

**Administración de inventarios para la empresa “la Casa del Sombrero”, ubicada en el
Municipio de Cartago, Valle del Cauca**

Heidy Marcela Agudelo León

**Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Académico de Administración de Empresas
Cartago, Valle del Cauca
2020**

**Administración de inventarios para la empresa “la Casa del Sombrero”, ubicada en el
Municipio de Cartago, Valle del Cauca**

Heidy Marcela Agudelo León

Trabajo de grado

Whilson Alberto García León

Economista industrial, Especialista en finanzas

Asesor

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas

Cartago, Valle del Cauca

2020

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartago, Enero de 2020

Dedicatoria

A Dios por darme la salud y sabiduría que necesité para culminar este logro tan significativo en mi vida. A mi madre por haberme apoyado siempre y motivarme a terminar mi carrera sin importar la edad.

A mi esposo y mi hija Daniela que es la fuente de inspiración para continuar y ser su ejemplo a seguir.

Agradecimientos

A toda mi familia por su apoyo incondicional. A mi asesor de trabajo de grado el economista Whilson García por su disposición y dirección. Al coordinador de programa Orlando Posada Orrego por su orientación y colaboración.

Finalmente, a la Universidad del Valle y su cuerpo de docentes, por el conocimiento impartido y su contribución a mi desarrollo personal.

Contenido

Introducción.....	16
Capítulo 1: Anteproyecto	18
1.1 Descripción del problema	18
1.1.1 Pregunta de investigación.....	20
1.1.2 Sistematización.....	20
1.2 Antecedentes	21
1.2.1 Antecedentes nacionales.	21
1.2.2 Antecedentes internacionales.	25
1.3 Justificación	32
1.4 Objetivos	33
1.4.1 Objetivo General.	34
1.4.2 Objetivos Específicos.....	34
1.5 Marco Referencial.....	34
1.5.1 Marco Teórico.....	35
1.5.2 Marco conceptual.	49
1.5.3 Marco Contextual.....	52
1.5.4 Marco Histórico.	54
1.5.5 Marco Legal.	55
1.6 Diseño Metodológico.....	58
1.6.1 Tipo de estudio.....	58
1.6.2 Método.	58
1.6.3 Enfoque.	59
1.6.4 Población y muestra.	59
1.6.5 Fuentes y técnicas para la recolección de información.	59
1.6.6 Hipótesis de la investigación.....	61
Capítulo 2: Análisis del ambiente externo.....	63
2.1 Matriz PESTA.....	63
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	70
2.3 Matriz MEFE	74

Capítulo 3: Análisis del sector y definición del perfil competitivo	77
3.1 Análisis del sector	77
3.2 Análisis de la competencia	79
3.2.1 Matriz de perfil competitivo.....	79
3.2.2 Radares de comparación.....	82
Capítulo 4: Análisis de la situación interna de la empresa	90
Capítulo 5: Diseño del proceso de inventario que contribuya al manejo eficiente y control de los productos.	106
5.1 Gestión de compras y abastecimiento.....	112
5.1.1 Uso de herramientas para la mejora en la administración del inventario.....	113
5.2 Gestión de stock.....	121
5.3 Gestión de proveedores.....	123
5.3 Almacenamiento y distribución	125
Capítulo 6: Formulación de un sistema de seguimiento y control que permita la evaluación de la efectividad del proceso.	131
6.1 Sistema de seguimiento y control	131
Conclusiones.....	148
Anexos	152
Referencias	171

Lista de tablas

Tabla 1 Pasos para el planteamiento del problema.....	19
Tabla 2 Trabajo de grado Mario Satizabal	21
Tabla 3 Trabajo de grado Carlos de la Rosa y Paola Dovale	22
Tabla 4 Trabajo de grado de Jhon Henry Arenas Valencia.....	23
Tabla 5 Trabajo de grado Diana Patricia Ocampo Zapata.....	24
Tabla 6 Monografía José Turmero Astros	25
Tabla 7 Tesis de grado Dessire Arreagada y Daisy Ramírez	26
Tabla 8 Trabajo de grado Daniela Elizabeth Reibán Ochoa	27
Tabla 9 Tesis de grado José Mauricio López Chávez y Katia Lorena Trujillo	28
Tabla 10. Tesis de grado Antonio Raimondi.....	30
Tabla 11 Impacto de las normas	56
Tabla 12 Matriz de objetivos específicos	61
Tabla 13 Comportamiento del IPC	64
Tabla 14 Comportamiento tasas de interés.....	65
Tabla 15 Ventas 2015-2017.....	65
Tabla 16 Crecimiento poblacional.....	67
Tabla 17 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	71
Tabla 18 Matriz MEFE.....	75
Tabla 19 Clases de sombreros	77
Tabla 20 Matriz de perfil competitivo - MPC	81
Tabla 21 Lista de chequeo análisis interno.....	90
Tabla 22 Resultados generales	102
Tabla 23 Matriz MEFI.....	103
Tabla 24 Demanda de productos año 2019	113
Tabla 25 Promedio móvil simple con n=2	114
Tabla 26 Promedio Móvil Ponderado.....	116
Tabla 27 Promedio móvil simple n=3	118
Tabla 28 Promedio móvil ponderado n=3	119
Tabla 29 Punto de reorden.....	122

Tabla 30	135
Tabla 31 Puntos mínimos y máximos para cada producto	146
Tabla 32. Escala de valoración	154
Tabla 33. Niveles de desempeño de los proveedores	155
Tabla 34. Formato de evaluación de desempeño de proveedores	157

Lista de gráficos

Gráfico 1. Tasa de desempleo julio 2019	68
Gráfico 2. Radar de comparación de valor para Artesanías Barroco	83
Gráfico 3. Radar de comparación de valor sopesado Artesanías Barroco.....	83
Gráfico 4. Radar de comparación de valor para Colombian Artesanías Foundation	84
Gráfico 5. Radar de comparación sopesado para Colombian Artesanías Foundation.....	84
Gráfico 6. Radar de comparación de valor para Casa Artesanal	85
Gráfico 7. Radar de comparación sopesado para Casa Artesanal	86
Gráfico 8. Radar de comparación de valor para Hilos y Diseños.....	87
Gráfico 9. Radar de comparación sopesado para Hilos y Diseños.....	87
Gráfico 10. Radar de comparación de valor para Casa del Sombrero.....	88
Gráfico 11. Radar de comparación sopesado para Casa del Sombrero	88
Gráfico 12. Radar de comparación de diagnóstico de áreas.....	102
Gráfico 13. Promedio móvil simple $n=2$	115
Gráfico 14. Promedio móvil ponderado $n=2$	117

Lista de figuras

Figura 1. División del trabajo	39
Figura 2. Modelo cinco fuerzas Porter	43
Figura 3. Autores de la ventaja competitiva	45
Figura 4. Ventas 2015-2018	66
Figura 5. Modelo cinco fuerzas de Porter.....	71
Figura 6. Valoración matriz MEFE	75
Figura 7. Alianzas interinstitucionales	78
Figura 8. Tipos de Benchmarking	80
Figura 9. Diseño del proceso de inventario	106
Figura 10. Procedimiento administrativo para la identificación de las mercaderías y productos del almacén y proveedores.....	109
Figura 11. Flujograma proceso	111
Figura 12. Promedio móvil simple $n=3$	118
Figura 13. Promedio móvil ponderado $n=3$	120
Figura 14. Propuesta de clasificación de las líneas de productos principales	127
Figura 15. Clasificación de los productos por niveles.....	128
Figura 16. Propuesta almacenamiento sombreros típicos	129
Figura 17. Propuesta almacenamiento sombreros playeros	129
Figura 18. Propuesta almacenamiento sombreros casuales.....	130
Figura 19. Sistema de seguimiento y control de inventarios.....	131
Figura 20. Control de inventarios	132
Figura 21. Elementos y criterios para el control financiero en la gestión de los inventarios en la empresa La Casa del Sombrero.....	134
Figura 22. Control en el manejo de inventarios.....	140

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Almacenamiento anterior en bodega 1	162
Ilustración 2. Almacenamiento anterior en bodega 2	163
Ilustración 3. Mejoras realizadas en el área de almacenamiento.....	164
Ilustración 4. Sala de exhibición	165
Ilustración 5. Visita y recomendaciones del asesor Whilson García.....	166
Ilustración 6. Socialización del trabajo a la empresa La Casa del Sombrero	167

Lista de anexos

Anexo 1. Entrevista no estructurada.....	149
Anexo 2. Proceso de evaluación de proveedores.....	183
Anexo 3. Formato de evaluación de proveedores.....	188
Anexo 4. Formato orden de compra.....	189
Anexo 5. Ficha de control y seguimiento de inventarios.....	190
Anexo 6. Formato de administración de inventarios.....	192
Anexo 7. Registro fotográfico bodega.....	193

Resumen

Administración de inventarios para la empresa “la Casa del Sombrero”, ubicada en el Municipio de Cartago, Valle del Cauca

La Casa del Sombrero es una empresa familiar dedicada a la comercialización de artesanías y sombreros que son elaborados por un gremio de artesanos de la región del Valle con la intención de la cultura colombiana. Con los años, el crecimiento de la organización ha sido inminente, ocasionando un incremento en el nivel de inventario que acostumbraba manejarse en sus inicios, generando un uso poco eficiente de la información, además de impactar en el abastecimiento adecuado para atender a los clientes.

De allí parte entonces la necesidad de implementar un proceso de gestión de inventarios que genere valor en la cadena logística de la empresa. El desarrollo del trabajo, se sustenta en un marco teórico fundamentado en un paradigma neoclásico que hace referencia a la teoría general de los sistemas logrando una mirada holística de la organización. Así mismo, se determinó que el diseño metodológico que mejor se adapta al estudio es el descriptivo.

El trabajo inicia con el análisis del ambiente externo apoyados en las herramientas administrativas que ofrecen la matriz PESTA y las cinco fuerzas de Porter; complementándose con el estudio del sector al cual pertenece la empresa y un estudio de benchmarking. Luego se definen las fortalezas y debilidades del proceso de gestión de inventarios y a partir de allí se identifican las acciones de mejora y se definen las políticas que garantizan la eficiencia de dicho proceso. Puede decirse entonces, que con el diseño del proceso de inventario, mediante la determinación de herramientas para la gestión efectiva del stock, la gestión de proveedores y el adecuado almacenamiento de los productos, la organización logrará ser más organizada, competitiva y brindar una mejor atención al cliente desde el punto de vista del abastecimiento.

Palabras claves: Administración, proceso, inventario, control.

Abstract

Inventory management for the company “La Casa del Sombrero”, located in the Municipality of Cartago, Valle del Cauca.

La Casa del Sombrero is a family business dedicated to the conversion of handicrafts and hats that are made by an artisan guild in the Valley region with the intention of Colombian culture. Over the years, the growth of the organization has been imminent causing an increase in the level of inventory that is usually handled at the beginning, generating an inefficient management of information, as well as impacting on the adequate supply to serve customers.

Hence the need to implement an inventory management process that generates value in the company's logistics chain. The development of work is based on a theoretical framework based on a neoclassical paradigm that refers to the general theory of systems, achieving a holistic view of the organization. Likewise, it was determined that the methodological design that best suits the study is the descriptive one, and through the application of techniques such as the interview and direct observation of the processes.

The work begins with the analysis of the external environment supported by the administrative tools offered by the PESTA matrix and the five Porter forces; complementing with the study of the sector to which the company belongs and a benchmarking study. Then the strengths and weaknesses of the inventory management process are defined and from there the improvement actions are identified and the policies that guarantee the efficiency of said process are defined. It can be said then, that with the design of the inventory process, through the determination of tools for effective stock management, supplier management and proper storage of products, the organization will be more organized, competitive and provide better service to the customer from the point of view of supply.

Keywords: Administration, process, inventory, control.

Introducción

La Casa del Sombrero es una empresa de Cartago Valle del Cauca, dedicada a la comercialización de artesanías, con un enfoque especial en sombreros en diferentes estilos, calidad, diseños y precios. La alta dirección ha evidenciado en los últimos meses una disminución en las ventas, causada principalmente por el desabastecimiento de productos de alta rotación y el sobre stock de productos de baja rotación.

Dadas las condiciones mencionadas, se infiere una falencia en el proceso de inventarios, siendo este un factor determinante en el manejo estratégico de toda la organización. Las tareas correspondientes a la gestión de un inventario se relacionan con la determinación de los métodos de registro, los puntos de rotación, las formas de clasificación y los modelos de inventario, determinados por los métodos de control.

El presente trabajo tiene por objetivo diseñar el proceso de inventarios, con el fin de responder a la demanda insatisfecha y de esta manera mejorar la situación financiera de la empresa. El trabajo esta soportado en la teoría administrativa, considerada como factor clave del direccionamiento empresarial, empezando en la década del 20's con la administración científica, hasta llegar a la actualidad con el concepto de globalización. Para llevar a cabo el estudio propuesto, se hace entonces necesario identificar el diseño metodológico más apropiado, encontrando que puede aplicarse el método descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, con el fin de llegar a conclusiones generales que permitan identificar las falencias que requieren priorizarse y proponer solución a las mismas.

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos propuestos, se inicia con el análisis del ambiente externo mediante la aplicación de la matriz PESTA y las cinco fuerzas de Porter, resumiendo sus resultados en la matriz MEFE (Matriz de Factores Externos). Seguido a esto, se realiza un análisis del sector al cual pertenece la empresa, indagando sobre el comportamiento del subsector artesanías en los últimos años. Se complementa entonces este capítulo con el estudio de la competencia, mediante la matriz de perfil

competitivo, logrando determinar quién es el competidor más fuerte y cuales son aquellos factores claves de éxito que la empresa debe fortalecer para alcanzar un mayor nivel de competitividad.

Para realizar la administración del modelo de inventarios se realizará un diagnóstico de la situación actual, analizando los procesos internos y externos de la cadena de suministro, desde la elaboración del proceso de emisión de cantidades a ordenar, hasta la distribución de la mercancía; con el fin de identificar las oportunidades de mejora y definir las políticas del proceso de inventarios. Toda la información recolectada se resume en la matriz MEFI (Matriz de Factores Internos).

El trabajo continúa con el diseño del proceso de inventario, definiendo herramientas para la gestión efectiva del stock, la gestión de proveedores y el almacenamiento y distribución ideal para el tipo de productos que comercializa la empresa. Finalmente, se propone un sistema de seguimiento y control que permitirá a la gerencia monitorear el desempeño del proceso y establecer acciones de mejora que contribuyan al fortalecimiento organizacional.

Capítulo 1: Anteproyecto

1.1 Descripción del problema

La Casa del Sombrero es una empresa que se dedica a la comercialización de artesanías y sombreros elaborados por un gremio de artesanos de la región cuyo objetivo es preservar la cultura colombiana.

En sus inicios la Casa del Sombrero comienza su actividad con un reducido inventario, pero con el paso del tiempo la demanda fue aumentando y de esta manera se fue generando la necesidad de contar con un mayor volumen de inventario para dar respuesta oportuna a los clientes. No obstante, la adquisición de la mercancía se ha realizado sin tomar en cuenta herramientas técnicas que permitan establecer los niveles adecuados para cada una de las líneas de productos, trayendo como consecuencia bien sea un sobre stock o desabastecimiento que afecta la satisfacción del cliente.

Cabe mencionar además que la ausencia de un proceso de gestión de inventarios, ha dificultado el almacenamiento de productos de modo tal que se facilite la labor de búsqueda cuando debe prepararse un pedido para despacho, presentándose de esta manera reprocesos y tiempos demorados porque no hay claridad sobre la ubicación de la mercancía en las diferentes estanterías disponibles.

Asimismo, otra de las falencias que ha logrado detectarse es la pérdida de mercancía, por el control manual y visual que se tiene actualmente durante la recepción de la mercancía, al igual que en el despacho. Al no contar con un inventario sistematizado, se propicia la posibilidad de la sustracción de productos por personas ajenas a la empresa. Por tanto es de vital importancia para la organización tener de manera sistematizada la información los movimientos de los productos (lo que entra y lo que sale), para que el control ejercido sobre los activos pueda ser más preciso.

Otro de las debilidades que está relacionado con la gestión de inventarios es el nivel de las compras. Estas podrían ser más eficientes si se logran conocer las preferencias de los

clientes. De esta manera, podrían establecerse políticas para la compra de mercancía, ligándola directamente al consumo de determinados artículos.

De igual manera la empresa debe aprovechar la poca competencia que de momento tiene en el mercado, puesto que en Cartago sólo hay dos almacenes que manejan este tipo de mercancía y el hecho de no tener organizado su inventario hace que sea menos competitiva porque no cuenta con un sistema que le permita hacer un seguimiento de los productos más demandados por sus clientes y cubrir en totalidad con las necesidades de éstos. A continuación, se dan a conocer los pasos para plantear el problema:

Tabla 1
Pasos para el planteamiento del problema

Síntomas	Causas	Consecuencias	Control
Existencia de mercancía sin clasificar ni codificar	Almacén sin correcta distribución y organización	Pérdida de mercancía y carga laboral	Implementar un sistema de inventario
Buenas ventas, pero no hay un registro diario	No se sabe realmente lo que se vende	El almacén no tiene el conocimiento de los productos con mayor rotación	Instaurar la sistematización
Desconocimiento de la existencia disponible	Retraso al momento de vender la mercancía	Clientes insatisfechos	Realiza un inventario utilizando la tecnología

Fuente: Elaboración propia del estudiante

Una vez ya establecidas las causas del problema se puede estudiar la acción mejoradora que permita llevar el control del problema presentado.

1.1.1 Pregunta de investigación.

¿Cuál es el proceso de administración de inventarios adecuado para que la empresa “La Casa del Sombrero” fortalezca su cadena de abastecimiento y logre un mayor nivel de competitividad y satisfacción para sus clientes?

1.1.2 Sistematización.

¿Cuáles herramientas administrativas deben utilizarse para realizar el análisis del ambiente externo de la organización para identificar sus amenazas y oportunidades?

¿Qué información debe tomarse en cuenta para realizar un análisis del sector al cual pertenece la organización e identificar su perfil competitivo?

¿Cómo realizar un diagnóstico interno que permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa?

¿De qué manera puede definirse cuál es el proceso adecuado para la administración de inventario que contribuya al manejo eficiente y control de los productos?

¿Cuál es la metodología más acertada para formular un sistema de seguimiento y control que permita la evaluación de la efectividad del proceso?

1.2 Antecedentes

En este apartado se presentan los antecedentes que sirvieron para el desarrollo del presente anteproyecto.

1.2.1 Antecedentes nacionales.

Tabla 2
Trabajo de grado Mario Satizabal

Tipo de documento	Trabajo de grado
Autor (ES)	Mario Andrés Satizabal Angulo
Ubicación (dirección electrónica específica) y/o clasificación topografía de la biblioteca donde se encuentra	Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali en el año 2014. https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5808/1/T03820.pdf .
Nombre del documento	Diseño de un sistema de control de inventarios en la empresa ASA INDUSTRIES S.A.S.
Conceptos abordados	Implementaron mejoras a los procesos de abastecimiento y producción, de materias primas y productos terminados, que se fabrican en una empresa del sector electrónico, que han generado problemas en la manera de administrar los insumos necesarios para sus procesos de manufactura.
Observaciones	Este trabajo brinda información detallada y datos relevantes sobre las causas que dan origen a los problemas planteados, mediante un análisis en los procesos de abastecimiento de la compañía, ofreciendo lineamientos y guías que les permitirá mejorar la planificación de la producción y el uso de las materias primas requeridas para la fabricación de los tres tipos de sirenas que

Tipo de documento	Trabajo de grado
	producen. Conjuntamente, se implementó un sistema de gestión de inventarios que ayuda a tener datos.
Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada en los documentos	

Tabla 3
Trabajo de grado Carlos de la Rosa y Paola Dovale

Tipo de documento	Trabajo de grado.
Autor (ES)	Alfonso Carlos de la Rosa Mercado y Paola Dovale Castaño
Ubicación (dirección electrónica específica) y/o clasificación topografía de la biblioteca donde se encuentra	Universidad de Cartagena. CARTAGENA D.T Y C 200. http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/777/1/225-%20ttg%20%20optimizaci%c3%93n%20de%20los%20procesos%20de%20almacenamiento%20dise%c3%91o%20de%20un%20sistema%20de%20gesti%c3%93n%20y%20control%20de%20inventarios%20para%20la%20empresa%20eca%20ltda.pdf
Nombre del documento	Optimización de los procesos de almacenamiento: Diseño de un sistema de gestión y control de inventarios para la empresa ECA LTDA
Conceptos abordados	. La empresa cuenta con un inventario conformado por 120 ítems caracterizados por una alta rotación diaria debido a la gran demanda que tienen los diferentes servicios que presta, sin embargo, a lo largo de su ritmo normal de actividades se ha detectado dentro de su bodega de almacenaje varias deficiencias tales como: Perdidas de equipo y herramientas, el almacén no cuenta con una distribución adecuada, no existe control de devoluciones por daños, entre otras

Tipo de documento	Trabajo de grado.
Observaciones	. Permitirá optimizar los procesos de almacenamiento, reflejándose de esta manera en una sostenibilidad económica de la empresa, en una generación de utilidades, y además, permitirá brindarle seguridad y confianza en las relaciones con sus proveedores y clientes.
Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada en los documentos	

Tabla 4
Trabajo de grado de Jhon Henry Arenas Valencia

Tipo de documento	Trabajo de grado
Autor (ES)	Jhon Henry Arenas Valencia
Ubicación (dirección electrónica específica) y/o clasificación topografía de la biblioteca donde se encuentra	Universidad del Valle. Cartago 2017 www.univalle.edu.co
Nombre del documento	Propuesta De Reingeniería Para Resignificar y Reconvertir La Empresa “Dulcería JJJ” De La Ciudad De Cartago Valle
Conceptos abordados	El informalismo está generando unas problemáticas, las cuales están afectando su eficiencia, eficacia y por ende están disminuyendo su productividad; haciendo más inoficiosos los procesos internos en los puestos de trabajo por lo cual se aplica una sistematización para lograr disminuir las problemáticas anteriormente mencionadas.
Observaciones	Plantear la reingeniería misma que permita la reconversión de la

Tipo de documento	Trabajo de grado
	compañía, orientar y fortalecer todos sus procesos de tal manera que la modernización la lleve a un nivel lo suficientemente adecuado que la competitividad, la rentabilidad y el valor de la misma la eleven. Se pretende mejorar la sistematización y organización de la empresa, dado que se podrá ver desde una perspectiva integral, permitiendo conocer con detalle la interacción y relación de cada una de sus actividades, brindando un mayor grado de control sobre las mismas y a su vez efectuar mejoras significativas.
Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada en los documentos	

Tabla 5
Trabajo de grado Diana Patricia Ocampo Zapata

Tipo de documento	Trabajo de grado
Autor (ES)	Diana Patricia Ocampo Zapata
Ubicación (dirección electrónica específica) y/o clasificación topografía de la biblioteca donde se encuentra	Universidad del Valle Facultad de Ciencias de la Administración. Programa Académico de Contaduría Pública. Cartago Valle del Cauca 2017 www.univalle.edu.co
Nombre del documento	Propuesta Metodológica Para Establecer La Valoración De Inventarios Bajo La Sección 13 De Niif Para Pymes, En La Empresa Manufacturera Del Vidrio Crudo, Vidrios Y Cristales Castaño S.A.S de la Ciudad de Pereira, Risaralda.
Conceptos abordados	La carencia de control en los procesos y la ausencia de un manual de manipulación de inventarios de materias primas, producto en proceso, producto terminado o establecimientos de políticas que indiquen el protocolo para el manejo de estos, obstaculiza el

Tipo de documento	Trabajo de grado
Observaciones	adecuado desarrollo de los mismos, conlleva a la disminución de posibilidades de crecimiento de las organizaciones, además de no generar un grado desconfianza a los usuarios de la información contable especialmente a los accionistas, clientes y proveedores.
	A través de este documento, se persigue mostrar cómo llevar a la realidad una parte de los activos de las PYMES, para el estudio del valor de los inventarios; para no tener costos sobrevalorados, sino contar con costos que puedan ser medidos de manera confiable, de acuerdo a los principios y requerimientos del manejo de la información contable y financiera bajo la norma y así permitan ver la realidad económica de una de las empresas del sector manufacturero del vidrio crudo cómo será el caso de la empresa VIDRIOS Y CRISTALES CASTAÑO S.A.S.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada en los documentos

1.2.2 Antecedentes internacionales.

Tabla 6
Monografía José Turmero Astros

Tipo de documento	Monografía
Autor (ES)	Iván José Turmero Astros
Ubicación (dirección electrónica específica) y/o clasificación topografía de la biblioteca donde se encuentra	Venezuela CA http://www.monografias.com/trabajos86/disenio-sistema-gestion-inventario/disenio-sistema-gestion-inventario.shtml#ixzz5APWf81rg

Tipo de documento	
Monografía	
Nombre del documento	Diseño de un sistema de gestión de inventarios
Conceptos abordados	En la actualidad la problemática se presenta en el poco control existente en la entrada y salida de dichos repuestos, así como también en la época de clasificación de los ítems que tiene mayor porcentaje de rotación y que por lo tanto es importante aplicar ciertos criterios de clasificación para poder conocer cuáles de ellos son los más críticos e importantes.
Observaciones	Mediante la planificación y control de inventario en el almacén se podría lograr un buen funcionamiento de las operaciones dentro de la empresa. Con esto se logrará disminuir el alto porcentaje de inconvenientes presentes en el área, tomando así medidas necesarias que mejoren y ajusten los procedimientos de inventario en dicho almacén.
Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada en los documentos	

Tabla 7
Tesis de grado Dessire Arreagada y Daisy Ramírez

Tipo de documento	
Tesis de grado	
Autor (ES)	Dessire Cristina Arreagada Cotrina y Daisy Katherine Ramírez Muñoz
Ubicación (dirección electrónica específica y/o clasificación topografía de la biblioteca donde se encuentra)	Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1673/25/UPS-GT000217.pdf
Nombre del documento	Diseño del manual de políticas y procedimientos para el manejo de

Tipo de documento	Tesis de grado
Conceptos abordados	inventario y su influencia en la gestión de los procesos de compra, almacenaje y venta de la empresa comercial ASISCO S.A. Se refleja claramente deficiencias en los procesos de compras, almacenaje, ventas, ausencia de políticas y procedimientos, mala custodia de los inventarios, desorganización total de la bodega general dado que no existe un orden por marcas de las excavadoras e inconsistencia con los datos del sistema administrativo Lucas y el inventario físico.
Observaciones	El manual de políticas y procedimientos para el manejo del inventario optimizará los procesos de compra, almacenaje y venta de los repuestos de equipos de construcción, salvaguardando los activos, utilizando eficientemente los recursos asignados, reestructurando y descentralizando funciones, en la empresa Asisco S.A. de la ciudad de Guayaquil.
Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada en los documentos	

Tabla 8
Trabajo de grado Daniela Elizabeth Reibán Ochoa

Tipo de documento	Trabajo de grado
Autor (ES)	Ochoa Reibán, Daniela Elizabeth
Ubicación (dirección electrónica específica)	Cuenca
y/o clasificación topografía de la biblioteca donde se encuentra	http://dspace.utol.edu.ec/bitstream/123456789/12737/1/Ochoa_Reiban_Daniela_Elizabeth.pdf

Tipo de documento	
Trabajo de grado	
Nombre del documento	Reingeniería de procesos para la empresa mobiliaria Innova de la ciudad de Cuenca, en el período 2013-2014
Conceptos abordados	Se ve imposibilitada de avanzar por sus procesos anticuados y no mejorados recayendo directamente esta falencia, en la disminución de ventas por no mejorar el servicio que se da al cliente. Con el tiempo y en la actualidad no es una organización competitiva, lo que ha ocasionado problemas en distintas áreas como la insatisfacción por parte de los clientes e inconformidad de utilidades por parte de la empresa
Observaciones	La planeación de nuevos procesos será a donde se apunta la dirección del presente trabajo, específicamente el área de investigación, será dada por parte de la gerencia, comprendiendo de antemano que deberán ser actividades que agreguen valor al producto y servicio final y de hecho las que den ganancias a la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada en los documentos

Tabla 9
Tesis de grado José Mauricio López Chávez y Katia Lorena Trujillo

Tipo de documento	
Trabajo de grado	
Autor (ES)	José Mauricio López Chávez y Katia Lorena Trujillo Contreras
Ubicación (dirección electrónica específica) y/o clasificación topografía de la biblioteca donde se encuentra	San Salvador, junio del 2004 http://webquery.ujmd.edu.sv/slab/virtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/AEM/ADLR001119.pdf
Nombre del documento	Reingeniería Aplicada A La Empresa Fotográfica Kamau

Tipo de documento	Trabajo de grado
Conceptos abordados	Los problemas más fácilmente identificables en STUDIOS KAMAU son la falta de controles y la planeación del trabajo, que constituyen elementos de cambio dentro de la Empresa. En STUDIOS KAMAU se han podido identificar que las áreas organizativas se encuentran deficientes como también los procesos ya que existe una burocracia entre los departamentos al momento de cruzar información, pues no hay colaboración por parte de los empleados como por los jefes de Departamento y/o Sucursales, también se tiene el problema que el sistema de flujo de información es deficiente por lo que se utiliza gran cantidad de formularios haciendo más lento e ineficiente el trabajo. Los empleados no cuentan con una definición clara de sus funciones ya que en la labor diaria están realizando diferentes funciones ajenas a su puesto de trabajo
Observaciones	Permitirá arreglar la estructura de la Empresa, coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar las metas y el buen desempeño y funcionamiento de STUDIOS KAMAU

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada en los documentos

Tabla 10. *Tesis de grado Antonio Raimondi*

Tipo de documento	Tesis de grado
Autor (ES)	Antonio Raimondi
Ubicación (dirección electrónica específica) y/o clasificación topografía de la biblioteca donde se encuentra	Instituto Tecnológico de Buenos Aires. ITBA 2012 https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/305/Antonio%20Raimondi%20%28ITBA%29.pdf?sequence=1&isAllowed=v
Nombre del documento	Reingeniería De Procesos Bancarios
Conceptos abordados	El caso de estudio se desarrolló en el área de operaciones “Back Office” de Comercio Exterior ubicado en la casa central del banco. El personal del área, tanto analistas como coordinadores, se caracteriza por una baja rotación, romper las estructuras y las costumbres de trabajo arraigadas durante mucho tiempo fue uno de los mayores desafíos del proyecto. El proceso de archivo también presenta una falta de control, sobre todo si se trata de operaciones de Comercio Exterior, una actividad muy auditada y controlada por el Estado.
Observaciones	Mostrar algunas de las tantas maneras que existe de encarar un estudio de consultoría o reingeniería y que el día de mañana este estudio le sirva a cualquier persona que deba enfrentar una situación similar. Es un ejemplo que puede servir como caso de aplicación no sólo en bancos sino también en empresas de cualquier rubro. El estudio de los procesos, sistemas, tiempos y personas es propiedad de cualquier tipo de organización

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada en los documentos

La búsqueda de trabajos relacionados a la administración de inventarios para la empresa “La Casa del Sombrero”, ubicada en Cartago Valle del Cauca, refleja que este tema no ha sido desarrollado con amplitud, debido a la falta de voluntad de muchos empresarios de aplicar estas técnicas en su negocio, es decir miedo al cambio. Es por esto que se hace necesario generar un plan para la transición que otras personas habrán de seguir en la organización. El compromiso para cambiar es esencial si la dirección desea la cooperación e implantación eficaz de las propuestas.

Tomando como referencia el trabajo de grado de Jhon Henry Arenas Valencia de la Universidad del Valle sobre “Reingeniería para resignificar y reconvertir la empresa “Dulcería JJJ” de la ciudad de Cartago Valle”, lo que hay que tener en cuenta es que debido al cambio continuo que manejan las empresas en su ambiente externo hay que adaptarse rápidamente para estar a la vanguardia de la competencia, asimismo, lograr cubrir las necesidades de los clientes en el momento preciso demostrando eficiencia y eficacia, debido a esto la Casa del Sombrero decide administrar sus inventarios para obtener mejoras significativas y más credibilidad en el gremio.

1.3 Justificación

En toda empresa comercializadora, los artículos que no poseen una misma característica requieren un adecuado manejo, porque determinan en gran parte la asignación de costos en el proceso y el nivel de eficiencia y eficacia de la gestión financiera.

La situación actual de la Casa del Sombrero ha despertado gran preocupación por parte de su propietario debido a que se están teniendo menores ventas y pérdida de clientes por la falta de organización en sus inventarios; siendo éstos los generadores de ingreso de la empresa, por tal razón es indispensable generar estrategias que permitan determinar el estado real del inventario y lograr una adecuada rotación, generando una rentabilidad en la reducción de los costos, obtener un incremento tanto en utilidades como en la adopción de técnicas administrativas y organizacionales que permita a esta empresa lograr una mayor eficiencia en los procesos en que incurre para operar normalmente.

Por lo anterior, se puede inferir que el proceso mediante el cual se busca que la organización mantenga determinado nivel de inventario es indispensable y que la búsqueda por la minimización de los costos asociados a este genera la necesidad de aplicación de múltiples herramientas las cuales deben en su totalidad ser establecidas y comprendidas por los encargados dentro de la organización. Lo que se busca es brindar un proyecto adecuado que contribuya con buenos resultados para la empresa, apoyado en las bases teóricas y administrativas y en la adquisición de conocimientos claves para estar en capacidad de realizar las investigaciones y adopción de mejoras en esta empresa con beneficios reales para la existencia de la organización.

Para hacer frente a la situación, se hace necesario intervenir el proceso de control de inventarios. Se debe cambiar por completo la forma en que actualmente se lleva a cabo el mencionado proceso y para lo cual debe determinarse un modelo que permita satisfacer los requerimientos del propietario y que facilite a su vez la atención a los clientes. Es consecuente decir que al presentarse un cambio total en la forma en que se hacen determinadas tareas, los colaboradores encargados de diferentes áreas puedan presentar una

resistencia al cambio. Para evitar o disminuir esta resistencia, se hace importante que los cambios que se efectuarán sean paulatinos, puesto que, al hacer un cambio brusco, el modelo podría verse afectado y posteriormente no aceptado, lo cual haría que el planteamiento, diseño y aplicación de la misma deba ser abortada.

La administración de inventarios pretende la solución de varios problemas que se presentan en “La Casa del Sombrero” en el municipio de Cartago, Valle del Cauca. El primero de ellos es el conocimiento de la cantidad exacta de mercancía que entra, sale y permanece en la empresa. Es importante, desde cualquier punto de vista administrativo y contable, el saber cuánta cantidad de activos corrientes se tiene dentro de la organización.

El segundo problema que se ve resuelto está ligado al conocimiento de los clientes. Se pueden establecer preferencias según las referencias que los clientes compran, lo que permite que se hagan adquisiciones más inteligentes sobre la mercancía que tiene una mayor rotación en el inventario, incrementando así las utilidades de la empresa.

Parte de la solución del problema está en la implementación del programa MY BIZ MANAGER POS “Sistema Informático de Gestión Comercial para puntos de Venta” buscará sistematizar el inventario y la facturación que actualmente se hacen de forma manual, lo que permitirá llevar un control más detallado sobre la mercancía, su clasificación y posterior distribución permitiendo reducir costo de almacenamiento en productos de poca rotación.

Para concluir, se considera conveniente desarrollar el presente trabajo por el aporte práctico que no solo puede traer a la empresa objeto de estudio, sino a la estudiante que adelanta la investigación, ya que esto le permitirá seleccionar entre sus múltiples conocimientos, aquellos que considere más benéficos para que la organización obtenga las metas que se trazó desde el momento en que decidió emprender con el negocio.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General.

Proponer un sistema de administración de inventarios para la empresa “La Casa del Sombrero” con el fin de satisfacer las necesidades internas y externas de la organización.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- A. Analizar el ambiente externo de la organización para identificar sus amenazas y oportunidades.
- B. Analizar el sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo.
- C. Analizar la situación interna de la empresa para conocer sus fortalezas y debilidades.
- D. Diseñar un proceso de inventario que contribuya al manejo eficiente y control de los productos.
- E. Formular un sistema de seguimiento y control que permita la evaluación de la efectividad del proceso.

1.5 Marco Referencial

Se presenta un estudio de tipo praxiológico. “La esencia de este método consiste en la investigación práctica (e histórica) y la caracterización de los diversos hábitos y procedimientos laborales, la aclaración de sus elementos y la formulación, sobre esta base, de distintas recomendaciones de carácter práctico. La praxiología se ocupa de la historia de las categorías mencionadas, así como de las investigaciones concretas del trabajo de colectividades, del análisis de las formas de organización del trabajo, su especialización y de los factores subjetivos (mucho menos, también de los objetivos) del cambio de la organización y el grado de eficiencia del trabajo”. (Diccionario Filosófico, 1984).

“La Casa del Sombrero” pretende la actualización de la forma en que se lleva el control de la mercancía, sin embargo, para llegar a esto, también se debe tener en cuenta la

comodidad de los encargados de este proceso, procurando entonces que el cambio sea progresivo y no agresivo, disminuyendo la resistencia al cambio y asegurando la eficiencia del mencionado proceso.

1.5.1 Marco Teórico.

Bajo este título se encuentran las teorías de distintos autores y fuentes en los que la propuesta del modelo de administración de inventarios para la casa del sombrero está sustentado. Cada uno de los aportes que a continuación se mencionan, hacen referencia a los cambios que se deben realizar para el mejoramiento de la empresa, ayudando a la mejora de su competitividad y al posible incremento de la productividad en aspectos como el administrativo y contable.

Administración

A inicios del siglo XX aparece la administración como una teoría que aporta al desarrollo de las organizaciones. A través del tiempo han sido varios los autores que han aportado con su conocimiento para que se consolide y se quede como factor clave del direccionamiento empresarial, empezando en la década del 20's con la administración científica, hasta llegar a la actualidad con el concepto de globalización. Uno de los principales autores que expuso sobre teorías de administración, fue Henri Fayol (1860), quien centró su pensamiento en los siguientes aspectos (Fayol, 1987):

- División del trabajo: induce a la especialización y por lo tanto promueve eficiencia.
- Autoridad y responsabilidad: quien tiene el poder avalado por un cargo, tiene que responder por los resultados de su gestión.
- Disciplina: es sinónimo de respeto.
- Unidad de mando: cada empleado tiene que responder a un solo jefe.
- Unidad de dirección: todos los miembros de una organización deben trabajar en pos de los mismos objetivos.

- Subordinación del interés particular al general: son prioritarios los intereses de la organización y luego los personales.
- Remuneración del personal: la retribución por el trabajo debe ser acorde a las tareas desempeñadas y justa.
- Jerarquía: representa la cadena de mando, quién manda a quién.
- Orden: se puede sintetizar con la frase "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".
- Equidad: Es sinónimo de justicia y trato igualitario para con todos los empleados.
- Estabilidad del personal: Se le debe dar al trabajador el tiempo suficiente para aprender y asimilar las tareas encomendadas.
- Iniciativa: Se debe estimular y valorar los aportes efectuados por el personal que favorezcan a la empresa.
- Unión del personal: Se refiere a la armonía en los vínculos para que el clima laboral sea agradable.
- Centralización: Se refiere a la afluencia hacia la cabeza de mando quien tomara las decisiones. Cuanto más grande sea la organización menor será la centralización.

Se entiende por administración, el proceso donde se gestionan las organizaciones y las técnicas que utiliza como son la planificación, organización, dirección y control de recursos con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad (Bernal & Sierra, 2008).

Fayol (1860), pensaba que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales pueden identificarse y analizarse. A partir de esta premisa básica, el autor propone una serie de principios, alineados a la administración, la cual sigue conservando mucha de su fuerza hasta la fecha (Benjamín & Fincowky, 2009). Así mismo partió de la idea de que si las organizaciones deseaban obtener objetivos administrativos, tenían que coordinar sus recursos, obligando al administrador a prever, organizar, coordinar y controlar. Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que, en su opinión, era la

operación empresarial más descuidada. Adicionalmente para Fayol definió que el proceso administrativo está constituido por:

Previsión: es el acto de examinar el futuro, fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción, es decir, se debe tener una visión hacia el futuro, estableciendo un objetivo con un mínimo de riesgo para poder lograrlo.

Organización: en formular una estructura dual (material y humana) que conforme la organización, es decir, una vez obtenido el objetivo se necesita saber que material y trabajadores se requieren para cumplirlo.

Dirección: es la etapa del mando, donde se hacen funcionar los planes y la organización.

Coordinación: es la organización de toda la información, buscando cohesión y unificación.

Control: aquí se verifica el resultado, comparándolo con el plan original, realizando las correcciones pertinentes para el caso o modificar el plan original (Chiavenato, 2011).

Otro autor de las teorías administrativas que cabe resaltar es Peter Drucker, quien es reconocido como el padre de la administración moderna, hizo énfasis en la administración por objetivos. Dicho autor resalta que la calidad es un valor muy importante para la asunción de instancias del orden directivo en las organizaciones, y por consiguiente es de vital importancia para los resultados de la misma (Drucker, 2013).

La administración por objetivos es un programa que incorpora metas específicas, fijadas de manera participativa, para un período de tiempo explícito y que se retroalimenta con el avance hacia las mismas. También se debe mencionar que la APO es una herramienta que se constituye un mecanismo asertivo para establecer las metas organizacionales en conjunto con actividades de los colaboradores (Drucker, 2013). A través de ella, las metas comunes: rentabilidad, posición competitiva, productividad, liderazgo en el mercado,

responsabilidad reconocida y excelentes relaciones se organizan, planifican y ejecutan efectivamente.

Retomando lo dicho sobre la administración, puede decirse que esta orienta las acciones que debe seguir un líder para gestionar las actividades necesarias para llevar al éxito a la empresa, por tanto, se considera importante en especial que la organización objeto de estudio aplique herramientas como el planteamiento de metas para sus procesos y realice control y seguimiento al cumplimiento de las mismas. Asimismo, la necesidad de formular una planeación estratégica que no solo contribuya al logro de objetivos sino al control y monitoreo de los procesos.

División del trabajo

Alrededor de 1776, en Londres, el economista Adam Smith planteó la primera teoría de la administración conocida como la “división de trabajo” que sugería mejorar la producción de al dividir las actividades de cada colaborador. De igual manera, pretendía con dicha teoría plantear la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles con el objetivo de mejorar la eficiencia (Chiavenato, 2011).

Dentro de las ventajas que el autor señalaba era que gracias a la división de trabajo se ahorra tiempo, la producción aumentaba cada vez más en menos tiempo debido a que el obrero no tenía que cambiar constantemente de herramientas, también se ahorra capital ya que cada obrero no tenía que disponer de todas las herramientas sólo las necesarias para la función que desempeñaba. Además, establecía que a través de la división de trabajo cada trabajador desarrolla más habilidad y destreza en su tarea, aquellos trabajadores especializados tenían más posibilidades de inventar dispositivos o máquinas que faciliten o mejoren la tarea particular que realizan diariamente.

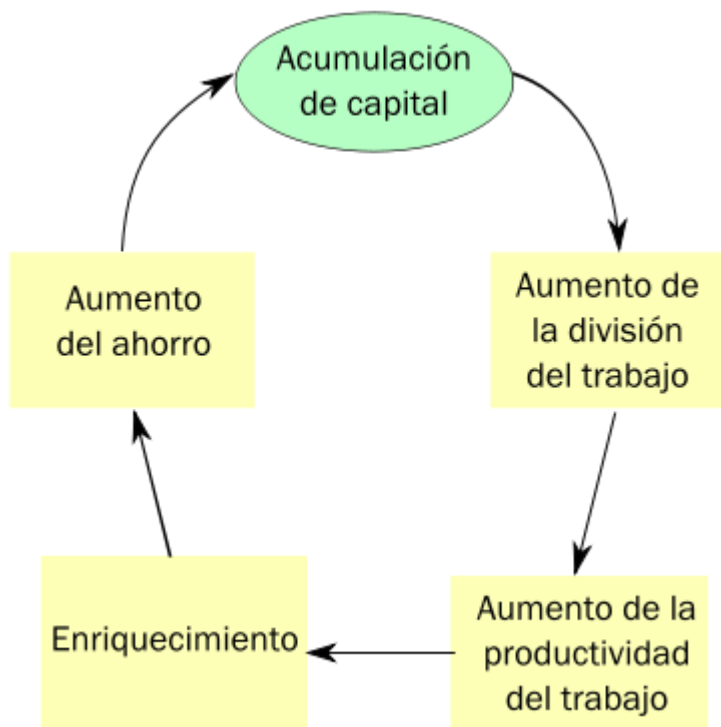


Figura 1. División del trabajo
Fuente: Chiavenato (2011).

Smith (1790) fue uno de los mayores exponentes de la economía clásica, planteaba que a pesar de las ventajas que podría traer este sistema, se corría el riesgo de que los trabajadores realizaran las tareas de manera mecánica, por tal razón proponía que los empresarios fomentaran la capacitación con el fin de que se pudiesen rotar los cargos y de esta manera evitar la monotonía que genera la repetición (Smith, 2006).

La especialización y la división del trabajo se obtienen ventajas en aquellos trabajos para los que tienen mayor habilidad. La especialización se basa en las diferencias personales de capacidad y lleva a la mecanización y al uso de capital ahorrador de trabajo (cadenas de montaje) y al intercambio y comercio exterior (ventaja comparativa).

Ventajas de la división del trabajo:

La división de trabajo trae consigo aumento de productividad, ocasionado según el autor por tres razones (Smith, 2006):

- La especialización aumenta la habilidad de los trabajadores

- La especialización ahorra tiempo en desarrollo de las tareas productivas
- La especialización permite la invención de una gran cantidad de máquinas que facilitan y abrevian el trabajo y permiten que un hombre haga el trabajo de muchos
- Los trabajos a realizar por cada operario son más sencillos, con lo que el error disminuye. Simplicidad de las funciones a realizar.
- Producción de bienes de superior calidad: cuando a un trabajador se le confía el trabajo para el cual se adapta mejor, con toda seguridad producirá productos de superior calidad.
- Mejor selección de los trabajadores: la división del trabajo ayuda a seleccionar mejor a los trabajadores. Como el trabajo se divide en diferentes partes y cada parte es ocupada por el trabajador que es el más adecuado para esta, se puede seleccionar muy fácilmente al personal que sea más conveniente para el trabajo. Los trabajadores necesitan menos capacitación, ya que solo deben dominar un pequeño número de tareas.

Desventajas de la división del trabajo:

- Riesgo psicosocial de los trabajadores por exposición a tareas rutinarias
- Interdependencia por la especialidad en la tarea
- División de los trabajadores en creativos y trabajadores manuales

La división del trabajo y tipos:

- División industrial: se trata de la división de tareas dentro de una misma industria o empresa.
- División vertical: Un conjunto de trabajos realizados antes por una persona o actualmente de lugar a distintas profesiones.
- División colateral: Es la división por la cual se separan distintas profesiones.

De esta teoría puede retomarse como aplicabilidad para la empresa en estudio, la necesidad de diferenciar las tareas y distribuir las funciones tomando en cuenta los perfiles y competencias de cada empleado, con el fin de lograr mejores resultados en la ejecución de los procesos.

Teoría de los sistemas

Se presenta un paradigma neoclásico que se enfoca en la Teoría General de los Sistemas, propuesto por Ludwig von Bertalanffy. “Este enfoque cambia el rumbo de las teorías organizacionales, no en particular porque estuviera interesado en aportar a la administración, pues no era su idea, menos su interés, sino porque mediante su teoría el propio objeto de estudio de la administración es decir, la organización empieza a mirarse como un sistema social inmerso en un suprasistema llamado sociedad y en particular a reconocerse como un componente vital de esta”. (Martínez, 2005, pág. 71).

Teniendo en cuenta lo anterior, todas las organizaciones o empresas, empiezan a concebirse como un sistema, así mismo reconocen que en sí mismas existen unos subsistemas y que estos a su vez reciben y generan diferentes recursos que son regresados a su respectivo ambiente, retroalimentando el proceso para volver a consumir.

Adicionalmente, “este enfoque considera una organización como sistema abierto que consume y produce para el ambiente a través de sus fronteras. Primero, la organización hace algo sobre o con este insumo, produciendo entonces un resultado. El resultado regresa al medio ambiente afectando, en consecuencia, la organización en la medida que el medio lo consume, lo utiliza y lo evalúa”. (Murillo, Zapata, Martínez, & Ávila, 2007, pág. 15).

La consideración de una empresa como un sistema se hace indispensable si se tiene en cuenta que todo lo que llega a la misma se transforma y es regresado al ambiente. En muchas ocasiones los procesos de transformación no son conocidos, pero no por ello son obviados del valor que aportan a una organización sin importar si se trata de la producción, del manejo que se tiene del personal o del manejo de los inventarios. Para el manejo de los inventarios, se hace indispensable reconocer los diferentes aspectos a los que el mismo hace un aporte a la organización. El valor de esta actividad va más allá del conocimiento de lo que se tiene y lo que se debe adquirir para suplir la carencia de determinado producto. El control de los inventarios genera una certeza de la información que se proporciona con anterioridad, esto a su vez ayuda en la toma de decisiones si consideramos que las compras

que se deben hacer a los proveedores son programadas y la destinación de los recursos para las mismas se hará de igual manera.

Las técnicas y los sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control básico, en cualquier lugar y para lo que sea que se controle, incluye tres pasos: 1. Establecer estándares. 2. Medir el desempeño contra estos estándares. 3. Corregir las variaciones de los estándares y planes. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 496).

Entonces, se hace indispensable establecer la manera en que se deben hacer las cosas para tal finalidad, el manejo de los inventarios debe ser comparado con la nueva forma en que se desea hacer para corroborar que la mejora en el proceso sea notoria.

Ventaja competitiva

Continuando con las metodologías y teorías que deben tomarse en cuenta para la realización del estudio, aparece el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo permite estudiar el sector y la competencia para determinar el nivel de competitividad y generar ventaja competitiva a partir de los atributos que hacen parte del servicio. El autor Michael Porter sostiene que el nivel de intensidad de la competencia depende de fuerzas competitivas básicas. “El poder en conjunto de estas fuerzas determina el máximo potencial de beneficios de la industria, donde el potencial de beneficios se mide en relación con el rendimiento a mediano plazo sobre el capital invertido” (Porter, 2006).

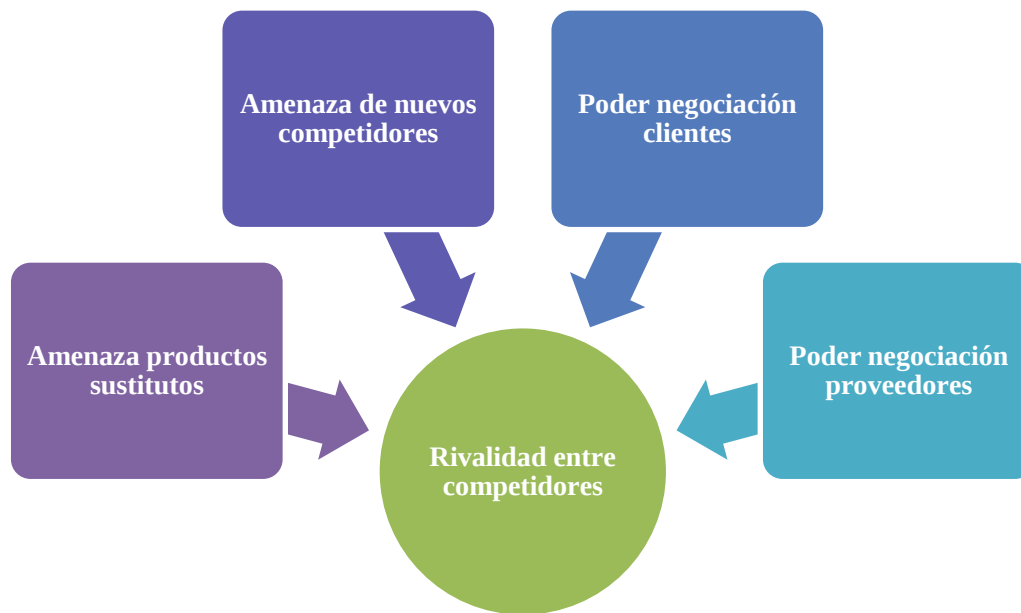


Figura 2. Modelo cinco fuerzas Porter

Fuente: Porter (2006)

A continuación, se detalla cada una de estas fuerzas:

La rivalidad entre los competidores existentes: en este punto se analizan las empresas dedicadas a la misma actividad económica, con el fin de establecer que tan agresiva es la competencia y evaluar qué tan fuerte se encuentra la empresa dentro de dicho sector, lo que permita crear estrategias para ganar posición y reconocimiento en el mercado.

De acuerdo con Porter: “La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas” (Porter, 2006).

Amenaza de nuevos competidores: el ingreso a un mercado dependerá de varios factores como por ejemplo el capital de inversión requerido, entre mayor sea el monto de capital

demandado para ingresar en el sector menor será la probabilidad de que ingresen nuevos participantes, del mismo modo las economías de escala se convierten en otro factor determinante para el ingreso, ya que si las empresas que se desea participar del sector no están en capacidad de producir y comercializar una cantidad que permitan alcanzar los niveles de producción necesarios para favorecerse del efecto escala, no serán capaces de competir en el mercado y por lo tanto deberán salir de manera rápida para evitar pérdidas mayores.

Poder de negociación de los clientes: cuando los clientes se encuentran agremiados tendrán mayor poder de negociación, esto significa que estarán en capacidad de imponer sus condiciones en cuanto a calidad, precios, variedad y demás, de igual forma, si el hecho de cambiarse de proveedor representa unos costos bajos o nulos el cliente tendrá más poder lo que generará una competencia más agresiva en el sector.

Poder de negociación de los proveedores: si los proveedores son pocos y la empresa compradora no es un cliente importante, el proveedor puede elevar los precios o disminuir la calidad de la materia prima que suministra incrementando así su lucro, más aún cuando no están obligados a competir con productos sustitutos y la materia prima que suministran es importante para el negocio del comprador, toda vez que el cliente está casi que obligado a adquirir su artículo.

Productos sustitutos: los productos sustitutos cumplen las mismas funciones o realizan las mismas tareas que el producto principal, no obstante, la tecnología es diferente y ello conduce a que los precios del producto final puedan variar ya sea para disminuir el costo de producción o para aumentar el mismo; un producto sustituto es riesgoso cuando su rendimiento productivo es superior al del producto principal.

Realizar este tipo de análisis, le permitirá a la empresa determinar el nivel de competitividad que existe en el sector, y además le ayudará a identificar las amenazas y oportunidades latentes en el entorno y que pueden impactar en los resultados de la compañía. Asimismo, podrán establecerse acciones para hacer frente a la competencia,

conociendo las debilidades del sector para convertirlas en fortalezas que generen valor al servicio que se presta.

Teoría de los recursos y capacidades

Esta teoría aparece como respuesta a la necesidad de generar ventaja competitiva, ya que resulta necesario identificar los recursos y capacidades con que cuenta la organización para hacer frente a las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno. Se destaca el conocimiento como uno de los recursos primordiales que deben tener las empresas, ya que a través de este se pueden desarrollar las actividades de la empresa como son las de mercado, clientes, tecnología, legislación, producción, servicio, entre otros (Reynoso, Flores, & Cardoza, 2000).

La ventaja competitiva fue desarrollada tal como se observa en la siguiente figura:

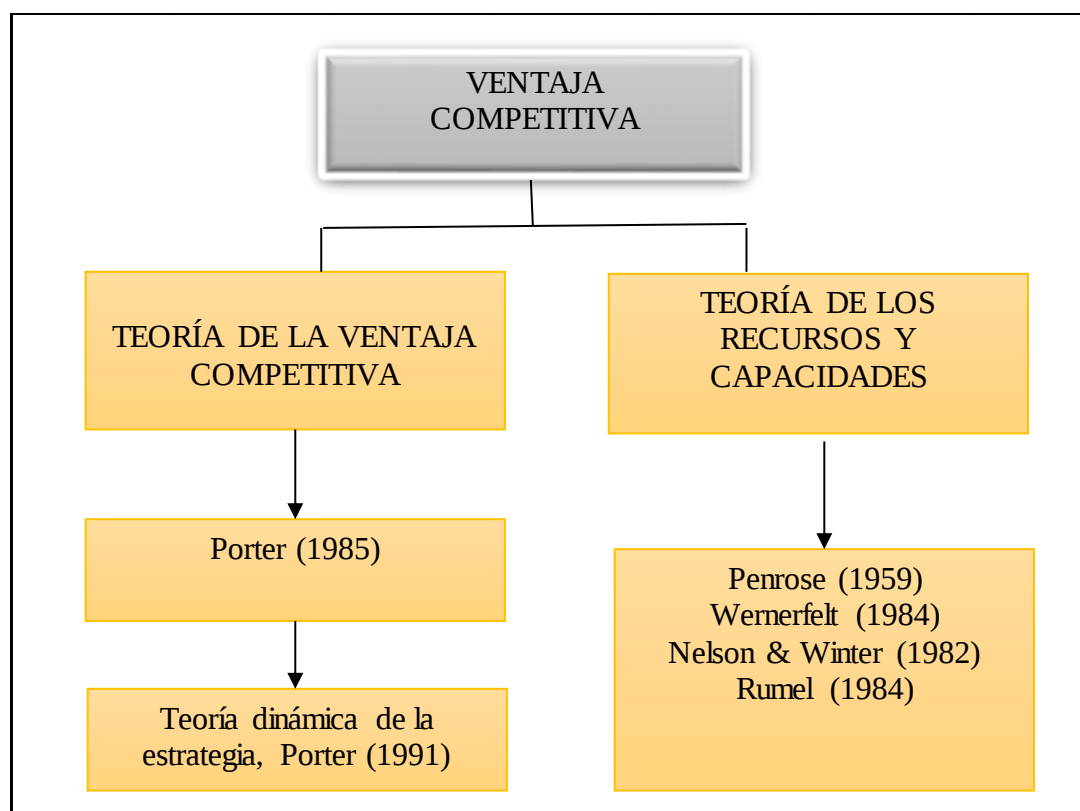


Figura 3. Autores de la ventaja competitiva
Fuente: Bueno (2001)

“La combinación de conocimientos de diferentes personas en la empresa crea capacidades distintivas y genera sinergias, ya que puede extenderse con un costo reducido a otros productos, servicios o mercados sin disminuir su valor, más bien, entre más conocimiento se usa, más valor se genera”

La aplicación de los recursos y capacidades como teoría, apareció a finales de la década de los 80's, logrando desplazar el interés del análisis de la ventaja competitiva hacia los aspectos internos de la empresa. Dicho enfoque trajo como resultado que en las compañías se empezará a hacer énfasis en la innovación y el desarrollo de los procesos internos como factores claves para el logro de los objetivos organizacionales.

Para la identificación de los recursos, deben tomarse en cuenta aquellos recursos intangibles como es el conocimiento y habilidades de las personas. En tanto, las capacidades son definidas como “competencia distintiva”, considerándose esto como las cosas que una organización hace mejor que sus competidores.

Tomando lo dicho por los autores Prahalad y Hamel (1990), existen dos clases de competencias: 1) las esenciales, considerándose estas como las fundamentales para los resultados de la empresa y de su estrategia; 2) competencias periféricas, que son aquellas que surgen del aprendizaje colectivo de la organización.

Retomando lo dicho hasta aquí, puede decirse que en la medida en que una empresa logra diferenciarse en sus recursos y capacidades, no solo podrá crear valor, sino que generará ventaja competitiva, lo que le otorgará una posición privilegiada en el mercado. De allí entonces se analiza, que es importante que la empresa en mención realice un inventario de cuáles son las capacidades y recursos que tiene desarrolladas actualmente y este ejercicio puede hacerse a través de la definición de la cadena de valor y su descomposición en los diferentes procesos internos tales como gestión humana, mercadeo y ventas, logística, compras, direccionamiento estratégico, entre otros.

Administración de inventarios

Finalmente, y ya para adentrarse en el tema principal del trabajo, que corresponde a la gestión de inventarios, se hace alusión a Pelton, Strutton & Lumpkin (1999), quienes centraron su atención en la gestión de inventarios, manifestando que esta tiene como objetivo principal proporcionar la disponibilidad requerida de los productos que solicita la demanda. El tener estos inventarios y manejarlos óptimamente, implica minimizar los costos de mantenimiento del inventario y mantener suficientes existencias para satisfacer todas las necesidades anticipadas del cliente. (Pelton, Strutton, & Lumpkin, 1999).

De igual manera, estos autores recalcan la importancia del almacenamiento, ya que juega un papel importante en la cadena logística, vinculando el depósito físico o mantenimiento de existencia de materias primas, componentes de producto y/o bienes terminados. (Pelton, Strutton, & Lumpkin, 1999). Asimismo, el almacenamiento integra las decisiones asociadas tales como la determinación del espacio requerido, el diseño y la configuración de los almacenes y la disposición de los productos en su interior. Es una actividad que añade valor-tiempo al producto. (Casanovas & Cuatrecasas, 2003).

Para el manejo de los inventarios, se hace indispensable reconocer los diferentes aspectos a los que el mismo hace un aporte a la organización. El valor de esta actividad va más allá del conocimiento de lo que se tiene y lo que se debe adquirir para suplir la carencia de determinado producto. El control de los inventarios genera una certeza de la información que se proporciona con anterioridad, esto a su vez ayuda en la toma de decisiones si consideramos que las compras que se deben hacer a los proveedores son programadas y la destinación de los recursos para las mismas se hará de igual manera.

Un inventario, es una provisión de materiales que tiene como escenario principal facilitar la continuidad del proceso productivo y la satisfacción de la demanda de los clientes (Ballou, 2004). El objetivo primordial de la gestión de inventarios es actuar como reguladores entre los ritmos de abastecimiento y las cadencias o consumos de sus salidas. Lo que puede evidenciarse a través de:

- Reducción del riesgo sobre la certeza en la demanda de los productos.

- Disminuir el costo de los suministros de la producción.
- Anticipar las variaciones previstas de la oferta y la demanda.
- Facilitar el transporte y distribución del producto.

Cuando una empresa logra una adecuada gestión de inventarios, obtiene información acertada para saber (Ballou, 2004):

- En qué momento debería ordenarse o producirse.
- Cómo protegerse contra los cambios en los costos de los artículos.
- Cuántas unidades deberían ordenarse o producirse.
- Qué artículos del inventario merecen una atención especial.

Tipos de inventarios:

Según sus características físicas y/u operativas

- **Inventarios de materias primas o insumos:** son todos aquellos elementos que se incluyen en la elaboración de un producto, estos se transforman e incorporan en un producto final. La materia prima es utilizada principalmente en las empresas industriales, como las que fabrican un producto. Debe ser perfectamente identificable y medible, para poder determinar tanto el costo final de producto como su composición (Ballou, 2004).
- **Inventarios de materia semi elaborada o productos en proceso:** son aquellos productos que están en proceso de elaboración que no han sido terminados y por tanto, no están disponibles para el cliente.
- **Inventario de productos terminados:** son los fabricados por la empresa, dedicando todos sus esfuerzos a su obtención, puesto que la venta de estos a los consumidores o a otras empresas constituye el objeto de la actividad empresarial.

- **Inventario de material de empaque y embalaje:** es todo producto fabricado con materiales apropiados, que es utilizado para contener, proteger, manipular, distribuir, transportar y presentar productos de venta al público.

Tomando como referencia lo citado anteriormente, puede decirse que para la empresa La Casa de Sombrero, el sistema más adecuado para implementar es el inventario en producto terminado, dado que solo se dedica a la comercialización del producto más no a su fabricación.

Por tanto, se hace pues una acotación importante y es consistente con la situación que se presenta dentro de “La Casa del Sombrero”. Puede afirmarse que el proceso de control de inventarios existe de cierta manera, sin embargo, no está estandarizado ni documentado. Es por esto que la realización de los cambios en la forma en que se debe llevar el inventario debe ser reestructurada. Un proceso que debe cambiar, y de la misma forma, el cambio inherente que conlleva en la mentalidad y funcionalidad para el propietario y sus colaboradores.

1.5.2 Marco conceptual.

En este marco se relacionan los conceptos más relevantes dentro del trabajo de la propuesta de un modelo de inventarios para “La Casa del Sombrero”. Estos procuran al lector un mayor entendimiento sobre lo abordado en el presente anteproyecto, mostrando la manera en que cada uno de los conceptos se relacionan. El tecnicismo con el que se presentan los conceptos está basado en la definición dada por la Real Academia Española (RAE), posteriormente se hará la aplicación del término en lo respectivo a la administración de empresas.

Para comenzar, se debe definir lo que es una **empresa**. El diccionario esencial de la lengua española la define como una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. (Real Academia Española, 2006, pág. 566). Las empresas están en la búsqueda de obtener ganancias, sin

embargo, la administración moderna tiene en cuenta la fuente de donde provienen sus recursos, aplicando esto a la particularidad que concierne al control del inventario en “La Casa del Sombrero”, se procura entonces que los proveedores cuenten con determinadas características sobre la obtención de materias primas y posterior transformación a producto terminado, siempre buscando la satisfacción del cliente.

Se define al **inventario** como “asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión” (Real Academia Española, 2006, pág. 841). Para ello, es necesario que la cantidad sea la indicada, es decir, la conveniencia de tener un inventario específico que tenga alta rotación, evitando tener grandes cantidades de mercancía que poco se vende, reduciendo los costos de almacenamiento e incrementando así las utilidades.

El **control** es definido por la RAE como “comprobación, inspección, fiscalización, intervención” (Real Academia Española, 2006, pág. 402). Se presentan entonces dos casos en los que el control es indispensable para “La Casa del Sombrero”. El primero de ellos hace referente al control de los inventarios, como se mencionó con anterioridad, se pretende que sea preciso saber cuánta cantidad de mercancía existe en la empresa, incluso saber la rotación de determinados productos y además cuánto tiempo están tardando en salir. El segundo control está enfocado al sistema que llevará el conteo preciso de la entrada, permanencia y salida de los inventarios. Se hace necesario que este sea constantemente evaluado con la finalidad de encontrar desperfectos o errores que se puedan presentar a lo largo del proceso de diseño, posterior implementación y funcionamiento, para realizar los respectivos correctivos.

Para la consecución de la mercancía, se hace necesario establecer una **cadena de suministros**, esta va ligada directamente a los proveedores, partiendo del hecho de que no se debe tener uno solo que pueda abastecer al establecimiento para así evitar contratiempos en caso de que alguno de ellos no pueda cumplir con la totalidad del pedido.

La RAE define cadena como “serie de muchos eslabones enlazados entre sí”. (Real Academia Española, 2006, pág. 241). Este término, enlazado a la administración de empresas, hace referencia no solamente a los proveedores, sino también a la forma como las empresas hacen llegar sus productos o servicios al consumidor. “La Casa del Sombrero” no solamente comercializa artesanías y sombreros a los clientes que visitan el establecimiento, sino que también se convierte en un eslabón intermedio de la cadena al vender al por mayor a los vendedores de las ferias ganaderas y culturales que visitan los diferentes municipios del Norte del Valle.

Es por esto que, pese a que “La Casa del Sombrero” tiene un control de inventarios manual basado en la observación y comparación de la mercancía que hay, debe realizar un cambio en el mencionado proceso.

Es por ello que según James Champy (1993), Citado por Rodrigo Ospina Duque (Ospina Duque, 2006, pág. 94), manifiesta que el cambio organizacional puede asimilarse a un viaje que nunca acaba y por consiguiente se hace necesario tomar las siguientes precauciones:

1. Cualquier cambio importante debe comenzar por describir el destino del viaje: mejoras en la productividad, eficiencia y eficacia; reducir costos de producción; mejoras en la calidad del servicio; crecimiento, innovación, diversificación, agregar valor para los clientes y accionistas y otros interesados.

2. La ruta a seguir en la organización es el enfoque hacia los procesos, caracterizada por el reconocimiento de que la organización del trabajo dado por grandes funciones y procesos, debe superar los límites de estos empezando desde el punto (0) en lugar de tratar de cambiar lo ya existente.

Es por tanto, que en al querer establecer un modelo de inventario se hace indispensable preparar el cambio; planearlo de tal manera que se puedan prever las diferentes situaciones que posiblemente se presenten y tener la forma de contener cualquier adversidad; posterior a esto, se debe diseñar, con base a la previa planeación, el cambio que se quiere o se requiere hacer; finalmente es consecuente con esto, diseñar también la forma en que el proceso será medido y controlado para aplicar los correspondientes correctivos.

1.5.3 Marco Contextual.

Bajo este marco se encuentra la historia de la ciudad de Cartago, Valle del Cauca; lugar en el que se encuentra “La Casa del Sombrero”.

El Diario Occidente se refiere a Cartago de la siguiente manera:

Considerada una de las ciudades más antiguas del Valle del Cauca, Cartago es conocida por su valor histórico, su gente emprendedora y su posición estratégica a lo largo de los siglos.

Es también conocida como la Villa de Robledo, en homenaje a su fundador, el mariscal Jorge Robledo, y como el Sol Más Alegre de Colombia por la calidez de sus habitantes y su clima.

¿Qué hacer?

Cartago tiene una variedad de espacios para disfrutar y sorprenderse:

En lo tradicional, no puede dejar de recorrer la Ruta del bordado en el casco urbano, los destacados talleres donde se elaboran estas importantes obras manuales que ya son un emblema del municipio.

Además, encuentra balnearios como el tradicional ubicado en el corregimiento de Piedra de Moler. También está el Museo de la Bicicleta. Pero como ciudad histórica, Cartago destaca por su arquitectura colonial, mucha de ella declarada Monumento Nacional.

Cartago cuenta con una importante zona histórica con diversas edificaciones muy antiguas entre las que destacan:

Casa del Virrey, declarada Monumento Nacional, construida en el siglo XVIII según la tradición popular, para albergar un virrey que nunca visitó la ciudad. De aspecto mediterráneo, hoy es un museo que el turista no puede dejar de visitar.

Casa de la Cultura San Jorge de Cartago donde funciona el Museo Arqueológico de Cartago de Cultura Quimbaya.

La estación del Ferrocarril del Pacífico, que dio un empuje al desarrollo de la ciudad en el siglo XX, también convertida en Monumento Nacional.

La ciudad cuenta además con una variedad de iglesias, también muy antiguas.

Una de las más destacadas es la Iglesia de Nuestra Señora de La Pobreza, o Iglesia de San Francisco, que alberga la imagen de la Virgen de la Pobreza, considera como patrona de la ciudad.

La Iglesia de Guadalupe, otro de los Monumentos Nacionales, construida en el año de 1808, en su interior se encuentra la imagen de la Virgen de Nuestra Señora de Guadalupe, traída desde México.

La iglesia Catedral Nuestra Señora del Carmen, construida en el año de 1944, es de estilo neoclásico.

Cómo llegar

Cartago está ubicado a 187 kilómetros de Cali, la capital del Valle y a él se puede llegar por carretera desde distintos municipios o por aire. La Villa de Robledo es atravesada por la carretera Panamericana desde Pereira en el norte y se dirige hacia el sur del continente.

Así mismo, está al occidente la vía Cartago – Ansermanuevo, con el emblemático puente Anacaro, sobre el río Cauca. Hacia el oriente e están las vías intermunicipales que comunican a esta localidad con los municipios de Alcalá y Ulloa. Cuenta además con el aeropuerto de Santa Ana, terminal especializado en carga

Historia

Cartago fue fundada por el Mariscal Jorge Robledo el 9 de agosto de 1540. Esta localidad debió ser trasladada varias veces hasta su ubicación actual, en gran parte debido al asedio de los indígenas chocoes y bijaos que habitaban la región.

Fue paso obligado durante la colonia entre Santafé de Bogotá y Popayán.

Jugó un papel importante durante la Independencia y fue una de las Ciudades Confederadas del Valle del Cauca.

Ficha técnica

El municipio de Cartago tiene una extensión de 279 kilómetros cuadrados.

Limita con Ansermanuevo y Toro al occidente, Pereira, capital del departamento de Risaralda al norte, Ulloa y Alcalá en el Valle y Quimbaya Quindío al oriente y Obando al sur. Está a una altitud de 917 metros sobre el nivel del mar con temperatura promedio de 25 grados centígrados. El último censo arroja más de 133 mil habitantes.

Cartago se encuentra ubicada en el altiplano vallecaucano junto al río La Vieja al norte que lo separa de Risaralda y el río Cauca al occidente. (Diario Occidente, 2017).

1.5.4 Marco Histórico.

La Casa del Sombrero fue creada en el 2014 por el señor Orly Jhon Grisales. La empresa comienza comercializando sombreros y ponchos al por mayor y al detal a los vendedores ambulantes que trabajaban en los pueblos aledaños y a los campesinos que bajaban de las fincas cada ocho días. Pero el propietario al ver que su negocio se limitaba a un segmento muy reducido, comenzó a incorporar productos artesanales que poco a poco fueron cogiendo auge, logrando así ampliar su cartera de clientes.

De esta forma se obtuvo un gran incremento en las ventas, puesto que el señor Orly se puso en la tarea de contactar sólo fabricantes, para comprar grandes cantidades de mercancías a un buen precio y así poder brindar a su clientela una gran variedad de artículos con excelentes precios. Logrando así competir con productos de muy buena calidad, obteniendo siempre un buen margen de utilidad.

Aunque al principio este proceso de hacer la cartera de proveedores no fue una tarea fácil, ya que la mayoría de ellos son artesanos que no cuentan con capital para sacar producción, entonces había que correr el riesgo de ingresar la mitad del dinero del pedido para que ellos trabajaran, proceso que generaba incertidumbre e iliquidez puesto que eran una o dos semanas que podía tardar la fabricación y el dinero invertido en esto no tenía rotación. Acciones que valieron la pena porque actualmente ya se dio a conocer en el gremio del comercio y tiene bien identificados a sus proveedores.

Por estos motivos es que la Casa del Sombrero decide ampliar sus instalaciones, ya que debido al aumento de mercancía se hacía pequeño el local de 66 m² con el que

comienza su actividad y pasa a ser un establecimiento de 144 m², el cual cuenta en este momento con más de 1400 productos diferentes y más de 50 modelos de sombreros, incluidos los más típicos de Colombia como lo son el vueltiao y el aguadeño que son los más reconocidos en otros países, fenómeno positivo que ha aprovechado la empresa para promover sus productos en las redes sociales como Facebook y así ha conseguido tener clientes en el extranjero que se contactan con el dueño para hacer la compra.

Es por el crecimiento continuo de la empresa que se ve en la necesidad de implementar un sistema de control de inventarios, que le permita conocer en tiempo real con la mercancía que tiene disponible para cumplir oportunamente con la atención al cliente. Y con la instalación de la sistematización se logrará un mayor rendimiento y efectividad en la empresa.

1.5.5 Marco Legal.

Tabla 11
Impacto de las normas

Norma	Ventaja	Desventaja	Impacto	
			Positivo	Negativo
Constitución Política de Colombia Artículo 25	Garantiza el derecho al trabajo.			
Código de Comercio de Colombia Decreto 410 de 1971 Artículo 10	Marca la diferencia entre un comerciante y un productor.			
Código de Comercio de Colombia Decreto 410 de 1971 Artículo 11	Diferencia a las personas que ocasionalmente venden algo de las que siempre realizan esta actividad.			
Código de Comercio de Colombia Decreto 410 de 1971 Artículo 12	Las personas que tienen recursos para contratar pueden ejercer el comercio.			
Código de Comercio de Colombia Decreto 410 de 1971 Artículo 13	Muestra las presunciones para considerar a una persona como comerciante.			
Código de Comercio de Colombia Decreto 410 de 1971 Artículo 20	Describe las características de lo que son considerados como actos mercantiles.			
Código de Comercio de Colombia		Podría presentarse la ocasión en que el inventario		

Norma	Ventaja	Desventaja	Impacto	
			Positivo	Negativo
Decreto 410 de 1971 Artículo 26		no concuerde con lo que aparece en los libros consecuentemente con la no sistematización del control del sistema de inventarios.		
Código de Comercio de Colombia Decreto 410 de 1971 Artículo 48	Las obligaciones de los comerciantes en la contabilidad, la cual incluye a los inventarios como activos fijos.			
Código de Comercio de Colombia Decreto 410 de 1971 Artículo 52		La veracidad de los datos sobre el inventario podría ser incoherente con la realidad dado el manejo actual que se le da al control de los mismos.		
Decreto 1072 de 2015 decreto único reglamentario del sector trabajo. Artículo 1.1.1.1	Describe al Ministerio del Trabajo como el encargado de proteger el trabajo en Colombia.			
Decreto 1074 de 2015. Decreto único reglamentario del sector comercio, industria y turismo Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	Formula, adopta, dirige y coordina las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país.			

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados en el Marco Legal.

1.6 Diseño Metodológico

1.6.1 Tipo de estudio.

El tipo de estudio que se va a realizar será **descriptivo**. Según Sampieri (2014), este tipo de estudio tiene como propósito “la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación”. De igual manera, son diseñados para describir la distribución de variables, sin considerar hipótesis causales o de otro tipo. De ellos se derivan frecuentemente eventuales hipótesis de trabajo susceptibles de ser verificadas en una fase posterior (Sampieri, Baptista, & Fernández, 2014, pág. 90).

En la medida en que el trabajo se esté desarrollando, el estudio descriptivo propiciará la identificación de todos aquellos factores que se encuentren afectando la gestión de inventarios, estudiando de manera individual cada variable, para finalmente concluir de manera general sobre la situación y a partir de allí proponer acciones de mejora.

A través de la aplicación de técnicas como la entrevista y observación directa de los procesos, se establecerán los factores externos e internos que impactan de manera positiva y/o negativa en el crecimiento de la organización. Cada variable citada podrá ser descrita y analizada de manera individual, y finalmente logrará integrarse y alinearse a las demás variables para que pueda definirse un proceso efectivo que apunte a elevar el nivel de competitividad de la compañía.

1.6.2 Método.

El método será **Inductivo – Deductivo**

Según Carlos Méndez, el método inductivo “tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén “en relación con sus premisas como el todo lo que está con las partes. A partir de verdades particulares, concluimos verdades generales”. (Méndez Álvarez, 2011, pág. 239)

Por otro lado, afirma que el método deductivo “a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general” (Méndez Álvarez, 2011, pág. 240)

Básicamente, el método seleccionado lleva a que se parta de una premisa como lo es la falencia del control de inventarios. Esto se podría ser resuelto partiendo de la generalidad que la mejor forma de solucionarlo es a través de un software que mantenga al día la entrada y salida de la mercancía.

1.6.3 Enfoque.

Para Sampieri, el enfoque **Cuantitativo** “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (Sampieri, Baptista, & Fernández, 2014, pág. 4)

Se tiene en cuenta este enfoque dado que la información que se va a requerir y la que posteriormente será suministrada es numérica, por lo tanto, su recolección está enfocada en datos más objetivos cuya interpretación podría ser más acertada.

1.6.4 Población y muestra.

“Al aplicar técnicas de encuesta, sondeos, test, es necesario definir el número de personas de las cuales se espera obtener información. En este momento el investigador debe precisar si hace un censo que incluye a toda la población o define una muestra de la misma” (Méndez Álvarez, 2011, pág. 281).

La población está delimitada por “La Casa del Sombrero” y su competencia directa. Hay que resaltar el hecho de que por ser incluso un proveedor de los vendedores de artesanías y sombreros que visitan las ferias en el Norte del Valle, no serán considerados como una competencia directa al analizar la parte del manejo de inventarios, pero que definitivamente podrían afectar las ventas si encuentran un nuevo proveedor.

1.6.5 Fuentes y técnicas para la recolección de información.

La utilización de **fuentes primarias** “implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada. Existen diferentes técnicas, algunas de ellas utilizadas con frecuencia en las ciencias económicas, administrativas y contables”. (Méndez Álvarez, 2011, pág. 250)

Las técnicas o instrumentos para recopilar la información serán las **Entrevistas y Encuestas**.

La entrevista “supone en su aplicación una población no homogénea en sus características y una posibilidad de acceso diferente” (Méndez Álvarez, 2011, pág. 252).

“El empleo de la encuesta supone la definición por parte del investigador del universo de investigación (población cuyas características específicas la constituyen en objeto de investigación). Si el universo de investigación es muy amplio, debe definir una muestra representativa del mismo. Para ello, ha de acudir a las diferentes técnicas y procedimientos del muestreo” (Méndez Álvarez, 2011, pág. 253).

La entrevista estará orientada a conocer la percepción que tiene el propietario de la “La Casa del Sombrero” sobre el manejo de los inventarios y cuánto tiempo tiene llevándolos de esta manera. Así mismo, la entrevista procura descubrir antecedentes sobre cambios que pudieron haberse efectuado con anterioridad en el manejo de la mercancía y la posible razón de no implementación o fracaso en el proceso.

La encuesta hará posible conocer a la competencia, específicamente en el manejo que les dan a sus inventarios, su organización y si su control es sistematizado o si, por el contrario, se maneja de forma manual como lo hacen actualmente en “La Casa del Sombrero”. Esto permitirá establecer similitudes y diferencias, a su vez que posibilita encontrar un factor diferenciador entre los comerciantes de artesanías del municipio de Cartago, Valle del Cauca. Con esto se daría cumplimiento a los objetivos específicos A y B.

Por otra parte, las **fuentes secundarias** “suministran información básica. Se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc.” (Méndez Álvarez, 2011, pág. 249).

1.6.6 Hipótesis de la investigación.

Hipótesis alternativa: Para realizar un modelo de inventarios, con el fin de proveer a la organización de los productos necesarios para cumplir con la demanda actual, es necesario sistematizar el mencionado control.

Hipótesis nula: Para realizar un modelo de inventarios, con el fin de proveer a la organización de los productos necesarios para cumplir con la demanda actual, NO es necesario sistematizar el mencionado control.

Tabla 12
Matriz de objetivos específicos

Objetivo específico	Indicador	Actividad	Meta
Analizar el ambiente externo de la organización para identificar sus amenazas y oportunidades.	Reconocer como mínimo 3 oportunidades y amenazas de la empresa	Realizar una matriz OA dentro de la DOFA	Cruzar las oportunidades con las amenazas con el fin de mitigar estas últimas
Analizar el sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo.	Tomar la muestra de la competencia.	Análisis del sector a través de encuestas orientadas al manejo de los inventarios	Establecer un estándar de la forma en que se manejan los inventarios en el comercio de las artesanías.
Analizar la situación interna de la empresa para conocer sus fortalezas y debilidades.	Establecer como mínimo 3 fortalezas y oportunidades de la empresa.	Realizar una matriz FD dentro de la matriz DOFA	Hacer un cruce entre las fortalezas y debilidades para mitigar estas últimas.
Diseñar el proceso de	Establecer como	Diseñar el sistema del	El programa debe ser

Objetivo específico	Indicador	Actividad	Meta
inventario que me permita llevar el control de la mercancía.	mínimo 3 parámetros que debe realizar el programa para el control de los inventarios	control de inventarios	capaz de indicar la cantidad exacta de mercancía en el inventario, lo que entra y lo que queda después de realizada la venta.
Diseñar el sistema de seguimiento y control del proceso.	El sistema de control de inventarios debe cumplir con un porcentaje de acierto del 90% en su primera prueba sobre el control de los inventarios.	Establecer los estándares que debe cumplir el sistema de control de inventarios para hacer su respectiva interventoría	El programa debe de cumplir con el porcentaje mínimo requerido para hacer los ajustes necesarios para su óptimo funcionamiento.

Fuente: Elaboración propia del estudiante

Capítulo 2: Análisis del ambiente externo

2.1 Matriz PESTA

Para identificar los aspectos externos que impactan en los resultados de las empresas del sector panificador, a continuación, se realiza un análisis de las variables políticas, económicas, tecnológicas, ecológicas y legales:

▪ Variables políticas

- **Políticas proteccionistas a las artesanías:** el Gobierno realiza esfuerzos por proteger la marca del “sombrero vueltiao”, y aunque este amparo no impide la producción de otro tipo de sombreros con otros materiales o por otros fabricantes, sí evita que otros utilicen la marca colectiva registrada o la denominación de origen sin la autorización de sus titulares. Esta política se respaldó con la emisión de la Resolución 439 de 2017 por medio de la cual se prohibió la comercialización, producción y venta de sombrero fabricado en China. Esto es una **oportunidad** para el sector, ya que restringe el ingreso de mercancías con otras calidades a precios económicos que pueden afectar las ventas del sombrero en el país.
- **Mesas departamentales para el apoyo local de la actividad artesanal:** las mesas departamentales son un mecanismo creado para concretar alianzas y recursos de cofinanciación en las regiones. La Secretaría Técnica de las mesas es liderada por los enlaces regionales. En las mesas se identificaron los actores claves para transferir el conocimiento y se formaron diferentes actores para la ejecución de proyectos regionales con énfasis en la actividad artesanal. Durante 2018 se adelantaron 22 mesas de trabajo regional en los siguientes departamentos: Antioquia, Caldas, Risaralda, Quindío, Amazonas, Meta, Nariño, Valle, Boyacá, Choco, Santander, Norte de Santander, Tolima, Huila, Atlántico, Bolívar, Córdoba, Sucre, Guajira, Cauca, Bogotá y Cundinamarca. Estas mesas de trabajo se realizan con el ánimo de definir temas prioritarios para proyectos regionales 2019,

convirtiéndose esta iniciativa, en un espacio de diálogo para que los diferentes actores den a conocer sus propuestas frente a la formulación de los nuevos proyectos, siendo esto una **oportunidad** para el desarrollo del sector.

- **Asesorías puntuales y programa de formación técnico laboral:** Con el objetivo de fortalecer la unidad productiva artesanal y bajo la mirada del co-diseño, nace el Programa Nacional de Asesorías Puntuales, en el marco del proyecto “Apoyo y Fortalecimiento del Sector Artesanal en Colombia”, en el que se desarrollan diferentes actividades que responden a cuatro (4) ejes temáticos que generan valor en la unidad productiva, así: 1. Diseño de Producto 2. Costos y Procesos Productivos 3. Identidad y Marca 4. Mercadeo y Comercialización. Esto se constituye en una **oportunidad** para que las empresas del sector fortalezcan su mano de obra y mejoren la ejecución de sus procesos.

▪ **Variables económicas**

- **Comportamiento IPC:** el comportamiento del IPC en los últimos cinco años se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 13
Comportamiento del IPC

Año	IPC (Variación anual)
2014	3,66%
2015	6,77%
2016	5,75%
2017	4,09%
2018	3,18%

Fuente: DANE (2019).

Tal como se refleja en la tabla, se evidencia una tendencia a la baja del IPC a partir del año 2016, lo que resulta positivo para los diferentes sectores de la economía, teniendo en cuenta que se aumenta el poder adquisitivo de las personas y en esa medida pueden

destinar mayores recursos para la compra de productos, en este caso, para la adquisición de sombreros, resultando ser una ***oportunidad*** para que la empresa aumente sus ventas.

- **Comportamiento de las tasas de interés:** el comportamiento de las tasas de interés en los últimos cinco años se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 14
Comportamiento tasas de interés

Año	Tasa de interés
30-12-2014	4,50%
30-12-2015	5,75%
29-12-2016	7,50%
27-12-2017	4,75%
27-12-2018	4,25%

Fuente: Banco República (2019).

Al igual que el IPC, las tasas de interés reflejan una tendencia a la baja desde el año 2016 lo que representa una ***oportunidad*** para que las empresas del sector puedan acceder a préstamos para realizar inversión en sus negocios y de esta manera fortalezcan sus procesos.

- **Crecimiento del sector:** la línea de productos de sombreros se encuentra incluidos en la categoría reconocida como artesanías. En los últimos cuatro años los artesanos han registrado las siguientes ventas:

Tabla 15
Ventas 2015-2017

Año	Ventas (Cifras en miles de millones)
2015	18.659
2016	22.941
2017	24.392

Año	Ventas
	(Cifras en miles de millones)
2018	26.670
Total	92.662

Fuente: Mincomercio (2018)

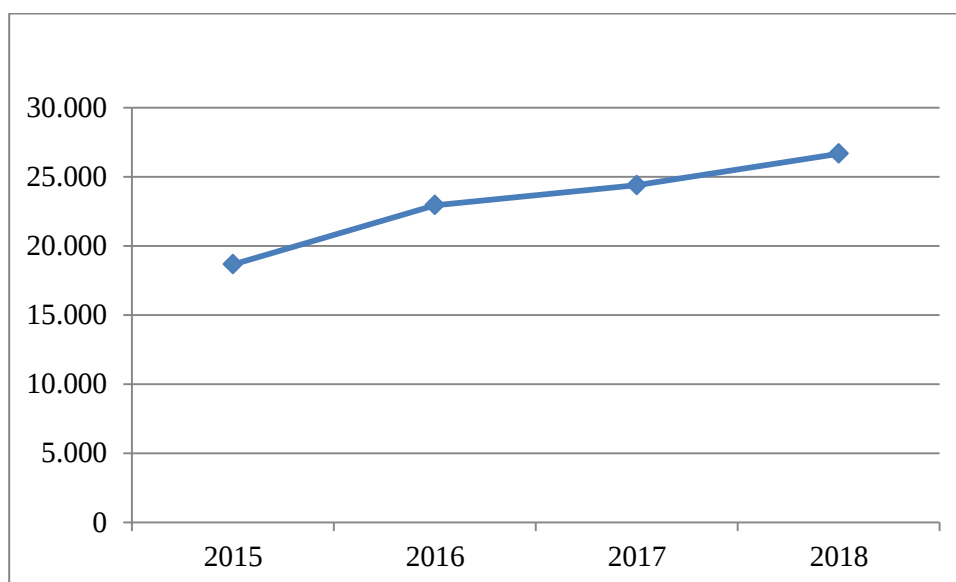


Figura 4. Ventas 2015-2018

Fuente: Mincomercio (2018)

Puede observarse en la gráfica un crecimiento de las ventas año tras año, lo que infiere una tendencia del crecimiento del sector. Asimismo, El sector de las artesanías se ha visto beneficiado por las alianzas estratégicas que se han establecido y que han traído como resultado la obtención de \$9.937 millones, representados en \$2.821 millones por free Press (apariciones en diferentes medios, apoyando la estrategia de comunicaciones y visibilización), \$2.260 millones por patrocinio de eventos y \$4.856 millones de apalancamiento con organizaciones de orden internacional, nacional o territorial. Por tanto, dicho comportamiento es una **oportunidad** para que las empresas del sector realicen esfuerzos para darse a conocer, se posicionen en el mercado y crezcan en ventas.

▪ Variables sociales

- **Crecimiento poblacional:** Colombia actualmente cuenta con aproximadamente 48.343.474 habitantes. Según datos del DANE la población colombiana creció 39.27% entre 1985 y 2005. En la siguiente tabla, se muestra la proyección de crecimiento poblacional desde el 2015 hasta el 2020:

Tabla 16
Crecimiento poblacional

Año	Hombres	Mujeres	Total
2015	23.799.679	24.403.726	48.203.405
2016	24.069.035	24.678.673	48.747.708
2017	24.337.747	24.953.862	49.291.609
2018	24.605.796	25.228.444	49.834.240
2019	24.873.329	25.501.149	50.374.478
2020	25.138.964	25.772.783	50.911.747

Fuente: DANE (2019).

El crecimiento poblacional es una ***oportunidad*** para que las empresas del sector tengan un mayor número de clientes potenciales, lo cual beneficia los ingresos y rentabilidad para las partes interesadas.

- **Tasa de desempleo:** para el mes de julio de 2019, la tasa de desempleo fue 10,7%, lo que representó un aumento de 1,0 puntos porcentuales respecto a julio de 2018 (9,7%). La tasa de ocupación se ubicó en 56,2%, lo que significó una disminución de 1,2 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2018 (57,4%) (DANE, 2019).

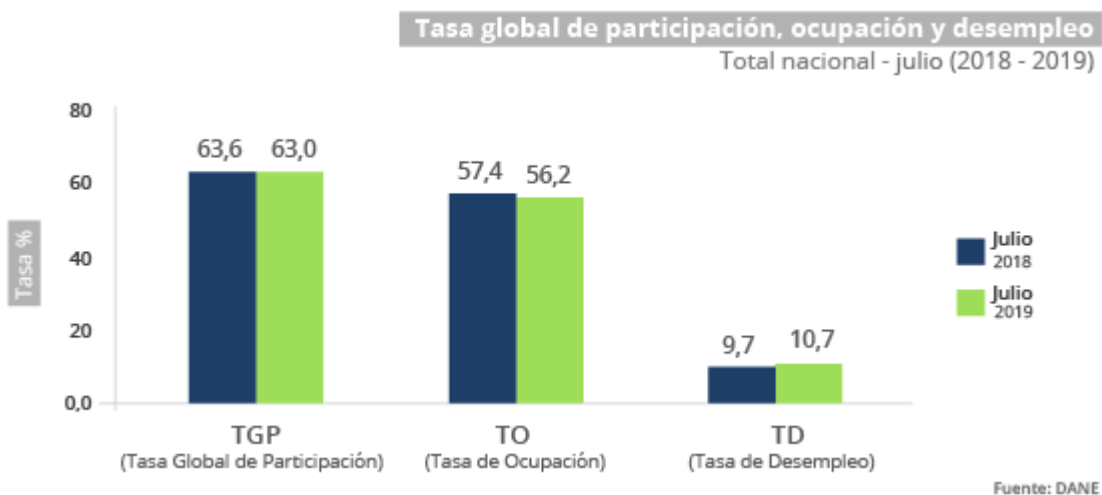


Gráfico 1. Tasa de desempleo julio 2019
Fuente: DANE (2019).

En julio de 2019, la tasa de desempleo en el total de las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 10,3%, la tasa global de participación 66,4% y la tasa de ocupación 59,5%. Para el mismo mes de 2018, estas tasas se ubicaron en 10,1%, 67,1% y 60,3%, respectivamente. De igual manera, la tasa de desempleo nacional del trimestre mayo - julio 2019 fue 10,2%, lo que significó un aumento de 0,7 puntos porcentuales frente al trimestre móvil mayo - julio 2018 (9,5%). La tasa global de participación fue 63,2%, lo que representó una disminución de 0,8 puntos porcentuales respecto al mismo trimestre del 2018 (64,0%). Finalmente, la tasa de ocupación se ubicó en 56,7%, lo que significó una disminución de 1,2 puntos porcentuales frente al mismo trimestre móvil del 2018 (57,9%) (DANE, 2019).

El aumento de la tasa de desempleo se considera una **amenaza** para el sector, teniendo en cuenta que los consumidores pierden poder adquisitivo y restringen sus necesidades básicas, comprando estrictamente lo necesario, razón por la cual pueden afectarse las ventas, toda vez que los sombreros son un producto suntuoso.

- **Tendencia de uso:** los sombreros al igual que las boinas, las gorras, viseras y tocados entre otros, no solo tienen fines estéticos y de moda, estos también son funcionales, se utilizan en protección al frío y al calor. Los sombreros en Colombia se están volviendo a poner de moda, tendencia impulsada por el sector turismo ya que se ha

convertido en un accesorio imperdible a la hora de salir de vacaciones. Asimismo, se han vuelto parte de vestimentas del día-día e incluso posicionándose entre los hombres. Por tanto, se convierte en una ***oportunidad*** para que las empresas del sector innoven en su portafolio de productos, fidelicen sus clientes y logren un aumento de sus ventas.

▪ **Variables tecnológicas**

- **Disponibilidad de internet:** tomando en cuenta un estudio realizado por la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), pudo determinarse que para el año 2017:
 - El 76% de los más de 33 millones de colombianos mayores de 18 años están conectados a internet.
 - El 85% de los colombianos asegura que su dispositivo favorito para acceder a la web es el celular
 - Alrededor del 70% de quienes han comprado por internet están dispuestos a hacerlo nuevamente.
 -

Cada vez, la tecnología ha tomado más fuerza y una mayor cobertura entre la población, abriendo un sin número de oportunidades para las empresas, ya que áreas como el mercadeo se han transformado y adaptado a las nuevas tendencias, logrando implementar estrategias de marketing digital para dar a conocer las organizaciones y ofrecer sus productos a nivel local, regional, nacional e incluso internacional. Por tanto, se considera esta variable como una ***oportunidad*** para que las compañías se posicionen en el mercado y lleguen a un mayor número de clientes.

- **Mejoramiento de la eficiencia de los procesos:** la tecnología ha traído consigo la posibilidad de que las empresas puedan innovar en sus procesos a través de la tecnología, accediendo a sistemas de información cada vez más sofisticados y maquinaria que hace los procesos productivos eficientes. Siendo así, esto es una ***oportunidad*** para que las organizaciones del sector mejoren los tiempos de

elaboración de los productos con tecnología de punta, lo que además puede significarles también disminución de costos de operación.

- **Variables ambientales**

- **Cambios climáticos:** el aumento en el promedio las temperaturas afectan la cosecha de materias primas como la caña de flecha que es usada para la elaboración de sombreros “vueltaíos”, lo cual hace que los insumos se eleven en precio, afectando los costos de operación y por ende la rentabilidad del negocio, por lo tanto, se considera una **amenaza**.

- **Disposición de residuos sólidos:** la tendencia que existe en la actualidad hacia la protección del medio ambiente ha hecho que cada vez sean más las personas y empresas que se preocupan por realizar una adecuada gestión de los residuos que se producen en la cotidianidad. Realizar esta tarea contribuye a la calidad de vida mediante la mejora de las condiciones ambientales, conserva el equilibrio ecológico del medio ambiente, especialmente del suelo y agua. Asimismo, garantizar la disposición segura de los residuos sólidos bajo el principio de la conservación y cuidado de los recursos hace parte de la responsabilidad social empresarial, lo que se convierte en una **oportunidad** para que las organizaciones se destaquen en el mercado y capten clientes que se sienten identificados con este tipo de acciones.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter está orientado a evaluar la conducta de las empresas del sector, sugiere que el grado de competencia y el rendimiento de la industria está condicionado por:

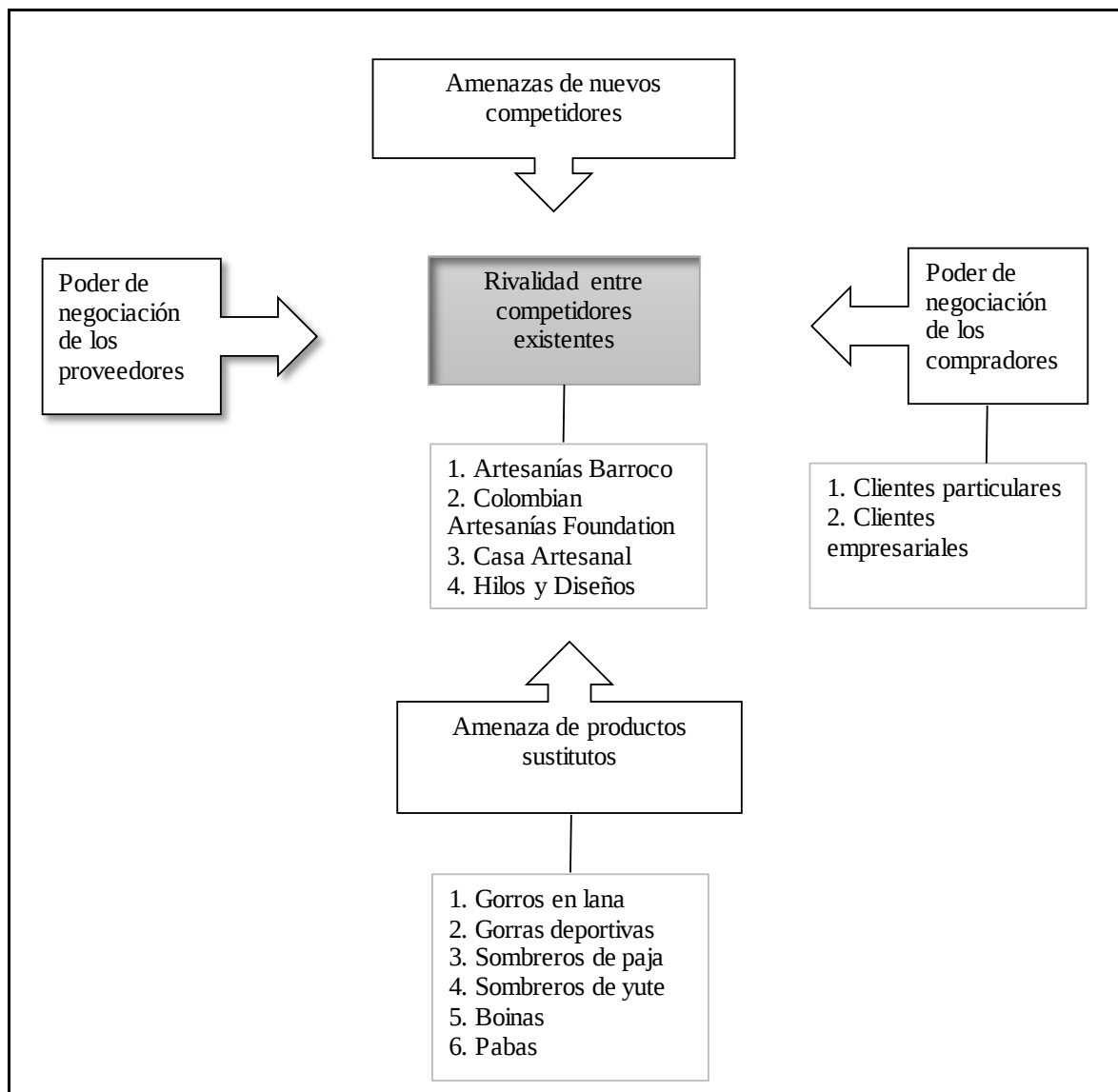


Figura 5. Modelo cinco fuerzas de Porter
Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (209).

Tabla 17
Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Análisis	Nivel de intensidad
Rivalidad de las empresas existentes	En la actualidad existen varias empresas que se dedican a la comercialización de sombreros. Este sector ha sido impulsado por el crecimiento del sector turismo, ya que se convirtió en un producto altamente demandado por los turistas tanto	Alta (Amenaza)

Fuerza	Análisis	Nivel de intensidad
	nacionales como extranjeros. Esto también ha traído consigo el incremento de la informalidad en la venta de este tipo de producto, haciendo que la competencia se aumente y se convierta en una guerra de precios. Cuando un sector se encuentra saturado o con la presencia de muchas empresas competidores entre sí, estas deben establecer atributos diferenciadores en su servicio, con el fin de fidelizar a sus clientes. En la industria de los sombreros, los factores claves de éxito son: la innovación en diseño, el precio y la asesoría que se le da al cliente, ofreciendo la mayor información sobre el producto, su origen, uso y cuidados.	
Amenaza de nuevos competidores	Este producto es catalogado como artesanía, y en el año 2018 por el auge del sector turismo como consecuencia de la promoción turística institucional, se movieron alrededor de \$26.600 millones de pesos (La República, 2018), lo que hace este sector atractivo para para empresarios por el volumen de ingresos que genera. Las barreras de entrada al sector están dadas por la curva de aprendizaje que tienen los artesanos para la elaboración de los productos. Pese a esto, no se reconocen otras barreras de entrada, ya que la inversión que se requiere no es alta y los trámites para la creación de empresa son iguales que a los otros sectores; además, no se requieren permisos especiales.	Alta (Amenaza)

Fuerza	Análisis	Nivel de intensidad
Amenaza de productos sustitutos	Se entiende por productos sustitutos aquellos que desempeñan las mismas funciones que los productos o servicios que se están analizando. Al igual que los demás productos, los sombreros tienen diferentes productos sustitutos, entre los que se destacan las boinas, gorras deportivas y las pavas. Asimismo, se consideran sustitutos entre sí, los sombreros a partir de las diferentes materias primas y componentes de fabricación que usan, la historia que está implícita y el arraigo cultural de los pueblos. La diversidad está dada por las regiones y sus costumbres, además porque muchos de ellos se fabrican a mano sin uso de maquinaria, cada sombrero tiene su propia historia y su diferenciación sutil por su componente manual y personal, por lo tanto, los sombreros elaborados a partir de un elemento natural como la paja tiene su propia historia, los elaborados a partir del cuero reflejan otra cultura, otra historia, lo mismo que los fabricados en tela, entre otros materiales.	Alta (Amenaza)
Poder de negociación de los clientes	El poder de negociación de los clientes está definido por factores como la diferenciación de los productos, que para el caso específico no está dado ya que los sombreros pueden ser elaborados en diferentes materias primas y con base en estas son los precios. Conviene además analizar en esta fuerza, la posibilidad de integrarse hacia atrás y elaborarlos, situación que tampoco es común que se dé ya que es un mercado que está	Media (Amenaza)

Fuerza	Análisis	Nivel de intensidad
	enfocado más en un producto suntuoso que es utilizado en momentos específicos. Finalmente, se hace mención a los beneficios que obtiene el comprador al adquirir el producto, no yendo más allá de un producto que es usado como adorno o como protección del sol. Por lo dicho hasta aquí, el cliente define su compra basado en precio y calidad, encontrando múltiples empresas que le ofrecen lo mismo, razón por la cual se genera la rivalidad entre las empresas por captar un mayor número de clientes.	
Poder de negociación de los proveedores	Teniendo en cuenta que no se trata de un sector especializado, los proveedores no ejercen mayor influencia ya que los clientes cuentan con diversas fuentes para abastecerse. De igual manera, los costos que implica cambiarse de proveedor no son representativos, por lo que las empresas siempre están en constante búsqueda de obtener mayores beneficios entre aquellos que ofertan el mismo producto. Un aspecto importante a tener en cuenta es la amenaza latente de que el proveedor de sombreros se integre hacia adelante y comience el proceso de comercialización hasta el cliente final.	Media (Oportunidad)

Fuente: Elaboración propia

2.3 Matriz MEFE

Una vez realizado el análisis del ambiente externo y determinado oportunidades y amenazas, se procede a efectuar una valoración de cada factor mediante la matriz MEFE.

Teniendo esta como finalidad la priorización de variables a través de la asignación de pesos y calificación posterior a cada una.

Para llevar a cabo la valoración, se toman en cuenta la siguiente escala:



Figura 6. Valoración matriz MEFE
Fuente: Elaboración propia del estudiante

Tabla 18
Matriz MEFE

Factores externos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades			
Políticas proteccionistas a las artesanías	0,05	3	0,15
Mesas departamentales para el apoyo local de la actividad artesanal:	0,04	3	0,12
Asesorías puntuales y programa de formación técnico laboral	0,04	3	0,12
Comportamiento positivo del IPC:	0,05	3	0,15
Comportamiento positivo de las tasas de interés	0,04	3	0,12
Crecimiento del sector	0,05	4	0,2

Factores externos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Crecimiento poblacional	0,04	3	0,12
Tendencia de uso de sombreros	0,06	4	0,24
Disponibilidad de internet	0,04	3	0,12
Actualización tecnológica de los procesos	0,04	4	0,16
Disposición de residuos sólidos	0,02	4	0,08
Bajo poder de negociación de los proveedores	0,03	3	0,09
Suma parciales oportunidades	0,5		1,67
Amenazas			
Aumento de la tasa de desempleo	0,04	2	0,08
Cambios climáticos	0,07	1	0,07
Rivalidad de las empresas existentes	0,06	2	0,12
Amenaza de nuevos competidores	0,07	2	0,14
Amenaza de productos sustitutos	0,07	1	0,07
Alto poder de negociación de los clientes	0,04	1	0,04
Suma parciales amenazas	0,35		0,52
Calificaciones totales	1		2,19

Fuente: Elaboración propia del estudiante

Mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), se analiza el valor ponderado tanto de oportunidades como de amenazas, siendo para el caso en estudio un valor de 1,67 y 0,52 respectivamente; evidenciando que el total de las oportunidades es mayor al peso ponderado total de las amenazas, lo cual permite concluir que el ambiente externo es favorable a la organización.

Capítulo 3: Análisis del sector y definición del perfil competitivo

3.1 Análisis del sector

El sombrero es un producto muy común en el armario tanto de los hombres como de las mujeres, este elemento es considerado símbolo de libertad y se usa desde la antigua Roma. En el mundo hay miles de diseños, así como diversidad de materias primas. En sus inicios, este bien se usaba específicamente para cubrir la cabeza ya sea del sol, de la lluvia o como accesorio de vestimenta que está completamente relacionado a la moda, sin embargo, con el paso del tiempo el término de sombrero también se ha empezado a usar para identificar productos que no tienen ala alrededor de la copa, por ejemplo, los cascos. Al igual que en el mundo, en Colombia hay muchos tipos de sombreros, ya que responden a la identidad cultural que es por Región y/o por Departamento del país. Así, mismo existen diferentes materias primas para su fabricación. Entre los tipos de sombreros más destacados se encuentran:

Tabla 19
Clases de sombreros

Tipo de sombrero	Cultura o región de Colombia	Observaciones
Sombrero vueltaio	Cultura Zenú	Es elaborado de fibra natural que proviene de la caña flecha
Womu Wayúu	Cultura Wayúu	Usan fibras de Isi, que es una variedad de la paja tetera
Sombreros de Sandoná	Sandoná (Nariño)	La materia prima es la fibra de la palma de Iraca o más conocida como paja toquilla
Sombrero guambiano	Tierras altas del Cauca	Este bien se usa para guardar el pensamiento, pues “Guambiano sin sombrero no puede pensar”
Sombrero de Suaza	Suaza (Huila)	La principal materia prima es la iraca o “palmicha”

Tipo de sombrero	Cultura o región de Colombia	Observaciones
Sombrero aguadeño	Aguadas (Caldas)	Su materia prima es la paja de iraca

Fuente: Artesanías de Colombia (2018).

Es importante hacer referencia a los esfuerzos que viene adelantando el Gobierno por impulsar el sector de las artesanías, con el fin de potencializar su actividad, toda la gestión institucional se fortaleció con base en la identificación y de los aliados potenciales que se encuentran categorizados como industrias creativas. En este orden de ideas, se definió el mapa de posibles alianzas interinstitucionales, con las cuales, en algunos casos se fortaleció la relación y en otros se dio inicio a la búsqueda de oportunidades enfocados en mejorar las capacidades de los artesanos, propias de su saber, con el apoyo de las mismas. Este mapa de aliados potenciales se muestra a continuación:



Figura 7. Alianzas interinstitucionales
Fuente: Artesanías de Colombia (2018)

Como parte de las actividades de las alianzas, se realizan diagnósticos regionales, los cuales son el insumo clave para la formulación de los proyectos. Durante 2018 se continuó avanzando en la caracterización de artesanos llegando a 30.544 en 29

departamentos; equivalente al 61% de la meta establecida para el cuatrienio, equivalente a 50.000 artesanos caracterizados (Artesanías de Colombia, 2019).

3.2 Análisis de la competencia

3.2.1 Matriz de perfil competitivo

El análisis de la competencia es el proceso de descubrimiento estratégico, basado en la búsqueda, identificación, comprensión, adaptación y, finalmente, implementación de soluciones. Dichas soluciones deben conducir a la compañía a un rendimiento empresarial superior, a partir de las mejores prácticas de negocio. Existen diferentes tipos de benchmarking a saber (Morán, 2014):

Benchmarking interno: se fundamenta en la necesidad de ser crítico con la propia organización, y con la información interna de la que se tiene disposición. Su finalidad es potenciar los cambios en las distintas organizaciones, maximizando la eficiencia de las mismas a partir del aprendizaje que se puede obtener mediante la observación. Parte de la premisa de que siempre habrá aspectos que transformar (Morán, 2014).

Benchmarking competitivo: se centra en el estudio de la máxima competencia, un proceso complejo partiendo de las limitaciones para la obtención de la información. Por lo tanto, se debe recurrir a memorias históricas, así como a otras publicaciones, libros y revistas, del sector. Este modelo de evaluación resulta útil para situar a una empresa en relación a su competencia

Benchmarking funcional: es también conocido como multisectorial, no competitivo o de procesos. Se diferencia del resto en tratarse de un proceso más abierto a la realidad del mercado global actual; de tal forma se tienen en consideración a todas aquellas compañías que aunque no sean directamente competidoras puedan emplear procesos, productos o servicios de interés para la organización o determinadas áreas de la misma.

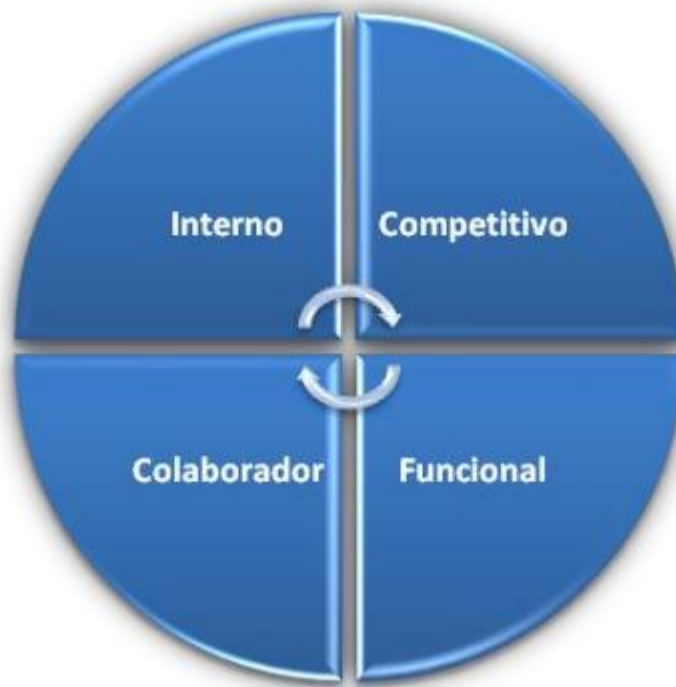


Figura 8. Tipos de Benchmarking
Fuente: Morán (2014).

Benchmarking colaborador o cooperativo: se trata de construir una relación entre un grupo de organizaciones que voluntariamente comparten su conocimiento acerca de ciertas prácticas empresariales.

Retomando los tipos de benchmarking expuestos, se define que para el estudio realizado a la empresa la Casa del Sombrero, se realizará el benchmarking competitivo. Las organizaciones que serán objeto de estudio para adelantar el análisis son:

- Artesanías Barroco
- Colombian Artesanías Foundation
- Casa Artesanal
- Hilos y Diseños

Para la evaluación de los competidores se aplicó la matriz de perfil competitivo, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 20
Matriz de perfil competitivo - MPC

Factores claves de éxito	Peso		Artesanías Barroco		Colombian Artesanías Foundation		Casa artesanal		Hilos y diseños		La casa del sombrero	
			Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Calidad de los productos	25%	0,25	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1
Servicio postventa	15%	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Estrategias de mercadeo	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Tecnología	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Innovación en diseños	20%	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Atención al cliente	20%	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Total	100%	1		3,8		3,65		3,45		3,6		3,55

Fuente: Elaboración propia del estudiante

Tomando como referencia los resultados obtenidos en la tabla anterior, puede establecerse que el principal competidor es Artesanías Barroco, con una puntuación de 3,08, seguido de Colombian Artesanías Foundation con 3,65 puntos; siguiendo el orden se encuentra Hilos y Diseños con 3,6 puntos, encontrando en cuarto lugar a la Casa del Sombrero con un total de 3,5 puntos; y finalmente la Casa Artesanal con 3,45 puntos.

Quiere decir esto, que la empresa debe definir estrategias que le ayuden a fortalecer los factores claves de éxito como son el servicio post venta, las estrategias de mercado y la innovación tecnológica en procesos; esto con el fin de que pueda mejorar su calificación respecto a sus competidores y alcanzar una posición más conveniente en el mercado.

3.2.2 Radares de comparación

A través de la aplicación de esta herramienta estadística, se pueden establecer las brechas entre el ideal de cada variable y su posición actual. (Betancourt, 2014):

Radar de comparación de valor para Artesanías Barroco:

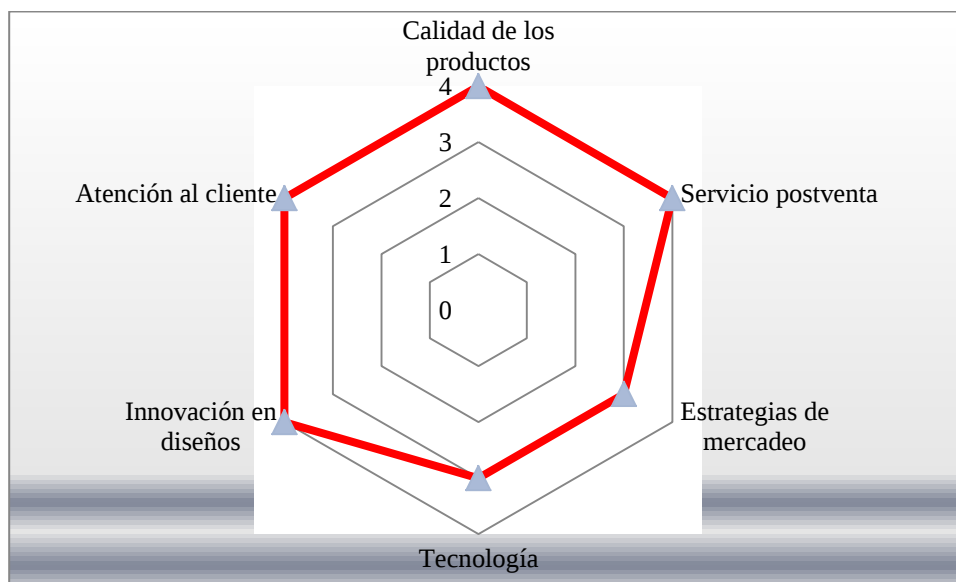


Gráfico 2. Radar de comparación de valor para Artesanías Barroco
Fuente: Elaboración propia

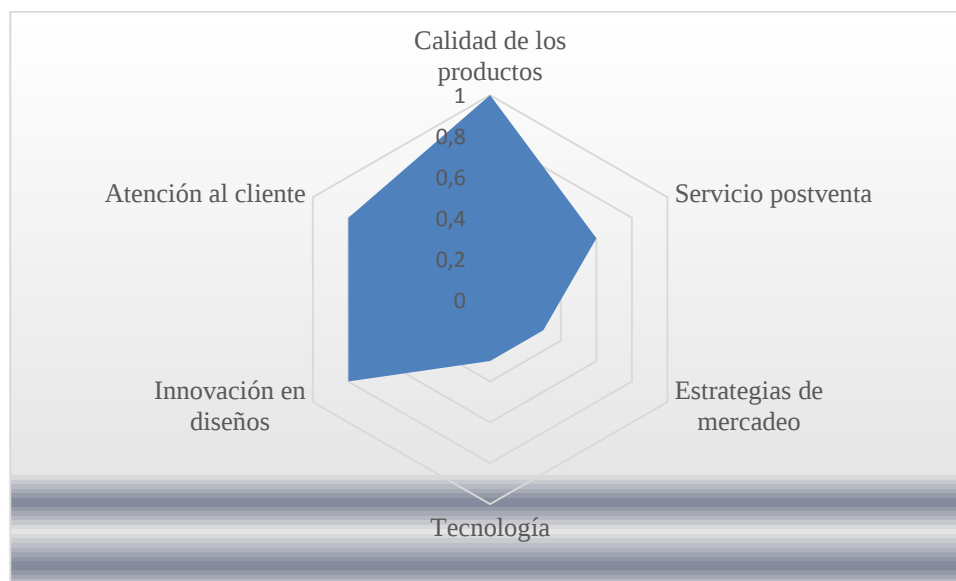


Gráfico 3. Radar de comparación de valor sopesado Artesanías Barroco
Fuente: Elaboración propia

Puede observarse para la empresa Artesanías Barroco que responde de manera excelente a los factores de calidad de los productos, servicios postventa, innovación en

diseños y atención al cliente. Con una calificación de 3 se encuentra las estrategias de mercado y la tecnología, variables en las que puede impulsarse la Casa del Sombrero para destacarse y/o igualarse a su competidor principal.

Radares de comparación de valor Colombian Artesanías Foundation

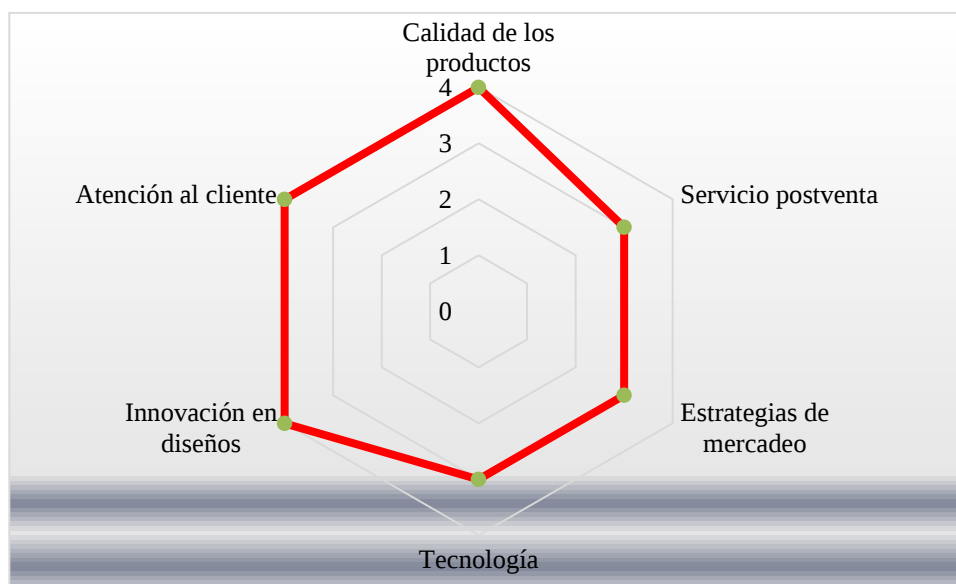


Gráfico 4. Radar de comparación de valor para Colombian Artesanías Foundation
Fuente: Elaboración propia

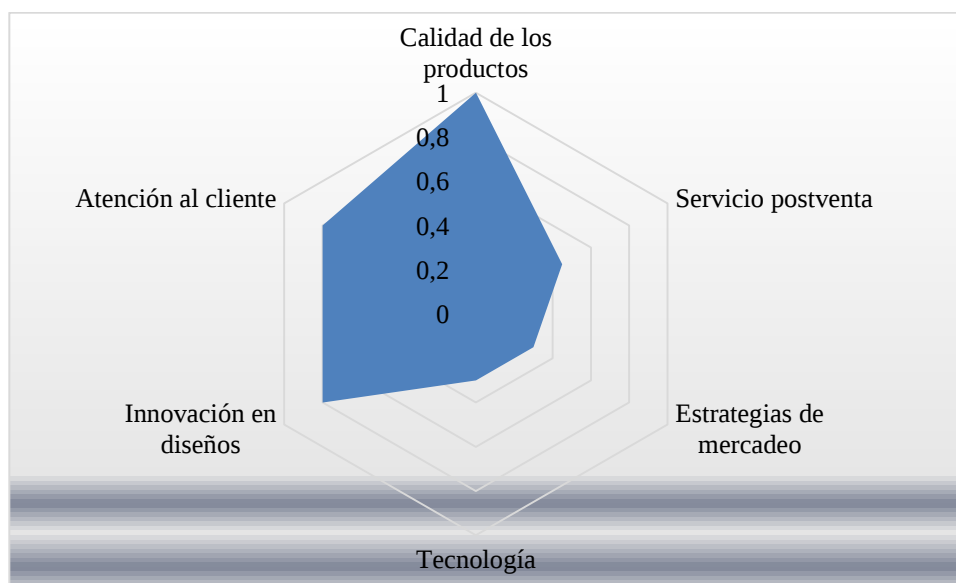


Gráfico 5. Radar de comparación sopesado para Colombian Artesanías Foundation
Fuente: Elaboración propia

Analizando los resultados para la empresa Colombian Artesanías Foundation, puede decirse que es una compañía que se preocupa por la calidad de los productos, la innovación en diseño y la atención que brinda a sus clientes. Se encuentran como falencias el servicio postventa, las estrategias de mercado y la tecnología. Comparando este resultado con los de la empresa la Casa del Sombrero, coinciden en las calificaciones para las variables de servicio postventa y atención al cliente, y puede aprovechar para mejorar en las estrategias de mercado que esta usa, ya que en las demás variables su puntuación es inferior.

Radares de comparación de valor Casa Artesanal

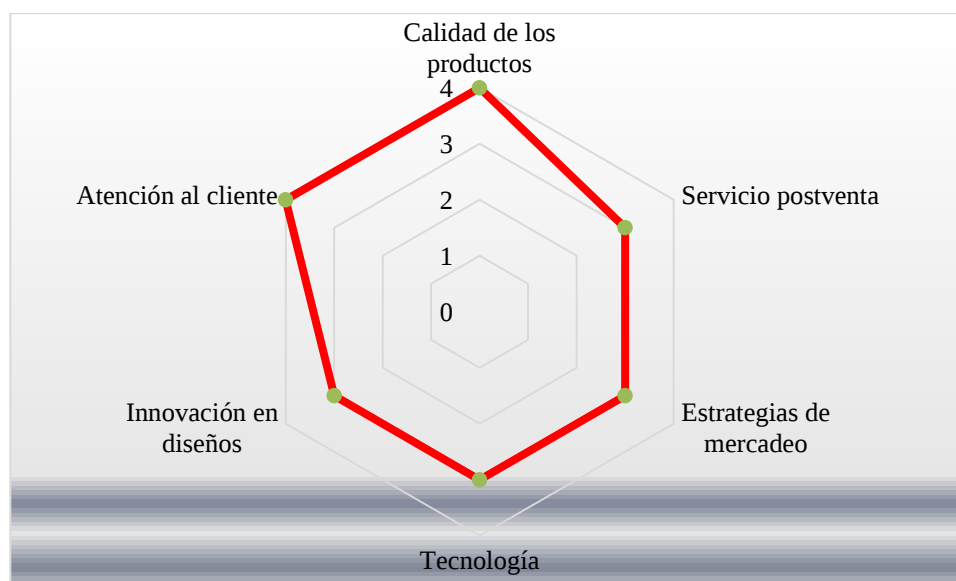


Gráfico 6. Radar de comparación de valor para Casa Artesanal
Fuente: Elaboración propia

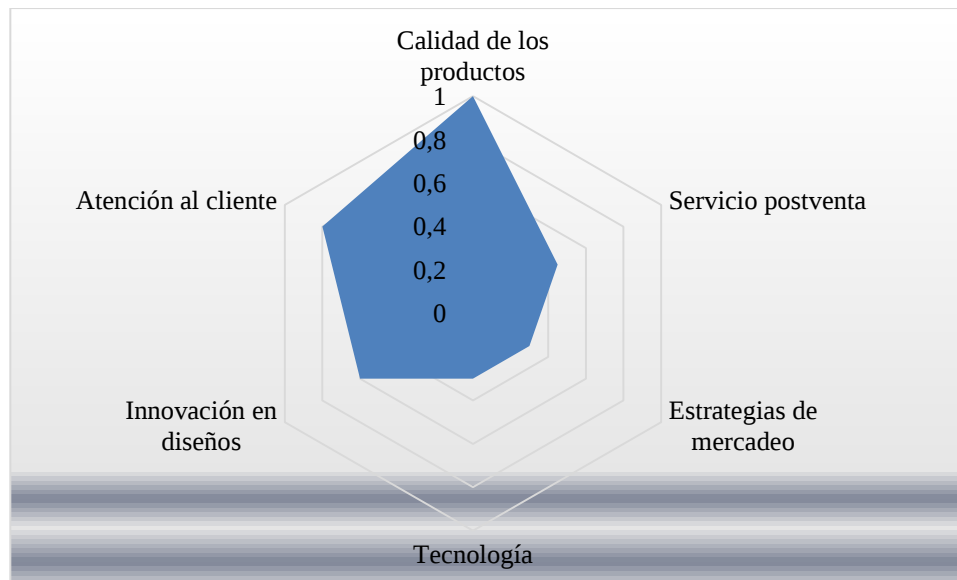


Gráfico 7. Radar de comparación sopesado para Casa Artesanal
Fuente: Elaboración propia

Los resultados para la Casa Artesanal reflejan tan solo dos variables con una calificación satisfactoria: calidad de los productos y atención al cliente. Los demás factores se encuentran con una puntuación inferior a 4, razón por la cual dentro de la matriz de perfil competitivo aparece como la de menor nivel competitivo; no resulta ser entonces un referente para la Casa del Sombrero.

Radares de comparación de valor Hilos y Diseños

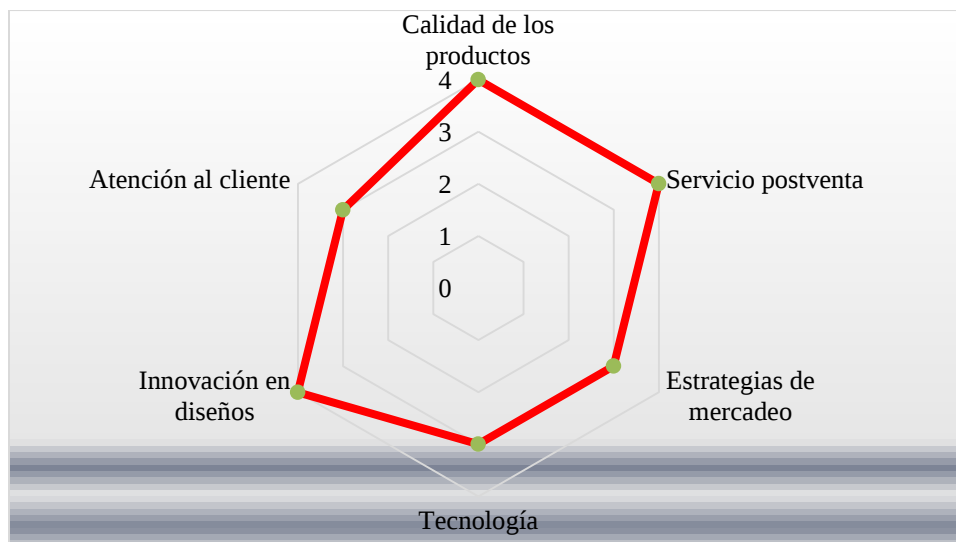


Gráfico 8. Radar de comparación de valor para Hilos y Diseños
Fuente: Elaboración propia

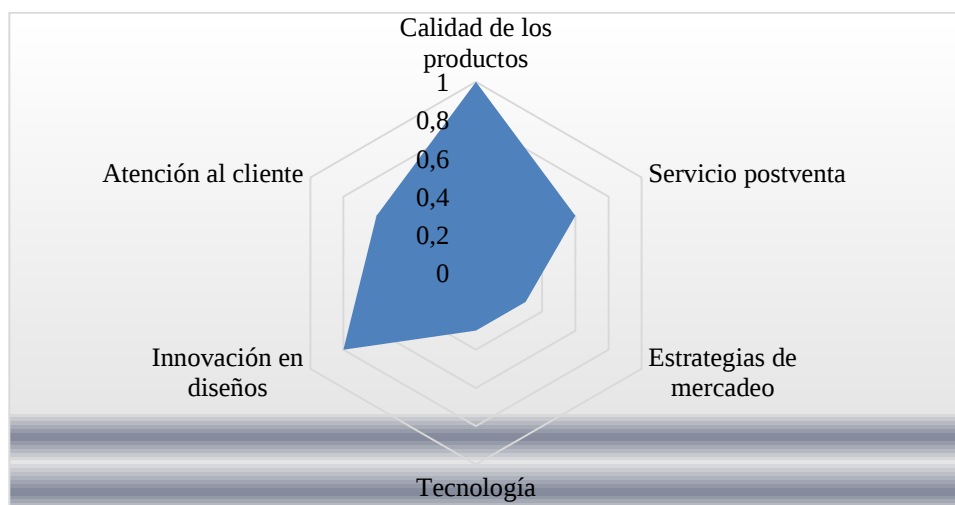


Gráfico 9. Radar de comparación sopesado para Hilos y Diseños
Fuente: Elaboración propia

La empresa Hilos y Sombreros refleja en su radar una calificación superior para la calidad de los productos, de igual manera, con una calificación satisfactoria evidenciada en el servicio postventa y la innovación en diseños. Para fortalecer se encuentran las estrategias de mercadeo, la tecnología y la atención al cliente. La Casa del Sombrero, puede retomar de esta empresa la manera en que prestan el servicio postventa, ya que se encuentra por debajo de la puntuación en referencia.

Radars de comparación de valor Casa del Sombrero

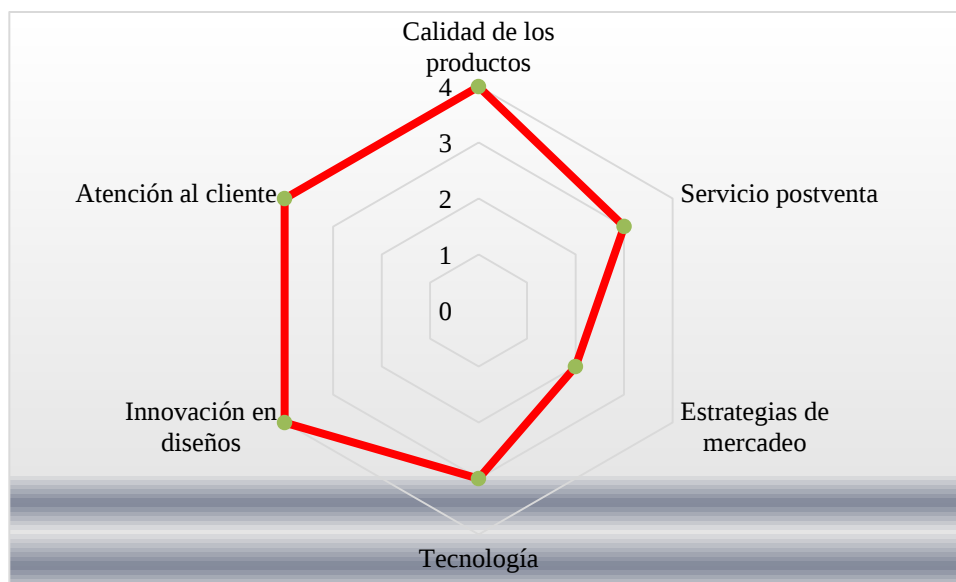


Gráfico 10. Radar de comparación de valor para Casa del Sombrero
Fuente: Elaboración propia

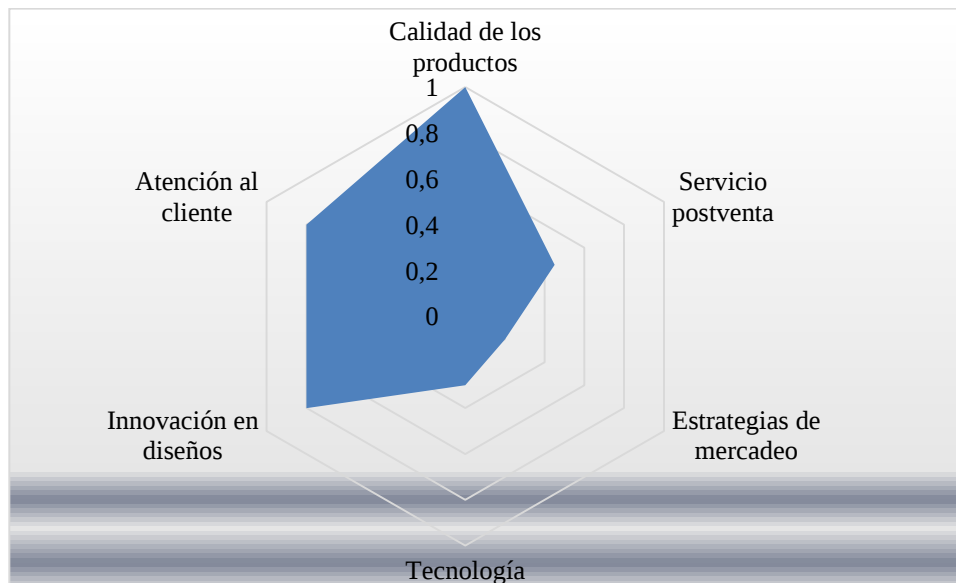


Gráfico 11. Radar de comparación sopesado para Casa del Sombrero
Fuente: Elaboración propia

Para finalizar los radares de comparación, se tienen los resultados de la Casa del Sombrero, organización sobre la que se está realizando el estudio, se logró identificar

dentro de las falencias de mayor impacto frente a sus competidores es la ausencia de estrategias de mercado y que puede aprovechar ya que los competidores carecen de un nivel de desarrollo importante para esta misma variable; por lo tanto, se considera que podría ser un punto importante en el que apoyarse para desarrollar ventaja competitiva. Dado lo anterior, pueden tomarse en cuenta estrategias orientadas al marketing digital, teniendo en cuenta la disponibilidad de herramientas tecnológicas que no representan costos elevados para la organización, se destacan entonces en este punto, la creación de una página web, perfiles en redes sociales y manejo de clientes por WhatsApp para enviar actualización del portafolio de productos constantemente.

Capítulo 4: Análisis de la situación interna de la empresa

Para realizar el diagnóstico de la situación interna de la empresa se aplicó una lista de chequeo que permitió evidenciar el nivel de cumplimiento frente a unos aspectos que se consideran importantes para el desarrollo de las diferentes áreas de la empresa. En la siguiente tabla se presentan los resultados:

Tabla 21
Lista de chequeo análisis interno

Criterio	C	NC	O
Direccionamiento estratégico			
La empresa tiene definidos los elementos que conforman el direccionamiento estratégico (misión, visión, valores)		X	La empresa no tiene definidos los elementos del direccionamiento estratégico
Se tienen definidos los objetivos organizacionales		X	No ha definido los objetivos organizacionales
La organización tiene formuladas estrategias y actividades para su crecimiento en el futuro		X	No ha formulado un plan estratégico
Se tienen definidos indicadores para el seguimiento y evaluación de los procesos		X	No se han definido indicadores de gestión para los procesos
Se analiza la rentabilidad del negocio y se han identificado las áreas de oportunidad para mejorarla.	X		La empresa tiene un asesor contable, quien entrega informes que determinan la rentabilidad y con base en ello se toman acciones de mejora
La empresa realiza anualmente un análisis de sus fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas.			X Lo realizan de manera empírica y se van detectando las debilidades de acuerdo a lo que observan en los procesos y toman acción
Gestión del talento humano			

Criterio	C	NC	O
La empresa cuenta con una estructura definida en un organigrama		X	No se tiene definido un organigrama
Para cada área de la empresa existen descripciones de puesto, objetivos y metas claramente establecidas.		X	La empresa cuenta con 4 empleados, quienes tienen distribuidas sus actividades, pero no se han definido los manuales de funciones para los cargos
Tiene la empresa claramente definido el cargo específico relacionado con el manejo de los inventarios.		X	Por tratarse de una micro empresa, son pocos empleados quienes tienen poli funciones, pero ninguno tiene bajo su responsabilidad la gestión de inventarios
Tiene la administración definido los procesos asociados con el manejo de los inventarios		X	No se tiene definido un proceso de inventarios
Maneja la administración una política de manejo de los inventarios		X	El gerente realiza una inspección visual de los productos y con base en esto realiza los pedidos
Las personas de la empresa reciben de manera regular capacitación y se cuenta con un programa contemplando aspectos técnicos y humanos.		X	La organización no define un plan de capacitaciones para los empleados
La empresa cuenta con un plan de beneficios e incentivos para los empleados, que contribuya a su motivación y buen clima laboral		X	No se han establecido planes de beneficios para los empleados
Compras			
Tiene la administración definida claramente el área o cargo o función de compras	X		Las compras son realizadas exclusivamente por el gerente
Tiene la administración definidos los procedimientos para la función o área de compras.		X	No se ha definido ni documentado el proceso para compras

Criterio	C	NC	O
Tiene la administración definida las fuentes de suministro	X		La empresa tiene claridad sobre las fuentes de suministro, es decir, los proveedores, quienes han sido seleccionados basados en la calidad de los productos
Tiene la empresa una política aplicada para todo el proceso de compra	X		La gerencia tiene como política realizar las compras de contado con el fin de obtener descuentos que permitan una estructura de precios más competitivos.
Cuenta la empresa formalmente con acuerdos comerciales y de abastecimiento establecidos con los proveedores			X A pesar de que se tienen definidos los proveedores, los acuerdos comerciales son verbales, ya que en su mayoría se trata de artesanos que no están establecidos como empresas
Se respetan los contratos de compra con los proveedores	X		Las compras se realizan de contado, lo cual resulta beneficioso para ambas partes
Se tiene formalizado el procedimiento en el proceso de compra cuando llegan productos deteriorados, dañados, o en mal estado que imposibilite su venta o que el proveedor remite productos no pedidos. Se sabe cómo proceder.	X		Cuando el producto llega es inspeccionado para verificar su calidad, pero en caso de detectar un defecto no se realiza devolución ya que el volumen de productos compensa o el proveedor posteriormente reconoce el producto en otra entrega
La empresa puede hacer compras bajo la modalidad de consignación			X El proveedor ofrece la alternativa de adquirir los productos bajo consignación, pero el gerente no ha decidido tomar esa opción

Criterio	C	NC	O
Se tiene definida modalidades de compra, esto es, fuera de crédito o contado, hay otras modalidades de negociación.			X
La empresa tiene alguna programación definida para realizar las compras	X		
Se tiene definido algún cálculo para saber el nivel de compras a realizar		X	
Operaciones			
Tiene la administración un flujo proceso correspondiente a la gestión o manejo del área de inventarios		X	
Se tiene políticas claras para las operaciones que se realizan en función del manejo de los inventarios		X	
Tanto el almacén de exhibición, como la bodega de almacenamiento cuenta con una distribución específica	X		
Los inventarios se encuentran debidamente clasificados, organizados, codificados		X	
La organización del inventario obedece a un método o modelo u otra forma que denote un procedimiento técnico de manejo		X	
			Solo se realizan compras de contado
			Los pedidos se realizan una vez al mes, no obstante, si pasa algún vendedor de otra ciudad y el producto es innovador y de calidad, de inmediato se adquiere
			No se tiene definida una técnica para determinar el número de sombreros a pedir
			No se tiene definido un proceso para la gestión de inventarios
			No se llevan a cabo actividades relacionadas con a la administración de inventarios
			La empresa cuenta con unas zonas delimitadas para el almacenamiento, y los productos se organizan de acuerdo al proveedor
			No se encuentran clasificados ni codificados
			La empresa no ha definido políticas para el manejo de inventarios ni se tiene establecido un procedimiento técnico

Criterio	C	NC	O
Se tiene establecido los periodos para el recuento de las mercancías existentes en exhibición como en bodega	X		Se realizan conteos aleatorios para el control de las existencias
Se confrontan los conteos físicos con los registros contables		X	No se tienen un registro de los inventarios con el cual comparar
Se tiene un procedimiento establecido para el conteo, verificación y recuento del inventario		X	No se tiene definido un procedimiento para el conteo de los productos
Se cuenta con un manual específico o una guía de manejo del inventario		X	La organización no cuenta con un manual para el manejo de inventarios
Se cuenta con un sistema específico de almacenamiento de los productos, se sigue alguna rutina o pasos definidos.			X La única política establecida para el almacenamiento es la organización y ubicación de acuerdo al proveedor (artesanías, sombreros, decoración hogar, dulcería)
La administración tiene definida la logística específica para la administración y manejo del inventario		X	No se han definido actividades para la gestión de inventarios
Se han identificado las principales fallas en los procesos y se han tomado acciones para reducirlos o eliminarlos	X		Las debilidades se detectan en la marcha, y se van tomando acciones de acuerdo a lo que se va presentando
Los procesos del negocio están estandarizados con la participación de los involucrados en los procesos y son utilizados de manera regular.		X	No se han definido ni documentado procesos
Almacenamiento			
Cuenta la administración con un manual definido para llevar el almacenamiento de los productos y mercaderías que vende		X	No se tiene documentado un manual con la definición de los lineamientos para llevar a

Criterio	C	NC	O
			cabo el almacenamiento de los productos
La empresa tiene políticas definidas para la recepción, acomodación, registro, ubicación de los productos en el almacén de ventas y en la bodega.		X	En el momento no se han establecido las políticas para la recepción y ubicación de los productos en el almacén de ventas y en la bodega
La organización cuenta con el espacio requerido para el almacenamiento de los productos	X		La infraestructura física de la empresa es lo suficientemente amplia para el almacenamiento de los productos y su adecuada disposición
Tiene la administración definidos los requerimientos ambientales para el almacenamiento de los productos.		X	Se desconocen los parámetros de temperatura, humedad para el almacenamiento de los productos
El almacén y la bodega cuenta con los niveles de seguridad internos y externos para los productos que se exhiben y se almacenan.	X		La empresa cuenta con un mecanismo de vigilancia interna a través de cámaras y también vigilancia externa apoyada en la persona que realiza rondas por la cuadra donde se encuentra ubicado el local.
Tiene la empresa un seguro contra todo riesgo para la mercancía en caso de algún siniestro.		X	La empresa no tiene asegurada la mercancía
El manejo interno, y en la manipulación de los productos se observan los cuidados pertinentes para evitar deterioro, daño o destrucción		X	No se tienen establecidos controles para la manipulación y cuidados de los productos

Criterio	C	NC	O
del producto.			
El almacén es administrado o está bajo la responsabilidad de una sola persona		X	La empresa es administrada por los mismos dueños, siendo estos los dos esposos, quienes se apoyan en todas las tareas que deben realizarse en la tienda
La administración tiene definidos los procedimientos de manejo de los inventarios y se cuenta con un manual de funciones para la persona encargada.		X	No se ha definido un manual de funciones para ningún cargo, y la empresa tampoco tiene un proceso de gestión de inventarios
Se clasifican los productos de acuerdo a su rotación		X	Los productos se clasifican de acuerdo al proveedor que los entrega y los pedidos se hacen "a ojo" de acuerdo a las necesidades que detecta el propietario
La zona de almacenamiento se encuentra delimitada	X		La zona de almacenamiento se encuentra delimitada de acuerdo al tipo de producto: sombreros, artesanías, dulces
Gestión de inventarios			
Cuenta la empresa con un manual específico que indique los elementos y componentes para la gestión de los inventarios		X	La empresa no tiene definido un manual que indique las políticas respecto a la gestión de inventarios
Se planifica en la administración de los inventarios, se tiene un plan de acción específico.		X	No se ha definido ni documentado un proceso de gestión de inventarios
Cuenta la administración con un esquema o estructura para la organización y manejo del inventario		X	La organización no tiene un cargo que realice las actividades y se haga

Criterio	C	NC	O
			responsable de la gestión de inventarios
Se evidencia claramente los elementos propios para la dirección en la administración de los inventarios		X	El dueño de la empresa es quien define los pedidos que se van a realizar y depende de lo que el evidencie físicamente que se está agotando
Se tiene definidos los elementos y componentes para llevar a cabo el control en el proceso de gestión y manejo de los inventarios		X	No se realiza control de inventarios
Tiene la empresa un diagnóstico de la situación real de los inventarios		X	En la empresa no se ha realizado un análisis de la situación real de los inventarios, solo de vez en cuando se hacen conteos aleatorios
La administración en el tiempo de operación, ha implementado acciones o planes en procura de mejoras en la gestión de los inventarios	X		La empresa ha dispuesto mecanismos para evidenciar más claramente los productos almacenados, mediante la organización de estanterías y la marcación de las mismas
La empresa tiene definido algún tipo de pronóstico para identificar las ventas de los meses próximos		X	No se han estudiado y seleccionado las herramientas técnicas que permitan un cálculo acertado de proyección de ventas
Trabaja el administrador con una herramienta administrativa o estadística para determinar el comportamiento futuro de los inventarios.		X	No se realizan cálculos estadísticos para determinar el comportamiento de los inventarios y de esta manera provisionar las compras

Criterio	C	NC	O
Cuenta la empresa con un sistema de información contable, financiero, administrativo y operativo que apoye la gestión y manejo de los inventarios.		X	No se tiene un sistema de información que facilite el análisis de la información, esta se realiza de manera manual
Cuenta la administración con una estrategia financiera en la gestión de los inventarios		X	No se han establecido estrategias de tipo financiero para gestionar de manera eficiente los inventarios, razón por la cual en ocasiones se presenta sobre stock, afectando la liquidez de la empresa. En la empresa todas las compras se realizan de contado
Tiene la administración identificados y medidos los riesgos inherentes a la gestión y administración de los inventarios en la empresa.		X	No se han identificado los factores de riesgo ni se han evaluado a través de una matriz que permita visualizar su impacto
La empresa tiene registros sobre las entregas de productos a los clientes	X		De manera manual se deja registro de las ventas que realiza la empresa diariamente
Los productos se clasifican y se identifican a través de una determinada codificación.		X	No se han clasificado los productos para realizar la respectiva codificación. La empresa adquirió el lector de barras, pero no culminó el proceso
Dentro de la gestión y manejo de los inventarios se cuenta con un aplicativo para su administración		X	No se tiene un aplicativo para la administración de los inventarios
Se realizan conteos aleatorios para garantizar el adecuado manejo de los productos	X		La empresa realiza conteos aleatorios con el fin de garantizar las existencias de

Criterio	C	NC	O
			los productos
La empresa tiene identificados los productos de acuerdo a su rotación		X	No se tienen identificados los productos de acuerdo a su rotación, solo se organizan de acuerdo a los proveedores que los entregan
La empresa cuenta con un proceso definido para la gestión de productos no conformes		X	Las compras de contado han generado que tenga una excelente relación con los proveedores, y teniendo en cuenta que no se realiza una inspección cuando llegan las mercancías, en caso de existir un producto no conforme, no lo reportan y lo asumen dentro de las pérdidas de la empresa
La organización ha definido indicadores para evaluar la gestión de inventarios		X	No se han formulado indicadores que permitan el seguimiento y medición de la gestión de inventarios
Mercadeo y ventas			
Cuenta la empresa con un plan de mercadeo que apunte a una mayor rotación de los inventarios		X	No se han definido estrategias para que la empresa aumente sus ventas y de esta manera mejore la rotación de inventarios
Tiene la empresa una imagen empresarial, un logo o un símbolo comercial plenamente identificable por el cliente	X		La empresa tiene definidos los elementos de marca que le brindan reconocimiento en el mercado

Criterio	C	NC	O
Cuenta la empresa dentro de su portafolio de productos con marcas de reconocido renombre comercial y cuenta con apoyo publicitario	X		La organización tiene alianzas estratégicas con los proveedores, lo que le ha permitido contar con productos de calidad y reconocimiento, asimismo, tiene apoyo publicitario por parte de los proveedores para impulsar la venta de los productos
Cuenta la administración con política relacionadas con las promociones y descuentos para los productos de menor rotación y ventas	X		Cuando se detecta que hay en existencias productos que no rotan según lo esperado, se proponen alternativas de promoción para atraer los clientes
Se tiene una política de promociones y descuentos para la mercancía que se encuentra fuera de temporada o que se consideran quedados.	X		Cuando se detecta que hay en existencias productos porque no se encuentran en temporada, se proponen alternativas de promoción para atraer los clientes
La empresa realiza estudios de mercado tendientes a evaluar las tendencias del mismo e identificar posibles nuevos competidores		X	No se realizan estudios de mercado para conocer las preferencias de los clientes
La administración realiza análisis de demanda de las diversas líneas de productos.		X	No se realizan pronósticos de ventas para las diferentes líneas de productos
La administración aprovecha las redes sociales para impulsar las ventas y promoción de la mercadería del almacén	X		La empresa cuenta con perfil en redes sociales, y a través de esta herramienta promocionan los productos de la empresa

Criterio	C	NC	O
Tiene la empresa su página web, Facebook, Instagram u otros medios actuales para interactuar con los potenciales clientes	X		La empresa cuenta con perfil en redes sociales, y a través de esta herramienta promocionan los productos de la empresa
Realiza la administración acciones de fidelización de la clientela	X		La alta dirección ha determinado acciones para fidelizar a los clientes como promociones por compras en alto volumen, bonificaciones, descuentos especiales, entre otros
Se cuenta con un catálogo de productos y servicios que ofrece la empresa.		X	No se tiene diseñado un catálogo para ofertar los productos a los clientes
La empresa cuenta con una base de datos de clientes que utiliza para dar seguimiento y la actualiza de manera regular.		X	No se ha determinado una base de datos con los clientes, lo que no permite realizar seguimiento a sus hábitos de compra, preferencias, entre otros
Se ha definido una propuesta de valor que transmita los beneficios y que ayude a diferenciar la empresa de sus competidores.		X	La empresa no ha definido su cadena de valor, por tanto, no tiene claridad sobre las actividades que pueden convertirse en generadoras de valor para el cliente

Fuente: Elaboración propia del estudiante

Una vez terminada la lista de chequeo, se resumen los resultados tal como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 22
Resultados generales

Variable	Total ítems	Total ítems conformes	Nivel de cumplimiento
Direccionamiento estratégico	6	4	67%
Gestión del talento humano	6	0	0%
Compras	11	6	55%
Operaciones	13	3	23%
Almacenamiento	11	3	27%
Gestión de inventarios	19	3	16%
Mercadeo y ventas	13	6	46%

Fuente: Elaboración propia del estudiante

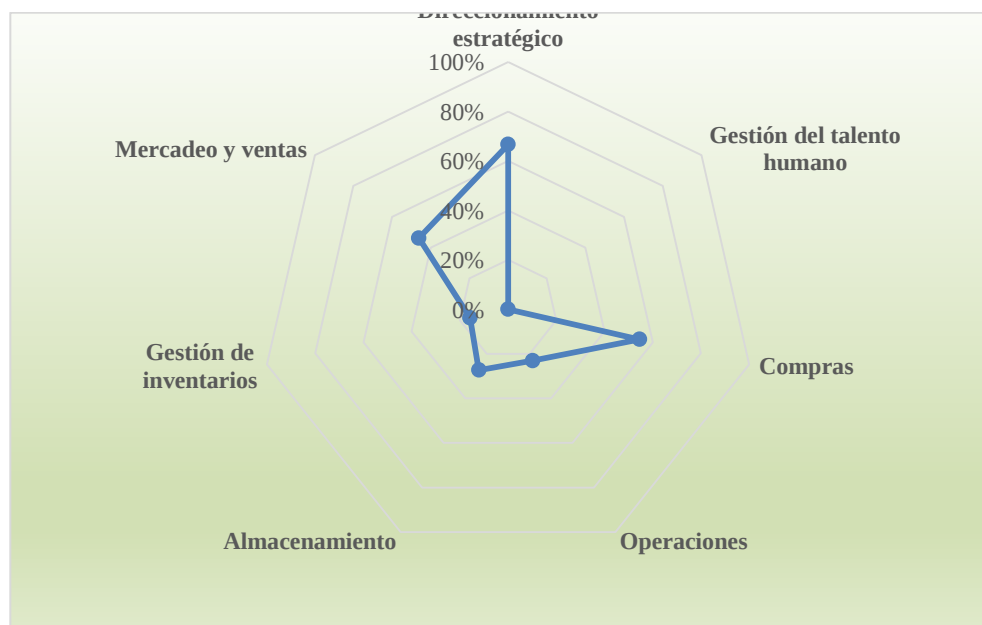


Gráfico 12. Radar de comparación de diagnóstico de áreas

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, el proceso de la empresa con menor cumplimiento es la gestión del talento humano con un 0% de desarrollo, lo sigue la gestión de inventarios con un 16%, luego se encuentra el proceso de operaciones con un 23%. En general, de los 7 procesos evaluados, 5 se encuentran con resultados inferiores al 50% y solo dos se encuentran por encima de este nivel, sin embargo, sus resultados tampoco se

consideran satisfactorios, ya que el proceso de compras presenta un 55% y el proceso de direccionamiento estratégico un 67%.

Si bien es cierto, la empresa La Casa del Sombrero presenta falencias en todos los procesos que la conforman, requiere concentrar sus esfuerzos en mejorar un proceso a la vez, ya que no cuenta con los recursos económicos ni el talento humano suficiente para atender todos los requerimientos a la vez, por tanto, el desarrollo del presente trabajo se concentrará en proponer acciones de mejora para el proceso de gestión de inventarios.

Matriz MEFI

Una vez realizado el análisis del ambiente interno y determinado fortalezas y debilidades mediante la aplicación de la lista de verificación, se procede a efectuar una valoración de cada factor mediante la matriz MEFI. Teniendo en cuenta que la empresa presenta falencias en todos los procesos revisados, se definirá la matriz con las fortalezas y debilidades que tienen que ver con el proceso de gestión de inventarios, tal como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 23
Matriz MEFI

Factores externos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas			
La empresa tiene registros sobre las entregas de productos a los clientes	0,2	4	0,8
Se realizan conteos aleatorios para garantizar el adecuado manejo de los productos	0,2	4	0,8
La administración en el tiempo de operación, ha implementado acciones o planes en procura de mejoras en la gestión de los inventarios	0,1	3	0,3
Suma parciales fortalezas	0,5		1,9

Factores externos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Debilidades			
La empresa no cuenta con un manual específico que indique los elementos y componentes para la gestión de los inventarios	0,03	3	0,09
No se planifica en la administración de los inventarios, ni se tiene un plan de acción específico.	0,04	3	0,12
La administración no tiene un esquema o estructura para la organización y manejo del inventario	0,02	2	0,04
No se evidencian claramente los elementos propios para la dirección en la administración de los inventarios	0,02	3	0,06
No se tiene definidos los elementos y componentes para llevar a cabo el control en el proceso de gestión y manejo de los inventarios	0,02	2	0,04
La empresa no tiene un diagnóstico de la situación real de los inventarios	0,03	2	0,06
La empresa no tiene definido algún tipo de pronóstico para identificar las ventas de los meses próximos	0,04	3	0,12
El administrador no trabaja con una herramienta administrativa o estadística para determinar el comportamiento futuro de los inventarios.	0,04	2	0,08
No se cuenta con un sistema de información contable, financiero, administrativo y operativo que apoye la gestión y manejo de los inventarios.	0,03	2	0,06
La administración no cuenta con una estrategia financiera en la gestión de los inventarios	0,03	3	0,09

Factores externos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
La administración no tiene identificados y medidos los riesgos inherentes a la gestión y administración de los inventarios en la empresa.	0,02	3	0,06
Los productos no se clasifican y se identifican a través de una determinada codificación.	0,03	2	0,06
Dentro de la gestión y manejo de los inventarios no se cuenta con un aplicativo para su administración	0,03	2	0,06
La empresa no tiene identificados los productos de acuerdo a su rotación	0,04	3	0,12
La empresa no cuenta con un proceso definido para la gestión de productos no conformes	0,04	3	0,12
La organización no ha definido indicadores para evaluar la gestión de inventarios	0,04	2	0,08
Suma parciales debilidades	0,5		1,26
Calificaciones totales	1		3,16

Fuente: Elaboración propia del estudiante

Mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), se analiza el valor ponderado tanto de fortalezas como de debilidades, siendo para el caso en estudio un valor de 1,9 y 1,26 respectivamente; evidenciando que el total de las fortalezas es mayor al peso ponderado total de las debilidades, lo cual permite concluir que el ambiente interno es favorable a la organización. No obstante, el resultado general se encuentra muy cercano a 3, lo que puede poner en riesgo a la organización de quedar en un límite inferior, por tanto, deben atenderse las falencias que se detectaron en torno al proceso de gestión de inventarios en la empresa La Casa del Sombrero.

Capítulo 5: Diseño del proceso de inventario que contribuya al manejo eficiente y control de los productos.

El diseño del proceso de inventario para el almacén de sombreros se enfoca a la parte administrativa propiamente dicha. El proceso planteado se concentra en etapas específicas a saber y que se esquematiza de la siguiente manera:

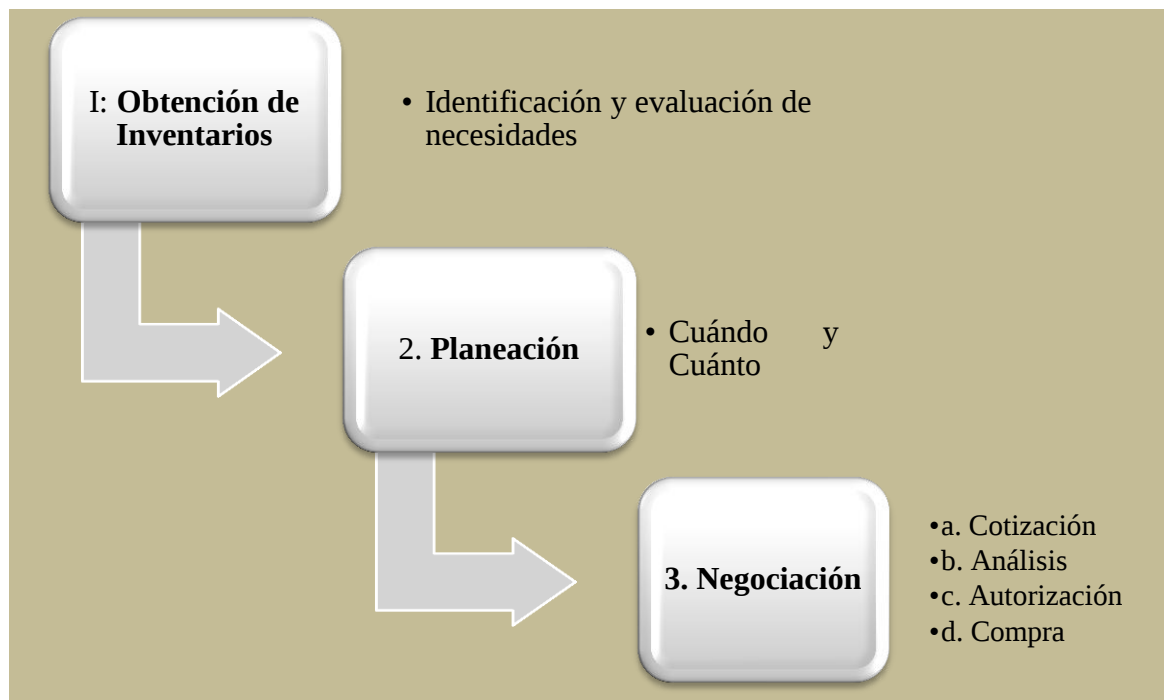


Figura 9. Diseño del proceso de inventario
Fuente: Apropriación propia a partir del marco Administrativo

Obtención de Inventarios

Identificación y Evaluación de Necesidades de Inventarios

La identificación y evaluación de necesidades de inventarios para el almacén la casa del sombrero, inicia desde el momento en que se toma la decisión de compra de los diversos artículos que hacen parte del portafolio de venta del negocio, bien sean mercadería que está ya en el catálogo como aquellos productos que se consideran como nuevo para atender la demanda del mercado, entonces, es necesario identificar las diferentes opciones de proveedores, midiendo los aspectos cualitativos (calidad, garantía, tiempo de entrega,

etc.) y cuantitativos (precios y volumen o cantidad); todo con el propósito de aprovisionarse con los productos necesarios en la comercialización en el momento en que se necesitan y evitar con ello problemas de desabastecimiento que puedan conllevar inclusive a la pérdida de mercado.

La identificación de necesidades de inventarios se determina de la siguiente manera:

1. Por medio de la programación y presupuestación (Planificación de costo plazo)
2. Identificación de productos y proveedores actuales y potenciales.

Planeación:

La planeación a corto plazo como elemento propio de la administración, para la obtención de inventarios es importante, ya que constituye la base para proyectarse, prever y organizar sobre las necesidades de inventarios en la empresa. La planificación es elemental para tomar decisiones de compra, reabastecimiento, manejo, almacenamiento y posterior venta. A continuación, se detallan dos asuntos fundamentales que se deberán concretar para la planificación de inventarios por parte de la administración actual de la casa del sombrero:

1. Cuando (en qué momento) debe realizarse los distintos pedidos de los diversos productos que conforman el portafolio de venta.
2. Cuanto debe pedirse de cada material al emitir un pedido (aspectos de la gestión de compras).

Para dar respuesta a las interrogantes anteriores, la administración tendrá que considerar a partir del presente estudio y documento que se presenta para su implementación, los siguientes factores:

1. Análisis de la demanda (eventos históricos y comportamiento de ventas, situación de la economía, comportamiento de demanda, tendencias y gustos).
2. Costos de los Inventarios (manejo y gestión, nivel de inversión).
3. Necesidades de los productos: tendencias del mercado
4. Proveedores Locales o nacionales e inclusive internacionales (apertura del portafolio)
5. Duración del plazo de Abastecimiento

6. Negociación y forma de pago (disponibilidad de caja para atender compromisos de compra)

Identificación de productos de mayor demanda y salida y Proveedores

El proceso por medio del cual se identifican los productos y mercaderías para su comercialización, así como los proveedores de los mismos, que la empresa requiere para la obtención oportuna de inventarios. El proceso inicia con la planificación, esta requiere de información sobre inventarios, como son el consumo, las existencias, las ventas, los máximos y mínimos, los costos de manejo, nivel de inversión requerido, los precios de los productos y el abastecimiento de inventarios; después de analizar la información proporcionada sobre los inventarios se da paso a los requerimientos al área o persona responsable de compras donde se encargarán de las cotizaciones preliminares y posterior a esta, las negociaciones, que comprende evaluar las diferentes ofertas de proveedores, las cantidades, los precios, las condiciones, las formas de pago, las fechas de entrega, la forma de envío, entre otros factores. Para posteriormente concretizar la compra ya sea a proveedores locales, regionales, nacionales o exteriores.

En la siguiente figura se condensan los principales pasos a considerar desde lo administrativo, para definir un adecuado proceso de gestión y manejo de los inventarios en la empresa La Casa del Sombrero:

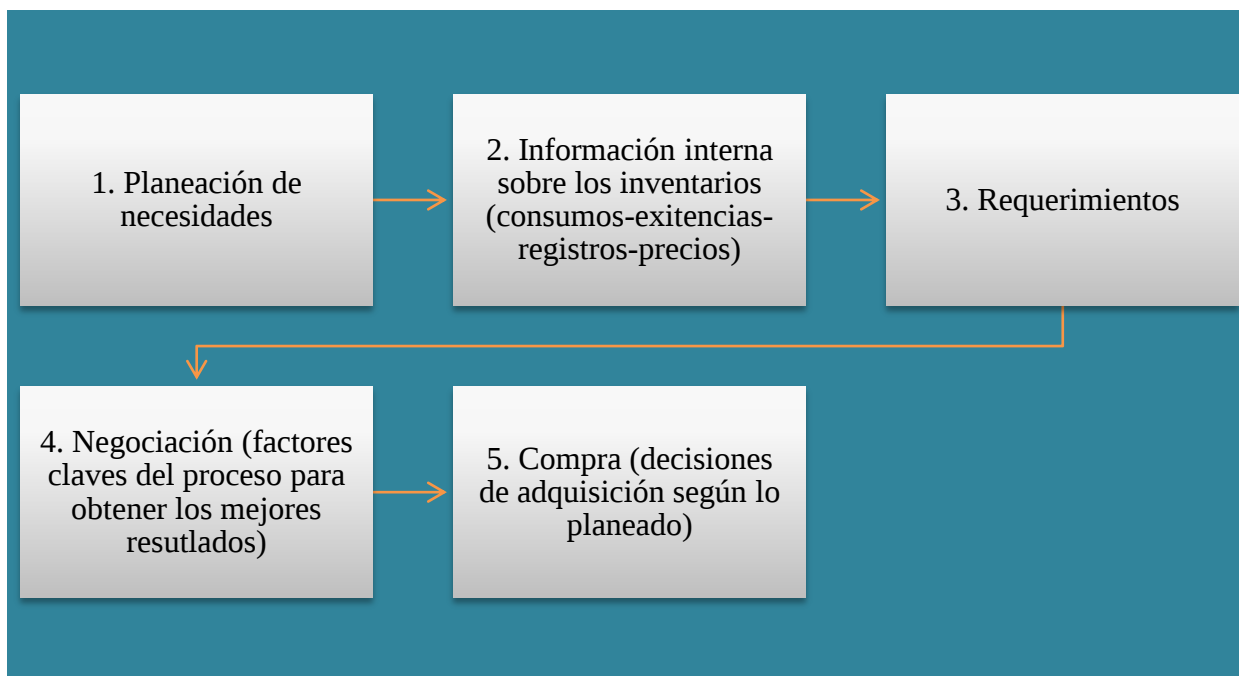


Figura 10. Procedimiento administrativo para la identificación de las mercaderías y productos del almacén y proveedores

Fuente: Aportación propia a partir del análisis interno realizado y evaluación del curso de acción a seguir.

Negociación

En el proceso de obtención de inventarios, la negociación con los proveedores de la empresa La Casa del Sombrero consiste en fijar condiciones óptimas y aceptables para las partes en cuanto a precios, cantidades, calidad, cantidad, fechas de entrega de las mercaderías, lugar de entrega de las mercaderías, formas y fechas de pago, fletes, descuentos, devoluciones, cambios y sobre todo recalcar el compromiso de la calidad total de los productos que se negocian y la garantía de los mismos. Para la buena negociación, se debe tomar en cuenta que la obtención de inventarios esta debe ser justo a tiempo, compras eficientes y el trabajo en equipo que incorpore proveedores de confianza que reduzca el riesgo de quedarse sin existencias o a sobre dimensionarse en productos que luego no tendrán salidas por cuanto no responden a una dinámica comercial.

Autorización de Compras

El proceso de autorización de compras por parte de la administración o dirección administrativa del almacén la casa del sombrero para la obtención de inventarios depende de la negociación pactada con los proveedores, la administración o gerencia (a cargo del

propietario) recibe las requisiciones y/o solicitudes de compra las que posteriormente son analizadas por el mismo propietario para su aprobación.

Como propuesta de mejora para la casa del sombrero se define el procedimiento plasmado en el siguiente flujograma:

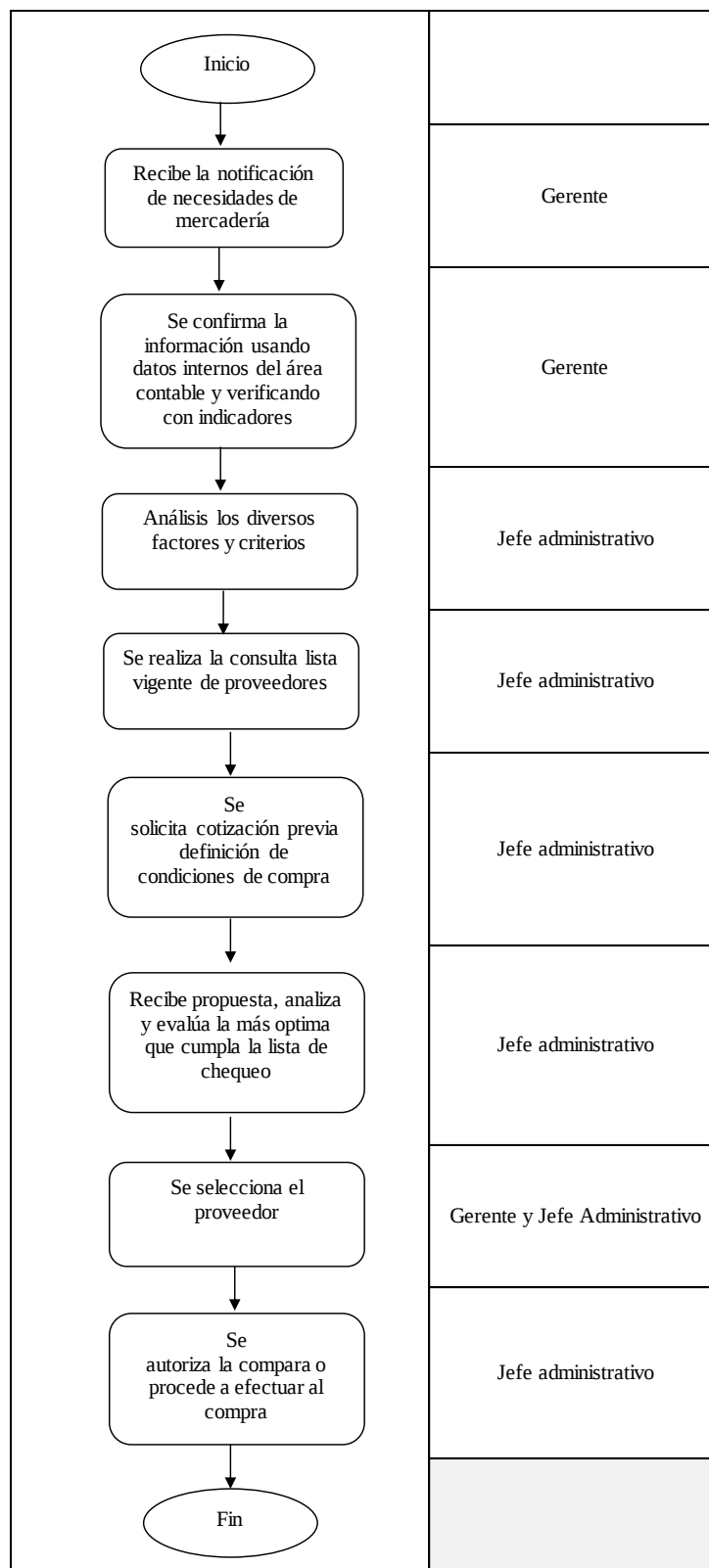


Figura 11. Flujograma proceso
Fuente: Elaboración propia del estudiante

Aspectos administrativos para el proceso de inventarios en el almacén la casa del sombrero.

5.1 Gestión de compras y abastecimiento

El objetivo de las compras en la casa del sombrero además de la previsión de posibles variaciones de la demanda, tiene la función de obtener las mercaderías o productos al menor costo o precio de adquisición posible dentro de los estándares de calidad, debe de tenerse en cuenta aspectos tales como las mermas por daño parcial o aspectos que hacen ver el producto no apropiado para su venta, deterioros u obsolescencia a los que pueden estar sujetos los productos adquiridos. Los factores operativos y administrativos que deben considerarse con relación a la planeación de las compras y que se dejan como propuesta para la empresa La Casa del Sombrero son:

1. Cuánto y cuando comprar en cada ocasión basados en presupuestos relacionados a los inventarios (compra y comercialización-venta)
2. Adecuarse a la Políticas de compra establecidas.

Funciones administrativas y operativas a realizar al gestionar las compras:

1. Estudio de tendencias y preferencias de los clientes respecto a la línea de sombreros y productos artesanales.
2. Análisis de posibles proveedores
3. Solicitud de presentación de oferta a los proveedores
4. Adherirse a las políticas y criterios internos definidos en la gestión de compras
5. Selección de la oferta de acuerdo a criterios como calidad, precio y oportunidad
6. Estudio, evaluación y ejecución de las acciones de pedido y compra.
7. Seguimiento del pedido realizado.
8. Realización de reclamaciones, devolución o anulación de pedidos
9. Conocimiento de las políticas de cada proveedor en cuanto a devoluciones.

5.1.1 Uso de herramientas para la mejora en la administración del inventario

Con el fin de establecer un proceso de compras eficiente, es necesario conocer la demanda histórica de los productos, para determinar su comportamiento y a través de la aplicación de herramientas estadísticas establecer el nivel de compras a realizar, sin que ello represente un rompimiento de inventario o un sobre stock en el almacén la casa del sombrero. Actualmente la empresa La Casa del Sombrero tiene un amplio portafolio de productos, dividido en tres líneas principales: **Sombreros, productos en madera y artesanías y/o suvenires.**

Cada línea consta de gran cantidad de referencias, lo cual dificulta la determinación de los niveles de compra para cada producto. Por tanto, para el ejercicio se seleccionaron los productos que se consideran de más alta rotación. Asimismo, se tomaron datos históricos correspondientes a los últimos 12 meses de demanda, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 24
Demanda de productos año 2019

Mes	Sombrero aguadeño	Sombrero costeño o vueltaio	Sombrero tolimense o de caña	Porta llave	Llaveros
Enero	41	50	100	100	200
Febrero	38	47	98	96	191
Marzo	39	49	97	95	188
Abril	41	45	98	93	195
Mayo	42	43	97	96	192
Junio	46	51	103	99	205
Julio	46	49	101	98	201
Agosto	40	49	99	92	187
Septiembre	38	47	99	91	183
Octubre	37	44	97	95	192
Noviembre	39	43	97	95	192
Diciembre	40	52	99	101	198
Total	487	569	1.185	1.151	2.324

Fuente: Casa del sombrero (2019).

Para establecer un modelo de pronóstico que más se ajuste a los datos de la empresa, se aplicó la herramienta del promedio móvil. El pronóstico de promedio móvil es óptimo para patrones de demanda aleatorios o nivelados donde se pretende eliminar el impacto de los elementos irregulares históricos mediante un enfoque en períodos de demanda reciente (Ferrín, 2010). A continuación, se detalla el pronóstico mediante promedio móvil:

$$\hat{X}_t = \frac{\sum_{t=1}^n X_{t-1}}{n}$$

Dónde:

X_t = promedio de ventas en unidades en el período t

$\sum$ = sumatoria de datos

X_{t-1} = ventas reales en unidades de los periodos anteriores a t

n = número de datos

Se inicia la determinación del pronóstico con promedio móvil simple para el artículo “sombrero aguadeño”, con un período de dos meses, es decir, este deberá efectuarse a partir del mes de marzo, su cálculo toma en cuenta los datos correspondientes a los meses de enero y febrero.

Tabla 25
Promedio móvil simple con $n=2$

Promedio Móvil Simple					
$n = 2$	Mes	Ventas	Pronóstico	$e_t = X_t - \hat{X}_t$	Abs (e_t)
1	Enero	41			
2	Febrero	38			
3	Marzo	39	40	-0,50	0,50
4	Abril	41	39	2,50	2,50
5	Mayo	42	40	2,00	2,00

Promedio Móvil Simple						
n = 2	Mes	Ventas	Pronóstico	$e_t = X_t - \hat{X}_t$	Abs (et)	
6	Junio	46	42	4,50	4,50	
7	Julio	46	44	2,00	2,00	
8	Agosto	40	46	-6,00	6,00	
9	Septiembre	38	43	-5,00	5,00	
10	Octubre	37	39	-2,00	2,00	
11	Noviembre	39	38	1,50	1,50	
12	Diciembre	40	38	2,00	2,00	
13			40			

Fuente: Elaboración propia del estudiante

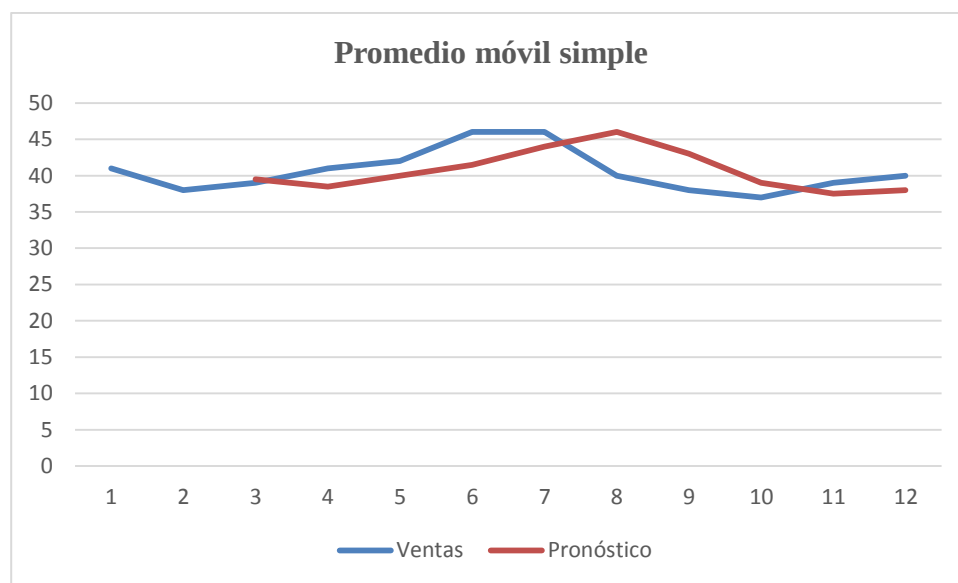


Gráfico 13. Promedio móvil simple n=2

Fuente: Elaboración propia

Véase ahora el cálculo del error medio:

ME: error medio	0,10
MAE: error medio absoluto	2,80

Una vez realizados los cálculos, se logró establecer que el error medio para el promedio móvil simple con un n igual a dos es 2,80 y observando la gráfica se evidencia un

acoplamiento entre las ventas actuales y el pronóstico. Ahora se determina el pronóstico con el promedio móvil ponderado:

Tabla 26
Promedio Móvil Ponderado

Promedio Móvil Ponderado					
n = 2	Mes	Ventas	Pronóstico	$e_t = X_t - \hat{X}_t$	Abs (et)
1	Enero	41			
2	Febrero	38			
3	Marzo	39	40	-0,80	0,80
4	Abril	41	38	2,60	2,60
5	Mayo	42	40	2,20	2,20
6	Junio	46	41	4,60	4,60
7	Julio	46	44	2,40	2,40
8	Agosto	40	46	-6,00	6,00
9	Septiembre	38	44	-5,60	5,60
10	Octubre	37	39	-2,20	2,20
11	Noviembre	39	38	1,40	1,40
12	Diciembre	40	38	2,20	2,20
13	Enero		39		

Fuente: Elaboración propia del estudiante

Para la aplicación de la fórmula en el promedio ponderado, fue necesario establecer un peso a los datos de enero y febrero, de acuerdo al nivel de importancia e impacto que se considera para la organización, por tanto, se tiene:

t	w
1	0,6
2	0,4
Total	1

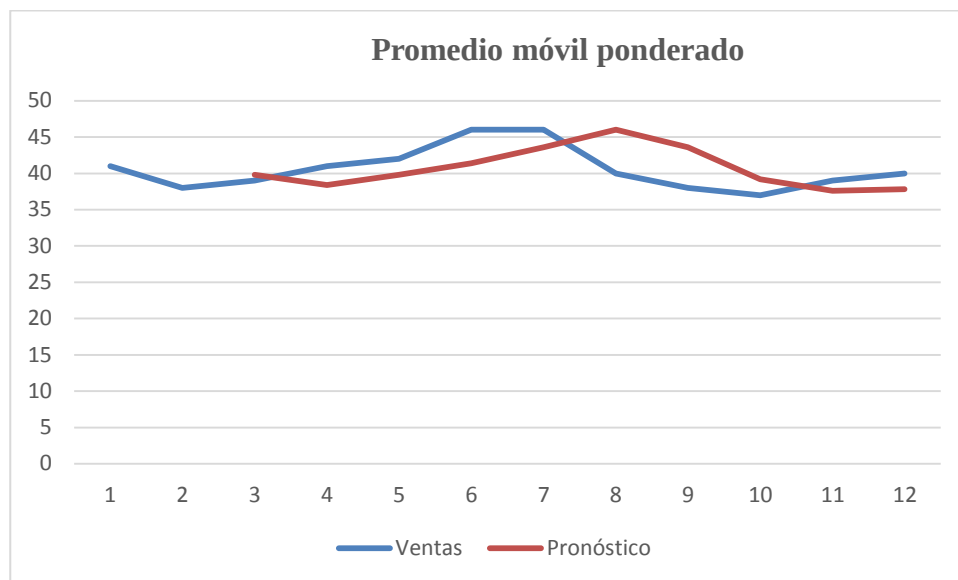


Gráfico 14. Promedio móvil ponderado $n=2$
Fuente: Elaboración propia

Se tiene entonces a continuación el cálculo del error medio:

ME: error medio	0,08
MAE: error medio absoluto	3,00

Para el promedio móvil ponderado se obtiene un error medio igual a tres, y siendo comparado con el promedio móvil simple, se concluye que este último presenta un error menor, con un dato igual a 2,80; quiere decir esto, que con un $n=2$ el pronóstico más acertado es el móvil simple.

Con el fin de contar con mayor información para comparar y tomar una decisión más acertada sobre los pronósticos, a continuación, se calcula el promedio móvil simple y ponderado con un $n=3$.

Tabla 27
Promedio móvil simple $n=3$

PROMEDIO MÓVIL SIMPLE					
$n = 3$	Mes	Ventas	Pronóstico	$e_t = X_t - \hat{X}_t$	Abs (e_t)
1	Enero	41			
2	Febrero	38			
3	Marzo	39			
4	Abril	41	39	1,67	1,67
5	Mayo	42	39	2,67	2,67
6	Junio	46	41	5,33	5,33
7	Julio	46	43	3,00	3,00
8	Agosto	40	45	-4,67	4,67
9	Septiembre	38	44	-6,00	6,00
10	Octubre	37	41	-4,33	4,33
11	Noviembre	39	38	0,67	0,67
12	Diciembre	40	38	2,00	2,00
13			39		

Fuente: Elaboración propia del estudiante

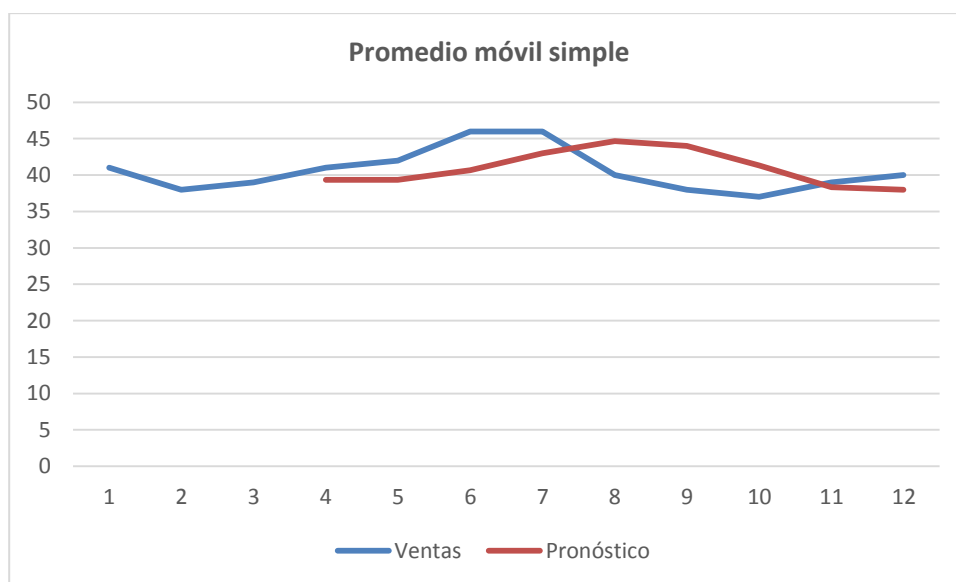


Figura 12. Promedio móvil simple $n=3$
Fuente: Elaboración propia

Al calcular el error medio para el promedio móvil simple con un $n=3$ se obtuvo:

ME: error medio	0,04
MAE: error absoluto medio	3,37

Ahora se tiene el cálculo para el promedio móvil ponderado con $n=3$:

Tabla 28
Promedio móvil ponderado $n=3$

Promedio Móvil Ponderado					
$n = 3$	Mes	Ventas	Pronóstico	$e_t = X_t - \hat{X}_t$	Abs (e_t)
1	Enero	41			
2	Febrero	38			
3	Marzo	39			
4	Abril	41	39	1,90	1,90
5	Mayo	42	40	2,20	2,20
6	Junio	46	41	4,90	4,90
7	Julio	46	44	2,20	2,20
8	Agosto	40	45	-5,20	5,20
9	Septiembre	38	43	-5,00	5,00
10	Octubre	37	40	-3,20	3,20
11	Noviembre	39	38	1,10	1,10
12	Diciembre	40	38	1,80	1,80
13			39		

Fuente: Elaboración propia del estudiante

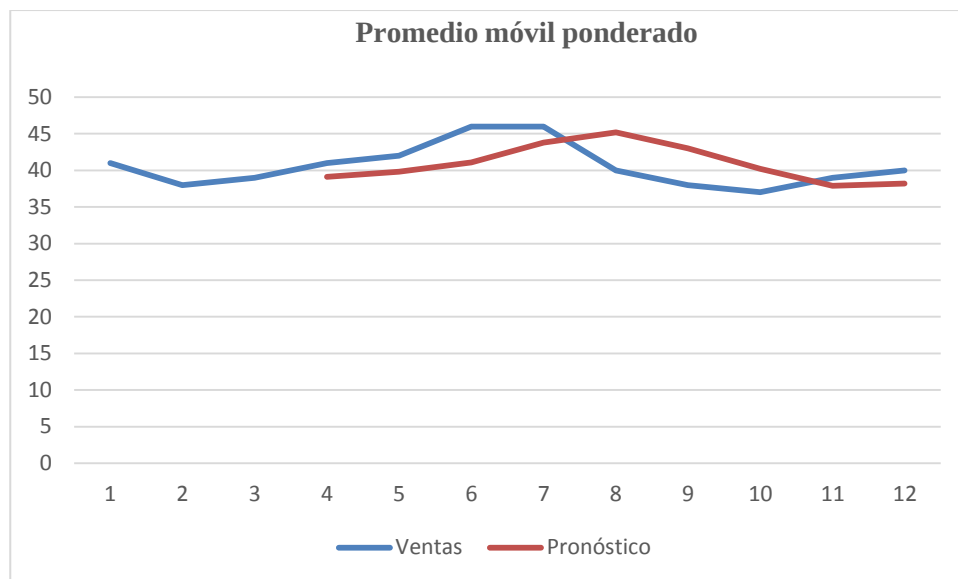


Figura 13. Promedio móvil ponderado $n=3$

Fuente: Elaboración propia

Con la información anterior, se procede a la determinación del error medio:

ME: error medio	0,08
MAE: error absoluto medio	3,06

Para el promedio móvil ponderado se obtiene un error medio igual a 3,06, y para el promedio móvil simple el dato corresponde a 3,37; se concluye entonces que para un $n=3$ el que menor error presenta es el promedio móvil ponderado con un pronóstico de ventas igual a 39 unidades de sombrero aguadeño.

En resumen, al comparar los promedios móviles para un n igual a 2 y 3, se concluye que es el promedio móvil simple con un $n=2$ el que arroja un error medio más bajo, considerándose entonces el más idóneo para proyectar las ventas, con un pronóstico para el mes 13 de 40 unidades para el producto en estudio.

5.2 Gestión de stock

Una buena gestión de stock o inventarios contribuye a la disposición de los productos necesarios, en las cantidades necesarias y cuando sean útiles. Por eso, la gestión de stock en la casa del sombrero se debe orientar a partir de este momento a conseguir:

- Un inventario suficiente, para que la comercialización no carezca de mercancía en los tres grandes niveles o grupos que maneja el negocio.
- Minimizar la inversión en stocks o inventarios, para reducir al máximo los costos de almacenamiento, ser más eficiente en el manejo, reducir la inversión de capital de trabajo inactivo, reducir pérdidas, deterioro o daños que pueda sufrir el producto.
- Conocer el volumen óptimo de pedido y racionalizar la inversión en capital de trabajo.
- Conocer cuando optar por realizar el pedido o no, en función de establecer un equilibrio entre un nivel de existencias mínimo, las necesidades de la casa del sombrero y la demanda de las mercaderías por parte de los clientes y las condiciones del mercado local y la temporada o dicho el ciclo comercial de los diversos productos.

Es entonces necesario, hacer mención al punto de reorden dentro de una efectiva gestión del stock de los productos que comercializa la casa del sombrero. Este refleja el nivel de inventario de un artículo que señala la necesidad de realizar una orden de reabastecimiento. Entiéndase el punto de reorden como la suma de la demanda de tiempo de entrega y las existencias de seguridad.

De igual manera, es importante dar claridad sobre el significado del stock de seguridad, el cual es requerido para el cálculo del punto de reorden. El stock de seguridad es el nivel extra de stock que se mantiene en almacén para hacer frente a eventuales roturas de stock. El stock de seguridad se genera para reducir las incertidumbres que se producen en la oferta y la demanda (Rojas, 2011).

Determinación del punto de reorden:

$$R = dTe + B$$

Dónde:

R = punto de reorden

D = demanda promedio en día

B = inventario de seguridad

Te = tiempo de entrega en promedio en días; definido por:

$$Te = Tcd + Tt + Ts$$

Dónde:

Tcd = tiempo de descarga

Tt = tiempo de transportación

Ts = tiempo de llegada de seguridad

Retomando lo anterior, se tiene que el punto de reorden para los productos seleccionados en el ejercicio es:

Tabla 29
Punto de reorden

Producto	Demanda promedio diaria (Unidades)	Tiempo de entrega proveedor (días)	Stock de seguridad	Punto de reorden
Sombrero Aguadeño	1	3	3	5
Sombrero Costeño o Vueltaio	2	3	4	9

Sombrero Tolimense o de Caña	3	4	6	19
Porta Llave	3	2	9	15
Llaveros	6	2	18	31

Fuente: Elaboración propia

5.3 Gestión de proveedores

Teniendo en cuenta que los principales proveedores de la empresa son artesanos informales, no se considera necesario establecer un proceso de selección de proveedores, sin embargo, puede ser importante evaluar su desempeño con el fin de definir acciones de mejora que beneficien la relación entre ambas partes.

Desde la mirada administrativa, la gestión de proveedores, es el proceso multietapas de iniciar y desarrollar relaciones entre la gerencia del almacén y los proveedores de bienes y servicios que la empresa compradora (“el comprador” La Casa del Sombrero) necesita para sus operaciones diarias y el cumplimiento de su misión. Desde la perspectiva del almacén como comprador, las primeras etapas de la gestión de las relaciones con el proveedor incluyen las siguientes:

- **Selección del proveedor:** utilizar un perfil de riesgo actualizado y calificar y segmentar con base a categoría, ubicación y unidad de negocio. Esto es esencial dada la proliferación de oferentes con productos de diversas calidades e intermitencia de suministro.
- **Evaluación de riesgo:** llevar a cabo la debida diligencia de riesgo con base a la naturaleza de su compromiso con el proveedor, aspectos como abastecimiento, calidad del producto, certificación de origen, originalidad, garantía de proceso de fabricación manual y no mecánica, precio, garantía.
- **Negociación contractual:** fundamental establecer términos de negociación claros y dejarlos plasmados bajo un formato tipo pedido con el propósito de reducir ciertos riesgos como el no cumplimiento de entregas, calidad, tamaños, formas, colores.

- **Gestión de rendimiento y monitoreo/mitigación de riesgos:** utilizando una sola vista del proveedor basada en una matriz y un modelo de incidentes basado en datos. La falta de visibilidad sobre la información y el rendimiento del proveedor aumenta el riesgo de suministro del almacén e impide la capacidad de actuar rápidamente por parte del propietario-administrador cuando surgen situaciones urgentes –como un desastre natural, retiro de un producto o violaciones éticas–. También hace difícil para los empleados saber a qué proveedores se supone que deben comprarles.

En la gestión administrativa con los proveedores, lo que se busca es obtener una vista unificada 360° de cada proveedor, combinando en un solo lugar información, calificación, segmentación, rendimiento, gastos y datos sobre el riesgo, hacer en el futuro y en la medida que se implemente un sistema de información más robusto, que los datos maestros o de base del proveedor, pueda estar disponible en un archivo en la nube, que estos sean accesibles desde cualquier lugar y facilitar la comunicación con ellos.

En todo este proceso de gestión de los inventarios y la línea de comunicación con el proveedor, el dúo proveedor y el cliente deben tener la capacidad de asegurar el control de cada fase de sus propios procesos de acuerdo con las políticas aprobadas para permitir la cooperación amistosa y finalmente, en el trato comercial entre ambas partes, el proveedor y el cliente en este caso La Casa del Sombrero, deben mantener presente las necesidades del consumidor final, pues los productos que se comercializan en este momento tienen como foco central el comprador.

Como objetivo, desde la gestión de proveedores para La Casa del Sombrero es crear una relación que asegure que el producto a adquirir o a recibir, alcanzará la aptitud de uso necesaria con una mínima inspección y que estas condiciones se mantengan estables con el tiempo. Básicamente, la estrategia para el comprador se puede definir en términos de la minimización del poder negociador de los proveedores. Por tanto, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos operativos-administrativos por parte de la administración de la organización:

1. Mantener relaciones estables a largo plazo
2. Limitar el número de proveedores activos.
3. No cambiar frecuentemente de proveedores.
4. Establecer un sistema global de calificación.
5. Puntuar a los proveedores basándose en el costo total más que en el precio.
6. Cooperar con los proveedores para hacer más fiable y menos caros sus procesos.

Dado lo anterior, define el proceso de selección de proveedores (ver anexo 1) y el formato de evaluación de desempeño (ver anexo 2).

5.3 Almacenamiento y distribución

El control en los procesos de gestión del almacenamiento, las ubicaciones de los productos, informes, identificación, separación de mercaderías para bodega y sala de exhibición, tener la mercadería debidamente identificada teniendo en cuenta el ritmo del consumo, los niveles de existencias, las adquisiciones, la disposición en vitrina o góndola, la protección de los artículos exhibidos atendiendo su nivel de manipulación y de costo.

Generación De Indicadores De Control

Almacenamiento

1. Almacenar en un lugar bien ventilado, libre de polvo, asegurado y visible al público.
2. Al entregar el producto al cliente, hacer la entrega en empaque adecuado, e indicando la forma de guardar y limpiar, para evitar que éstos lleguen al término de su vida útil antes de lo estipulado. Aplicado para productos de alto precio de venta.
3. Manejar el inventario bajo el método de Primeras Entradas Primeras Salidas (PEPS), a efecto de evitar siempre productos que caducan por el efecto moda.
4. Almacenar en un lugar adecuado, libre de humedad, de los rayos solares y del polvo. Que facilite la ubicación e identificación del mismo, y la facilidad de acceso y manipulación.
5. No almacenar las cajas cerca de sustancias químicas o de artículos de limpieza.

6. Evitar que las cajas o el plástico que los cubren se mojen.
7. Por ninguna razón, el producto podrá quedar almacenado a la intemperie. Los productos delicados deben estar sobre superficies resistentes.
8. Verificar si existe un plan para el control y erradicación de plagas dentro del almacén, en caso contrario llevarlo a cabo de acuerdo con las políticas fijadas por el proveedor para conservar el producto, llevar a cabo el plan cuidado, a efecto de evitar que éstos dañen el producto.
9. El empleado designado de la bodega será a su vez, el responsable de mantener el control y manejo de los productos, según los siguientes lineamientos:
 - Los productos deben ser marcados o etiquetados con claridad, identificándolos con el nombre y fecha de recibido. Sin lo anterior, es fácil colocar mal o perder los productos. Todo producto debe tener su etiqueta identificadora con código de barras, precios y demás aspectos identificadores.
 - Controlar las temperaturas en aquellos espacios de almacenamiento o acopio y que sean adecuadas para cada tipo de productos.
 - La entrega de productos debe ser únicamente contra las requisiciones autorizadas El responsable de bodega en coordinación con el auxiliar serán los responsables de la correcta ubicación de cada uno de los productos en las bodegas y allí, en las Estanterías o espacios definidos de almacenamiento.
 - Colocar los productos recibidos adecuadamente en los estantes de las bodegas correspondientes y proceder a su identificación.
 - Organizar la bodega mediante el criterio de zonificación implementado por la administración. (ejemplo de zonificación de bodegas).

Nivel 1: Clasificación de las líneas de productos principales



Figura 14. Propuesta de clasificación de las líneas de productos principales

Fuente: Aportación propia, propuesta de ordenación del inventario

Nivel 2: Numeración Estanterías

Este segundo nivel abarca la estantería donde se almacenan los diferentes productos de acuerdo a su tipología. Para este proceso se manejan cuantos niveles de líneas de productos tiene actualmente el almacén la casa del sombrero. Teniendo en cuenta que en la casa del Sombrero se comercializan diferentes líneas de productos, se recomienda iniciar con la asignación de las referencias a cada producto de acuerdo a su categoría (sombreros, artesanías, dulces) y sistematizarlas en una base de datos de Excel hasta tanto pueda adquirirse un software que contribuya a que el proceso de gestión de inventarios sea más eficiente. Para el caso de los sombreros, ponchos, gorras y demás material complementario a estas líneas deben llevar una etiqueta identificadora para efectos de control del inventario y su conteo y venta final. A continuación, se presenta el esquema propuesto para La Casa del Sombrero:

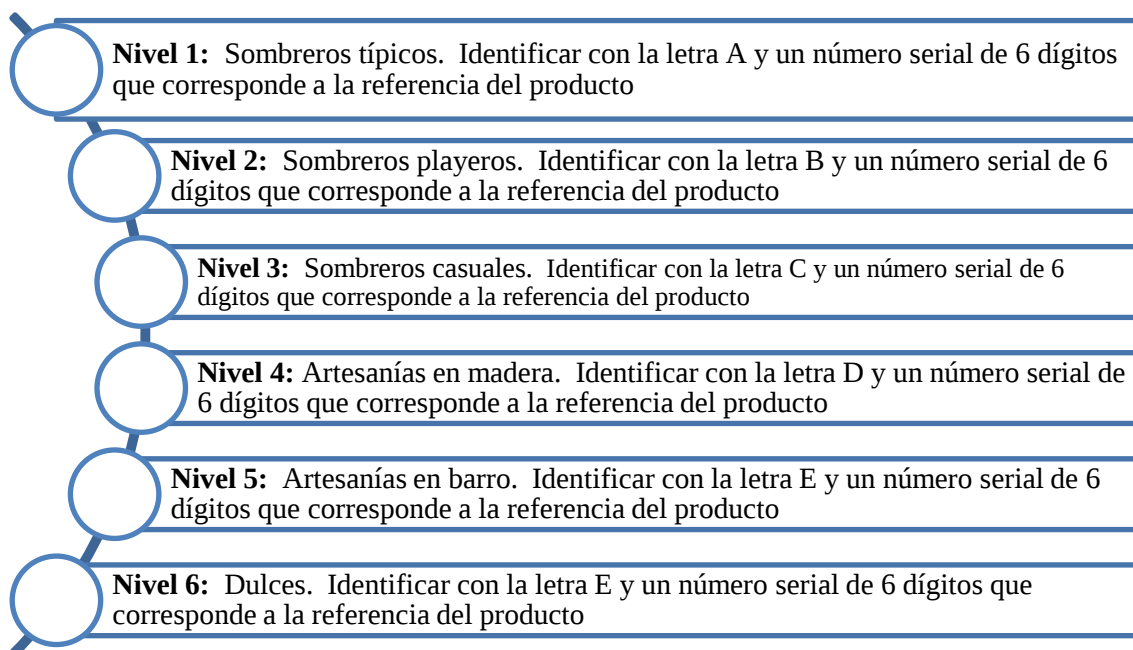


Figura 15. Clasificación de los productos por niveles
Fuente: Aportación propia

Nivel 3: ubicación de los productos

La ubicación espacial de los productos es el nivel inferior del proceso, donde una vez definido el estante de almacenamiento, en cada estante se va identificando el producto según el nivel y según una característica física del producto, criterio que la administración determina según la facilidad de búsqueda y ubicación en momentos de solicitud o de almacenamiento al ingresar la mercadería. Todos los aspectos de manejo, manipulación, ubicación, seguridad, traslado, peso, iluminación y demás elementos deben ser considerados en este proceso, tal como se mencionó en la visita en campo dejando las recomendaciones del caso.

A continuación, se presente un esquema básico de su diseño y aplicación:

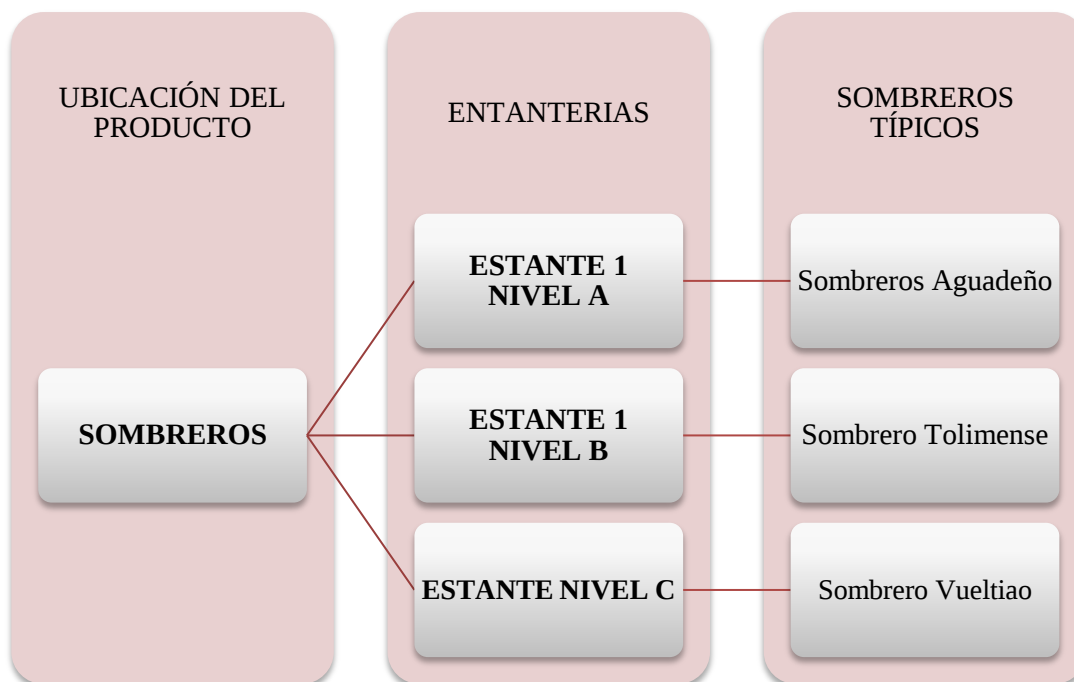


Figura 16. Propuesta almacenamiento sombreros típicos
Fuente: diseño propio.

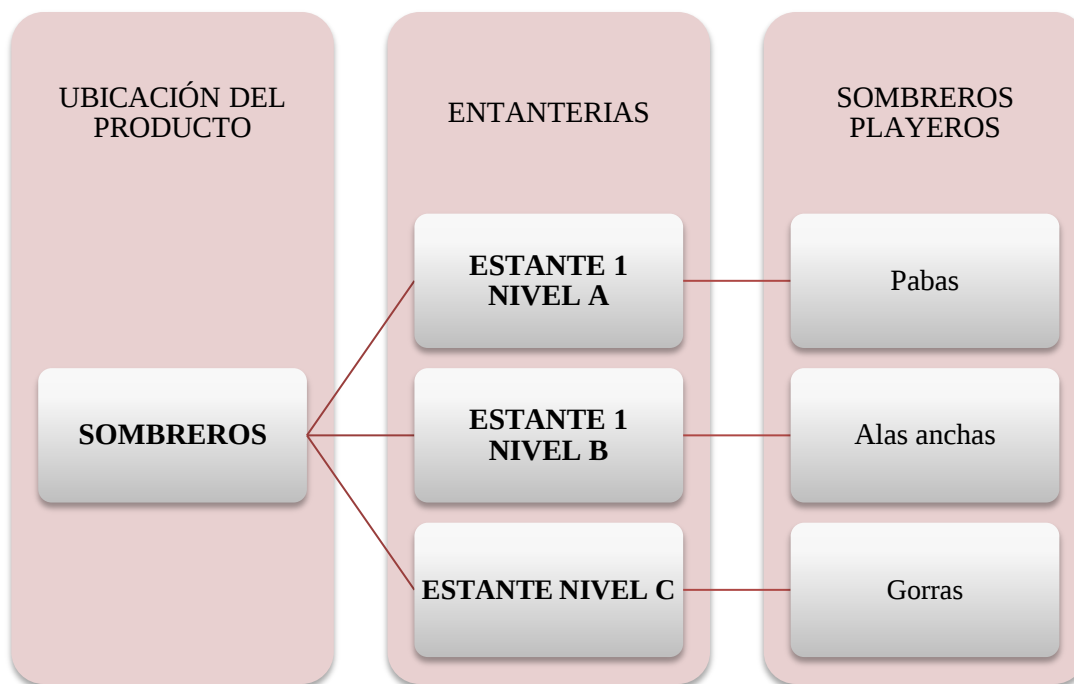


Figura 17. Propuesta almacenamiento sombreros playeros
Fuente: Diseño propio

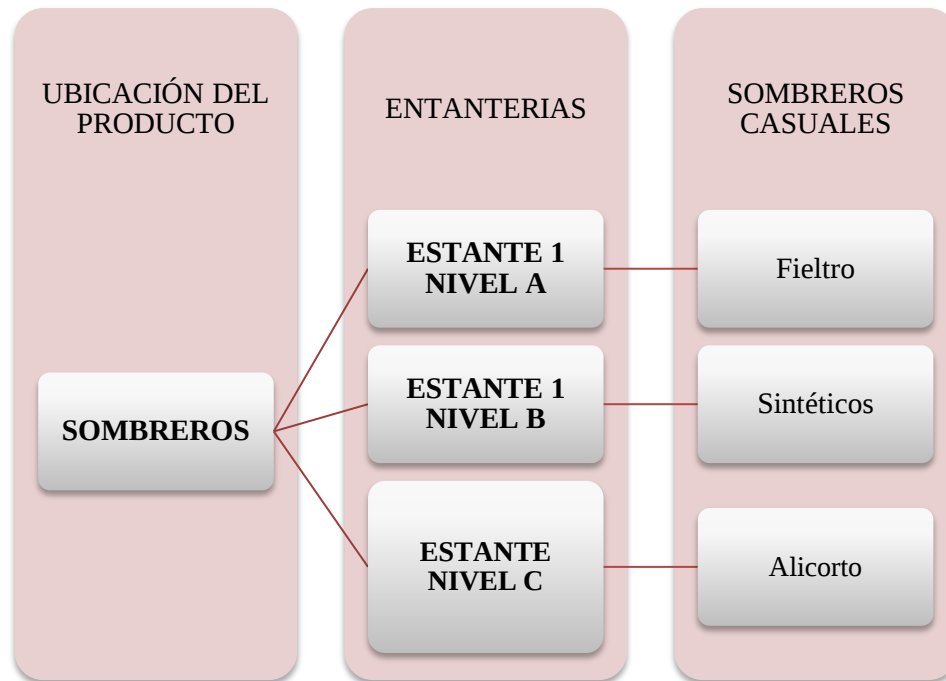


Figura 18. Propuesta almacenamiento sombreros casuales
Fuente: Diseño propio

Para establecer un control y manejo de productos en el almacenamiento, la estrategia de zonificación tanto de la bodega como en la zona de exhibición se presenta como una alternativa viable para mejorar la identificación de los diferentes productos existentes y su administración, manejo, y puesta a vista del cliente bajo la exhibición de justo a tiempo, disponibilidad visual y táctil directa del producto para el cliente más el impulso de la venta por parte de los empleados.

Capítulo 6: Formulación de un sistema de seguimiento y control que permita la evaluación de la efectividad del proceso.

6.1 Sistema de seguimiento y control

El esquema o sistema de seguimiento y control de tipo administrativo que permita la evaluación de la efectividad del proceso de gestión de inventarios en La Casa del Sombrero está dado por el siguiente esquema:

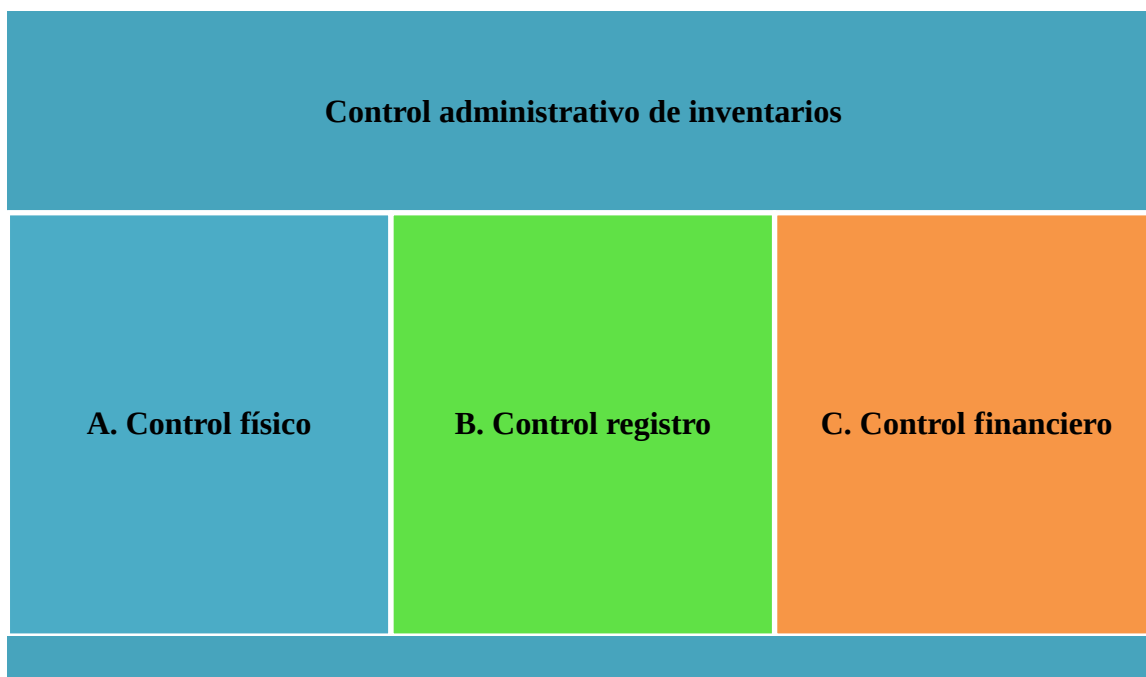


Figura 19. Sistema de seguimiento y control de inventarios
Fuente: Esquema propio derivado del análisis operativo y administrativo del almacén

Beneficios del Modelo de Control de Inventarios

El beneficio que se plantea genere este esquema o sistema de control administrativo de inventarios en el almacén es su contribución a la obtención de información oportuna y confiable para la toma de decisiones en el ciclo de gestión, planeación, negociación, compra y manejo del inventario y su línea de productos. Adicionalmente, se podrá mediante el control administrativo de los inventarios, facilitar el proceso de control de compras. Por otro lado, permitirá la coordinación operativa y la sintonía entre las ventas, las compras, el mercado y la caja en La Casa del Sombrero.

La etapa de control de inventarios como lo muestra el esquema inicial tiene tres grandes áreas, la primera es el control físico, la segunda es el control de registro y la tercera y no menos importante es el control financiero.

Fase A: “Control de inventarios”



Figura 20. Control de inventarios
Fuente: Esquema propio para la propuesta de mejora

En esta etapa se incluyen temas importantes relacionados al control físico, está dividida en partes: entradas, salidas, manejo, almacenamiento, formato de reportes y políticas de manejo. Esta división obedece a un orden lógico iniciando con el control físico debido a que este debe brindar seguridad en las operaciones realizadas en el almacenaje, control de las existencias mediante el registro oportuno de las entradas y salidas del almacén, en fin, todo lo relacionado al control y manejo de inventarios. Como en toda empresa y la presente no está fuera de tal necesidad, se requiere confiabilidad y veracidad en la información para tomar decisiones de inversión, compra y ventas, es por ello que en el control operativo y administrativo y por ende el contable, se incluyen procedimientos para

que los encargados del control físico en el almacén, compras y ventas, proporcionen la información sobre las operaciones realizadas a la administración de la casa del sombrero de la ciudad de Cartago, la que servirá para que los registros se realicen oportunamente en la contabilidad.

El control financiero comprende las estimaciones, proyecciones, los presupuestos, control de máximos y mínimos, niveles de inversión, el establecimiento del capital de trabajo, implementación de técnicas de medición (razones financieras relacionadas a inventarios), políticas financieras respecto a los inventarios. Esta inspección es importante para la casa del sombrero, pues contribuye a tomar decisiones gerenciales y de establecimiento de la capacidad financiera del almacén para hacer frente a los diversos compromisos de la gestión de los inventarios.

La otra etapa corresponde al “control administrativo”, el cual se diseña y establece para mostrar los beneficios que se obtienen al realizar el control eficiente desde la administración del negocio, según los procesos y procedimientos diseñados en las etapas anteriores. Para el área financiera de la casa del sombrero y su responsabilidad en los controles que correspondan se ha identificado el siguiente esquema:

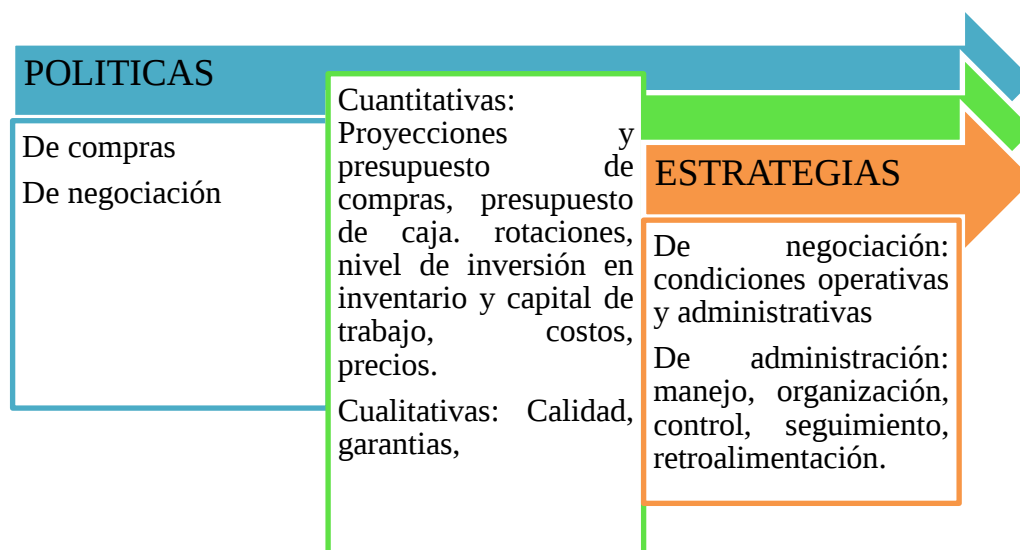


Figura 21. Elementos y criterios para el control financiero en la gestión de los inventarios en la empresa La Casa del Sombrero

Fuente: Diseño propio para la propuesta de control

Controles operativos y administrativos

El establecimiento de las políticas y seguimiento al cumplimiento de las mismas, es responsabilidad del administrador o gerente directa en el negocio la casa del sombrero.

El responsable de la bodega debe reportar al jefe inmediato, o sea, al administrador (en este caso propietario), la requisición para la compra de aquellos productos que según los criterios de máximos y mínimos son establecidos.

Esta acción interna de tipo administrativo tomando en cuenta el ritmo del consumo y el plazo de entrega de los proveedores. Comprende entonces como se ve en la siguiente tabla tres grandes aspectos:

- Políticas
- Controles
- Seguimientos

Para una mayor visualización de lo mencionado ver la tabla siguiente.

Establecimiento de la política de compras para la empresa La Casa del Sombrero

Tabla 30
Establecimiento políticas de compras

Políticas	Controles	Seguimientos
Políticas de Compra		
1. Toda información sobre cotizaciones se manejará única y exclusivamente por el personal designado de compras en forma confidencial.	Reporte escrito de datos suministrados por cada proveedor.	Trimestralmente o según periodicidad de las cotizaciones realizadas.
2. Se deberá notificar y poner de conocimiento del proveedor que, de no cumplir con la entrega en la fecha convenida, se le cancelará la compra.	Comunicación escrita o en su defecto notificación por correo electrónico.	Verificación de entrega o de envío del correo electrónico correspondiente.
3. Las requisiciones de productos, se podrán cotizar mínimo con tres proveedores de la lista elaborada por la administración acorde al puntaje de confiabilidad dado.	Seguimiento de elaboración de cotizaciones a través del consecutivo. Consulta de proveedores.	Archivo de cotizaciones. Archivo actualizado de proveedores.
4. Solo se recibirá mercadería de proveedores, las cuales cumplan los criterios fijados en el pedido y cuya factura cumplan con los requisitos de ley, los precios y condiciones pactadas en el pedido sean las establecidas.	Notas al margen Notificaciones por correo electrónico al proveedor o llamadas vía celular directas al proveedor	Verificación periódica de las notificaciones. Verificación de anotaciones al margen realizadas por el empleado responsable.
5. No se recibirán mercaderías de los proveedores que no vengan	Verificación física previa.	Verificación periódica de los reportes.

Políticas	Controles	Seguimientos
acompañadas de su factura de cobro original y orden de compra correspondiente.		
6. Todo producto o mercadería, solicitada mediante requisición por las unidades, deberá estar debidamente detallado y especificado, de lo contrario no se le dará el trámite correspondiente.	Revisión detalle de la factura o nota de envío.	Verificación reportes según archivo físico.
7. La administración o gerencia, deberá negociar con el proveedor escogido previamente, los descuentos por volumen comprado.	Anotaciones en agenda	Seguimiento periódico a los términos de negociación.
8. Deberán pactarse con claridad, los plazos de pago de las compras efectuadas bajo la modalidad de crédito.	Verificar con chequeo de lista según orden de pedido o notas al margen.	Verificación periódica de cumplimiento de los términos de negociación.
9. No se permitirá el recibí de obsequios, gratificaciones o cualquier tipo de invitaciones, que puedan influir, de algún modo en la selección del proveedor.	Notificación periódica al personal de la existencia de la política.	Verificaciones al azar. Seguimiento a la ejecución del presupuesto de compras. Informe de ejecución y cumplimiento del presupuesto.
10. Toda operación de compra de mercaderías, deberá estar considerada en el presupuesto de compras y estimado en la disponibilidad de caja.	Revisar programación y rubro de presupuesto de compras por producto.	Análisis de desviación del presupuesto. Verificar cumplimiento del manual de elaboración de presupuesto.
11. Las compras serán presupuestadas anualmente,	Elaboración de presupuesto anual.	Seguimiento de indicadores.

Políticas	Controles	Seguimientos
basadas en datos de años anteriores y en las proyecciones de la empresa de forma mensual.		
12. El empleado responsable de bodega deberá hacer la requisición de compras para los productos que según análisis presentan agotamiento y se acerca al nivel mínimo establecido (ejemplo la existencia del 20% de la última compra), tomando en cuenta el ritmo del consumo y el plazo de entrega de los proveedores.	Proyecciones de compras por línea de productos. Reportes físicos o reportes vía correo interno.	Verificación de la carpeta de archivo de las requisiciones.

Fuente: Diseño propio para la propuesta de control

Control de Inventarios

El control de inventarios, consiste en un trabajo técnico y administrativo, donde se han establecido previamente los procedimientos que ha de utilizarse desde la gerencia para establecer y mantener las cantidades óptimas de productos o mercaderías requeridas, para que la Casa del Sombrero cumpla con sus objetivos comerciales, operacionales y financieros.

Control Físico

El control físico consiste en la acción del control de las existencias reales y en exhibición para la venta y su comparación con las necesidades presentes y futuras, teniendo en cuenta el ritmo del consumo, los niveles de existencias y las adquisiciones precisas para atender la demanda. Además, es necesario tener adecuados niveles de inventarios para atender las temporadas de alta demanda. A continuación, se detallan las funciones de la gestión de inventarios:

Funciones administrativas y operativas de la gestión de inventarios (Stock):

- a) Coordinar programas de venta, compras, demanda, ciclo de venta y demanda.
- b) Establecer niveles de inventarios de cada producto en función de la demanda.
- c) Realizar el seguimiento sistemático de los pedidos a los proveedores.
- d) Conocer las existencias, entradas y salidas.
- e) Asegurar que las peticiones de mercaderías sigan un orden adecuado, evitando olvidos y retrasos en las entregas.
- f) Detectar y gestionar los productos que entraron en su ciclo de obsoletos o con poco movimiento y tomar acciones inmediatas.
- g) Definir los espacios absolutamente necesarios para un buen almacenamiento, que refleje orden, control, manejo y fácil identificación, fácil evacuación para su entrega al cliente o surtir en góndola o estanterías de exhibición en la sala de ventas.
- h) Identificación mediante etiquetas adheridas a los productos para su fácil manejo y registro.

Control de Entradas y Salidas de Inventarios.

El control de las entradas y salidas de inventarios se llevará a cabo mediante registros e informes periódicos que se relacionan con la compra, recepción, almacenamiento y entrega de los productos o mercaderías. Los registros deberán mostrar la cantidad y el costo de los productos pedidos a los proveedores, recibidos de éstos, almacenados y posteriormente entregados de manera que las existencias mostradas en el Kardex computarizado de inventarios estén correctamente registradas.

Como parte del control de las entradas y salidas de inventarios, se considera la necesidad de segregación de funciones relativas al manejo de inventarios, tales como adquisición, recepción y almacenaje; posteriormente a esto se muestra el control para los productos enviados de la bodega a la sala de exhibición y venta en el que se presenta mediante la definición interna de los pasos a seguir y el procedimiento y operación de los productos enviados para la venta y entrega al cliente, y finalmente un procedimiento para el control de Inventarios para detectar y gestionar los productos obsoletos o con poco movimiento o fuera de temporada.

Control de Inventarios para detectar y gestionar los materiales obsoletos, dañados o de lento movimiento.

En atención a que pueden generarse pérdidas de valor de los inventarios en el proceso de las operaciones de venta de la empresa, deben existir procedimientos permanentes que permitan identificar las existencias con problemas de obsolescencia, averiados o daño; o que están fuera de temporada o que ya pasaron de moda. A continuación, se proponen los siguientes procedimientos para el control antes mencionado:

- Identificar y revisar los productos después de recibirlos que estos estén en buenas condiciones y sean los solicitados según orden de compra; e informar al jefe de compras en el caso de que se reciban productos dañados, para que realice las devoluciones al proveedor; dicha devolución se realizará a más tardar en dos días hábiles posteriores a la recepción.
- Realizar revisiones cada tres meses especialmente a los productos elaborados con material orgánico pese a no tener fecha de vencimiento, e informar a la gerencia referente a los que se encuentran ciertas anormalidades; cuando los productos presenten evidencia de daño físico o deterioro en forma y color se informará al gerente mediante formato de baja de productos autorizada por la gerencia. (Ver anexo 3).
- El responsable de la bodega realizará y coordinará inventarios con el propósito de comprobar que las existencias estén debidamente identificadas y detectará a tiempo posibles pérdidas por deterioro o por fuera de temporada.

Control en el manejo de inventarios

La importancia del control en el manejo de inventarios está en la eficiencia del buen control interno (Ver anexo 4). La siguiente figura muestra el control en el manejo de los inventarios:



Figura 22. Control en el manejo de inventarios

Fuente: Esquema propio definido para el documento práctica empresarial.

Control y manejo de los inventarios para el registro y control de las compras

Para el control de las compras, como parte de la gestión adecuada de los productos, la responsabilidad de la persona que realiza dicha labor, deberá tomar en cuenta las siguientes acciones:

1. Coordinar con los proveedores que las compras de los productos sean enviadas directamente al almacén.
2. Que los envíos siempre que sea posible, no debe hacerse con envíos parciales, para evitar desabastecimiento y no contar a tiempo con los productos promocionados en el portafolio por parte del almacén.
3. Para el control de los registros será responsabilidad del área de contabilidad, revisando el registro de las compras y devoluciones, así como el costo de los productos registrados en el sistema de inventario (preferiblemente sistematizado y codificado para permitir la debida identificación y clasificación de los mismos).

Control y Manejo de Existencias

Para llevar a cabo control y manejo de los inventarios, el empleado responsable de las compras en coordinación con la persona asignada en bodega, deberán realizar las siguientes actividades:

1. Revisar las existencias de los inventarios a fin de determinar los productos que tengan mayor rotación.
2. Controlar el punto máximo a cubrir y lo mínimo de los materiales que tendrá en bodega (según las políticas de punto de reorden expuesto en capítulos anteriores).

Formatos de Control de Inventarios

El formato de control inventario se considera importante en el adecuado manejo de los mismos, por tanto, se construyó un formato como propuesta para la gestión de inventarios en la Casa del Sombrero, el cual deberá ser llevado en Excel (Ver anexo 5).

Políticas Generales de Control Físico de Inventarios

- Los inventarios de productos que la casa del sombrero adquiera para el desarrollo de sus operaciones recibidos e ingresados al almacén, serán codificados y registrados oportunamente en el software de inventarios que se implemente en la segunda fase del proceso (fase tecnificación del proceso de inventarios).
- La información para el registro formal de entradas serán las facturas. En cuanto a las órdenes de compras, pedidas y notas de remisión, son documentos de apoyo para verificar los términos iniciales del proceso de compra. Para efectos de salida para la sala de exhibición, será por medio de requisiciones y las salidas por venta será la copia de factura.
- En el interior del almacén no podrán permanecer personas ajenas al manejo del mismo, el acceso del área será responsabilidad del encargado del almacén.
- Se establecerán medidas de seguridad y salvaguarda para las existencias de inventarios, las cuales incluyen procedimientos preventivos y de seguridad contra siniestros.

- Los formularios utilizados para el control de inventarios serán pre numerados al momento de emitirse y su uso será controlado permanentemente por el encargado del almacén.
- El punto de recepción final de los productos de compra se centralizará en el almacén inicialmente y se distribuirá en la bodega y luego en las estanterías.
- Los errores que cometa el encargado del almacén en la recepción y entrega de bienes deben notificarse a contabilidad y ajustarse por medio del proceso de levantamiento de inventarios para el artículo en cuestión.
- Toda recepción se deberá confrontar que los bienes recibidos de tal forma que cumplan con las especificaciones descritas en la factura.
- Toda recepción de pedidos estará amparada por la factura del consumidor final según corresponda.
- Todos los documentos como Comprobantes de facturas deberán mostrar fecha de recibido, firma y nombre de la persona que recibió los productos como evidencia de haber recibido de conformidad.
- Toda compra en la que los productos presenten daño y/o no cumplan con las características indicadas en la factura, serán devueltos para que sean sustituidos dando así inicio al proceso de reclamo.
- Los errores que cometa el encargado del almacén al momento del registro en la entrega de los productos deberán corregirse por él y tendrá que justificar el error cometido y ser validado por el área de contabilidad.
- Las devoluciones de los productos declarados con daño u otro factor que impida su venta, se recibirán solamente con reporte realizado a tiempo y antes del proceso y trámite de pago, para darles el tratamiento en cuanto a donaciones o ventas al personal.

Control y Registro Contable

El control sobre los inventarios se relaciona directamente con la contabilidad, pues se necesita que la información recibida de estos sea confiable, oportuna y exacta para la

toma de decisiones. Para el reconocimiento oportuno se clasifican las siguientes categorías de inventarios: Productos Terminados adquirido de Proveedores oficiales, Inventario en Tránsito.

Control Contable de Inventarios Dañados y Obsoletos

Los inventarios obsoletos, dañados o que presenten situaciones que limiten su comercialización, deben ser dados de baja oportunamente de los registros contables de inventarios, previa la investigación y análisis pertinente, y la debida autorización del responsable. Sin excepción alguna, se deberá contar con las justificaciones documentadas requeridas; elaborándose un acta de destrucción de los inventarios dañados si ese es el caso. El registro contable de inventarios dañados y obsoletos se realizará mediante informes proporcionados por el responsable de almacén, los que estarán debidamente autorizados por la gerencia para el registro contable respectivo. El inventario de los productos dañados y obsoletos, estos se pueden identificar en el proceso de la recepción y en la bodega dentro de la empresa, por medio de realización de inventario físico y revisión de la identificación de las mercaderías plenamente organizadas en los estantes de exhibición o custodia temporal.

Realización de Inventarios Físicos

La responsabilidad de la custodia y el control físico de las existencias, normalmente, está a cargo del almacén; no obstante, la transparencia y veracidad de sus saldos recae en el área de Contabilidad, debido al impacto directo que tiene sobre el balance general y los resultados del año. Por ello, es necesaria la realización de recuentos físicos periódicos y en los que deben basarse en procedimientos claramente definidos previamente por la administración de la casa del sombrero.

Registro Contable de Inventarios.

El registro contable sobre información proveniente de compras, ventas y almacén referente a inventarios es importante para el control, el diligenciamiento oportuno de esta

información permite conocer contablemente la inversión y rotación que tienen los inventarios para tomar decisiones a nivel gerencial. La administración determina según lo establecido, la realización del conteo de los productos tanto en bodega como en sala de exhibición, con formato establecido, toma la información y luego procede a la comprobación de existencias y luego solicita a contabilidad un reporte con el cual efectúa el cruce y realiza la verificación de las existencias, para establecer las variaciones de sobrantes o faltantes y explicar los mismos.

Control Financiero

El control financiero de los inventarios incluye a diferentes áreas o cargos en la empresa y cada uno ejerce un grado de control sobre los productos, a medida que estos se mueven a través de los distintos procesos de inventarios, estos controles comienzan desde el procedimiento de desarrollar presupuestos tomando en cuenta las funciones de compras, almacenaje y contables desarrolladas anteriormente.

Presupuestos

Los presupuestos constituyen un elemento importante de la planificación y control en los inventarios, una vez elaborado el presupuesto constituye una herramienta útil para el control de los costos. La preparación de presupuestos relacionados a inventarios como lo son presupuestos de compras de mercaderías terminadas, facilita el control de las actividades de comercialización, niveles de inventarios y ofrecen una base para medir la efectividad de las operaciones, para ello, la administración debe de considerar lo siguiente:

- a) Conocer el presupuesto de ventas
- b) Conocer el presupuesto de compras realizadas en el pasado (histórico de compras)
- c) Conocer los lineamientos para planificar, las políticas sobre inventarios y de compras.

Teniendo en cuenta que la empresa es pequeña, para dar inicio al proceso de gestión de inventarios, se considera conveniente contar con el presupuesto de ventas y el presupuesto de compras.

Consideraciones generales para los presupuestos relacionados a Inventarios.

El presupuesto de ventas se considera vital, ya que este suministra información relacionada a ingresos esperados, siendo importante para la proyección de otros presupuestos. Asimismo, el presupuesto de compra es una consecuencia del presupuesto de ventas, siendo este su base fundamental.

La finalidad principal es asegurar la visibilidad y disponibilidad permanente de la cantidad suficiente de productos disponibles para la venta. Se debe satisfacer la demanda del área de ventas y mantener un inventario a un nivel adecuado. (Combinación con la política de inventario final).

Si la cantidad de artículos finales es insuficiente se corre el peligro de perder las ventas por no tener mercancía disponible. Si la cantidad comprada es demasiado grande, se ocasionaría una pérdida financiera por exceso de inventarios con riesgo de deterioro, obsolescencia y costos elevados de manejo y almacenamiento

Control de máximos y mínimos en inventarios

Un método muy importante en el desarrollo del control de los inventarios son los máximos y mínimos. El inventario mínimo se refiere a las unidades que deben estar disponibles para los clientes, de manera que, si la venta se mantiene en lo presupuestado, se pueda cubrir la demanda presentada. El inventario máximo, es el volumen más grande de producto que podría tenerse en el almacén en cualquier momento y que garantizaría el abasto.

Teniendo en cuenta que en la empresa las compras se realizan de contado y los costos de almacenamiento son relativamente bajos, además de que, por el tipo de negocio, conviene trabajar con inventarios máximos:

Stock Mínimo = (Tiempo de Entrega Habitual del Proveedor) x (Consumo Promedio)

Stock Máximo = (Tiempo de Entrega Habitual del Proveedor) x (Consumo Promedio) +

Stock Mínimo = Stock Mínimo * 2

Tabla 31
Puntos mínimos y máximos para cada producto

Producto	Consumo promedio	Tiempo entrega proveedor	Stock mínimo	Stock máximo
Sombrero aguadeño	41	3	122	244
Sombrero costeño o vueltio	47	3	142	285
Sombrero tolimense	99	4	395	790
Porta llave	96	2	192	384
Llaveros	194	2	387	775

Fuente: Elaboración propia del estudiante

La tabla anterior refleja entonces desde la herramienta estadística los niveles máximos y mínimos que mantendría la casa del sombrero para el manejo de su inventario.

Políticas de Control para los Máximos y Mínimos en Inventarios.

El objetivo de las políticas para los máximos y mínimos es asegurar que se cuenta con las suficientes existencias de inventarios para evitar rupturas de los stocks y el incumplimiento de la demanda de los productos, también evitar excesos de inventarios; que afecten los costos de mantenimiento de estos.

- Para el control de máximos y mínimos en existencias en inventarios la administración actual, determinará mediante reportes estadísticos de ventas.
- Se establecerá un Stock y un período de revisión de los niveles de inventarios.
- Para establecer y determinar los máximos y mínimos de inventarios se realizará mediante análisis de reportes de las entradas y salidas de inventarios ya sea este por fecha, por proveedor y por producto o punto de venta.
- Se definirá el aprovisionamiento con los promedios móviles ponderados o simples con el fin de mantener cantidades óptimas de artículos para la venta dentro de la bodega, contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa.

Niveles de Inversión

Para determinar los niveles de inversión, la administración y propietario tomará en cuenta los siguientes aspectos:

- a. El Nivel de ventas
- b. La estrategia de mercado y comercialización.
- c. La rotación de Inventarios

Técnicas de Análisis

Las técnicas de análisis como parte del control financiero, deberán realizarse periódicamente para conocer la inversión y rotación de los inventarios. Se tomará como técnica principal la rotación de inventarios, que es el resultado de los costos de las mercancías vendidas entre el promedio de inventarios.

$$\text{Rotación de inventarios} = (\text{Coste mercancías vendidas} / \text{Promedio inventarios})$$

Políticas de control financiero

Las políticas de control financiero que se establecen tienen como objetivo elevar el máximo rendimiento sobre la inversión realizada en los inventarios, a continuación, se detallan las políticas de control financiero definidas para la Casa del Sombrero localizada en el municipio de Cartago, Valle del Cauca: (ALVAREZ, 2019)

1. Reducir al máximo la inversión de inventarios sin afectar las ventas, las compras y el flujo de efectivo. En especial en aquellos productos que hoy se tienen en la tienda y que han mostrado muy baja rotación.
2. Obtener el máximo financiamiento (sin costo) a través de los proveedores.
3. Fijar el nivel aceptable de crédito a los clientes y supervisar su cumplimiento.
4. Mantener las existencias, mediante una administración y planificación de inventarios eficiente, respetando la política de inventarios emanada desde la administración misma o por el propietario.

Conclusiones

- Con la realización del análisis externo, se logra identificar las amenazas y oportunidades que impactan en los resultados de la Casa del Sombrero, encontrando como oportunidades relevantes, las políticas proteccionistas que el Gobierno ha creado para las artesanías. De igual manera, dentro de las oportunidades se toma en cuenta el comportamiento positivo del IPC, ya que con la tendencia a la baja que viene presentando, los colombianos presentan un mayor poder adquisitivo para destinar recursos a productos que no son de primera necesidad. Cabe mencionar también como oportunidad para el sector, la tendencia al uso de sombreros como complemento importante a la hora de vestir. Por lo anterior, se considera que existen factores externos positivos que pueden contribuir al logro de resultados de la organización.

En cuanto a las amenazas, se considera que la rivalidad entre las empresas existentes ocasiona una presión importante para que las compañías deban esforzarse por tener un amplio portafolio de productos, inventario considerable para exhibición y precios iguales o inferiores a la competencia. Aparece además la amenaza del ingreso de nuevos competidores, dado que no existen barreras de entrada importantes que limiten la aparición de nuevas organizaciones que deseen entrar al sector.

- Mediante la aplicación de una lista de verificación, se logró evidenciar que la empresa tiene falencias en todos los procesos que la componen, no obstante, el trabajo se enfocó en la propuesta para una adecuada gestión de inventarios, por tal razón las fortalezas y debilidades detectadas se enfocaron en dicha área. Encontrando que como fortaleza significativa, se tiene la realización de conteos aleatorios a los productos, lo cual ha contribuido a que los inventarios se encuentren más cercanos a la realidad. En cuanto a las debilidades, se detectó que en torno al proceso de gestión de inventarios la empresa no ha emprendido acciones para la definición y estandarización de un proceso de gestión de inventarios que garantice el adecuado manejo de los productos que se comercializan en el almacén. Aspectos importantes como la carencia de una

codificación para la identificación de los productos, un registro unitario en una base de datos que permita controlar las entradas y salidas de las mercancías. También, la ausencia de la determinación de máximos y mínimos para cada producto. Precisamente estas debilidades fueron las que se lograron convertir en una propuesta de mejora para la organización.

- Para la definición del proceso de inventarios, se inició con el establecimiento de parámetros para las compras, encontrando que en este punto la relación con los proveedores se convierte en una actividad de alto valor, por tanto, fijar condiciones claras frente a precios, cantidades, calidad, fechas de entrega de las mercaderías, lugar de entrega de las mercaderías, formas y fechas de pago.

Otra de las propuestas de mejora que se dejan para el fortalecimiento de la gestión de inventarios, es la proyección de las compras para contar con un abastecimiento oportuno, el cual se realizará a través del promedio móvil simple con un periodo igual a 2 datos.

Continuando con las acciones de mejora para la empresa, se definieron los máximos y mínimos para los productos que se consideran de mayor rotación, lo que le permitirá a la empresa replicar la técnica estadística para las demás referencias y de esta manera evitar rompimiento de inventarios, o en su defecto sobre stock.

- El diseño de un proceso de inventario que contribuya al manejo eficiente y control de los productos, se constituye en uno de los aportes operativos y administrativos más relevantes en el desarrollo de la práctica empresarial, por cuanto deja las bases administrativas claves para que el propietario y administrador de la casa del sombrero las retome y ajuste y aplique para la mejora de la gestión de los inventarios actuales del negocio.

Recomendaciones

- Teniendo en cuenta que la empresa la casa del sombrero maneja un número importante de referencias, el levantamiento del inventario inicial es una tarea dispendiosa, traumática, que demanda tiempo y el establecimiento de un plan de trabajo para reducir los contratiempos que esto acarrea para el negocio, por tanto, se propone realizarlo por etapas de acuerdo a las líneas de productos.
- Dada la cantidad de referencias que comercializa la empresa, es importante contar con herramientas ofimáticas y computacionales, que faciliten el control de inventarios, por tanto, se considera útil en este caso primero, organizar los inventarios, segundo codificarlo, tercero sistematizarlo, cuarto implementar el lector de código de barras y quinto implantarlo en el sistema de información contable financiera del negocio. Como este proceso demanda además de tiempo, recursos humanos, tecnológicos y monetarios, se deja como sugerencia implementarlo por fases realizables y en un horizonte no mayor a los cuatro meses.
- Previa identificación, identificación y codificación y tiqueteo de los diversos productos, le sigue la implementación del proceso de conteos aleatorios periódicos (pueden ser quincenales, mensuales) para que se garantice la efectiva gestión del inventario.
- Capacitar constantemente al personal que tiene a cargo la planificación y control de inventarios.
- Adecuar las dos áreas de bodega que tiene el almacén de la casa del sombrero con espacios fijos o con espacios flotantes según los tipos de productos de bodegaje, ordenándolos y generando los espacios de circulación que facilite el acceso y evacuación de las personas y productos. Esta recomendación le puede costar a la empresa un promedio de \$ 1.200.000,0.
- Adquirir más estanterías, percheros, entre otros, para adecuar de manera más organizada la zona de almacenamiento, facilitando la ubicación de los productos. Esta acción puede demandarle a la empresa una inversión promedia de \$ 500 a \$ 800 mil pesos.

- Señalizar la zona de almacenamiento de acuerdo a los niveles definidos para el manejo de inventarios. Los costos pueden estar alrededor de unos \$ 250.000 pesos.
- Sistematizar el inventario y la facturación que actualmente se hacen de forma manual, lo que permitirá llevar un control más detallado sobre la mercancía. Esta acción a realizarse en el corto plazo, esto es entre seis meses y un año aproximadamente puede costarle a la empresa alrededor de unos 2.5 a 4.0 millones de pesos, según datos estimados del mercado.
- Otro de los aspectos de ajuste que fueron entregados en la asesoría y visita al almacén con el objeto de plantear mejoras lo constituye la reubicación en sala de venta de aquellos productos más costosos, finos, de valor cultural y monetario y por seguridad, para ser identificados con etiquetas y luego ser guardados en vitrina con candado, para evitar, robos, daños, acumulación de polvo y sobre todo, proyecta la imagen de un producto de calidad y que para los clientes especiales, llama la atención porque se le da la importancia diferencial que ellos buscan al comprar un producto de alto precio.
- Reordenar las dos bodegas de almacenamiento, envolver productos en bodegaje para reducir el impacto calor y polvo, señalar las estanterías nuevas que fueron incorporadas y generar un circuito de circulación para la toma de los productos cuando estos se han agotado en sala de exhibición o cuando se requiere completar pedidos superiores a las 6 unidades de venta.

Anexos

Anexo 1. Entrevista no estructurada

Para la obtención de información básica sobre el requerimiento de la propuesta del modelo de inventarios de “La Casa del Sombrero” se realizará una entrevista no estructurada. Se presentan a continuación los objetivos de la misma, estos se harán en forma de pregunta.

Pregunta	Objetivo
1. ¿Hace cuánto tiempo que tiene el negocio?	1. Conocer el tiempo que tiene la empresa funcionando.
2. ¿Cómo es el manejo actual de los inventarios?	2. Advertir el manejo actual de los inventarios.
3. ¿Ha tenido algún otro sistema para el control de sus inventarios?	3. Descubrir algún antecedente interno sobre el manejo que se le daba antes a los inventarios.
4. ¿Ha pensado en sistematizar la forma en que maneja su mercancía?	4. Conocer la intención del cliente de usar la sistematización como solución a su problema de inventario.

En la medida en que el propietario responda a las preguntas básicas, se harán las preguntas correspondientes, según la respuesta que se presente, para aclarar la situación de la empresa con respecto a su manejo actual de los inventarios

Anexo 2. Proceso de evaluación de proveedores

1. Objetivo

Asegurar la calidad de los productos que comercializa la empresa a través de la evaluación y establecimiento de planes de mejora con los proveedores, con el fin de establecer relaciones mutuamente beneficiosas.

2. Alcance

El procedimiento definido aplica para las actividades de evaluación y reevaluación de proveedores de la empresa.

3. Responsabilidades

- **Área Financiera y Administrativa:** realizar la búsqueda de proveedores de acuerdo con los requerimientos establecidos en la empresa. Asimismo, apoyado en el jefe administrativo, debe realizar la evaluación de proveedores, dejando la respectiva evidencia del proceso.
- **Jefe Administrativo:** junto con el gerente, deben evaluar los proveedores de acuerdo a los criterios de evaluación definidos, de igual manera se encarga de retroalimentar los resultados y establecer acciones de mejora.

4. Procedimiento

4.1 Definiciones

- **Requisito:** condición necesaria para tener acceso a algo
- **Proveedor:** empresa o persona física que proporciona bienes o servicios a otras personas o empresas.
- **Calidad:** conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes

- Oportunidad: entrega de los productos en los tiempos pactados
- Postventa: atención al cliente después de la compra
- Seguimiento: determinación del estado de un sistema, un proceso, un producto, un servicio o una actividad.
- Plan de mejora: acciones planteadas para dar solución a las falencias detectadas.

4.2 Evaluación

Con el fin de determinar la continuidad y la satisfacción frente al servicio recibido por los proveedores, se realiza una evaluación semestral basada en la valoración de unos criterios previamente definidos:

Tabla 32. *Escala de valoración*

Criterio	Descripción	Peso
Calidad	Para asignar la calificación a este factor, se tomarán en cuenta los siguientes comportamientos frente a las entregas de los productos: 5-Excelente: 95 - 100% de entregas conformes 4- Muy bueno: 85-94% de entregas conformes 3-Bueno: 75-84% de entregas conformes 2-Regular: 50-74% de entregas conformes 1-Malo: menos del 50% de entregas conformes	40%
Oportunidad en la entrega	Este criterio se mide de acuerdo con la cantidad de entregas dentro de los tiempos acordados sobre el total de entregas en el periodo evaluado. Para asignar la calificación se debe tener en cuenta: 5-Excelente: 95 - 100% de entregas a tiempo 4- Muy bueno: 85-94% de entregas a tiempo 3-Bueno: 75-84% 2-Regular: 50-74% de entregas a tiempo 1-Malo: menos del 50% de entregas a tiempo	40%

Criterio	Descripción	Peso
Reclamaciones	Se refiere al número de reclamaciones que se generan al proveedor en el período evaluado. La escala utilizada para determinar la calificación es: 5-Excelente: 0 reclamaciones 4- Muy bueno: 1 reclamación 3-Bueno: 2 reclamaciones 2-Regular: 3 reclamaciones 1-Malo: más de 3 reclamaciones	20%

Fuente: Elaboración propia

Una vez evaluado y computados los valores, los proveedores serán clasificados de la siguiente manera:

Tabla 33. Niveles de desempeño de los proveedores

Puntaje	Clasificación	Descripción
Puntaje entre 4 y 5	Proveedor apto	Proveedor con buen desempeño que contribuye de manera eficiente a la cadena de valor de la organización
Puntaje entre 3 y 3.9	Proveedor aceptable	Proveedor que presenta falencias que deben ser objeto de mejora y seguimiento
Puntaje inferior a 3	Proveedor deficiente	Proveedor que presenta serias falencias que deben ser subsanadas en un lapso no mayor a 3 meses, de lo contrario, será finalizarán las relaciones comerciales establecidas

Fuente: Elaboración propia

4.3 Presentación de resultados

Una vez finalizada la evaluación de los proveedores, los resultados se consolidan y el jefe administrativo presenta un informe a la gerencia con el fin de tomar acciones frente a los resultados obtenidos. Asimismo, se elabora un documento dirigido a cada proveedor y se programa una reunión con el fin de socializar las calificaciones, así como el establecimiento de los planes de mejora. Las acciones de mejora serán revisadas cada dos meses para garantizar que se esté cumpliendo con lo pactado.

Nota: los proveedores que se encuentren en el nivel deficiente tienen un plazo no mayor a tres meses para evidenciar una mejora sustancial frente a su calificación, pasado dicho tiempo será evaluado nuevamente y en caso de que la evaluación no sea satisfactoria no se volverá a tener en cuenta para las compras que realiza la empresa.

Anexo 3. Formato de evaluación

Tabla 34. Formato de evaluación de desempeño de proveedores

Proveedor	Calidad			Oportunidad en la entrega			Reclamaciones		
	Calif	Peso	Ponderado	Calif	Peso	Ponderado	Calif	Peso	Ponderado
Proveedor A		40%			40%			20%	
Proveedor B									
Proveedor C									
Proveedor D									
Proveedor E									
Total									
Nivel									

Anexo 3. Formato Orden de Compra**La Casa del Sombrero Cartago S.A.S.****Dirección:****NIT:** _____**Orden de Compra****Proveedor:****No. Orden:** _____**Días de Crédito:****Fecha:** _____

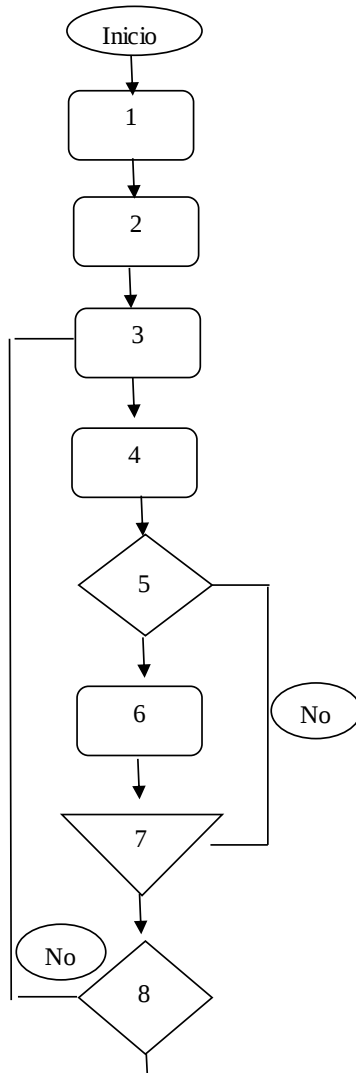
Código	Producto	Cantidad	unidad	Precio unitario	Valor Total

Observaciones:

Aprobado por**Preparado por**

Anexo 5. Ficha de control y seguimiento de inventarios

# Acta		Actividad	Descripción	Recibo	Entrega	Registro	Responsable (Cargo)
	Inicio						
1	1	Recibir Mercancía.	Recibe el producto con referencia al pedido y a la factura o remisión entregada por el proveedor				Jefe administrativo
2	2	Verificar si la mercancía corresponde a una devolución	Se verifica si la mercancía corresponde a una devolución de insumo por subcontratación.				Jefe administrativo
3	3	Realizar ajuste de Inventario.	Ajustar el inventario con la entrada del insumo de subtransacción sobrante. Fin del procedimiento				Jefe administrativo
4	4	Verificar la necesidad de realizar proceso de inspección.	Se verifica si el bien recibido requiere pasar por un proceso de verificación				Jefe administrativo
5	5	Se requiere proceso de Inspección?	Sí hay proceso de inspección va a la actividad número 7 Sí no hay proceso de inspección				Jefe administrativo
6	6	Ingresar al sistema mercancía (Stock Bloqueado).	Se efectúa la entrada de mercancía en el sistema a Stock bloqueado				
7	7	Inspeccionar la mercancía.	Se verifica si al mercancía que está en inspección cumple				
8	8	¿Cumple la mercancía?.	Sí la mercancía cumple Sí la no mercancía no cumple, debe tramitarse una devolución y realizar un ajuste al inventario				



9	9	Certificar entrada de la mercancía.	Se certifica el recibo a satisfacción, con nombre, N° de cédula, teléfono dependencia, y firma en la remisión.				
10	10	Autorizar al proveedor para que facture	Informar al proveedor para que facture.				
11	11	Certificar entrada de la mercancía.	Se certifica el recibo a satisfacción, con nombre, N° de cédula, teléfono dependencia, y firma en la remisión o factura.				
12	12	Ingresar al sistema la Entrada de mercancía.	Efectúa entrada de mercancía en el sistema a stock.				
13	13	Enviar al punto de acopio factura con soportes	Enviar al punto de acopio factura con soportes				
14	14	Efectuar traspaso stock a stock	Efectuar traspaso de stock de proyecto a stock propio				
15	15	Archivar Remisión o copia de la factura.	Se archiva remisión o copia de la factura.				
	Fin	Fin del procedimiento					

Anexo 6. Formato administración de inventarios

Nombre empresa:	Casa del Sombrero
Dirección:	Carrera 6a # 12-34 Cartago, Valle
Teléfono:	3178680262
Método:	PEPS

[illegible]

Anexo 7. Registro fotográfico bodega

Estado anterior de la bodega:



Ilustración 1. Almacenamiento anterior en bodega 1
Fuente: La Casa del Sombrero (2019).

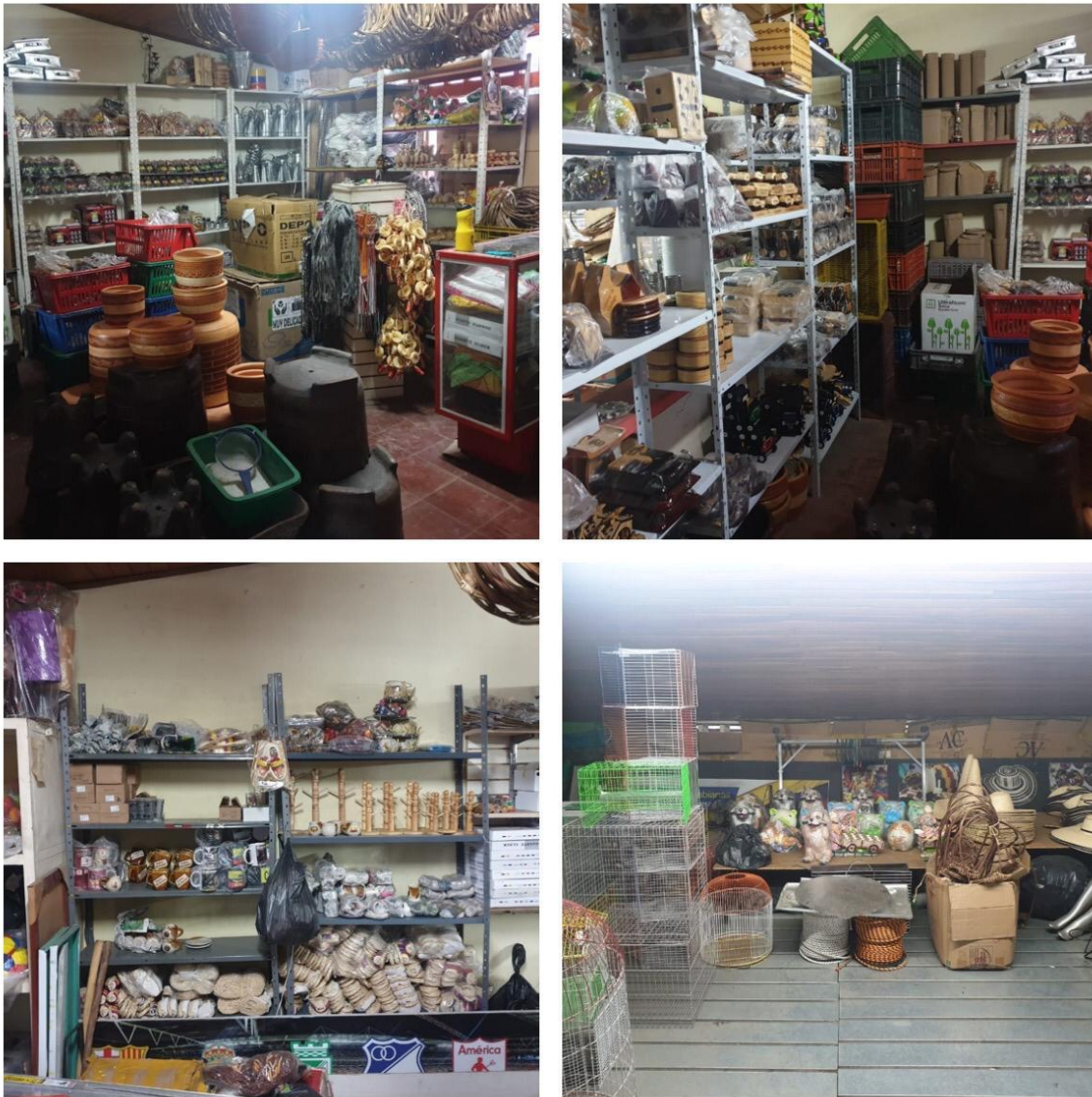


Ilustración 2. Almacenamiento anterior en bodega 2
Fuente: La Casa del Sombrero (2019).

Algunas mejoras que se han aplicado en almacenamiento:

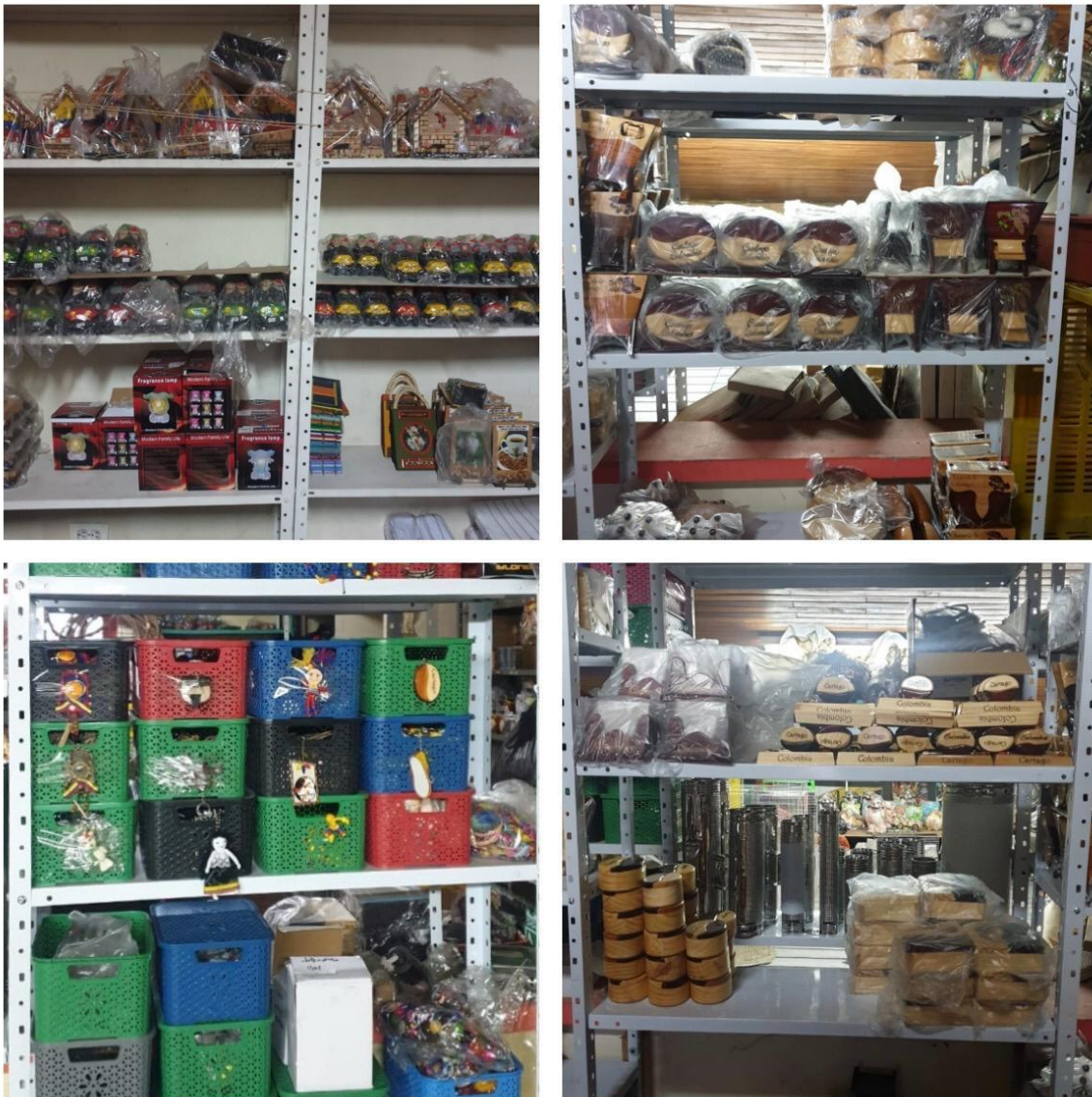


Ilustración 3. Mejoras realizadas en el área de almacenamiento
Fuente: La Casa del Sombrero (2019).



Ilustración 4. Sala de exhibición
Fuente: Fuente: La Casa del Sombrero (2019).



Ilustración 5. Visita y recomendaciones del asesor Whilson García
Fuente: La Casa del Sombrero (2020).



Ilustración 6. Socialización del trabajo a la empresa La Casa del Sombrero
Fuente: La Casa del Sombrero (2020).

Anexo 8. Acta de socialización

Cartago, Enero 20 de 2020

Magister y contador
ORLANDO POSADA ORREGO
Coordinador
Programa Administración de Empresas
Universidad del Valle,
Sede Cartago

Asunto: Acta de Socialización Asesoría

Se reunieron el Sr. Orly Jhon Grisales Parra propietario de la empresa La Casa del Sombrero ubicada en la Carrera 6 # 12-34 en la ciudad de Cartago y la Sra. Heidy Marcela Agudelo León Estudiante de Administración de empresas de la Universidad del Valle, con el fin de socializar los temas abordados en la asesoría que se realizó en dicha empresa. Estos fueron:

1. Análisis del ambiente externo.
2. Análisis del Sector y perfil competitivo
3. Situación interna de la empresa.
4. Diseño del proceso de inventarios.
5. Sistema de seguimiento y control.

Seguidamente se plantean las acciones a llevar a cabo:

1. Para el análisis externo se aborda:
 - a) La matriz PESTA que me permite tener una visión global de los diferentes factores macroambientales: político, económico, sociocultural, tecnológico y ambiental en el entorno del negocio.
 - b) Las cinco fuerzas de Porter para evaluar la conducta de las empresas del sector:
 1. Rivalidad de las empresas, 2. Amenazas de nuevos competidores, 3. Amenazas de productos sustitutos, 4. Poder de negociación de los clientes y 5. Poder de negociación de los proveedores.
 - c) Matriz MEFE, con ésta se realiza una valoración de los factores externos a través de la asignación de peso y calificación posterior a cada uno.
2. Para el análisis del sector y la competencia, se realiza
 - a) El benchmarking competitivo con 4 empresas reconocidas en el sector se hace una MPC que me permite descubrir los factores claves de éxito de la empresa frente a su competencia y poder alcanzar una mejor posición en el mercado.

- b) Radares de comparación que me muestra que la falencia mayor de la empresa frente a sus competidores es la ausencia de estrategia de mercado.
- 3. Análisis de la situación interna de la empresa
 - a) Se aplicó una lista de chequeo donde se evidencian aspectos importantes en diferentes áreas de la empresa: direccionamiento estratégico, gestión de talento humano, compras, operaciones, almacenamiento, gestión de inventarios y mercadeo y ventas.
 - b) Matriz MEFI, donde se evidenció que el total de las fortalezas es mayor al peso total de las debilidades, lo cual quiere decir que el ambiente interno es favorable para la empresa.
- 4. Para el diseño del proceso de inventarios, se abordan los siguientes temas:
 - a) Gestión de compras y aprovisionamiento: donde se aplica la herramienta del promedio móvil ponderado y la de menor error es el promedio móvil simple.
 - b) Gestión de stock, donde se toma el punto de reorden, ya que éste refleja el artículo que necesita una orden de reabastecimiento.
 - c) Gestión de proveedores: se realiza por medio de un proceso de evaluación de proveedores y un formato que me permite realizar dicha evaluación.
 - d) Almacenamiento y distribución, se plantea: 1. Por zonificación (clasificación de las líneas de productos principales), 2. Numeración de estanterías (clasificación de los productos por niveles, 3. Ubicación de los productos.
- 5. Proceso de seguimiento y control, se llevará a cabo por medio de un control físico, control de registro y control financiero brindando información oportuna y confiable para la toma de decisiones en el ciclo de gestión, planeación, negociación, compra y manejo del inventario y su línea de productos para la organización.

CONCLUSIONES

Se logró evidenciar que la empresa tiene falencias en todos los procesos que la componen, no obstante, el trabajo se enfocó en la propuesta para una adecuada gestión de inventarios, por tal razón las fortalezas y debilidades detectadas se enfocaron en dicha área.

También se abordan aspectos importantes como la carencia de una codificación para la identificación de los productos, un registro unitario en una base de datos que permita controlar las entradas y salidas de las mercancías. establecimiento de parámetros para las compras, encontrando que en este punto la relación con los proveedores se convierte en una actividad de alto valor, por tanto, fijar condiciones claras frente a precios, cantidades, calidad, fechas de entrega de las mercaderías, lugar de entrega de las mercaderías, formas y fechas de pago. Mejorar la distribución y almacenamiento de la mercancía en bodega.

El diseño de un proceso de inventario que contribuya al manejo eficiente y control de los productos, se constituye en uno de los aportes operativos y administrativos más relevantes en el desarrollo de la práctica empresarial, por cuanto deja las bases administrativas claves para que el propietario y administrador de la casa del sombrero las retome y ajuste y aplique para la mejora de la gestión de los inventarios actuales del negocio.

RECOMENDACIONES

- Realizar el inventario por etapas debido a la cantidad de referencias que se manejan.
- Se considera útil en este caso primero, organizar los inventarios, segundo codificarlo, tercero sistematizarlo, cuarto implementar el lector de código de barras y quinto implantarlo en el sistema de información contable financiera del negocio. Como este proceso demanda además de tiempo, recursos humanos, tecnológicos y monetarios, se deja como sugerencia implementarlo por fases realizables y en un horizonte no mayor a los cuatro meses.
- Adquirir más estanterías, percheros, entre otros, para adecuar de manera más organizada la zona de almacenamiento, facilitando la ubicación de los productos.
- Señalizar la zona de almacenamiento de acuerdo a los niveles definidos para el manejo de inventarios.
- La reubicación en sala de venta de aquellos productos más costosos, finos, de valor cultural y monetario y por seguridad, para ser identificados con etiquetas y luego ser guardados en vitrina con candado, para evitar, robos, daños, acumulación de polvo y sobre todo, proyecta la imagen de un producto de calidad y que para los clientes especiales, llama la atención porque se le da la importancia diferencial que ellos buscan al comprar un producto de alto precio.
- Reordenar las dos bodegas de almacenamiento, envolver productos en bodegaje para reducir el impacto calor y polvo, señalar las estanterías nuevas que fueron incorporadas y generar un circuito de circulación para la toma de los productos cuando estos se han agotado en sala de exhibición o cuando se requiere completar pedidos superiores a las 6 unidades de venta.

Se da fin a la socialización del trabajo grado en la modalidad de asesoría realizada en la Casa del Sombrero.

Intervinieron

Orly Jhon Grisales
CC 16 234.462
ORLY JHON GRISALES PARRA

Propietario

Heidy Marcela Aguado León
C.C. 31433471 Cod. 201661154
HEIDY MARCELA AGUDELO LEON

Estudiante Administración de Empresas

Referencias

- ALVAREZ. (27 de 12 de 2019). *ALVAREZ PEÑA. MIGDALIA*. Obtenido de [www.eumed.net: https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/gestion-financiera-inventarios.html](https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/gestion-financiera-inventarios.html)
- Artesanías de Colombia. (Marzo de 2019). *Informe de Gestión 2018*. Recuperado el 5 de Octubre de 2019, de http://www.artesantiasdecolombia.com.co/Documentos/Contenido/31396_informe_gestion_v2_20032019.pdf
- Ballou, R. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. Quinta edición. México: Pearson Educación.
- Benjamín, E., & Fincowky, F. (2009). *Organización de empresas*. México: McGraw Hill.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson Prentice Hall.
- Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Cali: Ecoe Ediciones.
- Casanovas, A., & Cuatrecasas, L. (2003). *Logística empresarial, gestión integral de la información y material de la empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica*. México: McGraw Hill.
- DANE. (30 de Agosto de 2019). *Mercado laboral*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Diario Occidente. (19 de Septiembre de 2017). *Diario Occidente*. Obtenido de Diario Occidente: <http://occidente.co/cartago-historia-y-tradicion-en-el-sol-mas-alegre-de-colombia/>
- Diccionario Filosófico. (1984). *Filosofía.org*. Obtenido de Filosofía.org: <http://www.filosofia.org/enc/ros/pr4.htm>
- Drucker, P. F. (2013). *La gerencia efectiva*. España: Debolsillo.
- Fayol, T. (1987). *Principios de administración científica: Administración industrial y general*. México: Edigrama.
- Ferrín, A. (2010). *Gestión de stocks*. Madrid: FC Editorial.

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V.
- La República. (19 de Febrero de 2018). *Por auge de turistas, la venta de artesanías moverá más de \$26.600 millones este año*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2019, de Por auge de turistas, la venta de artesanías moverá más de \$26.600 millones este año
- Martínez, J. (26 de Septiembre de 2005). *El pensamiento emergente en el pensamiento administrativo*. Cali, Valle del Cauca, Colombia: Universidad del Valle.
- Méndez Álvarez, C. (2011). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. LIMUSA S.A de C.V.
- Morán, D. (2014). *Benchmarking: un viaje a la excelencia*. Segovia: Universidad de Valladolid.
- Murillo, G., Zapata, Á., Martínez, J., & Ávila, H. (2007). *Teorías Clásicas de la Organización y Managment*. Bogota: ECOE Ediciones.
- Ospina Duque, R. (2006). *LA REINGENIERÍA DE PROCESOS: UNA HERRAMIENTA GERENCIAL PARA LA INNOVACIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES*. Bogotá: Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. II, núm. 2.
- Pelton, L., Strutton, D., & Lumpkin, J. (1999). *Canales de marketing y distribución comercial*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Porter, M. (2006). *El análisis de las cinco fuerzas competitivas*. México: Pearson.
- Real Academia Española. (2006). *Diccionario esencial de la lengua española*. Madrid: Espasa Calpe, S.A.
- Reynoso, C., Flores, K., & Cardoza, L. M. (2000). La teoría de recursos y capacidades: un análisis biométrico. *Revista Nova Scientia*, 1-30.
- Rojas, M. D. (2011). *Logística integral: Una propuesta práctica para su negocio*. Bogotá: Ediciones de La U.
- Sampieri Hernández, R., Baptista Lucio , M. d., & Fernández Collado, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Editorial Punta Santa Fé.
- Smith, A. (2006). *La riqueza de las naciones*. España: Alianza Editorial.