una teoría como una técnica, se basa en la idea de que siempre que sea posible no debería producirse ninguna actividad en un sistema hasta que haya una demanda para ello. Está basado en la filosofía del KANBAN<sup>10</sup> (japonesa), es un "sistema de tirón", impulsado por la demanda en el punto más bajo de la cadena. Cuando se produce o fabrica, el objetivo es producir solo aquellas cantidades necesarias para la demanda inmediata.”<sup>11</sup>

En el caso de Belcorp, el método JIT, se lo debe utilizar para compras locales, puesto que cuando se requieren de incentivos (maletas, carteras, billeteras), la información de la demanda se la obtiene con anticipación y la producción de los materiales debe satisfacer lo necesario.

## 1.6 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS INVENTARIOS

En la actualidad la administración de inventarios, se viene convirtiendo en una de las áreas de mayor interés por parte de la gerencia, especialmente en cuestiones de su planificación y control.

Pese a que los inventarios constituyen parte del activo, la gran mayoría de directivos están de acuerdo que su mantenimiento implica un gasto muy significativo, en base a ello el mantener niveles excesivos de inventarios puede reducir financieramente a la empresa, siendo así se debe que disminuir los precios y absorber las pérdidas, y si faltan puede reducir las ventas, en la actualidad es imprescindible mantener niveles de inventarios de acuerdo a los pronósticos de ventas.

Es importante que una buena administración se vea reflejada en una adecuada rotación de inventarios, ya que de ello depende el nivel de ventas y por consiguiente las utilidades, de no ser así se llegaría, a tal punto de mantener grandes cantidades de

---

<sup>10</sup>HEREDIA VIVEROS Ligia, “**Gerencia de Compras**”, Eco Ediciones 4ª Edición Bogotá, 2006, Palabra en japonés que quiere decir “tarjeta” o “señal”, se refiere a un sistema de tarjetas para los envíos en contenedores que aplica el concepto de justo a tiempo (una tarjeta sirve para ordenar un nuevo envío en el momento que el contenedor es abierto).

<sup>11</sup><http://aulafacil.com/gestion-stocks/curso/Lecc-30.htm>. Sistema de inventarios JIT. Consultado 10-2010.

inventarios estancados generando un bajo rendimiento sobre el capital invertido, hecho que afecta el ciclo de conversión del efectivo.

Por otro lado, la administración de los inventarios no depende de sí misma, sino que es un trabajo coordinado entre los departamentos de ventas, abastecimiento, compras, producción y finanzas.

La administración de inventarios se centra en 4 aspectos básicos:

- Número de unidades a producirse en un momento dado.
- El momento adecuado para producir el inventario.
- Los artículos del inventario que merecen mayor atención.
- Se puede proteger de los cambios en los costos de los artículos en inventario

Entonces, los objetivos de la administración de inventarios son:

- Proporcionar los inventarios que se requieren para mantener la operación al costo más bajo posible.
- Maximizar el servicio al cliente.
- Maximizar la eficiencia de las unidades de compra y producción, y
- Minimizar la inversión en inventarios

### **1.6.1 Categorías de Inventarios**

Los inventarios se clasifican en:

- Inventarios de materia prima o materiales directos, aquellos que deben estar disponibles para ser asignados en el proceso de producción.
- Inventarios de productos en proceso, aquellos que están parcialmente elaborados, y que deben pasar por ciertos procesos, hasta su acabado.
- Inventarios de productos terminados, aquellos que ya han pasado por todos los procesos de producción y que han sido acabados, pero que aun no han sido colocados en los puntos de venta para su comercialización.

## 1.6.2 Costos del Inventario

La administración de inventarios, implica una gran responsabilidad, no solo para aquellos que estén ligados directamente con su gestión, sino a nivel organizacional, ya que su mal manejo se verá reflejado en la obtención de pérdidas en el ejercicio o en su defecto en un eventual declive financiero.

Un buen desempeño administrativo es aquel que se pretende lograr mantener stocks reducidos sin que ello genere problemas de desabastecimiento.

En la gestión de inventarios, sus costos asociados juegan un papel preponderante, entonces se torna fundamental examinar cada uno de ellos, antes de que puedan ser incluidos en un modelo a adoptarse.

Los costos que afectan su administración, son los siguientes:

- “Costos de Compra: Aquel costo originado por la adquisición de existencias, es igual al precio unitario por el número de unidades que se compra. El precio de compra puede ser independiente de la cantidad comprada en cada periodo o bien dependiente.
- Costos de pedido: Son los costos de colocar o recibir una orden y costos de embarque y manejo, son fijos e independientes del tamaño promedio del inventario.
- Costos de mantenimiento: son los inherentes a la existencia misma del stock, es decir, los que soporta la empresa por el hecho de tener existencias.
- Costos de ruptura: No tener existencias en el almacén cuesta dinero. Estos costos no se derivan del uso o mantenimiento de los stocks, sino de su carencia, o más bien podemos decir que son consecuencia de la mala gestión de los stocks.”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> PARRA Francisca, “*Gestión de Stocks*”, Esic Editorial, 3ª Edición, Madrid, 2005, p 42-45.

### 1.6.3 Modelo de la cantidad económica de pedido

Sirve para encontrar un equilibrio entre los costos de mantener los inventarios y los costos de no tenerlos.

Los objetivos que persigue éste modelo se detallan a continuación:

- Minimizar el costo total
- Pronosticar las ventas perfectamente.
- Distribuir las ventas durante todo el año.
- Recibir las órdenes en el momento en que se esperan.

La inversión promedio en inventarios depende de la frecuencia de colocar las órdenes y del tamaño de cada orden, los costos aumentan cuando el tamaño de la orden aumenta, pero disminuyen los costos de ordenamiento disminuyen.

El punto donde el costo total del inventario se minimiza es la cantidad económica de la orden la cual determina el nivel óptimo de inventario promedio.

**Fórmula:**

$$EOQ = \frac{\sqrt{2RS}}{C}$$

Donde:

R = Cantidad de unidades requeridas por periodo.

S = Costo de pedido.

C = Costo de mantenimiento de inventario por unidad de periodo.

La cantidad económica de pedido ayuda a la gestión financiera por su naturaleza frente a las decisiones que toma el administrador.

Ejemplo:

Se va a calcular la cantidad que se debe solicitar de un material “X” para la demanda por pedido (campaña de venta) de cosméticos que es relativamente constante, por lo que podemos asumir que nuestro modelo se comporta de acuerdo a los parámetros de un modelo de cantidad económica de pedido, así:

R= 15,000 unidades al año

S = \$ 20.00

C = \$ 10.00

Por tanto:

$$EOQ = \frac{\sqrt{2 * 15,000 * 20}}{10}$$

**EOQ = 6,000 Unidades por pedido**

#### **1.6.4 Punto de Reordenación**

Para el caso de que no arribe a tiempo la nueva remesa del inventario, puede originar serios problemas, especialmente con los clientes, en razón de ello debe contarse con una existencia de seguridad, sin embargo tal situación conlleva a que se generen nuevos costos, tanto para su mantenimiento como por el costo de oportunidad de no tenerlos, en el momento oportuno para satisfacer la demanda.

En un ambiente optimista, se podría asumir que la mercancía puede ser recibida en el mismo momento en que ésta es solicitada, tal situación en la realidad no es dable, ya que por lo general la mercadería tiende a tardar varios días desde el momento en que se realizó el pedido hasta su llegada a las bodegas de la empresa, por lo tanto para hacer un nuevo pedido no se debe esperar a que se agoten las existencias, sino que se debe realizar el pedido de forma oportuna, tal anticipación dependerá directamente del tiempo en que se tarde en generar la nueva orden de pedido, así como el proceso de despacho de los proveedores hasta que la mercadería definitivamente llega a la

empresa, por lo tanto una vez que se haya establecido este lapso de tiempo, se debe determinar el punto de reordenación.

Entonces, “el punto de reordenación refleja el uso diario de los artículos del inventario de la empresa y el número de días que se necesitarán para hacer y recibir un pedido. Suponiendo que el inventario se usa a una tasa constante.”<sup>13</sup>

El punto de reordenación se lo halla mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Reordenación} = \text{Días de tiempo de espera} \times \text{Uso diario}$$

El punto de reordenación o reformulación, va a estar influido por la existencia de seguridad que desea tener la Empresa y se lo determinara tomando en consideración, los siguientes parámetros:

De acuerdo al historial de cada proveedor, se estima que en promedio, se presenta un tiempo de espera de 2 días.

Ejemplo:

Se necesita calcular el punto de reordenación de un material “ X “ que la empresa consume 10 unidades de productos diariamente y éstos tardan 30 días para recibir el pedido.

$$\text{Punto de Reordenación} = 30 \text{ días} \times 10 \text{ Unidades}$$

$$\text{Punto de Reordenación} = 300 \text{ Unidades}$$

### 1.6.5 Control de Inventarios

El Control de Inventarios permite conocer de forma exacta, el sitio donde están ubicados los artículos, su cantidad correcta, de tal forma que se pueda determinar oportunamente el momento de realizar una nueva adquisición.

---

<sup>13</sup> GITMAN, Lawrence, “*Principios de Administración Financiera*”, Pearson Educación, 3ª Edición, México, 2003, p 503.

Por otro lado, el Control de Inventarios, consiste en el conjunto de actividades y técnicas a ser utilizadas para mantener la cantidad de artículos en los niveles deseados.

Entonces, para que se pueda ejecutar un control de inventario eficiente, se deben considerar las siguientes actividades:

- Realizar el conteo físico de los inventarios por lo menos una vez por año.
- Los procesos de compras, recepción y desembarque deben funcionar eficientemente.
- Mantener permanentemente el inventario almacenado a fin de evitar pérdidas o deterioro.
- Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- Mantener actualizados los registros de los inventarios.
- Realizar compra de mercancías en cantidades económicas.
- Mantener el nivel adecuado de inventarios a fin de prevenir situaciones de desabastecimientos.
- No mantener demasiado tiempo almacenados los inventarios.

### **1.6.6 Métodos de Control de Inventarios**

Por lo general el control de los inventarios se ha venido desarrollando a través del recuento físico en forma periódica, sin embargo, en la actualidad y debido al vertiginoso avance de la ciencia y tecnología, se han desarrollado nuevas técnicas, lo que ha obligado a que los controles periódicos de inventarios sean sustituidos por sistemas permanentes de control.

Entre los principales métodos, resaltan:

- “Sistema de inventario periódico”: Por medio de este sistema se determinan el valor de las existencias de mercancías mediante la realización de un conteo físico en forma periódica, el cual se denomina inventario inicial o final según sea el caso. Donde:

Inventario inicial: Es la relación detallada y minuciosa de las existencias de mercancías que tiene una empresa al iniciar sus actividades, después de hacer un conteo físico.

Inventario final: Es la relación de existencias al finalizar un periodo contable.

*Características Sistema Inventario Periódico*: Se caracteriza por ser un sistema costoso en razón de que necesariamente se deben detener las actividades empresariales para ejecutar el recuento físico, además de ello no se sabe con exactitud el volumen real de las existencias en cada momento, por lo tanto no se puede llevar un seguimiento adecuado ni una política de productos.

- “Sistema de inventario permanente”: Con este sistema nos permite conocer el valor de la mercancía en existencia en cualquier momento, sin necesidad de realizar un conteo físico, por que los movimientos de compra y venta de mercancías se registra directamente en el momento de realizar la transacción a su precio de costo.

*Características Sistema Inventario Permanente*: Este sistema se ha beneficiado del desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas de información, las mismas que han sido adoptadas por la gran mayoría de empresas a fin de mejorar sus rendimientos. Por lo tanto, este sistema permite tener un mejor control de los artículos, así como de las técnicas utilizadas, gracias a que se cuenta con la suficiente información en tiempo real, en razón de ello, se mejora la toma de decisiones, a ello se debe agregar que facilita el recuento físico en cualquier momento a fin de realizar verificaciones y además, permite reducir costos y dar un mejor servicio a los clientes por medio del aprovisionamiento oportuno de la mercadería.

- “Sistema de inventario permanente con control periódico”: Éste sistema es uno de los de mayor aplicación, básicamente consiste en llevar un control permanente de los inventarios y mediante una adecuada planificación temporal, cada cierto tiempo preferentemente cuando hay menos actividad, se lleva a cabo un contraste de los inventarios, bien por gamas o filas de productos, bien por ubicaciones. A partir de ello se logra una mayor

seguridad de la valoración y estado actual de los inventarios con lo que repercute en una mayor seguridad en la toma de decisiones en todo el ámbito empresarial.”<sup>14</sup>

## **1.7 POLÍTICAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO DE LA EMPRESA**

La administración de inventarios sirve fundamentalmente para tomar decisiones acerca del manejo de los artículos, hecho que a su vez incidirá en los resultados que puedan alcanzar las empresas en sus diferentes actividades productivas.

Entonces, el establecimiento de políticas para la administración de inventarios necesariamente requiere la implementación de una serie de mecanismos por parte de la empresa a fin de minimizar los costos en la adquisición y mantenimiento de los insumos o artículos

Dentro de las políticas que se deben establecer en la administración de inventarios se puede nombrar a las siguientes:

- Aprovechar las economías de escala, por medio del reconocimiento de precios especiales sujetos a la adquisición de las materias primas en altos volúmenes, siempre que ello no genere incrementos desproporcionados en los costos por mantenimiento de inventarios.
- Mantener actualizada la información con respecto a las fluctuaciones de los precios de los insumos, a fin de anticiparse a la realización de reajustes, tomando en consideración que tales variaciones se explotan en términos financieros, sin hacer diferenciación de los precios de venta.
- El departamento de compras debe protegerse de un virtual desabastecimiento, por medio de la adquisición y mantenimiento de insumos superiores a las necesidades inmediatas, hasta que tal efecto se logre normalizar.

---

<sup>14</sup> GONZALEZ, José, MORINI Sandra,. *“Control y gestión del área comercial y de producción de la PYME”*, Editorial Netbiblo, 1ª Edición, España, 2002, p.88-89.

- El control de los inventarios se realiza de forma permanente con cortes mensuales, bajo los lineamientos, principios y estrategias que establezca la organización.
- Establecer vínculos con los proveedores con el fin de establecer mecanismo de financiamiento, para ello se debe establecer los plazos de pago, las condiciones y la concesión de descuentos y otro tipo de beneficios por el pronto pago.
- A fin de de satisfacer eficientemente los requerimientos de la demanda, se deben fijar los niveles en los que se puede aceptar la mercadería a fin de evitar sobreabastecimiento, lo que originaría a que gran parte de la inversión permanezca estancada produciendo pérdidas en el resultado de las operaciones.
- Clasificar la mercadería tomando en consideración la metodología ABC, de tal forma que todos los artículos estén estratificados por su costo y característica.
- Establecer métodos que viabilicen la alta rotación de los artículos, con el objetivo de que éstos permanezcan el menor tiempo posible en las dependencias de la empresa, para lograr maximizar la utilización de los recursos disponibles.

## **1.8 NORMAS DE SEGURIDAD DE LOS INVENTARIOS**

El objetivo fundamental de crear normas de seguridad, es establecer parámetros que obligan a toda una dependencia organizacional a determinar las acciones que no se deben ejecutar a fin de que no afecten el normal desempeño del recurso laboral.

En lo referente a las normas de seguridad de los inventarios, lo que se pretende es principalmente el disminuir o evitar pérdidas económicas para la empresa.

A continuación se exponen las normas más generales para un mejor entendimiento<sup>15</sup>:

- Todas las materias primas, mercancías o productos terminados en existencias deben ser controlados en la contabilidad, con sus respectivos registros.
- Los inventarios deben ser almacenados de tal forma que se facilite su manejo, localización y control.
- Mantener constantemente una supervisión adecuada, para ello es importante capacitar al personal a cargo.
- Los artículos deben estar protegidos contra todo tipo de pérdidas, para ello, deben ser mantenidos en espacios o bodegas que brinden seguridad y a los cuales tengan acceso solo el personal autorizado.
- Los empleados a cargo deben emitir los informes necesarios sobre el control de los artículos.
- Mantener un control apropiado de las mermas y desperdicios, tanto en su contabilización como en su control físico.
- Contratar una póliza de seguro a fin de proteger ante cualquier eventualidad suscitada en contra de los inventarios, para ello es importante determinar el grado de cobertura y el valor de reposición.
- Revisar periódicamente el estado de las instalaciones, determinando su funcionalidad y grado de protección en beneficio del cuidado de los inventarios.
- Observar la normatividad con respecto a la protección del personal que manipula la mercadería, para ello se debe dotar de toda la indumentaria necesaria a fin de evitar posibles lesiones.

---

<sup>15</sup> Parra Francisca, (2005), Gestión de stocks, Editorial ESIC, Madrid, Pág. 114

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA BELCORP - ECUADOR**

#### **2.1 ENTORNO LEGAL DE LA COMPAÑÍA**

##### **2.1.1 Constitución legal de la Compañía**

Belcorp, con 40 años de experiencia en el mercado mundial, inicia su negocio familiar en 1968 enfocado en la distribución de productos cosméticos de marcas internacionales, para 1974 impulsa sus propios cosméticos y marca a través de la venta directa a sus consumidoras. En 1985 lanza la marca Lbel, especializada en el tratamiento facial, maquillaje tratante y alta perfumería siendo en 1997 donde refleja su enfoque de avanzada en tecnología cosmética contando para ello con la colaboración estratégica del Centre de Biodermatologie des Laboratoires Serobiologiques.

Belcorp Ecuador es una empresa multinacional de origen francés, dueña de las marcas de cosméticos Lbel París, Cyzone y Esika. que distribuye sus productos con el sistema de venta directa por catálogo, llegando a los clientes de estratos económicos medios y medios altos, con más de treinta mil vendedores en todo el país.

Esta constituida como una Sociedad Anónima sujeta a los requerimientos y obligaciones de la Superintendencia de Compañías, así como a las leyes, reglamentos y acuerdos nacionales para la importación y distribución de productos cosméticos.

##### **2.1.2 Segmento del mercado**

En los últimos cinco años, la demanda de productos de belleza se ha incrementado no sólo en Ecuador sino en todo el mundo, al punto que la industria cosmética mueve en el país unos 350 millones de dólares anuales y está creciendo a un promedio del

20%. Según la Asociación Ecuatoriana de Productores y Comercializadores de Cosméticos, Perfumes y Productos de Cuidado Personal (Procosméticos)<sup>16</sup>, un ecuatoriano de escasos ingresos gasta un promedio mensual de 30 dólares al año en productos de belleza y los de clase alta unos 150 dólares, sin contar los tratamientos de belleza y las visitas a gimnasios y spa. Todo ello refleja la creciente demanda por la estética y el bienestar del cuerpo.

Belcorp en Ecuador como en todo el mundo, trabaja a través de la venta directa, de sus consultoras en todas las ciudades del país, lo que permite generar ingresos propios y tener acceso a las herramientas necesarias para lograr llegar a sus clientes, quienes se encuentran normalmente en los estratos económicos medios y medios altos.

De acuerdo al INEC, en el país las clases económicas se reflejan como sigue:

**Cuadro 2.7 Clases económicas en el Ecuador**

| Estratificación socio-económica | Calificación | % de la población |
|---------------------------------|--------------|-------------------|
| Clase A                         | Alta         | 13                |
| Clase B                         | Media alta   | 23                |
| Clase C                         | Media        | 28                |
| Clase D                         | Media Baja   | 21                |
| Clase E                         | Baja         | 15                |

**Fuente:** INEC  
**Elaborado por:** El Autor

Por lo antes expuesto se puede prever que el mercado de la empresa está enfocado en el 51% (23+28) de la población del Ecuador.

---

<sup>16</sup>Asociación Ecuatoriana de productores y comercializadores de cosméticos, perfumes y productos de cuidado personal. [www.procosmeticos.com](http://www.procosmeticos.com), consultado el 16 de enero del 2011

### 2.1.3 Participación en la oferta de la venta directa de cosméticos

Belcorp ha crecido y fortalecido a lo largo de sus 40 años dedicados a la fabricación, investigación, desarrollo y comercialización de productos cosméticos de alta calidad. Su crecimiento ha sido progresivo y actualmente tiene presencia en 13 países de América (Estados Unidos, México, Venezuela, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Perú, Ecuador, Bolivia, Puerto Rico, Guatemala y República Dominicana) contando con un 10,3% de participación del mercado.

En el mercado ecuatoriano, Belcorp está presente desde el año 2003, siendo relativamente nueva en relación a su competencia, por lo que su participación en las ventas totales del año 2009 llega al 21% como se demuestra en la siguiente tabla:

**Cuadro 2.8 Ventas Belcorp 2010 en millones de dólares**

| Empresa      | % de participación | Ventas en millones USD |
|--------------|--------------------|------------------------|
| Yanbal       | 26                 | 104.985                |
| Avon         | 24                 | 96.847                 |
| Belcorp      | 21                 | 87.144                 |
| Revlon       | 14                 | 60.731                 |
| Oriflame     | 15                 | 62.852                 |
| <b>Total</b> | <b>100</b>         | <b>412.559</b>         |

**Fuente:** Superintendencia de Compañías  
**Elaborado por:** El Autor

Para la elaboración de los productos que fabrica Belcorp, tiene que importar 80% de sus materias primas, siendo los principales países de origen Colombia, Perú, USA, Argentina, Chile, Brasil y Francia. Solo un 20% de su materia prima es de producción nacional.

Los códigos arancelarios que utiliza Belcorp en Ecuador son:

33030000      Correspondiente a perfumes y aguas de tocador.

|          |   |
|----------|---|
| 33040000 | Preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, excepto los medicamentos, incluidas las preparaciones anti solares y las bronceadoras; preparaciones para manicuras o pedicuras. |
| 33041000 | Preparaciones para el maquillaje de los labios.   |
| 33042000 | Preparaciones para el maquillaje de los ojos.   |
| 33043000 | Preparaciones para manicuras o pedicuras.   |
| 33049100 | Polvos, incluidos los compactos.  |
| 33049900 | Las de más variedades   |
| 33050000 | Preparaciones capilares.  |
| 33051000 | Champús.  |
| 33052000 | Preparaciones para la ondulación o desrizados permanentes.  |
| 33053000 | Lacas para el cabello.  |
| 33059000 | Las demás variedades  |

## **2.2 EL SERVICIO DE LA EMPRESA**

El servicio de la empresa consiste en la venta personal que da el vendedor independiente (consultora) a su cliente. La venta directa basa su éxito en las relaciones que construyen las consultoras, sea estas de amistad, compañerismo o afinidad de género, escuchando a sus clientes y ofreciéndoles a través del catálogo mensual, alternativas para verse y sentirse mejor.

El año en Belcorp está dividido en 18 campañas, es decir períodos de ventas de tres semanas. Durante cada período las consultoras muestran el catálogo de campaña correspondiente, a través del cual toman sus pedidos y hacen su gestión de cobro, así como del pago a la Empresa a través del depósito bancario, seguidamente reciben la información de la siguiente campaña de ventas.

Este círculo de tres semanas es llamado internamente como “Ciclo de Venta” y será muy conocido por las consultoras.

Para poder conocer mejor el ciclo de venta antes mencionado, se detallarán sus siete pasos fundamentales que son:

1. Visita a clientes: El negocio de las ventas personalizadas se concentra en visitar y asesorar directamente al cliente, gestión que se hará previo al estudio de la información de la campaña que cada consultora dispone a través de un sobre que entrega Belcorp cada tres semanas, adjunto al pedido, con el catálogo y un block de pedidos.
2. Llenado de Orden de Compra: Luego de la visita, las consultoras trasladan los pedidos anotados en el block de pedidos, a la Orden de Compra.
3. Asistencia a la Reunión de Ventas: Llamada también Conferencia o Encuentro, dependiendo del producto que se esté comercializando, en esta reunión las Consultoras entregan la Orden de Compra de la campaña que termina y conocen las novedades y ofertas principales de la campaña que inicia.
4. Recepción de la Caja de Pedidos: La Caja, conteniendo el pedido que ha realizado cada consultora, llega a su domicilio a los 3 o 4 días de haber realizada la Orden de Compra. Dentro de la Caja de Pedido vienen, a más de los productos solicitados, incluye la tarjeta de invitación para la siguiente Reunión de Ventas, premios y folletos de interés.
5. Entrega del pedido al cliente: En la que sería la segunda visita personalizada al cliente, la consultora deja el pedido a su cliente, cobrando el monto total del mismo y puede tomarse un tiempo, si así lo dispone su cliente, para mostrar las novedades de la siguiente campaña, e inclusive puede dejarle el catálogo nuevo.
6. Pago en el banco: La consultora deposita en el banco, en la cuenta de Belcorp, el monto que figura en su Cupón de Pago, requisito indispensable para poder realizar un nuevo pedido de mercadería de la siguiente campaña.
7. Revisión de metas: Cada consultora sabe la importancia de hacer un seguimiento del cumplimiento de sus metas de cada una de las campañas,

determinando el monto de sus ingresos, que es el valor auto-impuesto como una remuneración a sus esfuerzos.

### 2.2.1 El mercado

De acuerdo a las proyecciones realizadas por el INEC para la población por género en el Ecuador<sup>17</sup>, para el año 2011 tendríamos un porcentaje muy equitativo entre hombre y mujeres a nivel nacional como se demuestra en la siguiente tabla.

**Cuadro 2.9 Población del Ecuador**

| <b>Género</b>   | <b>Población</b> | <b>%</b> |
|-----------------|------------------|----------|
| Población total | 14.204.900       | 100,00%  |
| hombres         | 7.115.983        | 50,10%   |
| mujeres         | 7.088.917        | 49,90%   |

**Fuente:** INEC  
**Elaborado por:** El Autor

De la población femenina, tanto la que habita en el área urbana, como en el área rural, son potenciales clientes de las Consultoras, mismas que llegan al sitio más alejado a ofrecer los productos de Belcorp que son: L´bel, Cyzone y Esika

Pero la población femenina constituye el mejor cliente de Belcorp, representando el 90% de las ventas en general, mientras que la población masculina representa el restante 10%.

---

<sup>17</sup>[http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_soc/cen\\_pob\\_viv](http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/cen_pob_viv) consultado el 15 de enero del 2011.

**Cuadro 2.10 Cuadro de edades del mercado femenino por porcentaje**

| GRUPOS DE EDADES | TOTAL PAÍS        | MUJERES 49,90%   | % del mercado |
|------------------|-------------------|------------------|---------------|
| <b>TOTALES</b>   | <b>14.483.499</b> | <b>7.227.266</b> | <b>100</b>    |
| 1 - 4            | 1.143.176         | 570.445          | 7,89          |
| 5 - 9            | 1.577.830         | 787.337          | 10,89         |
| 10 - 14          | 1.581.263         | 789.050          | 10,92         |
| 15 - 19          | 1.372.730         | 684.992          | 9,48          |
| 20 - 24          | 1.443.544         | 720.328          | 9,97          |
| 25 - 29          | 1.190.993         | 594.306          | 8,22          |
| 30 - 34          | 1.206.310         | 601.949          | 8,33          |
| 35 - 39          | 951.023           | 474.560          | 6,57          |
| 40 - 44          | 847.633           | 422.969          | 5,85          |
| 45 - 49          | 732.108           | 365.322          | 5,05          |
| 50 - 54          | 624.515           | 311.633          | 4,31          |
| 55 - 59          | 529.600           | 264.270          | 3,66          |
| 60 - 64          | 386.367           | 192.797          | 2,67          |
| 65 - 69          | 304.808           | 152.099          | 2,10          |
| 70 - 74          | 240.246           | 119.883          | 1,66          |
| 75 - 79          | 177.156           | 88.401           | 1,22          |
| 80 y más         | 174.197           | 86.924           | 1,20          |

**Fuente:** Belcorp-Ecuador

**Elaborado por:** El Autor

Las edades mayoritarias de los clientes femeninas de Belcorp oscilan entre los 15 y 49 años, representando el 53,47% de la población total de mujeres del Ecuador con 3'864.426 mujeres.

El perfil de los clientes se ha clasificado según las edades y preferencias en 6 grupos que son<sup>18</sup>:

La aristócrata: Es aquella mujer que se maneja por lo socialmente correcto, buscando constantemente realizarse e impulsar también a los demás a superarse. Buscar ser admirada.

La clásica: Vive por lo demás sin sentir que eso sea un sacrificio, esperando el reconocimiento por su entrega para que ésta cobre sentido.

La fatal: Necesita ser percibida como una mujer irresistible y seductora ante los demás, por ello le preocupa mucho su apariencia personal.

<sup>18</sup>Belcorp, 2010, Cuaderno de aprendizaje, Pág. 21

La exigente: Es organizada y planificada. Sabe que conseguir sus metas demanda tiempo y está dispuesta a recorrer este largo camino. Su motivación es interna, el resto es con ella misma.

La lolita: Es una mujer – niña que se vale de esta dualidad para jugar a la seducción natural, presentándose como si fuera ingenua, pero no lo es.

La *easygoing*: Se siente en paz con su cuerpo y se acepta como es. Utiliza los cosméticos como un complemento de su personalidad.

### 2.2.2 La oferta

La oferta histórica está dada por las ventas en millones de dólares de los productos de belleza que comercializan las principales empresas del sector, que incluye: perfumes, productos de belleza, champú, bisutería y lacas para el cabello, se encuentra en la siguiente tabla.

**Cuadro 2.11 Ventas históricas de las empresas del sector**

| Año  | Ventas nacionales en millones de dólares |
|------|--|
| 2003 | 160.978                                  |
| 2004 | 191.974                                  |
| 2005 | 228.480                                  |
| 2006 | 255.940                                  |
| 2007 | 306.963                                  |
| 2008 | 368.356                                  |
| 2009 | 412.559                                  |
| 2010 | 444.463                                  |

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Elaborado por:** El Autor

Mediante regresiones lineales, se puede proyectar la oferta para los diez siguientes años como se observar en el siguiente cálculo:

La fórmula de regresiones lineales es:

$$\hat{Y} = a + bX \text{ 2010 sería: } 275.035 + 42.356(4) = 444.463$$

$$\bar{Y} = a + bX = 275.035 + 42.356(x)$$

Donde:

$$a = \bar{Y} - b\bar{X} = 275.035 - 42.357 \times 0 = 275.035,71$$

$$b = \frac{S_{XY}}{S_X^2} = \frac{1/5 \sum XY - \bar{X}\bar{Y}}{1/5 \sum X^2 - \bar{X}^2} = \frac{169.427 - (0 \times 275.035,71)}{4 - 0^2} = \frac{169.427,14}{4} = 42.356,78$$

**Cuadro 2.12 Proyección de la oferta a 10 años**

| año  | Ventas en millones de dólares |
|------|-------------------------------|
| 2010 | 444.463                       |
| 2011 | 486.820                       |
| 2012 | 529.176                       |
| 2013 | 571.533                       |
| 2014 | 613.890                       |
| 2015 | 656.247                       |
| 2016 | 698.604                       |
| 2017 | 740.960                       |
| 2018 | 783.317                       |
| 2019 | 825.674                       |

**Fuente:** Superintendencia de Compañías  
**Elaborado por:** El Autor

El crecimiento del sector en los años históricos, demuestra que el mercado ha incrementado su oferta en un promedio del 10% anual, convirtiendo al Ecuador en uno de los mayores en crecimiento a nivel de Latinoamérica.

Además de lo antes dicho, el negocio de cosméticos se ha constituido como uno de los pilares económicos para el sustento de muchas familias ecuatorianas, especialmente del sector femenino, que han visto en la venta personalizada, el modo de obtener ingresos extraordinarios para su hogar, sin necesidad de descuidar sus labores cotidianas de madre y esposa.

### **2.2.3 La demanda**

La situación económica que actualmente vive el país está caracterizada por un bajo poder adquisitivo de la población ecuatoriana. Uno de los principales problemas son los altos índices de empleo informal que existe.

Según datos del Banco Central de Ecuador, la cifra de desempleo oficial a diciembre del 2010 fue del 6.1%, un 1.8% menos que en 2009 (7.9%), pero lo verdaderamente significativo es que la suma de la población subempleada y desocupada es igual al 53.2% dejando muy poco mercado potencial demandante.

El proceso de dolarización llevado a cabo en Ecuador en el año 2000, ha supuesto una estabilidad económica de la que no disfrutaba antes el país, pero su desventaja ha sido la pérdida de competitividad de los productos ecuatorianos respecto a los países de la región, que tienen una moneda más débil que el dólar y expuesta a las devaluaciones del gobierno de turno. Esto provoca que en algunos casos, los productos ecuatorianos resulten más caros que los importados, con el consecuente aumento de las importaciones que ello implica y reducción de la demanda de la producción nacional.

La demanda de los productos que comercializa Belcorp y en general todas las empresas relacionadas con el negocio de la venta de cosméticos en forma personalizada, está dada por el crecimiento poblacional femenino, su presupuesto dedicado a los productos de belleza y la estratificación socio - económica (clase media y media alta).

Se han analizado ya el crecimiento poblacional y la estratificación socio-económica, restaría solamente determinar cuál es el presupuesto que la población en estudio dedica a la compra de cosméticos y productos dedicados a la belleza, con lo que se podrá determinar y proyectar la demanda nacional de productos de belleza.

De acuerdo a las proyecciones del INEC del 2001 al 2009 de la población femenina en el Ecuador, podemos recopilar los siguientes datos:

**Cuadro 2.13 Población femenina en el Ecuador 2001 – 2010**

| Año  | Población femenina |
|------|--------------------|
| 2001 | 6.214.365          |
| 2002 | 6.305.820          |
| 2003 | 6.397.922          |
| 2004 | 6.491.327          |
| 2005 | 6.586.721          |
| 2006 | 6.684.639          |
| 2007 | 6.784.642          |
| 2008 | 6.885.910          |
| 2009 | 6.987.610          |
| 2010 | 7.082.132          |

**Fuente:** INEC  
**Elaborado por:** El Autor

Utilizando el método de regresiones lineales, se puede proyectar la población femenina para los siguientes ocho años, quedando los siguientes datos:

$$\hat{Y} = a + b X$$

$$\bar{Y} = a + bX = 6.688.396 + 98.433(x)$$

$$a = \bar{Y} - b \bar{X} = 6.688.396 - 98.433,96 \times 0 = 6.688.396$$

$$b = \frac{S_{XY}}{S_x^2} = \frac{1/5 \sum XY - \bar{X} \bar{Y}}{1/5 \sum X^2 - \bar{X}^2} = \frac{393.735 - (0 \times 6.688.396)}{4 - 0^2} = \frac{393.736}{4} = 98.433,96$$

Para el año 2011 sería:  $6.688.396 + 98.433 (5) = 7.180.566$

**Cuadro 2.14 Crecimiento poblacional femenina en el Ecuador 2011 – 2019**

| Año  | Crecimiento poblacional femenino proyectado |
|------|---|
| 011  | 7.180.566                                   |
| 2012 | 7.279.000                                   |
| 2013 | 7.377.434                                   |
| 2014 | 7.475.868                                   |
| 2015 | 7.574.302                                   |
| 2016 | 7.672.736                                   |
| 2017 | 7.771.169                                   |
| 2018 | 7.869.603                                   |
| 2019 | 7.968.037                                   |

**Fuente:** INEC  
**Elaborado por:** El Autor

“La mujer de clase media en el país gasta unos 35 dólares al mes y, pese a la crisis, el consumo no baja. La mujer no deja de comprar un lápiz labial o un desodorante”.<sup>19</sup>

Si el 53% de la población es el mercado potencial de Belcorp, que corresponde a la estratificación de clase media y media alta y de acuerdo a Procósméticos la mujer ecuatoriana de clase media consume 35 dólares al mes, que al año sería de USD420, entonces podemos tener una proyección de la demanda relacionada con el crecimiento poblacional femenino, relacionado con la estratificación y el presupuesto dedicado a la compra de cosméticos, como se demuestra en la siguiente tabla:

---

<sup>19</sup><http://www.diario-expreso.com/semana/html/notas.asp?codigo=20100221113347>, consultado el 8 de enero del 2011.

**Cuadro 2.15 Proyección de la demanda nacional femenina de cosméticos en dólares**

| <b>Año</b> | <b>Crecimiento poblacional femenino proyectado</b> | <b>Población clase media y media alta 51%</b> | <b>Presupuesto gasto USD420 al año</b> |
|------------|--|---|--|
| 2010       | 7.082.132  | 3.753.530                                     | 1.576.482.583                          |
| 2011       | 7.180.566  | 3.805.700                                     | 1.598.393.992                          |
| 2012       | 7.279.000  | 3.857.870                                     | 1.620.305.400                          |
| 2013       | 7.377.434  | 3.910.040                                     | 1.642.216.808                          |
| 2014       | 7.475.868  | 3.962.210                                     | 1.664.128.217                          |
| 2015       | 7.574.302  | 4.014.380                                     | 1.686.039.625                          |
| 2016       | 7.672.736  | 4.066.550                                     | 1.707.951.034                          |
| 2017       | 7.771.169  | 4.118.720                                     | 1.729.862.219                          |
| 2018       | 7.869.603  | 4.170.890                                     | 1.751.773.628                          |
| 2019       | 7.968.037  | 4.223.060                                     | 1.773.685.036                          |

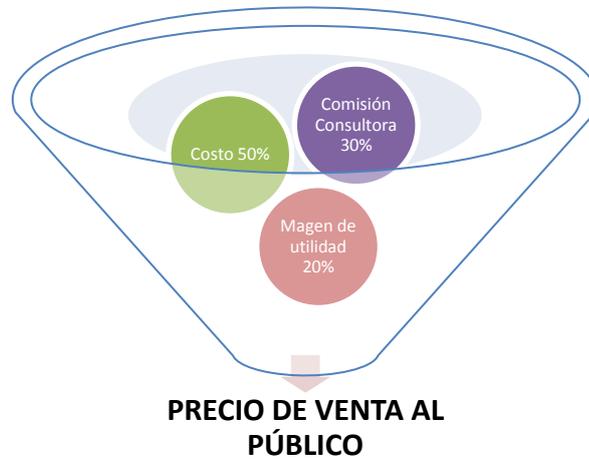
**Fuente:** INEC  
**Elaborado por:** El Autor

#### **2.2.4 El precio**

Cada una de las empresas que compiten en el mercado de cosméticos con venta personalizada, mantienen sus propios precios, pero el margen porcentual para las consultoras suele ser muy semejante, no alejándose del 30%.

Es así que empresas como Belcorp mantienen sus precios bajo el siguiente esquema de participación:

**Grafico 2.3 El Precio**



**Fuente:** Belcorp-Ecuador  
**Elaborado por:** El Autor

Generalmente el precio no estará mayor en relación al de la competencia, vigilando constantemente los precios comparativos con productos similares o sustitutos, de tal manera que el cliente, no tengan la necesidad de comprar en otros mercados, si puede obtener mejor calidad y la misma satisfacción de belleza con los productos de Belcorp.

Solo en determinados casos, en el que el producto amerita, sea por su calidad, su presentación o por su marketing, el precio podrá ser superior al de la competencia, pero el consumidor final justifica el pagar más, por la calidad y sus demostrados resultados.

### **2.3 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

Las consultoras de Belcorp no mantienen una relación laboral con la Empresa, siendo un personal de apoyo en las ventas que actúan y trabajan de manera independiente, sin horarios ni días de trabajo impositivos. Sin embargo, son el pilar fundamental del negocio, ya que en sus manos está la ventaja diferencial y el éxito comercial de la corporación, que a través del catálogo de productos que mantienen en sus manos, representan el canal más estratégico de la venta directa.

### **2.3.1 Los Organigramas de la Empresa**

La organización de Belcorp es sencilla y tiene dos caras piramidales que se presentan de acuerdo a la actividad que se trate.

Si se está hablando de los asuntos administrativos y de dirección, la administración estará representada por la pirámide A, mientras que, si se está hablando de los asuntos comerciales y de ventas, entonces prima la pirámide B, con lo que se puede decir que las Consultoras, siempre tienen la mayor importancia cuando se trata de asuntos comerciales dentro de la corporación, que en general es el tema más trascendental en Belcorp.

A continuación se expone las dos pirámides organizacionales de Belcorp, así como el organigrama administrativo de la Bodega Belcorp donde se encuentran determinados las diferentes áreas involucradas.

**Gráfico 2.4. Pirámide organizacional tipo A de Belcorp**



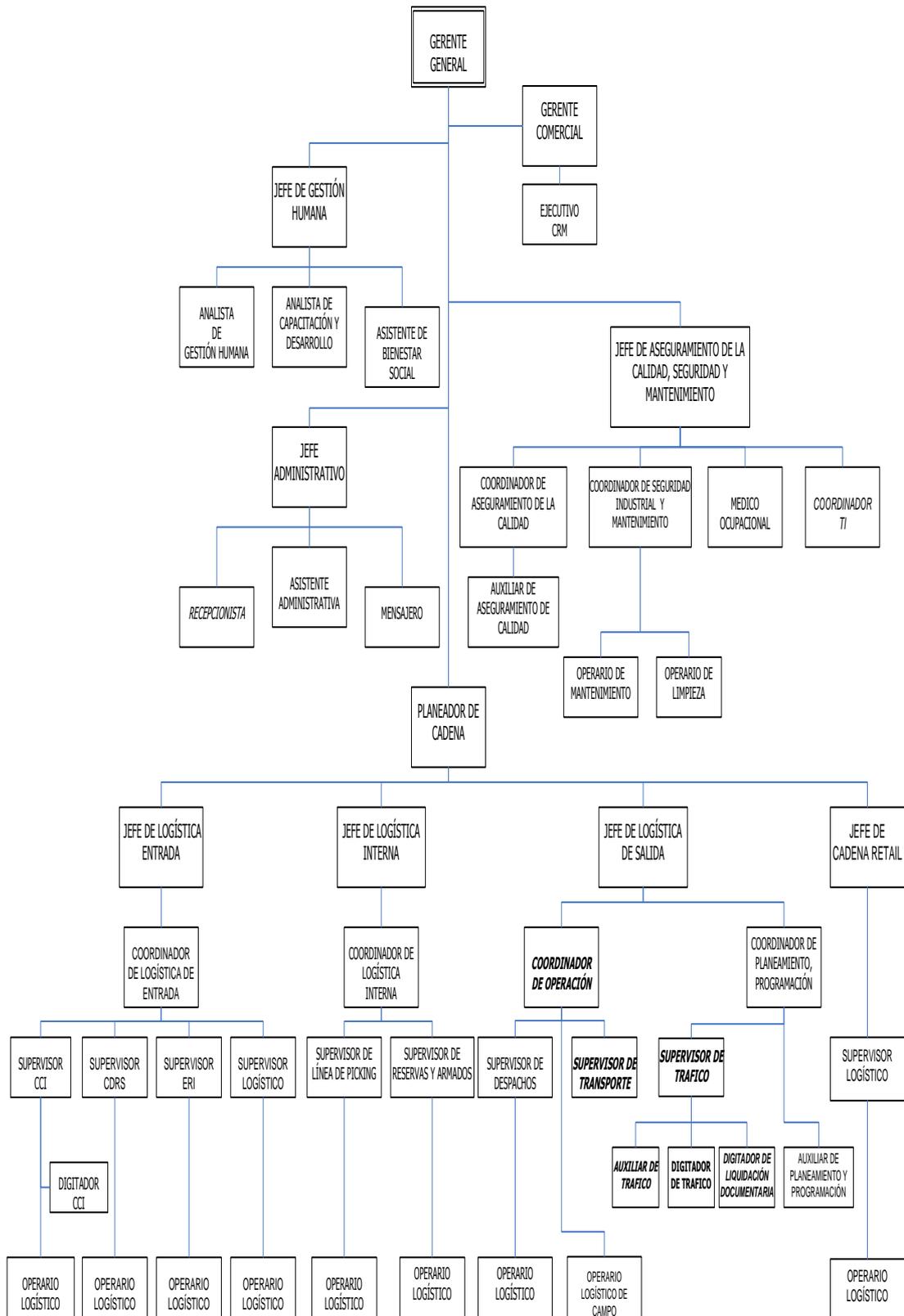
**Fuente:** Belcorp-Ecuador  
**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico 2.5. Pirámide organizacional tipo B de Belcorp**



**Fuente:** Belcorp-Ecuador  
**Elaborado por:** El Autor

**Grafico 2.6 Organigrama de la bodega Belcorp**



**Fuente:** Belcorp-Ecuador  
**Elaborado por:** El Autor

## **2.3.2 Planeación estratégica de Belcorp**

La filosofía empresarial de Belcorp se centra en una visión de trascendencia que reflejará el compromiso de la corporación con su propio Recurso Humano, con la organización y la sociedad.

### **2.3.2.1 La visión**

Ser la compañía que más contribuye a acercarse a la mujer a su ideal de belleza y realización personal.

### **2.3.2.2 La misión**

- Creemos en la mujer  
Reconocemos su espíritu emprendedor y fortalecemos su capacidad para transformar su vida y su entorno
- Creamos experiencia de marca memorables  
Que inspiran y mejoran la vida de nuestros consumidores. Generamos oportunidades de crecimiento y desarrollo para nuestros colaboradores, consultoras y proveedores
- Creemos que todos aspiramos a nuestra realización  
Y promovemos el liderazgo como medio para alcanzar. Buscamos nuevos desafíos para crecer, evolucionar y alcanzar nuestro máximo potencial.
- Creemos en el trabajo en equipo  
En la confianza y en la libertad para explorar, crecer, aprender, para lograr retos extraordinarios y contribuir al crecimiento sostenible de la sociedad.

### **2.3.2.3 Los valores**

Liderazgo:

Es dirigir tu vida para lograr lo que te propones

Es inspirar e impulsar el cambio, movilizándolo a otros a desarrollarse y crecer, para contribuir al logro de nuestra visión.

Pasión:

Es la energía y el entusiasmo que nace de disfrutar lo que hacemos y que nos impulsa a desarrollar nuestro máximo potencial.

Compromiso:

Es creer en Belcorp y vivir su filosofía. En asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan para contribuir al logro de nuestra visión y alcanzar nuestra realización personal.

Orgullo:

Es compartir una historia de éxito que nos respalda e inspira. Es ser parte de un equipo capaz de emprender y lograr retos extraordinarios. Es cuidar y contribuir al prestigio y éxitos de Belcorp.

**Gráfico 2.7. Filosofía Belcorp**



**Fuente:** Belcorp-Ecuador  
**Elaborado por:** El Autor

#### **2.3.2.4 Código de ética**

El Código de Ética de Belcorp enmarca los principios rectores que orientan el comportamiento diario de sus colaboradores, promoviendo así una conducta íntegra, responsable y transparente ante cada situación<sup>20</sup>.

<sup>20</sup><http://www.belcorp.biz/download/pdf/codigodeetica.pdf>, consultado el 18 de Marzo del 2011.

El Código de Ética de Belcorp ha sido elaborado dentro de un proceso participativo, con el compromiso de la Alta Dirección y la contribución de colaboradores de diferentes áreas y países de la Corporación. La Corporación cuenta con un Comité de Ética en cada país de la organización, los cuales velan por la vigencia y cumplimiento de los lineamientos establecidos en nuestro Código.

En un resumen general del Código de Ética se puede exponer que la Empresa construye sus relaciones basados en el respeto y la confianza con todos sus grupos de interés, siendo estos:

1. Colaboradores
2. Consultoras
3. Consumidores
4. Proveedores
5. Sociedad
6. Estado y;
7. Ambiente

La empresa garantiza y se responsabiliza del cumplimiento de su Código de Ética con el ejemplo de sus acciones, e informar sobre cualquier falta al Comité de Ética, que procederá según sea el caso.

## **2.4 OBSTACULOS COMERCIALES**

Para nacionalizar la mercancía, es preciso tener todos los requisitos documentales requeridos por la Corporación Aduanera Ecuatoriana, que estén en fiel cumplimiento con la Ley Orgánica de Aduanas. Adicionalmente, la empresa Belcorp debe obtener la copia notariada del Registro o Notificación Sanitaria del producto cosmético.

También existen una serie de requisitos técnicos de obligado cumplimiento, así como unos aranceles. A continuación desarrollaremos todos estos requisitos.

En Ecuador, los alimentos procesados y aditivos alimentarios, cosméticos, productos higiénicos o perfumes, productos naturales procesados y plaguicidas de uso doméstico industrial o agrícola deben obtener el Registro Sanitario previo a su comercialización y/o importación. Actualmente éste se obtiene conforme a lo establecido en el Reglamento de Registro y Control Sanitario, expedido el 18 de Junio de 2001 (Registro Oficial N° 349), que contiene cambios y modificaciones sustanciales al anterior Reglamento vigente hasta hace poco tiempo.

El Ministerio de Salud Pública, a través del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez de Guayaquil y sus oficinas regionales de Quito y Cuenca, son los organismos encargados de otorgar, mantener, suspender y cancelar el Registro Sanitario y disponer su reinscripción. Actualmente en Quito sólo se atienden Registros relacionados con alimentos y bebidas y con productos cosméticos extranjeros. Se espera comenzar a trabajar con productos higiénicos en un futuro próximo para finalmente abarcar también los medicamentos.

El certificado de Registro Sanitario podrá ser solicitado directamente por el fabricante o propietario del producto o por el representante legal o distribuidor que el fabricante designe. El certificado se expedirá a nombre del fabricante o propietario, salvo disposición expresa de los mismos, en cuyo caso se podrá expedir al nombre del representante legal o distribuidor.

La Notificación Sanitaria tiene una duración de 7 años. Los cosméticos y productos higiénicos extranjeros deben pagar una tasa de USD 619,23 en concepto de solicitud del Registro, más una tasa de mantenimiento anual de USD185, 76 dependiendo del producto. Esta tasa de mantenimiento representa el 30% del costo total. El trámite de obtención del Registro o Notificación Sanitaria es de máximo de 10 días.

Los productos cosméticos importados de fuera de la región CAN, a parte de la presentación de todos los requisitos de la decisión andina supranacional 516, deben también adjuntar un Certificado de Libre Venta emitido por el fabricante.

Por otro lado, es necesario pagar las siguientes tasas arancelarias:

- Derechos arancelarios: 20% CIF
- IVA: 12% CIF
- Tasa FODINFA (Fondo para la infancia): 0,5% CIF
- Cuota CORPEI: 0,025% sobre el valor FOB. La CORPEI es la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones, un equivalente al ICEX español.

#### **2.4.1 Regulación de cosméticos en la Comunidad Andina.**

El sector cosmético en Ecuador se encuentra regida por la Decisión Supranacional Andina 516 y su complemento la Resolución Andina 797. Las autoridades de comercio y de salud de los Países Miembros de la CAN, con el apoyo de la Secretaría General, adoptaron dicha Decisión en marzo del año 2002.

Los principios básicos de la Decisión 516 son:

1. Fijar una plataforma uniforme entre los Países Miembros de la Comunidad Andina para garantizar que el derecho al comercio de los cosméticos pueda ejercerse de manera justa y con toda transparencia.
2. Buscar un equilibrio entre la salvaguardia de la salud pública y la libre circulación de los productos cosméticos en la subregión andina.
3. Fomentar el principio de la buena fe que se sustenta en la confianza mutua entre las autoridades de los Países Miembros, quienes tienen el compromiso de llevar a cabo una cooperación técnica y administrativa e intercambio de información para ejercer un efectivo control posterior, y confiar en la buena fe del interesado, quien se compromete a mantener informada a la autoridad de los cambios que realice con su producto en el mercado (adiciones, marcas, modificaciones, etc.)

4. Priorizar el control posterior de los productos cosméticos en lugar del control previo a fin de verificar eficazmente la calidad sanitaria del producto cuando se encuentra en el mercado.
5. Adoptar las normas de Buenas Prácticas de Manufactura como mecanismo para asegurar la calidad sanitaria de los cosméticos durante todo el proceso de producción.
6. Simplificar los procedimientos administrativos para facilitar el libre comercio de los cosméticos entre los Países Miembros de la Comunidad Andina, sin que ello atente contra la calidad sanitaria de los mismos.

Aplicación de la Decisión 516:

La Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO) es la comunicación mediante la cual el fabricante o comercializador, a título de declaración jurada, informa a la Autoridad Nacional Competente de su intención de comercializar un producto cosmético en el territorio nacional de cualquiera de los Países Miembros de la Comunidad Andina (art. 6, Dec.516).

La Decisión 516 se aplica a los productos cosméticos comercializados en la Comunidad Andina, sean estos, originarios de cualquiera de los cinco Países Miembros o provenientes de terceros países (art. 2, Dec. 516).

El procedimiento para comercializar un cosmético en la CAN es el siguiente:

1. Para comercializar productos cosméticos en la CAN se requiere de la presentación de la Notificación Sanitaria Obligatoria ante la Autoridad Nacional Competente (art. 5, Dec. 516).
2. Si un producto es manufacturado en la subregión, debe notificarse en el País Miembro donde se produce. Si es importado, se debe notificar en el primer País Miembro donde se pretende comercializar. (art. 5, Dec. 516).

3. La NSO debe ser presentada a la Autoridad Nacional Competente junto con una serie de documentos e informaciones generales y técnicas. (art. 5 y 7, Dec. 516).
4. Recibida la NSO por la Autoridad Nacional Competente, ésta revisa que la documentación exigida esté completa. Si ese es el caso, inmediatamente asigna un código a dicha NSO. De no presentar toda la información, la Autoridad informa al interesado de los recaudos faltantes sin demora. (art. 8 y 9, Dec.516)
5. La recepción de la NSO y de la documentación que la acompaña, la información de algún recaudo faltante y la asignación del código, se deben realizar en el acto, sin demora innecesaria y sin requerir de la expedición de una resolución administrativa ni de ninguna otra formalidad.

Completados estos pasos, el producto está listo para ser comercializado en el país donde se realizó la Notificación Sanitaria Obligatoria.

El código de NSO otorgado por el primer País Miembro es aceptado por todos los demás países de la CAN.

Si un interesado ya cuenta con su código NSO y quiere comercializar su producto en el resto de la Comunidad Andina, sólo tendrá que presentar a las autoridades nacionales competentes de los demás países miembros una copia de la NSO con su código y adjuntar la documentación necesaria para los fines de vigilancia y control. La sola presentación de la copia y los documentos completos habilitan al interesado a comercializar su producto en forma inmediata en los países miembros donde hubiere hecho el trámite. (Art. 8 y 23, Dec. 516).

En cualquier caso, las demás autoridades nacionales competentes no podrán desconocer la Notificación Sanitaria Obligatoria del primer País Miembro.

Los ingredientes que pueden incorporarse o no a los cosméticos así como sus correspondientes restricciones o condiciones de uso serán los incluidos en los siguientes listados internacionales: Food&DrugAdministration de los Estados Unidos de América, la CosmeticsToiletry&FragranceAssociation (CTFA), la EuropeanCosmeticToiletry and PerfumeryAssociation (Colipa) y las Directivas de la Unión Europea. (Art. 3, Dec. 516).

Las autoridades de cada país podrán incluir o excluir un ingrediente, de acuerdo a un procedimiento de consultas previas entre ellas y con la Secretaría General de la CAN, siempre que cuenten con indicios ciertos o pruebas científicas que el mismo puede afectar a la salud. (Art. 4, Dec. 516).

Si entre las Autoridades Nacionales Competentes hubiera dudas sobre cualquier aspecto de la Decisión 516, podrán iniciar acciones de consultas, intercambio de información y cooperación mutua (art. 30, Dec 516).

Igualmente, tanto dichas autoridades como los usuarios de la norma podrán recurrir a la Secretaría General de la Comunidad Andina para solicitar una opinión técnica.

En caso de que un conflicto deba ser visto por la autoridad judicial de un País Miembro, el juez de la causa (de oficio o a pedido de parte) podrá solicitar al Tribunal Andino de Justicia del Acuerdo de Cartagena una interpretación jurídica vinculante. Para ello se requiere que el juez dirija una simple comunicación al Tribunal señalando los hechos esenciales del caso y la disposición que se desea interpretar. Con la interpretación, el juez nacional decidirá el caso.

De acuerdo a lo establecido en el Tratado de Creación del Tribunal de Justicia de la Comunidad Andina y la Decisión 425, las autoridades de los Países Miembros y las personas naturales o jurídicas afectadas en sus derechos por el incumplimiento de una Decisión andina, podrán presentar su reclamo a la Secretaría General.

## **CAPÍTULO III**

### **3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA BELCORP - ECUADOR**

#### **3.1 SISTEMA ACTUAL DE CONTROL DE INVENTARIOS**

##### **3.1.1 Los Inventarios de la empresa**

“El propósito principal en el manejo de la bodega es el de proveer a la empresa de materiales necesarios para su permanente abastecimiento, de tal manera que exista un funcionamiento armónico y coherente dentro del proceso de ventas para afrontar la demanda.”<sup>21</sup>

En base al concepto antes expuesto, se iniciará el diagnóstico del Control de Inventarios en Belcorp, exponiendo su administración metodológica actual y tratando de explicar el funcionamiento de la bodega.

##### **3.1.1.1 Tipos de inventarios**

Los inventarios dentro de Belcorp se clasifican en:

- Inventarios de productos terminados
- Inventarios para promoción
- Inventarios materiales de despacho

Los inventarios de productos terminados son aquellos que se encuentran listos para la venta, no necesitan ningún otro tipo de transformación y son despachados directamente bajo pedido de las consultoras, pudiéndose reintegrarse a la bodega por: desperfectos, caducidad, o error en el pedido.

---

<sup>21</sup>RAMÍREZ, José, Fundamento de Inventarios, Instituto Universitario de Tecnología, Maracaibo, Estado Zulia, 2007, Pág. 52.

Los inventarios para promoción o apoyo, son aquellos que servirán para impulsar las ventas a forma de regalo, tanto entregado a las consultoras (incentivos), como aquel destinado al cliente (promoción terceros)

El inventario de materiales de despacho es aquel que se utiliza para la entrega general de productos a los clientes finales, sean estas: cajas, fundas, canastas o bolsos.

Además de lo expuesto, los inventarios dentro de la bodega son manejados en dos formas:

Por racking: Que permite utilizar de manera eficiente el espacio vertical, almacenando (existencias en racks), utilizando escaleras móviles y elevadores automáticos para alcanzar los productos ubicados en superficies altas.

Por zonas: Dentro de la misma superficie, se agrupan las existencias de acuerdo a las características comunes

Aleatorio: Dentro de las zonas, se agrupa los productos de acuerdo al tamaño de los lotes y el espacio disponible, sin necesidad de relacionar las características de los productos, tratando de utilizar el espacio en forma eficiente.

Promocionales: Se agrupan de acuerdo a las temporadas, manteniéndose en espacios de fácil recogida y abastecimiento para minimizar los costes de manipulación y los tiempos de despacho.

### **3.1.1.2 Métodos de valoración**

Belcorp como empresa obligada a llevar la contabilidad, utiliza el Sistema de Inventario Permanente, como su sistema de valoración de inventarios, ya que permite conocer el valor de la mercancía en existencia en cualquier momento, sin necesidad de realizar un conteo físico, ya que los movimientos de compra y venta de

mercancías se registra directamente en el momento de realizar la transacción a su precio de costo.

Muchos de los productos que maneja Belcorp y que se encuentran a la venta en su catálogo, tienen períodos o fechas de caducidad, sean estas: fragancias, cosméticos, artículos de cuidado personal, maquillajes o tratamientos faciales.

Por lo expuesto, será la bodega de la empresa la encargada de despachar aquellos productos que se encuentren más cercanos a la fecha de expiración, por lo que se utiliza el método para fijación del costo de inventarios denominado Fefo (FirstEnded, FirstOut): lo que primero caduca, primero que sale.

La empresa trabaja, a través de un sistema informático que utiliza el Kárdex de inventarios donde se registra cada artículo que se compre o que se venda y se obtiene el saldo final de mercancías.

### **3.1.1.3 Evaluación del sistema actual de inventarios**

Para la evaluación del movimiento del inventario, siendo que Belcorp mantiene en promedio veinte y cinco mil (25.000) ítems en Ecuador, mantiene un control a nivel de todos los stocks en existencia, coordinado su control para el mejor manejo de stocks.

Pese a lo anotado, aún existen falencias internas en el manejo de inventarios, específicamente en lo referente a:

- **Cambios ,Devoluciones y Reclamos (CDR´S):** Consiste en que la mayor parte de la mercadería originada por CDR´S que se encuentran en perfecto estado, permanecen lógicamente y físicamente en una parte de la bodega denominada “Área de CDR´S”, terminando allí su vida útil ya sea por caducidad, deterioro externo, mal manejo y pérdida (robo)

### **3.1.2 Diagrama del movimiento de inventarios**

#### **3.1.2.1 Conceptos básicos de utilización en los flujos**

Previo al inicio y presentación de los diagramas de flujos actuales del movimiento interno de bodega de la compañía Belcorp, se exponen los principales conceptos utilizados en los gráficos, para mejor comprensión e interpretación de procesos.

CDR: Son las siglas de Canjes o Cambios, Devoluciones y Reclamos. Se refiere a los productos devueltos por las Consultoras al CDP (Bodega de almacenamiento).

CDP: Centro de Distribución País.

SAC: Servicio Atención al Cliente.

BL: Bloqueados

LU: Libre Utilización

LE: Logística de Entrada

LS: Logística de Salida

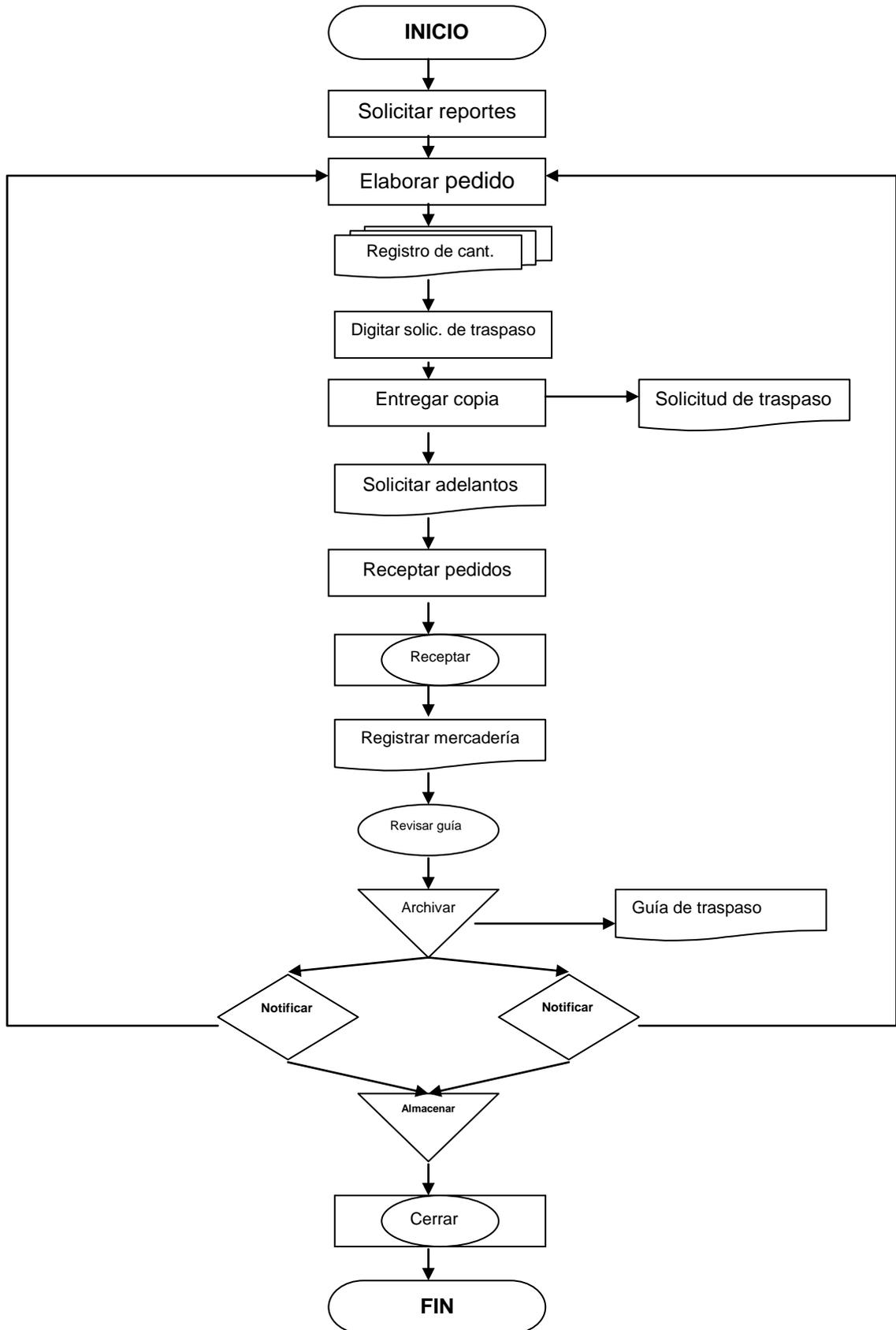
#### **3.1.2.2 Diagrama del movimiento de solicitud de pedidos de reposición o stock**

El movimiento de solicitud de pedidos de reposición de stocks se lo puede describir en el siguiente diagrama de procesos:

1. Se solicitan los “reportes de pedidos” por campaña (tres semanas) por la bodega.
2. Elaborar el pedido por campaña en dicho reporte.
3. Registrar las cantidades a solicitar.
4. Digitar las solicitudes de traspaso de materiales, completando todo el pedido por campaña de requisición.
5. Entregar una copia de las solicitudes a Bodega, a la fecha convenida
6. Después de esta fecha se comienzan a solicitar a Bodega, los adelantos de mercadería que sean esenciales, correspondientes al pedido de la campaña siguiente.

7. Los primeros días del mes se receptara el pedido completo en la Bodega.
8. Receptar la mercadería recibidas en los lugares asignados en la Bodega.
9. Registrar el ingreso correspondiente en la bodega.
10. Revisar la guía de traspaso de materiales
11. Archivar las guías.
12. Si se recibió inferior cantidad de mercadería notificar al Jefe de Bodega, en la cual se señala el motivo de traspaso adicional de faltante.
13. Si se recibió superior a la cantidad de mercadería notificar al Jefe de Bodega, en la cual se anota el motivo de devolución.
14. Almacenaje de mercedaria.
15. Para solicitar el pedido de la próxima campaña, se procede a cerrar todas las solicitudes pendientes anteriores.

Gráfico 3.8 Diagrama del movimiento de pedidos de reposición o stock



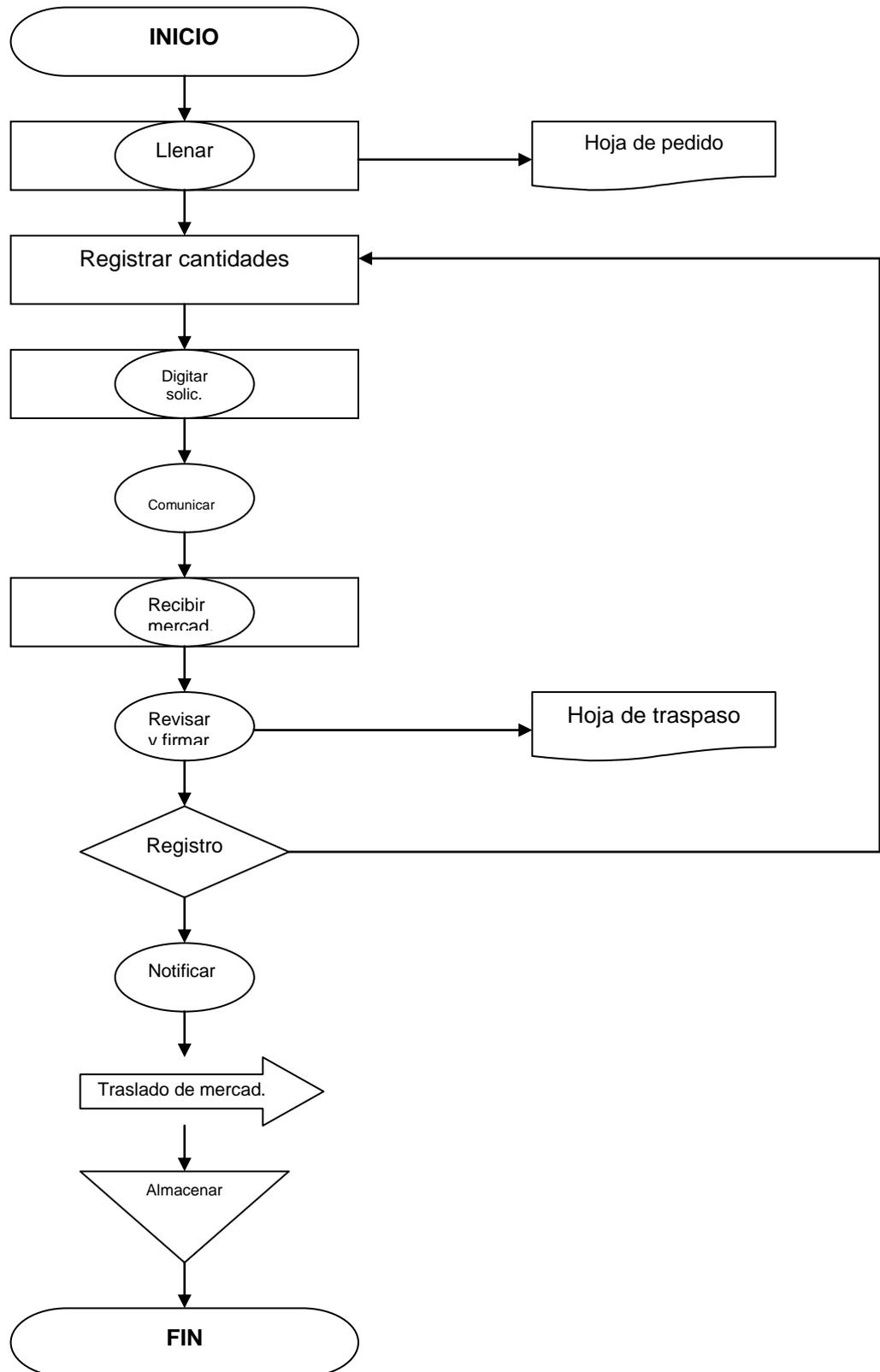
Fuente: Belcorp-Ecuador  
Elaborado por: El Autor

### **3.1.2.3 Diagrama del movimiento de pedidos y despacho de bodega (salida de mercadería)**

El movimiento de pedidos y despacho de bodega se puede describir en los siguientes procesos:

1. Llenar la hoja de pedido con los saldos físicos y lógicos, la cual debe ser entregada por la persona a cargo de despacho.
2. Registrar en la misma hoja, las cantidades que serán solicitadas a Bodega.
3. Digitar la solicitud de traspaso con el stock requerido
4. Comunicar a Bodega el número de la solicitud de traspaso.
5. Despachar la mercadería en el área de entrega, debiendo validar el total de su existencia.
6. Revisar la hoja de traspaso correspondiente y firmar conforme.
7. Si las cantidades despachadas no coinciden con lo contabilizado, se dejará constancia en la misma hoja.
8. Notificar al encargado de Bodega, para que se corrija el error.
9. Realizar el traslado de la mercadería al área de entrega.
10. Almacenar la mercadería ingresada.

**Gráfico 3.9 Diagrama del movimiento de pedidos y despacho de bodega**

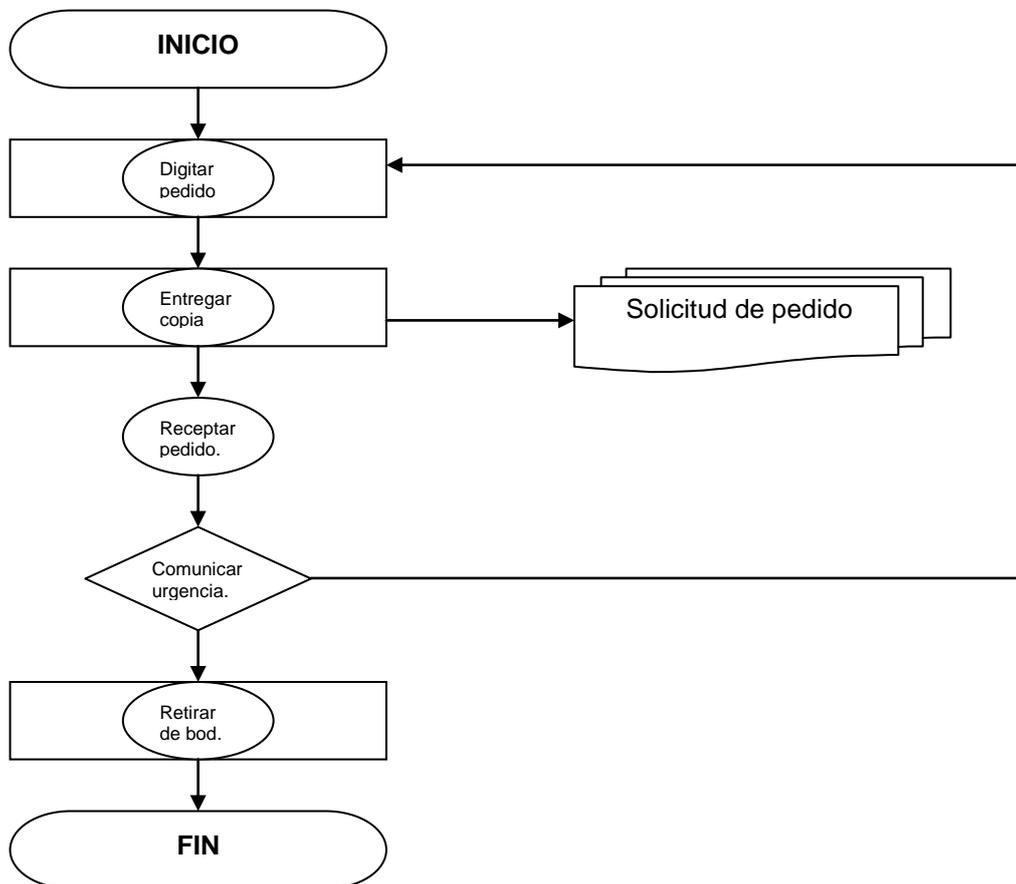


**Fuente:** Belcorp-Ecuador  
**Elaborado por:** El Autor

### 3.1.2.3.1 En caso de pedido extraordinario

1. Digitar la solicitud de pedido correspondiente.
2. Entregar una copia a Bodega, para la preparación del despacho, o en su defecto se informa el n° de la solicitud por teléfono.
3. Receptar el pedido al día siguiente.
4. En casos de urgencia, se deberá comunicar al Jefe de Bodega para que se proceda con rapidez.
5. Retirar en Bodega en el momento de entregar la solicitud.

**Grafico 3.10 Diagrama del movimiento de pedidos extraordinario**



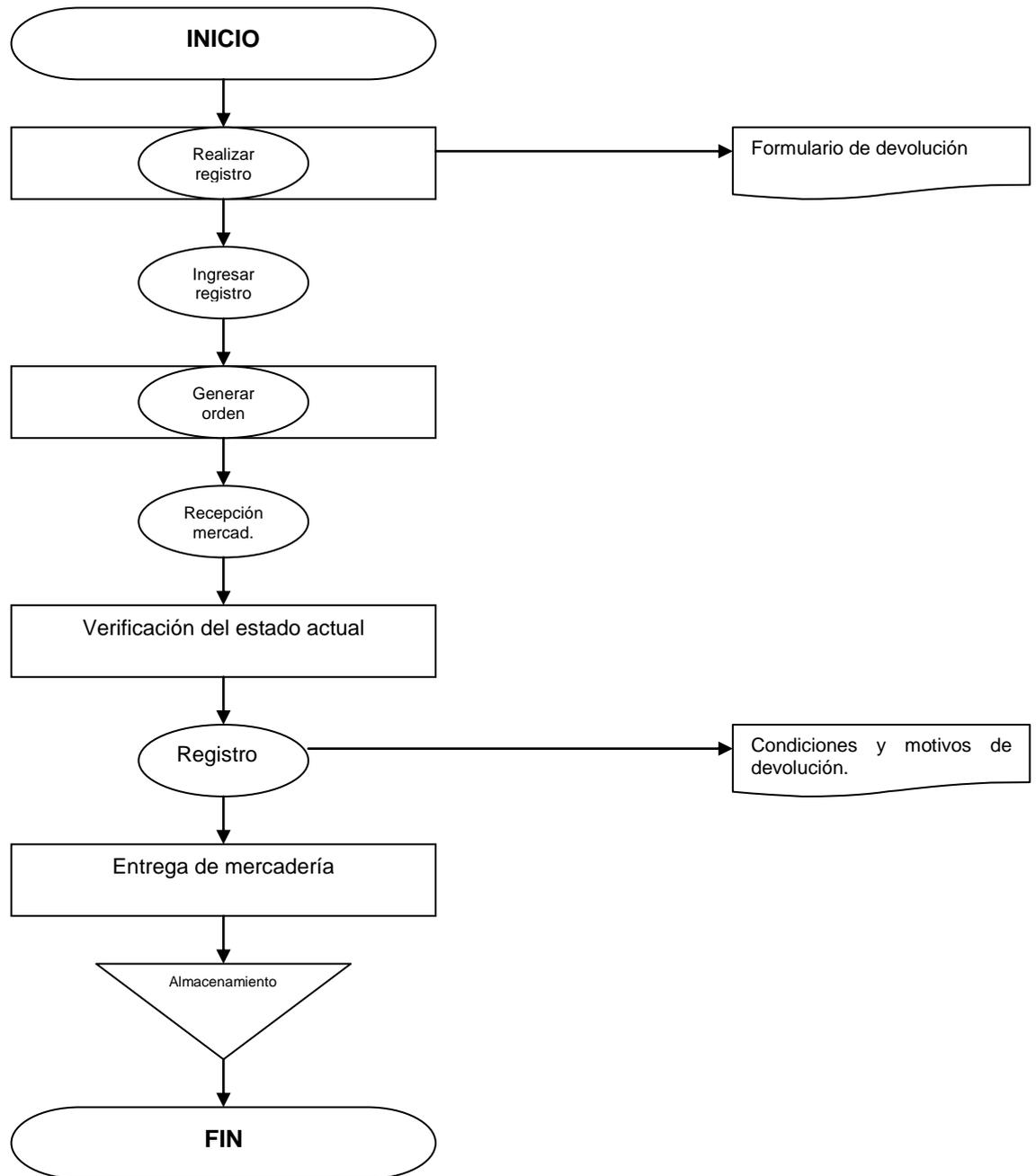
**Fuente:** Belcorp-Ecuador  
**Elaborado por:** El Autor

#### **3.1.2.4 Diagrama de devoluciones o cambios**

El movimiento de devoluciones o cambios se lo puede describir en los siguientes procesos:

1. Realizar el registro de devolución en el formulario.
2. Ingresar el registro de devolución a bodega.
3. Generar la orden de recepción del producto a devolver en bodega.
4. Recepción de la mercadería o producto a devolver.
5. Verificación del estado actual de la mercadería de ingreso.
6. Registro de las condiciones y motivos de la devolución de la mercadería o producto.
7. Entrega de la mercadería o producto al área de CDR'S
8. Almacenamiento de la mercadería o producto devuelto.

**Grafico 3.11 Diagrama de devoluciones**



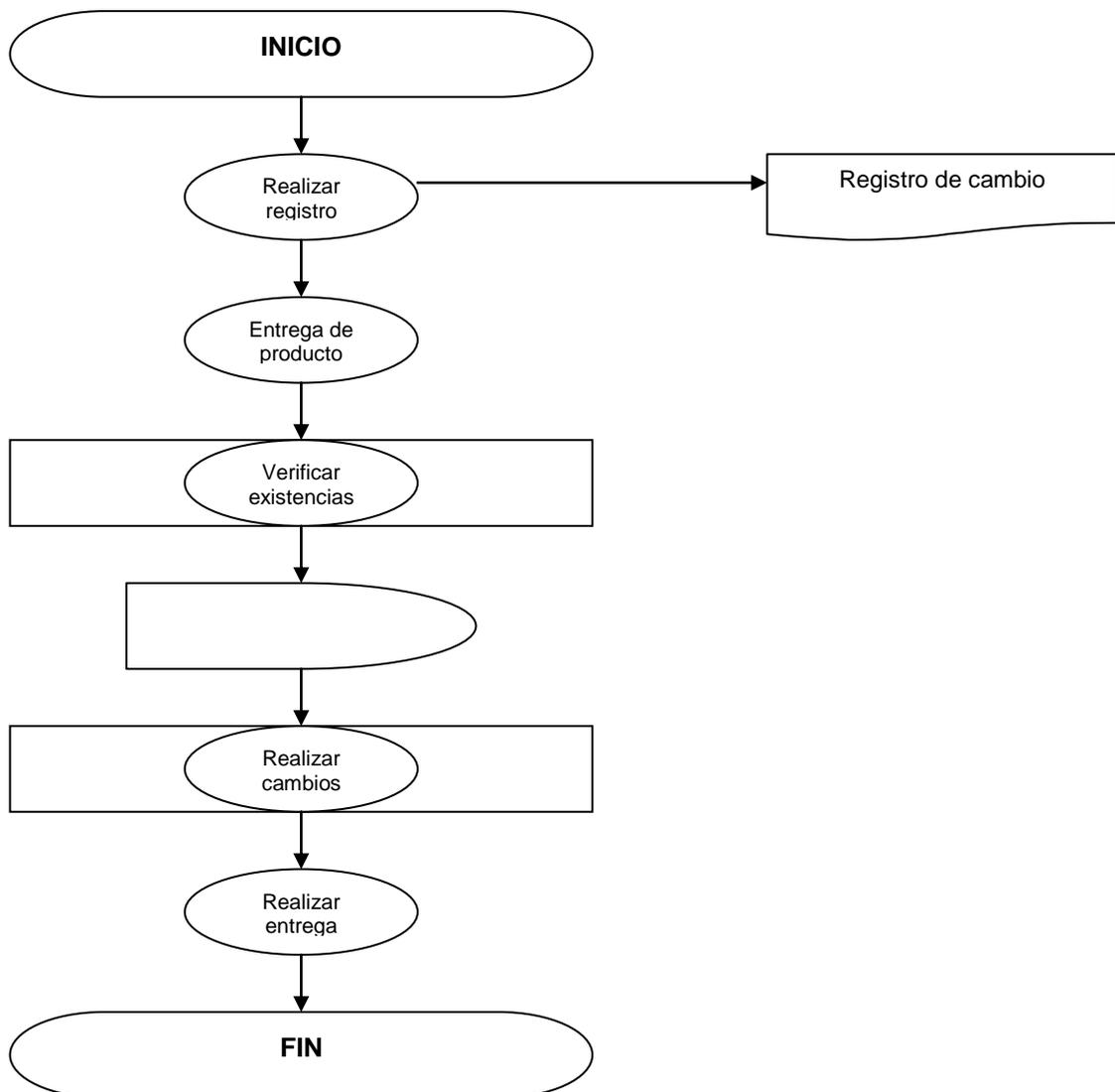
**Fuente:** Belcorp-Ecuador  
**Elaborado por:** El Autor

### 3.1.2.5 Diagrama de cambio de mercadería o productos:

1. Realizar registro de cambio, autorizado por el jefe de bodega de acuerdo al ingreso del registro.

2. Entrega de la mercadería o producto a ser cambiado en la bodega.
3. Verificar si en existencia de devoluciones se encuentra un producto en perfectas condiciones.
4. Realizar los cambios debidamente autorizados, tomando en cuenta el registro de devoluciones.
5. Realizar la entrega del producto.

**Grafico 3.12 Diagrama de cambios de mercadería o productos:**



**Fuente:** Belcorp-Ecuador  
**Elaborado por:** El Autor

En el análisis de los procesos que ha realizado en la bodega se ha encontrado un problema con respecto a las devoluciones o cambios, este inconveniente es general ya que los registros de las devoluciones son deficientes, y la valoración de la mercadería o productos no es la apropiada, estos registros se realizan de manera ligera.

Existen casos, que un artículo entra en condiciones perfectas con respecto a producto, envase, empaque y envoltura, pero en su registro de entrada no se determina estas condiciones; y en un momento determinado llega un artículo deteriorado similar al producto en buen estado y se lo cambia por el artículo que se encuentra en perfecto estado, debido a esto, no se conoce de manera exacta cuáles son los motivo o qué cantidad de artículos ingresan por devolución o qué cantidad de artículos entran por cambio.

Este se ha convertido en un nudo crítico dentro del control del inventario, se considera la posibilidad de realizar, un cambio en la manera que actualmente se realiza el registro de los cambio y devoluciones.

A continuación se realizará un análisis de los formularios utilizados para dicho registro y se considerará la posibilidad reemplazarlos de ser necesario, en caso de no ser de esta manera, se procederá a la capacitación del personal de la bodega y a la persona encargada de inventarios, sobre la necesidad de que los registros sean llenados de forma correcta para mantener un control de las existencia.

### **3.1.3 Formularios y documentos existentes**

#### **3.1.3.1 Formularios internos**

##### **3.1.3.1.1 Movimiento de productos vencidos y próximos a vencer**

A continuación se presenta los formatos que se utiliza en la bodega para el movimiento de los productos:

**Gráfico 3.13 Movimientos de productos vencidos y próximos a vencer**

| Ce. | Material | Texto breve de material | Alm. | Lote | Tp. | Ubicación | St. | Cad//FPC | Grupo | Cantidad | fecha | lote | Cantidad | fecha | lote |
|-----|----------|-------------------------|------|------|-----|-----------|-----|----------|-------|----------|-------|------|----------|-------|------|
|     |          |                         |      |      |     |           |     |          |       |          |       |      |          |       |      |
|     |          |                         |      |      |     |           |     |          |       |          |       |      |          |       |      |
|     |          |                         |      |      |     |           |     |          |       |          |       |      |          |       |      |
|     |          |                         |      |      |     |           |     |          |       |          |       |      |          |       |      |
|     |          |                         |      |      |     |           |     |          |       |          |       |      |          |       |      |
|     |          |                         |      |      |     |           |     |          |       |          |       |      |          |       |      |
|     |          |                         |      |      |     |           |     |          |       |          |       |      |          |       |      |

**Solicitud por:** \_\_\_\_\_

**Procesado por:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones de uso:**

Los 4 registros deben ser legibles, fácilmente identificables y recuperables. La información debe ser registrada con tinta indeleble.

Los registros no deben contener espacios en blanco. En caso que hubiese recuadros que no son llenados, debe colocarse una línea horizontal u oblicua dentro del recuadro.

En caso de usar hojas de reciclaje para el registro, deberá tacharse al reverso de la hoja.

El control de cambios se realizara de la siguiente manera:

Tachar con una diagonal sobre el dato. Escribir el dato correcto a un lado del error tachado.

Colocar sus iniciales de Nombre y Apellido al costado del dato correcto y la fecha.

**Nota:** No se debe utilizar corrector líquido ni borrador

**Fuente:** Belcorp-Ecuador  
**Elaborado por:** El Autor

### 3.1.3.1.2 Reasignación de lotes.

Gráfico 3. 14 Reasignación de lotes

| <b>V1</b><br><b>Código:</b><br><b>8945</b> |            |       |                   |            |                          |           |
|--|------------|-------|-------------------|------------|--------------------------|-----------|
| <b>Reasignación de Lotes</b>               |            |       |                   |            |                          |           |
| <b>Solicitado por:</b>                     | _____      |       | <b>Maquillaje</b> |            | <input type="checkbox"/> |           |
| <b>Procesado por:</b>                      | _____      |       | <b>Fragancias</b> |            | <input type="checkbox"/> |           |
| <b>Fecha:</b>                              | _____      |       | <b>Crema</b>      |            | <input type="checkbox"/> |           |
| Centro                                     | Código SAP | Cant. | Lote Antigo       | Lote Nuevo | Fecha Caducidad          | Ubicación |
|  |            |       |                   |            |                          |           |
|  |            |       |                   |            |                          |           |
|  |            |       |                   |            |                          |           |
|  |            |       |                   |            |                          |           |
|  |            |       |                   |            |                          |           |
|  |            |       |                   |            |                          |           |
|  |            |       |                   |            |                          |           |
|  |            |       |                   |            |                          |           |
|  |            |       |                   |            |                          |           |

**Instrucciones de uso:**

Los 4 registros deben ser legibles, fácilmente identificables y recuperables. La información debe ser registrada con tinta indeleble.

Los registros no deben contener espacios en blanco. En caso que hubiese recuadros que no son llenados, debe colocarse una línea horizontal u oblicua dentro del recuadro.

En caso de usar hojas de reciclaje para el registro, deberá tacharse al reverso de la hoja.

El control de cambios se realizara de la siguiente manera:

Tachar con una diagonal sobre el dato. Escribir el dato correcto a un lado del error tachado.

Colocar sus iniciales de Nombre y Apellido al costado del dato correcto y la fecha.

**Nota:** No se debe utilizar corrector líquido ni borrador

**Fuente:** Belcorp-Ecuador

**Elaborado por:** El Autor

### 3.1.3.1.3 Inspección de mercadería al momento de la recepción

Grafico 3.15 Inspección de mercadería al momento de la recepción

|  |                             |                   |                          |                             |
|--|-----------------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
|  |                             |                   |                          | V1<br>CODIGO: 012640        |
| <b>INSPECCION DE MERCADERIA AL MOMENTO DE LA RECEPCION</b>   |                             |                   |                          |                             |
| FECHA DE INGRESO:  |                             | HORA:             |                          |                             |
| FECHA DE SALIDA:   |                             | HORA:             |                          |                             |
| TIPO DE VEHICULO:  |                             | TONELAJE:         |                          | PLACA:                      |
| PROVEEDOR:   |                             | ESIKA             | <input type="checkbox"/> | L' BEL                      |
| NOMBRE DEL CHOFER:   |                             |                   |                          |                             |
| N° CEDULA IDENTIDAD:   |                             |                   |                          |                             |
| NÚMERO DE LICENCIA:  | FECHA VIGENCIA DE LICENCIA: |                   |                          |                             |
| EMPRESA DE TRANSPORTE:   |                             |                   |                          |                             |
| NÚMERO DE PRECINTO:  |                             |                   |                          |                             |
| NÚMERO GUÍA DE REMISION:   |                             |                   |                          |                             |
| PROCEDENCIA:   | NACIONAL                    | IMPORTADO         | COURIER                  |                             |
| TOTAL PALLETS:   |                             | TOTAL BULTOS      |                          |                             |
| UNIDADES INGRESADAS:   |                             | ENTREGA ENTRANTE: |                          |                             |
| <b>ASPECTOS DE LIMPIEZA, HIGIENE Y ESTADO DE LA MERCADERIA</b>   |                             |                   |                          |                             |
| <b>A) DE LA DOCUMENTACION:</b>   |                             |                   |                          |                             |
|  |                             | CONFORME          | NO CONFORME              | OBSERVACIÓN                 |
| Orden De Compra N  |                             |                   |                          |                             |
| Factura N  |                             |                   |                          |                             |
| Packing List N ?   |                             |                   |                          |                             |
| Guía de Transporte (AWB / BL / Carta Porte)  |                             |                   |                          |                             |
| DAU A - DAU B - DAV  |                             |                   |                          |                             |
| Entrega Entrante   |                             |                   |                          |                             |
| <b>B) DEL VEHICULO Y DEL PERSONAL (CHOFER - ESTIBAS )</b>  |                             |                   |                          |                             |
| VEHICULO   |                             | CONFORME          | NO CONFORME              | OBSERVACIÓN                 |
| CONTENEDOR # Cont. 20' <input type="checkbox"/> # Cont. 40' <input type="checkbox"/>   |                             |                   |                          |                             |
| Limpieza Exterior:   |                             |                   |                          |                             |
| - Carrocería (parte exterior del vehículo que soporta el peso de la carga)   |                             |                   |                          |                             |
| Limpieza Interior (parte posterior del vehículo donde se transporta la mercadería. NO colores intensos, grasa, tierra, etc)                                      |                             |                   |                          |                             |
| - Bordes del vehículo (no clavos o astillas)   |                             |                   |                          |                             |
| - Toldera (cubierta del vehículo bien dispuesta y estrada)   |                             |                   |                          |                             |
| <b>PERSONAL</b>  |                             |                   |                          |                             |
| Higiene y Limpieza   |                             |                   |                          |                             |
| Uniformes  |                             |                   |                          |                             |
| Trámites Personal DNI (Documento de Nacional de Identidad) y/o Empresa   |                             |                   |                          |                             |
| Transporte   |                             |                   |                          |                             |
| <b>C) DE LA MERCADERIA</b>   |                             |                   |                          |                             |
|  |                             | CONFORME          | NO CONFORME              | CALIDAD EN CASO NO CONFORME |
| Corrugado  |                             |                   |                          |                             |
| Empaque  |                             |                   |                          |                             |
| Higiene y Limpieza   |                             |                   |                          |                             |
| Estado de Cajas  |                             |                   |                          |                             |
| Bultos completos   |                             |                   |                          |                             |
| Cajas rotuladas  |                             |                   |                          |                             |
| <b>OBSERVACIONES:</b> _____  |                             |                   |                          |                             |
| <b>INSTRUCCIONES DE LLENADO</b>  |                             |                   |                          |                             |
| (Son las instrucciones para llenar un registro, las cuales debe cumplir el usuario como buenas prácticas)  |                             |                   |                          |                             |
| Los registros deben ser legibles, fácilmente identificables y recuperables. La información registrada debe ser con tinta indeleble                               |                             |                   |                          |                             |
| Los registros no deben contener espacios en blanco. En caso hubiese recuadros que no son llenados, debe colocarse una línea horizontal u oblicua (según el caso) |                             |                   |                          |                             |
| En caso de usar hojas recicladas para registros, deberá tacharse el reverso de la hoja.  |                             |                   |                          |                             |
| El control de cambios se realiza de la siguiente manera:   |                             |                   |                          |                             |
| -Tachar con una diagonal sobre el dato.  |                             |                   |                          |                             |
| -Escribir el dato correcto a un costado del error tachado.   |                             |                   |                          |                             |
| -Colocar sus iniciales (del nombre y apellido) al costado del dato correcto y la fecha.  |                             |                   |                          |                             |
| Nota: No utilizar corrector líquido ni borrador  |                             |                   |                          |                             |
| ENCARGADO DE RECEPCION   | FIRMA :                     |                   |                          |                             |
| FIRMA DEL CHOFER   |                             |                   |                          |                             |

Fuente: Belcorp-Ecuador  
Elaborado por: El Autor

### 3.1.3.1.4 Solicitud de cambios devoluciones y reclamos

Grafico 3.16 Solicitud de cambios devoluciones y reclamos

**L'BEL** SOLICITUD DE CAMBIOS DEVOLUCIONES Y RECLAMOS 0054064

NUMERO DE PEDIDO: 1100144964      CÓDIGO TERRITORIAL: 0510F1230  
 NOMBRE CONDUCTORA: CATALINA ARROYO  
 CODIGO CONDUCCION: 0835153      AÑO: 2011      CARR: 02      TELÉFONO: 091981721      TELÉFONO CELULAR:

**ESTIMADA CONDUCTORA:**  
 Antes de firmar este documento revise el estado de los productos de la siguiente forma, señale en el caso que no deba salir de los recuadros.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

**A- CAMBIOS DE PRODUCTOS**  
 Utilice los motivos 1, 2, 3 y 4 según sea el caso.

| Producto que cambia |                    |                 | Producto que desea  |                     |                 |
|---------------------|--------------------|-----------------|---------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO DEL PRODUCTO | CANTIDAD A CAMBIAR | PLANTAS (SÍ/NO) | CÓDIGO DEL PRODUCTO | CANTIDAD SOLICITADA | PLANTAS (SÍ/NO) |
| 35027               | 1                  | 2               | 35032               | 1                   |                 |

**B- CAMBIOS DE PREMIOS**  
 Utilice los motivos 1, 4, 5 y 7 según sea el caso.

| Premio que cambia |                    |                 | Premio que desea  |                     |                 |
|-------------------|--------------------|-----------------|-------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO DEL PREMIO | CANTIDAD A CAMBIAR | PREMIOS (SÍ/NO) | CÓDIGO DEL PREMIO | CANTIDAD SOLICITADA | PREMIOS (SÍ/NO) |
|                   |                    |                 |                   |                     |                 |

**\* MOTIVOS POR LOS QUE HACE EL CAMBIO O LA DEVOLUCIÓN**

- Artículo(s) en mal estado.
- No cumple con las expectativas del cliente.
- Error al marcar en la Orden de Compra.
- Artículo(s) no solicitados.
- Artículo(s) recibido(s) fuera de tiempo.
- Artículo llega incompleto.
- Premio no llega.

**C- DEVOLUCIÓN DE PRODUCTOS A DESCONTAR EN EL PRÓXIMO PEDIDO**  
 Utilice los motivos 1, 2, 3, 4, 5 Y 6 según sea el caso.

| CÓDIGO DEL PRODUCTO | CANTIDAD DEVOLUCIÓN | PLANTAS (SÍ/NO) |
|---------------------|---------------------|-----------------|
|                     |                     |                 |

**D- PRODUCTO FACTURADO NO ENVIADO**  
 Registre la siguiente información del producto que reclama y marque con "X" el día que se le envió o se le descontará.

| CÓDIGO DEL PRODUCTO | CANTIDAD RECLAMADA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---------------------|--------------------|---|---|---|---|---|---|
|                     |                    |   |   |   |   |   |   |

Fuente: Belcorp-Ecuador  
 Elaborado por: El Autor

Este documento es un formato de CDR'S de las tres marcas que maneja Belcorp, es decir Lbel, Cyzone, y Esika, se lo utiliza para registro de productos que devuelve la consultora y sirve para tener un control de los materiales que se recibe en bodega

### 3.1.3.1.5 Entrega de productos de bodega de CDR'S al almacén

Gráfico 3. 17 Entrega de productos de bodega de CDR'S al almacén

Código: 11804

**ENTREGA DE CDR'S AL ALMACEN 0851-LU**

LBEL       SIKO       X

Fecha de traslado: \_\_\_\_\_  
 Fecha de entrega: \_\_\_\_\_  
 RESPONSIBLE: \_\_\_\_\_

Hora Inicio: \_\_\_\_\_  
 Hora Final: \_\_\_\_\_

LOTE : 201012100001

| Material   | Texto breve de material        | Cantidad | Grupo | LOTE  | 0851-LU | 0601 BL | LOTE | N° Caja | Observacion |
|------------|--------------------------------|----------|-------|-------|---------|---------|------|---------|-------------|
| 20-0014177 | MOMENTOS LIBERTAD COL C/SP 50M | 1        | 101   | H002  |         |         |      |         |             |
| 20-0014177 | MOMENTOS LIBERTAD COL C/SP 50M | 2        | 101   | E0A0Z |         |         |      |         |             |
| 20-0043856 | VANILLA HOMBRE EDP 100 ML      | 2        | 101   | C0H2Z |         |         |      |         |             |
| 20-0046835 | L'IMAGE PERF 50 ML             | 5        | 101   | E0M0  |         |         |      |         |             |
| 20-0052956 | XIANA EAU PARFUM 50ML          | 1        | 101   | J0T0  |         |         |      |         |             |
| 20-0055667 | AZABAK EDT 100 ML              | 3        | 101   | E0U0  |         |         |      |         |             |
| 20-0056633 | STRONG MUSK COL CC 60 ML       | 2        | 101   | G020  |         |         |      |         |             |
| 20-0057825 | INCITANT EDP 50 ML             | 2        | 101   | C0W0Z |         |         |      |         |             |
| 20-0060822 | ES FORZE EDT 100 ML            | 2        | 101   | H0D0Z |         |         |      |         |             |
| 20-0063571 | ES VANILLA HOMB EDP 100 ML NAC | 1        | 101   | H0R3P |         |         |      |         |             |
| 20-0063571 | ES VANILLA HOMB EDP 100 ML NAC | 1        | 101   | G050P |         |         |      |         |             |
| 20-0063581 | ES KALOS SPORT EDT 100ML NAC   | 1        | 101   | K0M3P |         |         |      |         |             |
| 20-0063581 | ES KALOS SPORT EDT 100ML NAC   | 1        | 101   | G0O3P |         |         |      |         |             |
| 20-0063581 | ES KALOS SPORT EDT 100ML NAC   | 6        | 101   | G0O5P |         |         |      |         |             |
| 20-0063581 | ES KALOS SPORT EDT 100ML NAC   | 7        | 101   | M932P |         |         |      |         |             |
| 20-0063590 | ES MOMENTOS VIBRANT 50 ML NAC  | 2        | 101   | E070P |         |         |      |         |             |
| 20-0063590 | ES MOMENTOS VIBRANT 50 ML NAC  | 3        | 101   | K050P |         |         |      |         |             |
| 20-0063590 | ES MOMENTOS VIBRANT 50 ML NAC  | 4        | 101   | F040P |         |         |      |         |             |
| 20-0063593 | ES SECRET MUSK EDP 30 ML NAC   | 1        | 101   | H0W0P |         |         |      |         |             |
| 20-0063593 | ES SECRET MUSK EDP 30 ML NAC   | 1        | 101   | F040P |         |         |      |         |             |
| 20-0063593 | ES SECRET MUSK EDP 30 ML NAC   | 1        | 101   | G0O0P |         |         |      |         |             |
| 20-0063593 | ES SECRET MUSK EDP 30 ML NAC   | 1        | 101   | H0W2P |         |         |      |         |             |
| 20-0063613 | ES KALOS BLACK COL 100 ML      | 7        | 101   | C020  |         |         |      |         |             |

Fuente: Belcorp-Ecuador  
 Elaborado por: El Autor

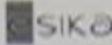
### 3.1.3.1.6 Reporte de Revisión de CDR'S

Gráfico 3.18 Reporte de Revisión de CDR'S

V1  
CODIGO 11796

**REPORTE DE REVISIÓN CDR'S**





Fecha \_\_\_\_\_

Campaña \_\_\_\_\_

Responsable \_\_\_\_\_ Hora inicio \_\_\_\_\_ Hora final \_\_\_\_\_

| Zona | # CDR | Cod. Cliente | Op era | Cod. Venta | Descripcion SAP | Unid | Motiv o | Observaciones |
|------|-------|--------------|--------|------------|-----------------|------|---------|---------------|
|      |       |              |        |            |                 |      |         |               |
|      |       |              |        |            |                 |      |         |               |
|      |       |              |        |            |                 |      |         |               |
|      |       |              |        |            |                 |      |         |               |
|      |       |              |        |            |                 |      |         |               |
|      |       |              |        |            |                 |      |         |               |
|      |       |              |        |            |                 |      |         |               |
|      |       |              |        |            |                 |      |         |               |
|      |       |              |        |            |                 |      |         |               |
|      |       |              |        |            |                 |      |         |               |

**INSTRUCCIONES DEL LLENADO**

Este es un formato estándar en todo el país, por ende debe cumplirse con las siguientes condiciones:

- Los registros deben ser legibles, bien identificados y recuperables. La información registrada debe ser con tinta indeleble.
- Los registros no deben contener espacios en blanco. Si caso hubiera necesidad que no sea necesario, debe usarse una línea horizontal o vertical dentro del recuadro.
- Si upon de usar hojas recicladas para registros, deberá tacharse el reverso de la hoja. El control de calidad se realiza de la siguiente manera:
- Tachar con una diagonal sobre el dato.
- Revisar el dato correcto a un costado del otro tachado.
- Colocar sus iniciales (del nombre y apellido) al costado del dato tachado y la fecha.
- Nada. No se debe utilizar corrector líquido ni borrador.

Fuente: Belcorp-Ecuador  
Elaborado por: El Autor







### 3.1.3.2.3 Acuse de mercadería

Gráfico 3.22 Acuse de mercadería

NOBEL SCM  
RIP45018

ACUSE DE RECIBO

Pag 1113 11/01/11  
21:31:05

FCH.PROC: 2011-01-11 LOT.PROC: 1 CAMPAÑA 201103

COMPANIA: EKE SISTER BUSINESS (LDA) ZONA: 013102A EKA GEN SUR

| Cond. Cond | Nombre Consultora | Telef. Consultora | Cuenta/Territ. | Sec. Vno. Pedido | Saldo |
|------------|-------------------|-------------------|----------------|------------------|-------|
| 8000       | LIBERTYCOM        |                   |                | 801              |       |

0922014947 ALCRADO WATAMBO ROSA PAOLA 042511619 / / 090110 - 001 1-01-1100169519 1

1 Dir.: BUENOS SUR CONJ. CUMAYACUIL X GURACUIL MO 4 EL 20

Nombre y Apellidos ..... Parentesco .....

Cedula : ..... Fecha : ..... Hora : ..... Firma : .....

OBSERVACIONES: .....

I  
A  
N  
H  
U  
B  
R  
O

Fuente: Belcorp-Ecuador  
Elaborado por: El Autor

Este documento denominado Acuse de Recibo sirve para que el transportista encargado de llevar los productos a las consultoras les haga firmar como constancia de entrega del producto, este documento viene en tres copias, original que es para la consultora una copia para la empresa y la tercera para el transportista

### 3.1.3.2.4 Vale de reasignación de material

Este vale sirve para realizar traslados lógicos de cambio de código, por ejemplo de producción Importada a Nacional

Gráfico 3.23 Vale de reasignación de material

| GRUPO TRANSBEL S.A.                    |                      | TRASPASO DE MATERIAL A MATERIAL |                      | Nº 0001449     |          |     |                      |
|--|----------------------|---------------------------------|----------------------|----------------|----------|-----|----------------------|
| Movimiento                             |                      | DÍA                             |                      | MES            |          | AÑO |                      |
| De Centro:                             | <input type="text"/> | A Centro:                       | <input type="text"/> | Motivo:        |          |     | <input type="text"/> |
| De Almacén:                            | <input type="text"/> | A Almacén:                      | <input type="text"/> | Tipo de stock: |          |     | LU                   |
| CÓDIGO DE MATERIAL                     | CANTIDAD             |                                 |                      |                |          |     |                      |
|  | SALIDA               | INGRESO                         |                      |                |          |     |                      |
| 1                                      | <input type="text"/> | <input type="text"/>            |                      |                |          |     |                      |
| 1                                      | <input type="text"/> | <input type="text"/>            |                      |                |          |     |                      |
| 2                                      | <input type="text"/> | <input type="text"/>            |                      |                |          |     |                      |
| 2                                      | <input type="text"/> | <input type="text"/>            |                      |                |          |     |                      |
| 3                                      | <input type="text"/> | <input type="text"/>            |                      |                |          |     |                      |
| 3                                      | <input type="text"/> | <input type="text"/>            |                      |                |          |     |                      |
| 4                                      | <input type="text"/> | <input type="text"/>            |                      |                |          |     |                      |
| 4                                      | <input type="text"/> | <input type="text"/>            |                      |                |          |     |                      |
| 5                                      | <input type="text"/> | <input type="text"/>            |                      |                |          |     |                      |
| 5                                      | <input type="text"/> | <input type="text"/>            |                      |                |          |     |                      |
| Motivo: 3091 Ventas                    |                      | 3093 Producción                 |                      |                |          |     |                      |
| 3092 Mercadería Mezclada               |                      | 3094 Remenente Diferidos        |                      |                |          |     |                      |
| Comentarios: _____                     |                      |                                 |                      |                |          |     |                      |
| _____                                  |                      |                                 |                      |                |          |     |                      |
| _____                                  |                      |                                 |                      |                |          |     |                      |
| Nº Doc. Material: <input type="text"/> |                      |                                 | PREPARADO            |                | APROBADO |     |                      |

Fuente: Belcorp-Ecuador  
 Elaborado por: El Autor

## **3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Es importante analizar la evolución y desarrollo del sector al que pertenece la empresa Belcorp-Ecuador dentro del contexto interno y externo, a fin de determinar aquellos factores que han incidido favorable o desfavorablemente en el desarrollo de la misma.

Con el fin de desarrollar éste análisis, el mismo estará basado en el Análisis FODA, además se utilizarán otras matrices (EFE, EFI) a fin de determinar todas las fuerzas y debilidades de la empresa que le permitan aprovechar las oportunidades y enfrentar amenazas que se presentaren en el mercado.

### **3.2.1 Análisis F.O.D.A**

“El FODA, es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar a una estrategia [...]. Permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización, permitiendo de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por tal organismo.”<sup>22</sup>

#### **3.2.1.1 Análisis de la Situación Externa**

El fin de analizar la situación externa es poder determinar la evolución del sector económico al cual pertenece la propuesta del presente proyecto.

Dentro de este análisis se pretende analizar aquellos factores o variables, sobre los cuales la empresa Belcorp no tiene control y que están dados por lo general por las fuerzas del mercado, y del crecimiento económico del país.

El desarrollo de este análisis, se lo hará por medio de la utilización de la herramienta Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM), que consiste en identificar aquellos factores de oportunidad que permitan eludir eficazmente al máximo las amenazas,

---

<sup>22</sup> KOONTZ Harold; Administración una Perspectiva Global; McGraw Hill; 3ª edición; México; 2.000; Pág. 167.

para lo cual se los organiza de acuerdo a su importancia para luego definir su impacto en el presente proyecto.

A partir de esta evaluación, se determinan factores importantes a considerar:

**1.- Factores Económicos.-** Aquellos que se relacionan con el comportamiento de la economía, el dinero, los bienes y servicios a nivel nacional e internacional.

Dentro de estos factores, es importante analizar la evolución de algunos de ellos dentro del contexto económico ecuatoriano:

Los indicadores monetarios, de los cuales se desprende una tasa activa promedio del 8.35% correspondiente al trimestre abril-junio 2011 y una tasa pasiva promedio del 4.59% para el mismo periodo.

Considerando una relación entre los dos últimos años en cuestión del PIB, se dice que al concluir el año 2010 el sector de la construcción y el comercio fueron los sectores que obtuvieron un mayor crecimiento, en comparación al año 2009, con el 4.48% y 4.19%, respectivamente, según el Banco Central.

Para el año 2011 se prevé que no se obtendrá el mismo crecimiento para el sector comercial en el cual se desarrolla la empresa Belcorp-Ecuador, debido al establecimiento de un límite en las compras al extranjero que entorpece el flujo de este sector que fue uno de los que más ayudaron al crecimiento del PIB.

La inflación es otro punto importante de analizar, el crecimiento inflacionario en el Ecuador, en el trimestre anterior (abril-junio 2011) alcanzó un promedio del 4,11%, en relación al último trimestre del año anterior se observa un crecimiento de la inflación, sin embargo se puede decir que este no ha mostrado un crecimiento acelerado, lo que beneficia al sector.

**Cuadro 3.16 Análisis Externo POAM Factores Económicos**

| ANALISIS EXTERNO POAM                                 |              |   |   |         |   |   |         |   |   |
|---|--------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| FACTORES ECONÓMICOS                                   | CALIFICACIÓN |   |   |         |   |   |         |   |   |
|   | OPORTUNIDAD  |   |   | AMENAZA |   |   | IMPACTO |   |   |
|   | A            | M | B | A       | M | B | A       | M | B |
| 1. Inflación  |              |   |   |         |   | X |         |   | X |
| 2.Crecimiento del PIB                                 |              |   |   | X       |   |   | X       |   |   |
| 3.Recesión económica                                  |              |   |   |         | X |   |         | X |   |
| 4.Las tasas de interés                                | X            |   |   |         |   |   |         | X |   |
| 5.La política fiscal                                  |              |   |   |         | X |   |         |   | X |
| 6.La política Laboral                                 | X            |   |   |         |   |   | X       |   |   |
| 7.La inestabilidad del sector                         |              |   |   |         | X |   | X       |   |   |
| <b>RESULTADOS: A(3)=ALTO); M(2)=MEDIO; B(3)= BAJO</b> |              |   |   |         |   |   |         |   |   |

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado Por:** El Autor

**2.- Factores Políticos.-** Aquellos que hacen referencia a la asignación del poder, tanto a nivel nacional como a nivel seccional, también se refiere a las decisiones políticas tomadas por parte del gobierno y demás entes legislativos que a través de la promulgación de nuevas leyes pretenden normalizar el desarrollo económico y social del Ecuador.

**Cuadro 3.17 Análisis Externo POAM Factores Políticos**

| ANALISIS EXTERNO POAM                                 |              |   |   |         |   |   |         |   |   |
|---|--------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| FACTORES POLÍTICOS                                    | CALIFICACIÓN |   |   |         |   |   |         |   |   |
|   | OPORTUNIDAD  |   |   | AMENAZA |   |   | IMPACTO |   |   |
|   | A            | M | B | A       | M | B | A       | M | B |
| 1. Política del País                                  |              |   |   |         |   | X |         |   | X |
| 2.Política de seguridad gubernamental                 |              | X |   |         |   |   |         | X |   |
| 3.La participación ciudadana                          | X            |   |   |         |   |   | X       |   |   |
| 4.Los acuerdos de comercio internacionales            | X            |   |   |         |   |   | X       |   |   |
| 5.La credibilidad en los órganos gubernamentales      |              |   |   |         | X |   |         |   | X |
| 6.La política tributaria y fiscal                     |              |   | X |         |   |   |         | X |   |
| <b>RESULTADOS: A(3)=ALTO); M(2)=MEDIO; B(3)= BAJO</b> |              |   |   |         |   |   |         |   |   |

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado Por:** El Autor

Los factores políticos, no tienen mayor relevancia en el presente proyecto, considerando que es una implantación de un sistema dentro de una empresa que ha considerado estos factores al momento de ser creada y esta consiente que existen

reformas dentro de la legislación ecuatoriana que pueden limitar sus actividades de desarrollo

**3.- Factores Sociales.-** Aquellos que tienen su incidencia en el diario convivir de las personas, incluyendo, además su incidencia en su manera de pensar y actuar, se incluyen a la educación, salud, empleo, entre otros.

**Cuadro 3.18 Análisis Externo POAM Factores Sociales**

| ANÁLISIS EXTERNO POAM                                |              |   |   |         |   |   |         |   |   |
|--|--------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| FACTORES SOCIALES                                    | CALIFICACIÓN |   |   |         |   |   |         |   |   |
|  | OPORTUNIDAD  |   |   | AMENAZA |   |   | IMPACTO |   |   |
|  | A            | M | B | A       | M | B | A       | M | B |
| 1. Desempleo   |              |   |   | X       |   |   |         | X |   |
| 2. Seguridad Social                                  |              | X |   |         |   |   |         |   | X |
| 3. Niveles de inseguridad                            |              |   |   | X       |   |   |         | X |   |
| 4. Debilidad del Sistema Educativo                   |              |   |   |         | X |   | X       |   |   |
| 5. Política salarial                                 |              |   |   |         | X |   |         |   | X |
| 6. Crisis de valores de la sociedad                  |              |   |   |         | X |   |         | X |   |
| <b>RESULTADOS: A(3)=ALTO); M(2)=MEDIO; B(3)=BAJO</b> |              |   |   |         |   |   |         |   |   |

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado Por:** El Autor

Los factores sociales, de igual manera tienen su incidencia dentro del desarrollo de la propuesta, en razón de que al verse modificado el nivel de percepción y aceptación de la política gubernamental con respecto al desarrollo de buen vivir, la sociedad tiende a tomar acciones que buscan modificar aquellas políticas planteadas por los gobiernos de turnos, a tal fin que cada persona solamente se limita a velar por sus intereses y no de la sociedad en su conjunto.

**4.- Factores Tecnológicos.-** Aquellos que tienen relación con el desarrollo de nueva maquinaria y equipo a fin de aminorar los tiempos en los procesos de producción, de tal manera que se aproveche efectivamente la disponibilidad de los recursos.

**Cuadro 3.19 Análisis Externo POAM Factores Tecnológicos**

| ANÁLISIS EXTERNO POAM                               |              |   |   |         |   |   |         |   |   |
|---|--------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| FACTORES TECNOLÓGICOS                               | CALIFICACIÓN |   |   |         |   |   |         |   |   |
|   | OPORTUNIDAD  |   |   | AMENAZA |   |   | IMPACTO |   |   |
|   | A            | M | B | A       | M | B | A       | M | B |
| 1. Telecomunicaciones                               | X            |   |   |         |   |   | X       |   |   |
| 2. Internet y el comercio electrónico               |              | X |   |         |   |   |         | X |   |
| 3. Facilidades de acceso a la tecnología            | X            |   |   |         |   |   | X       |   |   |
| 4. Nueva tecnología industrial                      |              | X |   |         |   |   |         | X |   |
| 5. Flexibilidad en la Producción                    |              |   |   |         |   | X |         |   | X |
| 6. Disminución de riesgos laborales                 | X            |   |   |         |   |   | X       |   |   |
| <b>RESULTADOS: A(3)=ALTO; M(2)=MEDIO; B(3)=BAJO</b> |              |   |   |         |   |   |         |   |   |

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado Por:** El Autor

Dentro del desarrollo del proyecto, el factor tecnológico es el más importante, en cuanto de su disponibilidad y precio, porque al momento de implementar un sistema se considera mejorar los sistemas existentes, a fin de reducir los costos y maximizar las utilidades, a través de la aplicación de nueva metodología que viabilice obtener un mejor control de los productos y además optimizar el tiempo para ofrecer un mejor servicio que permita alcanzar la fidelidad del cliente.

### 3.2.1.2 Análisis de la Situación Interna

Este tipo de análisis permitirá a la empresa, identificar las debilidades y fortalezas, para lo cual se debe evaluar si las decisiones tomadas están acorde a los objetivos planteados y además determinar si la dirección administrativa y su accionar es la más adecuada de tal manera que se estén alcanzando niveles altos de eficiencia y efectividad en el desempeño de todas las tareas asignadas a cada uno de los elementos de la organización.

Para el desarrollo del análisis interno, el estudio se basa en la utilización de la herramienta administrativa “Perfil de la Capacidad Interna (PCI), aquella que

permitirá definir cuales con las debilidades y fortalezas, así como de su impacto dentro de la organización.”<sup>23</sup>

Para el desarrollo de este análisis, se consideran cinco factores a ser evaluados.

**1.- Capacidad Directiva.-** Aquellas fortalezas y debilidades que se presentan al momento de la planeación, toma de decisiones, coordinación y control gerencial.

**Cuadro 3.20 Perfil de la Capacidad Interna (PCI) Capacidad directa**

| PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA(PCI)                   |              |   |   |           |   |   |         |   |   |
|---|--------------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
| CAPACIDAD DIRECTIVA                                   | CALIFICACIÓN |   |   |           |   |   |         |   |   |
|   | FORTALEZA    |   |   | DEBILIDAD |   |   | IMPACTO |   |   |
|   | A            | M | B | A         | M | B | A       | M | B |
| 1.Imagen corporativa                                  | X            |   |   |           |   |   | X       |   |   |
| 2.Uso de planes estratégicos                          |              | X |   |           |   |   |         | X |   |
| 3.Evaluación del macro entorno                        |              |   |   |           |   | X |         | X |   |
| 4.Capacidad de respuesta ante los cambios             |              | X |   |           |   |   |         | X |   |
| 5.Flexibilidad de la estructura organizacional        |              | X |   |           |   |   | X       |   |   |
| 6.Comunicación y control gerencial                    | X            |   |   |           |   |   |         | X |   |
| 7.Sistemas de toma de decisiones                      |              | X |   |           |   |   | X       |   |   |
| 8.Evaluación de gestión                               |              | X |   |           |   |   |         | X |   |
| <b>RESULTADOS: A(3)=ALTO); M(2)=MEDIO; B(3)= BAJO</b> |              |   |   |           |   |   |         |   |   |

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado Por:** El Autor

La empresa multinacional Belcorp-Ecuador al ser reconocida en el mercado mundial, tiene una capacidad directiva preparada para tomar decisiones oportunas y acertadas, siendo estas la base principal para la consecución de objetivos y así continuar con el desarrollo de la empresa así como la búsqueda de soluciones para los problemas planteados.

Tiene dos formas de organización, una para los asuntos administrativos y de dirección y la otra para los asuntos comerciales y de ventas dentro de la cual las

<sup>23</sup> AMAYA, Jairo; Gerencia: Planeación y Estrategia; Universidad Santo Tomás, Bucaramanga; 2.009; Pág. 22.

consultoras, siempre tienen la mayor importancia consideradas como parte fundamental de Belcorp-Ecuador.

La filosofía empresarial de Belcorp se centra en una visión de trascendencia que reflejará el compromiso de la corporación con su propio Recurso Humano, con la organización y la sociedad. Sus valores se basan en: Liderazgo el lograr los propósitos, inspirar e impulsar el cambio; Pasión es la energía y el entusiasmo de disfrutar lo que se hace; Compromiso creer en Belcorp y vivir su filosofía; Orgullo de compartir una historia de éxito.

Todo contribuye para que Belcorp-Ecuador mantenga un aspecto administrativo que guiado por personas interesadas en el desarrollo propio y empresarial sea una parte fundamental para la implementación de un nuevo sistema de control de inventarios en la empresa.

**2.- Capacidad Financiera.-** Aquellas fortalezas y debilidades que se presentan como consecuencia de los niveles de endeudamiento y financiamiento de la organización.

**Cuadro 3.21 Perfil de la Capacidad Interna (PCI) Capacidad Financiera**

| PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)                 |              |   |   |           |   |   |         |   |   |
|--|--------------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
| CAPACIDAD FINANCIERA                                 | CALIFICACIÓN |   |   |           |   |   |         |   |   |
|  | FORTALEZA    |   |   | DEBILIDAD |   |   | IMPACTO |   |   |
|  | A            | M | B | A         | M | B | A       | M | B |
| 1. Acceso a capital cuando lo requiere               | X            |   |   |           |   |   | X       |   |   |
| 2. Facilidad para salir del mercado                  | X            |   |   |           |   |   |         | X |   |
| 3. Rentabilidad y retorno de la inversión            |              | X |   |           |   |   |         | X |   |
| 4. Liquidez y disponibilidad de los fondos           | X            |   |   |           |   |   | X       |   |   |
| 5. Comunicación y control gerencial                  |              | X |   |           |   |   |         | X |   |
| 6. Habilidad para competir con precios               | X            |   |   |           |   |   | X       |   |   |
| 7. Inversión de capital                              |              |   | X |           |   |   |         | X |   |
| 8. Estabilidad de costos                             |              | X |   |           |   |   |         | X |   |
| <b>RESULTADOS: A(3)=ALTO); M(2)=MEDIO; B(3)=BAJO</b> |              |   |   |           |   |   |         |   |   |

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado Por:** El Autor

Al ser una empresa multinacional tiene una capacidad financiera desarrollada lo que le ha permitido romper mercados y adentrarse en muchos países con sus productos, vendiendo los mismos de manera efectiva a través de personas independientes laboralmente a la empresa (consultoras-vendedoras) pero que contribuyen directamente con el desarrollo de la misma y con una organización que en conjunto permite cumplir con todas sus obligaciones tanto corrientes como no corrientes.

**3.- Capacidad Competitiva.-** Mide el desempeño del departamento de comercialización, a fin de determinar la participación en el mercado, las estrategias de comercialización utilizadas, así como de la calidad de los productos ofertados.

**Cuadro 3.22 Perfil de la Capacidad Interna (PCI) Capacidad Competitiva**

| PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA(PCI)                   |              |   |   |           |   |   |         |   |   |
|---|--------------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
| CAPACIDAD<br>COMPETITIVA(COMERCIALIZACIÓN)            | CALIFICACIÓN |   |   |           |   |   |         |   |   |
|   | FORTALEZA    |   |   | DEBILIDAD |   |   | IMPACTO |   |   |
|   | A            | M | B | A         | M | B | A       | M | B |
| 1.Fuerza del producto, calidad y exclusividad         | X            |   |   |           |   |   | X       |   |   |
| 2.Lealtad y satisfacción del cliente                  | X            |   |   |           |   |   | X       |   |   |
| 3.Bajos costos de distribución y ventas               |              | X |   |           |   |   | X       |   |   |
| 4Curso del ciclo de vida del producto                 |              |   | X |           |   |   |         |   | X |
| 5.Inversión en investigación y planes de desarrollo   |              | X |   |           |   |   |         | X |   |
| 6.Barreras de entrada de productos en la compañía     |              | X |   |           |   |   |         | X |   |
| 7.Aprovechamiento del crecimiento del mercado         | X            |   |   |           |   |   | X       |   |   |
| 8.Disponibilidad de proveedores                       |              | X |   |           |   |   | X       |   |   |
| 9.Concentración de consumidores                       |              |   | X |           |   |   |         | X |   |
| 10.Portafolio de productos                            | X            |   |   |           |   |   | X       |   |   |
| 11.Programas de post-venta                            |              |   | X |           |   |   |         | X |   |
| <b>RESULTADOS: A(3)=ALTO); M(2)=MEDIO; B(3)= BAJO</b> |              |   |   |           |   |   |         |   |   |

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado Por:** El Autor

Al encontrarse en el tercer lugar de las marcas más vendidas en el mercado de los cosméticos, la capacidad de comercialización, es uno de los pilares fundamentales para la organización, para el logro de estos objetivos se proponen campañas publicitarias que maximizan la actividad de comercialización que facilita las actividades de venta por parte de las consultoras.

**4.- Capacidad Tecnológica.-** Mide el desempeño del departamento de producción y del normal desarrollo de la producción, así como de la infraestructura disponible, a fin de satisfacer las necesidades y requerimientos del mercado.

**Cuadro 3.23 Perfil de la Capacidad Interna (PCI) Capacidad Tecnológica**

| PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA(PCI)            |              |   |   |           |   |   |         |   |   |
|--|--------------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
| CAPACIDAD TECNOLÓGICA(PRODUCTIVA)              | CALIFICACIÓN |   |   |           |   |   |         |   |   |
|  | FORTALEZA    |   |   | DEBILIDAD |   |   | IMPACTO |   |   |
|  | A            | M | B | A         | M | B | A       | M | B |
| 1.Habilidad técnica y de manufactura           | X            |   |   |           |   |   |         | X |   |
| 2.Capacidad de innovación                      | X            |   |   |           |   |   |         | X |   |
| 3.Nivel tecnológico utilizado                  |              | X |   |           |   |   |         | X |   |
| 4.Fuerza de los procesos                       |              | X |   |           |   |   |         | X |   |
| 5.Entregas justo a tiempo                      |              | X |   |           |   |   | X       |   |   |
| 6.Valor agregado al producto                   |              |   | X |           |   |   |         | X |   |
| 7.Intensidad de la mano de obra en el servicio |              | X |   |           |   |   |         | X |   |
| 8.Economía de escala                           | X            |   |   |           |   |   | X       |   |   |
| 9.Nivel tecnológico informático                |              | X |   |           |   |   | X       |   |   |
| 10.Flexibilidad de la producción               | X            |   |   |           |   |   | X       |   |   |

**RESULTADOS: A(3)=ALTO; M(2)=MEDIO; B(3)=BAJO**

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado Por:** El Autor

Belcorp-Ecuador es una empresa especializada en el tratamiento facial, maquillaje tratante y alta perfumería, dispone de avanzada tecnología cosmética y cuenta con la colaboración estratégica del Centre de Biodermatologie Des Laboratoires Sérobiologiques.

La innovación en la producción y la flexibilidad en la misma en forma conjunta con la tecnología utilizada por Belcorp permiten satisfacer los requerimientos de producción para cubrir las ventas estimadas para cada campaña.

**5.- Capacidad del Talento Humano.-** Trata de identificar las fortalezas y debilidades del recurso humano con el que cuenta la organización, así como permite determinar el nivel académico, experiencia, motivación, entre otros, los mismos que inciden de manera directa en el desempeño de la productividad y del alcance de los objetivos organizacionales.

**Cuadro 3.24 Perfil de la Capacidad Interna (PCI) Capacidad del Talento Humano**

| <b>PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA(PCI)</b>            |                     |          |          |                  |          |          |                |          |          |
|---|---------------------|----------|----------|------------------|----------|----------|----------------|----------|----------|
| <b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>                   | <b>CALIFICACIÓN</b> |          |          |                  |          |          |                |          |          |
|   | <b>FORTALEZA</b>    |          |          | <b>DEBILIDAD</b> |          |          | <b>IMPACTO</b> |          |          |
|   | <b>A</b>            | <b>M</b> | <b>B</b> | <b>A</b>         | <b>M</b> | <b>B</b> | <b>A</b>       | <b>M</b> | <b>B</b> |
| 1.Nivel académico del talento humano                  |                     |          |          |                  | X        |          |                | X        |          |
| 2.Experiencia técnica                                 |                     | X        |          |                  |          |          | X              |          |          |
| 3.Estabilidad   | X                   |          |          |                  |          |          |                | X        |          |
| 4.Rotación  |                     |          |          |                  |          | X        |                |          | X        |
| 5.Ausentismo  |                     |          |          |                  |          | X        |                |          | X        |
| 6.Pertenencia   |                     | X        |          |                  |          |          | X              |          |          |
| 7.Motivación  | X                   |          |          |                  |          |          |                | X        |          |
| 8.Nivel de remuneración                               |                     | X        |          |                  |          |          | X              |          |          |
| 9. Riesgos de trabajo                                 |                     |          |          |                  |          | X        |                |          | X        |
| <b>RESULTADOS: A(3)=ALTO); M(2)=MEDIO; B(3)= BAJO</b> |                     |          |          |                  |          |          |                |          |          |

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado Por:** El Autor

El recurso humano más representativo son las consultoras o vendedoras que aunque trabajan de forma independiente, sin horarios, ni días de trabajo impositivos se sienten identificadas con la empresa. Son consideradas como el pilar fundamental del negocio, ya que en sus manos está la ventaja diferencial y el éxito comercial de la corporación, que a través del catálogo de productos, representan el canal más estratégico de la venta directa.

### **3.2.2 Matrices de Evaluación**

A continuación se procede a valorar la información obtenida a través de matrices que permitirán tomar una decisión adecuada para la optimización de los recursos de la empresa; Así, tenemos:

#### **3.2.2.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

[...] “La matriz EFE, facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural demográfica, ambiental, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.”<sup>24</sup>

Para la elaboración de la matriz EFE, se utilizan, todas las opiniones vertidas frente al desempeño del sector tema de interés, previamente se analizan sus oportunidades, amenazas y aquellos factores claves de éxito inherentes al presente estudio, de igual forma se asignan de forma individual los pesos y calificaciones correspondientes, en base a los siguientes parámetros:

- Seleccionar los factores claves de éxito para el sector donde se desarrolla la empresa Belcorp.
- Asignar un peso relativo a cada uno de los factores.
- La calificación a cada factor se lo realizará conforme a la siguiente escala:
  - 1= la respuesta es mala.
  - 2= la respuesta es el promedio del sector.
  - 3= la respuesta por arriba del promedio del sector.
  - 4= la respuesta es superior.
- Considerar que la puntuación media de la escala propuesta es 2.5, por lo tanto los resultados alcanzados giran en torno a este valor.

---

<sup>24</sup> VIDAL, E, *Diagnóstico organizacional*, Segunda Edición, Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004, P 99.

**Cuadro 3.25 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

| <b>MATRIZ EFE</b>    |                                 |   |                     |                    |      |
|----------------------|---------------------------------|---|---------------------|--------------------|------|
|                      | <b>FACTORES CLAVES DE ÉXITO</b> | <b>PESO</b>   | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>PONDERACIÓN</b> |      |
| <b>OPORTUNIDADES</b> | 1                               | Prestigio y calidad de los cosméticos reconocidos por sus marcas el mercado internacional.  | 0,1                 | 4                  | 0,4  |
|                      | 2                               | Incremento de la demanda mundial de productos de belleza.                                   | 0,2                 | 3                  | 0,6  |
|                      | 3                               | Tendencia al consumo de productos de belleza en el cuidado personal.                        | 0,08                | 2                  | 0,16 |
|                      | 4                               | Innovación de la tecnología en la elaboración de productos de belleza.                      | 0,12                | 4                  | 0,48 |
|                      | 5                               | Alta participación en el mercado.   | 0,1                 | 3                  | 0,3  |
| <b>AMENAZAS</b>      | 1                               | Competencia bien posicionada en el mercado.   | 0,1                 | 3                  | 0,3  |
|                      | 2                               | Trabas para la importación de materias primas.  | 0,08                | 1                  | 0,08 |
|                      | 3                               | Falta de apoyo gubernamental para negociación de tratados que favorezcan las exportaciones. | 0,05                | 1                  | 0,05 |
|                      | 4                               | Aumento de la inflación en los últimos períodos.  | 0,08                | 3                  | 0,24 |
|                      | 5                               | Varios requisitos técnicos de obligado cumplimiento para productos de consumo personal.     | 0,09                | 3                  | 0,27 |
| <b>TOTAL</b>         |                                 | <b>1,00</b>   |                     | <b>2,88</b>        |      |

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** El Autor

En este análisis se obtuvo el valor de 2.88, por sobre del promedio de 2,5, lo que indica que el sector comercial de productos de belleza se muestra favorable, y se está afianzándose en el mercado , sin embargo, existen amenazas latentes que podrían estar afectando su desempeño óptimo.

### **3.2.2.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Realizado el análisis de cada uno de los factores internos de la empresa Belcorp-Ecuador, se ha elaborado la matriz EFI, tomando en consideración las debilidades y fortalezas más relevantes que influyen en el desempeño del sector.

La escala de calificación de los factores, se lo interpreta de la siguiente forma:

- 4= Fortaleza mayor
- 3= fortaleza menor
- 2= debilidad menor
- 1= debilidad mayor

La calificación no puede ser menor a 1 ni mayor a 4. El puntaje promedio es de 2.5, el análisis se lo realiza en torno a este valor, si se mantiene una calificación por debajo de 2.5, el sector o unidad analizada será considerada como débil internamente, o a su vez si presenta una calificación superior a 2.5, la unidad analizada mantiene una posición interna fuerte.

**Cuadro 3.26 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

| <b>MATRIZ EFI</b>  |                                 |  |                     |                    |      |
|--------------------|---------------------------------|--|---------------------|--------------------|------|
|                    | <b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b> | <b>PESO</b>  | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>PONDERACIÓN</b> |      |
| <b>FORTALEZAS</b>  | 1                               | Economía a escala  | 0,1                 | 3                  | 0,3  |
|                    | 2                               | Marca reconocida en el mercado.                            | 0,1                 | 4                  | 0,4  |
|                    | 3                               | Normas estandarizadas de calidad.                          | 0,05                | 3                  | 0,15 |
|                    | 4                               | Alta disponibilidad de recurso humano.                     | 0,05                | 3                  | 0,15 |
|                    | 5                               | Organización empresarial adecuada.                         | 0,04                | 3                  | 0,12 |
|                    | 6                               | Precio competitivo dentro del mercado.                     | 0,1                 | 2                  | 0,2  |
|                    | 7                               | Alta tecnología en la elaboración de productos de belleza. | 0,06                | 3                  | 0,18 |
| <b>DEBILIDADES</b> | 1                               | Control de inventario poco efectivo.                       | 0,1                 | 4                  | 0,4  |
|                    | 2                               | Competencia con altos conocimientos de promoción.          | 0,06                | 2                  | 0,12 |
|                    | 3                               | Importación de materia prima con muchas trabas.            | 0,04                | 1                  | 0,04 |
|                    | 4                               | Deficiencia en disponibilidad de stock.                    | 0,09                | 2                  | 0,18 |
|                    | 5                               | Comercialización bajo pedido en periodos poco adecuados.   | 0,09                | 2                  | 0,18 |
|                    | 6                               | Poco control en devoluciones de productos.                 | 0,12                | 3                  | 0,36 |
| <b>TOTAL</b>       |                                 | <b>1,00</b>  |                     | <b>2,78</b>        |      |

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** El Autor

El puntaje alcanzado es de 2,78, que indica que el sector se ubica sobre el promedio esperado, mantiene una posición interna fuerte, demuestra que las fortalezas del sector superan a las debilidades con las que cuenta, se deben considerar aquellas que siguen restando competitividad al sector, para ello se debe promover propuestas dirigidas al ejecutivo para que las prevea o promueva mecanismos que incentiven las actividades de control.

### 3.2.2.3 Matriz FODA

En base al análisis realizado tanto interno (PCI), como externo (POAM), y considerando las matrices EFE y EFI, necesariamente se debe hacer una agrupación de aquellos factores más relevantes, a manera de matriz, en donde se resalte a los factores incidentes en la organización, tales como, la competencia, el talento humano, los recursos financieros, la comercialización, tendencias políticas, entre otros.

A continuación, se presenta la matriz FODA, se permitirá orientar de mejor manera los esfuerzos hacia el logro de los objetivos:

**Cuadro 3.27 Matriz FODA**

| <b>MATRIZ FODA</b> |                                  |                              |
|--------------------|----------------------------------|------------------------------|
|                    | <b>OPORTUNIDADES</b>             | <b>AMENAZAS</b>              |
| <b>FORTALEZAS</b>  | Estrategias de Ataque u ofensiva | Estrategias Defensivas       |
| <b>DEBILIDADES</b> | Estrategias de Mejora            | Estrategias de Supervivencia |

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado Por:** El Autor.

De la matriz antes expuesta, se desprenden estrategias, que sirven para definir de manera más clara los objetivos y de los medios a utilizar con el fin de alcanzarlos.

Para ello se considera necesario analizar las cuatro matrices que son: Estrategias de Ataque u ofensiva, Estrategias Defensivas, Estrategias de Mejora, Estrategias de Supervivencia. Así:

### 3.2.2.3.1 Matriz de Ataque

Cuadro 3.28 Matriz de Ataque

| MATRIZ DE ATAQUE U OFENSIVA                                       |                           |                      |                        |                    |
|---|---------------------------|----------------------|------------------------|--------------------|
| FORTALEZAS  | OPORTUNIDADES             |                      |                        |                    |
|   | Incremento de la demanda. | Tendencia de consumo | Acceso a la tecnología | Alta participación |
| Marca reconocida en el mercado.                                   | 4,00                      | 2,00                 | 3,00                   | 4,00               |
| Normas estandarizadas de calidad.                                 | 3,00                      | 4,00                 | 2,00                   | 3,00               |
| Alta disponibilidad de recurso humano.                            | 3,00                      | 3,00                 | 3,00                   | 4,00               |
| Organización empresarial adecuada.                                | 4,00                      | 2,00                 | 2,00                   | 4,00               |
| Precio competitivo  | 3,00                      | 2,00                 | 4,00                   | 2,00               |
| Alta tecnología   | 4,00                      | 2,00                 | 4,00                   | 3,00               |
| <b>SUMA</b>   | <b>21,00</b>              | <b>15,00</b>         | <b>18,00</b>           | <b>20,00</b>       |
| Calificación: 0=Ninguna; 1=Baja; 2=Media-Baja; 3=Alta; 4=Muy Alta |                           |                      |                        |                    |

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado Por:** El Autor

Del cuadro anterior, se desprenden los siguientes **objetivos estratégicos ofensivos**, de tal manera que con el aprovechamiento de las fortalezas de la empresa Belcorp-Ecuador se pueda lograr el desarrollo organizacional deseado por la gerencia:

1. Aprovechar el dinamismo de la economía ecuatoriana, se prevé que a futuro su crecimiento sea favorable, no solo al proyecto en mención, sino al resto de entes productivos del país, es por esto que la empresa deberá implementar sistemas de control más eficientes, con la implementación de nueva tecnología, a fin de proveer las necesidades del mercado, tanto en calidad, precio y servicio.

2. Realizar actividades para mantener el posicionamiento de la empresa y mejorarlo para lograr un mejoramiento del mismo, aprovechando el reconocimiento que posee la marca.
3. Mantener el modelo de trabajo independiente por parte de su fuerza de venta, que aprovecha la flexibilidad del tiempo, sin horarios de trabajo y venta bajo catálogo que beneficia a la empresa y a sus colaboradoras (consultoras), que con su espíritu de desarrollo propio logran también el crecimiento empresarial, a través de capacitaciones.
4. Mejorar su aspecto de control aprovechando las facilidades de adquisición de mercadería que permita disminuir costos y por ende mejorar la competitividad de los productos comercializados, de esta manera alcanzar un mejor posicionamiento dentro del mercado en el que se desenvuelve la empresa.

### 3.2.2.3.2 Matriz de Defensiva

Cuadro 3.29 Matriz de Defensiva

| MATRIZ DEFENSIVA O VULNERABILIDAD                                  |                              |                                |              |                      |                     |
|--|------------------------------|--------------------------------|--------------|----------------------|---------------------|
|  | AMENAZAS                     |                                |              |                      |                     |
| FORTALEZAS   | Competencia bien posicionada | Trabas a la importación de MP. | Inflación    | Tratados comerciales | Requisitos técnicos |
| Marca reconocida en el mercado.                                    | 4,00                         | 3,00                           | 2,00         | 4,00                 | 2,00                |
| Normas estandarizadas de calidad.                                  | 3,00                         | 2,00                           | 3,00         | 3,00                 | 2,00                |
| Alta disponibilidad de recurso humano.                             | 4,00                         | 4,00                           | 1,00         | 2,00                 | 4,00                |
| Organización empresarial adecuada.                                 | 3,00                         | 2,00                           | 2,00         | 2,00                 | 3,00                |
| Precio competitivo   | 3,00                         | 2,00                           | 3,00         | 1,00                 | 2,00                |
| Alta tecnología  | 4,00                         | 1,00                           | 1,00         | 1,00                 | 2,00                |
| <b>SUMA</b>  | <b>21,00</b>                 | <b>14,00</b>                   | <b>12,00</b> | <b>13,00</b>         | <b>15,00</b>        |
| Calificación: 0=Ninguna; 1=Baja; 2=Media; Baja; 3=Alta; 4=Muy Alta |                              |                                |              |                      |                     |

Fuente: Investigación Directa

Elaborado Por: El Autor

Del cuadro anterior, se desprenden los siguientes **objetivos estratégicos defensivos** a fin de contrarrestar las amenazas que se presentan en el medio donde se desenvuelve la organización:

1. Trabajar en planes de promoción y mejora de control para lograr un mejor posicionamiento en el mercado, de esta manera alcanzar o superar a la competencia, la que no está muy alejada de la posición de Belcorp-Ecuador pero que su reconocimiento le ha permitido permanecer en posiciones superiores.
2. Cumplir con todos los requisitos establecidos para la importación de materia prima, producción y comercialización de productos de belleza destinados al consumo humano, para lograr la confianza del cliente al momento de utilizar

el producto, permitiendo obtener el mismo en un tiempo acorde con sus requerimientos de consumo.

3. Proponer un plan económico, que se base en la obtención de liquidez en el corto plazo, a través de la venta de los productos en grandes volúmenes, a fin de garantizar la rotación efectiva de los inventarios y de la obtención de los recursos financieros que permitan desenvolverse de manera eficiente dentro del entorno económico al cual pertenece, teniendo en cuenta que el medio presenta variaciones sobre los cuales no se tienen ningún control, como es el caso de la inflación.
4. Aprovechar su organización administrativa de trayectoria que le ha permitido crecer y ser una empresa multinacional, para lograr la fidelidad del cliente y mejorar su posicionamiento al cubrir sus necesidades de consumo en el cuidado personal.

### 3.2.2.3.3 Matriz de Mejora

Cuadro 3.30 Matriz de Mejora

| MATRIZ DE MEJORA  |                           |                      |                        |                    |
|---|---------------------------|----------------------|------------------------|--------------------|
| DEBILIDADES   | OPORTUNIDADES             |                      |                        |                    |
|   | Incremento de la demanda. | Tendencia de consumo | Acceso a la tecnología | Alta participación |
| Control de inventario poco efectivo.                              | 4,00                      | 1,00                 | 3,00                   | 3,00               |
| Competencia con altos conocimientos de promoción                  | 3,00                      | 3,00                 | 3,00                   | 2,00               |
| Importación de materia prima con muchas trabas.                   | 3,00                      | 2,00                 | 2,00                   | 3,00               |
| Deficiencia en disponibilidad de stock                            | 4,00                      | 2,00                 | 3,00                   | 3,00               |
| Comercialización bajo pedido por períodos.                        | 4,00                      | 3,00                 | 2,00                   | 3,00               |
| Bajo control de devoluciones.                                     | 4,00                      | 2,00                 | 3,00                   | 3,00               |
| <b>SUMA</b>   | <b>22,00</b>              | <b>13,00</b>         | <b>16,00</b>           | <b>17,00</b>       |
| Calificación: 0=Ninguna; 1=Baja; 2=Media-Baja; 3=Alta; 4=Muy Alta |                           |                      |                        |                    |

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado Por:** El Autor

Gracias a la información que ofrece el cuadro anterior se puede plantear **objetivos estratégicos de mejora**, que permitan manejar las debilidades para lograr el desarrollo en el control de la empresa Belcorp-Ecuador, sobre todo en el manejo de los inventarios de bodega.

1. Crear un sistema de control de inventario que permita agilizar el ingreso, salida y devolución de la mercadería, para de esta manera aprovechar el actual crecimiento de la demanda.
2. Aprovechar el fácil acceso a la tecnología para mejorar los sistemas de control dentro de la empresa Belcorp-Ecuador que permita satisfacer las

necesidades del cliente al precio y en el momento adecuado, para alcanzar una mayor participación en el mercado en el que se desarrolla la empresa.

3. Disponer de la mercadería cuando el cliente lo requiera según los pedidos que realizan las consultoras, para alcanzar la fidelidad del mismo, presentando un producto de calidad en tiempos pertinentes y evitar que busquen a la competencia para satisfacer sus expectativas.
4. Fomentar el control de las devoluciones en bodega evitando utilizar un proceso complicado y con excesivas falencias, con el objetivo de no retrasar el tiempo de entrega de productos a la consultora, y por ende agilizar las actividades pertinentes para que logren la complacencia del cliente.

### 3.2.2.3.4 Matriz de Supervivencia

**Cuadro 3.31 Matriz de Supervivencia**

| <b>MATRIZ DE SUPERVIVENCIA</b>                                     |                              |                                |              |                      |                     |
|--|------------------------------|--------------------------------|--------------|----------------------|---------------------|
|  | <b>AMENAZAS</b>              |                                |              |                      |                     |
| <b>DEBILIDADES</b>   | Competencia bien posicionada | Trabas a la importación de MP. | Inflación    | Tratados comerciales | Requisitos técnicos |
| Control de inventario poco efectivo.                               | 4,00                         | 2,00                           | 3,00         | 2,00                 | 2,00                |
| Competencia con altos conocimientos de promoción                   | 3,00                         | 2,00                           | 3,00         | 2,00                 | 2,00                |
| Deficiencia en disponibilidad de stock                             | 4,00                         | 3,00                           | 3,00         | 3,00                 | 3,00                |
| Comercialización bajo pedido por períodos.                         | 3,00                         | 2,00                           | 2,00         | 1,00                 | 1,00                |
| Bajo control de devoluciones.                                      | 4,00                         | 1,00                           | 2,00         | 1,00                 | 1,00                |
| <b>SUMA</b>  | <b>18,00</b>                 | <b>10,00</b>                   | <b>13,00</b> | <b>9,00</b>          | <b>9,00</b>         |
| Calificación: 0=Ninguna; 1=Baja; 2=Media; Baja; 3=Alta; 4=Muy Alta |                              |                                |              |                      |                     |

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado Por:** El Autor

Se puede observar en el cuadro anterior la relación entre las debilidades y amenazas, lo que permite crear **objetivos estratégicos de supervivencia**, que promuevan controlar estas oportunidades de mejora que mantiene la empresa Belcorp-Ecuador; es decir se puntualiza las fortalezas inexistentes y necesarias a desarrollar para luchar contra la competencia.

1. Optimizar el Control de Inventarios dentro de la empresa con el objetivo de disminuir costos de entrega adicionales y generar devoluciones y cambios, que pueden ocasionar la pérdida de clientes, consecuencia de no recibir su pedido en el período estipulado, ó recibir productos no solicitados
2. Fortalecer el Control de Inventarios a través de la mejora o implantación de un sistema que permita aprovechar el crecimiento de la demanda en el sector, para lograr una diferenciación con la competencia y así poder competir con herramientas que ayuden a lograr un mejor posicionamiento en el mercado.
3. Establecer un control de los requisitos a cumplir con respecto a la importación de materia prima, elaboración del producto y comercialización del mismo, para alcanzar la confianza del cliente y por ende mejorar la participación de Belcorp-Ecuador con respecto a la competencia.
4. Aprovechar la trayectoria que tiene la empresa para negociar con proveedores, clientes internos y externos, y con entidades que puedan dinamizar las actividades de importación, producción y comercialización a las que se dedica Belcorp-Ecuador, para optimizar todos sus recursos.

#### **3.2.2.3.5 Matriz Estratégica FODA**

De acuerdo a las combinaciones presentadas en la matriz FODA, se plantea la combinación de estrategias, representada en la Matriz Estratégica FODA.

A continuación se muestra la matriz general gracias a las matrices utilizadas anteriormente; Así:

**Cuadro 3.32 Matriz Estratégica FODA**

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>MATRIZ FODA<br/>ESTRATÉGICA</b>  | <b>OPORTUNIDADES –O</b>   | <b>AMENAZAS – A</b>  |
|   | <b>O1.</b> Incremento de la demanda.<br><b>O2.</b> Tendencia al consumo<br><b>O3.</b> Tecnología.<br><b>O4.</b> Alta participación.   | <b>A1.</b> Competencia bien posicionada.<br><b>A2.</b> Inflación.<br><b>A3.</b> Tratados comerciales<br><b>A4.</b> Requisitos técnicos   |
|   | <b>FORTALEZAS –F</b>  | <b>ESTRATEGIAS –FO</b>   |
| <b>F1.</b> Marca reconocida<br><b>F2.</b> Disponibilidad RRHH<br><b>F3.</b> Organización empresa<br><b>F4.</b> Precio competitivo.<br><b>F5.</b> Tecnología.            | <b>1.</b> Implementar sistemas de control más eficientes.<br><b>2.</b> Crear un plan de promoción para mantener o mejorar el posicionamiento.<br><b>3.</b> Capacitar e incentivar al personal.<br><b>4.</b> Implementación de nueva tecnología. | <b>1.</b> Trabajar en planes de promoción y planes de mejora de control.<br><b>2.</b> Agilizar cumplimiento de requisitos.<br><b>3.</b> Plan económico para obtener liquidez.<br><b>4.</b> Planes de investigación y desarrollo.   |
| <b>DEBILIDADES – D</b>  | <b>ESTRATEGIAS – DO</b>   | <b>ESTRATEGIAS – DA</b>  |
| <b>D1.</b> Control de inventario<br><b>D2.</b> Disponibilidad de stock<br><b>D3.</b> Competencia con conocimientos de promoción.<br><b>D4.</b> Control de devoluciones. | <b>1.</b> Crear un sistema de control de inventario.<br><b>2.</b> Generar procesos de bodega más eficientes.<br><b>3.</b> Dinamizar procesos de producción.<br><b>4.</b> Realizar plan estratégico de Marketing para mejorar posicionamiento.   | <b>1.</b> Optimizar Control de Inventarios para disminuir costos y tiempos.<br><b>2.</b> Lograr diferenciación a través de planes.<br><b>3.</b> Negociar con proveedores, clientes internos y externos, y con entidades que puedan dinamizar las actividades a las que se dedica la empresa. |

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado Por:** El Autor

De todas las estrategias planteadas se ha elegido el crear un sistema de control de inventario dado que es la principal debilidad que tiene la empresa, lo que le permitirá a la misma mejorar sus procesos de recepción, entrega y devolución en el área de la bodega, de esta forma contribuirá al mejor desarrollo de las actividades de producción y comercialización a la que se dedica Belcorp aprovechando sus fortalezas.

### **3.3 SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO**

La empresa Belcorp-Ecuador con tres años de trayectoria en el país y más de 40 años a nivel internacional, considera necesario tener un mayor control en el manejo de sus inventarios; A pesar de tener una estructura sólida, con una alta participación en el mercado, está consciente que día a día debe saber enfrentar nuevos retos que puedan contribuir con el desarrollo de la misma.

Adaptarse a cambios de un mercado que no permanece estático y que constantemente está en desarrollo, la mayoría de empresas interpretan esto como una nueva oportunidad de mejora para no quedarse estancados en un mundo globalizado que ofrece nuevas tecnologías y medios para hacer productos y servicios que tengan la aceptación esperada por el cliente y generen la rentabilidad deseada por la empresa.

Aprovechando el crecimiento del mercado y la tendencia al consumo de productos de belleza es importante agilizar los procesos de producción y comercialización con un adecuado control al momento del ingreso y salida de los productos (inventarios) se podrá aprovechar esta oportunidad de crecimiento y alcanzar una mayor participación en el mercado.

La empresa Belcorp-Ecuador a pesar de disponer de un manejo de inventarios controlado, aún existen falencias internas en el mismo, específicamente en lo referente a las devoluciones , mismas que, siendo mercadería en perfecto estado, regresan a bodega, terminando allí su vida útil ya sea por caducidad, deterioro externo, mal trato o hasta robo.

Para disminuir este inconveniente es necesario crear un sistema de Control de Inventarios para optimizar el manejo del mismo y disminuir la pérdida que ocasiona este problema a la empresa, debido a la falta de control por parte de las personas encargadas en la bodega.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTEGRAL PARA OPTIMIZAR EL MANEJO DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA BELCORP – ECUADOR DE LA CIUDAD DE QUITO**

#### **4.1 EL CONTROL DE LOS INVENTARIOS**

El control del inventario de una empresa es uno de los aspectos administrativos que en las micro y pequeñas empresas no es de mucha importancia, por lo que se deja de lado, sin tener registros verdaderos, un responsable, políticas o sistemas que ayuden a mantener el Control de Inventarios, esta tareas relativamente no complicada, pero a la larga se torna minuciosa.

Es de vital importancia el Control de Inventarios en todas las empresas, dado que existen falencias internas y externas dentro de la bodega, como resultado de una falta de control, de esta manera mediante un debido uso de este sistema se puede minimizar las pérdidas y desperdicios, e intervenir sobre las causas de impacto sobre las utilidades.

Por ejemplo, cuando no existe un sistema de efectivo Control de Inventarios dentro de una empresa, las fortalezas del giro del negocio (alta rentabilidad y liquidez), se convierten automáticamente en debilidades.

El Control de Inventarios permite conocer de forma exacta, el sitio donde están ubicados los artículos, su cantidad correcta, de tal forma que se pueda determinar oportunamente el momento de realizar una nueva adquisición.

El Control de Inventarios, consiste en el conjunto de actividades y técnicas a ser utilizadas para mantener la cantidad de artículos en los niveles deseados, de tal forma que su costo y la probabilidad de que existan faltantes no sean de gran magnitud.

Entonces, para que Belcorp pueda ejecutar un control de inventario eficiente, se deben considerar las siguientes actividades:

- Realizar el conteo físico de los inventarios por lo menos una vez por año.
- Los procesos de compras, recepción y almacenamiento, deben funcionar eficientemente según procesos establecidos.
- Mantener permanentemente el inventario almacenado en sus respectivos racks, a fin de evitar pérdidas o deterioro.
- Permitir el acceso al inventario solamente al personal autorizado, específicamente restringir a las personas que tienen acceso a los registros contables.
- Mantener actualizados los registros de los inventarios.
- Realizar compra de mercancías en cantidades económicas.
- Mantener el nivel adecuado de inventarios a fin de prevenir situaciones de desabastecimientos.
- No mantener demasiado tiempo almacenados los inventarios.

A ello se debe agregar el considerar ciertos tipos de controles de inventarios, de tal forma que al final de periodo, se minimicen pérdidas y faltantes.

Se recomienda también, realizar el control de los inventarios a través del recuento físico en forma periódica, sin embargo, en la actualidad y debido al vertiginoso avance de la ciencia y tecnología, se han desarrollado nuevas técnicas, han obligado a que los controles periódicos de inventarios sean sustituidos por sistemas permanentes de control, de ello se deriva la necesidad de reemplazar el sistema informático hasta ahora mantenido por uno que ofrezca mejores prestaciones de tal forma que la información esté disponible a primera mano y con cero errores.

#### **4.1.1 Costos iniciales y finales**

Todos los negocios son distintos y poseen sus determinadas necesidades de efectivo a distintas etapas de su progreso, ya que no existe un método genérico de establecer sus costos iniciales, determinados negocios logran arrojar con un presupuesto muy

estrecho mientras que otros demandan una inversión imponente en inventario o equipos. Es importante saber si se logrará el dinero para proyectar su empresa de negocios.

Los costos iniciales en las compañías de venta directa universalmente son reservados, prácticamente serían los costos de un equipo de venta. Las compañías pretenden una forma fácil y económica para empezar.

Los bosquejos piramidales captan dinero por medio de los derechos pagados por nuevos interesados o atribuyéndoles el inventario o los materiales de apoyo. Las altas cuotas de introducción corresponderían ser una indicación de alerta.

El costo final se obtiene de consignar un gran número de concepciones que logran someterse según la importancia en el costo que se analiza, sin embargo, es aconsejable que, en principio se empleen todos o casi todos ellos, para conocer un rango de diferenciación en cada costo analizado.

#### **4.1.1.1 Costos de almacenamiento**

Los costos para determinar el almacenamiento, mantenimiento o de posesión del Stock, están conformados por todos los costos directamente interrelacionados con el manejo directo de los inventarios tales como:

- Costos Financieros de las existencias
- Gastos del Almacén
- Seguros
- Deterioros, pérdidas y degradación de mercancía.

En el caso de los costos de almacenaje son los que dependen de la actividad de bodegaje o propiamente dicho del almacenaje, esté o no gestionado por la empresa, o de que la mercadería esté almacenada en sistema de depósito por el proveedor o de que pertenezcan al fabricante.

Los componentes de los costos de almacenamiento que se presenta a continuación se clasifican por tres tipos que son importantes notar para el estudio:

- Por actividad interviene: el almacenaje y la manutención
- Por imputabilidad: son los costos fijos y variables
- Por origen: tenemos directos e indirectos.

## **COSTOS DIRECTOS DE ALMACENAJE**

### **Costos fijos**

- Personal Operativo
- Vigilancia y Seguridad
- Cargas Fiscales
- Mantenimiento del Almacén
- Reparaciones del Almacén
- Alquileres
- Amortización del Almacén
- Amortización de estanterías y otros equipos de almacenaje
- Gastos financieros de inmovilización

### **Costos variables**

- Energía
- Agua
- Mantenimiento de Estanterías
- Materiales de reposición
- Reparaciones ( relacionadas con almacenaje )
- Deterioros, pérdidas y degradación de mercancías.
- Gastos Financieros de Stock.

De los conceptos que se han anotado son los más comunes de los cuales se utilizarán los que correspondan a la realidad de la empresa. Los conceptos a utilizar son:

- Personal Operativo
- Vigilancia y seguridad
- Mantenimiento de la bodega
- Servicios básicos

Para el cálculo del costo de almacenamiento mensual se tiene la siguiente fórmula:

Costo de Almacenamiento = (sueldos y salarios del personal + pagos de seguridad privada + mantenimiento + servicios básicos + asesoría externa de manejo de inventarios) / cantidad de mercadería almacenada

$$\begin{aligned} \text{Costo de Almacenamiento} &= (12,000+10,000+14,000+1,500+8,000) / 1'000.000 \\ &= 45,500 / 1'000.000 \\ &= 0,0455 \end{aligned}$$

Este valor corresponda al costo de almacenamiento por unidad mensualmente.

#### **4.1.1.2 Costos de adquisición**

El costo de adquisición, de colocación o trámite de pedidos, se produce por los costos o gastos de la emisión de la orden de compra a un proveedor, o por los costos de la orden de pedido para la bodega.

Estos rubros varían de forma directa al número de órdenes colocadas, y no con la dimensión o monto de la orden.

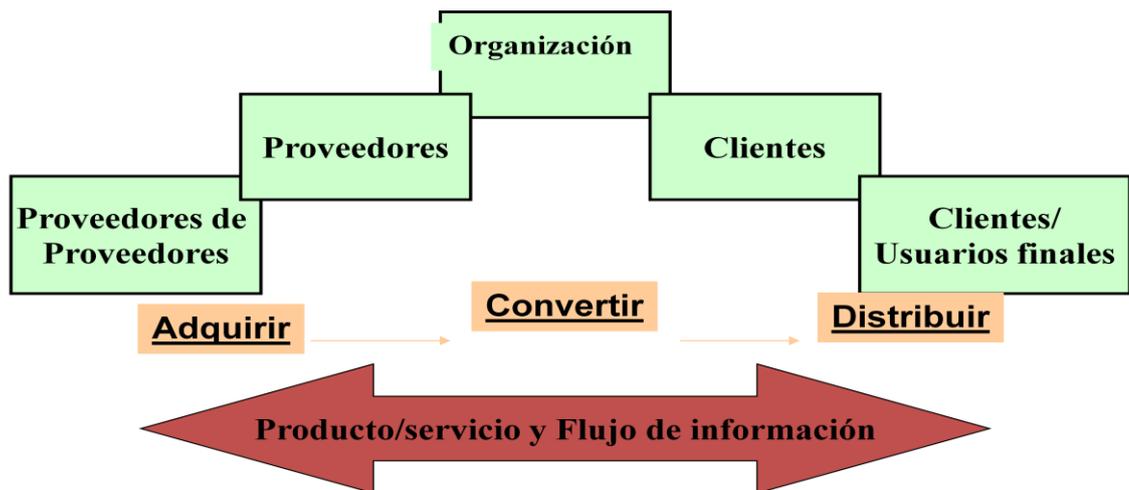
#### **4.1.1.3 Modelo Just in Time**

Sobre el Just in Time (JIT) se piensa frecuentemente que es una técnica donde se reduce los inventarios. Esta afirmación o forma de pensar es la correcta en una parte de la teoría. El JIT se considera en dos formas esenciales: una primera, como

filosofía de reducción de desperdicio, y una segunda, como un conglomerado de prácticas para reducir tanto los inventarios como los desperdicios.

El JIT determina la certeza de conocer cuál es la cadena de valor que la empresa tiene en la comercialización de la mercadería y productos.

**Gráfico 4.24 Cadena de Valor en la Comercialización**



Elaborado por: El Autor

En un taller o bodega es una instrumentación que requiere tiempo y esfuerzo amplio para certificar el éxito; dando como resultado a esta aplicación el reporte de beneficios sustanciales. Dentro del sistema JIT por lo general los inventarios se reducen, la calidad en existencias mejora y disminuye el desperdicio.

La clave del JIT son los elementos claves de éxito lo cuales son los siguientes:

1. Mantener un orden establecido.
2. Mejorar la calidad a través de mejorar los procesos.
3. Reducir los tiempos de preparación.
4. Obtener mantenimiento preventivo.
5. El incremento de los inventarios se reduce.
6. Capacitación a trabajadores
7. Se mantiene un nivel de programa.
8. Las operaciones se equilibran.

Como se puede notar el JIT es un sistema que ayuda a la liberación de los inventarios con técnicas que se maneja mediante una cultura organizacional general, en el caso de BELCORP, todo se realiza bajo una proyección general de ventas que se ha producido por el tiempo que la empresa lleva en el mercado. Por el sistema de ventas que se caracteriza por ser bajo la introducción de venta directa con ayuda de micro empresarias, o como su nombre técnico lo indica venta puerta a puerta; no obstante el desarrollo de la imagen corporativa que la empresa tiene y el manejo estratégico de alianzas con empresas de similares características.

El JIT capacita a los encargados del manejo de la mercadería en el sistema de orden establecido que implica; realizar un orden específico de cada uno de los productos sea por: frecuencia de salida, importancia, por orden alfabético y tipo, este último significa que se clasifica los productos por tipo y se los ordena de manera alfabética.

Como se trata el área de bodegas de la empresa, el mejoramiento continuo de la calidad subyace en el control efectivo de la salida de la mercadería a los lugares o destinos establecidos, en el punto de control que la organización ya formó como política de abastecimiento; los encargados de este proceso deben cerciorarse que los productos salgan en las condiciones, que generan la calidad deseada y esto como parte de la imagen corporativa de la empresa.

La mejor manera de acortar los tiempo de reposición, pedido y despacho es mantener un sistema informativo de condiciones óptimas que esté acorde a las necesidades y exigencias de la empresa, con esto se evita que los productos o mercadería llegue a su destino tarde o a destiempo, sino más bien conforme a las exigencias de los consumidores y en especial del sistema de redes de distribución empresarial.

Los inventarios tienen una rotación amplia y el mantenimiento preventivo se realiza mediante un sistema de codificación del tiempo de caducidad de los productos o mercadería al momento de recibirlos, de esta manera no se realiza una duplicidad de trabajo para la optimización del despacho de los productos, obteniendo que el inventario se mantenga corriente.

La consecuencia de realizar estos procesos o actividades en secuencia, sin dejar de lado ninguna observación en la existencia de los inventarios para que no se incrementen de manera vertiginosa, si no que se mantengan al nivel óptimo según los pronósticos de venta que tiene por año, y de manera más específica por catálogo (campana), conforman la reducción de inventario estático, sin dejar de lado los posibles incrementos por mercadería sobrante.

Cada una de las etapas del sistema JIT deben ser bien comprendidas por el personal que está a cargo de las bodegas, a éstas personas se las debe capacitar, en la optimización de recursos y al manejo de los procesos y a su vez hacerles participes de los objetivos que tiene la empresa para un futuro mediático e inmediato. Cuando estos puntos y parámetros están comprendidos por los trabajadores, el programa y la planificación que se realiza para cada año, se cumplen efectivamente incluyendo los objetivos en los niveles establecidos manteniendo un equilibrio de las operaciones en el área de bodega.

## **4.2 MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL DE BODEGA DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

### **4.2.1 Cargo: Jefe de Logística de Salida (JLS)**

#### **4.2.1.1 Objetivo Funcional (JLS)**

Planificar los recursos necesarios, monitorear, supervisar y medir las operaciones de distribución (despachos, tráfico y liquidación documentaria) para garantizar el cumplimiento de los ANS (Acuerdos de Nivel de Servicios) y KPI's (Key performance Indicators) en la distribución de pedidos, tales como:

- Reportes de Mercadería
- Reportes de Devoluciones
- Reportes de Cambio
- Codificación de Devoluciones
- Codificación de Cambios

Estos deben llegar a lo programado para poder determinar el grado de efectividad que se va obteniendo en el área de la bodega. Los indicadores e los observará más adelantes.

#### **4.2.1.2 Funciones Principales (JLS)**

Planear la operación del departamento, Distribución de la mercadería, usando los recursos y herramientas empleadas en BELCORP, evaluando las necesidades de los recursos existentes, (Transporte, Humanos, etc.) para garantizar el cumplimiento de los tiempos de entrega de pedidos.

Supervisar la ejecución de los procesos de Distribución (Despacho, Traking, liquidación documentaría, supervisión de campo, programación, transportes), mediante el personal a cargo.

#### **4.2.1.3 Funciones Secundarias (JLS)**

Administrar los Activos de despacho, fajas extensibles, portapapeles etc. Así como también las finanzas del departamento.

Elaboración, análisis y seguimiento del presupuesto para su buen cumplimiento, caja chica, cobro de distribución de pedidos, pedidos de servicio CDR'S, viajes especiales, cuadro de custodios por campaña, revisión de consistencia de pago, facturación y seguimiento de pago a proveedores, cuadro de descuento a transportistas.

Medir los indicadores de Gestión KPI'S (Key Performance Indicators) y proponer mejoras operativas que optimicen los resultados.

Ejemplo:

- Medir indicador de E.R.I,
- Barrido de lotes ( ZDMC001)

Elaborar los presupuestos trimestralmente para su área y rendir cuenta de los gastos, progresos y operaciones del área.

#### **4.2.1.4 Responsabilidades (JLS)**

Garantizar el 100% de los KPI'S (Indicadores de Gestión) se encuentren dentro de lo esperado.

Cumplimiento del 100% de los procedimientos establecidos por Belcorp, así como los establecidos por el cliente (Guía de Transporte y Mercadería de Productos).

Mantener al personal a su cargo en permanente evaluación, en base a ello deberá:

- Dictar o Programar Capacitaciones.

- Tomar medidas con el personal que presente problemas de conducta, bajo rendimiento y/o incumplimiento de sus funciones.
- Velar por el cumplimiento al 100% de los Lead Time, establecidos para la llegada de la mercadería a su respectivo destino.

#### **4.2.1.5 Atribuciones (JLS)**

Recibir las capacitaciones en los temas referidos a sus labores diarias.

#### **4.2.1.6 Relaciones Internas (JLS)**

Con las áreas de Gestión Humana, Aseguramiento de Calidad, Mantenimiento y Seguridad, Jefe Administrativo para atender las solicitudes de recursos/Semanal.

Con Jefes de Logística de Entrada, Logística Interna, Ejecutivos de Cuenta Esika y Gerente de País para coordinaciones internas.

#### **4.2.1.7 Relaciones Externas (JLS)**

Con Servicio al Cliente, para informar o coordinar cualquier novedad durante el despacho, travesía, reparto y liquidación.

Eventualmente con Gerentes de Zona para informar el envío del material promocional fuera de la fecha.

Eventualmente con Gerentes Regionales para informar o receptor cualquier inconveniente sobre los pedidos entregados.

Eventualmente con los transportistas y Courier para coordinar el transporte de pedidos especiales u otras.

#### **4.2.1.8 Reporta a (JLS):**

Planeador de cadena

#### **4.2.1.9 Supervisa a (JLS):**

Auxiliar de tráfico

Auxiliar de campo

Auxiliar de despacho

Coordinador de transporte

Auxiliar de reparto

#### **4.2.1.10 Puesto que lo reemplaza (JLS)**

Coordinador de transporte

### **4.2.2 Cargo: Jefe de Logística Interna (JLI)**

#### **4.2.2.1 Objetivo Funcional (JLI)**

Gestionar los recursos de manera eficiente de los procesos de: abastecimiento de los almacenes productivos al anaquel, fraccionamiento y chequeo de pedidos. Garantizando exceder las expectativas del cliente mediante el cumplimiento de los indicadores pactados en sus respectivos acuerdos a nivel de servicio (ANS).

#### **4.2.2.2 Funciones Principales (JLI)**

Elaborar los presupuestos trimestralmente y rendir cuenta de los gastos, progresos y operaciones del área.

Planificar las capacidades de producción de la línea de armado y determinar qué días sobrepasan la capacidad para luego realizar la programación real del día.

#### **4.2.2.3 Funciones Secundarias (JLI)**

Elaborar planes y programas de mejora continua en tecnología, infraestructura y operaciones con los Supervisores de Fraccionamiento cuando se tengan desviaciones con el fin de minimizar el tiempo de ciclo y maximizar el control de la operación.

Validar los ratios de gestión – Key performance indicators (KPI's) por campaña, elaborar y sustentar el informe para las reuniones de Visión y/o Ventas y Operaciones; exponer a la Gerencia los resultados de la gestión contra el plan de negocios.

Elaborar y sustentar los ratios de gestión – Key performance indicators (KPI's) por campaña en las reuniones de Ventas y Operaciones.

Elaborar informes de los resultados de gestión contra el plan de negocios y sustentarlo al Gerente de País.

Elaborar los presupuestos trimestralmente para su área y rendir cuenta de los gastos, progresos y operaciones del área.

#### **4.2.2.4 Responsabilidades (JLI)**

Garantizar el cumplimiento de los índices permisibles de KPI'S (Indicadores de gestión) y ANS (Acuerdos de Servicio) (100% en abastecimiento y 98.5% como mínimo de pedidos perfectos).

Tramitar el cumplimiento al 100% del presupuesto y minimizar las desviaciones del mismo.

Velar el cumplimiento al 100% de BPA, BPP y seguridad industrial en las áreas a cargo.

Gestionar que los proyectos de mejora se cumplan en las fechas establecidas.

Observar la correcta elaboración y desarrollo de los procedimientos de procesos productivos.

Observar que el personal cuente y cumpla con el uso de uniformes y equipos de seguridad industrial, horarios y uso eficiente de materiales y equipos de trabajo.

#### **4.2.2.5 Atribuciones (JLI)**

Recibir las capacitaciones en los temas referidos a sus labores diarias.

#### **4.2.2.6 Relaciones Internas (JLI)**

Jefe Logística Entrada, para coordinar procesos de revisión, recepción, necesidades de almacén y discrepancias físico-lógico. /Diario.

Jefe Logística Salida, para programación de producción, reparto en la distribución de materiales y otras necesidades de transporte, facturación. /semanal.

Gestión Humana, para coordinar y/o planificar las necesidades propias del personal a su cargo. /Según Necesidades.

Jefe de Aseguramiento de Calidad, Seguridad y Mantenimiento, para la coordinación de temas de Calidad y Seguridad Industrial/Semanal.

Jefe Administrativo para coordinar pago de proveedores, pedido de materiales y stock de cajas.

Con la Jefatura de Gestión Humana para solicitar apoyo y asesoría en cuanto al personal del área a cargo.

#### **4.2.2.7 Relaciones Externas (JLI)**

Con Clientes para proyección de pedidos, matriz de ventas y preparación de materiales junto con el requerimiento de Ventas.

Con proveedores para obtención de materiales de producción.

#### **4.2.2.8 Reporta a (JLI) :**

Planeador de cadena

#### **4.2.2.9 Supervisa a (JLI):**

Supervisor de reservas y armados

Supervisor de línea picking

#### **4.2.2.10 Puesto que lo reemplaza (JLI)**

Coordinador de Logística Interna

#### **4.2.3 Cargo: Jefe de Logística de Entrada (JLE)**

##### **4.2.3.1 Objetivo Funcional (JLE)**

Gestionar de manera eficiente y óptima los ingresos de productos, que se realicen al Centro de Distribución para garantizar que se encuentre en el disponible en los tiempos establecidos tanto lógicamente como físicamente, buscando exceder las expectativas de nuestros clientes.

#### **4.2.3.2 Funciones Principales (JLE)**

Gestionar la Información de visibilidad en el ingreso de productos a los CDP (Centro de Distribución Países) además de planificar las capacidades para esta actividad en el área de recepción y los procesos correspondientes.

Administrar y gestionar los abastecimientos del almacén hacia el punto de uso y/o anaqueles en función de la demanda.

Gestionar los inventarios, existentes en todos los almacenes lógicos de responsabilidad de Yobel, ejecutando planes que lleven a una correcta Administración de Inventarios que incluya el ERI. (Exactitud de Registro de Inventarios)

#### **4.2.3.3 Funciones Secundarias (JLE)**

Elaborar y presentar los resultados mensualmente de la gestión de Logística de Entrada en la reunión de Ventas y Operaciones. Los indicadores de Ingreso al disponible en 24 horas y el de exactitud de ERI (Exactitud de Registro de Inventarios)

Velar por el cumplimiento de los programas de actividades de Logística de Entrada, así como determinar las brechas y tomar acciones entre lo planeado y lo real.

Administrar y gestionar la integración hacia atrás con proveedores y otros agentes logísticos, velando por sincronizar el plan de entregas con las actividades en adelante de la cadena.

Velar por el cumplimiento de las Reglas de Oro de la Logística de Entrada:

1. Toda actividad se ejecuta a través de un plan (visibilidad)
2. Nada se mueve sin un documento Disciplina:
3. Buscar el paralelismo entre el físico y el lógico.

#### **4.2.3.4 Responsabilidades (JLE)**

Responsable de que los ingresos al Centro de Distribución País (CDP) se realicen dentro de los tiempos establecidos, según ANS.

Responsable de la exactitud de los registros de inventario en un nivel del 98%.

Responsable del Paralelismo entre el Físico y el Lógico en todos sus procesos, para lo cual Garantizará que se lleve de manera correcta y formal en los tiempos establecidos en los acuerdos de servicio (ANS)

Responsable del cumplimiento del programa de abastecimiento al punto de uso y/o anaqueles en un nivel del 98%.

Responsable del cumplimiento de los procedimientos y normas de seguridad, salud e higiene establecidas por la empresa.

Responsable de la ejecución de los inventarios que a solicitud del cliente se lleven a cabo, ello implica la planificación de recursos a efectos de que el mismo se lleve a cabo de manera correcta.

Administrar y evaluar al personal a su cargo.

Garantizar buenas prácticas de almacenamiento (BPA'S)

#### **4.2.3.5 Atribuciones (JLE)**

Visar los documentos (ordenes de trabajo, facturas, etc.).

#### **4.2.3.6 Relaciones Internas (JLE)**

Con Jefe de Logística Interna para establecer los procedimientos que garanticen el correcto flujo de la mercadería entre almacén y línea de sacado, durante el picking y en las devoluciones de campaña de tal forma que no impacte la exactitud de los registros de inventario.

Con Planeador de Cadena Logística y Jefes de Área para retroalimentar los servicios del área y plantear acciones de mejora.

Con asistente de Seguridad para autorizar el ingreso de proveedores.

Con Jefe de Gestión Humana para coordinar la selección de personal en caso de vacantes o incremento de trabajo.

#### **4.2.3.7 Relaciones Externas (JLE)**

Con Agentes de Aduanas para realizar coordinaciones.

Con clientes para solucionar o atender requerimientos puntuales.

Con proveedores Nacionales para coordinar horas de llegada de producto.

#### **4.2.3.8 Reporta a: (JLE)**

PLANEADOR DE CADENA

#### **4.2.3.9 Supervisa a (JLE):**

- Supervisor CDR (Cambios, Devoluciones y Reclamos)
- Supervisor logístico
- Supervisor de CCI ( Centro de Digitación Logístico)
- Supervisor ERI (Exactitud de Registro de Inventario)
- Digitador CCI
- Digitador CDR (Cambios, Devoluciones y Reclamos)

- Operario logístico – logística de entrada

#### **4.2.3.10 Puesto que lo reemplaza (JLE)**

Coordinador de Logística Interna

#### **4.2.4 Cargo: Jefe de Bodega e Inventarios (JBI)**

##### **4.2.4.1 Objetivo Funcional (JBI)**

Sistematizar las tareas de contabilidad, registro e inspección de bienes, planeando, controlando y administrando las acciones a seguir, a fin de inspeccionar su incorporación, desincorporación y custodia en los diferentes ingresos y salidas de mercadería o productos.

##### **4.2.4.2 Funciones Principales (JBI)**

Proyectar, sistematizar, dirigir y controlar las actividades ejecutadas por el personal a su cargo.

Efectuar reuniones con elementos de la unidad, para el afianzamiento de las acciones a seguir en el progreso de los programas manejados para el cumplimiento de objetivos establecidos.

Puntualizar los sistemas y tácticas para ejecutar el registro, manipulación y control de la mercadería o productos que hayan ingresado o salido a su vez..

Elabora informes técnicos finales de los inventarios realizados.

Programar y sistematizar con el área de Contabilidad, el cierre del ejercicio económico del año fiscal correspondiente para anexar datos de la mercadería o productos.

#### **4.2.4.3 Funciones Secundarias (JBI)**

Elaborar los balances de la mercadería o de los productos para la presentación de los estados financieros.

Asesorar en la ejecución y desarrollo de nuevos sistemas de inventario.

Preparar la toma de inventario físico de los bienes de la bodega establecida y/o conservar actualizado el inventario computarizado existente.

Velar por que la mercadería de Belcorp, se encuentre adecuadamente consolidados por pólizas de seguros.

Capacitar al nivel intrínseco constantemente a las secciones funcionales o equipos de trabajo que acceden el área de trabajo, tomando en cuenta los planes existentes y en relación con el área de inventarios.

Efectuar los estados demostrativos automatizados de los bienes de la Bodega de Belcorp.

Mantener enterado al Jefe de la Unidad de Contabilidad, concerniente a la inspección contable y físico de la mercadería o productos de Belcorp, y de los inventarios de materiales evidentes.

Controlar y evaluar al personal a su cargo.

Operar el computador para ingresar la información.

#### **4.2.4.4 Responsabilidades (JBI)**

Responsable de que los ingresos al Centro de Distribución País (CDP) se realicen dentro de los tiempos establecidos, según ANS.

Responsable de la exactitud de los registros de inventario en un nivel del 98%.

Responsable del Paralelismo entre el Físico y el Lógico en todos sus procesos, para lo cual Garantizará que se lleve de manera correcta y formal en los tiempos establecidos (ANS)

Responsable del cumplimiento del programa de abastecimiento al punto de uso y/o anaqueles en un nivel del 98%.

Responsable de la ejecución de los inventarios que a solicitud del cliente se lleven a cabo, ello implica la planificación de recursos a efectos, que se lleve a cabo de manera correcta.

#### **4.2.4.5 Atribuciones (JBI)**

Visar los documentos (ordenes de trabajo, facturas, etc.).

#### **4.2.4.6 Relaciones Internas (JBI)**

Este cargo tiene relaciones continuas con todas las dependencias de Belcorp, y con el personal de la unidad, con la finalidad de ejecutar y/o coordinar y/o asesorar y/o controlar y/o aprobar lo relativo al área, requiriéndose para ello una excelente destreza para conseguir cooperación de sus trabajadores.

#### **4.2.4.7 Relaciones Externas (JBI)**

Con Agentes de Aduanas para realizar coordinaciones.

Con clientes para solucionar o atender requerimientos puntuales.

Con proveedores Nacionales para coordinar horas de llegada de producto.

#### **4.2.4.8 Reporta a (JBI):**

Planeador de cadena

#### **4.2.4.9 Supervisa a (JBI):**

- Supervisor CDR
- Supervisor logístico
- Supervisor de CCI
- Supervisor ERI
- Digitador CCI
- Digitador CDR
- Operario logístico – Logística de Entrada

#### 4.4 ORGANIZACIÓN DE LOS MATERIALES

Para preparar la colocación de los materiales almacenados en la bodega, por lo general las empresas manipulan sistemas de codificación de materiales, cuando la cantidad de artículos es muy extensa, difícil e incluso imposible identificarlos por sus referentes nombres, marcas, tamaños, etc.

Para facilitar la administración de los materiales Belcorp, maneja un sistema de codificación para cada línea de productos este es un sistema racional, que admite realizar los procedimientos de almacenaje adecuados, operativos sistematizados de la bodega y control eficiente de las existencias.

Se da el nombre de tipificación de artículos a la catalogación, simplificación, especificación, normalización, esquematización y codificación de toda la mercadería o productos que forman las existencias Belcorp. Para una mejor comprensión a continuación se va a describir algunos productos con su codificación para tener un mayor conocimiento.

**Gráfico 4.25 Codificación De Productos**

| Material   | Texto breve de material | TpMt | L/O | DenLab/Of. | Grupo art. | Denom.gr-articulos   | Marca | Denominación |
|------------|-------------------------|------|-----|------------|------------|----------------------|-------|--------------|
| 01-000007  | ACIDO CITRICO USP       | MPCL | 10  | Cosméticos | 103        | Cuidado Personal     | 99    | GENERICA     |
| 01-000025  | ACTIVO 0185             | MPCL | 10  | Cosméticos | 101        | Fragancias           | 2     | ESIKA        |
| 01-000026  | ACTIVO 0186             | MPCL | 10  | Cosméticos | 105        | Tratamiento Corporal | 99    | GENERICA     |
| 01-000076  | ACTIVO 0545             | MPCL | 10  | Cosméticos | 101        | Fragancias           | 2     | ESIKA        |
| 01-0000100 | ACTIVO 0574             | MPCL | 10  | Cosméticos | 103        | Cuidado Personal     | 2     | ESIKA        |
| 01-0000110 | ACTIVO 0587             | MPCL | 10  | Cosméticos | 103        | Cuidado Personal     | 2     | ESIKA        |
| 01-0000120 | ACTIVO 0801             | MPCL | 10  | Cosméticos | 101        | Fragancias           | 1     | EBEL         |
| 01-0000124 | ACTIVO 0814             | MPCL | 10  | Cosméticos | 103        | Cuidado Personal     | 99    | GENERICA     |
| 01-0000154 | ACTIVO 1400 (252899)    | MPCL | 10  | Cosméticos | 105        | Tratamiento Corporal | 1     | EBEL         |
| 01-0000158 | ACTIVO 1465             | MPCL | 10  | Cosméticos | 103        | Cuidado Personal     | 2     | ESIKA        |
| 01-0000185 | ACTIVO 1743             | MPCL | 10  | Cosméticos | 103        | Cuidado Personal     | 2     | ESIKA        |
| 01-0000198 | ACTIVO 1911             | MPCL | 10  | Cosméticos | 103        | Cuidado Personal     | 99    | GENERICA     |
| 01-0000210 | ACTIVO 2017             | MPCL | 10  | Cosméticos | 105        | Tratamiento Corporal | 99    | GENERICA     |
| 01-0000235 | ACTIVO 0718             | MPCL | 10  | Cosméticos | 105        | Tratamiento Corporal | 99    | GENERICA     |
| 01-0000244 | AGENTE LIMPIADOR 1506   | MPCL | 10  | Cosméticos | 104        | Tratamiento Facial   | 99    | GENERICA     |
| 01-0000245 | AGENTE LIMPIADOR 1509   | MPCL | 10  | Cosméticos | 103        | Cuidado Personal     | 99    | GENERICA     |
| 01-0000249 | AGENTE LIMPIADOR 1825   | MPCL | 10  | Cosméticos | 103        | Cuidado Personal     | 3     | CYZONE       |
| 01-0000251 | AGENTE LIMPIADOR 1827   | MPCL | 10  | Cosméticos | 103        | Cuidado Personal     | 1     | EBEL         |
| 01-0000254 | AGENTE LIMPIADOR 1834   | MPCL | 10  | Cosméticos | 103        | Cuidado Personal     | 2     | ESIKA        |
| 01-0000261 | ANTIESTATICO 0332       | MPCL | 10  | Cosméticos | 103        | Cuidado Personal     | 1     | EBEL         |
| 01-0000262 | ANTIESTATICO 0336       | MPCL | 10  | Cosméticos | 103        | Cuidado Personal     | 2     | ESIKA        |
| 01-0000265 | ANTIESTATICO 0345       | MPCL | 10  | Cosméticos | 103        | Cuidado Personal     | 2     | ESIKA        |
| 01-0000273 | ANTIESTATICO 0806       | MPCL | 10  | Cosméticos | 103        | Cuidado Personal     | 2     | ESIKA        |
| 01-0000274 | ANTIESTATICO 0807       | MPCL | 10  | Cosméticos | 103        | Cuidado Personal     | 1     | EBEL         |
| 01-0000277 | ANTIESTATICO 1115       | MPCL | 10  | Cosméticos | 103        | Cuidado Personal     | 2     | ESIKA        |
| 01-0000278 | ANTIESTATICO 1222       | MPCL | 10  | Cosméticos | 103        | Cuidado Personal     | 2     | ESIKA        |

**Fuente:** Belcorp-Ecuador  
**Elaborado por:** El Autor

En el ejemplo se puede visualizar la categorización que Belcorp, para los productos debido a que la empresa maneja un número muy extenso de productos cuenta con 24,987 productos de sus tres marcas Lbel, Cyzone y Esika las cuales son

comercializadas en el mercado, se observa que se encuentra codificado el tipo de material, la descripción del material, el tipo de uso del producto si es cosmético o de otra línea, la descripción específica del producto, y la marca del mismo.

#### **4.4.1 Sistemas de control para la entrada y salida de materiales**

Para realizar la ejecución de este sistema de control de entrada y salida de materiales se debe tener muy claro las áreas que se propone implementar en las bodegas de Belcorp, en lo que se refiere a la recepción y entrega de Artículos, a continuación se realizara una pequeña descripción de las mismas.

##### **AREAS LA BODEGA.**

Para finalizar este apartado vamos a diferenciar y delimitar las siguientes zonas:

##### **Zona de Recepción o de Entrada**

Es aquella en la que se descarga la mercadería, para su posterior traslado a la bodega. Como paso primordial se debe tomar en cuenta los muelles, estos se encuentran localizados en la zona externa de la bodega por lo cual requieren un área suficiente para que el acceso sea menos dificultoso y se pueda realizar la maniobra de los vehículos con facilidad.

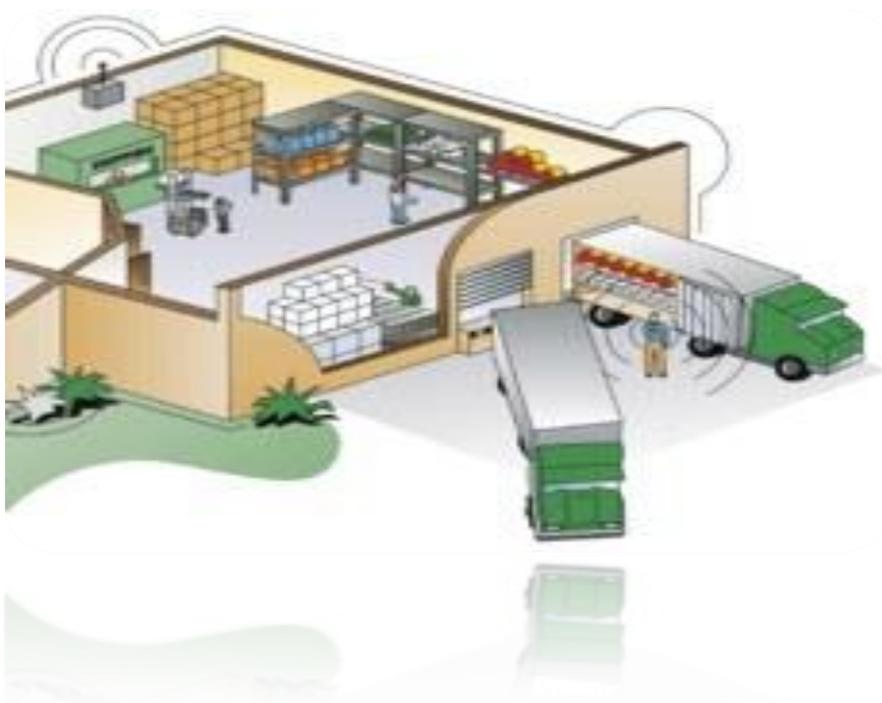
Se consignará una puerta de acceso a la bodega por lo menos para dos vehículos que lleguen a descargar la mercadería ya que actualmente se cuenta solo con una puerta de acceso lo cual provocó tráfico en la zona de ingreso para otras bodegas.

Se instalará el lugar de descarga a la altura del vehículo usando el sistema de elevación del muelle. En esta misma zona se consigue predestinar un área de vigilancia de la mercadería recibida esta puede ser material publicitario o a su vez los artículos del giro del negocio de Belcorp, en la cual se justificará el pedido que se ha ejecutado al proveedor con la mercadería recibida.

Determinados productos demandarán un reconocimiento del mismo, de tal manera que se deberá consignar un área de inspección para colocar la mercadería recibida con el propósito que esta sea inspeccionada.

En caso de que las paletas que se manifiestan sean inadecuadas con las manejadas para el almacenamiento, se deberá prever un área para el traslado de la mercadería de una paleta a otra.

**Gráfico 4.26 Zona de Recepción o de Entrada**



**Fuente:** Belcorp-Ecuador  
**Elaborado por:** El Autor

### **Zona de Almacenamiento**

Es el lugar en el cual la mercadería debe permanecer almacenada hasta el lapso de su expedición. Para el almacenamiento se tomará en cuenta las características de las unidades de carga, peso, volumen y con qué frecuencia se realizaran los inventarios.

Estos antecedentes permitirán tomar decisiones con relación al tamaño y peso de las paletas, el tipo de estanterías y distribución de las mismas y la amplitud necesaria en los pasillos; el Control de Inventarios permitirá determinar la zona en la cual se

ubicará la mercancía en relación de la rotación o frecuencia de entrada y salida de las mismas.

**Gráfico 4.27 Zona De Almacenamiento**



**Fuente:** Belcorp-Ecuador  
**Elaborado por:** El Autor

### **Zona de Expedición.**

Es zona en la cual dispone la mercadería para despachar a los clientes. Estará establecida según la cantidad de solicitudes recibidas y el medio de transporte de reparto.

Tomando en cuenta el gran movimiento de mercadería en la bodega, en esta zona se implementará un área de consolidación, la cual sirve para colocar y disponer la mercadería correspondiente a un pedido.

En esta misma área se puede realizar el embalaje. Una vez embalado el pedido se ejecutará un control de salidas que radicará en justificar las mercaderías o productos preparados con las mercaderías solicitadas.

**Gráfico 4.28 Zona de Expedición.**



**Fuente:** Belcorp-Ecuador  
**Elaborado por:** El Autor

**Zonas Auxiliares:** formadas por las áreas siguientes:

***Área de cambios devoluciones y reclamos***

En esta área se almacena la mercadería devuelta por el cliente, por defectuosa o exceso de pedido, hasta el momento en que sea identificada, será ubicada en el lugar correspondiente.

De igual manera en esta zona se puede depositar, de forma separada, los artículos que se tiene para devolver a nuestros proveedores, por idénticas causas.

En lo que se refiere a la devolución de mercadería o de productos por parte de la matriz la persona encargada de recibir estos artículos tendrá la obligación de registrar la documentación establecida por Belcorp, que son los diversos vales según el tipo de devolución que se realice, para respaldar la recepción de mercadería.

Adicional a esto tendrá la obligación de colocar una etiqueta la cual indique el estado en el cual llegó el producto a la bodega, para de esta manera eliminar el inconveniente que se ha detectado en el análisis de este proyecto, ya que los productos que llegan a devolución no pasan por ningún proceso el cual determine el estado de ingreso de la mercadería.

Se ha suscitado que al momento de realizar el inventario físico se encuentran productos que ingresaron en buenas condiciones, deteriorados, a medio uso o no se los encuentra (faltante de inventario)

Es por este motivo que se ha decidido implementar este sistema el cual va a permitir llevar un control más estricto y a su vez eficiente del ingreso y salida de productos del área de devoluciones en la bodega.

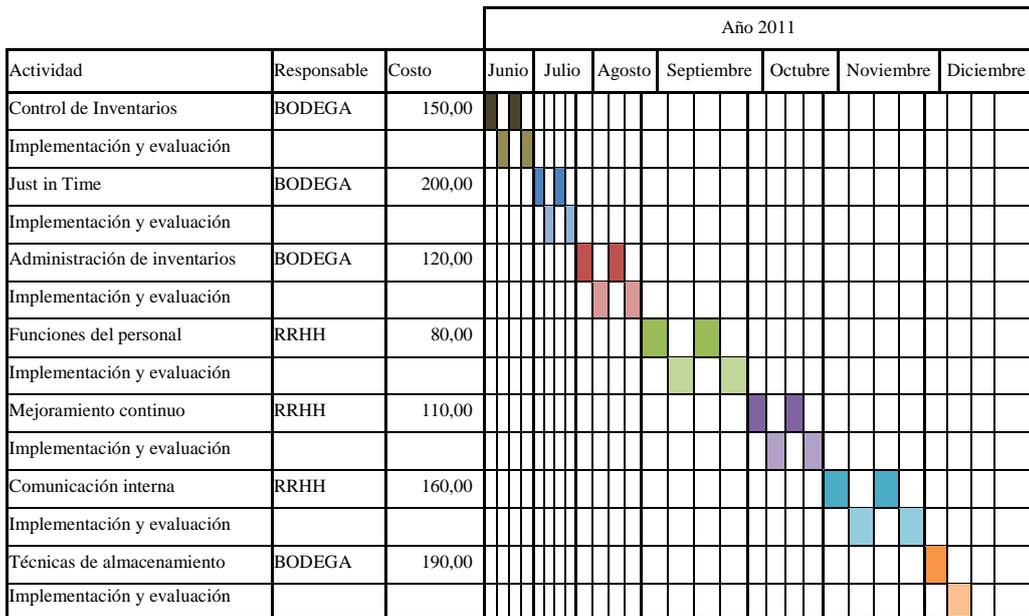
Este proceso permitirá al jefe de bodega mantener un control más estricto con referencia a las devoluciones, y por ende el porcentaje de cumplimiento de metas irá incrementando.

## **4.5 CALENDARIO DE IMPLEMENTACIÓN**

### **4.5.1 Diagrama Gantt de los procesos de implementación**

La implementación se realizará de manera paulatina primero capacitando al personal que se encuentra a cargo de la bodega que es el pilar de las actividades comerciales de la empresa.

**Cuadro 4.33 Diagrama de Gantt**



**Fuente:** Belcorp-Ecuador  
**Elaborado por:** El Autor

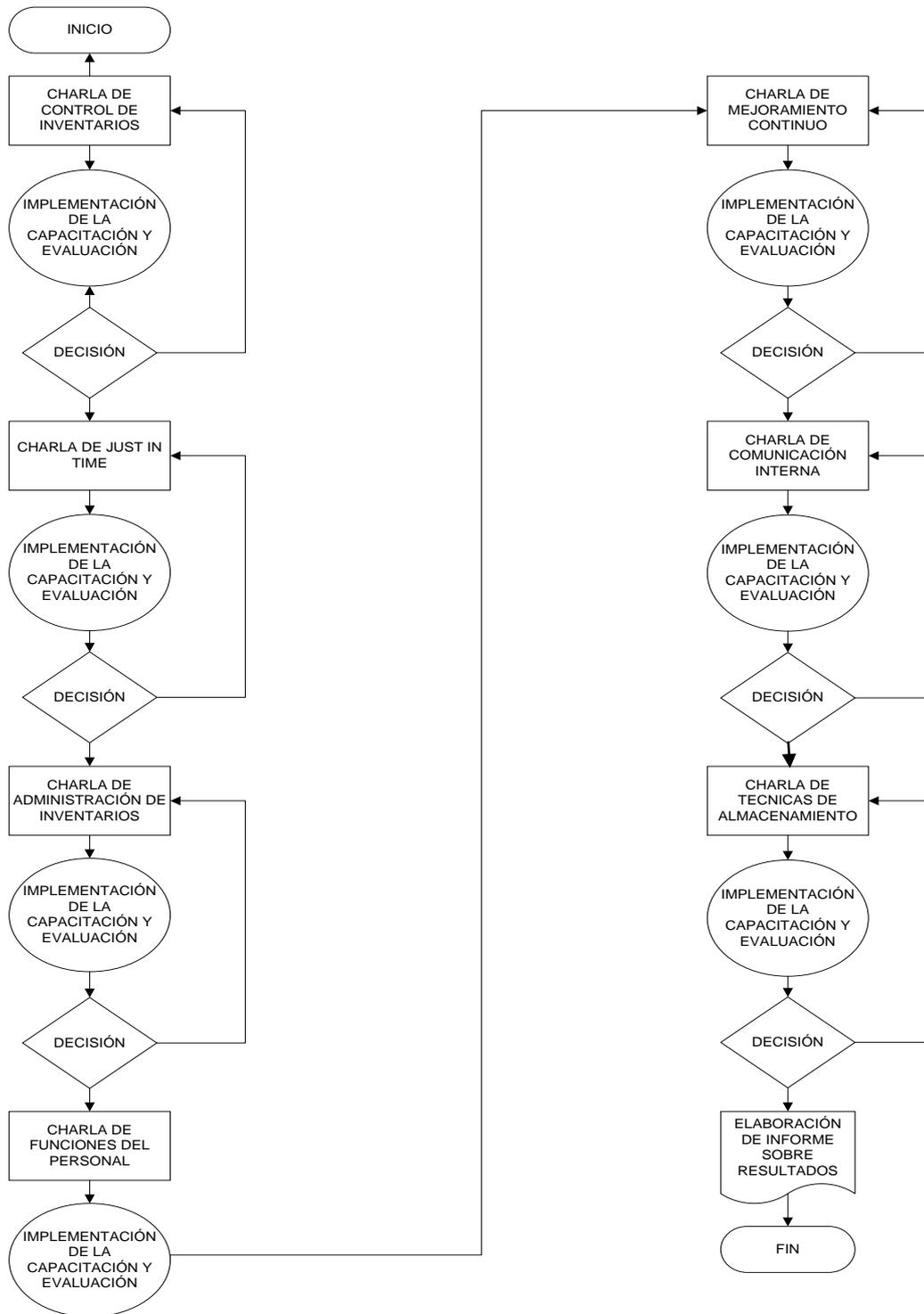
#### 4.5.2 Procesos de implementación

Después de la capacitación se realizará un control de la puesta en marcha de lo aprendido en las capacitaciones, bajo una evaluación de las capacidades.

El proceso de implementación se realizará de la siguiente manera:

**BELCORP- ECUADOR**

**Gráfico 4.29 Procesos de Implementación**

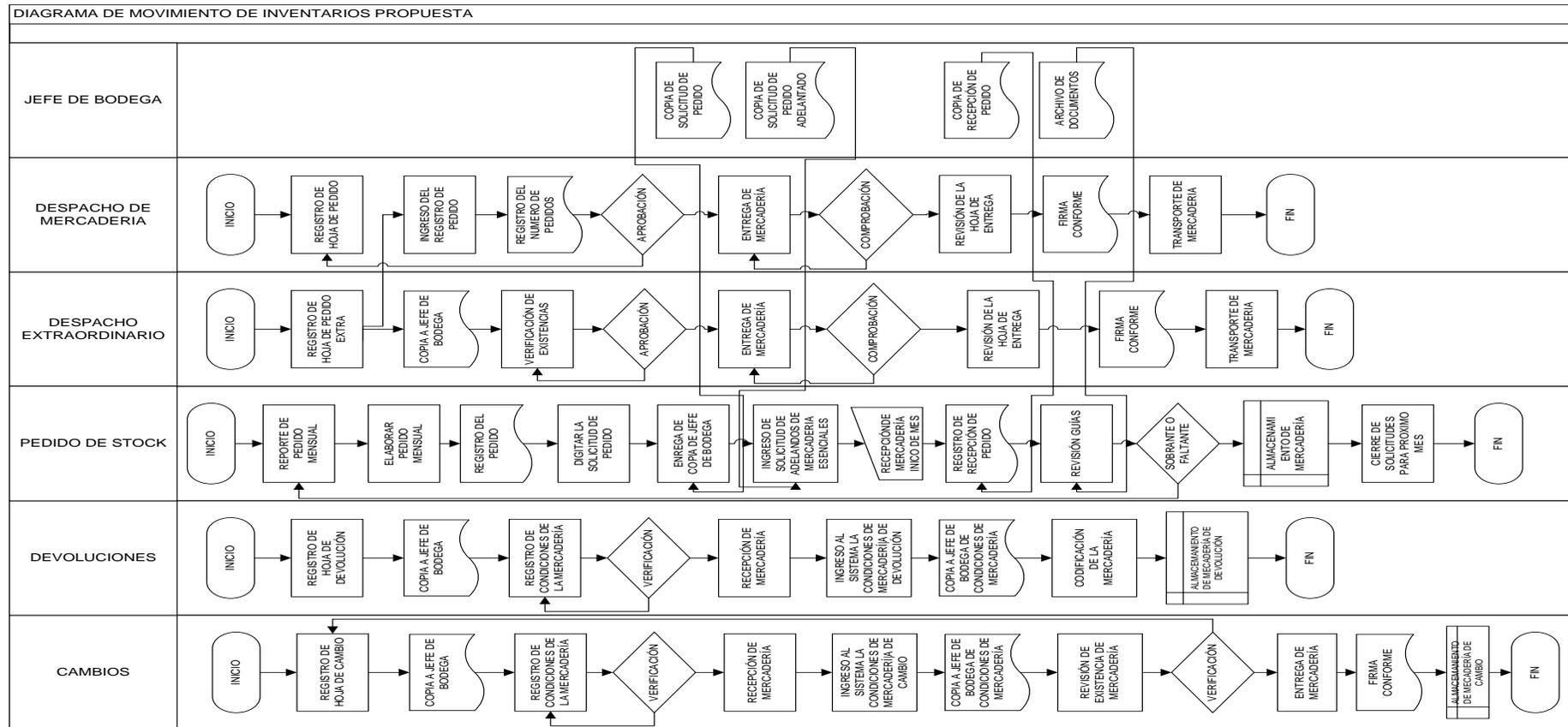


**Fuente:** Belcorp-Ecuador  
**Elaborado por:** El Autor

### **4.5.3 Diagrama de movimientos de inventarios propuesta**

El siguiente cuadro identifica los procesos que se deben llevar a cabo dentro de la bodega para tener un mayor control del inventario en todas sus etapas y en las condiciones cotidianas, que en esta área de la empresa se generan; en el diagrama de movimiento se elimina el nudo crítico, sobre las devoluciones y cambio, el cual generaba inconvenientes al momento de realizar un control sistemático de estos procesos, con la propuesta se elimina este nudo crítico, ya que se debe ingresar y codificar la mercadería, y en posterior desarrollar cambios de mercaderías.

**Gráfico 4.30 Diagrama de movimientos de inventario propuesta**



Fuente: Belcorp-Ecuador  
Elaborado por: El Autor

## 4.6 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE DISEÑO PLANTEADO

Se evaluará mediante:

- Análisis los reportes de ingreso y salida de mercadería
- Cumplimiento de las metas establecidas para el área de bodega,
- Con el proceso de integral de la capacitación que se da al personal
- El informe que proporcione el jefe de bodega, de acuerdo con lo establecido en esta capacitación.

### 4.6.1 Índices de control y cumplimiento de procesos

Dentro de los índices de control para el área de bodega tenemos los siguientes:

- Reportes ingresados de mercaderías
- Registros ingresados de devoluciones
- Registros ingresados de cambios
- Registros de codificación de mercaderías devueltas
- Registros de codificación de mercaderías de cambio
- Registros de codificación de mercaderías de reclamos

El cumplimiento y control de los registros y reportes evaluarán si la propuesta es la adecuada o se debe realizar una evaluación del proceso para realizar ajustes, antes de realizar el cierre de la propuesta, y de esta manera eliminar los errores que se pueda ocurrir en el futuro.

Se presenta un cuadro de los reportes que promedios ingresan a la bodega los que indican un índice y/o indicador que determina la gestión se realiza en esta área.

**Cuadro 4.34 Índice de Control y Cumplimiento**

| <b>Índice de Control y Cumplimiento (mes/promedio)</b> |                 |                |                     |                     |                   |                |
|--|-----------------|----------------|---------------------|---------------------|-------------------|----------------|
| <b>Reportes</b>  | <b>Ingresos</b> | <b>Óptimos</b> | <b>Inaceptables</b> | <b>Cumplimiento</b> | <b>Tolerancia</b> | <b>Alcance</b> |
| Mercadería   | 1251            | 1249           | 2                   | 99,84%              | 99%               | 0,84%          |
| Devoluciones, Reclamos                                 | 189             | 142            | 47                  | 75,13%              | 80%               | -4,87%         |
| Cambios  | 201             | 158            | 43                  | 78,61%              | 80%               | -1,39%         |
| Codificación Devoluciones                              | 189             | 180            | 9                   | 95,24%              | 85%               | 10,24%         |
| Codificación Cambios                                   | 201             | 161            | 40                  | 80,10%              | 85%               | -4,90%         |

**Fuente:** Belcorp  
**Elaborado por:** El Autor

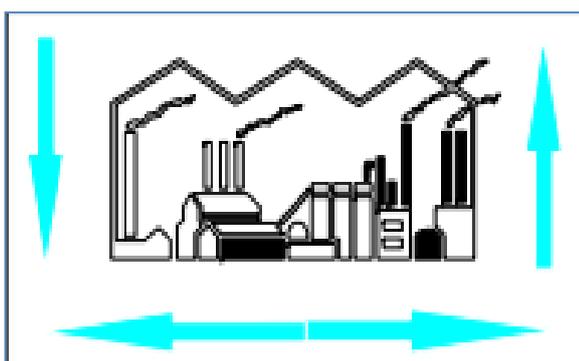
#### 4.6.2 Comunicación interna

Una política debe ser la comunicación dentro de una organización, tomado en cuenta su adecuada planificación y gestión, simplemente es potencial y viable si se alcanza en toda su extensión la organización y gestión, el concepto básico de la Comunicación Interna.

Partiendo desde esta premisa, el concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, Belcorp mantiene un nivel de comunicación interna muy amplio ya que los niveles de apoyo, son capacitados frecuente mente con la finalidad de que provean toda la información necesaria a las personas que se encuentran a su cargo.

La conceptualización de la comunicación interna de Belcorp radica en hacer participes a todos los empleados de la organización de lo que la misma se encuentra efectuando, lo cual compromete a colaborar, sugerir y comentar es decir involucrar a todos los que conforman la organización en cuanto a comunicación. Belcorp tiene un intercambio de información bidireccional de manera ascendente, descendente y horizontal facilitando una interacción por medio del dialogo de esta manera adoptando un carácter comunicativo eficaz y a su vez eficiente

**Gráfico 4.31 Comunicación Interna en Belcorp**



**Fuente:** Belcorp-Ecuador  
**Elaborado por:** El Autor

Como se mencionó anteriormente este es el sistema de comunicación interna que maneja Belcorp, pero este no ha sido aplicado de manera explícita para lo cual se propone reforzar este sistema de comunicación con la finalidad que éste de

resultados verídicos y visibles a corto tiempo tratando de que exista una comunicación total entre todos los niveles de la organización.

En cuanto a este tema el punto más difícil para la persona que maneja el área de comunicación interna es realizar la justificación de la inversión del plan ya existente, ya que supone un costo importante para la organización y no mantiene un efecto claro y visible de carácter inmediato

#### **4.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS**

Al realizar un diseño de un sistema de control se pretende optimizar el manejo de inventarios en las bodegas de Belcorp, manteniendo un adecuado nivel de existencias para minimizar la falta de stocks y poder atender en todo momento a la demanda, los clientes podrán disponer a tiempo, en las cantidades y especificaciones que solicitaron el producto.

El mismo sistema ayudará a mantener un control del inventario por parte de los empleados encargados del manejo del mismo, ya sea: suministros, materiales, insumos y todos los productos terminados, además les permitirá trabajar con la confianza de conocer que todas las bodegas de la empresa están coordinadas y poseen saldos que abastezcan la demanda de cada nueva colección que se oferta al cliente.

Gracias a este control se podrá aprovechar el crecimiento de la demanda con mayor oportunidad de ventas, creciendo sostenidamente de acuerdo a sus planes de futuro, abarcando y posicionándose con mayor seguridad en el mercado, satisfaciendo las expectativas económicas de sus administradores y accionistas, y generando confianza en todos sus trabajadores de planta y sus colaboradoras de ventas a nivel nacional.

A continuación se muestra un cuadro que identifica las ventajas del sistema en base a factores como: el tiempo, costos, calidad y servicio.

**Cuadro 4.35 Ventajas del Sistema Propuesto**

| FACTOR             | SITUACIÓN ACTUAL  | PROPUESTA  |
|--------------------|---|--|
| TIEMPO             | Entregas en tiempos óptimos.<br>Devoluciones con procesos ineficientes<br>Recepción controlada por personal.                | Agilización en entrega de productos.<br>Personal con tiempos de trabajo monitoreados.<br>Devoluciones mínimas, menor pérdida de tiempo.                    |
| COSTOS             | Devoluciones que ocasionan pérdida.<br>Robos o deterioro del producto.<br>Costos de almacenaje.                             | Disminución en devoluciones, costo de almacenaje, pérdida o deterioro de la mercadería, inventario optimizado.   |
| CALIDAD Y SERVICIO | Productos de calidad.<br>Reconocimiento en el mercado.<br>Alta participación.<br>Estándares en la elaboración de productos. | Lograr mayor captación del mercado ofreciendo productos de calidad al precio y tiempo adecuado. Marca reconocida por su trayectoria de calidad y servicio. |

**Elaborado por:** El Autor

## CAPÍTULO V

### 5. EVALUACIÓN FINANCIERA

#### 5.1 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

A fin de determinar el valor de la inversión de la implementación de un sistema de Control de Inventarios, se deben tomar en cuenta ciertos parámetros para realizar una estimación real del costo de dicha inversión:

- ❖ El costo asignado a la implementación, estará dado por el tamaño de la empresa.
- ❖ Determinar si la empresa tiene establecidos sistemas de control, de no ser así se podría contratar empresas especializadas para que lo realicen, o de no ser el caso, se capacitaría al personal de la empresa para tal fin. En este caso la empresa Belcorp-Ecuador hará énfasis en la capacitación del personal que trabaja en el área de bodega que cuenta con un total de 33 personas que vigilan en buen manejo de los inventarios dentro de la empresa.

Al contar con un grupo de 33 personas entre personal de jefatura, coordinación, supervisores, auxiliares y operarios; todos dirigidos por el planeador de cadena persona que también recibirá la capacitación para mejorar el área de la que está encargado.

Para mantener una capacitación adecuada se realizarán 3 grupos compuestos por 11 personas de manera indistinta sin considerar rango o actividad dado que la capacitación está enfocada generalmente al mejor manejo de inventarios para disminuir problemas en lo referente a las devoluciones recibidas de terceros, las mismas que regresan a bodega y terminan su vida útil por caducidad, deterioro externo, mal trato o hasta robo, habiendo sido producto en buen estado lo que se considera como pérdida para la empresa Belcorp-Ecuador.

De igual forma, dentro del presupuesto general, hay que considerar dos rubros importantes que determinaran el costo total del estudio para el diseño del sistema un sistema de Control de Inventarios, estos son:

1. *Los costos de implementación*, aquellos valores que comprenden, el estudio previo, el levantamiento de la información, de los procesos, la documentación del manual, y la implementación como tal, que incluye costos incurridos para la adquisición de medios publicitarios, preparación de seminarios, foros de información.
2. *Los costos de auditoría (actualización)*, aquellos en los que se incurren una vez ya implementado el proceso, en donde se realizan revisiones periódicas, a fin de determinar los niveles de aceptación y el grado de avance en la aplicación de la nueva propuesta.

A continuación se muestra el presupuesto establecido para el sistema de Control de Inventarios desde el planteamiento del problema hasta la conclusión del mismo con las debidas actividades de planificación, organización, dirección y control que permitirá a los trabajadores del área de bodega de la empresa Belcorp-Ecuador tener un mejor manejo de los inventarios.

Esta inversión será favorable tanto para el trabajador como para la empresa; porque le permitirá tener conocimientos para desempeñar mejor su labor y la empresa disminuirá la pérdida por un control inadecuado en el manejo de los inventarios. Aprovechando la tendencia actual al consumo de productos belleza que existe en el mercado en el que se desarrolla la empresa.

**Cuadro 5.36 Presupuesto Recursos Humanos y Materiales**

| <b>PRESUPUESTO</b>              |                        |                       |                    |
|---------------------------------|------------------------|-----------------------|--------------------|
| <b>RECURSOS HUMANOS</b>         |                        |                       |                    |
| <b>ACTIVIDAD</b>                | <b>HORAS EMPLEADAS</b> | <b>VALOR HORA</b>     | <b>VALOR TOTAL</b> |
| Diagnóstico Previo              | 200                    | 2,8                   | 560                |
| Planificación                   | 180                    | 5,00                  | 900                |
| Levantamiento de la Información | 320                    | 2,8                   | 896                |
| Capacitación                    | 160                    | 7,00                  | 1120               |
| Documentación                   | 180                    | 2,8                   | 504                |
| Implementación                  | 380                    | 2,8                   | 1064               |
| Auditorías internas             | 90                     | 5,00                  | 450                |
| Seguimiento y Control           | 90                     | 5,00                  | 450                |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>1.600,00</b>        |                       | <b>5.944,00</b>    |
| <b>RECURSOS MATERIALES</b>      |                        |                       |                    |
| <b>RUBRO</b>                    | <b>CANTIDAD</b>        | <b>COSTO UNITARIO</b> | <b>COSTO TOTAL</b> |
| Equipos de computación          | 3                      | 1.440                 | 4320               |
| Hojas papel bond                | 8.000,00               | 0,03                  | 240                |
| Copias                          | 6.000,00               | 0,02                  | 120                |
| Impresión de afiches            | 500                    | 0,6                   | 300                |
| Imprevistos                     |                        |                       | 500                |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>14.503,00</b>       |                       | <b>5.480,00</b>    |
| <b>TOTAL 1 Y 2</b>              |                        |                       | <b>11.424,00</b>   |

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** El Autor

La inversión requerida para el sistema de Control de Inventarios en la empresa Belcorp-Ecuador es de 11.424,00 dólares, con lo cual se pretende alcanzar los objetivos de mejor manejo de los inventarios por parte de las personas encargadas de la bodega dentro de la empresa.

Con esta inversión se espera disminuir las pérdidas ocasionadas por la devolución y deterioro de los productos que ofrece Belcorp, reflejado en el mejor manejo de los inventarios por parte de los empleados encargados del manejo del mismo, con

bodegas coordinadas y con saldos que abastezcan la demanda que día a día crece en un mercado dinámico.

## 5.2 SITUACIÓN FINANCIERA HISTÓRICA Y ACTUAL

La empresa Belcorp con más de 40 años en el mercado internacional y en el mercado ecuatoriano desde el año 2006 ha tenido un desarrollo que le ha permitido situarse en la tercera posición, con una participación del 21% del total de mercado, se considera una empresa que cumple las expectativas del cliente y le ha permitido lograr un buen posicionamiento.

A continuación se muestra la evolución de la empresa en el periodo 2006-2010:

**BELCORP-ECUADOR**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**PERÍODO 2006-2010**  
**(En Dólares Americanos)**

**Cuadro 5.37 Estado de Resultados Período 2006 – 2010**

| ESTADOS DE RESULTADOS                         | 2.006            | 2.007            | 2.008            | 2.009            | 2.010            |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|   | USD              | USD              | USD              | USD              | USD              |
| <b>VENTAS BRUTAS</b>                          | 29.977.274       | 30.876.592       | 32.111.656       | 33.717.238       | 35.065.928       |
| Devolución en ventas                          | 15.717           | 16.975           | 18.842           | 21.668           | 25.352           |
| <b>VENTAS NETAS</b>                           | 29.961.556       | 30.859.617       | 32.092.814       | 33.695.570       | 35.040.576       |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>                        | 11.624.719       | 11.973.461       | 12.452.399       | 13.075.019       | 13.598.020       |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                         | 18.336.837       | 18.886.156       | 19.640.414       | 20.620.551       | 21.442.556       |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>                   | 14.371.903       | 14.803.060       | 15.395.182       | 16.164.941       | 16.811.539       |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                   | 3.964.934        | 4.083.097        | 4.245.232        | 4.455.610        | 4.631.017        |
| <b>OTROS EGRESOS</b>                          |                  |                  |                  |                  |                  |
| Otros egresos neto                            | -239.556         | -246.743         | -256.612         | -269.443         | -280.221         |
| Gastos Financieros                            | -63.314          | -65.214          | -67.822          | -71.213          | -74.062          |
| <b>Total otros egresos</b>                    | -302.870         | -311.956         | -324.435         | -340.656         | -354.283         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO RENTA Y PTU</b> | 3.662.064        | 3.771.140        | 3.920.797        | 4.114.953        | 4.276.734        |
| <b>PARTICIPACION TRABAJADORES</b>             | 915.516          | 942.785          | 980.199          | 1.028.738        | 641.460          |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>  | 2.746.548        | 2.828.355        | 2.940.598        | 3.086.215        | 3.635.275        |
| <b>IMPUESTO A LA RENTA</b>                    | 686.637          | 707.089          | 735.150          | 771.554          | 908.734          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                          | <b>2.059.911</b> | <b>2.121.266</b> | <b>2.205.449</b> | <b>2.314.661</b> | <b>2.726.540</b> |

**Fuente:** Belcorp-Ecuador  
**Elaborado por:** El Autor

El cuadro anterior muestra como la empresa Belcorp-Ecuador ha evolucionado en un período de 5 años, notándose un incremento en la utilidad neta del 3.98% en el año 2007 en comparación al año 2006, para el año 2008 se alcanza una utilidad de 2.205.449 dólares con un incremento aproximado del 4%, para el año 2009 se logra un crecimiento del 4.95% en la utilidad neta y para el año 2010 se incrementa en un se alcanza una utilidad de 2.726.540 dólares.

Considerando el enfoque del sistema de control de inventario es importante analizar la evolución de las devoluciones en ventas que se establece como el principal problema en el manejo de inventarios. Entonces: Se puede observar que al inicio del período la cantidad en dólares en devolución en ventas fue de 15.717 y para el final del período se incremento a 25.352 dólares, en comparación al año 2009 y 2010 se observa un incremento del 15%, el promedio de evolución de la devolución por ventas en el período 2006-2010 se estima en el 12.75%.

### **5.3 EVALUACIÓN FINANCIERA**

Luego de analizar la evolución de la empresa en los últimos 5 años y considerando la falta de un sistema de control integral, la gerencia con la inversión realizada espera mejorar en dos puntos claves que le permitirán cumplir sus expectativas de crecimiento y por ende su alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado en el que se desenvuelve.

Con el fin de evaluar los resultados de su actividad con la implantación de la presente propuesta y sin la misma, se consideración los siguientes parámetros:

- El ingreso de ventas mantendrá su tendencia de crecimiento que fue a un promedio del 5% anual.
- Para realizar la proyección de los gastos, se consideran que estos mantendrán una tendencia igual a la tasa de inflación actual del 4.44%<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion). Tasa de inflación al 31 de julio del 2011.

### 5.3.1 Evaluación sin propuesta

A continuación se muestra el Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado si la empresa decide continuar con el mismo Control de Inventarios, es decir en el caso de no implementar la propuesta.

La empresa Belcorp-Ecuador presenta su Estado de Resultados proyectado al año 2015. Así:

**BELCORP-ECUADOR**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**  
**(En Dólares Americanos)**

**Cuadro 5.38 Estado de Resultados Proyectado**

| ESTADOS DE RESULTADOS                         | 2.011            | 2.012            | 2.013            | 2.014            | 2.015            |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|   | USD              | USD              | USD              | USD              | USD              |
| <b>VENTAS BRUTAS</b>                          | 36.819.224       | 38.660.186       | 40.593.195       | 42.622.855       | 44.753.997       |
| Devolución en ventas                          | 29.155           | 33.528           | 38.557           | 44.341           | 50.992           |
| <b>VENTAS NETAS</b>                           | 36.790.070       | 38.626.658       | 40.554.638       | 42.578.514       | 44.703.005       |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>                        | 14.277.921       | 14.991.817       | 15.741.408       | 16.528.478       | 17.354.902       |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                         | 22.512.149       | 23.634.841       | 24.813.230       | 26.050.036       | 27.348.103       |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>                   | 17.557.971       | 18.337.545       | 19.151.732       | 20.002.069       | 20.890.161       |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                   | 4.954.177        | 5.297.295        | 5.661.498        | 6.047.966        | 6.457.942        |
| <b>OTROS EGRESOS</b>                          |                  |                  |                  |                  |                  |
| Otros egresos neto                            | -292.663         | -305.657         | -319.228         | -333.402         | -348.205         |
| Gastos Financieros                            | -77.350          | -80.785          | -84.371          | -88.118          | -92.030          |
| <b>Total otros egresos</b>                    | -370.013         | -386.441         | -403.599         | -421.519         | -440.235         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO RENTA Y PTU</b> | 4.584.164        | 4.910.854        | 5.257.898        | 5.626.447        | 6.017.708        |
| <b>PARTICIPACION TRABAJADORES</b>             | 687.625          | 736.628          | 788.685          | 843.967          | 902.656          |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>  | 3.896.540        | 4.174.226        | 4.469.213        | 4.782.480        | 5.115.051        |
| <b>IMPUESTO A LA RENTA</b>                    | 974.135          | 1.043.556        | 1.117.303        | 1.195.620        | 1.278.763        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                          | <b>2.922.405</b> | <b>3.130.669</b> | <b>3.351.910</b> | <b>3.586.860</b> | <b>3.836.289</b> |

Fuente: Belcorp-Ecuador  
Elaborado por: El Autor

### 5.3.2 Evaluación con propuesta

A fin de poder evaluar si el sistema de Control de Inventarios ha cubierto la necesidad de la empresa, adicionalmente a los parámetros ya establecidos, propone:

- Disminuir el valor de la devolución en ventas en un 8% con relación al valor del último año.
- Para el resto de la proyección se mantiene la tendencia de crecimiento en ventas, y con relación a los gastos se considera al porcentaje de inflación.

A continuación se muestra una proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa Belcorp-Ecuador en un período de 5 años implementando la propuesta, Así:

**BELCORP-ECUADOR**  
**ESTADO DE RESULTADOS CON PROPUESTA**  
**(En Dólares Americanos)**

**Cuadro 5.39 Estado de Resultados Projectado con Propuesta**

| ESTADOS DE RESULTADOS                         | 2.011            | 2.012            | 2.013            | 2.014            | 2.015            |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|   | USD              | USD              | USD              | USD              | USD              |
| <b>VENTAS BRUTAS</b>                          | 36.819.224       | 38.660.186       | 40.593.195       | 42.622.855       | 44.753.997       |
| Devolución en ventas                          | 27.380           | 29.571           | 31.936           | 34.491           | 37.250           |
| <b>VENTAS NETAS</b>                           | 36.791.844       | 38.630.615       | 40.561.259       | 42.588.364       | 44.716.747       |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>                        | 14.277.921       | 14.991.817       | 15.741.408       | 16.528.478       | 17.354.902       |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                         | 22.513.923       | 23.638.798       | 24.819.851       | 26.059.885       | 27.361.845       |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>                   | 17.557.971       | 18.337.545       | 19.151.732       | 20.002.069       | 20.890.161       |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                   | 4.955.952        | 5.301.253        | 5.668.119        | 6.057.816        | 6.471.684        |
| <b>OTROS EGRESOS</b>                          |                  |                  |                  |                  |                  |
| Otros egresos neto                            | -292.663         | -305.657         | -319.228         | -333.402         | -348.205         |
| Gastos Financieros                            | -77.350          | -80.785          | -84.371          | -88.118          | -92.030          |
| Gasto implementación sistema de control inv.  | -11.424          |                  |                  |                  |                  |
| <b>Total otros egresos</b>                    | -381.437         | -386.441         | -403.599         | -421.519         | -440.235         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO RENTA Y PTU</b> | 4.574.515        | 4.914.811        | 5.264.519        | 5.636.297        | 6.031.449        |
| <b>PARTICIPACION TRABAJADORES</b>             | 686.177          | 737.222          | 789.678          | 845.445          | 904.717          |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>  | 3.888.338        | 4.177.590        | 4.474.841        | 4.790.852        | 5.126.732        |
| <b>IMPUESTO A LA RENTA</b>                    | 972.084          | 1.044.397        | 1.118.710        | 1.197.713        | 1.281.683        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                          | <b>2.916.253</b> | <b>3.133.192</b> | <b>3.356.131</b> | <b>3.593.139</b> | <b>3.845.049</b> |

**Fuente:** Belcorp-Ecuador  
**Elaborado por:** El Autor

### 5.3.3 Indicadores financieros

#### 5.3.3.1. Flujo de caja

El flujo de caja (Cash Flow, en inglés) es la proyección que relaciona los ingresos y egresos de efectivo previstos durante un periodo presupuestal. Se emplea para prever la necesidad de recursos financieros en un momento específico.

En el flujo de caja se considera la relación entre la inversión y la devolución en ventas de la empresa Belcorp-Ecuador, es decir el comportamiento que tendrá al tener un sistema de Control de Inventarios en la cuenta devolución en ventas. Entonces el flujo de caja de la propuesta es:

**Cuadro 5.40 Flujo de Caja**

| FLUJO DE CAJA DE LA PROPUESTA |                   |                 |                 |                 |                 |                  |
|-------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| CONCEPTO                      | AÑO 0             | AÑO 1           | AÑO 2           | AÑO 3           | AÑO 4           | AÑO 5            |
| BENEFICIOS                    |                   |                 |                 |                 |                 |                  |
| Devolución en ventas          |                   | 1.774,64        | 3.957,45        | 6.621,00        | 9.849,69        | 13.741,52        |
| TOTAL BENEFICIOS              |                   | 1.774,64        | 3.957,45        | 6.621,00        | 9.849,69        | 13.741,52        |
| (-) Inversión de la propuesta | -11.424,00        |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b> | <b>-11.424,00</b> | <b>1.774,64</b> | <b>3.957,45</b> | <b>6.621,00</b> | <b>9.849,69</b> | <b>13.741,52</b> |

**Fuente:** Belcorp-Ecuador

**Elaborado por:** El Autor

#### 5.3.3.2. Costo de oportunidad del proyecto

Previo a la evaluación financiera del proyecto, se debe determinar el costo de oportunidad, también llamada tasa de descuento o tasa mínima aceptable de rendimiento, la misma que está representada como, aquella tasa de rentabilidad que el inversionista exige a la inversión por renunciar a un uso alternativo de esos recursos en otros proyectos en condiciones similares.

El costo de oportunidad viene dado por la siguiente función:

$$Kó = \text{Tasa Pasiva} * (\% \text{ recursos propios}) + (\text{tasa activa} * (1 - t) * (\% \text{ recursos ajenos})) + \text{TLR} + \text{inflacion}$$

**Cuadro 5.41 Costo de oportunidad del Proyecto ( TMAR)**

| <b>TMAR</b>               |                   |
|---------------------------|-------------------|
| <b>FACTOR</b>             | <b>PORCENTAJE</b> |
| Tasa pasiva               | 6,39%             |
| Tasa activa               | 11,83%            |
| Recursos ajenos           | 0%                |
| Recursos propios          | 100%              |
| t=tasa impositiva vigente | 36,25%            |
| inflación                 | 4,44%             |
| Riesgo país (TLR)         | 7,99%             |

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** El Autor

$$K'o = 6,39\% (100\%) + (11,83\% (100 - 36,25\%) (0)) + 7,99\% + 4,44\%$$

$$K'o = 0.1882 = 18,82\%$$

### 5.3.3.3 Valor Actual Neto (VAN)

“El valor actual neto (VAN), o valor presente neto (VPN), es la expresión, en términos actuales, de todos los ingresos y egresos (flujos de fondos) que se producen durante el horizonte de vida del proyecto y representa el total de los recursos líquidos que quedan a favor al final de su vida útil.”<sup>26</sup>

El valor actual neto se lo definirá a través de la siguiente fórmula:

$$VAN = -I + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

<sup>26</sup> MUÑOZ GUERRERO Mario, *El perfil de la factibilidad*, Master's Editores, 1ª Edición, Quito, 2004, P 163.

Dónde:

I=Inversión inicial: 11.424 Dólares

Por lo tanto el VAN es:

$$VAN = -11.424 + \frac{1.774,64}{(1+0.1882)^1} + \frac{3.957,45}{(1+0.1882)^2} + \frac{6.621,00}{(1+0.1882)^3} + \frac{9.849,69}{(1+0.1882)^4} + \frac{13.741,52}{(1+0.1882)^5}$$

**Cuadro 5.42 Valor Actual Neto (VAN)**

| <b>VALOR ACTUAL NETO</b> |                   |                           |                               |
|--------------------------|-------------------|---------------------------|-------------------------------|
| <b>AÑOS</b>              | <b>FLUJO NETO</b> | <b>(1+ i)<sup>n</sup></b> | <b>FLUJO NETO ACTUALIZADO</b> |
| 0                        | -11.424,00        | 1                         | -11.424,00                    |
| 1                        | 1.774,64          | 1,1882                    | 1.493,55                      |
| 2                        | 3.957,45          | 1,41181924                | 2.803,08                      |
| 3                        | 6.621,00          | 1,677523621               | 3.946,89                      |
| 4                        | 9.849,69          | 1,993233566               | 4.941,56                      |
| 5                        | 13.741,52         | 2,368360124               | 5.802,13                      |
| <b>TOTAL</b>             |                   |                           | <b>18.987,22</b>              |

Elaborado por: El Autor

$$VAN = -11.424,00+18.987,22$$

$$VAN = 7.563,22$$

El VAN de la propuesta es **7.563,22 dólares**, representada como el valor que los inversionistas de Belcorp-Ecuador, habrán acumulado luego de haber recuperado la inversión asignada a la implantación del sistema de control integral de inventarios traído a valor presente. El VAN, es mayor que cero, razón por lo cual la propuesta de inversión debe ser aceptada y puesta en marcha.

#### **5.3.3.4 Tasa interna de retorno (TIR)**

La Tasa Interna de Retorno está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN, es

calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente.

**Cuadro 5.43 Tasa Interna de Retorno (TIR)**

| TASA INTERNA DE RETORNO |            |
|-------------------------|------------|
| AÑOS                    | FLUJO NETO |
| 0                       | -11.424,00 |
| 1                       | 1.774,64   |
| 2                       | 3.957,45   |
| 3                       | 6.621,00   |
| 4                       | 9.849,69   |
| 5                       | 13.741,52  |
| <b>TIR</b>              | <b>38%</b> |

**Fuente:** Belcorp-Ecuador

**Elaborado por:** El Autor

**T.I.R.= 38%**

La tasa interna de retorno, que iguala los flujos netos a cero, es del 38%, la misma que está por encima del costo de oportunidad del proyecto, 18,82%, razón por la cual la propuesta debe aceptarse y ejecutarse.

Cabe mencionar que la TIR ofrecida por el presente proyecto, si se la compara con el costo de oportunidad del mercado financiero, que al momento oscila entre el 9% y 12%, aún sigue siendo satisfactorio, entonces se concluye que el sistema de control integral para el manejo de inventarios emprendido por Belcorp-Ecuador, es una buena alternativa de inversión.

#### **5.3.3.5. Relación Beneficio/Costo (B/C)**

“La razón Costo Beneficio o índice de Rentabilidad de un proyecto es la relación entre el valor presente de los flujos futuros de efectivo y el gasto inicial.”<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> HORNE James Van, *Fundamentos de Administración Financiera*, Pearson Educación, México, 2003, P 340

Este índice pretende en cierta forma, medir la bondad del proyecto a través de relacionar sus ventajas y desventajas.

La fórmula del cálculo de esta relación viene dada por:

$$R_{c/b} = \frac{\sum F.N.A}{i_0}$$

En donde,  $\sum F.N.A$ , es la sumatoria de los flujos netos actualizados, y  $I_0$ , representa el valor de la inversión inicial.

**Cuadro 5.44 Relación Beneficio/Costo (B/C)**

| <b>RELACION BENEFICIO-COSTO</b> |                               |
|---------------------------------|-------------------------------|
| <b>AÑO</b>                      | <b>FLUJO NETO ACTUALIZADO</b> |
| 1                               | 1.493,55                      |
| 2                               | 2.803,08                      |
| 3                               | 3.946,89                      |
| 4                               | 4.941,56                      |
| 5                               | 5.802,13                      |
| <b>SUMA</b>                     | <b>18.987,22</b>              |

**Elaborado por:** El Autor

$$R.b/c. = \frac{18.987,22}{11.424,00} = 1,66$$

La relación beneficio costo del proyecto, es de 1,66, lo que indica, que por cada dólar de inversión, el proyecto de implantar un sistema de control integral de inventarios rinde en 0,66 dólares. Entonces, para medir la virtud del proyecto y aceptarlo, esta relación tiene que ser mayor que uno, y el resultado alcanzado lo es.

### **5.3.3.6. Periodo de Recuperación de la inversión**

Dentro de la evaluación de proyectos, uno de los criterios que soportan la decisión de invertir o no en algún proyecto, es sin duda el periodo de recuperación de la

inversión, mediante el cual se determina el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial asignada.

**Cuadro 5.45 Período de Recuperación de la Inversión**

| <b>PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSION</b> |                   |                               |                        |
|--|-------------------|-------------------------------|------------------------|
| <b>AÑOS</b>                                    | <b>FLUJO NETO</b> | <b>FLUJO NETO ACTUALIZADO</b> | <b>FLUJO ACT.ACUM.</b> |
| 0  | -11.424,00        | -11.424,00                    | -11.424,00             |
| 1  | 1.774,64          | 1.493,55                      | -9.930,45              |
| 2  | 3.957,45          | 2.803,08                      | -7.127,36              |
| 3  | 6.621,00          | 3.946,89                      | -3.180,47              |
| 4  | 9.849,69          | 4.941,56                      | 1.761,09               |
| 5  | 13.741,52         | 5.802,13                      |                        |

**Elaborado por:** El Autor

$$PR = (3) + (3180.47/4941.56)$$

$$PR=3,6436$$

$$0,6436 \times 12 = 7,7233$$

$$0,2597 \times 30 = 21$$

La inversión se recuperará a partir del tercer año, con 7 meses y 21 días.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES

- El análisis del entorno de la empresa con respecto a los factores externos micro económicos son los que han determinado la adaptación de nuevos sistemas de inventario y han sido el punto determinante para que se tome la decisión de realizar la capacitación, ya que el consumismo del país se va incrementando cada día más, en la adquisición de productos de cosméticos.
- La diagramación del sistema del movimiento de inventarios ayuda a que se conozca cuales son los procesos que se debe seguir en cualquier caso de registro, codificación, etc., del área de la bodega.
- El stock o inventario que posee una empresa es una variable clave en numerosos movimientos productivos, que requiere de una apropiada gestión para reconocer con eficacia a los movimientos de la demanda, pero a su vez posee sus costos: el área que ocupan los insumos o productos, los seguros, el deterioro y obsolescencia de la mercadería, etc. Por cierto que igualmente existe un costo de no poseer existencias, establecido por la necesidad de recurrir a una renovación o el derivado de una venta o cliente perdido.
- Belcorp al ser una empresa multinacional tienes bien definido su target y su fuerza de ventas la cual le da un alto porcentaje de ingresos en el mercado, la economía actual del país es muy variable pero con referencia a la venta de cosméticos estas no han disminuido y mantiene sus niveles de ventas con tendencias a incrementarlas progresivamente.

- Tomando en cuenta el gran número de ítems que posee Belcorp, el manejo de sus inventarios no es un problema para la empresa, al contrario, el inventario es un síntoma de la forma que se dirige la organización, a la existencia de un inconveniente evidentemente se debe tomar una medida correctiva lo más rápido posible.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- Dentro del análisis del entorno micro económico de la empresa se debe tomar en cuenta la tendencia que tienen los consumidores, para que de esta manera se proporcione la ampliación de procesos que se tiene y evitar estancamientos posteriores.
- El sistema de movimientos de inventario debe ser analizado con los especialistas y con el nivel directivo para tomar la decisión si se mantiene el mismo flujo o se cambian procesos que entorpecen el flujo normal del mismo.
- Lo ideal en inventarios es determinar un esquema combinado, pero con el soporte del sistema informático como eje especialmente en empresas que manejan gran número de artículos. El método combinado plantea el permanente contraste y comprobación de la información que proyecta el procedimiento informático con las circunstancias físicas de las cantidades.
- Belcorp debería realizar un superior adiestramiento y ofrecer estímulos significativos como una táctica de estimular a las consejeras, de tal manera que mejoren la velocidad y la exactitud de las ventas, con continuidad, es sobresaliente brindar incentivos establecidos en el trabajo en equipo que brindar alicientes personales.

- La aplicación de la solución propuesta, debe llevarse a cabo cuidadosamente en forma gradual, paulatinamente y ordenada siguiendo una secuencia establecida de tal manera que se pueda evitar la caducidad y pérdida de los productos, tratando de mantener actualizado los inventarios, mediante el método sistematizado utilizado en Belcorp, con la propuesta a aplicar se debe mantener un seguimiento para determinar el grado favorable que aporta a la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMAT, Joan: Control de gestión (una perspectiva de dirección) Barcelona, España, Ediciones Gestión 2000, S.A., 2000
- BLANCO, Illescas: El control integrado de gestión, México, Limusa Noriega Editores S.A., 2000.
- BELTRAN, Jesús: Indicadores de gestión, herramientas para lograr la competitividad. Colombia, 3R Editores, 2003.
- CASTILLO, Nelson y RODRÍGUEZ Gabriel: Elementos para el seguimiento y control de la gestión, Caracas, Instituto Venezolana de Planificación (IVEPLAN) 2007.
- DIEZ DE CASTRO, Edgar. GARCIA DEL JUNCO, Jaime. MARTÍN Fernando y PERIÁÑEZ Cristóbal: Administración y Dirección, España, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, 2001.
- EVERETT Adam, EBERT Ronald. (2.005) “Administración de la producción y de las operaciones”. Pearson Educación. 3ª Edición. México.
- FERNANDEZ Antonio. (2000). “Contabilidad de gestión y excelencia empresarial”. Editorial Ariel S.A. 2ª Edición. Barcelona
- FRANKLIN, Edgar. Auditoría Administrativa. México, Editorial McGRAW-HILL, 2001.
- GITMAN Lawrence. (2003). “Principios de Administración Financiera”. Pearson Educación. 3ª Edición. México
- GONZALEZ José, MORINI Sandra. (2002). “Control y gestión del área comercial y de producción de la PYME”. Editorial Netbiblo. 1ª Edición. España
- GUAJARDO Edmundo. (2003). “Administración de la Calidad Total”. Editorial Pax. 5ª Edición. México
- HEREDIA VIVEROS Ligia. (2006). “Gerencia de Compras”. Eco. Ediciones. 4ª Edición. Bogotá
- KALPALKJIAN Serope, SCHMID Steven. (2002). “Manufactura, Ingeniería y Tecnología”. Pearson Educación. 4ª Edición. México

- KAPLAN, Robert y NORTON David: Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, Barcelona, España. Editorial Gestión 2000 S.A., 2001.
- MIKLOS, Tomas y TELLO, María: Planeación Prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro. México, Limusa Noriega Editores, 2000.
- PARRA, Francisca: Gestión de Stocks, 3era edición, España, Editorial ESIC, 2005.
- PEREZ, Juan F.: Control de la gestión empresarial, España, Editorial ESIC, 2000.
- ROBBINSStephen. (2002). “Fundamentos de Administración”. Pearson Educación. 3ª Edición. México
- SERNA, Humberto: Gerencia Estratégica, Caracas, Ediciones Global S.A., 2000.