

Caracterización del proceso de gestión de inventario en la empresa FAER bodega Zarzal

Juan Manuel Chaves Vinasco

Trabajo de Grado en la modalidad de práctica para optar por el título de:

Administrador de Empresas

Director de Trabajo de Grado

Mg. Huberney Londoño Hernandez

Universidad del Valle seccional Zarzal

Facultad de Ciencias de la Administración

Administración de Empresas

Zarzal

2025

Dedicatoria

A mis abuelitas, Aleida y Danelly, por haber sido un apoyo indispensable en mi vida, a todas mis tías por estar siempre conmigo en este proceso, a mi Madre, Lorena y a mi hermano, Matías porque me han dado la fuerza que necesito para salir a adelante. A mi tío, Wilmer por cuidarme como un padre, apoyarme y confiar en mí siempre.

Pero especialmente a mí, por nunca abandonar mis sueños y mis metas y poder seguir adelante siempre.

Agradecimientos

Quiero expresar mis más agradables y sinceros agradecimientos a la Universidad del Valle seccional Zarzal, al docente Fernando Moreno Betancourt que me acompañó en el inicio de mi proceso, al docente Huberney Londoño, a todos y cada uno de los docentes y demás personas que me guiaron y me aportaron conocimientos y experiencias increíbles durante mi paso por esta universidad.

Tabla de contenido

Resumen.....	10
Abstract	11
Introducción	12
1. Historia de la organización	13
1.1. Coca Cola.....	13
1.2. Agencia Comercial FAER (Fajardo Erazo)	13
2. Planteamiento del problema.....	15
3. Justificación	18
4. Objetivos	20
4.1. Objetivo general.....	20
4.2. Objetivos específicos	20
5. Marco de referencia	21
5.1. Estado del arte.....	21
5.2. Marco teórico	27
5.2.1. TQM. Total Quality Managment	27
5.2.2. Plan estratégico	29
5.2.3. Procesos	34
5.2.4. Funciones	39

5.3. Marco normativo.....	41
6. Metodología	43
6.1. Enfoque	43
6.2. Tipo de Investigación.....	43
6.3. Método de Investigación.....	43
6.4. Fuentes de Recolección de Información	43
6.4.1. Fuentes Primarias.....	44
6.4.2. Fuentes Secundarias.....	44
6.5. Técnicas de Recolección de Información	44
6.5.1. Entrevista semiestructurada	44
6.5.2. Observación participante y no participante.....	45
7. Resultados	46
7.1. Funcionamiento del sistema de gestión de inventario implementado por la Agencia Comercial FAER.....	46
7.2. Proceso de ventas implementado por la Agencia Comercial FAER.....	47
7.3. Relación entre las actividades de gestión de inventarios y las ventas	50
7.4. Diagrama del proceso de gestión de inventario y ventas de la empresa FAER	53
Conclusiones	55
Recomendaciones.....	56
Referencias bibliográficas	57

Anexos.....	62
-------------	----

Lista de figuras

Figura 1. TQM (Gestión de la Calidad Total)	28
Figura 2. Principios fundamentales Gestión de la Calidad Total (GCT)	29
Figura 3. Elementos clave de un direccionamiento estratégico	31
Figura 4. Elementos del proceso	36
Figura 5. Arquitectura de procesos.....	37
Figura 6. Macroprocesos de la gestión del talento humano	38
Figura 7. Representación esquemática de los elementos de un proceso	42
Figura 8. Diagrama proceso de inventario y ventas empresa FAER.....	54

Lista de tablas

Tabla 1. Estado del arte	21
Tabla 2. Técnicas de recolección de información empleadas	44

Lista de anexos

Anexo A. Formato entrevista	62
Anexo B. Aplicación entrevista jefe.....	63
Anexo C. Entrevista jefe	64
Anexo D. Conteo de mercancía	65
Anexo E. Revisión de inventario	66
Anexo F. Despacho de mercancía	67
Anexo G. Revisión de pre-venta	68
Anexo H. Daños de bodega o “averías”	69
Anexo I. Equipo FAER	70

Resumen

En un mundo empresarial donde los datos son fundamentales para la toma de decisiones, las organizaciones deben tener sistemas y procesos que les permita gestionar su información para administrar sus procesos de ventas, compra y almacenamiento de inventario; en este orden de ideas, para la Agencia Comercial FAER, que se centra en la comercialización y distribución de productos, esto es crucial para supervisar envíos y gestionar inventarios, garantizando la calidad y cantidad de los productos disponibles para los clientes. Sin embargo, la falta de un procedimiento formal afecta el control de inventarios y ventas, generando desorden y dificultades en la facturación, impactando negativamente y pudiendo causar pérdidas económicas.

Por lo anterior, esta investigación se enfocó en caracterizar los procedimientos de gestión de compra e inventarios en la bodega de Zarzal, para esto se empleo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, usando técnicas de recolección de información como las entrevistas y observación participante y no participante. Concluyendo que es fundamental identificar este tipo de procesos para empresas de comercialización y distribución de productos.

Palabras clave: diagrama, inventario, ventas, procedimiento, comercialización y distribución.

Abstract

In a business world where data is essential for decision making, organizations must have systems and processes that allow them to manage their information to manage their sales, purchasing and inventory storage processes; in this order of ideas, for FAER Commercial Agency, which focuses on the marketing and distribution of products, this is crucial to monitor shipments and manage inventories, ensuring the quality and quantity of products available to customers. However, the lack of a formal procedure affects inventory and sales control, generating disorder and difficulties in invoicing, impacting negatively and potentially causing economic losses.

Therefore, this research focused on characterizing the purchase and inventory management procedures in the Zarzal warehouse, using a qualitative, descriptive approach, using data collection techniques such as interviews and participant and non-participant observation. It was concluded that it is essential to identify this type of processes for product marketing and distribution companies.

Key words: diagram, inventory, sales, procedure, marketing and distribution.

Introducción

La administración juega un papel fundamental dentro de la estructura de la Agencia Comercial FAER, especialmente en lo que respecta a la supervisión de los envíos de productos y la gestión de inventario, asegurando que los productos se entreguen conforme a los estándares de calidad y cantidad, esta labor requiere una estrecha colaboración con los cargueros y bodegueros, quienes gestionan el inventario y las ventas. Sin embargo, la organización enfrenta desafíos importantes en la gestión de inventarios y ventas debido a la falta de un procedimiento formalizado y detallado. Esta carencia genera desorden en el registro de los productos, afectando tanto a los colaboradores encargados de la gestión del inventario como a aquellos responsables de las ventas, ya que carecen de información precisa y actualizada. La ausencia de un proceso claro también puede dar lugar a inconsistencias en la facturación y el control de productos, lo que resulta en pérdidas económicas y dificulta la gestión de devoluciones o reclamos de los clientes.

En este contexto, la presente investigación tuvo como objetivo caracterizar los procedimientos de gestión de inventarios y ventas en la empresa FAER, específicamente en la bodega de Zarzal, con el fin de establecer un sistema más organizado que permitiera optimizar tanto la administración del inventario como las ventas, esto no solo garantizará una entrega oportuna de los productos y mejorará la satisfacción del cliente, sino que también fortalecerá la competitividad de la empresa a largo plazo.

En los siguientes apartados se expone la historia de la Agencia Comercial FAER y su relación con Coca Cola, el planteamiento del problema desarrollado a partir de la observación participante y las entrevistas al personal encargado, la justificación de la investigación, los objetivos, el marco de referencia y metodología para llegar al apartado de resultados, conclusiones y recomendaciones.

1. Historia de la organización

1.1.Coca Cola

En 1886, el farmacéutico John Pemberton buscaba un remedio para el dolor de cabeza. Tras experimentar con diversos ingredientes, desarrolló una bebida carbonatada que contenía extractos de hojas de coca y nueces de cola, de estos dos componentes surgió el nombre Coca-Cola (The Food Tech, 2023). Sirviendo nueve vasos al día en su primer año, Coca-Cola fue un nuevo refresco en sus comienzos, pensando que "las dos C quedarían bien en la publicidad", el socio y contable del Dr. Pemberton, Frank M. Robinson, sugirió el nombre y escribió la ahora famosa marca registrada "Coca-Cola" con su singular caligrafía (Coca-Cola Company, s.f).

El Dr. Pemberton nunca se dio cuenta del potencial de la bebida que creó. Poco a poco fue vendiendo partes de su negocio a varios socios y, justo antes de su muerte en 1888, vendió su participación restante en Coca-Cola a Asa G. Candler. El Sr. Candler, un atlantense con gran perspicacia para los negocios, procedió a comprar derechos adicionales y a adquirir el control total.

La bebida pronto se popularizó en Atlanta, Georgia, donde Pemberton residía y ejercía su profesión, en 1892, Asa Candler adquirió la compañía por \$2,300 y comenzó a expandir la marca, primero a nivel nacional y luego de manera internacional (The Food Tech, 2023).

1.2. Agencia Comercial FAER (Fajardo Erazo)

La empresa Agencia Comercial FAER S.A.S, conocida como FAER, se destaca como líder en la comercialización y distribución de productos en su región. Fundada bajo la visión de Fajardo Erazo, principal accionista, FAER tiene su sede central en la Calle 50 42 75 del barrio Salida Sur en Tuluá, Valle del Cauca. A través del número 6022246852, la compañía mantiene contacto directo con sus clientes y socios, fortaleciendo su red empresarial (Gutiérrez, 2024).

FAER opera como una sociedad por acciones simplificada, enfocada en el comercio al por mayor. Su actividad principal gira en torno a la distribución de productos, destacándose su alianza exclusiva con Coca-Cola, una marca mundialmente reconocida, esta asociación estratégica posiciona a FAER como un actor clave en su sector, consolidándose como un intermediario esencial en la cadena de suministro (Gutiérrez, 2024).

La empresa cuenta con tres sedes estratégicas, con su base principal en Tuluá y presencia adicional en Buga y Zarzal, estas sedes le permiten ampliar su cobertura geográfica y optimizar la atención a sus clientes, la Agencia Comercial FAER SAS es un actor fundamental en la distribución y comercialización de productos de Coca-Cola en la región. Su estructura organizativa, que abarca administración, supervisión, ventas y logística, crea una sinergia eficiente que permite llevar esta icónica bebida a una amplia gama de consumidores y consolidar su posición en el mercado (Gutiérrez, 2024).

2. Planteamiento del problema

El rol de la administración es crucial dentro de la Agencia Comercial FAER, ya que se debe supervisar los envíos desde Tuluá, asegurando que los productos se entreguen conforme a los estándares de calidad y cantidad, colaborando estrechamente con cargueros y bodegueros, quienes se encargan de gestionar el inventario y la descarga de mercancías (Gutiérrez, 2024).

Los vendedores son el rostro de FAER en el campo, estos realizan rutas de pre-ventas, presentando el portafolio de productos de Coca-Cola a clientes actuales y potenciales, estableciendo relaciones comerciales que impulsan el crecimiento de la empresa; por otro lado, los supervisores ocupan un rol de liderazgo dentro de la estructura organizativa, su responsabilidad es garantizar que los planes de ventas se ejecuten de manera efectiva, manteniendo el foco en alcanzar los objetivos mensuales, trabajan junto a los vendedores para cumplir con las metas de ventas establecidas (Gutiérrez, 2024).

Sin embargo, se han presentado problemáticas entorno a la correcta gestión de inventario y ventas en la organización, ya que no se cuenta con el procedimiento caracterizado, lo que genera que todos los colaboradores del área de ventas y administración realicen todas las tareas, la falta de un proceso específico y detallado para la gestión de inventarios y ventas acarrea una serie de problemáticas, sin una caracterización clara de los procedimientos, la administración de los inventarios se vuelve desordenada, lo que genera errores en el registro de productos que entran y salen; esta desorganización impacta tanto a los colaboradores encargados de la gestión de inventarios como a aquellos responsables de realizar ventas, ya que no cuentan con la información precisa y actualizada (o con errores) para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva.

Uno de los principales problemas que puede surgir de esta falta de estructura es la pérdida de control sobre los productos, tanto en términos de inventario como en el manejo de las ventas; si no se implementa un procedimiento adecuado para la subida de información de las ventas y movimientos de productos a la plataforma de Microsoft Access, los registros pueden contener errores o duplicidades, esto puede llevar a inconsistencias entre lo que se factura electrónicamente y lo que realmente se tiene en inventario, provocando pérdidas económicas y dificultando la gestión de devoluciones o reclamos de los clientes.

Por otro lado, los colaboradores en FAER SAS tienen roles específicos dentro de la cadena de suministro, pero la falta de un procedimiento formalizado hace que sus responsabilidades no estén claramente definidas, sin un proceso bien definido, es probable que ocurran retrasos en la actualización de los datos, afectando la capacidad de tomar decisiones informadas sobre la reposición de productos o la planificación de ventas.

Además, la gestión de la preventa y autoventa se puede ver comprometida por la ausencia de un flujo de información eficiente entre los vendedores y la administración, la falta de sincronización entre los datos de los teléfonos de trabajo y la base de datos central de clientes puede hacer que los vendedores no tengan acceso a la información correcta en el momento adecuado, esto no solo retrasa las ventas, sino que también puede deteriorar las relaciones con los clientes al no ofrecer un servicio ágil ni personalizado.

Por último, la transmisión de información de los clientes, crucial para el seguimiento de ventas y fidelización, también se puede ver afectada por la falta de una plataforma estandarizada y procesos claros, sin una herramienta adecuada para registrar y compartir la información en tiempo real, los vendedores pueden perder oportunidades de venta o no realizar un seguimiento efectivo

de los pedidos, esto reduce la eficiencia general y la capacidad de FAER SAS para mantenerse competitiva en un mercado tan dinámico como el de la distribución de productos.

Teniendo en cuenta lo expuesto, nace la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se pueden caracterizar los procedimientos de gestión de inventario y ventas en la empresa FAER?

3. Justificación

La caracterización del procedimiento de gestión de inventarios y ventas en FAER SAS traerá consigo beneficios clave para el funcionamiento de la empresa, de acuerdo con Asencio, González y Lozano (2017) el control de inventarios es sumamente importante para las empresas de tipo comercial, ya que la rotación de estos se convierte en dinero en efectivo de manera rápida al completar las ventas, siendo necesario establecer controles adecuados mediante políticas, procesos y funciones, que conlleven a una adecuada organización y control de inventarios en las bodegas.

De la misma manera, Vines (2024) afirma que una adecuada gestión de inventario garantiza la entrega oportuna de los productos al lugar correcto en el momento adecuado, manteniendo la satisfacción del cliente y evitando posibles pérdidas de tipo financiero debido a desabastecimientos o excesos de existencia, enfoque fundamental para que los clientes puedan vender estos productos.

La formalización de los procesos también contribuirá a la precisión y agilidad en la administración de inventarios, lo que repercutirá directamente en las ventas, de acuerdo con Villegas (2022), establecer un manual de procedimientos permite un orden en la gestión del inventario, lo que a su vez facilita el acceso a información correcta y en tiempo real; esta organización permitirá evitar pérdidas de ventas causadas por la falta de stock en las bodegas, asegurando que siempre haya productos disponibles para satisfacer la demanda.

A su vez, el contar con un procedimiento claro también favorecerá la toma de decisiones basada en datos confiables y certeros, al mejorar el control de inventarios y la transmisión de información sobre ventas y clientes, FAER SAS podrá detectar con mayor precisión las necesidades de reposición, ajustar sus estrategias comerciales y gestionar mejor sus recursos, este enfoque

organizado no solo optimizará la cadena de suministro, sino que también fortalecerá la competitividad de la empresa a largo plazo.

4. Objetivos

4.1.Objetivo general

Caracterizar los procedimientos de la gestión de inventario y ventas en la empresa FAER, bodega Zarzal.

4.2.Objetivos específicos

- Identificar el funcionamiento del sistema de gestión de inventario implementado por la Agencia Comercial FAER.
- Identificar la relación entre las actividades de gestión de inventarios y las ventas.
- Diagramar el proceso de gestión de inventario y ventas de la empresa FAER.

5. Marco de referencia

5.1.Estado del arte

En la siguiente tabla se presenta el estado del arte que antecede a la presente investigación.

Tabla 1. Estado del arte

Año	País	Autor	Título	Objetivo general	Objetivos específicos
2020	Perú	Bach. García Amari, Jenny Edith	Sistema De Control Interno De Inventarios Para La Mejora De Rentabilidad De La Empresa Comercial Distribuciones Baique E.I.R.L. – 2019.	Establecer el modo en que la omisión de controles internos de inventarios afecta a los ingresos de la Entidad Comercial DISTRIBUCIONES BAIQUE EIRL y plantear políticas y procedimientos para optimizar los procesos congruentes al inventario.	a) Explicar las consecuencias que provoca la falta de controles en el almacén, a los niveles de existencias de mercaderías para la venta. b) Analizar como incide en los niveles de satisfacción de los clientes el no contar con existencias de mercaderías requeridas por ellos. c) Establecer la forma en que los errores en los despachos de mercaderías afectan a las relaciones comerciales entre esta empresa y sus intermediarios. d) Determinar la incidencia que tiene el que la existencia de productos en almacén no corresponda a la establecida en los catálogos empleados para promocionar los productos. e) Establecer la incidencia que tendría un diseño de controles internos de inventarios en las actividades comerciales de esta empresa.
2021	Perú	Cynthia Loredana Franco López, Amelia Lizbeth Rodríguez Ramirez	Propuesta Para Optimizar La Gestión De Inventarios Y Su Influencia En Los Estados Financieros De Una Empresa Comercial	Determinar un modelo de gestión de inventarios que permita a la empresa comercial de enseres domésticos analizada alcanzar niveles óptimos de stock y mejorar su rentabilidad.	1. Analizar la situación actual de la gestión de inventarios en la empresa comercial de enseres domésticos, identificando sus debilidades y necesidades para optimizar el manejo del stock y mejorar su rentabilidad. 2. Evaluar y seleccionar el modelo de gestión de inventarios más adecuado, considerando su impacto en la eficiencia operativa, la rentabilidad y el adecuado control de inventarios, específicamente el “sistema de intervalo de pedido fijo”. 3. Proponer un sistema de monitoreo y proyección de ventas, basado en el modelo seleccionado, que permita mantener un stock adecuado y optimizar los recursos de la empresa, mejorando así

					sus indicadores financieros y de gestión.
2020	Colombia, Brranquilla	Adriana Stefany Camacho Zapata, Julieth Paola RíosBaldovino, Julio Mojica Herazo, Rafael Rojas Millán	Importancia de la gestión de inventario en empresa de Manufacura	Realizar una revisión literaria sobre la gestión de inventarios en empresas de manufactura, independientemente de su tamaño, con el fin de identificar y analizar las estrategias actuales que las organizaciones implementan para optimizar sus procesos logísticos, evitar desperdicios y mejorar la eficiencia en la cadena de suministros, contribuyendo así a una mejor administración de los inventarios y a la reducción de costos.	1. Analizar las estrategias y mejores prácticas de gestión de inventarios en empresas de manufactura, enfocándose en la optimización de la cadena de suministro, la reducción de desperdicios y la eficiencia operativa. 2. Evaluar el impacto de una mala gestión de inventarios sobre los costos operativos y la satisfacción del cliente, considerando la importancia de la planeación de la demanda y la relación con proveedores y distribuidores para mejorar el servicio. 3. Explorar el rol de los sistemas logísticos en la mejora del flujo de materiales y productos, y cómo una correcta administración de inventarios contribuye a la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones manufactureras.
2022	Colombia, Santa Marta	Paula Andrea Reyes Sánchez, Maryelin Trigos Quintero	Diseño de un Sistema de Gestión de Inventarios para el establecimiento comercial “Mercadito Santa Marta” en La ciudad de Santa Marta	Diseñar un sistema de gestión de inventarios para el establecimiento comercial “Mercadito Santa Marta”	1. Determinar las herramientas que se emplearan para diagnosticar el comportamiento de los productos. 2. Clasificar cada producto con sus respectivas características con el fin de establecer la rotación de los mismos. 3. Establecer un diseño de gestión de inventario que se ajuste a las necesidades de la empresa permitiendo el manejo de los mismos.
2020	Colombia, Cali	NICOLE ALEJANDRA CUENCA URAZAN, JAIME GUEVARA OSORIO	PROPUESTA DE MEJORA EN EL ÁREA DE COMPRAS E INVENTARIOS EN EL RESTAURANTE NUEVA FORTUNA CHINA UBICADO EN CALI - VALLE DEL CAUCA	Formular una propuesta de mejoramiento en el área de compras e inventarios en el restaurante Nueva Fortuna China, que permita mejorar la planificación de los requerimientos de insumos.	1. Caracterizar la situación actual del restaurante Nueva Fortuna China. 2. Analizar las variables que inciden en el desempeño actual del restaurante. 3. Formular alternativas de solución que incidan en el mejoramiento de los procesos de compras e inventario. 4. Realizar un análisis costo/beneficio de la propuesta a implementar en el restaurante Nueva Fortuna China.
2023	Colombia, Valle del Cuca	Jennifer Alexandra Agredo Guerrero,	Propuesta de mejora en la logística de abastecimiento	Proponer un plan de mejora para la logística de abastecimiento de	1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la logística de abastecimiento en LICORES FRISÓN mediante un análisis DOFA

		Gabriela Arias Garcia	de LICORES FRISÓN en el corregimiento de Villa Gorgona, Valle del Cauca	LICORES FRISÓN, con el fin de optimizar la gestión de inventarios y mejorar la eficiencia en el proceso de abastecimiento y conformación de pedidos al mayoreo.	(Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), para identificar las principales áreas de mejora en el manejo de inventarios y procesos logísticos. 2. Optimizar el uso del espacio en el almacén mediante el diseño de un layout eficiente que facilite el flujo de productos y mejore la organización del inventario, reduciendo tiempos de almacenamiento y de preparación de pedidos. 3. Implementar tecnología de radiofrecuencia para mejorar la precisión y agilidad en la gestión de inventarios, optimizando los procesos de ingreso y salida de productos y aumentando la eficiencia en la conformación de pedidos.
--	--	-----------------------	---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

García (2020) realizó un estudio sobre el sistema de control interno de inventarios y su impacto en la rentabilidad de la empresa Distribuciones Baique E.I.R.L.. Su objetivo principal fue analizar la influencia de la ausencia de controles internos en los ingresos de la empresa y proponer estrategias para mejorar la gestión del inventario, la metodología empleada fue de carácter descriptivo y analítico, el enfoque descriptivo permitió observar y registrar las prácticas empresariales sin intervenir en ellas, recopilando información detallada sobre los procesos y personas involucradas en la gestión de inventarios.

Los hallazgos de este estudio revelaron la percepción de los empleados sobre la ausencia de un sistema de control interno, el 60% de los encuestados consideró que la falta de mercadería afectaba negativamente la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa. Asimismo, el 80% indicó que la implementación de un sistema mejoraría el control de inventarios, mientras que el 100% estuvo de acuerdo en que este permitiría conocer con mayor precisión los productos en stock y facilitar la emisión de comprobantes de pago, el análisis estadístico mostró que el sistema de

control de inventarios tuvo un impacto significativo en la rentabilidad de la empresa, con un valor de p de 0,014652, confirmando su influencia positiva (García, 2020).

Por otro lado, Franco y Rodríguez (2021) llevaron a cabo una investigación enfocada en la optimización de la gestión de inventarios y su impacto en los estados financieros de una empresa comercial de enseres domésticos. Su objetivo fue determinar un modelo de gestión de inventarios que permitiera a la empresa mantener niveles óptimos de stock y mejorar su rentabilidad. La metodología utilizada combinó un enfoque descriptivo y analítico, incluyendo revisión de literatura, análisis de datos financieros y logísticos, y la propuesta de un modelo de gestión de inventarios.

Los resultados del estudio de Franco y Rodríguez (2021) evidenciaron que la adopción de los modelos ABC y de intervalo de pedido fijo generó mejoras financieras significativas, comparando los resultados de 2018 y las proyecciones para 2019, se observó un crecimiento en la utilidad de S/ 3,607 millones y un incremento del ROE del 6.27% al 10.31%. Sin embargo, en 2020, la empresa experimentó una caída en las ventas debido a la pandemia del COVID-19, lo que impulsó una transición hacia nuevos canales de venta electrónica. A pesar de este reto, los modelos de gestión de inventarios implementados contribuyeron a la estabilidad operativa de la empresa en un contexto adverso.

La gestión de inventarios es un factor clave en la optimización de los procesos logísticos dentro de las empresas de manufactura. Camacho, Ríos, Mojica y Rojas (2020) realizaron una revisión literaria sobre este tema, destacando la importancia de implementar estrategias adecuadas para minimizar desperdicios y mejorar la eficiencia en la cadena de suministros, su estudio enfatiza que una administración eficiente de inventarios reduce costos operativos y mejora la satisfacción del cliente. Además, identificaron metodologías como Lean y el uso de software ERP, que facilitan un

mejor control del stock y optimizan la producción. Entre las técnicas más relevantes para la gestión de inventarios se encuentran el Just in Time (JIT), el análisis ABC y el dropshipping, todas enfocadas en maximizar la eficiencia y competitividad de las empresas manufactureras.

Por otro lado, el estudio de Reyes y Trigos (2022) se enfocó en diseñar un sistema de gestión de inventarios para el "Mercadito Santa Marta", una empresa comercial sin un método estructurado para el control de su stock. Mediante una investigación de tipo descriptiva y evaluativa, se identificaron las principales deficiencias en la administración del inventario, lo que llevó a la propuesta de un sistema basado en la clasificación ABC y revisiones periódicas. Los hallazgos resaltaron que la falta de control generaba pérdidas económicas y problemas en la rotación de productos, afectando la rentabilidad del negocio. La implementación del sistema propuesto permitió mejorar la organización del inventario, optimizar la toma de decisiones y garantizar una mejor atención al cliente.

En general, ambas investigaciones concluyen que la gestión eficiente de inventarios es fundamental para la estabilidad y crecimiento de cualquier empresa, un manejo inadecuado del stock puede generar costos innecesarios y afectar la competitividad en el mercado; la aplicación de metodologías como EOQ, JIT y ABC, junto con el uso de tecnologías avanzadas como los sistemas ERP, contribuye significativamente a mejorar la administración de inventarios y la planificación de la demanda. Además, la selección estratégica de proveedores y distribuidores permite fortalecer la cadena de suministro, asegurando un flujo continuo de productos y un servicio eficiente, en el caso del "Mercadito Santa Marta", la implementación de un sistema de gestión adecuado demostró que una administración eficiente del inventario no solo optimiza el flujo de caja, sino que también reduce pérdidas y mejora la rentabilidad del negocio.

Por otro lado, Cuenca y Guevara (2020) realizaron un estudio en el restaurante Nueva Fortuna China, ubicado en Cali, con el propósito de mejorar la gestión en el área de compras e inventarios. Su objetivo principal fue diseñar una propuesta que optimizara la planificación de los insumos requeridos, lo que permitiría mejorar la eficiencia operativa. Para ello, se caracterizó la situación actual del restaurante, se analizaron las variables que impactaban su desempeño y se plantearon diversas estrategias de solución; la metodología empleada fue de carácter mixto, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos con un método inductivo basado en la observación del sistema de inventarios. A través del análisis de datos y la aplicación de herramientas administrativas como la matriz DOFA y la matriz Kraljic, se logró identificar oportunidades de mejora y proponer una estrategia de gestión más eficiente.

Finalmente, Agredo y Arias (2023) llevaron a cabo un estudio en la empresa Licores Frisón, ubicada en Villa Gorgona, con el fin de optimizar su logística de abastecimiento. La investigación, de enfoque exploratorio y descriptivo, diagnosticó la situación actual mediante un análisis DOFA, identificando problemas como la falta de planificación en el almacenamiento y la gestión inadecuada de proveedores, para mitigar estas deficiencias, se propuso un rediseño del layout del almacén y la implementación de tecnología de radiofrecuencia para mejorar el control de inventarios. Adicionalmente, se utilizó la clasificación ABC para priorizar los productos según su rotación y rentabilidad, lo que permitiría mejorar la eficiencia en el proceso de abastecimiento y reducir costos operativos.

5.2.Marco teórico

5.2.1. TQM. Total Quality Managment

La calidad total ha evolucionado de ser un simple control de productos defectuosos a convertirse en una estrategia integral en las empresas. Inicialmente, se enfocaba en producir eficientemente y cumplir con los costos, pero la calidad también debía ajustarse a las expectativas del cliente; definida por autores como J.M. Juran y P.B. Crosby, la calidad implica cumplir con las especificaciones y satisfacer al usuario, sin necesariamente ser un producto de alto rendimiento (Cuatrecasas, 2012).

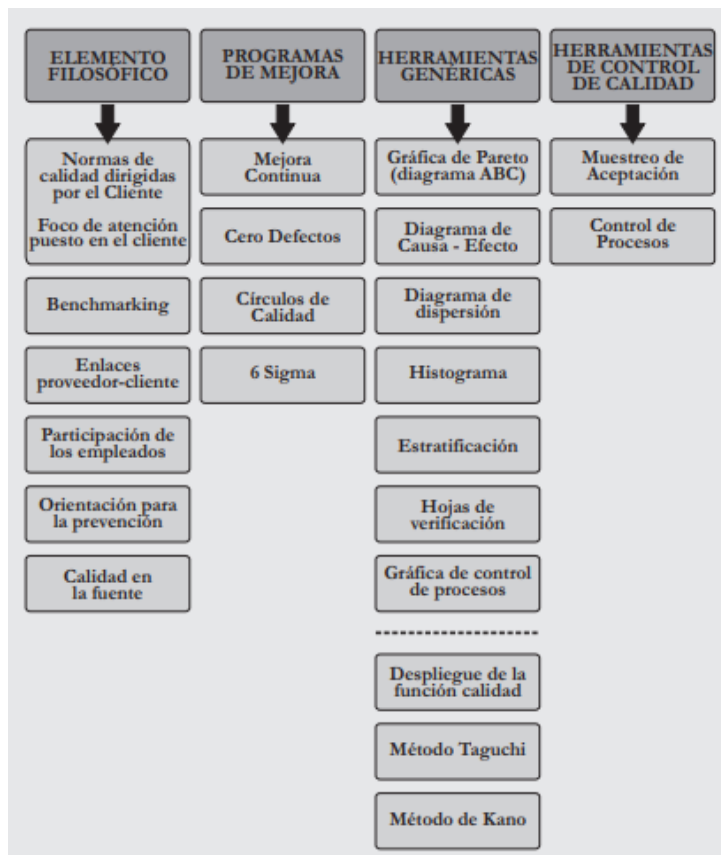
En el pasado, la calidad se aseguraba mediante inspección de productos, pero esto resultaba costoso. Con el tiempo, se introdujeron técnicas estadísticas de muestreo y el Control Estadístico de Procesos (SPC) para mejorar la eficiencia; en 1961, Feigenbaum introdujo la Gestión de la Calidad Total (TQM), un enfoque que involucra a toda la empresa, desde la planificación hasta la producción, transformando la calidad en una herramienta para reducir costos, aumentar beneficios y mejorar la competitividad; hoy en día, TQM es clave para el éxito empresarial y la satisfacción del cliente (Cuatrecasas, 2012).

Según Powell (1995), citado por Perdomo y González (2004), la calidad, entendida como un recurso estratégico clave para la gerencia, necesita ser gestionada de manera eficaz para generar ventajas competitivas sostenibles. Desde la perspectiva de la teoría basada en recursos, propuesta por autores como Barney (1991), Peteraf (1993) y Wernerfelt (1984), la Gestión de la Calidad Total (GCT) puede ser vista como un recurso valioso que las empresas deben desarrollar y utilizar adecuadamente (Perdomo, 2004). En este marco, la GCT no solo se limita al control estadístico de procesos (un enfoque más pragmático y técnico), sino que también se amplía a una capacidad organizativa crítica. Esta capacidad no solo involucra la implementación de procesos de calidad,

sino también la habilidad para construir, coordinar e integrar los diferentes elementos que componen la calidad en toda la empresa. De esta forma, la calidad se convierte en un recurso dinámico que las organizaciones deben ser capaces de explotar de manera efectiva para mantener su competitividad, innovar en sus productos y servicios, y responder ágilmente a las demandas del mercado (Perdomo y González, 2004).

Para Carro y González (2012), el TQM (Gestión de la Calidad Total) se puede entender como un enfoque de gestión organizacional que tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades de los clientes o consumidores, mediante la mejora continua de la calidad de los productos y procesos de la empresa.

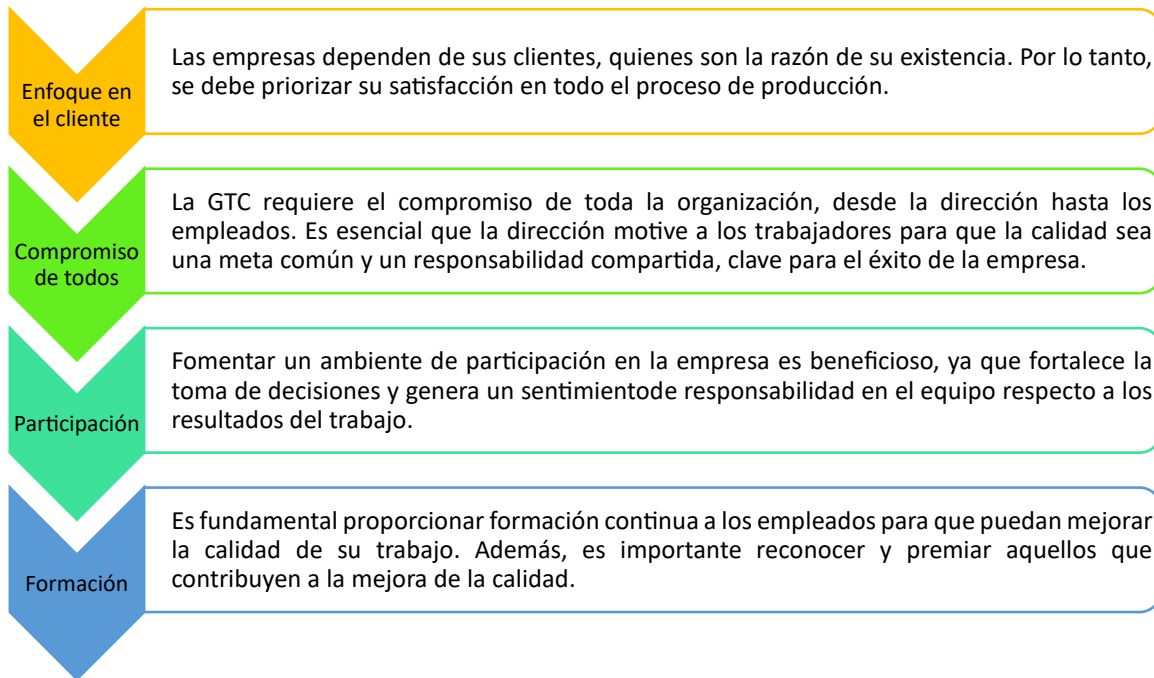
Figura 1. TQM (Gestión de la Calidad Total)



Fuente: Carro y González (2012)

De acuerdo con Sánchez (2019), la Gestión de la Calidad Total (GCT) tiene como objetivo principal lograr la satisfacción del cliente, asegurando que las tareas se realicen correctamente desde el inicio, eliminando todo lo que no aporte valor y mejorando la capacidad de respuesta del sistema; entre sus principios fundamentales, destaca:

Figura 2. Principios fundamentales Gestión de la Calidad Total (GCT)



Fuente: Elaboración propia con base en Sánchez (2019).

5.2.2. Plan estratégico

Según Koontz y Weihrich (2001), citados por Bojorquez y Pérez (2013), la estrategia empresarial implica definir los objetivos a largo plazo y los recursos necesarios para alcanzarlos; según Garrido (2006), citado por los mismos autores, se compone de cuatro partes: los fines, los caminos para usar los recursos, las tácticas y los recursos disponibles.

Según Mintzberg y Quinn (1998), citados también por Bojorquez y Pérez (2013), los componentes de la planeación estratégica son los siguientes:

1. Misión: enunciado que define el propósito fundamental de la empresa.
2. Valores: principios esenciales que guían el funcionamiento de la empresa.
3. Estrategia: plan que integra metas y políticas y define la secuencia de acciones a seguir.
4. Metas u objetivos: especifican lo que se debe lograr y el plazo para alcanzarlo, pero no detallan cómo se logrará.
5. Políticas: reglas que establecen los límites dentro de los cuales deben realizarse las acciones.
6. Programas: detallan las acciones necesarias para cumplir los objetivos.
7. Decisiones estratégicas: orientan la dirección de la empresa y aseguran su viabilidad ante cambios previsibles o impredecibles.

Izquierdo et al. (2020), citados por Baque, et al. (2022), señalan que el plan estratégico se utiliza actualmente para posicionar nuevas empresas en el mercado, mejorando sus ventas mediante promociones, productos innovadores que satisfacen las necesidades y deseos de los consumidores, y diferenciándose de la competencia a través de la calidad de sus productos y atención al cliente.

Por su parte, Aguilera y Riasco (2009) citados por los mismos autores, definen el direccionamiento estratégico como el proceso de formular los objetivos y propósitos de una organización a largo plazo. Soto (2017) añade que la dirección estratégica implica gestionar la organización con un plan explícito, asegurando que este plan cuente con el compromiso del personal encargado de su ejecución (Baque, 2022).

Adicionalmente, Baque, et al (2022) explica que el direccionamiento estratégico de una empresa se compone de cuatro elementos clave:

Figura 3. Elementos clave de un direccionamiento estratégico



Fuente: Elaboración propia con base en Baque, et al. (2022).

Según Navarrete, et al. (2023), 1 proceso de planificación estratégica consta de tres etapas principales:

- a) **Formulación de la estrategia:** implica la creación del plan estratégico, que incluye la definición de la filosofía empresarial, el análisis del entorno interno y externo de la empresa, el establecimiento de objetivos a largo plazo y la formulación de estrategias para alcanzarlos.
- b) **Ejecución de la estrategia:** en esta fase se implementan las estrategias formuladas. Requiere disciplina, compromiso y motivación de todos los miembros de la organización, ya que el éxito de la ejecución depende del esfuerzo conjunto.
- c) **Evaluación de la estrategia:** en la etapa final, el equipo directivo evalúa el desempeño de las estrategias implementadas y ajusta aquellas que no hayan sido efectivas.

Adicionalmente Navarrete, et al. (2023) explica que la estructura de un plan estratégico para su implementación incluye los siguientes pasos:

- Evaluación y diagnóstico de la situación actual
- Definición de la misión
- Definición de la visión
- Establecimiento de los valores
- Análisis estratégico DAFO
- Estudio de escenarios
- Establecimiento de objetivos
- Formulación de estrategias
- Planificación de acciones
- Programación temporal (calendarización)
- Elaboración de presupuestos
- Definición de indicadores y sistema de evaluación

Según Pimentel (1999), el proceso de planificación estratégica se enfoca en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización, adaptándose a sus características y entorno; la planificación debe considerar tres aspectos clave: el Diagnóstico de la situación actual, la evaluación interna y externa de la organización:

Diagnóstico de la situación actual:

- a) **Identificación de clientes externos:** Es fundamental conocer las demandas de los clientes externos, ya que sus expectativas guían la oferta de productos y servicios de calidad.

- b) **Identificación de clientes internos:** Las demandas de los empleados y áreas internas también son clave, ya que su satisfacción incrementa su motivación, lo que mejora el rendimiento general.

Análisis interno: Se evalúan las fortalezas y debilidades dentro de la organización, como el recurso humano, la tecnología, la estructura y la capacidad financiera; este análisis ayuda a aprovechar las fortalezas y corregir las debilidades (Pimentel, 1999).

Análisis externo: Se enfoca en los factores externos que afectan el desempeño de la organización, como la situación económica, la competencia, las regulaciones, los avances tecnológicos, y los cambios sociales o políticos; este análisis identifica oportunidades y amenazas que impactan la operación de la organización (Pimentel, 1999).

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son metas a mediano y largo plazo orientadas a cumplir la misión de la organización; según Lira (2006) citado por Andia (2006) la planificación estratégica debe establecer objetivos coherentes en el corto, mediano y largo plazo, y buscar su cumplimiento con los menores costos posibles. Los objetivos estratégicos deben ser:

- **Cuantificables:** deben expresarse en valores numéricos, como aumentar la participación de mercado de un 10% a un 15% en tres años.
- **Realizables:** deben ser alcanzables, evitando objetivos irrealizables.
- **Comprensibles:** deben ser claros y fáciles de entender para aquellos involucrados en alcanzarlos.
- **Motivadores:** deben fomentar la productividad y el esfuerzo en la organización.

Además, deben ser coherentes y preferentemente establecidos de forma jerárquica.

5.2.3. Procesos

Según Ruiz, et al. (2014), los procesos en una empresa son un conjunto de actividades interrelacionadas que cruzan diversas áreas funcionales y requieren cooperación entre diferentes departamentos; su propósito es generar valor para el cliente y para la organización, adaptándose continuamente al entorno; los procesos son fundamentales para el cambio y la mejora continua dentro de la empresa, influyendo en su cultura al enfocar los esfuerzos en maximizar el valor para el cliente.

Según Ramos (2018), los procesos son secuencias de operaciones que, realizadas por una o varias personas, forman una unidad necesaria para ejecutar una función; representan la rutina diaria de trabajo y suelen involucrar a varios empleados de diferentes áreas, con el fin de asegurar un tratamiento uniforme de las operaciones que producen un bien o servicio.

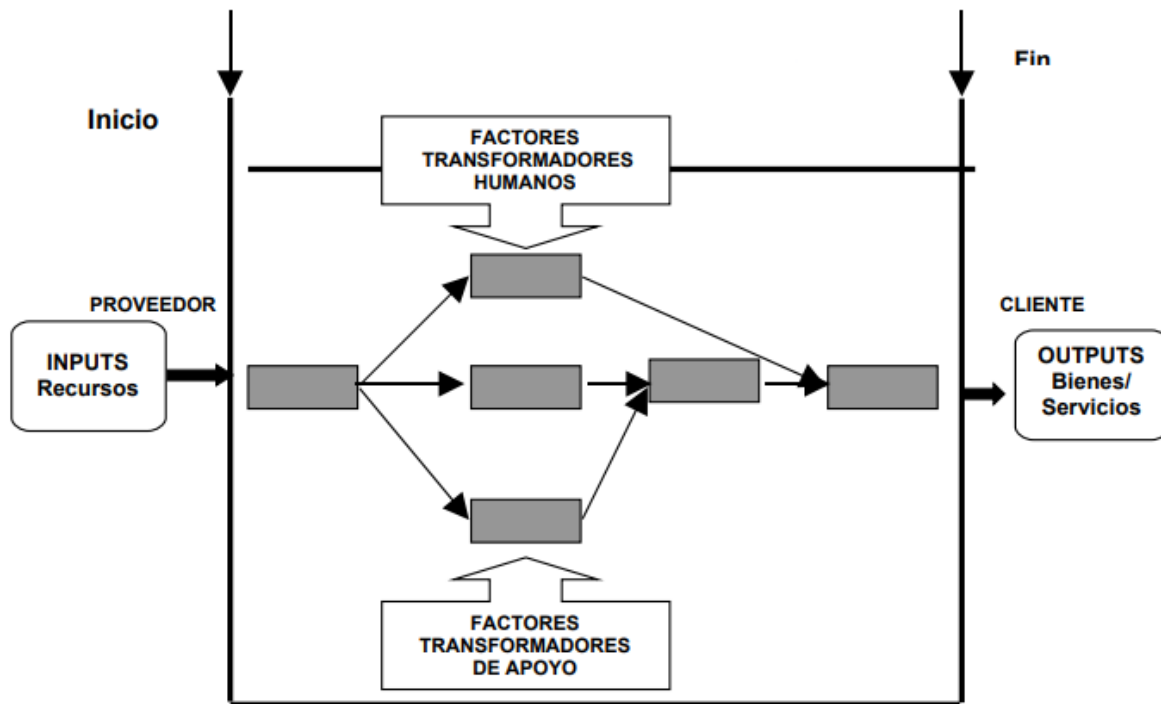
Para Mallar (2010), el nuevo enfoque organizativo basado en procesos combina la estructura tradicional con el concepto de creación de valor para el cliente, ya sea interno o externo; a diferencia del modelo anterior, que se centraba en tareas técnicas sin considerar su impacto en el valor, el nuevo modelo orienta todas las actividades hacia la satisfacción del cliente; esto da lugar a la Reingeniería de Procesos, que se enfoca en la dinámica y los flujos que generan valor, en lugar de estructuras estáticas; en este contexto, la organización por procesos no depende de una estructura preexistente, sino que surge de las necesidades de los procesos mismos, con la estructura funcionando como un soporte para los mismos.

Según Mallar (2010), los elementos que conforman un proceso son:

- a) Inputs: Recursos a transformar, como materiales, personas, información y conocimientos.

- b) Recursos o factores que transforman: Actúan sobre los inputs, incluyendo factores humanos (planificación, organización, dirección) y de apoyo (tecnología, infraestructura).
- c) Flujo real de procesamiento: La transformación de los inputs, que puede ser física, de lugar, jurídica o de información, como en el caso de servicios financieros o capacitación.
- d) Outputs: Resultados del proceso, que pueden ser bienes (tangibles, almacenables y evaluables) o servicios (intangibles, consumidos simultáneamente con su producción y cuya calidad depende de la percepción del cliente). También se utiliza el término "serducto" para describir la combinación de servicios y productos en la satisfacción de las necesidades del cliente.

Figura 4. Elementos del proceso



Fuente: Mallar, 2010, p. 9.

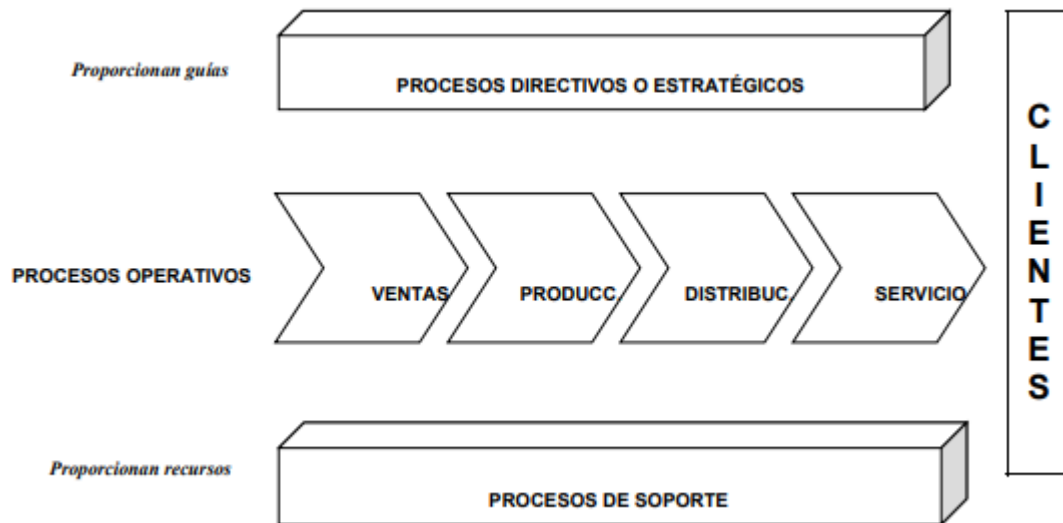
Según Mallar (2010), la arquitectura de procesos distingue dos tipos fundamentales:

Procesos del Negocio: Directamente relacionados con la misión de la empresa y la satisfacción de las necesidades de los clientes. Se dividen en:

- Procesos Directivos o Estratégicos: Planifican, organizan y dirigen recursos, estableciendo el rumbo de otros procesos.
- Procesos Operativos o Clave: Impactan directamente en la satisfacción del cliente y en la producción de valor, como ventas, producción y servicio postventa

Procesos de Apoyo: Son servicios internos necesarios para que los procesos del negocio funcionen correctamente. Aunque no afectan directamente la misión de la empresa, son esenciales para el buen desempeño de los procesos clave, como compras de oficina, mantenimiento de equipos o pago de remuneraciones.

Figura 5. Arquitectura de procesos



Fuente: Mallar, 2010, p.12.

5.2.3.1. Macroprocesos

En el marco de la gestión humana, un macroproceso es un conjunto de actividades clave interrelacionadas que se desarrollan con el fin de alcanzar objetivos estratégicos y generar valor en la organización. García (2008) citado por García (2009), describe cinco macroprocesos dentro de la gestión humana, los cuales pueden llevarse a cabo de manera secuencial o simultánea:

- a) **Organización y planificación del área de gestión humana:** Este macroproceso se enfoca en definir y preparar las actividades necesarias para asegurar el buen funcionamiento del área de recursos humanos, de modo que esta sea estratégica y apoye a la organización.
- b) **Incorporación y adaptación de las personas:** Se centra en vincular y asimilar a los empleados a la organización, alineándolos con su cultura y estrategia para que generen valor.

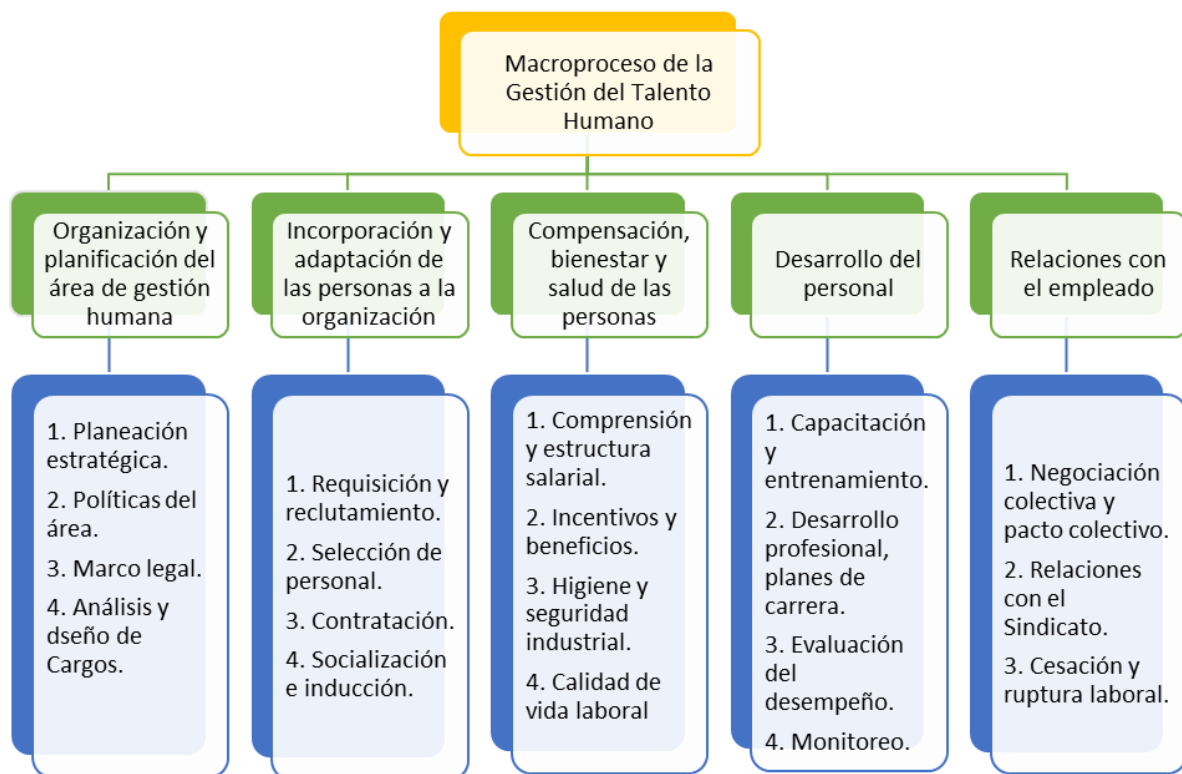
- c) **Compensación, bienestar y salud de las personas:** Desarrolla sistemas que mantengan motivados a los empleados y aseguren la sostenibilidad dentro de la organización.

Desarrollo de personal: Busca el desarrollo de habilidades intelectuales y emocionales en los empleados para fomentar la innovación, el conocimiento y las competencias que generen valor a la empresa.

Relaciones con el empleado: Se ocupa de mantener relaciones laborales estables entre empleados y empleador, apoyando así la estrategia organizacional.

Cada uno de estos macroprocesos forma parte integral de la gestión humana, ayudando a la organización a cumplir con sus objetivos estratégicos (García,2008).

Figura 6. Macroprocesos de la gestión del talento humano



Fuente: Elaboración con base en García, 2009.

Chiavenato, citado por Benitez y Rodríguez (2012), quien es uno de los principales teóricos en gestión de recursos humanos, describe el proceso de gestión del talento humano como un conjunto dinámico compuesto por seis procesos clave, que interactúan de manera contingente y no lineal; estos procesos son:

- a) **Admisión de Personas:** Incluye actividades como el reclutamiento y la selección de personal.
- b) **Aplicación de Personas:** Engloba la orientación de los empleados, el diseño de cargos y la evaluación del desempeño.
- c) **Compensación de las Personas:** Abarca remuneración, programas de incentivos, beneficios y servicios para los empleados.
- d) **Desarrollo de Personas:** Se enfoca en el entrenamiento y el desarrollo tanto de los empleados como de las organizaciones.
- e) **Mantenimiento de las Condiciones Laborales:** Incluye relaciones con los empleados, así como aspectos de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
- f) **El Futuro de la Gestión del Talento Humano:** Consiste en la evaluación de la función de la gestión del talento humano en la organización.

Cada uno de estos procesos está compuesto por diversas actividades que, al integrarse, constituyen un sistema global y continuo en la gestión de recursos humanos.

5.2.4. Funciones

De acuerdo con Ramos (2018) las funciones en una organización reflejan las responsabilidades asociadas a los puestos de trabajo. Estas funciones se dividen en tres tipos:

- a) **Funciones genéricas:** Son comunes a todos los puestos dentro de un mismo nivel organizativo y afectan a todos los empleados sin importar el puesto específico que ocupen.

- b) **Funciones específicas:** Son propias de cada puesto y recaen exclusivamente sobre la persona que ocupa ese puesto.
- c) **Funciones auxiliares:** Son aquellas que apoyan a otros puestos, permitiendo que los empleados realicen sus funciones específicas de manera efectiva.

5.2.4.1. Manual de Funciones

Es una herramienta de trabajo que recoge las normas y tareas asignadas a cada empleado en su día a día; se elabora a partir de procedimientos, sistemas y normas establecidas, ofreciendo guías y orientaciones para realizar las actividades sin restringir la autonomía o capacidad intelectual del trabajador; este manual define claramente las responsabilidades, obligaciones, requisitos y perfiles de cada puesto, e incluye informes anuales sobre el desempeño, problemas y soluciones; los informes y manuales deben ser evaluados de manera continua por los supervisores para asegurar un desarrollo y gestión adecuados (Ramos, 2018).

Actualmente, herramientas organizacionales como el Manual de Funciones tienen un papel crucial en la productividad de las empresas, ya que facilitan la toma de decisiones y el orden interno de las diferentes áreas; este manual es esencial no solo porque es requerido por algunas certificaciones de calidad, sino también porque ayuda a minimizar los conflictos laborales al establecer responsabilidades claras y dividir el trabajo; su implementación permite la aplicación de herramientas como evaluaciones de desempeño y estructuras salariales; es fundamental revisar y actualizar regularmente el manual para adaptarse a las condiciones del mercado, lo que mejora la selección y evaluación del personal y fortalece la cultura organizacional (Jiménez, 2019).

Según Chiavenato (2006), citado por Manjarres (2016) un manual es un conjunto de instrucciones organizadas y clasificadas que proporciona información rápida sobre las prácticas administrativas. Estos manuales incluyen datos sobre procedimientos, normas de servicio y otras

prácticas relevantes, y están diseñados para ser fácilmente accesibles. Chiavenato (2006) señala que los manuales tienen varias finalidades importantes, entre las cuales destacan:

1. Reunir y sistematizar información sobre todas las prácticas administrativas de la empresa.
2. Eliminar dudas, siendo útiles para quienes desconocen los detalles de las prácticas o tienen incertidumbres al respecto.
3. Servir como un instrumento de consulta permanente y obligatorio para quienes necesitan comprender las prácticas administrativas.
4. Contribuir al buen funcionamiento de la empresa, proporcionando información accesible y disponible para todos los empleados.

5.3.Marco normativo

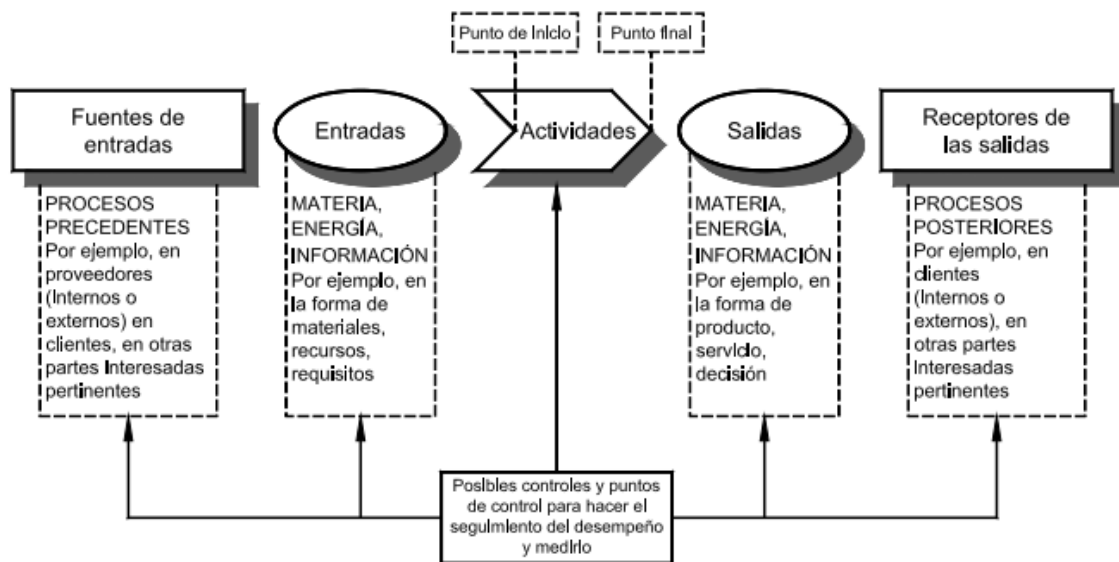
La adopción de un sistema de gestión de la calidad (SGC) basado en la Norma ISO 9001 (2015) es una decisión estratégica que ayuda a las organizaciones a mejorar su desempeño global y proporciona una base sólida para el desarrollo sostenible; los beneficios de implementar un sistema de calidad incluyen garantizar productos y servicios que cumplan con los requisitos del cliente y las regulaciones, facilitar la satisfacción del cliente, gestionar riesgos y oportunidades, y demostrar conformidad con los estándares de calidad.

La Norma promueve un enfoque basado en procesos, en el que se busca comprender y gestionar las interrelaciones de los procesos para aumentar la eficacia y eficiencia de la organización; este enfoque permite controlar las interacciones entre procesos, lo que mejora el desempeño global. Se apoya en el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y en un pensamiento basado en riesgos para identificar posibles desviaciones y establecer controles preventivos (ISO 9001, 2015).

La Norma ISO 9001 (2015) también establece principios clave de la gestión de calidad, como el enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora continua, toma de decisiones basada en evidencia y gestión de relaciones, que son esenciales para alcanzar los objetivos de calidad de la organización.

El enfoque en gestión por procesos facilita la comprensión de los requisitos, la mejora continua y el valor agregado de los procesos, y contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la organización, asegurando una mayor eficiencia y mejor desempeño.

Figura 7. Representación esquemática de los elementos de un proceso



Fuente: INCONTEC, 2015, p. 12.

La resolución 005109 de 2005 establece el reglamento técnico sobre los requisitos para el rotulado y etiquetado de los productos alimenticios para consumo humano. Por su parte, la resolución 2492 de 2022 establece los requisitos de etiquetado nutricional y frontal que deben cumplir los alimentos empacados para el consumo humano.

6. Metodología

6.1. Enfoque

El enfoque metodológico adoptado es de naturaleza cualitativa, caracterizándose por analizar las propiedades de los fenómenos sociales. Su propósito esencial es lograr una comprensión integral de estos fenómenos, buscando desarrollar conceptos que permitan explicar la realidad a partir de la información obtenida de la población o los individuos estudiados (Bernal, 2010).

6.2. Tipo de Investigación

La investigación realizada es de tipo descriptivo, ya que su propósito es responder interrogantes relacionadas con el "qué", "cómo" y "cuándo" de un fenómeno, sin enfocarse en analizar sus causas o las relaciones de causa y efecto, este tipo de estudio busca proporcionar una representación precisa de las características de individuos, eventos o situaciones (Kerlinger y Lee, 2000). Para desarrollar la investigación se identificará el proceso de gestión de inventario y ventas mediante una entrevista al jefe de la bodega .

6.3. Método de Investigación

El método de la investigación es de carácter inductivo, este método se fundamenta en la observación y la recopilación de información con el propósito de formular generalizaciones o teorías, diferencia del enfoque deductivo, que parte de principios generales para obtener conclusiones específicas, el método inductivo inicia con datos concretos y busca establecer principios generales, este proceso consiste en una operación mental mediante la cual se infiere una proposición general a partir de representaciones o proposiciones particulares (Bernal, 2010).

6.4. Fuentes de Recolección de Información

En este apartado se exponen las fuentes primarias y secundarias utilizadas.

6.4.1. Fuentes Primarias

En el marco de esta investigación, las fuentes primarias fueron el jefe bodega y la jefa del área de ventas, se realizó observación participante y no participante.

6.4.2. Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias fueron todos los libros, artículos, revistas de investigación y demás revisión documental empleada.

6.5. Técnicas de Recolección de Información

En la siguiente tabla se presentan las técnicas de recolección de información empleadas.

Tabla 2. Técnicas de recolección de información empleadas

Nombre de la técnica	Objetivo
Entrevista semiestructurada	Identificar el proceso de gestión de inventario y compras. (Anexo A)
Observación participante	Participar en el proceso de gestión de inventario y compra para conocerlo a mayor profundidad.
Observación no participante	Identificar como el personal realiza estos procesos de manera cotidiana.

Fuente: Elaboración propia

6.5.1. Entrevista semiestructurada

La entrevista es una técnica de recolección de datos ampliamente utilizada en investigaciones cualitativas, se caracteriza por ser un proceso de comunicación interpersonal en el que un entrevistador realiza preguntas a uno o más entrevistados con el fin de obtener información, opiniones o experiencias relevantes (American Psychological Association, 2017). Se aplicaron una serie de preguntas para identificar el proceso (Anexo A).

6.5.2. Observación participante y no participante

Según Bernal (2010), estas se centran en la observación del sujeto o proceso, en el caso de la participante, el investigador es activo durante la observación y se integra a las actividades, en la no participante, el investigador solo observa el proceso sin tener intervención.

7. Resultados

7.1. Funcionamiento del sistema de gestión de inventario implementado por la Agencia Comercial FAER

En Zarzal, se aplica un tipo de inventario basado en la rotación de productos según:

- **Fechas de vencimiento:** Se prioriza la salida de productos con menor tiempo de caducidad para evitar vencimientos en los negocios.
- **Condición del producto:** Se identifican y retiran productos defectuosos o en mal estado, ya sea por daños físicos o defectos de fabricación.
- **Tiempo de almacenamiento:** Se evita que los productos permanezcan demasiado tiempo en la bodega para garantizar su frescura y salida en el mercado.

Periódicamente, se realizan conteos de inventario según las normas establecidas por la empresa, de acuerdo con la entrevista aplicada el sistema de gestión de inventario se centra en el conteo de bodega, para llevar a cabo este conteo, se sigue un orden específico basado en los siguientes pasos:

1. Conteo y organización de inventario

- **Tamaño del producto:** litro, litro y medio, 3 litros, personal, entre otros.
- **Material del envase:** plástico, vidrio o cartón.

Se deben contar todos los productos que figuren en el inventario, incluyendo los envases plásticos retornables como los porrones de agua y los envases de vidrio de las gaseosas personales.

2. Comparación de inventario y validación de datos

Se realiza un conteo específico del producto almacenado en la bodega de Zarzal y se compara con los productos registrados en las hojas de cargue de la mañana, en caso de discrepancias, se deben corroborar errores o faltantes en los productos mediante una revisión detallada.

3. Registro y comunicación del estado del inventario

Diariamente, se debe enviar un informe vía correo electrónico detallando el estado del inventario, ya sea que se encuentre correcto o presente errores. Este paso es obligatorio para documentar el proceso y garantizar la transparencia de la información.

4. Recepción y registro de productos no entregados

Al finalizar las rutas de entrega, los repartidores deben devolver todos los productos que no pudieron ser entregados en los negocios o clientes asignados. Estos productos se cuentan y almacenan nuevamente en la bodega para el inventario del día siguiente.

5. Registro en plataforma y documentación

Existe una plataforma de la empresa en la que se deben registrar tanto las cargas como las devoluciones de todas las rutas, este paso es crucial, ya que permite el registro exacto de las ventas diarias y define el estado financiero de la empresa. Además, se debe dejar constancia formal mediante correos o evidencias documentadas para garantizar el soporte entre agencias y facilitar la liquidación diaria de los trabajadores de las rutas.

7.2. Proceso de ventas implementado por la Agencia Comercial FAER

El proceso de ventas se desarrolla de manera diaria, siguiendo los pasos:

1. Inicio del Proceso

- En horas de la mañana, se realiza un reporte diario en compañía de los encargados de las rutas.
 - Para pre-venta: participan las 3 pre-vendedoras.
 - Para auto-ventas: participan los conductores responsables de la ruta.

2. Gestión de Clientes y Rutas

- La empresa cuenta con un "archivo maestro" con los datos de los clientes de las 3 agencias.
- La bodega filtra clientes según las 5 rutas existentes en Zarzal.

3. Indicadores de ventas

- Existen indicadores diarios y semanales requeridos por la empresa y Coca Cola.
- Coca Cola evalúa el rendimiento de las 3 agencias.
- Se utilizan los siguientes combos para la evaluación:
 - **Combo Bronce:** productos básicos (Ejemplo. gaseosas en vidrio de 350ml, agua de 600ml).
 - **Combo Oro:** productos prioritarios (Ejemplo. gaseosas de 3L, Powerade, Monsters, porrones de agua, entre otros.).

4. Planilla de ventas "El Tetris"

- Cada vendedor registra en una planilla los productos vendidos a cada cliente.
- Al completar combos, los vendedores reciben bonificaciones según normas de ventas de Coca Cola.

5. Uso de "La Máquina"

- Base de datos donde se registran ventas, descuentos y precios.
- Cada vendedor ingresa las ventas realizadas.
- Permite generar descuentos y calcular precios finales.

6. Impactos diarios y cumplimiento

- Cada vendedor debe cumplir con un mínimo de impactos diarios.
- Productos clave: Coca Cola 1.5L y personal, demás gaseosas, bebidas energéticas (Powerade, Monsters), agua con o sin gas.
- El incumplimiento puede afectar el logro de metas mensuales.

7. Trabajo de Campo y Análisis de Producto

- Una vez los camiones están cargados, los vendedores inician su ruta.

- La ruta se define cada mañana y puede variar según la necesidad del cliente.

- **Pre-vendedoras:**

- Visitan los negocios y realizan ventas.
- Verifican estado del inventario y posibles devoluciones.
- Revisan fechas de vencimiento, daños y señalización del negocio.

- **Auto-ventas:**

- Atienden zonas de difícil acceso (veredas, pueblos alejados).
- Llevan producto determinado según la ruta.
- Aplican precios y promociones diferentes a pre-ventas.

8. Registro y cobro de ventas

- **Pre-ventas:**

- El registro de venta se hace el día de la visita.
- El cobro se realiza al día siguiente tras la entrega del producto.

- **Auto-ventas:**

- Se cobra el mismo día y se entrega el dinero para liquidación.
- Se debe mantener evidencia de facturas y consignaciones.

- **Cierre de ventas:**

- Las ventas deben registrarse antes del horario límite de "La Máquina".
- Si no se registra a tiempo, pueden generarse inconsistencias en inventario y cobros.

9. Cierre del Día y Liquidación

- Se ingresan los cargues y devoluciones en la plataforma Liquiya.
- Se cierra "La Máquina" y se entrega el dinero recaudado.
- El liquidador realiza el cierre de jornada de vendedores y repartidores.

- Se finaliza la jornada laboral y se prepara el proceso de ventas para el día siguiente.

7.3.Relación entre las actividades de gestión de inventarios y las ventas

De acuerdo con las entrevistas desarrolladas, la gestión de inventario y ventas deben realizarse de manera conjunta, ya que el proceso de ventas depende de la actualización del inventario, esto se puede constatar en el proceso general que se realiza diariamente.

1. Inicio del Proceso

Cada jornada comienza con la planificación del inventario y la preparación de ventas:

- Se realiza un reporte diario junto con los encargados de las rutas.
- Se verifican las existencias en la bodega, priorizando productos por:
 - **Fechas de vencimiento:** se da salida primero a productos con menor tiempo de caducidad.
 - **Condición del producto:** se retiran productos en mal estado o con defectos de fabricación.
 - **Tiempo de almacenamiento:** se evita la acumulación excesiva para garantizar frescura y calidad.
- Se filtran los clientes según las rutas establecidas en Zarzal.

2. Organización y Cargue del Inventario

Antes de la salida de los camiones:

- Se organiza el inventario según:
 - **Tamaño del producto** (litro, litro y medio, 3 litros, entre otros.).
 - **Material del envase** (plástico, vidrio o cartón).
- Se realiza un conteo del producto almacenado en la bodega y se compara con las hojas de cargue de la mañana.

- Se registran los productos cargados en la plataforma empresarial, dejando constancia documentada.
- Se cargan los camiones

3. Gestión de Clientes y Rutas

Los vendedores siguen diferentes metodologías según el tipo de venta:

- **Pre-ventas:**
 - Las pre-vendedoras visitan los negocios, toman pedidos y verifican el estado del inventario en cada punto de venta.
 - Se identifican devoluciones, fechas de vencimiento y estado de señalización del negocio.
- **Auto-ventas:**
 - Los conductores llevan el producto directamente a los clientes sin pedidos previos.
 - Atienden zonas alejadas y aplican estrategias de ventas adaptadas a cada cliente.

4. Indicadores de Ventas y Registro en Sistema

- Se registran las ventas en "La Máquina", ingresando datos sobre descuentos, precios y cantidades vendidas.
- Se trabaja con indicadores diarios y semanales para evaluar el rendimiento de los vendedores y agencias.
- Se utilizan combos para optimizar las ventas:
 - **Combo Bronce:** productos básicos (ejemplo: gaseosas en vidrio de 350ml, agua de 600ml).
 - **Combo Oro:** productos prioritarios (ejemplo: gaseosas de 3L, Powerade, Monsters, porrones de agua).

5. Distribución y Control en Ruta

- Los camiones salen a ruta con los productos cargados y organizados según la demanda del día.
- Se aplican precios y promociones según el tipo de venta (pre-venta o auto-venta).
- Los vendedores deben cumplir con un número mínimo de impactos diarios, promoviendo productos clave como Coca Cola 1.5L y personal, Powerade, Monsters y agua con o sin gas.

6. Registro y Cobro de Ventas

- **Pre-ventas:**
 - Se registran las ventas el día de la visita.
 - El cobro se realiza al día siguiente cuando se entrega el producto.
- **Auto-ventas:**
 - Se cobra inmediatamente y se entrega el dinero para liquidación.
 - Se deben mantener evidencias de facturas y consignaciones.

7. Devoluciones y Registro de Productos No Entregados

- Al finalizar las rutas, los repartidores devuelven los productos que no pudieron ser entregados.
- Estos productos se registran y almacenan nuevamente en la bodega.
- Se actualiza el inventario con las devoluciones para evitar inconsistencias.

8. Cierre del Día y Liquidación

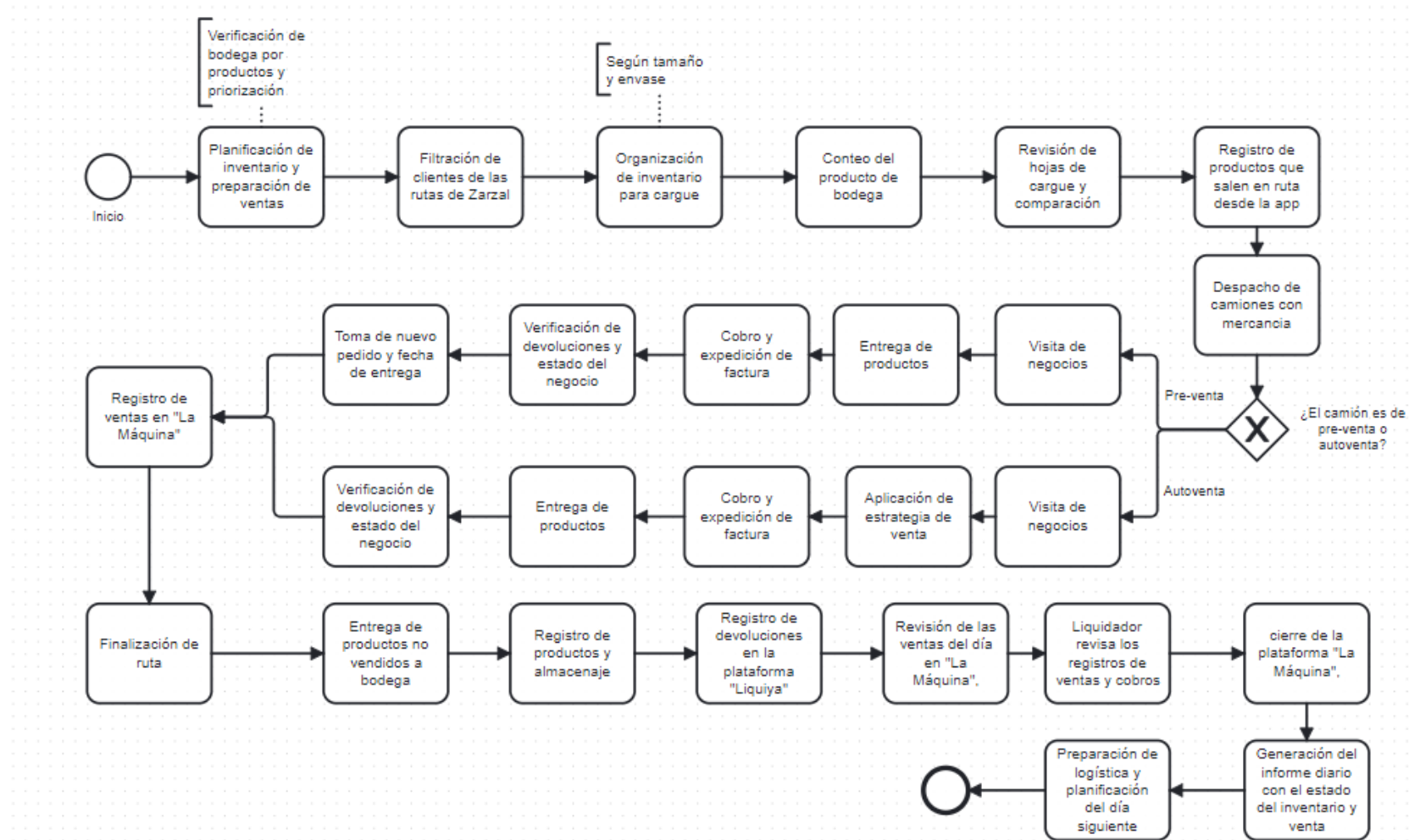
- Se ingresan los cargues y devoluciones en la plataforma "Liquiya".
- El liquidador revisa los registros de ventas y cobros para garantizar la transparencia financiera.

- Se realiza el cierre de "La Máquina", garantizando que todas las ventas estén correctamente registradas.
- Se genera un informe diario con el estado del inventario y ventas, el cual se envía vía correo electrónico.
- Se prepara la logística y planificación del siguiente día.

7.4.Diagrama del proceso de gestión de inventario y ventas de la empresa FAER

El proceso de gestión de inventario y ventas se expone de manera gráfica en el siguiente diagrama.

Figura 8. Diagrama proceso de inventario y ventas empresa FAER



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

En definitiva, durante el desarrollo de la práctica profesional se logró dar cumplimiento a los objetivos de la investigación, empezando con la identificación del funcionamiento del sistema de gestión de inventario que implementa la Agencia Comercial FAER, estableciendo los 5 pasos fundamentales para mantener la información al día, además se identificó el proceso de ventas implementado por rutas que consta de 9 pasos esencial.

A partir de lo anterior, se estableció la relación intrínseca entre la gestión de inventarios y ventas, ya que ambas se desarrollan diariamente para mantener el buen funcionamiento de la bodega y acatar a los requerimientos de Coca Cola.

Finalmente, se logró diagrama el proceso de gestión de inventario y ventas que se realiza de manera diaria, cada que se despachan las rutas de pre-venta y autoventa, esta investigación permitió identificar la importancia de estos dos procesos para el mantenimiento de la calidad y la satisfacción de los clientes de la bodega.

Recomendaciones

A la Agencia Comercial FAER se le recomienda implementar el diagrama y los procesos establecidos en la presente investigación, con el objetivo de que estas actividades se desarrollen siguiendo las indicaciones para evitar posibles errores durante el proceso, además de ser una guía para la capacitación de los futuros practicantes y nuevos colaboradores en esa área.

Al programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle se le recomienda apoyar a los estudiantes para que realicen trabajo de grado y proyectos en las micro, pequeñas y medianas empresas del municipio.

Referencias bibliográficas

- Agredo, J., Arias, G. (2023). *Propuesta de mejora en la logística de abastecimiento de LICORES FRISÓN en el corregimiento de Villa Gorgona, Valle del Cauca*. Recuperado de: <https://repositorio.uniajc.edu.co/server/api/core/bitstreams/948029a3-dd96-4616-ba87-c9c1e1355008/content>
- American Psychological Association. (2017). Principios éticos de los psicólogos y código de conducta. *American Psychologist*, 72(2), 77-159.
- Andía, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Revista Industrial Data*, vol. 19, núm. 1, enero-junio, 2016, pp. 28-32
- Asencio, L., González, E., Lozano, M. (2017). *El inventario como determinante en la rentabilidad de las distribuidoras farmacéuticas*. *Revista Retos*, 13(1), pp. 123-142.
- Baque, L., Izquierdo, A., Viteri, D. (2022). *Estructura metodológica de plan estratégico para mejorar las ventas en las MIPYMES del cantón Quevedo*. *Revista Universidad y Sociedad*. Versión On-line ISSN 2218-3620
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá D.C: PEARSON.
- Benitez, M., Rodriguez, J. (2012). *DISEÑO DE MACROPROCESOS DE GESTION HUMANA EN UNA PYME: CASO DE MADERA Arte & Espíritu*. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/4d3f7a2f-f0b9-4b07-baa7-2d04a24e81e3/content>
- Bojorquez, M., Perez, A. (2013). *La Planeación Estratégica. Un Pilar En La Gestión Empresarial*. *Revista El Buzón de Pacioli*, I Año XII, Número 81 Abril-Junio 2013: Págs. 4-19.

- Camacho, A., Rios, J., Mojica, J., Rojas, R. (2020). *Importancia de la gestión de inventario en empresa de Manufactura*. BILO vol. 2. no. 2 Julio -Diciembre. ISSN Online 2711-3280
- Carro, R., Gonzalez, D. (2012). *Administración de la Calidad Total*. Editorial Universidad Nacional del Mar de Plata. Recuperado de: https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1614/1/09_administracion_calidad.pdf
- Coca-Cola Company. (s.f). *El nacimiento de una idea refrescante*. Recuperado de: <https://www.coca-colacompany.com/about-us/history/the-birth-of-a-refreshing-idea>
- Cuatrecasas, L. (2012). *Organización de la producción y dirección de operaciones*. Madrid. Editorial Díaz de Santos. ISBN: 978-84-9969-353-8.
- Cuenca, N., Guevara, J. (2020). *Propuesta De Mejora En El Área De Compras E Inventarios En El Restaurante Nueva Fortuna China Ubicado En Cali - Valle Del Cauca*. Recuperado de:
- Espinoza, M., Gallegos, D. (2019). Benchmarking, ¿cómo y de dónde?: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Espacios*. Vol. 40 (Nº 37). ISBN: 0798 1015
- Franco, C., Rodríguez, A. (2021). *Propuesta Para Optimizar La Gestión De Inventarios Y Su Influencia En Los Estados Financieros De Una Empresa Comercial*. Recuperado de: https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/19872/FRANCO_LÓPEZ_RODRIGUEZ_RAMIREZ%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- García, J. (2020). *Sistema De Control Interno De Inventarios Para La Mejora De Rentabilidad De La Empresa Comercial Distribuciones Baique E.I.R.L. – 2019*. Recuperado de: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7417/García%20Amari%2c%20Jenny%20Edith.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, M. (2009). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. *Revista Pensamiento & Gestión*. Print versión. ISSN 1657-6276

- Girbert, V., . Raissou, O. (2014). *Benchmarking, herramienta de control de calidad y mejora continua*. Revista 3C Empresa (Edición núm.20) Vol.3 – N° 4 Noviembre 2014 – febrero 2015, 217 - 233 Área de Innovación y Desarrollo, S.L. ISSN: 2254 – 3376
- Gutiérrez, B. (2024). *Plan de acción en el marco de las prácticas preprofesional del programa de Administración de Empresas para el mejoramiento del Clima Organizacional de la Agencia Comercial FAER 2023*. Recuperado de: <https://research.ebsco.com/c/ldfvgw/search/details/7fhboi7ltb?limiters=FT1%3AY%2CDT1%3A2023-09-26%2F2024-09-26&q=brenda%20lizeth>
- Jiménez, D. (2019). *Propuesta de mejora en los procesos de Manual de Funciones de la empresa Villa Barbacoa*. Recuperado de: <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/904/5.%20Propuesta%20de%20mejora%20Manual%20de%20Funciones%20de%20la%20empresa%20Villa%20Barbacoa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mallar, M. (2010). *LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE*. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 13, núm. 1, enero-junio. ISSN: 1669-7634
- Manjarres, L. (2016). *Manual De Funciones Y Estructuracion Del Organigrama Del Area Financiera De La E.S.E Hospital San Cristobal De Cienaga*. Recuperado de: <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/42a95b77-df7f-4061-a67c-dc2cbee0762b/content>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2005). *RESOLUCIÓN NUMERO 005109 DE 2005*. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resolucion%205109%20de%202005.pdf>

- Ministerio de Salud y Protección Social. (2022). *Resolución 2492 de 2022*. Recuperado de:
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resolución%20No.%202492de%202022.pdf
- Navarrete, M., Cevallos, S., Rodríguez, L., Tito, M. (2023). *Planificación Estratégica*. CID - Centro de Investigación y Desarrollo. ISBN: 978-99925-13-72-9
- Norma Técnica Colombiana. (2015) *ISO 9001*. Recuperado de:
<https://www.guadalupanolasalle.edu.co/sgc/ISO9001-2015-Requisitos.pdf>
- Perdomo, J., González, J. (2004). *Medición de la gestión de la calidad total: una revisión de la literatura*. Revista Cuadernos de Administración. Print version ISSN 0120-3592
- Pimentel, L. (1999). *Planificación Estratégica*. Recuperado de:
https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Ramos, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas*. Recuperado de:
<https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/24281/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reyes, P., Trigos, M. (2022). *Diseño de un Sistema de Gestión de Inventarios para el establecimiento comercial “Mercadito Santa Marta” en La ciudad de Santa Marta*. Recuperado de: <https://repositorio.uan.edu.co/server/api/core/bitstreams/b8207b79-a273-4d9c-be4f-fb9590a86349/content>
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., Hernández, A. (2014). *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos*. Ciencias Holguín, vol. XX, núm. 1, enero-marzo. E-ISSN: 1027-2127

Sánchez, F. (2019). *Calidad total en las organizaciones*. Editorial Elearning S.L. España. ISBN: 978-84-17814-06-9

The Food Tech. (2023). *La historia de The Coca-Cola Company: cómo se convirtió en una de las marcas más icónicas del mundo*. Recuperado de: <https://thefoodtech.com/industria-alimentaria-hoy/la-historia-de-the-coca-cola-company-como-se-convirtio-en-una-de-las-marcas-mas-iconicas-del-mundo/>

Villegas, J. (2022). *Implementación de manual de funciones y procedimientos y su incidencia en los inventarios de la empresa “DISTRIBUIDOR DE AGUA KLARITA”*. Recuperado de: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/5785/1/T-ULVR-4729.pdf>

Vinces, D. (2024). *Gestión de Inventario y Comercialización de la Distribuidora Farmacéutica Grupo Ronquillo Sandoya de la Ciudad De Babahoyo Periodo 2023*. Recuperado de: <http://190.15.129.146/bitstream/handle/49000/15887/E-UTB-FAFI-COM-000450.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Anexo A. Formato entrevista

1. ¿Cómo se determina la prioridad de salida de los productos en la bodega de Zarzal?
2. ¿Qué medidas se toman para garantizar la calidad de los productos antes de su distribución?
3. ¿Cuál es el procedimiento por seguir cuando se encuentran discrepancias entre el inventario físico y los registros?
4. ¿Cómo se gestiona la devolución de productos no entregados y cuál es su impacto en el inventario?
5. ¿Qué tipo de información debe incluir el informe diario de inventario y cómo se utiliza en la toma de decisiones?
6. ¿Cómo influye la rotación de productos en la planificación de las ventas diarias?
7. ¿Qué herramientas o plataformas se utilizan para el registro de ventas y cómo garantizan su precisión?
8. ¿Cuál es la importancia de los combos (Bronce y Oro) en la estrategia de ventas y evaluación del rendimiento?
9. ¿Cómo se manejan las diferencias entre el sistema de pre-venta y auto-venta en términos de planificación y ejecución?
10. ¿Qué impacto tiene el cumplimiento de los impactos diarios en la rentabilidad de la empresa y la bonificación de los vendedores?

Anexo B. Aplicación entrevista jefe



Fuente: Elaboración propia.

Anexo C. Entrevista jefe



Fuente: Elaboración propia.

Anexo D. Conteo de mercancía



Fuente: Elaboración propia.

Anexo E. Revisión de inventario



Fuente: Elaboración propia.

Anexo F. Despacho de mercancía



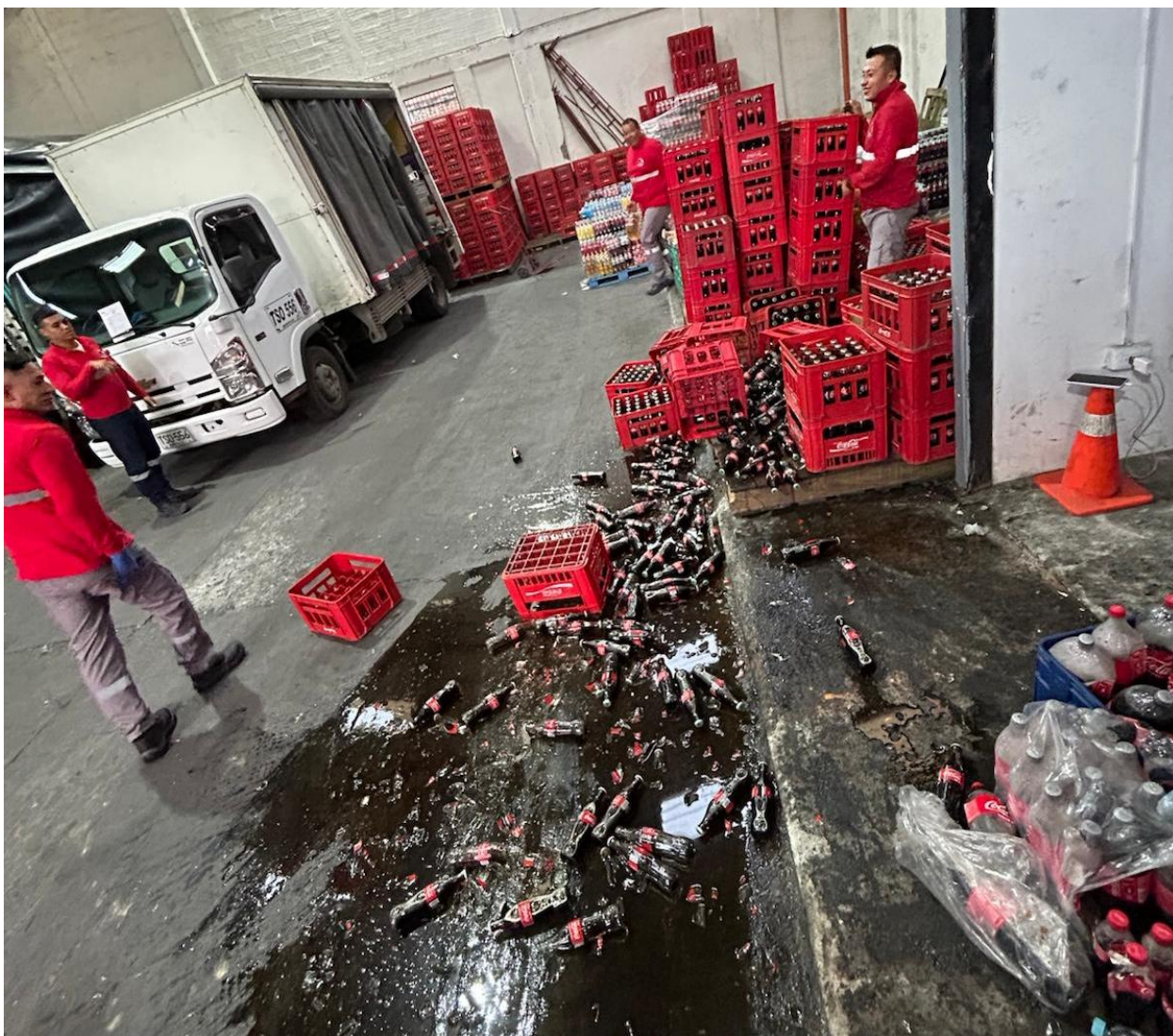
Fuente: Elaboración propia.

Anexo G. Revisión de pre-venta



Fuente: Elaboración propia.

Anexo H. Daños de bodega o “averías”



Fuente: Elaboración propia.

Anexo I. Equipo FAER



Fuente: Elaboración propia.