

COLECCIÓN 4 GRADOS

ENFOQUE INTEGRAL



en la Gestión de Empresas

Violeta Rodríguez Basantes

Janeth Lamilla Tomalá

Katuska Villegas Rosado

Raúl Barón Casanova

Daniel Naula González



Universidad Laica
VICENTE ROCAFUERTE
de Guayaquil

COPIA SIN VALOR COMERCIAL

COLECCIÓN 4 GRADOS

ENFOQUE INTEGRAL



en la Gestión de Empresas

Violeta Rodríguez Basantes
Janeth Lamilla Tomalá
Katiuska Villegas Rosado
Raúl Barón Casanova
Daniel Naula González



Universidad Laica
VICENTE ROCAFUERTE
de Guayaquil

Enfoque Integral en la Gestión de Empresas

Fecha de publicación: 15 de abril de 2024

ISBN: 978-9942-617-07-1

Derechos de autor: GYE-014078

Hecho el Depósito Legal

Autores

Mgtr. Violeta Rodríguez Basantes¹

Mgtr. Janeth Lamilla Tomalá

Mgtr. Katuska Villegas Rosado

Mgtr Raúl Barón Casanova

Mgtr. Daniel Naula González

Filiación institucional

¹ Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

De esta edición

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil (ULVR), 2024

Av. de Las Américas #70, frente al Cuartel Modelo, Guayaquil, Ecuador.

PBX: (00-593-4) 259 6500. www.ulvr.edu.ec

Revisión de pares

El libro **Enfoque Integral en la Gestión de Empresas**, fue arbitrado por el Departamento de Investigación Científica, Tecnología e Innovación de la ULVR bajo la metodología doble par ciego (*double blind peer-review*).

Línea de investigación: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Campo Detallado: 2-14A Gestión financiera.

Para referenciar el libro, utilice el siguiente formato, de acuerdo a las Normas APA 7ª edición:

Rodríguez, V., Lamilla, J., Villegas, K., Barón, R., & Naula, D. (2024, 15 de abril). *Enfoque Integral en la Gestión de Empresas*. Editorial ULVR.

Palabras clave: Administración, Administración de empresas, Administración financiera.

Keywords: Administration, Business management, Financial administration.

Consejo Editorial de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

- Ph.D Aimara Rodríguez Fernández, Rectora
- Ph.D Rolando Villavicencio Santillan, Vicerrector Académico de Investigación, Grado y Posgrado
- Mgtr. Alex Salvatierra Espinoza, Vicerrector Administrativo
- Mgtr. Betty Aguilar Echeverría, Decana de la Facultad de Administración
- Ph.D Adriam Camacho Domínguez, Decano de la Facultad de Ciencias Sociales y Derecho
- Mgtr. Luis Manzano Díaz, Decano de la Facultad de Educación
- Ph.D Marcial Calero Amores, Decano de la Facultad de Ingeniería, Industria y Construcción
- Mgtr. Alfredo Aguilar Hinojosa, Director del Departamento de Marketing y Relaciones Internacionales
- Mtr. Patricia Navarrete Zavala, Editorial ULVR



Editado por: Editorial ULVR

edilaica@ulvr.edu.ec

PBX: (00-593-4) 259 6500, extensión 195

Diseño y diagramación

Impresos Nueva Luz / imprentanuevaluz@gmail.com



Enfoque Integral en la Gestión de Empresas

Violeta Rodríguez Basantes
Janeth Lamilla Tomalá
Katuska Villegas Rosado
Raúl Barón Casanova
Daniel Naula González



COPIA SIN VALOR COMERCIAL

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN



CAPÍTULO 1

Estrategias de Crecimiento para Empresas de Consumo Masivo: El Caso de la Gestión de Inventario en la Industria de Bebidas Gaseosas

Antecedentes	17
Fundamentos Teóricos de la Administración Estratégica: El Plan Estratégico	18
Proceso de Planificación Estratégica.....	19
Exploración de estrategias efectivas para el crecimiento y expansión de empresas de consumo masivo.....	22
Control de inventario.....	25
Modelo de gestión de inventarios	26
Equilibrio parcial.....	28
Análisis Estratégico en una Empresa de Bebidas Gaseosas.....	29
Discusión	36
Evaluación de la Gestión de Inventario: Perspectivas del jefe de Gestión de Negocio.....	38
<i>Insights</i> de la Gestión de Inventario: Perspectivas del jefe de Inventario.....	40
Estrategias identificadas para la Optimización de la Gestión de Inventario en Empresas de Consumo Masivo	42
Conclusiones.....	44
Referencias.....	46
Anexos.....	47

Anexo 1. Entrevista al jefe de Gestión de negocio	47
Anexo 2. Entrevista al jefe de inventario.....	49



CAPÍTULO 2

Modelo de Gestión Contable para Empresas Ferreteras

Antecedentes	53
Fundamentos Teóricos de Modelos de Gestión Contable Efectivos.....	53
Modelo de Gestión	53
Modelo de Gestión Tradicional	54
Modelo de Gestión Moderna.....	55
Gestión por procesos	57
Gestión contable	58
Ciclo y Políticas contables	59
Control Interno.....	60
Indicador de medición.....	61
Importancia de la Contabilidad en la Toma de Decisiones Empresariales.....	62
Análisis de Casos de Estudio de una Empresa Ferretera	64
Problema de Estudio	65
Análisis del Proceso de Observación en el Área Contable	72
Evaluación de la Gestión Contable: Perspectivas del Gerente General de la Empresa Ferretera	74
Evaluación de la Gestión Contable: Perspectivas del director Financiero de la Empresa Ferretera	75
Evaluación de la Gestión Contable: Perspectivas del Jefe Financiero.....	77
Estrategia contable basada en procesos	80
Conclusiones	81
Referencias.....	83
Anexos.....	85

Entrevista al Gerente General de la empresa ferretera.....	85
Entrevista al director Financiero de la empresa ferretera.....	87
Entrevista al jefe financiero de la empresa ferretera	89



CAPÍTULO 3

Gestión de Operaciones para el Manejo Efectivo de Inventarios en Empresas de Multinivel

Antecedentes.....	95
El Sector del Comercio en Guayaquil.....	95
Fundamentos Teóricos para la Gestión Eficiente de Inventarios en Empresas de Multinivel.....	96
Gestión de Inventarios.....	96
Sistemas de Inventarios.....	97
Método FIFO/FEFO.....	100
Método FIFO.....	100
Método FEFO.....	101
Control Interno.....	101
Consideraciones Específicas para el Control de Inventarios en Empresas de Multinivel.....	102
Almacenamiento de Productos.....	102
Registro y Trazabilidad de Productos.....	102
Logística Inversa.....	103
Canales de Venta Directa e Indirecta.....	103
Sistemas de Facturación e Inventario.....	103
Análisis de casos de estudio en una Empresa Comercial Multinivel.....	103
Problemática de Faltantes y Sobrantes.....	105
Necesidad de Mejor Gestión de Inventario.....	105
Impacto de Controles Internos Inadecuados.....	106
Metodología de Investigación.....	106

Observación y Evaluación de la Gestión de Almacén.....	106
Perspectivas sobre la Gestión de Inventario en la Empresa de Multinivel: Análisis Detallado por Entrevistado	109
Perspectivas sobre la Gestión de Inventario en la Empresa de Multinivel: Análisis Integral de las Entrevistas	115
Estrategias clave para la gestión eficiente de inventarios.....	118
Conclusiones	119
Referencias.....	121
Anexos.....	122
Entrevista 1. Asistente de Bodega. Encargado de Receptar, Entregar la Mercancía y Velar por el Inventario.....	122
Entrevista 2. Asistente de Ventas, Encargada de Receptar las Solicitudes de Pedidos y Facturar	124
Entrevista 3. Encargado de Bodega, Encargado General de la Bodega	125
Entrevista 4. Servicio al Cliente, Área de Ventas, Atención en General, Facturación.....	126
Entrevista 5. Asistente de Operaciones, Área de Operaciones, Asistencia General, Pago de Bonos.....	127



CAPÍTULO 4

Modelo de Gestión por Procesos para Mejorar el Nivel de Satisfacción y Cumplimiento de una Organización

Antecedentes.....	131
Fundamentos Teóricos de la Gestión por Procesos Como Enfoque Empresarial.....	131
4.3 Procesos en la Gestión por Procesos.....	132
Tipos de Procesos.....	132
Caracterización de Procesos	136
Objetivos e Indicadores de Gestión	136

Modelos de Gestión Estandarizados	138
Estructura y Componentes de la Norma ISO 9001-2015	138
Estructuración de Ejes y Criterios en el Modelo EFQM.....	142
Evaluación y Dtesempeño en Modelos de Gestión	144
Incidencia en la Satisfacción del Cliente y el Logro de Metas Organizacionales	145
Análisis de Casos de Estudio en CONTROL UNION ECUADOR: Implementación de Modelos de Gestión	147
Planteamiento del Problema en CONTROL UNION ECUADOR: Desafíos en la Gestión de Procesos	148
CONTROL UNION ECUADOR	149
Resultados de la Encuesta a Clientes Internos.....	152
Resultados de la Encuesta a Clientes Externos.....	156
Análisis Crítico de Resultados Organizacionales en CONTROL UNION ECUADOR	162
Estrategias para mejorar el nivel de satisfacción y cumplimiento.....	163
Conclusiones	164
Referencias.....	167
Anexo.....	168
Entrevistas realizadas al personal de CONTROL ECUADOR	168

COPIA SIN VALOR COMERCIAL

Introducción

El dinamismo del mundo empresarial contemporáneo exige de las organizaciones una evolución constante y la capacidad de mirar hacia el futuro con una visión estratégica. *Enfoque Integral en la Gestión de Empresas* se presenta como una obra esencial para quienes buscan comprender y aplicar prácticas de vanguardia en la gestión empresarial. Con una estructura que abarca desde los pilares de la planificación estratégica hasta las intrincadas redes de la gestión operativa y contable, este libro es un crisol de conocimientos aplicados, cada uno con el potencial de transformar radicalmente la forma en que las empresas perciben y abordan sus desafíos y oportunidades.

Este libro está conformado por capítulos que son el resultado de minuciosos proyectos de investigación de posgrado, cada uno explorando un ámbito distinto de la estrategia empresarial. En el primer capítulo, nos sumergimos en el mundo de las empresas de consumo masivo, donde las tácticas de expansión y retención de relevancia en mercados competitivos son desglosadas y discutidas. Seguimos con una inmersión en las finanzas corporativas, donde se revelan las prácticas contables que pueden determinar el éxito o el fracaso de una empresa ferretera. Luego, el libro se adentra en el reino de las empresas de multinivel, donde el manejo eficaz de inventarios emerge como un pilar clave para un rendimiento robusto y sostenible.

Una discusión profunda sobre la gestión por procesos es el foco de otro capítulo esclarecedor, que presenta el caso específico de CONTROL UNION ECUADOR como un estudio de campo detallado. Aquí,

la teoría se encuentra con la práctica en un análisis crítico que busca mejorar la satisfacción y el cumplimiento organizacional. Este y otros capítulos ilustran la aplicación de teorías complejas en contextos reales, proporcionando a los lectores una comprensión profunda de cómo las estrategias empresariales se manifiestan en operaciones cotidianas.

Los capítulos que siguen continúan esta narrativa, cada uno aportando una perspectiva única y enriquecedora. Desde la optimización de procesos en un contexto globalizado hasta la integración de la tecnología en la estructura corporativa, los lectores se embarcarán en un viaje a través de las múltiples dimensiones de la gestión empresarial moderna. A través de las páginas de este libro, las teorías se convierten en herramientas prácticas y los conceptos abstractos en acciones concretas.

Cada capítulo de este libro es una muestra de la rigurosidad académica y la relevancia práctica, proveyendo una guía invaluable para aquellos que buscan no solo entender sino también aplicar las estrategias empresariales más efectivas en su camino hacia el éxito. Este libro es, por tanto, un recurso imprescindible para empresarios, académicos, estudiantes de posgrado y cualquier profesional decidido a forjar un futuro exitoso en el mundo de los negocios.

Capítulo 1

Estrategias de Crecimiento para Empresas de Consumo Masivo: El Caso de la Gestión de Inventario en la Industria de Bebidas Gaseosas



Antecedentes

En Guayaquil, el dinamismo de las empresas de productos de consumo masivo exige un enfoque meticuloso en la planificación estratégica para potenciar la productividad y optimizar el inventario. Una compañía de Bebidas Gaseosas, reconocida por su variedad y precios accesibles, enfrenta desafíos críticos en el registro y manejo de mercancías, lo que ha suscitado críticas entre los consumidores y ha revelado la necesidad de una estrategia más efectiva para mantener su posición en un mercado altamente competitivo.

La planificación estratégica, según Weston (2020), debe ser un proceso reflexivo que no solo determine una dirección a seguir sino también establezca metas claras y acciones concretas para alcanzar una visión de futuro deseada. Este enfoque asegura que tanto la atención del personal como la asignación de recursos se orienten eficazmente hacia los objetivos de la organización.

En este contexto, es fundamental gestionar eficientemente el volumen de producción y el inventario de los productos más demandados por los clientes. Actualmente, la empresa padece de un nivel de stock subóptimo, provocando insatisfacción y quejas continuas que amenazan su credibilidad y favorecen a sus competidores.

García (2021, citado en Minaya 2020) enfatiza la importancia de tres tipos de procesos organizacionales: estratégicos, de negocio y de soporte. Los procesos estratégicos, liderados por la alta dirección, definen la misión y las estrategias a largo plazo. Los procesos de negocio buscan satis-

facilitar las necesidades externas y ganar cuota de mercado. Por último, los procesos de soporte atienden las necesidades internas, asegurando que la organización funcione como un todo cohesivo.

La metodología actual de inventario consiste en un conteo mensual de productos en la bodega, realizado por un contador y supervisado por el jefe de almacén, para garantizar la precisión de los registros. Sin embargo, las decisiones sobre la variedad y cantidad de productos a mantener no siempre reflejan la demanda real del mercado. La empresa ABC, fundada en Perú y establecida en Ecuador en el año 2000, busca a través de una gestión de inventario más eficaz, expandir y consolidar su presencia a nivel mundial.

Fundamentos Teóricos de la Administración Estratégica: El Plan Estratégico

Las organizaciones modernas se ven obligadas a adaptarse a las cambiantes demandas de los consumidores, un proceso que implica la fidelización de marca a través de estrategias oportunas. Según Otaneda (2018), esto se logra mediante la implementación de planes estratégicos bien diseñados, los cuales deben establecerse con claridad en cuanto a tiempo, espacio y objetivos específicos. La necesidad de cambios organizacionales es evidente en aspectos como la adopción de nuevos modelos de negocios, la mejora en la distribución de productos, el desarrollo de procesos innovadores y los ajustes en la planificación, que en conjunto facilitan la toma de decisiones acertadas.

Muñiz-Jaime et al. (2022) destacan la relevancia de la planificación estratégica en el proceso de toma de decisiones, especialmente en lo que respecta a evaluar las acciones presentes y definir el rumbo a seguir en el futuro. La eficiencia y la claridad en el establecimiento de metas son fundamentales para garantizar el éxito de cualquier organización.

Billuo (2004) enfatiza que la planificación estratégica es un proceso en el que los líderes organizacionales definen su visión futura y establecen metas y objetivos. Este proceso implica determinar la secuencia de acciones necesarias para alcanzar la visión propuesta. La planificación

estratégica suele enfocarse en objetivos a mediano y largo plazo, con una duración estimada de tres a cinco años, aunque puede extenderse aún más. Chiavenato (2020) contrasta esto con la planificación comercial, que tiende a concentrarse en objetivos tácticos a corto plazo, como la asignación de presupuestos.

Alles (2009) sostiene que el resultado de la planificación estratégica es un documento o conjunto de directrices que pueden ser compartidos y comprendidos por diversos actores de la organización, incluyendo empleados, clientes, socios comerciales e inversores. Las organizaciones realizan una planificación estratégica periódica para adaptarse a los cambios en el entorno comercial, industrial y regulatorio. Los planes estratégicos deben ser flexibles para incorporar cambios estratégicos a medida que se presentan. Finalmente, Ponce (2004) argumenta que la planificación estratégica no solo es una herramienta de gestión crucial para las empresas en la toma de decisiones, sino que también sirve como guía estructurada para enfrentar futuros escenarios. En su análisis, identifica cuatro dimensiones clave: planificación, organización, dirección y control.

Por lo anterior, la administración estratégica y la planificación estratégica son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno empresarial dinámico y competitivo. Estas prácticas permiten a las organizaciones adaptarse y prosperar frente a los desafíos y oportunidades emergentes.

Proceso de Planificación Estratégica

García (2020) en su investigación resalta la importancia de una reflexión y planificación exhaustiva por parte de la alta dirección en el proceso de planificación estratégica. Antes de adoptar un plan de acción y definir su implementación estratégica, los ejecutivos deben considerar múltiples opciones. En este marco, la planeación estratégica debe tender hacia la simplicidad, un enfoque que valoriza a las organizaciones en la actualidad. Sin embargo, esta simplicidad no debe comprometer la aspiración competitiva de la empresa.

De acuerdo con García, se espera que la gerencia seleccione una estra-

tegia que probablemente produzca resultados positivos, mejore el desempeño de la empresa y se ejecute rentablemente con altas probabilidades de éxito, minimizando al mismo tiempo el riesgo financiero. El desarrollo y ejecución de la planificación estratégica abarcan tres pasos esenciales:

- 1. Formulación de la Estrategia:** En esta fase, una empresa evalúa su situación actual mediante auditorías internas y externas (Muñoz-Jaime et al., 2022). Esto ayuda a identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Análisis FODA). A partir de este análisis, los gerentes determinan en qué planes o mercados enfocarse o retirarse, cómo asignar los recursos de la empresa y si considerar la expansión mediante joint ventures o fusiones (Anaza, 2022). Las decisiones estratégicas tienen un impacto a largo plazo en el éxito organizacional y generalmente son tomadas por ejecutivos de alta dirección, quienes también asignan los recursos para su implementación.
- 2. Implementación de la Estrategia:** Posterior a la formulación, la empresa establece metas y objetivos específicos relacionados con la estrategia y asigna recursos para su ejecución. El éxito en esta etapa depende de la efectividad de la alta dirección para comunicar la estrategia a toda la empresa y lograr que los empleados se comprometan con su ejecución (Coopers & Lybrand, 1997). La implementación efectiva implica desarrollar una estructura sólida para la estrategia, maximizar la utilización de recursos relevantes y reorientar los esfuerzos de marketing según las metas de la estrategia.
- 3. Evaluación de la Estrategia:** Es importante que los gerentes evalúen el desempeño de una estrategia después de su implementación. Esta evaluación implica revisar los factores internos y externos que afectan la implementación, medir el desempeño y tomar medidas correctivas para mejorar la eficacia de la estrategia. Por ejemplo, tras implementar una estrategia para mejorar el servicio al cliente, una empresa puede necesitar un nuevo software CRM para lograr las mejoras deseadas en las relaciones con los clientes (Chiavenato, 2021).

Estos pasos se llevan a cabo en tres niveles jerárquicos: gerencia supe-

rior, gerencia media y operativa. Por tanto, es vital fomentar la comunicación e interacción entre empleados y gerentes en todos los niveles, contribuyendo a que la empresa opere de manera más funcional y eficiente.

La observación de Fonseca (2021) sobre la tendencia de las empresas a adoptar estrategias reactivas en un entorno empresarial volátil es una preocupación pertinente. La reactividad, aunque a veces necesaria, tiende a ser una solución a corto plazo que puede requerir una inversión considerable de recursos y tiempo, sin garantizar resultados sostenibles. En contraste, la planificación estratégica ofrece un enfoque proactivo, permitiendo a las empresas no solo responder sino también influir y moldear su entorno. Este enfoque a más largo plazo tiene múltiples beneficios.

- Primero, la planificación estratégica fomenta la formulación de estrategias más robustas a través de un método lógico y sistemático. Alles (2009) destaca que el proceso mismo de la planificación estratégica puede ser intrínsecamente valioso, mejorando el desempeño general de una empresa más allá del éxito de una estrategia en particular. Esto sugiere que el valor reside no solo en los resultados finales sino también en el proceso de reflexión y análisis estratégico.
- En segundo lugar, la comunicación efectiva es un pilar en el éxito de cualquier planificación estratégica. Cepeda (2001) resalta la importancia de la comunicación en este proceso, que se ve reforzada por la participación activa y el diálogo entre gerentes y empleados. Este intercambio promueve un compromiso más profundo con los objetivos organizacionales, ya que los empleados comprenden mejor las acciones y motivaciones de la empresa. La transparencia y la participación colectiva en el proceso estratégico pueden crear un sentido de propiedad y alineación con los objetivos de la organización.
- Tercero, la planificación estratégica empodera a las personas dentro de la organización. Andrade (2021) subraya que una comunicación y diálogo aumentados en todas las fases del proceso refuerzan la eficacia y el valor percibido por los empleados en relación con el éxito de la empresa. Este empoderamiento es crucial para fomentar un entorno de trabajo en el que los empleados se sientan valorados

y parte integral del éxito empresarial. Un ejemplo destacado de esta descentralización y empoderamiento es el de Walt Disney Co., que integró las funciones de planificación estratégica en sus divisiones comerciales, disolviendo su departamento separado de planificación estratégica. Este enfoque permite una mayor agilidad y relevancia en la planificación, al tiempo que involucra a aquellos que están más cerca de la operación diaria y los desafíos del mercado.

Es por esto que la planificación estratégica no solo es una respuesta a las incertidumbres del entorno empresarial, sino que también actúa como un catalizador para la innovación, la comunicación efectiva y el empoderamiento dentro de las organizaciones. Al adoptar un enfoque proactivo y participativo, las empresas pueden navegar mejor en un paisaje empresarial en constante cambio, asegurando un desarrollo sostenible y el logro de objetivos a largo plazo.

Exploración de estrategias efectivas para el crecimiento y expansión de empresas de consumo masivo

La exploración de estrategias efectivas para el crecimiento y expansión de empresas de consumo masivo es un tema de mucha importancia en el ámbito de los negocios. Una *estrategia de negocios* bien definida, como señala Armendáriz (2012), es esencial para que una empresa alcance sus objetivos. Esta estrategia implica una combinación de tácticas en marketing, finanzas, operaciones, entre otras áreas, buscando otorgar a la empresa una ventaja competitiva en su sector.

Existen diversas estrategias que una empresa puede adoptar, incluyendo liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La elección de una estrategia dependerá de los objetivos específicos de la empresa. Cetre (2021) profundiza en este punto al explicar que las empresas que buscan expandirse pueden emplear una estrategia de crecimiento, mientras que aquellas que buscan mejorar la rentabilidad pueden optar por estrategias de reducción de costos. Las empresas más exitosas no solo cuentan con una estrategia bien definida, sino que también poseen procesos que revisan y actualizan esta estrategia regularmente. Este enfoque estratégico sirve como principio rector para numerosas decisiones organizacionales, desde la contratación de personal hasta el desarrollo de nuevos productos.

Es importante entender la diferencia entre una estrategia de negocio y una declaración de misión. Un ejemplo claro es la visión de Amazon de ser la empresa más centrada en el cliente en el mundo. Esta visión no es una estrategia per se, sino el objetivo que la estrategia busca alcanzar. Así, la estrategia comercial es el marco dentro del cual se desarrollará esta visión (Muñiz-Jaime, 2022).

La estrategia y las tácticas, aunque interrelacionadas, son conceptos distintos. Mientras la estrategia se refiere a los objetivos a largo plazo y la hoja de ruta de una organización, las tácticas son las acciones específicas llevadas a cabo para alcanzar dichos objetivos. Por ejemplo, si una empresa aspira a ser el proveedor más económico de un producto en el mercado, una táctica podría ser negociar con proveedores para reducir los costos de compra. Este tipo de movimientos tácticos son fundamentales para la realización de la estrategia global.

En el contexto de las empresas de consumo masivo, donde la competencia es feroz y los mercados cambian rápidamente, desarrollar y mantener una estrategia de negocios sólida y adaptable es indispensable. Esto requiere no solo un entendimiento claro de los objetivos a largo plazo de la organización, sino también la capacidad para implementar tácticas eficaces que apoyen la estrategia elegida. La gerencia debe estar profundamente comprometida con la estrategia, asegurándose de que todas las decisiones departamentales estén alineadas con la dirección general de la organización. En resumen, la estrategia comercial actúa como un faro que guía todas las actividades de la empresa hacia el logro de sus objetivos y visión a largo plazo.

Las estrategias comerciales, en su diversidad y complejidad, integran componentes clave que son fundamentales para orientar a las empresas hacia sus metas. Estos elementos forman una estructura que abarca desde la visión general hasta los detalles operativos específicos del negocio.

1. Visión y Objetivos: La visión y los objetivos son la esencia de cualquier estrategia comercial. Establecer una visión clara para el negocio es el primer paso para desarrollar instrucciones tácticas dentro de la estrategia comercial. Esto implica determinar tareas específi-

cas y asignar responsabilidades, asegurando que cada acción contribuya a la realización de la visión de la empresa.

2. **Valores Fundamentales:** Según Lara (2007), los valores fundamentales juegan un papel significativo en la orientación de las decisiones y comportamientos dentro de una organización. Estos valores fomentan la coherencia y alineación entre los empleados, reforzando un compromiso compartido con los objetivos de la empresa.
3. **Análisis DAFO:** El análisis DAFO es un componente central de la estrategia comercial. Proporciona un entendimiento detallado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Este análisis es clave para definir áreas de crecimiento potencial y desafíos a superar en el futuro.
4. **Tácticas y Entrega Operativa:** La táctica y la entrega operativa, como apunta Paris (2005), son elementos decisivos para el éxito de cualquier estrategia de negocios. Estos definen los pormenores operativos y aseguran que los responsables de las tácticas comprendan sus roles y responsabilidades, optimizando el uso del tiempo y los recursos.
5. **Recursos y Asignación de Recursos:** La gestión de recursos abarca tanto la asignación eficiente de los recursos existentes como la identificación y adquisición de nuevos recursos. Las empresas dependen de múltiples recursos, incluyendo capital humano, tecnología y financiero, y una estrategia efectiva debe gestionar estos recursos de manera óptima para el logro de objetivos.
6. **Medición y Análisis:** Otaneda (2018) enfatiza la importancia de plataformas de inteligencia de datos en la fase de evaluación de una estrategia comercial. Esta fase se centra en medir cómo el rendimiento del negocio se alinea con la estrategia establecida, permitiendo a las empresas mantener un enfoque estratégico claro, establecer objetivos y plazos, y manejar preocupaciones como las limitaciones presupuestarias.

En conjunto, estos componentes de la estrategia comercial guían a las empresas en el desarrollo e implementación de planes que son coherentes

con sus metas y visión. Al integrar estos elementos en su planificación estratégica, las organizaciones pueden abordar de manera más efectiva los retos del entorno empresarial actual, asegurando una implementación efectiva de sus estrategias y una mejora continua en sus operaciones.

Control de inventario

El control de inventario, como bien lo indica Pérez-Carballo (2013), es un componente esencial en cualquier negocio minorista, siendo un activo clave para mantener la rentabilidad y maximizar las ganancias. La gestión eficiente del inventario implica no solo la optimización de su uso, sino también evitar el exceso de existencias y reducir las cancelaciones. Esta gestión precisa y controlada del inventario es vital para equilibrar la demanda de los clientes con la capacidad de la empresa para suministrar.

La diferencia entre gestión y control de inventario, aunque sutil, es significativa. Como menciona Armendáriz (2012), estas dos facetas trabajan juntas para asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa y satisfacer la demanda del cliente. El control de inventario implica una serie de operaciones complejas que incluyen supervisión del almacenamiento, reabastecimiento, clasificación, almacenaje, rotación y seguimiento de productos.

La falta de un control efectivo de inventario conduce a desafíos como pedidos atrasados y exceso de existencias, ambos perjudiciales para la salud financiera y la lealtad del cliente. Solano (2019) destaca que los pedidos pendientes pueden resultar en insatisfacción del cliente, ya que los vendedores no pueden proporcionar los productos deseados a tiempo. Por otro lado, el exceso de existencias inmoviliza el capital operativo y puede conducir a la obsolescencia de los productos.

Para abordar estos desafíos, las empresas deben optimizar sus procesos de control de inventario, lo que a su vez puede mejorar la eficiencia de la cadena de suministro, reduciendo los costos de logística, almacenamiento y transporte. Un control efectivo de inventario previene problemas como excedentes, obsolescencia, deterioro, desperdicio, desabastecimiento y decepción de los clientes.

En términos de sistemas de control de inventario, existen dos enfoques principales: inventario periódico e inventario perpetuo. Barquero (2013) explica que el inventario periódico implica el recuento físico de inventario en intervalos regulares y suele ser adecuado para organizaciones con volúmenes menores de inventario, ya que este método puede ser laborioso y poco eficiente en recursos. En cambio, el inventario perpetuo, como lo señala Otaneda (2018), implica un seguimiento continuo y automatizado del inventario, utilizando software especializado. Este método es más adecuado para organizaciones con mayores niveles de inventario debido a su eficiencia y precisión en tiempo real.

Modelo de gestión de inventarios

La gestión de inventario, tal como lo define Armendáriz (2012), implica un delicado equilibrio entre satisfacer las necesidades de inventario y minimizar los costos asociados con su adquisición y mantenimiento. Esta gestión eficaz del inventario es un desafío particular para las empresas que manejan una gran diversidad de productos.

Mejía (2019) señala la complejidad de controlar los niveles de inventario cuando se manejan cientos o miles de diferentes números de pieza. Para abordar este desafío, muchas empresas recurren al enfoque ABC, que se basa en el análisis de Pareto, conocido comúnmente como la regla "80/20". En el contexto del inventario, esta regla sugiere que aproximadamente el 20% de los artículos en inventario representan alrededor del 80% de los costos de inventario. Por lo tanto, monitoreando y controlando este 20% crítico, una empresa puede influir significativamente en sus costos de inventario.

Los artículos dentro del inventario se clasifican en tres categorías: A, B y C. Cetre (2021) explica que los artículos A son aquellos que, aunque representan una pequeña porción del inventario total, constituyen la mayoría de los costos. Los artículos B y C, por otro lado, representan una mayor parte del inventario, pero contribuyen menos a los costos totales. Esta clasificación permite a las empresas asignar recursos de manera más eficiente, concentrándose en los artículos A, mientras que los artículos B y C se supervisan con menos frecuencia.

Además del enfoque ABC, otro método útil es el conteo cíclico, como describe Andrade (2021). A diferencia del tradicional conteo anual de inventario, el conteo cíclico implica un recuento físico continuo de secciones específicas de la planta o almacén. Este método es más eficiente y menos disruptivo que el conteo total anual. En el conteo cíclico, una empresa puede priorizar el recuento de los artículos A, seguido por los B y C, con la frecuencia del recuento variando según la categoría del artículo.

La precisión en los registros de inventario también es esencial y varía según la categoría de los artículos. Los elementos A, por su importancia en términos de costos, requieren un mantenimiento de registros más preciso en comparación con los elementos B y C. Este enfoque diferenciado asegura que los recursos de la empresa se utilicen de manera eficiente, minimizando los costos y mejorando la precisión del inventario.

Al adoptar sistemas como el análisis ABC y el conteo cíclico, las empresas pueden manejar sus inventarios de manera más eficaz, equilibran la necesidad de disponibilidad de producto con la optimización de costos y recursos.

Dentro del ámbito de la gestión de inventarios, los modelos de cantidad de pedido juegan un papel crucial en la optimización del abastecimiento y la reducción de costos. Entre estos, se destacan el modelo de cantidad de pedido fijo, el modelo de intervalo de pedido fijo y el modelo de un solo período, cada uno adaptado a diferentes necesidades y contextos empresariales.

- **Modelo de Cantidad de Pedido Fijo:** Este modelo, conocido como EOQ (Economic Order Quantity), implica pedir la misma cantidad en cada reposición. Marín (2020) explica que este modelo se adapta bien a situaciones en las que las empresas están sujetas a restricciones de empaque de sus proveedores. Por ejemplo, si un producto se empaqueta en cantidades fijas, como 100 sujetapapeles por caja, los clientes deben comprar la cantidad completa o un múltiplo de ella. Este modelo es eficiente para garantizar que las empresas no realicen pedidos en cantidades que no coincidan con los requisitos de empaque del proveedor, lo que podría llevar a un exceso de inventario o falta del mismo.

- **Modelo de Intervalo de Pedido Fijo:** Utilizado comúnmente en el sector minorista, este modelo, como Cepeda (2001) señala, se basa en realizar pedidos en intervalos de tiempo predefinidos (semanales, quincenales, mensuales, etc.). El tamaño del lote de pedido se determina según la cantidad de inventario necesaria desde el momento del pedido hasta el próximo ciclo. Este modelo requiere verificaciones periódicas de los niveles de inventario y es ideal para empresas que manejan una variedad de productos con demandas predecibles, como farmacias y tiendas de comestibles.
- **Modelo de Un Solo Período:** Este modelo se aplica a productos perecederos o de vida limitada, como alimentos, flores o periódicos. Los productos no vendidos generalmente no se trasladan de un período a otro, y a menudo hay costos asociados con su eliminación. El modelo de un solo período busca un equilibrio entre el costo de perder la buena voluntad del cliente y el costo de oportunidad de no tener suficiente inventario, y el costo de poseer un exceso de inventario al final del período. Es fundamental para empresas que manejan bienes con alta rotación y corta vida útil, donde la precisión en la predicción de la demanda es vital para minimizar pérdidas y maximizar la satisfacción del cliente.

Cada uno de estos modelos ofrece enfoques distintos para la gestión de inventario, permitiendo a las empresas elegir la metodología que mejor se adapte a su tipo de producto, mercado y condiciones operativas. La selección y aplicación adecuada de estos modelos es esencial para lograr una gestión eficiente del inventario, minimizando los costos y maximizando la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa.

Equilibrio parcial

El concepto de equilibrio parcial en la gestión de inventarios es una táctica crucial para determinar cuándo y cuánto reabastecer, buscando equilibrar de manera óptima los costos de mantenimiento con los costos de preparación o pedido. Este enfoque se centra en seleccionar la cantidad de períodos que cubrirá el pedido de inventario, de manera que los costos totales de mantenimiento se acerquen lo más posible al costo de preparación/orden.

Una vez que se ha establecido un tamaño de lote adecuado utilizando alguna de las técnicas mencionadas anteriormente, se puede determinar el punto de reorden. Este punto, como lo indica Ponce (2004), se basa en la tasa de demanda y el tiempo de entrega. Si es necesario incluir un stock de seguridad, este se añade a la cantidad del punto de pedido. La fórmula para calcular el punto de pedido se aprecia en la Ecuación 1.

$$Pd = De + Ss$$

Ecuación 1.

Donde:

- Pd representa el Punto de pedido.
- De es la Demanda esperada durante el tiempo de entrega.
- Ss es el Stock de seguridad.

Por ejemplo, para un artículo de inventario con una demanda de 100 unidades por mes, un tiempo de entrega de dos meses y un stock de seguridad deseado de dos semanas, el punto de pedido sería 250 unidades. Esto significa que se debería realizar un pedido siempre que el nivel de inventario de ese artículo disminuya a 250 unidades. Matemáticamente, se expresa como:

$$Pd = 100 \text{ unidades/mes} \times 2 \text{ meses} + 2 \text{ semanas} = 250 \text{ unidades}$$

Este método de equilibrio parcial es fundamental para garantizar que los inventarios se mantengan a un nivel que maximice la eficiencia y minimice tanto el riesgo de desabastecimiento como el costo de mantener un exceso de inventario. Permite a las empresas responder de manera proactiva a las fluctuaciones en la demanda y los tiempos de entrega, asegurando así una gestión eficaz del inventario y una satisfacción constante de las necesidades de los clientes.

Análisis Estratégico en una Empresa de Bebidas Gaseosas

La Empresa de Bebidas Gaseosas, una compañía de consumo masivo, enfrenta desafíos significativos debido a la ausencia de una plani-

ficación estratégica efectiva. Esta carencia subraya la necesidad de un Diagnóstico Empresarial comprehensivo, una herramienta clave para evaluar la posición actual de la empresa en el mercado y los problemas que limitan su crecimiento y éxito. Según Anaza (2022), este diagnóstico debe incluir análisis detallados para identificar problemas clave y desarrollar soluciones efectivas.

En el contexto comercial, donde el objetivo primordial es la generación de ganancias, se recomienda implementar una gestión de planificación presupuestada rigurosa. Esta gestión enfocada en los inventarios asegura que los costos de producción se mantengan bajos sin comprometer la calidad del producto. Las empresas de bebidas gaseosas enfrentan desafíos complejos cuando la producción no satisface la demanda, resultando en deficiencias en el stock y, por ende, en el servicio al cliente. La falta de una planificación adecuada conduce a entregas insatisfactorias, lo que genera reclamos y descontento en el canal de ventas.

El entorno empresarial actual, influenciado por factores globales como la pandemia del COVID-19 y conflictos geopolíticos, como la guerra entre Ucrania y Rusia, exige una reconfiguración en la percepción y el comportamiento del consumidor. La revista Another (2022) destaca que estos cambios globales redefinen los patrones de consumo. En este escenario, las empresas deben adaptarse rápidamente para mantener su relevancia y competitividad.

Este contexto de mercado cambiante ha llevado a la empresa de Bebidas Gaseosas a enfrentar una disminución en la demanda de sus productos. La competencia creciente en tamaño y capacidad puede intensificar esta situación. Por lo tanto, es esencial que la empresa desarrolle una estrategia de posicionamiento efectiva que no solo atraiga a nuevos clientes, sino que también fidelice a los actuales. El objetivo es aumentar las utilidades y fortalecer la presencia de la marca en el mercado.

La problemática central se centra en si un plan estratégico de crecimiento en empresas de consumo masivo, como la de Bebidas Gaseosas, podría mejorar el control de inventario y fortalecer la lealtad de los clientes. Para abordar esta cuestión, la investigación se estructuró me-

dian­te un enfoque inductivo-deductivo y mixto, utilizando encuestas y entrevistas. Las encuestas se centraron en diagnosticar factores relacionados con la disminución de ventas y la escasez de stock. Los resultados obtenidos proporcionaron una base de datos valiosa para formular estrategias que impulsen el crecimiento y la eficiencia de la empresa.

La investigación realizada a tiendas minoristas en la ciudad de Guayaquil, ubicadas en Sauces 4, Zona Tarqui, ofrece una perspectiva esclarecedora sobre diversas áreas críticas en la gestión y operación de estos establecimientos.

En la Tabla 1 se presentan los resultados de la evaluación del nivel de conocimiento de los propietarios y gerentes de tiendas minoristas sobre la administración efectiva de sus negocios. La mayoría de los encuestados (36%) indicaron un desacuerdo total con respecto a la administración eficaz de sus negocios, lo que sugiere una importante área de mejora en términos de gestión empresarial para estos establecimientos.

En la Tabla 2 se examina si los propietarios y gerentes consideran que el volumen de sus compras por producto es el adecuado para sus negocios. El 45% de los encuestados se mostraron totalmente de acuerdo con que el volumen de sus compras es el correcto, lo que indica una percepción positiva sobre la gestión de inventario en sus tiendas.

A través de los resultados mostrados en la Tabla 3 se analiza si los encuestados han enfrentado problemas con el stock de mercadería en los últimos tres meses. Un notable 59% de los participantes confirmaron haber tenido problemas relacionados con el stock de mercadería. Esto resalta la necesidad de mejorar las estrategias de gestión de inventario para evitar situaciones que puedan afectar negativamente la operatividad y la satisfacción del cliente.

En la Tabla 4, se explora la percepción de los dueños de tiendas sobre las tendencias recientes en ventas. Se revela que la mitad de los encuestados (50%) ha experimentado una disminución en las ventas durante los últimos tres meses. Esta situación sugiere un vínculo directo con los desafíos de inventario mencionados anteriormente, indicando la nece-

Tabla 1*Conocimiento sobre la Administración de Negocios*

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	7	32%
De acuerdo	5	23%
Desacuerdo	2	9%
Totalmente desacuerdo	8	36%
Ni acuerdo ni desacuerdo	0	0%
Total	22	100%

Tabla 2*Adecuación del Volumen de Compras por producto*

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	10	45%
De acuerdo	8	36%
Desacuerdo	1	5%
Totalmente desacuerdo	3	14%
Ni acuerdo ni desacuerdo	0	0%
Total	22	100%

Tabla 3*Desafíos en el manejo del Stock de Mercadería*

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	13	59%
De acuerdo	6	27%
Desacuerdo	1	5%
Totalmente desacuerdo	0	0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	2	9%
Total	22	100%

sidad de estrategias más efectivas de gestión de inventario y abastecimiento para mejorar las ventas.

Por otro lado, la Tabla 5 muestra una división en la gestión de inventarios, con un 27% de los participantes afirmando tener a alguien contratado específicamente para esta tarea, mientras que otro 27% niega contar con tal apoyo. Este resultado refleja la variabilidad en la capacidad y los recursos de las diferentes tiendas para gestionar eficientemente sus inventarios, un aspecto clave para la sostenibilidad y el crecimiento del negocio.

La Tabla 6 aborda el tiempo de respuesta de los proveedores en situaciones de falta de productos. Un 54% de los encuestados señala que no reciben reabastecimiento de productos de manera oportuna cuando hay escasez de stock. Esto pone de manifiesto un área crítica para la mejora: la relación con los proveedores y la eficiencia en la cadena de suministro, elementos fundamentales para mantener la operatividad y la satisfacción del cliente.

En la Tabla 7, se observa que un 41% de los encuestados mantiene un plan de abastecimiento de productos, resaltando que una mayoría significativa aún carece de tal planificación. Este aspecto es crucial, especialmente en un entorno donde la gestión eficiente del inventario es fundamental para satisfacer las demandas del cliente y mantener la competitividad.

La Tabla 8 arroja luz sobre una preocupación crítica entre los dueños de tiendas: el 86% de los participantes reconoce que la falta de inventario es un precursor potencial de la pérdida de clientes y, por ende, de la disminución de las ventas. Este hallazgo resalta la importancia de una gestión de inventario precisa y proactiva para asegurar la retención de clientes y la continuidad de las ventas.

La Tabla 9 revela que un 36% de los encuestados ha realizado controles en sus negocios con el objetivo de implementar nuevos procesos administrativos. Sin embargo, la mayoría aún no enfoca su atención en este aspecto, lo que puede ser un factor contribuyente a los desafíos operativos y estratégicos identificados anteriormente.

Tabla 4*Tendencias recientes en las ventas minoristas*

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	11	50%
De acuerdo	5	23%
Desacuerdo	3	14%
Totalmente desacuerdo	0	0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	3	14%
Total	22	100%

Tabla 5*Gestión de inventario: Contratación de especialistas*

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	6	27%
De acuerdo	1	5%
Desacuerdo	6	27%
Totalmente desacuerdo	4	18%
Ni acuerdo ni desacuerdo	5	23%
Total	22	100%

Tabla 6*Eficiencia en el reabastecimiento de productos*

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	2	9%
De acuerdo	3	14%
Desacuerdo	5	23%
Totalmente desacuerdo	6	27%
Ni acuerdo ni desacuerdo	6	27%
Total	22	100%

Tabla 7

Implementación de Planes de Abastecimiento de Productos

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	4	18%
De acuerdo	9	41%
Desacuerdo	5	23%
Totalmente desacuerdo	4	18%
Ni acuerdo ni desacuerdo	0	0%
Total	22	100%

Tabla 8

Impacto en la Escasez de Inventario en la Clientela y Ventas

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	19	86%
De acuerdo	2	9%
Desacuerdo	0	0%
Totalmente desacuerdo	0	0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	1	5%
Total	22	100%

Tabla 9

Adopción de Nuevos Procesos Administrativos en Negocios

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	5	23%
De acuerdo	8	36%
Desacuerdo	2	9%
Totalmente desacuerdo	3	14%
Ni acuerdo ni desacuerdo	4	18%
Total	22	100%

La Tabla 10, enfocada en la percepción de la necesidad de un plan estratégico en los negocios, revela una conclusión significativa. Un abrumador 91% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que sus negocios requieren un plan estratégico para mejorar la administración y la gestión de sus emprendimientos. Este resultado es un claro indicativo de la conciencia creciente entre los dueños de tiendas sobre la importancia de estrategias bien definidas y estructuradas para el éxito y la sostenibilidad de sus negocios.

Tabla 10

Reconocimiento de la Necesidad de Planificación Estratégica en Negocios

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	20	91%
De acuerdo	2	9%
Desacuerdo	0	0%
Totalmente desacuerdo	0	0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	0	0%
Total	22	100%

Discusión

La encuesta realizada a los propietarios de tiendas minoristas en Guayaquil revela varias dimensiones críticas en la gestión de sus negocios. Al analizar los resultados en su conjunto, emerge una imagen compleja de sus prácticas de gestión, percepciones de inventario y necesidades estratégicas.

El 36% de los encuestados en la Tabla 1 que admiten una administración ineficaz de sus negocios resalta una desconexión significativa entre el conocimiento empresarial y su aplicación práctica. Esta brecha en la comprensión y ejecución de prácticas de gestión efectivas se ve reflejada también en la Tabla 4, donde el 50% observa una disminución en las ventas. Este paralelo sugiere que los desafíos en la administración pueden estar directamente impactando el desempeño comercial.

La percepción positiva del volumen de compras, indicada por el 45% en la Tabla 2, contrasta con el 59% de la Tabla 3 que reporta problemas de stock. Este contraste indica que, aunque los dueños de tiendas creen estar haciendo compras adecuadas, la realidad de su gestión de inventario no se alinea con esta percepción, llevando a desafíos en el abastecimiento y posiblemente afectando las ventas.

La Tabla 5 revela una división en la gestión del inventario, con un 27% de los encuestados sin personal dedicado a esta tarea. Esto puede ser un factor contribuyente a los problemas de stock identificados. Además, la Tabla 6 destaca que más de la mitad de los encuestados enfrentan desafíos con el tiempo de respuesta de los proveedores, lo que complica aún más la gestión eficiente del inventario.

Un hallazgo revelador es el reconocimiento casi unánime (91% en la Tabla 10) de la necesidad de un plan estratégico. Este resultado demuestra una conciencia creciente entre los propietarios de la importancia de estrategias bien estructuradas para la supervivencia y el crecimiento de sus negocios. Sin embargo, esta necesidad percibida no se traduce necesariamente en acción, como se observa en la Tabla 9, donde solo un 36% ha realizado controles para implementar nuevos procesos administrativos.

El análisis de las tablas resalta correlaciones clave y tendencias que son claves para comprender el impacto de diversas prácticas de gestión en los resultados empresariales:

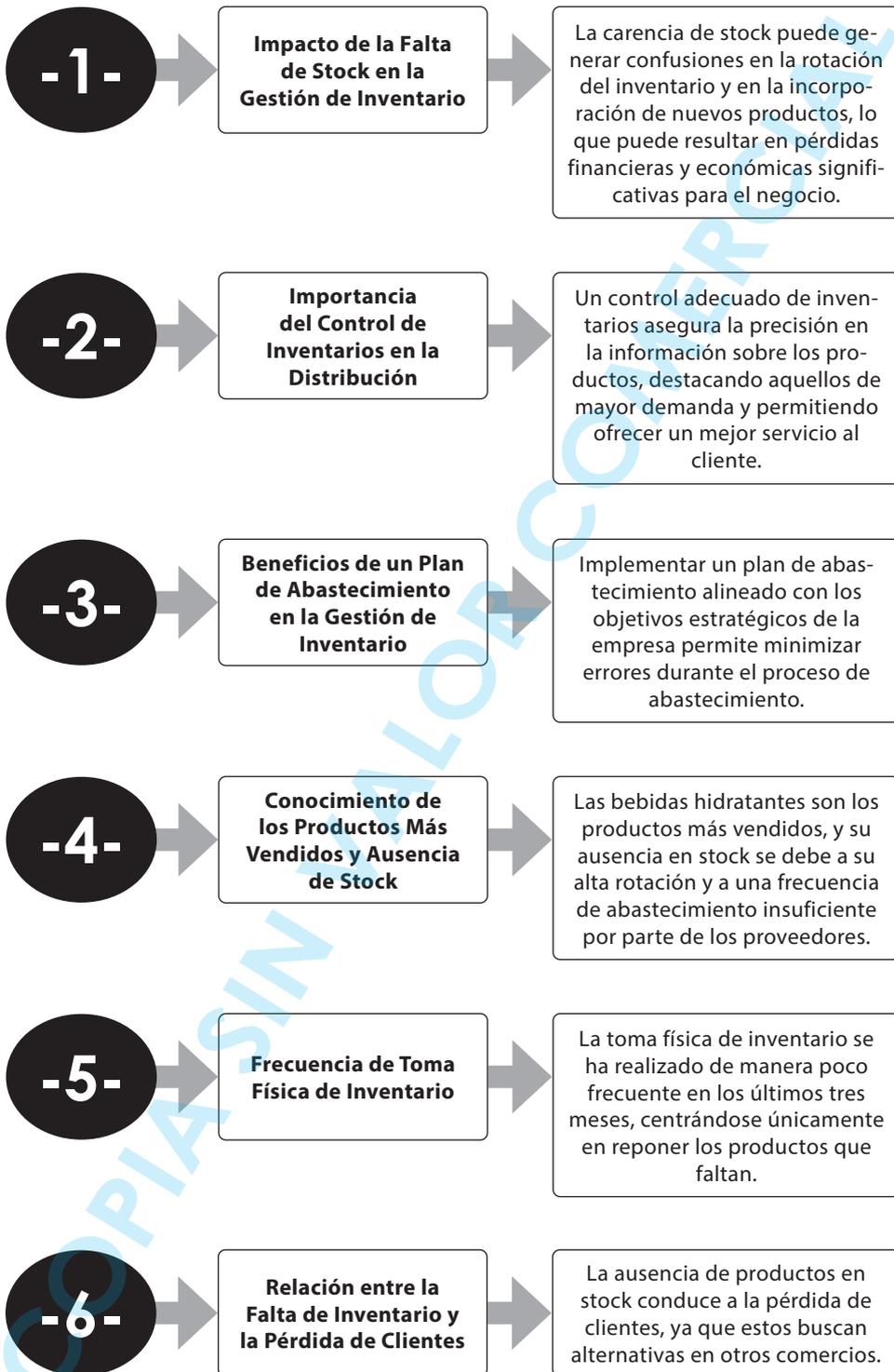
- 1. Correlación entre la percepción de la administración de negocios y la gestión de inventario:** Observamos una discrepancia notable entre el 36% de los encuestados que expresan un desacuerdo total con la eficacia de la administración de sus negocios y el 45% que se siente totalmente de acuerdo con que el volumen de sus compras es adecuado. Esta brecha sugiere que, a pesar de la confianza en aspectos específicos de la gestión de inventario, existe una desconexión significativa en la aplicación general de prácticas de gestión empresarial que puede estar afectando negativamente otros aspectos del negocio.

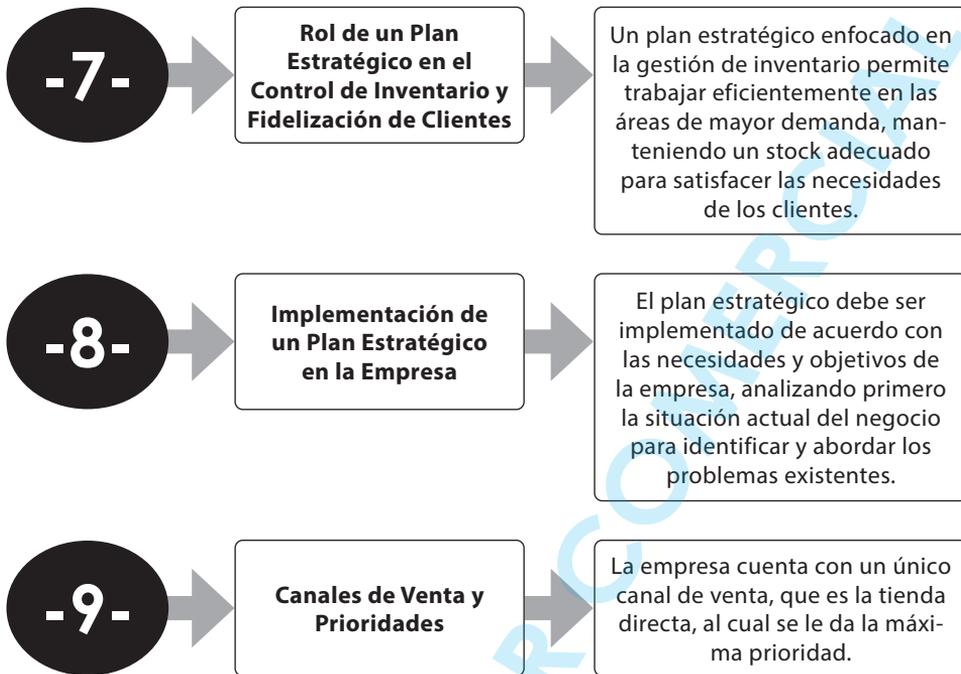
2. **Impacto de los desafíos de inventario en las ventas:** La correlación entre el 59% de participantes que reportan haber enfrentado problemas con el stock y el 50% que ha observado una disminución en las ventas en los últimos tres meses subraya la influencia directa que problemas de inventario pueden tener sobre la rentabilidad. Este vínculo evidencia cómo las dificultades operativas en el manejo de inventario pueden ser un factor determinante en el desempeño comercial general.
3. **Relación entre la contratación de especialistas en gestión de inventario y la eficiencia en el reabastecimiento:** La presencia de especialistas en gestión de inventario en solo el 27% de los negocios contrasta con el 54% que indica ineficiencias en el reabastecimiento de productos. Esta correlación pone de manifiesto la importancia de contar con personal calificado que pueda optimizar la gestión de inventario y mejorar la eficiencia operativa, destacando la relación directa entre la gestión de inventario especializada y una cadena de suministro eficaz.

Estos puntos de análisis evidencian cómo la gestión de inventario y las percepciones administrativas se entrelazan con resultados comerciales tangibles, como las ventas y la eficiencia operativa. La identificación de estas correlaciones no solo subraya áreas críticas para la intervención y mejora, sino que también sugiere que medidas enfocadas en profesionalizar la gestión de inventario y adoptar estrategias de planificación más robustas podrían tener un impacto directo y positivo en la rentabilidad y sostenibilidad de los negocios minoristas.

Evaluación de la Gestión de Inventario: Perspectivas del jefe de Gestión de Negocio

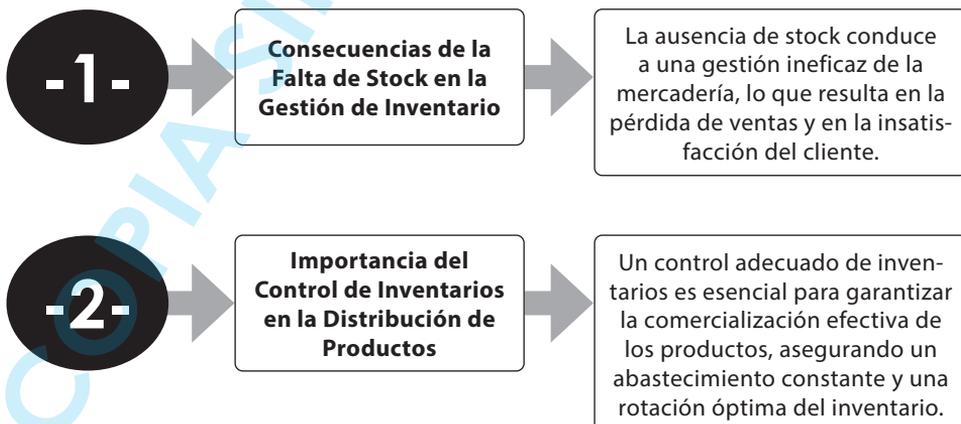
La entrevista realizada al jefe de Gestión de Negocio se centró en evaluar las dinámicas y retos asociados con el abastecimiento de stock y la distribución de productos en la empresa. A continuación, se presentan las respuestas obtenidas durante la entrevista, donde se abordan temas clave en la gestión de inventarios y estrategias para mejorar el desempeño empresarial.

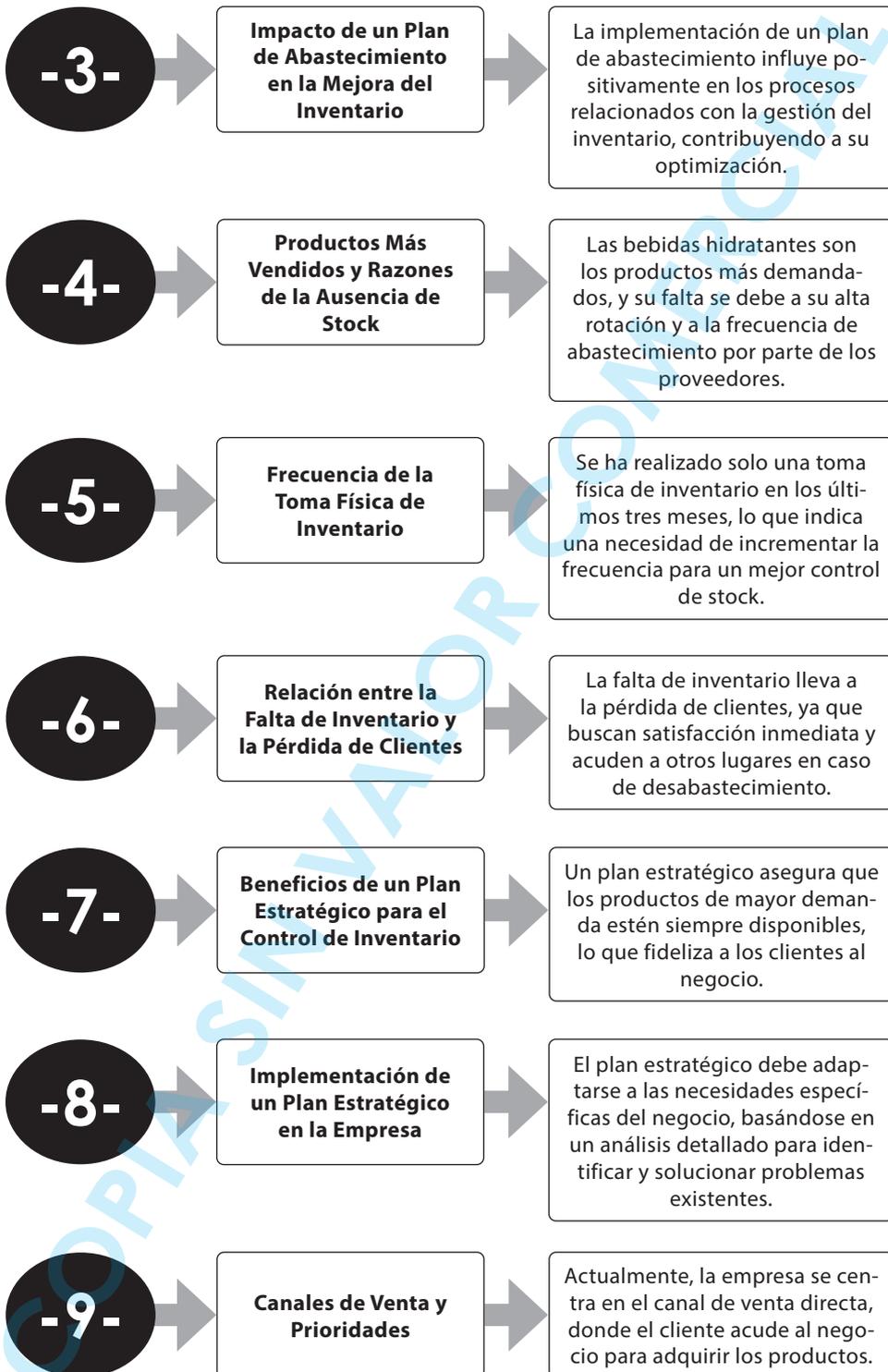




Insights de la Gestión de Inventario: Perspectivas del jefe de Inventario

La entrevista con el jefe de Inventario proporciona una visión crucial sobre cómo la gestión de inventario impacta en la operatividad y la satisfacción del cliente en la empresa de bebidas gaseosas. A continuación, se exploran las respuestas dadas a cada pregunta, destacando aspectos fundamentales de la gestión de inventario.





Estrategias identificadas para la Optimización de la Gestión de Inventario en Empresas de Consumo Masivo

La identificación de las estrategias y prácticas efectivas para la gestión óptima del inventario en empresas de consumo masivo se desprenden de la investigación realizada en la empresa de Bebidas Gaseosas.

A través de entrevistas y encuestas detalladas, se exploraron los desafíos y oportunidades inherentes a la gestión del inventario, subrayando la importancia de una planificación estratégica bien articulada y la implementación de prácticas eficientes de gestión. Los resultados de este estudio proporcionaron una visión integral de los factores que influyen en el éxito y la eficiencia del manejo de inventarios en el sector, destacando el papel clave de las estrategias adaptativas y proactivas en el ámbito del consumo masivo. A continuación, se detalla lo encontrado.

- 1. Equilibrio entre Oferta y Demanda:** Los hallazgos muestran que la gestión del inventario es necesario para mantener un equilibrio entre el exceso de stock y la satisfacción de la demanda del cliente. Un inventario bien planificado y administrado puede prevenir tanto la acumulación de stock innecesario como la insatisfacción del cliente por falta de productos.
- 2. Integración de la Gestión de la Demanda y Operaciones:** La integración efectiva de las funciones de gestión de la demanda y operaciones mediante un proceso de ventas y operaciones se revela como un elemento esencial. Este enfoque colaborativo permite a los equipos de ventas y marketing realizar planificaciones más efectivas, obteniendo una visión realista de los niveles de inventario disponibles y proyectados.
- 3. Estrategias de Crecimiento Mediante una Gestión de Inventario Adecuada:** La gestión eficiente del inventario es fundamental para el crecimiento y la expansión de las empresas. Aspectos como la previsión precisa de la demanda, el seguimiento centralizado del inventario y la reposición automatizada son identificados como componentes clave para la optimización del control de inventario. Además, se resalta la importancia de implementar un enfoque de

inventario Justo a Tiempo (JIT) y una gestión eficaz del almacén para reducir costos y mejorar la eficiencia operativa.

4. **Ajuste del Inventario Sobrevalorado:** El inventario sobrevalorado debe ser ajustado para reflejar el costo de compra o el valor de mercado, lo que sea menor. Este ajuste es clave para mantener la precisión financiera y la rentabilidad.
5. **Implementación del Enfoque ABC:** Basado en el análisis de Pareto, esta práctica demuestra que cerca del 20% de los artículos genera aproximadamente el 80% de los costos de inventario. La clasificación de los artículos en categorías A, B, y C, permite una asignación más eficiente de los recursos y una supervisión detallada de los productos con mayor impacto en los costos, enfocando esfuerzos en los más críticos.
6. **Adopción del Conteo Cíclico:** Este método se revela como una alternativa eficiente y menos disruptiva que el conteo total anual de inventario. Facilita a las empresas la priorización en el recuento de artículos esenciales, permitiendo ajustar la frecuencia de conteo basada en la importancia y categoría del artículo, optimizando así el manejo de inventarios sin interferir significativamente en las operaciones diarias.
7. **Aplicación de Modelos de Cantidad de Pedido:** Entre ellos, el modelo de cantidad de pedido fijo (EOQ), el modelo de intervalo de pedido fijo, y el modelo de un solo período se destacan por su relevancia en la mejora del proceso de abastecimiento y en la reducción de costos. Estos modelos se adaptan a diversas necesidades y contextos empresariales, desde productos envasados en cantidades predeterminadas hasta artículos perecederos, proporcionando estrategias específicas para gestionar eficazmente la demanda y los niveles de inventario.
8. **Uso del Equilibrio Parcial:** Esta estrategia permite determinar el momento y la cantidad óptima de reabastecimiento, buscando balancear los costos de mantenimiento con los de pedido. La definición de un punto de reorden que considere la demanda esperada y el tiempo de entrega, así como la inclusión de un stock de seguri-

dad, asegura mantener los niveles de inventario en un punto que maximiza la eficiencia y minimiza los riesgos de desabastecimiento.

Conclusiones

La gestión del inventario en empresas de consumo masivo, como se evidencia en las tiendas minoristas estudiadas, enfrenta desafíos significativos relacionados con la falta de un plan administrativo y de gestión eficaz. Esta carencia conduce a limitaciones en el abastecimiento de productos, generando desabastecimientos y, en última instancia, la pérdida de clientes. La investigación subraya la urgencia de implementar un plan de inventarios robusto para mitigar estos problemas internos y mejorar la rotación de inventarios.

Además, es esencial reconocer la necesidad de eficacia en el manejo del inventario. Una gestión adecuada no solo previene la escasez masiva de productos, sino que también reduce el riesgo de obsolescencia y pérdidas económicas. La implementación de un plan estratégico es crucial para empresas de todos los tamaños, pues establece prioridades claras para satisfacer las necesidades de los clientes, favoreciendo la solvencia y el crecimiento del negocio a través de objetivos estratégicos bien definidos.

Un hallazgo clave de la investigación es que muchos negocios no están llevando a cabo un análisis exhaustivo de su entorno, tanto interno como externo. Esta falta de análisis ha contribuido a una deficiencia en la información necesaria para la toma de decisiones gerenciales y financieras. Por lo tanto, surge la necesidad de aplicar un modelo de gestión interna complementado con planes de inventarios y abastecimiento. Estos elementos son fundamentales para el crecimiento y la mejora administrativa y comercial de los negocios.

Una gestión de inventario eficiente y proactiva, combinada con estrategias de planificación estratégica para asegurar la sostenibilidad y expansión de los negocios en el competitivo sector del consumo masivo es un factor importante. La adopción de estas estrategias y prácticas no solo mejora la eficiencia operativa y reduce costos, sino que también

impulsa la satisfacción del cliente y fortalece la posición competitiva de las empresas en el mercado.

COPIA SIN VALOR COMERCIAL

Referencias

- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad organizacional*. Granica. t.ly/3RLbM
- Armendáriz, J. (2012). *Aprovisionamiento y conservación de materias primas e higiene en la manipulación*. Paraninfo.
- Barquero, M. (2013). *Manual práctico de Control Interno. Teoría y aplicación práctica*. Profit. <https://t.ly/e7tNX>
- Billou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro* (5ª ed.). Pearson. <https://t.ly/RJO6M>
- Cepeda, C. A. (2001). *El sistema de control interno del Estado*. Ediciones Librería del Profesional.
- Chiavenato. (2016). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (3ª ed.). McGraw-Hill. <https://t.ly/ioYSn>
- Coopers & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Díaz de Santos. <https://t.ly/YVHAI>
- Lara, M. (2007). *Manual básico de revisión y verificación contable*. Dykinson. <https://t.ly/cMQ4N>
- Muñiz-Jaime, L., Tomalá-Yáñez, R., & Alvarado-Guaranda, J. (2022, febrero). La Planificación Estratégica y su Aporte al Desarrollo Empresarial de las Mipymes en Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 372-383. <https://tinyurl.com/2achxcc9>
- Ore, H., Olórtegui, E., & Ponce, D. (2020, octubre-diciembre). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Pakamuros*, 8(4), 31-44. <https://tinyurl.com/bdehhycz>
- Paris, F. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones* (4ª ed.). Paidotribo. <https://t.ly/sgkDV>
- Pérez-Carballo, J. (2013). *Control de gestión empresarial. Textos y casos* (8ª ed.). ESIC. <https://t.ly/UpvYv>
- Ponce, A. (2004). *Administración de empresas. Teoría y práctica* (Vol. 1). Limusa. <https://t.ly/Wdtei>

Anexos

Anexo 1. Entrevista al jefe de Gestión de negocio

- **¿Cómo afectaría en el manejo de inventario la falta de stock?**

Puede existir confusiones en cuanto a la rotación del inventario, así como también el ingreso de los nuevos productos, dando realce a pérdidas que puedan afectar en la parte financiera y económica del negocio.

- **¿Por qué consideraría usted que la empresa debe llevar un debido control de inventarios al distribuir los productos?**

De esta forma existe una veracidad en cuanto a la información de los productos que se precisa, aquellos que tienen una mayor salida y con esto se puede dar un mejor servicio al cliente.

- **¿De qué forma un plan de abastecimiento en la gestión del inventario durante el tiempo que haya prestado su servicio de la empresa le permitiría mejorar su inventario?**

El modelo de gestión se aplica conforme a los objetivos estratégicos, por ende, este tipo de plan permite cometer menos errores al momento de abastecer al negocio.

- **¿Conoce usted cuál de sus productos es el más vendido?, ¿Explique Por qué la ausencia de Stock?**

Si el más vendido son las bebidas hidratantes, la falta de este producto se debe a su amplia rotación, su venta es a diario y los proveedores vienen 2 veces por semana.

- **¿Con cuánta frecuencia en los últimos 3 meses ha realizado una toma física de inventario?**

Con total sinceridad, pocos frecuentes, puesto que se solicita lo que hace falta, más nada.

- **¿Por qué cree usted que la falta de inventario puede ser un punto de partida para la pérdida de clientes y por ende disminución de las ventas?**

Puesto que no se cuenta con los productos para vender, los clientes no esperan y buscan otros lugares

- **¿Por qué cree usted al crear un plan estratégico de crecimiento en las empresas de Consumo Masivo, permitirá obtener un mayor control de inventario y lograr fidelizar a clientes potenciales?**

Porque se trabaja en el área de mayor rotación, el inventario, con esto se mantiene en percha los productos tanto los que tienen mayor salida como lo que no los tienen.

- **¿De qué forma un plan estratégico debe ser implementado en la empresa? Explique ¿por qué?**

Se debe trabajar conforme a lo que busca la empresa, mejorar o eliminar los problemas que mantienen y minimizar los errores, pero para ello se debe hacer primero un análisis del negocio.

- **¿Cuántos canales tiene usted de venta?**

Solo el de la tienda, el directo.

- **¿A cuáles de ellos les da más prioridad?**

Al único que mantengo.

Anexo 2. Entrevista al jefe de inventario

- **¿Cómo afectaría en el manejo de inventario la falta de stock?**

Existen faltantes o sobrantes de ciertos productos, es decir existe una mala gestión de la mercadería lo que conlleva a la pérdida de ventas y desilusión de clientes.

- **¿Por qué consideraría usted que la empresa debe llevar un debido control de inventarios al distribuir los productos?**

Porque así se puede garantizar la correcta comercialización de los productos, con lo que se puede asegurar que exista un abastecimiento, que exista un rotación de inventarios conforme a su fecha de caducidad, etc.

- **¿De qué forma un plan de abastecimiento en la gestión del inventario durante el tiempo que haya prestado su servicio de la empresa le permitiría mejorar su inventario?**

Influye en cada uno de los procesos que se aplica para poder mejorar el stock de los productos.

- **¿Conoce usted cuál de sus productos es el más vendido?, ¿Explique Por qué la ausencia de Stock?**

Las bebidas hidratantes de una marca en común, su ausencia se debe a la salida constante a las fechas en las cuales los proveedores abastecen del producto

- **¿Con cuánta frecuencia en los últimos 3 meses ha realizado una toma física de inventario?**

Una sola vez.

- **¿Por qué cree usted que la falta de inventario puede ser un punto de partida para la pérdida de clientes y por ende disminución de las ventas?**

Porque los clientes quieren el producto para consumirlo de forma inmediata, por ello, cuando existe desabastecimiento del producto prefieren ir a otro lugar a comprar.

- **¿Por qué cree usted al crear un plan estratégico de crecimiento en las empresas de Consumo Masivo, permitirá obtener un mayor control de inventario y lograr fidelizar a clientes potenciales?**

Porque se asegura que el producto de mayor consumo se mantenga en percha, por lo que el cliente reconoce que en ese lugar va a existir el producto y por ende se fideliza al negocio.

- **¿De qué forma un plan estratégico debe ser implementado en la empresa? Explique ¿por qué?**

Debe aplicarse conforme a las necesidades del negocio, por ello es necesario realizar un estudio previo para determinar los posibles problemas.

- **¿Cuántos canales tiene usted de venta?**

Solo existe el directo, el cliente va al negocio pide su producto y compra.

- **¿A cuáles de ellos les da más prioridad?**

Al que por el momento se es usando.

Capítulo 2

Modelo de Gestión Contable para Empresas Ferreteras



Antecedentes

Este estudio aborda la situación actual del departamento contable de una empresa ferretera. El propósito es establecer un modelo de gestión basado en procesos que respalde la optimización de las operaciones internas, contribuyendo así al progreso de las actividades del área y asegurando la confiabilidad de la información para la toma de decisiones. A través del análisis de distintas teorías de gestión por procesos y la recolección de datos mediante entrevistas, encuestas y observación, se busca comprender la necesidad de la empresa de mejorar su organización interna debido al crecimiento en ventas y la insuficiencia de una estructura administrativa contable definida. La investigación identifica procesos clave, estratégicos y de soporte, adoptando el enfoque de mejora continua a través de políticas, procedimientos e indicadores de gestión.

Fundamentos Teóricos de Modelos de Gestión Contable Efectivos

Modelo de Gestión

Un modelo de gestión facilita a los gerentes la toma de decisiones informadas que benefician tanto a la empresa como a sus empleados. Estas decisiones influyen en comportamientos y prácticas específicos. Según Souza (2021), el modelo de gestión es percibido como la manera en que un gerente administra a sus empleados y define estrategias clave para el éxito del negocio.

Un modelo efectivo permite alcanzar metas grupales, organizar recursos y emplearlos eficientemente para lograr los objetivos de la organización. Julio (2020) enfatiza que el modelo se centra más en la planificación de procesos que en la mera administración de recursos. Alinea los esfuerzos hacia metas preestablecidas y garantiza que los empleados estén conscientes de estos objetivos, reduciendo esfuerzos, costos y tiempo innecesarios.

Además, un modelo de gestión establece una estructura organizativa clara, definiendo jerarquías y responsabilidades. Alles (2015) explica cómo un modelo puede clarificar la relación entre gerentes y empleados, facilitando la colaboración eficaz y la claridad en la responsabilidad.

La optimización en el uso de recursos también es una ventaja, identificando las formas más efectivas de asignar recursos tanto físicos como intangibles, minimizando el desperdicio y asegurando el uso eficiente de recursos valiosos.

Por último, estos modelos reducen costos, como señala Becerra (2017). La planificación y organización adecuadas promueven el uso eficiente de recursos financieros, humanos y físicos, minimizando costos y desperdicios.

El uso de un modelo de gestión proporciona numerosas ventajas dentro de una organización, estableciendo una cultura y comportamiento que permite al talento humano desempeñarse de manera ordenada y técnica. A continuación, se analizarán los tipos de modelos de gestión aplicables a las empresas y cuál sería el más adecuado según la organización y sus objetivos.

Modelo de Gestión Tradicional

El modelo de gestión tradicional, que alcanzó gran éxito en el siglo XX, se enfrenta a desafíos en el contexto actual. Este modelo, como describe Muñoz (2018), se caracteriza por una estructura altamente jerárquica y centralizada, enfocada en la especialización laboral y orientada más hacia el producto que hacia el cliente. Aunque este enfoque fue

efectivo en el pasado, cuando los cambios comerciales y ambientales eran más lentos y manejables, el ritmo acelerado del mercado actual y el desarrollo tecnológico han aumentado la competencia, haciendo que la gestión jerárquica tradicional sea menos ágil para responder a las fluctuaciones del mercado.

La necesidad de adaptación a un entorno empresarial dinámico requiere la revisión y mejora de las estructuras organizativas y estrategias de gestión. Las estructuras organizacionales tradicionales, comparables a sistemas militares por su jerarquía y disciplina, como apunta Bernal et al. (2019), buscan eficiencia a través de tareas especializadas, jerarquía autoritaria, reglamentación avanzada y centralización de la toma de decisiones. Esta rigidez puede limitar la flexibilidad y agilidad necesarias en el mercado contemporáneo.

En el modelo tradicional, cada departamento sigue normas y reglamentos específicos, y los empleados tienen roles y responsabilidades definidos. Aunque esta estructura puede ser simple de diseñar y operar, con una cadena de mando clara que minimiza los conflictos y mantiene la disciplina, también puede resultar en una organización rígida y poco adaptable.

En términos de competencia, el modelo tradicional asigna autoridad a los puestos en lugar de a los individuos, enfocándose en las metas y objetivos corporativos, como el aumento de ventas o ganancias. Esta orientación puede llevar a una empresa a descuidar aspectos como la responsabilidad social y el desarrollo sostenible, priorizando en cambio las demandas de los accionistas (Modelos Tradicionales, 2019). Este enfoque requiere una constante evaluación de la eficacia de los empleados en sus respectivos roles, asegurándose de que posean las habilidades necesarias para sus responsabilidades asignadas.

Modelo de Gestión Moderna

En respuesta a la rápida evolución tecnológica y la innovación, la gestión moderna ha adoptado un enfoque centrado en la red y la colaboración. Quiroa (2020) destaca la importancia de la comunicación di-

námica y la integración de los intereses individuales y organizacionales, enfatizando habilidades interpersonales como la creación de consenso, el aprendizaje y la tolerancia a la ambigüedad. Estas capacidades son fundamentales en el entorno empresarial actual, que requiere flexibilidad, intuición y autoconfianza.

La transición de la gestión tradicional a la moderna se evidencia en varios aspectos clave:

1. **Estabilidad:** Mientras las organizaciones tradicionales se caracterizan por su estabilidad en actividades y progreso, las modernas son dinámicas y adoptan múltiples estrategias para responder a los cambios constantes, según Cuadrado-Roura y Maroto (2006).
2. **Flexibilidad:** A diferencia de la estructura fija y la gestión inflexible de las organizaciones tradicionales, las modernas buscan constantemente mejorar el flujo de trabajo y actualizarse para mantener su competitividad.
3. **Trabajo en Equipo:** Ventura (2022) señala que, en contraste con la jerarquía y el enfoque en la responsabilidad individual de los modelos tradicionales, las organizaciones modernas promueven el trabajo en equipo y la cooperación, lo que facilita la generación de ideas y mejora la eficiencia laboral.
4. **Estimulación de la Moral:** Noriega (2019) resalta que las organizaciones modernas otorgan mayor libertad y flexibilidad a los empleados, lo cual es crucial para motivar su entusiasmo y rendimiento.
5. **Política de Gestión:** En el ámbito tradicional, las políticas son conservadoras y se adhieren a modelos de trabajo estáticos, mientras que en la gestión moderna se observa una tendencia hacia la flexibilidad, con estrategias comerciales dinámicas y una gestión adaptable, como mencionan Cuadrado-Roura y Maroto (2006).

Esta evolución hacia la gestión moderna refleja la necesidad de adaptarse a un mercado en constante cambio, donde la innovación, la flexibilidad y la colaboración se vuelven esenciales para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones.

Gestión por procesos

La gestión por procesos se centra en secuencias ordenadas de actividades repetitivas que generan valor para usuarios o clientes. Yedra (2020) enfatiza su relevancia en las empresas innovadoras, considerándolos elementos cruciales. Esta gestión se basa en la alineación de los procesos con la estrategia, misión y objetivos de la organización, como lo detalla Medina et al. (2019). Su objetivo es incrementar la satisfacción del cliente, aportar valor y mejorar la capacidad de respuesta.

Este modelo implica una interacción coordinada entre las áreas de una empresa, enfocándose en metas estratégicas comunes. La gestión por procesos es una estrategia a largo plazo que monitorea constantemente los procesos a nivel administrativo para mantener una eficiencia óptima, impulsando así el crecimiento del negocio.

Mallar (2010) argumenta que la gestión de procesos asegura que las actividades se planifiquen y ejecuten dentro de un marco procesal, promoviendo que los empleados se alineen hacia objetivos comunes. Esta gestión permite medir el rendimiento de la organización, reducir costes innecesarios, mejorar la calidad del servicio y revelar procesos esenciales para el éxito. Al centrarse en resultados en lugar de tareas, asignar responsabilidades específicas en cada proceso y establecer indicadores de mejora, se promueve la mejora continua en el funcionamiento de la empresa.

Para implementar la gestión por procesos, se requiere el compromiso de la dirección, la identificación y clasificación de procesos, la creación de un mapa de procesos, la alineación de actividades con la estrategia organizacional y el establecimiento de indicadores de resultados. Además, es esencial establecer sistemas de gestión de calidad, identificar responsables y desarrollar mejoras continuas basadas en el seguimiento y control.

Por tanto, para que una empresa funcione eficientemente, es fundamental reconocer y gestionar las actividades interrelacionadas, identificar las que consumen recursos y las que contribuyen a la realización de

objetivos. En todas las áreas de la organización, incluyendo la contable, deben existir procesos claros y definidos para cada colaborador, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

Gestión contable

La gestión contable desempeña un papel fundamental en las empresas, proporcionando información crucial para la toma de decisiones empresariales. Esta gestión, orientada a recopilar datos de las operaciones financieras de manera consistente, ordenada y metódica, no solo apoya la planificación y el diseño de estrategias económicas y contables, sino que también ayuda a anticipar futuras situaciones, según Meléndez (2019). Esto convierte a la gestión contable en una herramienta valiosa para la alta dirección en el manejo de los desafíos empresariales.

En el proceso de gestión contable, se recopila información financiera y económica esencial, apoyándose en un plan de sostenibilidad contable. Este plan implica que todos los procesos dentro de la entidad se comprometan a suministrar la información contable requerida de manera oportuna y precisa, asegurando así su adecuada canalización y procesamiento.

El área de Contabilidad emerge como una de las principales fuentes de información para la toma de decisiones de los directivos de una empresa. La fiabilidad, relevancia y puntualidad de esta información son cruciales. Balcázar et al. (2019) destacan la importancia de la competencia del personal en el desarrollo efectivo de los procesos contables.

El rol del profesional contable va más allá de la mera entrega de declaraciones tributarias y estados financieros; es esencial que provea información útil y veraz y asesore internamente sobre la materia. La falta de personal calificado puede afectar significativamente la implementación de un modelo contable eficaz.

Finalmente, el proceso contable implica varias etapas que facilitan la preparación y presentación de la información financiera. Estas etapas se complementan con políticas y procedimientos que guían las decisiones

empresariales hacia los objetivos de la empresa, asegurando así un manejo contable coherente y efectivo.

Ciclo y Políticas contables

El ciclo contable es un proceso integral en la gestión financiera de una empresa, que comienza con el registro de transacciones, como ventas y pagos, y culmina con la emisión de estados financieros en un período contable específico. Como parte de este ciclo, las empresas suelen realizar cierres contables mensuales para facilitar decisiones empresariales más informadas y asertivas.

Torreño (2012) explica que, basándose en las transacciones registradas durante el ciclo contable, se pueden preparar estados financieros fundamentales como informes de flujo de efectivo, estados de pérdidas y ganancias, y balances. Estos documentos son esenciales para comprender la situación financiera y el rendimiento de una empresa.

Por otro lado, las políticas contables, según Castañeda (2013), son los procedimientos específicos adoptados por el equipo de gestión de una empresa para la preparación de sus estados financieros. Estas políticas incluyen métodos de contabilidad, sistemas de medición y procedimientos para la presentación de información financiera. Es importante diferenciar las políticas contables de los principios contables; mientras los principios son las reglas generales de la contabilidad, las políticas son la manera en que una empresa se adhiere a estas reglas.

Carrasco (2019) señala que examinar las políticas contables de una empresa puede revelar si la administración adopta un enfoque conservador o agresivo en el reporte de ganancias. Esta evaluación es crucial para inversores y auditores externos, ya que les permite juzgar la calidad de las ganancias reportadas y asegurarse de que las políticas contables cumplan con los estándares requeridos.

Los estados financieros, como detalla Males (2015), son registros escritos que reflejan las actividades comerciales y el desempeño financiero de una empresa. Estos documentos, que incluyen el balance general,

el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo, son a menudo objeto de auditorías por parte de agencias gubernamentales, contadores y empresas, con el fin de garantizar su precisión y para propósitos fiscales, financieros o de inversión. Estos estados son fundamentales para proporcionar una visión clara y transparente de la salud financiera de una empresa.

Control Interno

El concepto de control interno es esencial en la gestión financiera y contable de una empresa. Gual (2009) define los controles internos como procesos de contabilidad y auditoría implementados en el departamento financiero para garantizar la integridad de los informes financieros y el cumplimiento normativo. Estos controles son clave no solo para cumplir con leyes y regulaciones y prevenir el fraude, sino también para mejorar la eficiencia operativa, respetar los presupuestos, seguir políticas, identificar deficiencias de capital y generar informes precisos para el liderazgo.

Los controles internos abarcan mecanismos, reglas y procedimientos diseñados para asegurar la integridad de la información financiera y contable, fomentar la responsabilidad y prevenir el fraude. Estos controles son vitales para mejorar la precisión y la puntualidad de los informes financieros, más allá de su función en prevenir el robo de activos o fraudes por parte de los empleados.

Abad (2018) divide los controles internos en dos categorías principales: actividades preventivas y de detección. Las actividades de control preventivo buscan evitar errores o fraudes antes de que ocurran, enfocándose en la documentación y autorización exhaustivas. Por otro lado, los controles de detección son procedimientos secundarios diseñados para identificar problemas que las medidas preventivas no han detectado.

Cañizares (2019) en su libro "Satisfacción Laboral: Causas, consecuencias y medición" explica que el control interno no solo busca prevenir fraudes, errores o violaciones a principios y normas, sino también

emplear eficientemente los recursos para alcanzar mayores niveles de productividad. Este proceso involucra al consejo de directores, la administración y todo el personal de la empresa, buscando proporcionar una seguridad razonable en la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

En definitiva, un control interno efectivo en las organizaciones asegura que la información proporcionada a los directivos sea veraz y confiable, facilitando así la toma de decisiones acertadas. Para garantizar su efectividad, es fundamental contar con indicadores de medición que evalúen el cumplimiento de las actividades designadas.

Indicador de medición

Los indicadores desempeñan un papel esencial en la medición de la eficacia y eficiencia de las operaciones de una organización. Estos indicadores, como unidades de medida, facilitan el seguimiento y la evaluación periódica de las variables clave de una empresa. Summers (2021) define un indicador como una medida utilizada para capturar una métrica específica en un negocio, como las horas trabajadas por los empleados, el rendimiento de la materia prima o la cantidad de materiales utilizados.

Existen diversos tipos de indicadores, entre los más destacados están los indicadores de gestión, que miden procesos; los indicadores de resultados, enfocados en la calidad; los indicadores de proyecto, relacionados con la productividad; y los indicadores de rendimiento, también conocidos como KPI (*Key Performance Indicators*).

Un indicador de desempeño rastrea una medida relacionada con el rendimiento de una organización. Es una herramienta de gestión utilizada para evaluar la calidad de un proceso y el rendimiento de las tareas. Estos indicadores revelan si las estrategias adoptadas para alcanzar las metas están siendo efectivas o si necesitan ajustes.

Los KPI son especialmente útiles para medir el progreso hacia el logro de objetivos estratégicos. Son aplicables en diversos departamentos

de una empresa, como ventas, marketing, operaciones y finanzas. El control efectivo de estos indicadores es fundamental para mejorar la toma de decisiones, ya que el análisis se basa en datos concretos, facilitando procesos más eficaces y permitiendo a los directores trazar estrategias innovadoras y significativas, como señala Zendesk (2022).

Un indicador eficaz puede medir tanto procesos como personas, proporcionando a la organización información sobre las áreas de deficiencia, procesos repetitivos sin valor añadido y la idoneidad del personal en cada área. Para realizar un mapeo correcto del proceso, es crucial llevar a cabo un levantamiento detallado, evitando asumir que teorías generales sobre temas similares ofrecerán respuestas adecuadas a los desafíos específicos de la organización.

Este enfoque subraya la importancia de fortalecer a la empresa mediante el establecimiento de directrices que generen sinergia entre todas las áreas, mostrándose así como una entidad capaz de asumir riesgos y afrontar nuevos retos. En este contexto, es importante plantear un modelo de gestión adecuado para el área contable, que permita cumplir con los estándares de efectividad en las actividades realizadas, contribuyendo al logro de los objetivos tanto individuales como organizacionales.

Importancia de la Contabilidad en la Toma de Decisiones Empresariales

La contabilidad es esencial para ofrecer una visión integral de la situación financiera de una empresa. Proporciona detalles sobre la composición patrimonial, los resultados del periodo y la posición monetaria, lo que es indispensable para que los altos ejecutivos tomen decisiones informadas para el desarrollo sostenible de la organización. Esta función facilita la toma de decisiones de manera informada y responsable, cumpliendo con las obligaciones legales y sociales.

Además de ser una herramienta para los funcionarios de la empresa, la contabilidad es valiosa para clientes, proveedores e instituciones financieras. Estos grupos utilizan la información contable para evaluar la capacidad de la empresa de cumplir con sus compromisos, lo que

incluye su habilidad para pagar a terceros y mantener relaciones a largo plazo.

La contabilidad actúa como un pilar esencial en la administración de cualquier organización, brindando una visión clara del estado del negocio. Permite identificar los aspectos económicos y financieros clave, facilita la formulación de planes de acción y ayuda a identificar fortalezas y debilidades. La adopción de Normas Internacionales de Información Financiera posibilita comparaciones a nivel nacional e internacional, ofreciendo una base para evaluar el desempeño de la empresa en un contexto más amplio.

Una de las contribuciones más significativas de la contabilidad es el análisis de costos. Este análisis es fundamental para establecer precios de venta y estrategias de mercado competitivas. A través de este, se puede determinar el margen de contribución de un producto y decidir sobre la asignación de recursos.

La contabilidad también proporciona datos históricos que son fundamentales para la presupuestación y pronóstico, ofreciendo estimaciones confiables. Estos datos son esenciales para que los ejecutivos establezcan lineamientos y estrategias futuras, lo que contribuye enormemente a la planificación organizacional. La contabilidad no solo se ocupa del registro de los movimientos actuales, sino que también ofrece una visión prospectiva, anticipando oportunidades, cambios o desafíos futuros.

La contabilidad permite a los directivos realizar una planificación inteligente, basada en datos de ventas mensuales y anuales, lo que ayuda a comprender la demanda de cada producto según la estacionalidad y las preferencias de los clientes. Esto facilita la planificación de proyecciones de ventas y la anticipación al desarrollo futuro de la organización.

La información proporcionada por el balance general sobre activos y pasivos no solo revela la salud financiera de la empresa, sino que también es útil para tomar decisiones sobre inversiones en nuevos mercados o productos. Esta información ayuda a gestionar los activos de manera eficiente y alcanzar los objetivos organizacionales.

Además, la contabilidad es instrumental para evaluar y reportar sobre los procesos internos de una empresa. Permite identificar áreas de mejora, detectar errores y asignar los recursos necesarios, siendo una herramienta clave para el monitoreo constante de las operaciones empresariales.

La contabilidad, cuando se utiliza adecuadamente, es una poderosa fuente de información que permite a una organización detectar problemas y oportunidades, mejorar la rentabilidad y la competitividad, aumentar los ingresos y maximizar el uso de recursos disponibles para un desarrollo estable y sostenible.

Análisis de Casos de Estudio de una Empresa Ferretera

La empresa ferretera, con más de dos décadas en el mercado ecuatoriano, se destaca en la importación, distribución y comercialización de productos ferreteros, especializándose en soluciones de agua y equipos para profesionales de la construcción. Dada la intensa competencia en su sector, la empresa enfatiza en ofrecer atención personalizada y soluciones rápidas e innovadoras, no solo en su gama de productos, sino también en aspectos administrativos y tributarios, consolidándose como un aliado estratégico para sus clientes.

La sostenibilidad de esta empresa depende crucialmente de la toma de decisiones eficaces por parte de sus administradores, buscando mantenerse competitiva en el mercado. Esto implica la adopción de sistemas de gestión eficientes, especialmente en el ámbito contable y administrativo, para consolidar una base sólida en la toma de decisiones. Estos sistemas son esenciales para alcanzar los objetivos organizacionales, y la administración y las finanzas juegan un rol fundamental en este modelo de gestión.

El análisis de caso se centra en identificar los problemas en el sistema de control interno de la empresa, verificando la existencia de procedimientos integrales que formen el pilar de sus actividades. Esto incluye establecer responsabilidades claras en todas las áreas, generar información útil y necesaria, y establecer medidas de seguridad, control y autocontrol, junto con objetivos alineados con las metas empresariales.

La empresa enfrenta desafíos significativos debido a la falta de políticas, procedimientos y manuales de trabajo contables y administrativos formalizados y socializados en toda la organización. Esta carencia lleva a operaciones rutinarias, una efectividad reducida en el desarrollo de tareas y una delegación de funciones y cumplimiento de actividades ineficientes.

El objetivo principal de este trabajo es establecer un modelo de gestión que mejore la contabilidad y administración de la empresa ferretera. Con políticas, procedimientos y manuales de procesos bien definidos, la empresa puede gestionar eficientemente sus recursos, incluyendo los humanos, técnicos, tecnológicos, económicos y financieros, y tomar decisiones oportunas. Un modelo de gestión contable bien estructurado permitirá a la empresa identificar sus debilidades y fortalezas, establecer estrategias de acción para la prevención y resolución de problemas, y basar todo en una planificación adecuada para todas las áreas que aportan a la contabilidad.

Problema de Estudio

El problema central del estudio radica en la necesidad de que las empresas sean más eficientes y eficaces en todos sus procesos internos para mantener su competitividad y rentabilidad. En el contexto de una empresa ferretera en expansión, esto se traduce en cumplir con estándares de calidad, plazos de entrega y acuerdos, todo mientras se maneja una comunicación interna efectiva y se comprenden completamente las políticas y procedimientos de la organización. La falta de estos elementos puede llevar a problemas en la toma de decisiones, pérdida de tiempo y, en ocasiones, pérdida de ventas.

Además, la carencia de información necesaria y oportuna puede desencadenar problemas tanto a corto como a largo plazo, afectando el funcionamiento adecuado de la organización, especialmente en lo que respecta a decisiones financieras y gerenciales. La información contable juega un papel esencial, ya que a través de los diferentes estados financieros, los gerentes y administradores pueden basar sus decisiones de inversión.

La empresa objeto de estudio, durante la pandemia de COVID-19, enfrentó retos significativos, incluyendo una reducción drástica de personal, lo que llevó a una fuga de talento y experiencia, y desorganización interna. Este periodo coincidió con un incremento en ventas, ya que muchas personas se enfocaron en mejoras del hogar. Sin embargo, esta situación generó desorganización administrativa, contable y financiera, impidiendo conocer la situación económica de la empresa de manera inmediata y afectando la toma de decisiones confiables y oportunas.

Otro aspecto problemático es la falta de herramientas adecuadas para la evaluación de inversiones, como el flujo de efectivo, lo que ha llevado a inversiones sin una clara expectativa de retorno, afectando la capacidad de los accionistas para recuperar su inversión en el tiempo establecido.

A pesar de contar con un buen sistema contable, la empresa no lo explota a su máxima capacidad, resultando en la realización de muchos reportes de forma manual. Se busca, por tanto, promover el desarrollo del sistema contable y la automatización con nuevas herramientas tecnológicas, optimizando así el registro de la información contable y la obtención de estados financieros confiables para una mejor toma de decisiones.

La mejora continua y la simplificación de procesos, enfocándose solo en actividades que agregan valor, son necesarias. La integración y responsabilidad de todas las áreas es clave para mantener una información homogénea reflejada en los estados financieros, derivada de una excelente operatividad y control del uso de recursos económicos, humanos, materiales y tecnológicos.

Los procesos claros y bien definidos son esenciales para la eficacia organizacional. Según Münch (2010), un proceso es un conjunto de pasos para llevar a cabo una actividad, y su gestión eficiente puede convertirse en una ventaja competitiva.

La investigación se centra en cómo un modelo de gestión contable puede facilitar decisiones asertivas en una empresa ferretera en expan-

sión, utilizando un enfoque mixto que combina observaciones cualitativas del comportamiento de los colaboradores y encuestas interpretadas cuantitativamente. Los resultados de estas encuestas son importantes para comprender y abordar la problemática identificada y se presentan a continuación.

- 1. Gestión Contable y Financiera en la Empresa:** A partir de la Tabla 1, se observa que una mayoría significativa (48.48% en desacuerdo y 3.03% totalmente en desacuerdo) percibe la falta de un modelo de gestión contable y financiero en la empresa. Por otro lado, un 45.45% (33.33% totalmente de acuerdo y 12.12% de acuerdo) reconoce su existencia. Esta división sugiere una falta de claridad o inconsistencia en la implementación o percepción de la gestión contable en la organización.
- 2. Falencias en el Área de Contabilidad y Finanzas:** Según la Tabla 2, una mayoría (63.64%) de los encuestados, sumando los que están totalmente de acuerdo y de acuerdo, perciben falencias en el área de contabilidad y finanzas. Esto indica una necesidad significativa de revisión y mejora en estas áreas. Solo un 24.24% (18.18% en desacuerdo y 6.06% totalmente en desacuerdo) parece no reconocer tales falencias.
- 3. Decisiones Sustentadas en Informes Contables y Financieros:** De acuerdo con la Tabla 3, más de la mitad de los encuestados (48.48% en desacuerdo y 3.03% totalmente en desacuerdo) creen que las decisiones empresariales no se fundamentan en informes contables y financieros. Esto sugiere un potencial desconocimiento o subutilización de estos informes en el proceso de toma de decisiones, mientras que un 42.42% (21.21% en cada categoría de acuerdo) piensa que sí se utilizan estos informes.
- 4. Necesidad de Aplicar un Modelo de Gestión Contable:** Según la Tabla 4, hay un consenso abrumador (45.45% totalmente de acuerdo y 51.52% de acuerdo) sobre la necesidad de implementar un modelo de gestión contable en la empresa. Esto resalta una percepción generalizada de que tal modelo podría mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión empresarial, con un 3.03% neutral y ningún desacuerdo.

Tabla 1*Manejo de gestión contable y/o financiero en la empresa*

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	11	33.33%
De acuerdo	4	12.12%
Ni acuerdo ni desacuerdo	1	3.03%
Desacuerdo	16	48.48%
Totalmente desacuerdo	1	3.03%
Total	33	100%

Tabla 2*Falencias en el área de contabilidad y finanzas*

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	5	15.15%
De acuerdo	16	48.48%
Ni acuerdo ni desacuerdo	4	12.12%
Desacuerdo	6	18.18%
Totalmente desacuerdo	2	6.06%
Total	33	100%

Tabla 3*Decisiones sustentadas con informes contables y financieros*

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	7	21.21%
De acuerdo	7	21.21%
Ni acuerdo ni desacuerdo	2	6.06%
Desacuerdo	16	48.48%
Totalmente desacuerdo	1	3.03%
Total	33	100%

- 5. Percepción de un Modelo de Gestión Contable Como Gasto:** La Tabla 5 muestra que la mayoría de los encuestados (63.64% en desacuerdo y 15.15% totalmente en desacuerdo, sumando 78.79%) no ven un modelo de gestión contable como un gasto, sino como una inversión que puede aportar beneficios futuros a la empresa.
- 6. Estabilidad Contable y Financiera de la Empresa:** En la Tabla 6, la mayoría de los encuestados (48.48% en desacuerdo y 3.03% totalmente en desacuerdo, sumando 51.52%) considera que la empresa no se encuentra estable a nivel contable y financiero, mientras que el 36.36% (9.09% totalmente de acuerdo y 27.27% de acuerdo) cree que sí lo está.
- 7. Capacitación en Área Contable y Financiera:** Según la Tabla 7, más de la mitad de los encuestados (51.52% en desacuerdo y 3.03% totalmente en desacuerdo, sumando 54.55%) piensa que los trabajadores del área contable y financiera no están adecuadamente capacitados con las últimas actualizaciones, frente a un 30.30% que cree que sí están capacitados.
- 8. Adopción de un Modelo de Gestión para Mejores Decisiones:** En la Tabla 8, se observa un consenso total (87.88% totalmente de acuerdo y 12.12% de acuerdo, sumando 100%) en favor de adoptar un modelo de gestión que mejore la toma de decisiones en la empresa.
- 9. Uso de un Modelo de Gestión para Transparencia de Cuentas:** De acuerdo con la Tabla 9, una abrumadora mayoría (33.33% totalmente de acuerdo y 63.64% de acuerdo, sumando 96.97%) estaría a favor de implementar un modelo de gestión que asegure la transparencia en el tratamiento de las cuentas.
- 10. Interés en Capacitación sobre Gestión Contable y Financiera:** La Tabla 10 revela que casi todos los encuestados (36.36% totalmente de acuerdo y 60.61% de acuerdo, sumando 96.97%) están interesados en recibir capacitación sobre el uso de un modelo de gestión contable y financiera, indicando una alta valoración de la formación en estas áreas.

Tabla 4*Necesidad de aplicar un modelo de gestión contable*

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	15	45.45%
De acuerdo	17	51.52%
Ni acuerdo ni desacuerdo	1	3.03%
Desacuerdo	0	0.00%
Totalmente desacuerdo	0	0.00%
Total	33	100%

Tabla 5*Un modelo de gestión contable es un gasto*

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	3	9.09%
Ni acuerdo ni desacuerdo	4	12.12%
Desacuerdo	21	63.64%
Totalmente desacuerdo	5	15.15%
Total	33	100%

Tabla 6*Estabilidad contable y financiera*

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	3	9.09%
De acuerdo	9	27.27%
Ni acuerdo ni desacuerdo	4	12.12%
Desacuerdo	16	48.48%
Totalmente desacuerdo	1	3.03%
Total	33	100%

Tabla 7

Capacitación del área contable y financiera

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	5	15.15%
De acuerdo	5	15.15%
Ni acuerdo ni desacuerdo	5	15.15%
Desacuerdo	17	51.52%
Totalmente desacuerdo	1	3.03%
Total	33	100%

Tabla 8

Aplicación de un modelo de gestión para mejorar decisiones de la empresa

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	29	87.88%
De acuerdo	4	12.12%
Ni acuerdo ni desacuerdo	0	0.00%
Desacuerdo	0	0.00%
Totalmente desacuerdo	0	0.00%
Total	33	100%

Tabla 9

Modelo de gestión para asegurar un tratamiento transparente de cuentas

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	11	33.33%
De acuerdo	21	63.64%
Ni acuerdo ni desacuerdo	1	3.03%
Desacuerdo	0	0.00%
Totalmente desacuerdo	0	0.00%
Total	33	100%

Tabla 10*Capacitación sobre uso de modelo de gestión contable*

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	12	36.36%
De acuerdo	20	60.61%
Ni acuerdo ni desacuerdo	0	0.00%
Desacuerdo	0	0.00%
Totalmente desacuerdo	1	3.03%
Total	33	100%

Los resultados de las encuestas en la empresa ferretera revelan un panorama mixto en cuanto a la gestión contable y financiera. Aunque existe una percepción dividida sobre la presencia y efectividad de los sistemas de gestión contable, una mayoría significativa identifica falencias en la contabilidad y finanzas, así como una tendencia a no fundamentar las decisiones empresariales en informes contables y financieros. Sin embargo, hay un reconocimiento casi unánime de la necesidad y el valor de adoptar un modelo de gestión contable robusto, considerado más una inversión que un gasto.

Esta necesidad se refleja también en la percepción de inestabilidad financiera y contable de la empresa y en el reconocimiento de la falta de capacitación actualizada en el personal de estas áreas.

Los encuestados muestran un fuerte interés en la adopción de modelos de gestión que promuevan la transparencia y en recibir capacitación relevante, subrayando la disposición a mejorar y optimizar los procesos contables y financieros para el éxito y la sostenibilidad de la empresa.

Análisis del Proceso de Observación en el Área Contable

La observación en el área contable de la empresa ferretera destaca varios desafíos significativos y áreas de mejora. Se nota una discrepancia en el manejo del tiempo, especialmente hacia el final del mes, cuando la

acumulación de información de todas las áreas resulta en jornadas extendidas y carga de trabajo adicional para supervisores y analistas. Esta situación implica la necesidad de una mejor distribución del trabajo y quizás de un aumento de la eficiencia en el procesamiento de datos.

La ausencia de indicadores o mediciones de calidad del trabajo es otro aspecto crítico. Esto puede llevar a una falta de evaluación objetiva del rendimiento y la calidad, lo que es esencial para la mejora continua. Además, se identifica una deficiencia en los programas de capacitación y en los planes de inducción para el personal administrativo. La inducción limitada y la transmisión oral de las instrucciones pueden causar confusiones, errores y pérdida de información, lo que afecta negativamente la adaptación y eficiencia de los nuevos colaboradores.

Aunque la empresa cuenta con un sistema contable robusto (SAP), no se aprovecha completamente, especialmente en la generación de reportes, que se realizan manualmente. Esto sugiere un subuso de las capacidades tecnológicas disponibles, lo que podría mejorar significativamente la eficiencia y la precisión en el área contable. Además, se observan falencias en el sistema, posiblemente desde su implementación, que pueden resultar en errores contables y tributarios.

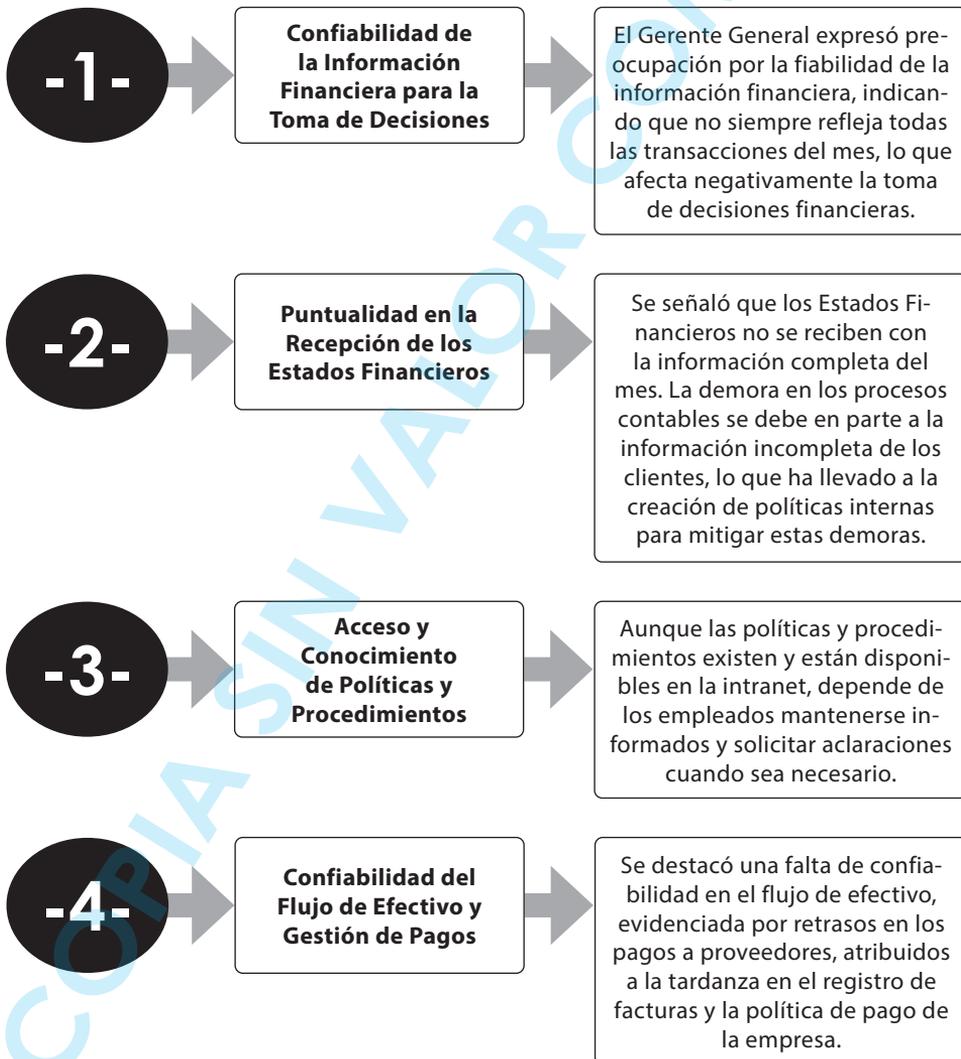
Otro problema identificado es la demora en la entrega de los estados financieros y la falta de información oportuna y precisa para los gerentes de cada división. Esto se ve agravado por errores en los centros de costo y la emisión tardía de comprobantes de retención, lo que conduce a inexactitudes en los registros contables y posibles problemas con el cumplimiento tributario.

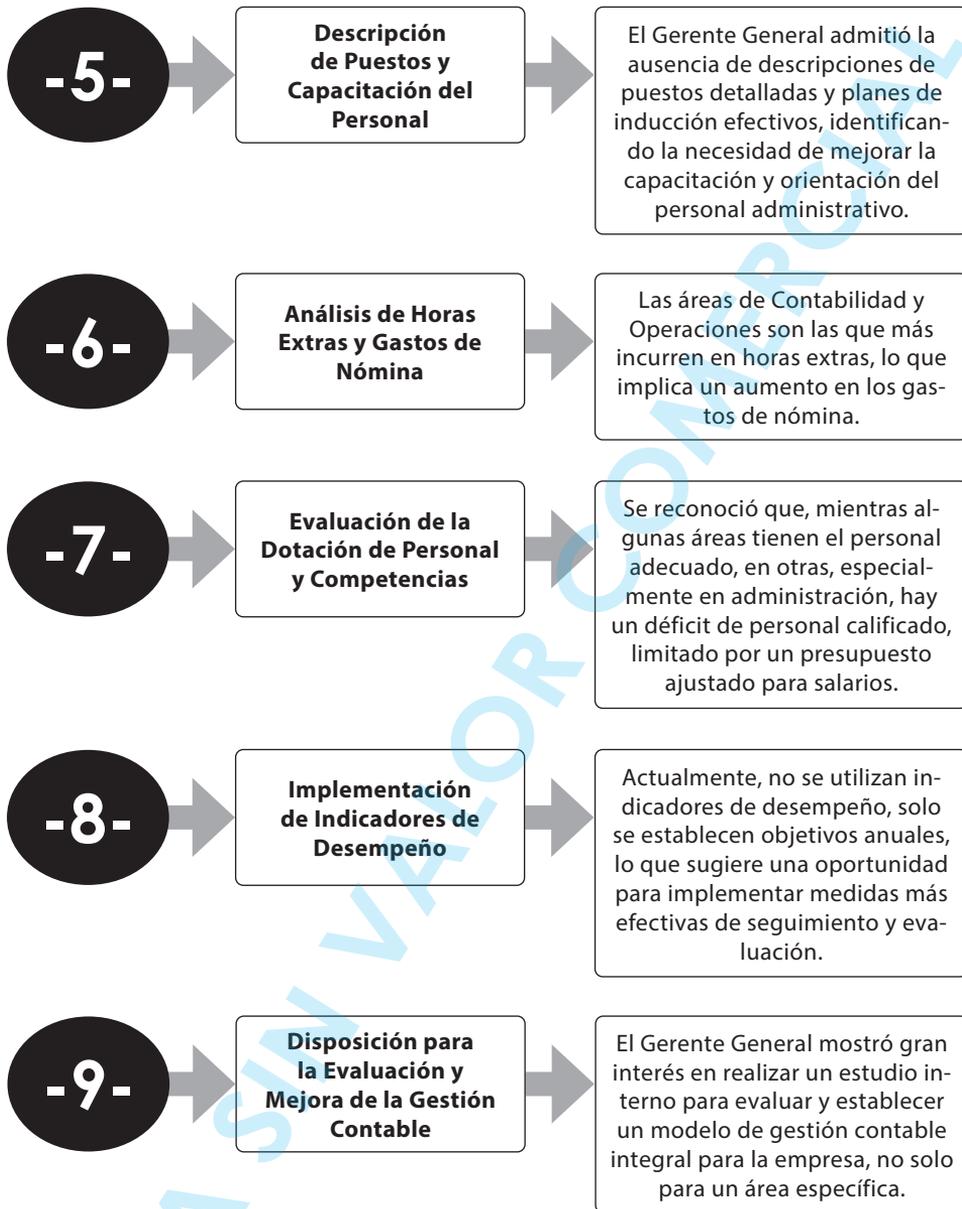
La observación revela varios aspectos críticos que necesitan atención, como la mejora en la gestión del tiempo, el fortalecimiento de la capacitación y la inducción del personal, el uso más eficiente de las herramientas tecnológicas y un enfoque más riguroso en la precisión y el cumplimiento de las normas contables y tributarias.

Estos elementos son fundamentales para asegurar la eficiencia operativa y la precisión en el área contable de la empresa.

Evaluación de la Gestión Contable: Perspectivas del Gerente General de la Empresa Ferretera

La serie de entrevistas con el Gerente General de la empresa ferretera se enfocó en identificar los desafíos y oportunidades dentro de la gestión contable y financiera de la empresa. A continuación, se presentan las respuestas y observaciones clave obtenidas durante la entrevista, que destacan aspectos críticos en la gestión contable y su impacto en la toma de decisiones empresariales.

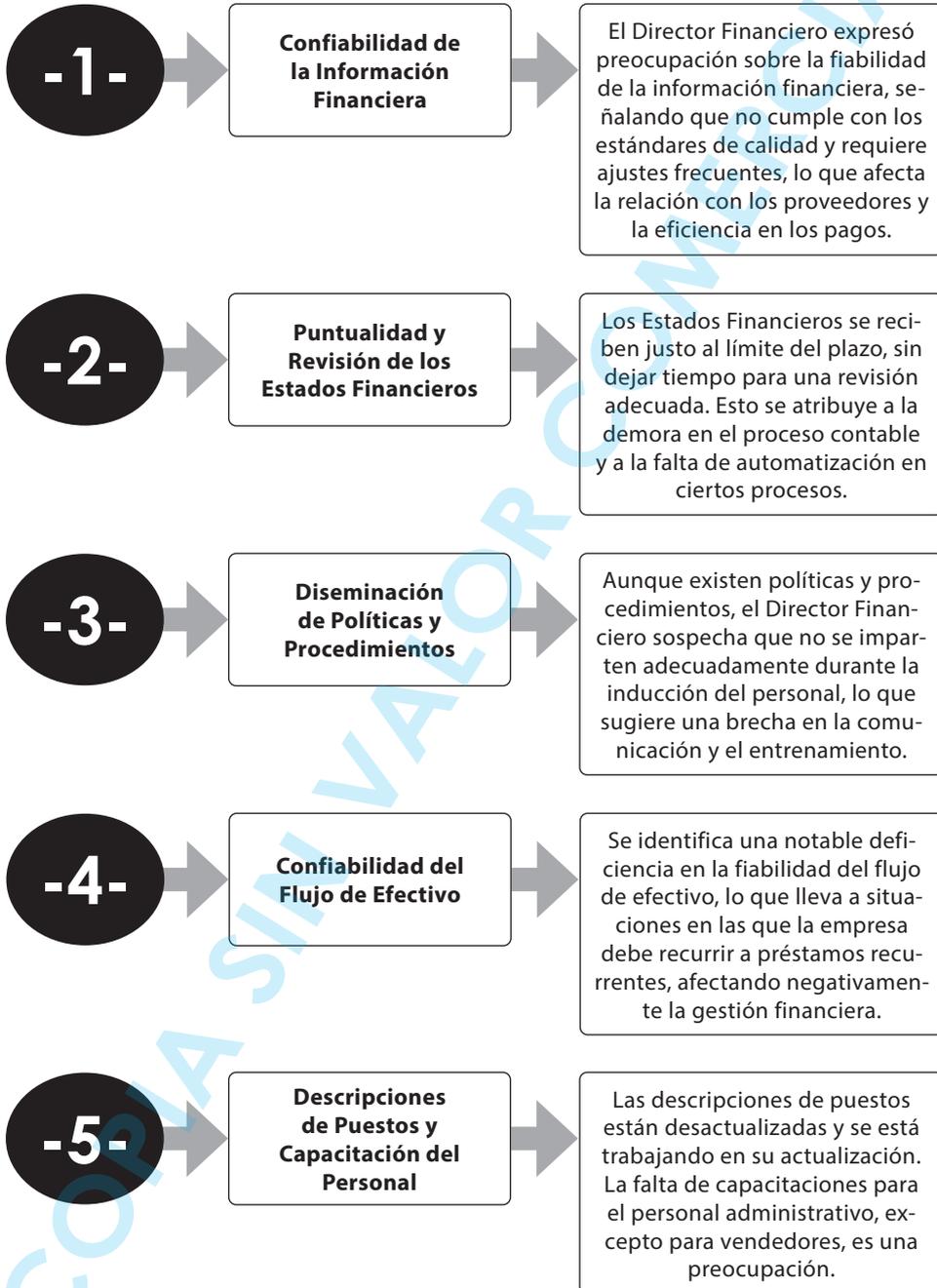


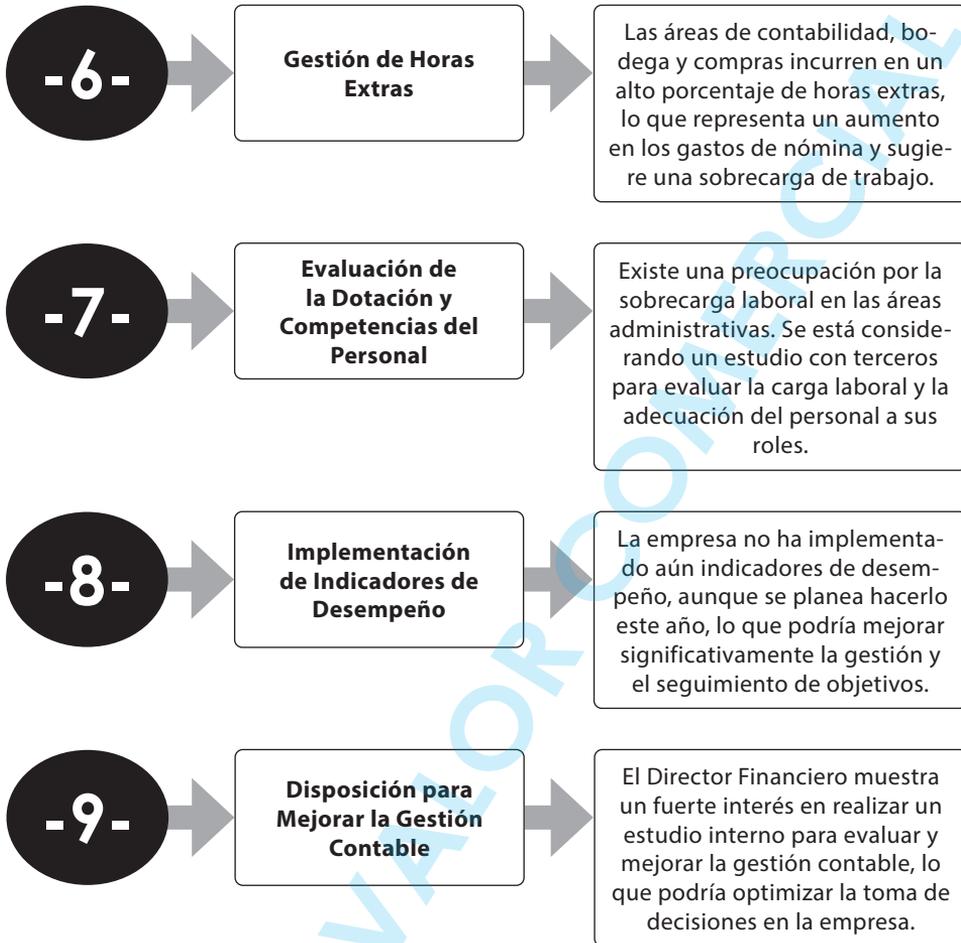


Evaluación de la Gestión Contable: Perspectivas del director Financiero de la Empresa Ferretera

En las entrevistas realizadas al director Financiero de la empresa ferretera, se exploraron diversos aspectos críticos de la gestión contable y financiera. A continuación, se detallan las observaciones clave obteni-

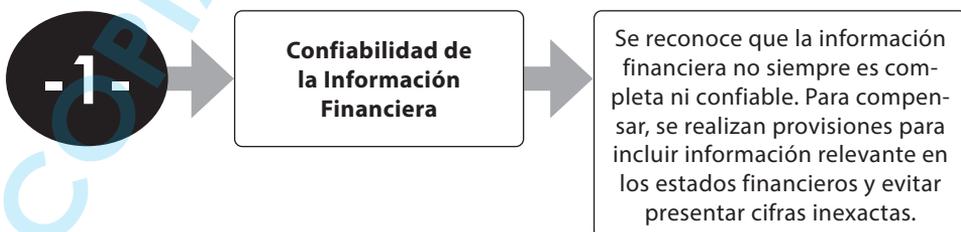
das, que arrojan luz sobre las áreas de mejora y las oportunidades en la gestión contable.

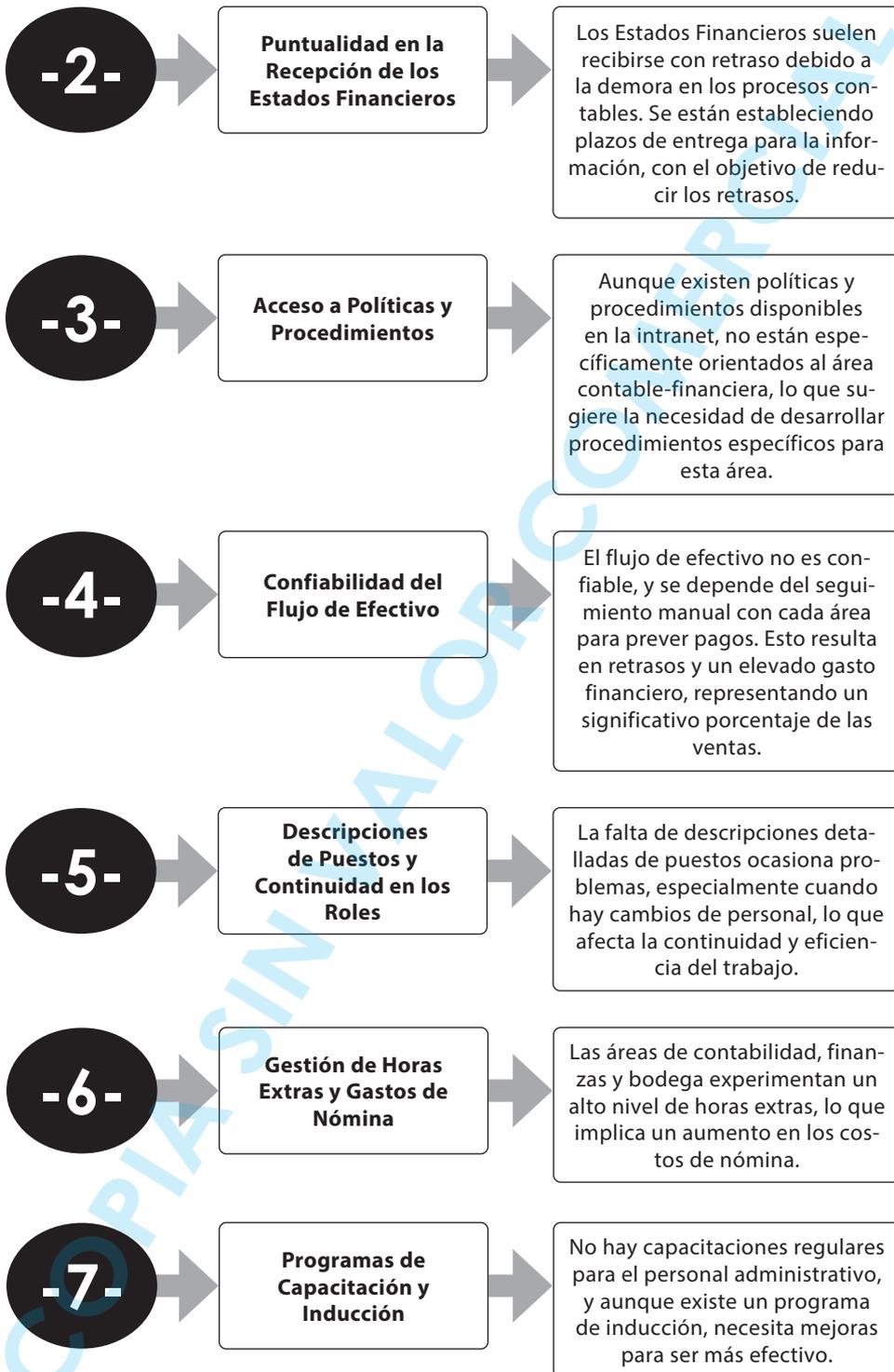


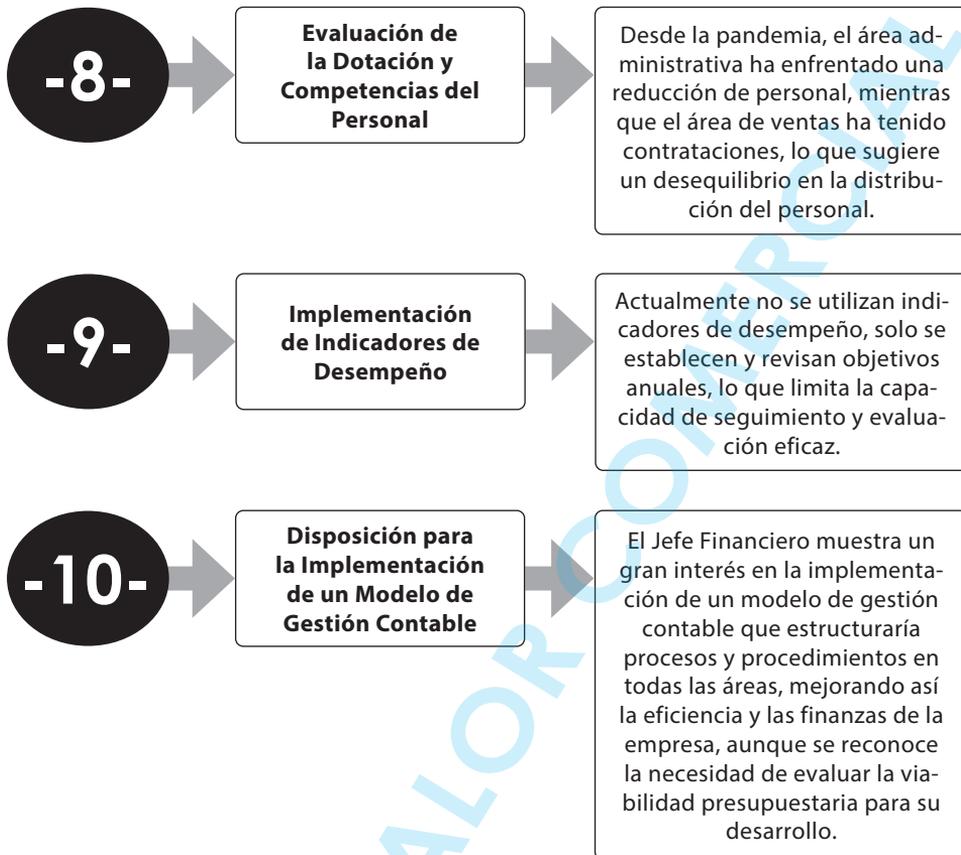


Evaluación de la Gestión Contable: Perspectivas del Jefe Financiero

Las respuestas del Jefe Financiero en la entrevista revelan varios aspectos críticos en la gestión contable de la empresa ferretera, enfocándose en los desafíos actuales y las posibles mejoras. A continuación, se detallan las observaciones clave:







Las entrevistas realizadas con los altos ejecutivos de la empresa ferretera, incluyendo al Gerente General, el Director Financiero y el Jefe Financiero, revelan una clara concordancia en la percepción de desafíos significativos dentro del área contable y financiera de la empresa. Existe una preocupación compartida sobre la confiabilidad y la puntualidad de la información financiera y los estados contables, lo que se traduce en desafíos para la toma de decisiones efectivas y la gestión eficiente del flujo de efectivo.

Todos destacan la necesidad urgente de mejorar los procesos contables, ya sea a través de la automatización o la implementación de un modelo de gestión contable más estructurado y eficiente. Además, se identifica una deficiencia en la capacitación del personal administrativo y una falta de políticas y procedimientos contables claros y específicos.

La disposición a implementar un modelo de gestión contable integral y su potencial para mejorar la eficiencia operativa y financiera es una visión compartida, aunque se señala la importancia de considerar las limitaciones presupuestarias en su desarrollo.

Estrategia contable basada en procesos

En este capítulo se aborda una propuesta innovadora orientada a optimizar las operaciones internas de las empresas ferreteras mediante la implementación de un modelo de gestión contable basado en procesos. Este enfoque busca mejorar la organización interna de estas empresas, que a menudo enfrentan desafíos debido al crecimiento en ventas y la falta de una estructura administrativa y contable definida. La propuesta se centra en la adopción de un modelo de gestión que facilite la toma de decisiones informadas, beneficiando tanto a la empresa como a sus empleados, y que promueva una cultura organizacional eficiente y técnica.

El estudio se fundamenta en el análisis de distintas teorías de gestión por procesos y utiliza métodos como entrevistas, encuestas y observación para comprender mejor las necesidades específicas de las empresas ferreteras. Se identifican procesos clave tanto estratégicos como de soporte, y se adopta un enfoque de mejora continua que incluye políticas, procedimientos e indicadores de gestión como herramientas para alcanzar este objetivo.

Una parte esencial de este modelo es la gestión por procesos, la cual se centra en la creación de valor para usuarios o clientes a través de actividades repetitivas y ordenadas. Este enfoque no solo busca incrementar la satisfacción del cliente y aportar valor, sino también mejorar la capacidad de respuesta de la empresa frente a las demandas del mercado. Para su implementación, se requiere el compromiso de la dirección, la identificación y clasificación de procesos, la creación de un mapa de procesos, la alineación de actividades con la estrategia organizacional y el establecimiento de indicadores de resultados.

Además, se destaca la importancia de la contabilidad en la toma de decisiones empresariales. La gestión contable proporciona información

crucial para la planificación y el diseño de estrategias económicas y contables, facilitando la anticipación de situaciones futuras. Este enfoque resalta el rol del área de contabilidad como una de las principales fuentes de información para la toma de decisiones, enfatizando la necesidad de un personal competente para el desarrollo efectivo de los procesos contables.

Finalmente, el capítulo subraya la necesidad de un control interno efectivo y el uso de indicadores de medición para evaluar la eficacia y eficiencia de las operaciones de la empresa. Estos elementos son fundamentales para asegurar que la información proporcionada a los directivos sea veraz y confiable, lo cual es esencial para facilitar la toma de decisiones acertadas y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Este modelo de gestión contable representa una solución integral que aborda los retos específicos de las empresas ferreteras, proponiendo un marco estructurado que promueve la eficiencia, la transparencia y la efectividad en todas las áreas de la organización, contribuyendo de manera significativa al éxito y sostenibilidad del negocio en un entorno competitivo y dinámico.

Conclusiones

Las conclusiones del capítulo, basadas en las entrevistas y observaciones en la empresa ferretera, resaltan varios desafíos críticos en la gestión contable y financiera. La ausencia de un modelo de gestión contable estructurado contribuye a retrasos significativos en el registro y manejo de la información contable, afectando negativamente el flujo de efectivo y llevando a costos financieros elevados. Este retraso en la entrega de información contable impulsa un aumento en los costos operativos debido a horas extras innecesarias.

Otro aspecto clave es la falta de un programa continuo de capacitación para los empleados, lo que limita el desarrollo de habilidades y reduce la productividad y eficiencia general. La ausencia de descripciones detalladas de los puestos de trabajo también resulta en una pérdida de

conocimiento y continuidad cuando los empleados dejan la empresa, lo que se ve agravado por una comunicación interna deficiente, afectando el rendimiento laboral.

Además, la falta de indicadores de desempeño impide una evaluación objetiva y efectiva del trabajo, y la ausencia de políticas y procedimientos claros para el área contable dificulta la toma de decisiones informadas, complicando los procesos internos. Esta situación se ve reflejada en las frecuentes rectificaciones de declaraciones a las entidades de control, lo que incurre en intereses adicionales. La falta de un proceso de verificación de la vigencia de los documentos tributarios resulta en gastos no deducibles y un aumento en la carga tributaria.

En conjunto, estos desafíos subrayan la necesidad urgente de establecer un modelo de gestión contable eficaz, junto con la implementación de políticas, procedimientos y prácticas de capacitación adecuadas para mejorar la eficiencia, la precisión y el rendimiento en la gestión contable y financiera de la empresa.

Referencias

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias* (3ª ed., 1ª reimp.). Granica. <https://tinyurl.com/3cv8mw94>
- Balcázar, B., Narváez, C., & Erazo, J. (2019, 28 de junio). Herramientas contabilidad gerencial para la toma de decisiones financieras en la empresa Tapitex M&B Cía Ltda. De la ciudad de Cuenca. *Visionario Digital*, 3(2.2), 50-80. <https://tinyurl.com/5n6sxpt9>
- Becerra, D. (2017, enero-junio). La medición de la eficiencia y la productividad. A. Álvarez Pinilla (Coord.). Madrid: Editorial Pirámide. 2013. *Cuadernos de Economía*, 36(70). <https://tinyurl.com/yc5unxxe>
- Bernal, E., Erazo, J., & Narváez, C. (2019). Estructuras organizativas favorables a la Eficiencia Empresarial. *KOINONIA*, 4(1), 3-31. <https://tinyurl.com/mv86zhzc>
- Castañeda, E. (2013, abril-junio). Análisis de los posibles factores de riesgo sociodemográficos y laborales y prevalencia del síndrome de agotamiento profesional (burnout) en odontólogos mexicanos. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 42(2), 182-190. <https://tinyurl.com/3vu939yd>
- Crespo, M., Zambrano, A., & Sotomayor, K. (2018, febrero). Enfoque Gerencial de la micro, pequeñas y medianas empresas en el sector bananero en la Provincia de El Oro. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 14-20. <https://tinyurl.com/542nw6e5>
- Cuadrado-Roura, J., & Maroto, A. (2006, marzo-abril). La productividad y los servicios: la necesaria revisión de la imagen tradicional. *ICE*, (826), 93-121. *ResearchGate*. t.ly/F8paq
- De Souza, I. (2021, 4 de mayo). Conoce los principales tipos de modelo de gestión empresarial. *ZapSing*. <https://tinyurl.com/yud62mcj>
- Gual, J. (2009, mayo). El carácter procíclico del sistema financiero. *Documentos de Economía, La Caixa*, 14. <https://tinyurl.com/4m3e282d>
- Julio, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Enfoquex*, 4(16), 272-283. <https://tinyurl.com/y9vncsah>
- Males, D. (2015). *Modelo de gestión financiera para la cooperativa de ahorro y crédito Coopindígena Ltda. – Agencia Otavalo* (Tesis de grado). Universidad Regional Autónoma de los Andes. <https://tinyurl.com/4355u7pz>
- Mallar, M. (2010, enero-junio). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión del futuro*, 13(1), 1-23. <https://tinyurl.com/4m4c4zj8>

- Medina, A., Hernández-Nariño, A., Nogueira, D., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare, Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. <https://tinyurl.com/y986uftj>
- Meléndez, T. (2019, octubre). *Modelo de Gestión contable en la unidad educativa PCEI CADVRISH* (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://tinyurl.com/nhd764h2>
- Modelos tradicionales. (2019, 5 de noviembre). Los modelos tradicionales de organización, gestión del talento y retribución están cuestionados. *Equipo & Talento*. <https://t.ly/aGcLf>
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson. <https://t.ly/8AzVW>
- Múñoz, F. (2018). *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de Ingeniería y construcción orientada a la industria* (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. <https://tinyurl.com/ms96hzar>
- Noriega, D. (2019, 8 de octubre). Estructuras de organización: Tradicional vs Moderna. *Diegonoriega.co*. <https://tinyurl.com/yc2542jz>
- Quiroa, M. (2020, 1 de septiembre). Administración moderna. *Econopedia*. <https://tinyurl.com/yatac5a9>
- Torreño, A. (2012). Sistema financiero y productividad económica. *Documentos de Trabajo*, (6). <https://tinyurl.com/mr2fmp5w>
- Yedra, C. (2020). *La Gestión por procesos de la empresa VIPKARD de la ciudad de Riobamba y su incidencia en la productividad, periodo 2018-2019* (Tesis de grado). Universidad Nacional de Chimborazo. <https://t.ly/bSZ1f>
- Zendesk. (2022, 13 de diciembre). 9 tipos de indicadores de desempeño y medición de la productividad. *Zendesk*. <https://tinyurl.com/yc86a2bj>

Anexos

Entrevista al Gerente General de la empresa ferretera

- **¿Considera usted que la información financiera entregada cada mes es confiable y cumple con los estándares de calidad para la toma de decisiones?**

La información no es 100% confiable al no contar con todas las transacciones generadas en el mes o incluso en varios meses. Esto no permite tomar decisiones financieras apropiadas en beneficio del negocio.

- **¿Se reciben los Estados Financieros cerrados mes a mes en las fechas establecidas? ¿Piensa usted que esto se debe a demora en el proceso contable y cómo se ha solucionado dicha demora?**

No se reciben con toda la información correspondiente al mes. La información de los clientes no llega completa y esto hace que los procesos contables se tarden. Se han elaborado políticas internas para socializar con clientes y lograr reducir las demoras.

- **¿La organización dispone de políticas y procedimientos claros y difundidos a cada empleado?**

Sí, dispone y están colgados en la intranet de la empresa. Depende de los empleados mantenerse informados acerca de las mismas y, en caso de tener inquietudes, solicitar información.

- **¿El flujo de efectivo es confiable y pueden disponer del mismo a diario para la correcta predicción de los fondos a necesitar?**

No es confiable. Tengo llamadas de muchos proveedores por el retraso en los pagos, debido a que se ingresa tarde la información y la política de pagos es 30 días, más los días de demora en el ingreso de las facturas. Se paga tarde a los proveedores.

- **¿Se cuenta en la empresa con un descriptivo de puestos para todos los colaboradores de las diferentes áreas?**

No. Se estará trabajando en ello este año.

- **¿Qué áreas de la organización realizan mayor sobretiempos y, por ende, incurren en un mayor gasto de nómina?**

Contabilidad y Operaciones.

- **¿La empresa cuenta con un programa anual de capacitación y un programa de inducción eficiente?**

Tiene un plan de capacitación muy básico para el personal administrativo. No existen programas de inducción de personal, solo cada gerente los junta con el jefe de cada área para que conozcan algo de la organización.

- **¿Considera que todas las áreas cuentan con el número adecuado de personas y con la debida experiencia para el cargo que ocupan?**

En ciertas áreas sí tienen el personal necesario para realizar el trabajo. Administrativamente, sí hay déficit. No disponemos de personal altamente calificado para el desarrollo de las actividades requeridas, ya que tenemos un presupuesto muy ajustado para el rubro de sueldo.

- **¿Se han planteado la aplicación de indicadores de desempeño para medir el cumplimiento de los objetivos?**

No existen los indicadores de desempeño, solo objetivos planteados para el año.

- **¿Estaría de acuerdo con permitir realizar un estudio interno para evaluar la necesidad de establecer un modelo de gestión contable para la empresa?**

Sí, muy de acuerdo, incluso para toda la empresa, no solo para un área específica.

Entrevista al director Financiero de la empresa ferretera

- **¿Considera usted que la información financiera entregada cada mes es confiable y cumple con los estándares de calidad para la toma de decisiones?**

No cumple con los estándares de calidad, ya que se evidencia al mes siguiente que muchos proveedores deben refacturar y se quejan de los pagos.

- **¿Se reciben los Estados Financieros cerrados mes a mes en las fechas establecidas? ¿Piensa usted que esto se debe a demora en el proceso contable y cómo se ha solucionado dicha demora?**

Se reciben a altas horas de la noche el último día de la fecha establecida, lo que no permite realizar una revisión previa. La demora se debe al proceso contable, ya que involucra actividades manuales. Se está trabajando en la automatización para agilizar el proceso. Además, el área se queja de que el sistema permite abordar muchos temas tributarios que no debería permitir.

- **¿La organización dispone de políticas y procedimientos claros y difundidos a cada empleado?**

Existen políticas y procedimientos, pero según mis averiguaciones, no forman parte de la inducción del área de RRHH. Esto me lleva a asumir que no se están impartiendo adecuadamente al nuevo personal.

- **¿El flujo de efectivo es confiable y pueden disponer del mismo a diario para la correcta predicción de los fondos a necesitar?**

No es confiable en absoluto. Esta es una de las deficiencias de nuestra empresa. En ocasiones, hemos tenido proveedores que reclaman su pago, pero las facturas no han sido registradas debido a que están por llegar. Esto nos impide tener claridad en los pagos y nos obliga a solicitar préstamos recurrentes sin poder negociar tasas debido a los cortos plazos con los que contamos.

- **¿Se cuenta en la empresa con un descriptivo de puestos para todos los colaboradores de las diferentes áreas?**

Según lo consultado con RRHH, se está trabajando en ello, ya que los descriptivos están desactualizados.

- **¿Qué áreas de la organización realizan mayor sobretiempo y, por ende, incurren en un mayor gasto de nómina?**

El área contable, bodega y compras tienen un alto porcentaje de horas extras.

- **¿La empresa cuenta con un programa anual de capacitación y un programa de inducción eficiente?**

No ha habido capacitaciones para el área administrativa en años, solo se capacita a los vendedores. Existe un programa de inducción con una guía para el jefe que está contratando.

- **¿Considera que todas las áreas cuentan con el número adecuado de personas y con la debida experiencia para el cargo que ocupan?**

Las áreas administrativas trabajan muchas horas después del horario, por lo que se está abordando el tema con terceros para estudiar la carga laboral de cada uno y su capacidad para desempeñarse en su puesto.

- **¿Se han planteado la aplicación de indicadores de desempeño para medir el cumplimiento de los objetivos?**

No, recién este año se va a plantear la medición con indicadores.

- **¿Estaría de acuerdo con permitir realizar un estudio interno para evaluar la necesidad de establecer un modelo de gestión contable para la empresa?**

Estoy muy de acuerdo, si esto mejoraría la toma de decisiones.

Entrevista al jefe financiero de la empresa ferretera

- **¿Considera usted que la información financiera entregada cada mes es confiable y cumple con los estándares de calidad para la toma de decisiones?**

La información no llega completa al área y en muchas ocasiones es devuelta, por lo que suele quedarse para su registro el siguiente mes. Para evitar que los estados financieros se queden sin información importante, procedemos a provisionar. De esta manera, tratamos de incluir información relevante para que los estados financieros no presenten cifras tan fuera de lo normal. No es muy confiable, pero nos da una idea de cómo vamos.

- **¿Se reciben los Estados Financieros cerrados mes a mes en las fechas establecidas? ¿Piensa usted que esto se debe a demora en el proceso contable y cómo se ha solucionado dicha demora?**

No se recibe en la fecha establecida; siempre se alarga uno o dos días. Esto se debe a la demora en el proceso contable, y para mejorar, se están estableciendo fechas de entrega de información que serán difundidas entre los proveedores y el personal.

- **¿La organización dispone de políticas y procedimientos claros y difundidos a cada empleado?**

Sí, hay políticas y procedimientos, pero están en la intranet y no se entregan desde el inicio al colaborador. Sin embargo, no existen políticas y procedimientos para el área contable-financiera; eso hay que desarrollar.

- **¿El flujo de efectivo es confiable y pueden disponer del mismo a diario para la correcta predicción de los fondos a necesitar?**

No es confiable. Realizamos acercamientos con cada área para que nos proporcionen información sobre sus pagos a proveedores, pero esto consume mucho tiempo y en muchas ocasiones quedan pagos sin realizar. Esto nos obliga a buscar fondos para cubrirlos a último momento,

lo que provoca un alto gasto financiero. Actualmente, representa el 10% de las ventas.

- **¿Se cuenta en la empresa con un descriptivo de puestos para todos los colaboradores de las diferentes áreas?**

No existe, y esto nos ocasiona problemas, ya que cuando una persona se va y no hay una transición entre la persona que se va y la que entra, se pierde la continuidad en el puesto.

- **¿Qué áreas de la organización realizan mayor sobretiempo y, por ende, incurrir en un mayor gasto de nómina?**

Contabilidad, Finanzas y Bodega.

- **¿La empresa cuenta con un programa anual de capacitación y un programa de inducción eficiente?**

Llevo 7 años en la empresa y no he recibido capacitación alguna, lo que demuestra que no existe capacitación para el área administrativa, aunque sí la hay para ventas. En cuanto a la inducción, existe, pero aún queda mucho por desarrollar para que sea eficiente.

- **¿Considera que todas las áreas cuentan con el número adecuado de personas y con la debida experiencia para el cargo que ocupan?**

No, desde la pandemia, a nivel administrativo nos quedamos con poco personal, pero en ventas sí han contratado.

- **¿Se han planteado la aplicación de indicadores de desempeño para medir el cumplimiento de los objetivos?**

No existen indicadores; lo que hay son objetivos del área que se plantean y revisan anualmente.

- **¿Estaría de acuerdo con permitir realizar un estudio interno**

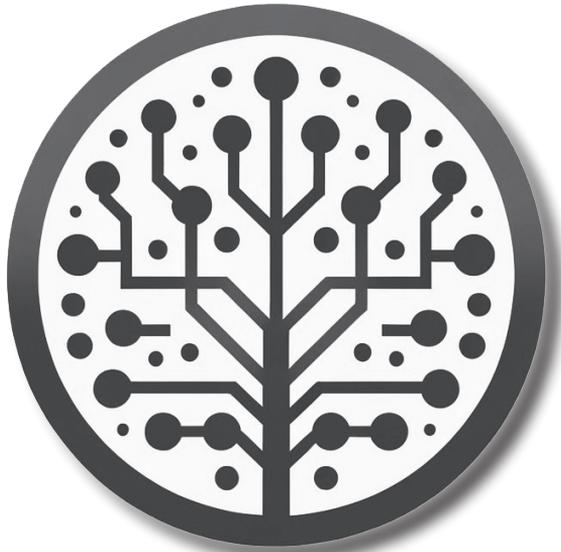
para evaluar la necesidad de establecer un modelo de gestión contable para la empresa?

Estaría muy de acuerdo. Si un modelo nos ayuda a estructurar procesos, procedimientos en todas las áreas y a establecer indicadores que nos permitan organizarnos para avanzar hacia la automatización, sería una excelente idea. Sin embargo, debemos verificar si contamos con el presupuesto necesario para su desarrollo.

COPIA SIN VALOR COMERCIAL

Capítulo 3

Gestión de Operaciones para el Manejo Efectivo de Inventarios en Empresas de Multinivel



Antecedentes

Este estudio aborda los desafíos que enfrentan las empresas de multinivel, enfocándose en la falta de un sistema integrado de manejo de inventario y logística, y cómo esto puede impactar negativamente en su operación. Se llevó a cabo una revisión bibliográfica en áreas clave como el contexto de las empresas de multinivel, la gestión y sistemas de inventarios, el stock, el sistema FIFO y el manejo de almacenes. A través de una auditoría interna en la bodega de almacenamiento y observaciones directas con la colaboración del personal de la bodega, se diagnosticaron deficiencias en la gestión de inventarios existente. Esto permitió proponer mejoras en el control interno del stock y los procedimientos de despacho. La implementación de estos cambios y su evaluación mediante indicadores de gestión resultaron en mejoras significativas en la organización de las entradas y salidas de inventario.

El Sector del Comercio en Guayaquil

En el contexto actual, los profesionales del área comercial en Guayaquil se enfrentan a una intensa competencia tanto nacional como internacional. Para sobresalir, es esencial adaptarse a cambios constantes, estar al día con las tendencias y desarrollar estrategias competitivas. La apertura económica promovida por el gobierno, junto con la reducción de aranceles para atraer mercados internacionales, ha permitido que marcas globales de consumo masivo ingresen al mercado local.

Las empresas de multinivel, para tener éxito en el mercado y posicionar su imagen, deben innovar constantemente y mantenerse a la par

con el desarrollo de competidores nacionales e internacionales. La calidad en sus productos y servicios es fundamental para su éxito. Pedrera (2017) señala que "el desarrollo y funcionamiento de las empresas de multinivel en el país son indicadores clave del desarrollo económico, contribuyendo al desarrollo social y económico de la nación" (p. 6).

Conforme a datos del Banco Central del Ecuador, el sector del comercio al por mayor y menor, que incluye a las empresas de ventas directas, representó el 10,48% del producto interno bruto (PIB) por industria en 2015 a precios reales, siendo el segundo sector más importante en el PIB. En términos de empleo, según el boletín de mercado laboral del INEC de diciembre de 2016, este sector representó el 19% del empleo total nacional y el 16,5% del empleo pleno nacional (Pedrera, 2017, p. 6).

Fundamentos Teóricos para la Gestión Eficiente de Inventarios en Empresas de Multinivel

Gestión de Inventarios

La gestión de inventarios es un proceso crucial en las empresas, enfocándose en la organización, detalle y valoración de los bienes para determinar la disponibilidad de productos y satisfacer la demanda de los clientes. Además, el inventario forma parte integral del patrimonio de una empresa.

Guerrero (2019) enfatiza la importancia de una gestión eficiente de inventarios, destacando su impacto en el ahorro de recursos en el contexto nacional. El enfoque de gestión de inventarios adoptado por una empresa varía según la naturaleza de la demanda de sus productos, que puede ser determinística (cantidad conocida para un período) o probabilística (cantidades futuras inciertas).

Sarmiento (2009) señala la importancia de la gestión de inventarios como protección contra aumentos significativos en los precios de materias primas, recomendando almacenar suficiente materia prima cuando los precios son bajos. La eficiencia en la gestión de inventarios también

ayuda a evitar sobrepedidos, pérdidas de materiales y actos ilícitos como hurtos, subrayando la importancia de fomentar un sentido de pertenencia entre los trabajadores.

Santos (2019) resalta que la gestión de inventarios debe alinearse con los objetivos y metas de la compañía, considerando las necesidades locales y actuales para cada pedido. Un control riguroso y preciso de las existencias es fundamental para la planificación y organización del ingreso y despacho de mercancías, influyendo directamente en las ganancias de la empresa.

Mora (2007) destaca varios beneficios de realizar inventarios en las bodegas, como mayor libertad en la toma de decisiones, apoyo en el aprovisionamiento de mercancías, capacidad para realizar ventas acordes a la capacidad productiva, y una herramienta contable vital para verificar la existencia y disponibilidad de mercancías.

Mora también clasifica los tipos de inventarios útiles para estas empresas:

- Inventario físico: Verifica las existencias reales.
- Inventario disponible: Refleja los artículos en almacén que exceden el uso inmediato.
- Inventario de lote o de tamaño de lote: Específico a un material, como el café.
- Inventario cíclico: Se realiza en períodos preestablecidos, como mensualmente (p. 154).

Sistemas de Inventarios

Definición y Tipos de Sistemas

Rincón (2021) describe los sistemas de inventarios como conjuntos de procesos sistemáticos para crear catálogos de productos alineados con la oferta empresarial. Identifica dos categorías principales:

1. **Sistema de Cuenta Múltiple o Inventario Periódico:** Este implica un conteo físico regular de los productos en almacenamiento. Se compara la nueva mercancía recibida con el último precio registrado y se verifica la existencia de comprobantes de entradas y salidas.
2. **Sistema de Cuenta Permanente o Inventario Perpetuo:** Preferido por empresas industriales, comerciales y de servicios, este sistema permite un control continuo del inventario y facilita la respuesta a las demandas de los consumidores. Sus características incluyen:
 - Uso de tres cuentas principales: costo de ventas, inventario de mercaderías y ventas.
 - Necesidad de un registro auxiliar (Kardex) para cada artículo, permitiendo determinar el inventario en cualquier momento.
 - Verificaciones físicas periódicas basadas en muestreo.
 - Registro detallado de movimientos de material al precio de costo, lo que exige personal experimentado (p.39).

Santos (2019) añade que los inventarios deben adaptarse a las características físicas de los artículos contabilizados, como las materias primas o insumos no modificados en el proceso productivo.

Sistemas de Revisión Continua y Periódica

El sistema de inventarios de revisión continua utiliza el análisis ABC, basado en el Principio de Pareto, para clasificar los artículos en tres categorías según su impacto económico: Clase A (20% de productos generando 80% de los resultados), Clase B (30% de productos) y Clase C (50% restante). Este sistema actualiza los stocks tras cada movimiento y genera pedidos cuando las existencias caen por debajo del nivel mínimo. Aunque ofrece un conocimiento detallado del inventario, su costo de mantenimiento es considerable debido a la constante revisión (Guerreiro, 2019).

Por otro lado, el sistema de revisión periódica evalúa el nivel del inventario en intervalos fijos (semanales, mensuales, etc.). Tras cada re-

visión, se realiza un pedido para reponer el inventario al nivel deseado. Este método, al tener revisiones menos frecuentes, ofrece un control menos riguroso del stock y no se recomienda para productos críticos en la producción.

Gestión de Operaciones

La gestión de operaciones implica planificar, ejecutar y supervisar las acciones dentro de una empresa para mejorar la eficiencia y productividad de los procesos internos. Singer (2021) destaca que esta práctica es fundamental en diversas áreas de una compañía, buscando siempre la excelencia operativa. Independientemente del sector industrial, la gestión de operaciones se centra en optimizar la entrega, almacenamiento, sistemas de transporte y otras áreas relevantes para añadir valor y garantizar la satisfacción del cliente. Incluye actividades como almacenamiento, manipulación, embalaje, transporte y entrega.

Logística

La logística, según Laso (2018), engloba la planificación, ejecución y control eficientes y efectivos de los flujos y almacenamiento de productos, servicios e información, desde su origen hasta el consumo, para satisfacer las necesidades de los clientes. Bowersox et al. (2007) señalan que la logística, originaria del ámbito militar y adoptada por el sector empresarial hace cuatro décadas, ha evolucionado significativamente, reduciendo los tiempos de procesamiento y entrega de mercancías de 15-30 días en la década de 1990 a periodos mucho más cortos en la actualidad.

Peris (2008) define la logística como una gestión orientada a optimizar el abastecimiento, manejo de materiales y productos mediante la planificación, organización y control de todas las actividades de la cadena de suministro, buscando eficacia a un menor costo y facilitando el flujo de información durante el proceso.

Bowersox et al. (2007) también destacan que la logística es clave para mover y posicionar inventarios dentro de la cadena de suministro, bus-

cando cumplir con los requerimientos de tiempo, lugar y costos más bajos. Para una interacción efectiva entre las funciones, es vital implementar con éxito cinco áreas de trabajo logístico: procesamiento de pedidos, inventario, transporte, almacenamiento, manejo de materiales y empaçado, y red de distribución. La integración de estas áreas crea las capacidades necesarias para lograr valor logístico.

Christopher (2018) describe la logística como el proceso de manejar estratégicamente la obtención, movimiento y almacenamiento de materias primas, componentes y productos terminados para maximizar la rentabilidad futura a través de la entrega eficaz de pedidos en relación con los costos.

Franco (2018) considera la cadena de suministro como un proceso integral que incluye el suministro de materias primas, componentes o productos semielaborados, pedidos a proveedores, transporte, almacenamiento y suministro de fábrica. Este proceso involucra una colaboración entre proveedores, fabricantes, depósitos y minoristas para producir y distribuir mercancías en las cantidades correctas, en los lugares adecuados y en el momento oportuno, minimizando los costos que no agregan valor y mejorando la calidad y cumplimiento.

Un elemento clave en la logística es la gestión precisa y detallada de lo necesario, abarcando desde el control de proveedores y suministros hasta la gestión de pedidos, teniendo en cuenta las entradas y salidas de inventario para cumplir eficientemente con los estándares de calidad y las responsabilidades asumidas.

Método FIFO/FEFO

Método FIFO

El método FIFO (First In, First Out) se basa en el principio de que los primeros productos que entran en el inventario son los primeros en salir, o los primeros lotes producidos son los primeros en venderse. En contextos de economía inflacionaria, el FIFO implica que el costo de las mercancías vendidas se calcula usando precios más antiguos, lo que

puede resultar en utilidades aparentemente más altas, independientemente de si los inventarios actuales se venden a precios más recientes.

Carbócoll Batallé (2022) destaca que la automatización de almacenes ha facilitado sistemas de gestión más eficientes, eliminando el riesgo de distribuir mercancía caducada o dejarla olvidada.

Método FEFO

Por su parte, el método FEFO (First Expires, First Out) prioriza la salida de productos con fechas de caducidad más próximas. Este enfoque minimiza el riesgo de obsolescencia y deterioro de los productos, un problema que se agrava con el tiempo en las bodegas. Pérez (2018) señala que el FEFO aprovecha la tecnología para identificar y priorizar los lotes más antiguos, asegurando que los productos se consuman o vendan antes de caducar.

Control Interno

El control interno constituye la base para la confiabilidad de un sistema contable, siendo su fortaleza un indicador de si las operaciones reflejadas en los estados financieros son confiables. Existen varios modelos de control interno reconocidos a nivel mundial, como el COSO (EE. UU.), COCO (Canadá), Cadbury (Reino Unido), Vienot (Francia), Peters (Holanda), King (Sudáfrica) y el MICIL (adaptación latinoamericana del COSO).

En Latinoamérica, los sistemas más utilizados son el COSO, el MICIL y el COCO, como lo menciona Pavon et al. (2019). Estos sistemas demuestran que, aun siendo estructurados, requieren una aplicación congruente, considerando la flexibilidad sin comprometer su fiabilidad.

Quinaluisa et al. (2018) explican que el control interno es un proceso realizado por el consejo de administración, la dirección y los empleados de una empresa. Está diseñado para ofrecer un grado razonable de confiabilidad en la consecución de objetivos, abarcando la estructura, políticas, plan de organización, métodos, procedimientos y cualidades

del personal, asegurando la eficacia y eficiencia, así como la fiabilidad de la información financiera.

Consideraciones Específicas para el Control de Inventarios en Empresas de Multinivel

Las empresas de multinivel o venta directa, que ofrecen productos diversos como alimentos, cosméticos y artículos para el hogar, enfrentan retos únicos en la gestión de inventarios debido a la variedad de segmentos de productos y sus requisitos específicos.

Almacenamiento de Productos

Los productos naturales procesados con fines medicinales requieren condiciones especiales de almacenamiento para obtener permisos de funcionamiento. Esto incluye pisos antideslizantes y de fácil limpieza (recomendablemente con pintura epóxica), control de la entrada de polvo, insectos, aves o roedores, y mantenimiento de condiciones de temperatura y humedad controladas. Las bodegas deben estar debidamente señalizadas y contar con áreas específicas para productos en cuarentena, rechazados y aprobados.

Los cosméticos y artículos de cuidado personal, aunque no requieren control de temperatura y humedad, deben tener sus propias áreas de almacenamiento, organizadas según la rotación y venta de los productos. Textiles y artículos para el hogar pueden compartir espacios, pero deben mantenerse separados. Alimentos y bebidas, por otro lado, requieren permisos sanitarios y deben ser manipulados de acuerdo con las Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte (BPDT).

Registro y Trazabilidad de Productos

Es esencial llevar un registro detallado de los productos por sección y artículo, ya sea de forma manual o automatizada, para demostrar la trazabilidad del producto desde su fabricación hasta su entrega al consumidor. Todos los pasos deben ser monitoreados y registrados cuidadosamente, prestando especial atención a los lotes y fechas de expira-

ción. Los primeros lotes en ingresar deben ser los primeros en venderse, y lo mismo aplica para los productos con fechas de caducidad próximas.

Logística Inversa

La logística inversa juega un papel crucial en la reducción de pérdidas de capital recuperando productos de devoluciones. Los productos devueltos en buenas condiciones deben reintegrarse al inventario o utilizarse en el departamento de marketing, dependiendo de la política de la empresa.

Canales de Venta Directa e Indirecta

Las empresas de multinivel se diferencian de otros modelos de negocio en sus canales de venta. En la venta directa, los productos provienen de un único proveedor (la casa matriz), lo que facilita el control de inventario y la introducción de nuevos productos o la discontinuación de otros. En contraste, la venta indirecta requiere múltiples proveedores y marcas, lo que implica una gestión de inventario más compleja.

Sistemas de Facturación e Inventario

Estas empresas suelen contar con sistemas propios de facturación e inventario para todas sus sedes, permitiendo comparar continuamente la existencia física de los productos con los registros del sistema. Una mala gestión en la venta o entrega puede causar discrepancias en las cantidades.

Como vemos, las empresas de multinivel requieren un enfoque específico y detallado en la gestión de inventarios, adaptado a la variedad de productos que ofrecen y a las particularidades de sus canales de venta y distribución.

Análisis de casos de estudio en una Empresa Comercial Multinivel

La investigación enfocada en empresas de multinivel revela la importancia crítica de una gestión de inventarios eficiente y precisa. Estas

empresas, que manejan una amplia gama de productos en segmentos diversos como alimentos, cosméticos, textiles, bebidas y artículos para el hogar, enfrentan desafíos únicos en el control de sus inventarios. Errores en este aspecto, como faltantes o excesos en el stock durante los procesos de cierre o apertura, no solo generan tensión interna, sino que también pueden impactar negativamente la imagen de la empresa y su posición competitiva en el mercado.

En la cadena de operaciones, desde la recepción hasta la preparación y despacho de pedidos, cada paso juega un papel importante. Un fallo en cualquier etapa puede llevar a un inventario erróneo y una rotación de productos desordenada. Los errores comunes en el área de ventas, como facturaciones incorrectas, confusiones en cantidades o productos y despachos apresurados, son reflejo de las vulnerabilidades en la gestión de inventarios. Asimismo, el área de bodega no está exenta de errores, que van desde no revisar las cantidades exactas hasta olvidar incluir todos los elementos solicitados en un pedido.

Estas ineficiencias no solo conducen a pérdidas económicas directas, sino que también tienen un efecto dominó en varios departamentos de la empresa, incluyendo operaciones, recursos humanos, finanzas y marketing. Este tipo de fallos no solo afecta la operatividad interna, sino que también puede llevar a la pérdida de oportunidades en el mercado, generando insatisfacción en los clientes y dañando la reputación de la empresa.

El manejo adecuado del inventario es un elemento esencial de cualquier gestión empresarial exitosa. Mantener un control interno efectivo del inventario implica no solo evitar el estancamiento del capital en productos no vendidos, sino también asegurar que la oferta y la demanda estén perfectamente alineadas. Esto significa tener los productos disponibles en el momento adecuado y entregarlos de manera eficiente para garantizar la satisfacción del cliente.

Koneggi (2019) subraya que el inventario no es solo una parte integral del flujo de ingresos de una empresa, sino que su manejo impacta de manera significativa en la salud financiera del negocio. Un mal ma-

nejo de inventario puede tener consecuencias perjudiciales que van más allá de la simple afectación de las ganancias.

Para garantizar la eficacia de este proceso, es clave controlar rigurosamente la mercancía que entra y sale de las bodegas. Esto no solo ayuda a prevenir desequilibrios en el stock, sino que también permite detectar a tiempo situaciones como el hurto de mercancía, lo cual es fundamental para la seguridad y la integridad financiera de la empresa. En resumen, una gestión de inventarios efectiva es un pilar central en el funcionamiento y éxito de las empresas de multinivel, impactando cada aspecto, desde la operatividad hasta la satisfacción del cliente y la reputación empresarial.

La empresa de multinivel en estudio enfrenta desafíos significativos en el despacho de sus productos más vendidos: cuatro tipos de café y una bebida a base de cacao mezclados con ganoderma. La falta de un método efectivo de gestión y logística ha conducido a una mala administración del stock, causando problemas tanto en términos de faltantes como de sobrantes de productos.

Problemática de Faltantes y Sobrantes

Cuando se identifica un faltante de inventario, la empresa asume dos posibles causas: errores en la facturación o despachos incorrectos desde la bodega. Identificar a qué cliente le falta o le sobra el producto es un desafío considerable. Por otro lado, los sobrantes son aún más problemáticos, ya que implican que un cliente pagó por un producto que no recibió. Este problema es particularmente agudo cuando se realizan envíos a otras localidades, donde solo a través de reclamos de los clientes se puede identificar a quién pertenece la mercancía sobrante.

Necesidad de Mejor Gestión de Inventario

El inventario, siendo crucial para una adecuada gestión de productos y satisfacción del cliente, necesita un monitoreo constante para evitar déficits o excedentes. A pesar de los controles diarios, se observan pérdidas de mercancías, y los encargados a menudo no pueden identificar

el origen del problema. Un control eficaz de los productos que entran y salen es fundamental para el éxito de cualquier empresa comercial.

Impacto de Controles Internos Inadecuados

La ausencia de controles internos adecuados en la gestión de inventarios tiene un impacto directo en los niveles de ingresos. Una gestión eficaz del inventario, que identifique y corrija las deficiencias en la circulación de los despachos, es esencial para mejorar los ingresos y la satisfacción del cliente.

Metodología de Investigación

Para abordar estos problemas, se aplicó un enfoque inductivo, cuantificando la información recopilada para evaluar la aceptación o resistencia al cambio por parte del personal. El análisis e interpretación de los datos recopilados se enfocó en los aspectos más relevantes, con el objetivo de guiar las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Observación y Evaluación de la Gestión de Almacén

Una observación detallada del área de almacenamiento y despacho en la oficina de Ecuador se realizó con el objetivo de comprender el desempeño actual y las prácticas de gestión de inventario. La Tabla 1 resume los hallazgos clave de la evaluación realizada en la bodega de almacenamiento.

A través de la observación detallada mostrada en la Tabla 1, se identificaron tres áreas críticas en la gestión de la bodega que podrían estar originando errores en cadena en el manejo de inventarios:

- 1. Comunicación Deficiente en Pedidos:** La falta de un único canal de comunicación para el envío y recepción de pedidos ha creado desorden en los registros de productos. Esta situación lleva a la confusión sobre el estado de los pedidos, ya sea en términos de si han sido recibidos, están pendientes de despacho o si se han preparado duplicados de un mismo pedido.

Tabla 1
Evaluación del Desempeño de la Bodega

Características del Desempeño a Evaluar		Sí	No	Nunca	Observaciones
Comunicación y captación de pedidos:					
1. ¿Se utilizan los canales de comunicación correctos para transmitir los ordenes de pedidos entre los departamentos de ventas y bodega?		X			El hacer uso de varios canales no le permite llevar el orden correcto de la captación de productos.
2. ¿Se realiza de forma correcta y sistemática la recepción de los pedidos?			X		Cada uno toma los pedidos según lo considere más fácil en ese momento.
3. ¿Están los productos ubicados en fácil acceso y debidamente identificados?				X	Según exige las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA).
4. ¿Los asistentes de bodega se mueven de forma ordenada y sistemáticamente entre producto y producto para su recolección?				X	No cumplen con el path o guía de camino según se señala en la bodegacreado posible accidente laboral.
En cuanto a cantidades:					
5. Cuando se apertura una caja nueva, ¿Se verifica que la cantidad de producto en ella sea la misma cantidad de producto que especifica la etiqueta?				X	El pasar por alto esta revisión puede causar falla en el inventario al no verificar existencias reales.
6. ¿Verifican inicialmente las cantidades solicitadas en las facturas?		X			A veces hay confusión si la impresión está clara con los números 3,5 y 8.
7. ¿Verifican que el producto recolectado sea el correcto?		X			No siempre este proceso se hace de forma errada.
8. Los encargados de la bodega, ¿Usan algún listado para reconfirmar unidades y este mismo sirva de soporte ante alguna falta?			X		A pesar de tenerlo no hacen uso del mismo, a legan que les causa retraso.

Tabla 1

Evaluación del Desempeño de la Bodega (Cont.).

Características del Desempeño a Evaluar		Sí	No	Nunca	Observaciones
Sistema y método de entrega:					
9. ¿El despacho de la mercancía se realiza en el área correcta y debidamente señalada?		X			Se hace uso correcto del área de despacho.
10. ¿Se entrega el producto en fundas y/o cartón según la capacidad de almacenamiento del mismo?			X		A veces entregan fundas saturadas y con rotura visible.
11. ¿Se almacena correctamente el producto en espera a ser retirado?		X			Producto debidamente paletizado, con su factura y nombre del propietario.
12. ¿Se verifican las cantidades con el distribuidor antes de retirar la mercancía?		X			Se realiza cuando el distribuidor está presente y antes de hacer los envíos.

2. **Inadecuada Verificación de Cantidades:** Existe una falta de control preciso sobre el inventario y no se siguen adecuadamente los procedimientos para verificar las existencias reales. Al abrir un nuevo cartón de productos, es crucial verificar que la cantidad de productos coincida con lo indicado en la etiqueta. Esta práctica permite confirmar las existencias reales y minimizar las discrepancias entre el inventario físico y el registro en el sistema.
3. **Método de Entrega Mejorable:** Aunque se utiliza adecuadamente el espacio designado para la preparación de mercancías, hay margen para una mayor organización y eficiencia. Un aspecto a mejorar es el cuidado al empaquetar los productos, especialmente las fundas de café, para evitar exceder la capacidad de las fundas plásticas y causar roturas. Además, se observa una falla en la verificación final de la cantidad y el producto correcto antes de la entrega. Si bien se realiza una revisión meticulosa cuando el distribuidor está presente, esto no se mantiene con la misma rigurosidad para los productos empaquetados para envíos a otras provincias.

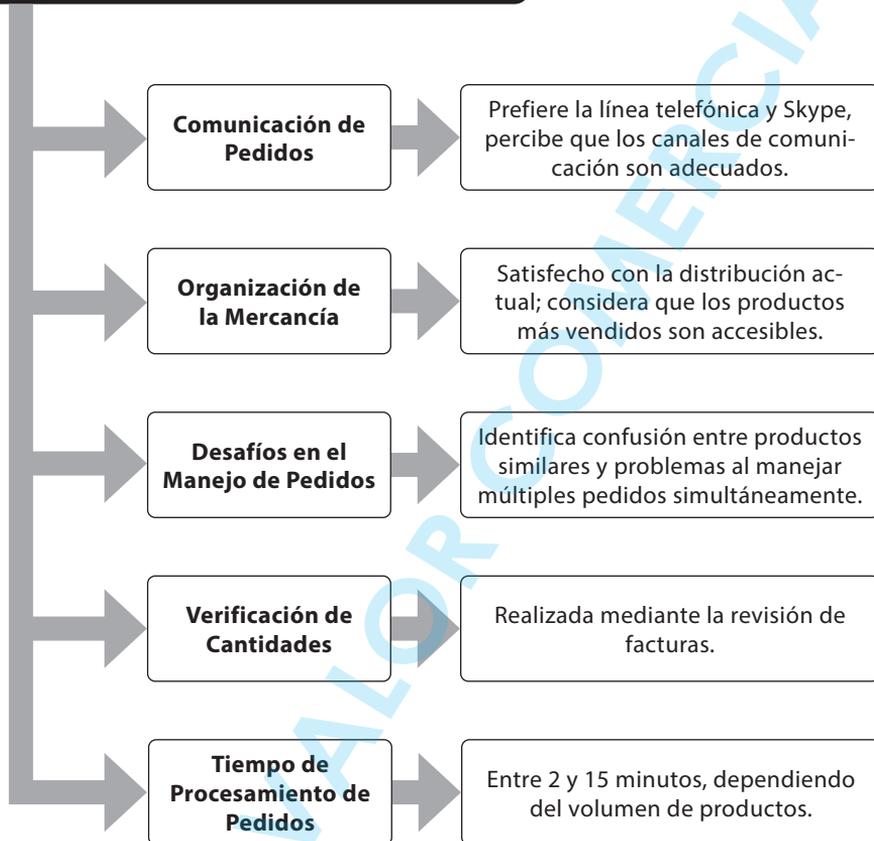
Estos hallazgos sugieren que la mejora en la comunicación, la verificación de cantidades y el método de entrega son esenciales para optimizar la gestión de inventarios y reducir los errores que impactan negativamente tanto en la eficiencia operativa como en la satisfacción del cliente.

Perspectivas sobre la Gestión de Inventario en la Empresa de Multinivel: Análisis Detallado por Entrevistado

Cada entrevistado aportó una perspectiva única sobre los procesos de gestión de inventario, destacando la importancia de una comunicación clara y efectiva, así como la necesidad de mejorar los procesos de verificación y organización de la mercancía.

Las variaciones en el tiempo de procesamiento y los métodos de comunicación entre los diferentes miembros del equipo sugieren oportunidades para estandarizar y optimizar los procedimientos existentes. A continuación se presenta lo más destacado de cada entrevista.

Asistente de Bodega



Asistente de Ventas

Comunicación de Pedidos

Utiliza la línea telefónica y Skype, considera efectivos los canales de comunicación.

Organización de la Mercancía

Percibe una buena distribución y accesibilidad.

Desafíos en la Bodega

Nota demoras en el manejo de pedidos durante picos de demanda.

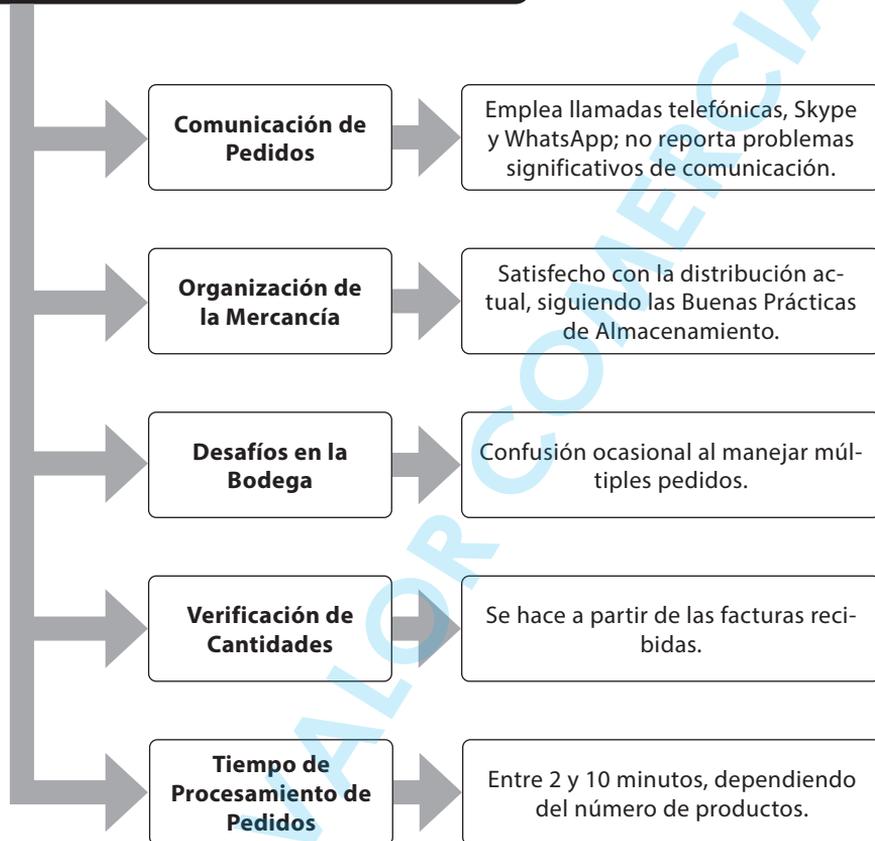
Verificación de Cantidades

Se verifica con la factura en el sistema y órdenes de compra.

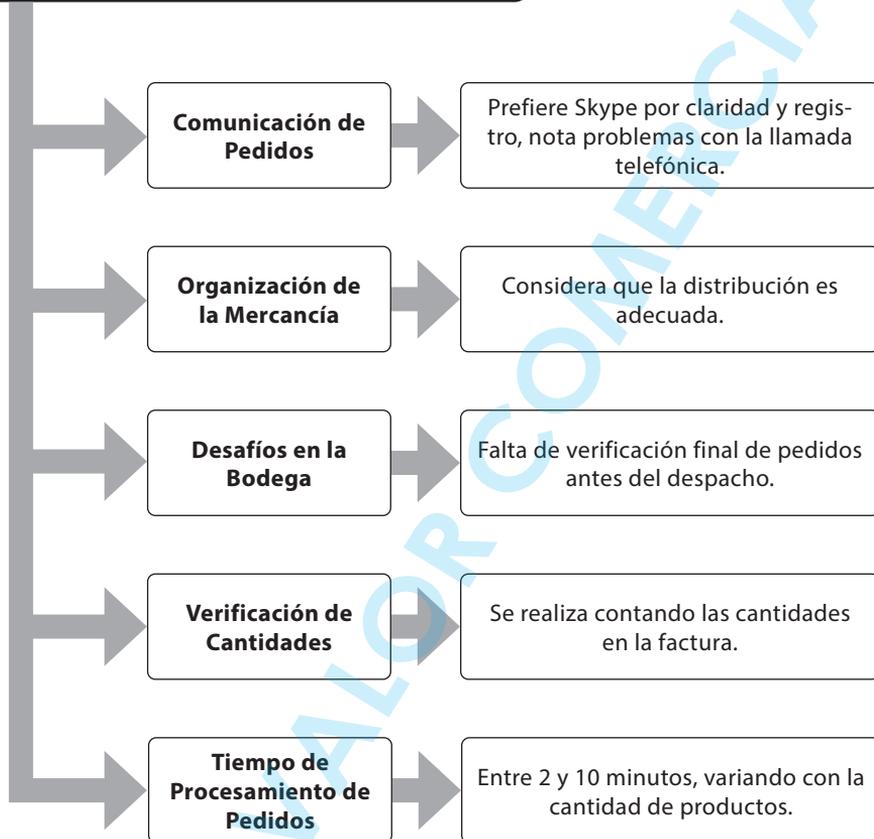
Tiempo de Procesamiento de Pedidos

Entre 2 y 5 minutos, según la cantidad de productos.

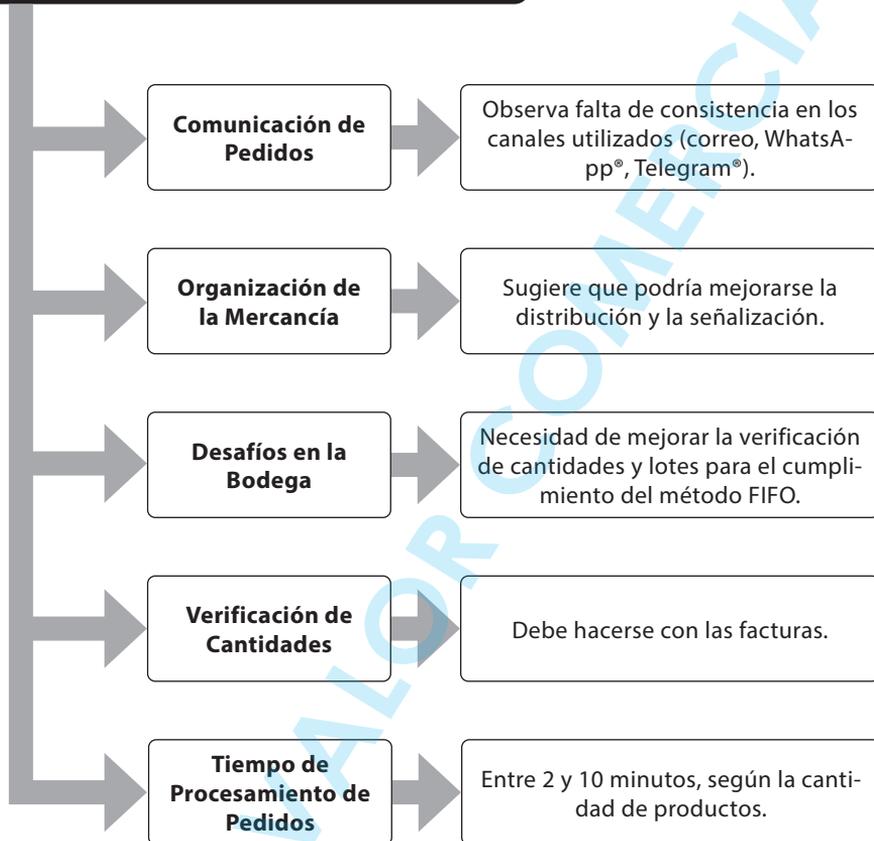
Encargado de Bodega



Servicio al Cliente

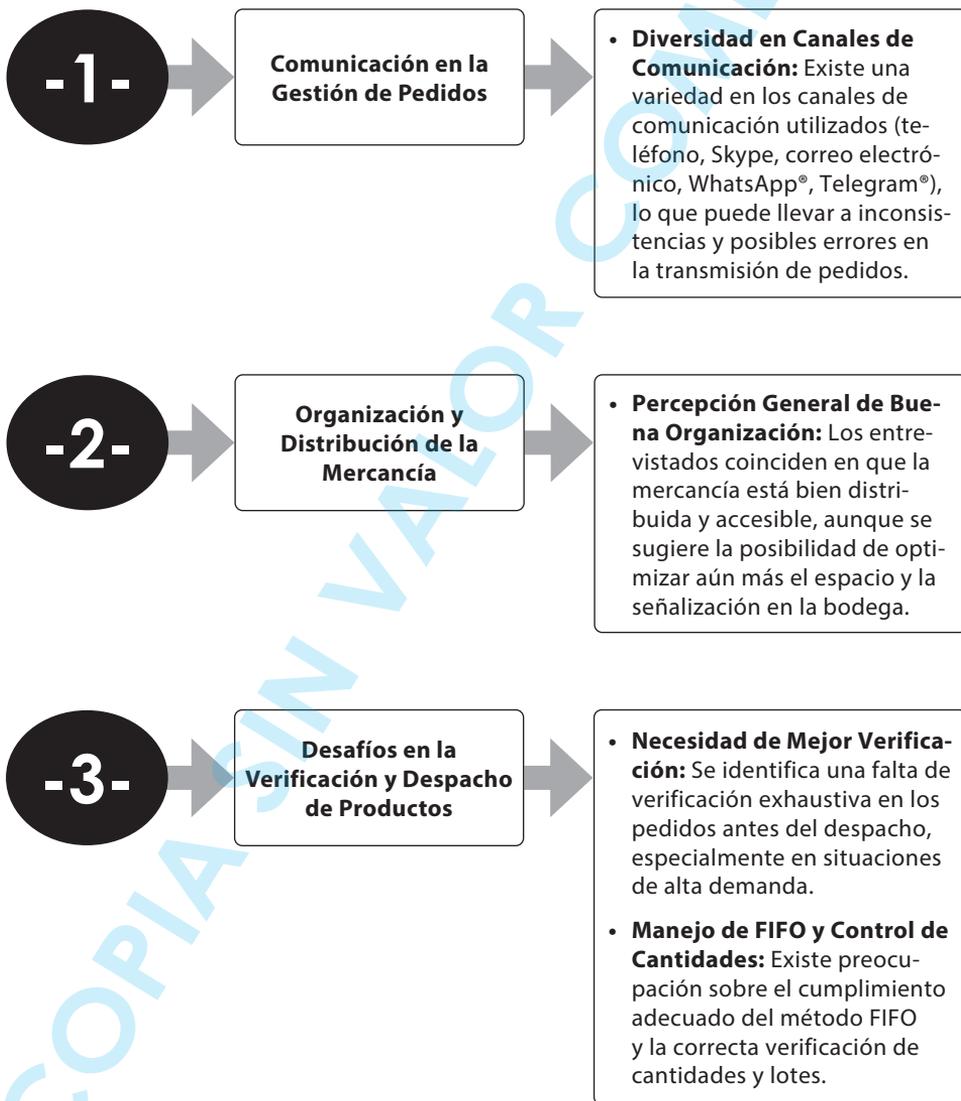


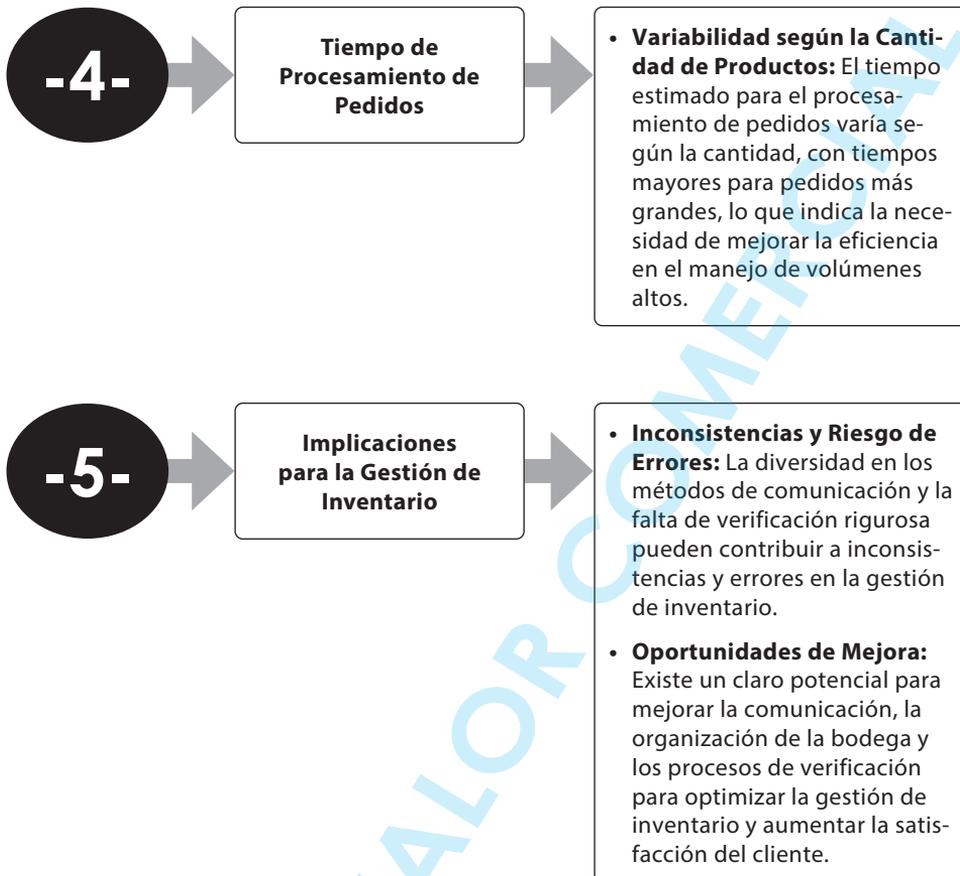
Asistente de Operaciones



Perspectivas sobre la Gestión de Inventario en la Empresa de Multinivel: Análisis Integral de las Entrevistas

Las entrevistas realizadas con diversos miembros del equipo de una empresa de multinivel ofrecen perspectivas valiosas sobre los retos y oportunidades en la gestión de inventario. A continuación, se resumen las observaciones clave de cada entrevistado:





Las entrevistas destacan la importancia de una comunicación coherente y eficaz, una organización y distribución optimizadas de la mercancía y procesos de verificación más rigurosos. La implementación de mejoras en estas áreas podría conducir a una gestión de inventario más eficiente y reducir significativamente el riesgo de errores.

Continuando con el análisis de la gestión de inventario en la empresa de multinivel, presentamos la Tabla 2. Esta tabla sintetiza de manera comparativa las respuestas obtenidas en las entrevistas, proporcionando una visión clara y estructurada de las diversas perspectivas de los entrevistados sobre aspectos clave en la gestión de inventarios. A continuación, se muestra la Tabla 2 para una mejor comprensión de cómo se alinean y difieren las respuestas en áreas críticas de la gestión de inventario:

Tabla 2

Comparación de Respuestas de los Entrevistados

Preguntas	Entrevistado 1 (Bodega)	Entrevistado 2 (Ventas)	Entrevistado 3 (Bodega)	Entrevistado 4 (Ventas)	Entrevistado 5 (Operaciones)
Uso de canales de comunicación correctos	Teléfono, Skype, Factura	Teléfono, Skype	Teléfono, Skype, WhatsApp	Teléfono, Skype	Emails, WhatsApp, Telegram
Mercadería bien distribuida	Sí	Sí	Según BPA	Sí	Falta señalética
Principal problema en la bodega	Confusión de producto y cantidades	Alto volumen de pedidos	Confusión de pedidos	No se verifica cantidades	Verificación de cantidades
Verificación de Productos	Factura	Factura, Órdenes de compras	Factura	Factura	Factura
Tiempos de entrega	2 – 15 min.	2 – 5 min.	2 – 10 min.	2 – 10 min.	2 – 10 min.

La información presentada en la Tabla 2 es útil para visualizar de manera coherente las distintas perspectivas y experiencias de los integrantes del equipo en relación con la gestión de inventario. Nos permite identificar áreas de consenso y discrepancia, facilitando así la identificación de oportunidades de mejora en la empresa, entre otras:

- 1. Canales de Comunicación:** Existe una variabilidad en los canales de comunicación utilizados. Esto puede llevar a confusión y errores en los pedidos, como se observa en las respuestas a la tercera pregunta.
- 2. Organización de la Mercancía:** La mayoría opina que la mercadería está bien distribuida, aunque se identifica la necesidad de mejorar la señalética en la bodega.
- 3. Desafíos en la Bodega:** El principal problema identificado varía entre la confusión en los productos y cantidades, y la verificación inadecuada de estas. Esto sugiere una necesidad de mejorar la claridad en la comunicación y los procesos de verificación.

4. **Verificación de Productos:** Todos utilizan la factura para la verificación, pero esto no parece suficiente para prevenir los errores identificados.
5. **Tiempos de Entrega:** Hay variabilidad en los tiempos de entrega, lo que puede indicar desafíos en la gestión de pedidos de diferentes tamaños.

Estrategias clave para la gestión eficiente de inventarios

En este análisis centrado en las estrategias de optimización de inventarios, específicas para las necesidades de este tipo de empresas, la integración de la gestión de la demanda con las operaciones mediante un proceso de colaboración entre ventas y operaciones emerge como una práctica esencial. Este enfoque colaborativo permite realizar planificaciones más efectivas, alineando así la demanda del cliente con los niveles de inventario proyectados y disponibles.

La adopción de métodos FIFO (Primero en Entrar, Primero en Salir) y FEFO (Primero en Expirar, Primero en Salir) se resalta como crucial para mejorar la rotación del inventario y reducir el desperdicio, especialmente en productos con fechas de caducidad. La implementación de sistemas de revisión continua y periódica para el control de inventarios permite una gestión más precisa y reduce el riesgo tanto de sobreinventario como de desabastecimiento. Además, se discute la importancia del análisis ABC en la clasificación del inventario, una técnica que identifica y prioriza los productos que generan mayor valor, optimizando la asignación de recursos y esfuerzos en la gestión del inventario.

Los sistemas de control interno y trazabilidad de productos se enfatizan como necesarios para asegurar la integridad del inventario, desde el almacenamiento hasta la entrega, incluyendo la implementación de logística inversa. La discusión también abarca modelos de cantidad de pedido, como EOQ (Economic Order Quantity), que determinan la cantidad óptima de pedido que minimiza los costos totales, incluidos los costos de mantener el inventario y los costos de pedido.

El concepto de equilibrio parcial se introduce como una táctica para determinar cuándo y cuánto reabastecer, buscando un óptimo entre los costos de mantenimiento y los costos de pedido. Este método es fundamental para asegurar que los inventarios se mantengan a un nivel que maximice la eficiencia y minimice tanto el riesgo de desabastecimiento como el costo de mantener un exceso de inventario. La gestión eficiente del inventario se identifica como clave para el crecimiento y la expansión de las empresas, destacando la importancia de la previsión de la demanda y la reposición automatizada.

A través de estas estrategias y modelos, el capítulo apunta a una gestión de inventarios que aborda los retos operativos y logísticos específicos de las empresas de multinivel, contribuyendo a su crecimiento sostenible y mejora en la satisfacción del cliente. La implementación de estas prácticas permite a las empresas multinivel responder de manera más efectiva a las fluctuaciones en la demanda y optimizar sus procesos operativos y de distribución.

Conclusiones

Este capítulo ha explorado la gestión de inventario en una empresa de multinivel, basándose en entrevistas detalladas con miembros clave del equipo. Las conclusiones que se extraen de este análisis proporcionan una comprensión profunda de los desafíos actuales y las oportunidades de mejora en la gestión de inventario y la comunicación interna. A continuación, se presentan los hallazgos principales:

- 1. Diversidad en la Comunicación:** Se identificó una notable variedad en los canales de comunicación empleados para la coordinación entre ventas y bodega. Mientras esta diversidad demuestra flexibilidad y adaptabilidad, también implica un riesgo de inconsistencias y posibles errores en el manejo y transmisión de los pedidos, lo que puede conducir a confusiones en la gestión del inventario.
- 2. Organización Efectiva de la Mercancía:** De forma general, los entrevistados perciben que la mercancía en la bodega está bien distribuida y es accesible. No obstante, existen oportunidades para me-

jorar la organización, especialmente con respecto a la señalética y el aprovechamiento del espacio, siguiendo las Buenas Prácticas de Almacenamiento.

3. **Retos en la Verificación y Despacho de Productos:** Se ha resaltado la falta de una verificación exhaustiva en los procesos de despacho, en especial durante periodos de alta demanda. La adecuada aplicación del método FIFO y la verificación precisa de las cantidades y lotes son aspectos críticos para mejorar la precisión y eficiencia del inventario.
4. **Variabilidad en el Tiempo de Procesamiento de Pedidos:** Se observó una variación en los tiempos de procesamiento dependiendo del volumen del pedido. Este aspecto resalta la importancia de optimizar los procesos de manejo de pedidos, particularmente para los de mayor volumen, con el fin de garantizar la eficiencia y la puntualidad en la entrega.
5. **Necesidad de Mejoras en la Gestión de Inventario:** Las entrevistas subrayan la necesidad de estandarizar los procesos de comunicación y mejorar la organización y los métodos de verificación de productos en la bodega. Implementar mejoras en estas áreas es fundamental para lograr una gestión de inventario más efectiva, lo que a su vez puede conducir a una reducción significativa en los errores operativos y a una mayor satisfacción del cliente.

Los resultados obtenidos proporcionan una base sólida para que la empresa de multinivel implemente estrategias orientadas a optimizar su gestión de inventario y mejorar sus operaciones generales.

Referencias

- Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, M. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros* (2ª ed.). McGraw-Hill. <https://tinyurl.com/mr3zex78>
- Carbócoll Batallé. (2022, 17 de mayo). ¿Qué es la gestión de almacén FEFO/FIFO? <https://tinyurl.com/2p9mhvwc>
- Koneggi. (2019, 3 de diciembre). ¿Qué consecuencias tiene una mal inventario de una empresa? <https://tinyurl.com/u4pahcmh>
- Mora, L. (2007). *Indicadores de la gestión logística. KPI "Los indicadores del desempeño logístico"*. ECOE. <https://tinyurl.com/4yawnj64>
- Pavón, D, Villa, L., Rueda, M., & Lomas, E. (2019). Control interno de inventario como recurso competitivo en una PyME de Guayaquil. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 860-873. <https://tinyurl.com/5c65femj>
- Pedreira, A. (2017, 27 de diciembre). *Estudio de mercado de empresas multinivel y estructuras piramidales*. Superintendencia de Control del Poder de Mercado. <https://tinyurl.com/44hbv8hm>
- Peréz, A. (2018, 22 de octubre). ¿En qué consiste el método FEFO? *OBS Business School*. <https://tinyurl.com/bdmrh65z>
- Peris, M. (2008). *La Logística Empresarial: Distribución Comercial*. ESIC.
- Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X., & Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramienta de aplicación entre COSO y COCO. *COFIN Habana*, 12(1), 268-283. <https://tinyurl.com/2xsutkfj>
- Sarmiento, A. (2009). *Inventarios y Producción* (Tesis de grado). Universidad Autónoma "Benito Juárez".
- Singer, A. (2021, 6 de abril). ¿Qué es la gestión de operaciones? Empieza a mejorar el desempeño de tu empresa. *Maplink*. <https://tinyurl.com/nhfvtkx9>

Anexos

Entrevista 1. Asistente de Bodega. Encargado de Receptar, Entregar la Mercancía y Velar por el Inventario.

- **¿Considera usted que utiliza los canales de comunicación correctos para transmitir y/o recibir las órdenes de pedido entre los departamentos de ventas y bodega? ¿Cuál usa?**

Sí, pienso que los canales de comunicación son los correctos. En mi caso, cuando es un pedido pequeño, ventas nos llama a la extensión y nos dice cuáles necesita que le entreguemos. Si son más productos, nos envían un listado por Skype o la factura.

- **¿Considera usted que la mercancía está distribuida de forma ordenada y de fácil acceso o se debería reorganizar mejor?**

Está bien distribuida, sobre todo porque los productos que más se venden, que son los cafés, están ubicados al principio de la bodega y tienen fácil acceso.

- **¿Cuál considera usted que es el mayor problema que surge en la bodega al momento de recibir una orden de pedido y al momento de despachar un producto?**

Muchas veces nosotros confundimos los productos que están solicitando, si es un Black Coffee o si es un 3en1, porque al Black Coffee también lo llaman 2 en 1. También sucede cuando hay muchos pedidos porque tenemos varias hojas y tendemos a confundir las cantidades.

- **¿Cómo verifican las cantidades de producto a despachar?**

Una vez que revisamos la factura, buscamos las cantidades o ventas nos entrega una copia de la factura y así vamos revisando para poder entregar.

- **¿Cuánto tiempo les lleva facturar y/o entregar los pedidos?**

Según las siguientes cantidades:

- Menos de 10 productos = 2 min.
- Entre 10 y 16 productos = 3 min.
- 16 productos o más = 10-15 min.

COPIA SIN VALOR COMERCIAL

Entrevista 2. Asistente de Ventas, Encargada de Receptar las Solicitudes de Pedidos y Facturar

- **¿Considera usted que utiliza los canales de comunicación correctos para transmitir y/o recibir las órdenes de pedido entre los departamentos de ventas y bodega? ¿Cuál usa?**

Sí, nosotras en ventas utilizamos la línea telefónica, es decir, llamamos a las extensiones y, dependiendo de los pedidos, enviamos el listado por Skype.

- **¿Considera usted que la mercancía está distribuida de forma ordenada y de fácil acceso o se debería reorganizar mejor?**

Está bien ordenada, todo está bien organizado dentro de la bodega.

- **¿Cuál considera usted que es el mayor problema que surge en la bodega al momento de recibir una orden de pedido y al momento de despachar un producto?**

A veces, cuando hay muchos pedidos, quizás los chicos demoran mucho por la cantidad de solicitudes, pero cuando son pocos, todo es súper rápido y sale bien.

- **¿Cómo verifican las cantidades de producto a despachar?**

Se verifica con la factura en el sistema y a veces también con las órdenes de compra que nos dan los distribuidores. Con las órdenes de compra y las facturas, verificamos que sean las mismas cantidades que los chicos nos han entregado.

- **¿Cuánto tiempo les lleva facturar y/o entregar los pedidos?**

Según las siguientes cantidades:

- Menos de 10 productos = 2 min.
- Más de 10 y menos de 16 productos = 3 min.
- Más de 16 productos = 5 min.

Entrevista 3. Encargado de Bodega, Encargado General de la Bodega

- **¿Considera usted que utiliza los canales de comunicación correctos para transmitir y/o recibir las órdenes de pedido entre los departamentos de ventas y bodega? ¿Cuál usa?**

Sí, no pienso que existan problemas al momento de comunicarnos. Yo utilizo la llamada telefónica, Skype y, si se requiere algún producto rápidamente, usamos WhatsApp.

- **¿Considera usted que la mercancía está distribuida de forma ordenada y de fácil acceso o se debería reorganizar mejor?**

Está bien distribuida y es fácil acceder a ella, sobre todo porque nos regimos por las recomendaciones de las BPA.

- **¿Cuál considera usted que es el mayor problema que surge en la bodega al momento de recibir una orden de pedido y al momento de despachar un producto?**

No es tanto un problema, pero a veces nos confundimos cuando manejamos varios pedidos de distintos distribuidores.

- **¿Cómo verifican las cantidades de producto a despachar?**

Debo receiptar la factura, luego contabilizo las cantidades de productos y después los ubico en fundas o cartón.

- **¿Cuánto tiempo le lleva facturar y/o entregar los pedidos?**

Según las siguientes cantidades:

- Menos de 10 productos = 2 min.
- Más de 10 y menos de 16 productos = 3 min.
- Más de 16 productos = 5-10 min.

Entrevista 4. Servicio al Cliente, Área de Ventas, Atención en General, Facturación

- **¿Considera usted que utiliza los canales de comunicación correctos para transmitir y/o recibir las órdenes de pedido entre los departamentos de ventas y bodega? ¿Cuál usa?**

La comunicación no siempre es correcta; por ejemplo, a veces llamo por teléfono, pero hay mucho ruido y no me entienden fácilmente, por eso prefiero usar Skype, así también queda constancia del pedido.

- **¿Considera usted que la mercancía está distribuida de forma ordenada y de fácil acceso o se debería reorganizar mejor?**

Está bien distribuida y se puede determinar bien la ubicación de cada producto.

- **¿Cuál considera usted que es el mayor problema que surge en la bodega al momento de recibir una orden de pedido y al momento de despachar un producto?**

Que no se verifica de nuevo la orden para constatar que todo está bien, sino que, por hacerlo rápido, se despacha el producto sin la previa revisión.

- **¿Cómo verifican las cantidades de producto a despachar?**

Contamos según las cantidades que se muestran en la factura.

- **¿Cuánto tiempo les lleva facturar y/o entregar los pedidos?**

Según las siguientes cantidades:

- Menos de 10 productos = 2-3 min.
- Más de 10 y menos de 16 productos = 4-5 min.
- Más de 16 productos = 10 min.

Entrevista 5. Asistente de Operaciones, Área de Operaciones, Asistencia General, Pago de Bonos

- **¿Considera usted que se utilizan los canales de comunicación correctos para transmitir y/o recibir las órdenes de pedido entre los departamentos de ventas y bodega? ¿Cuál ha visto que usan?**

He notado que no siempre usan el mismo canal; a veces veo que escriben por correo, WhatsApp® e incluso he visto que usan Telegram®.

- **¿Considera usted que la mercancía está distribuida de forma ordenada y de fácil acceso o se debería reorganizar mejor?**

Podría distribuirse mejor y mejorar la señalética; aunque el espacio es pequeño, se puede optimizar mejor.

- **¿Cuál considera usted que es el mayor problema que surge en la bodega al momento de recibir una orden de pedido y al momento de despachar un producto?**

La verificación de las cantidades y el número de lote para respetar lo que establece el método FIFO. Deben comprobar mejor las cantidades que entregan.

- **¿Cómo verifican las cantidades de producto a despachar?**

Deben verificarlas con las facturas.

- **¿Cuánto tiempo ha observado que le lleva facturar y/o entregar los pedidos?**

Según las siguientes cantidades:

- Menos de 10 productos = 2-4 min.
- Más de 10 y menos de 16 productos = 4-5 min.
- Más de 16 productos = 5-10 min.

Capítulo 4

Modelo de Gestión por Procesos para Mejorar el Nivel de Satisfacción y Cumplimiento de una Organización



Antecedentes

Este estudio tiene como objetivo principal fundamentar teóricamente la mejora en la ejecución y los resultados de los procesos en las organizaciones, enfocándose específicamente en la empresa "CONTROL UNION PERU SAC". Como Subgerente Comercial y apoderado administrativo de esta empresa, analizo su evolución desde sus inicios en 2010, con 12 empleados, hasta la fecha, donde cuenta con 30 empleados y tres áreas de negocio: certificaciones, inspecciones y laboratorio. Debido al crecimiento operativo, se hace necesario actualizar y estandarizar controles y procesos para asegurar la entrega eficiente de los servicios.

En el desarrollo de este proyecto, se realizará primero un análisis de la situación actual de la empresa, abarcando tanto factores internos como externos. A continuación, se creará un inventario de procesos que derivará en un mapa de procesos para la línea de certificaciones, y finalmente se elaborará un cuadro de mando integral. Este cuadro facilitará la supervisión de las operaciones, permitiendo la planificación de mejoras y la implementación de ajustes oportunos.

Fundamentos Teóricos de la Gestión por Procesos Como Enfoque Empresarial

La gestión por procesos, originada en la especialización industrial propuesta por Frederick W. Taylor en el cambio de siglo XIX al XX, se enfoca en la distribución del trabajo en empresas por departamentos. Con el tiempo y la adopción global de modelos de gestión, junto con la difusión de prácticas empresariales óptimas, este modelo se ha conver-

tido en un enfoque común para organizaciones que buscan adaptarse rápidamente a cambios y mejorar continuamente.

Este enfoque alinea las necesidades internas con la satisfacción del cliente, enfatizando la constante detección y mejora de aspectos internos para optimizar la cadena de valor y garantizar el cumplimiento de los requisitos del cliente. La estrecha relación entre procesos y calidad, crucial para garantizar un alto nivel de servicio, tiene sus raíces en el Japón de la posguerra, cuando conceptos como KAIZEN ("cambio para mejorar") y GANBARU ("dar lo mejor de uno mismo") se integraron en la reconstrucción nacional. En este contexto, Edward Deming, en 1950, introdujo 14 principios gerenciales y el ciclo PHVA de mejora continua (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), marcando un hito en la gestión japonesa y combinando filosofía y disciplina hacia objetivos concretos (Villaverde, 2012).

4.3 Procesos en la Gestión por Procesos

Los procesos son definidos como la serie de etapas sucesivas de un fenómeno o una operación artificial (Real Academia Española, s.f.-a). Por otro lado, la gestión se define como la administración y organización efectiva de una entidad (Real Academia Española, s.f.-b). Al integrar ambos conceptos, la gestión por procesos se describe como la administración y organización eficiente de una empresa a través de un conjunto de procesos claramente definidos y delimitados. Estos procesos, que se encuentran condicionados por una serie de requisitos, utilizan recursos y controles para asegurar que se cumplan estos requisitos y así obtener como resultado un producto o servicio de calidad.

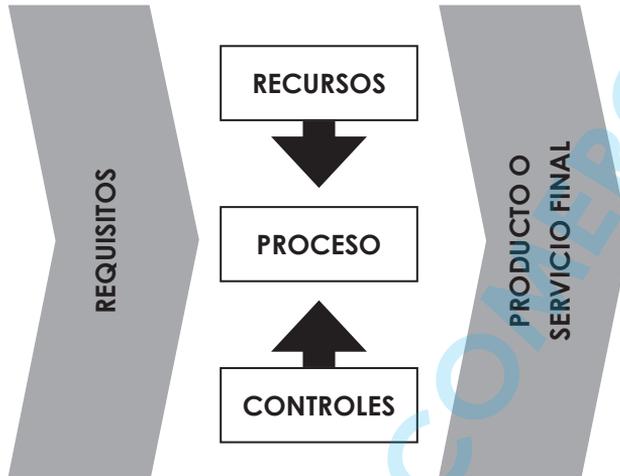
La Figura 1 ilustra el desarrollo de los procesos en la organización, mostrando cómo los recursos y los controles actúan sobre el proceso central para cumplir con los requisitos y obtener el producto o servicio final.

Tipos de Procesos

Los sistemas de gestión modernos reconocen tres tipos de procesos: estratégicos, claves y de apoyo.

Figura 1

Desarrollo de los procesos en la organización



Procesos Estratégicos

Estos procesos proporcionan la dirección y los recursos para el resto de los procesos y son responsables de cumplir con los requisitos iniciales definidos por los objetivos, misión y visión de la organización. Los responsables de estos procesos suelen tener amplias capacidades de decisión dentro de la empresa. La Figura 2 muestra el despliegue de los procesos estratégicos y su papel en la definición de la identidad y estructura organizacional.

Procesos Claves

Componen la cadena de valor de la organización y están directamente involucrados en la transformación del producto o servicio desde la concepción hasta la entrega. Los procesos claves dependen de los recursos proporcionados por la organización y de los procesos de apoyo, todo ello regulado por las directrices de los procesos estratégicos. La Figura 3 detalla estos procesos clave, mostrando su relación con la planificación y dirección.

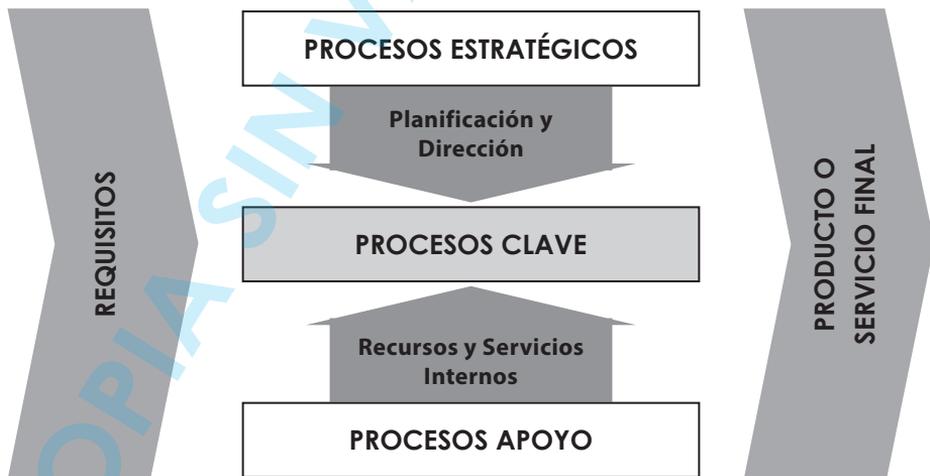
Figura 2

Despliegue de los procesos estratégicos



Figura 3

Despliegue de los procesos clave



Procesos de Apoyo

Estos procesos respaldan el desarrollo de la cadena de valor, gestionando los recursos y servicios necesarios para un rendimiento óptimo. Un buen ejemplo sería un proceso de gestión del talento humano en una industria plástica que asegura la capacidad de los operarios, lo que a su vez incrementa la productividad y reduce el riesgo de errores. Por el contrario, una mala gestión de las necesidades de proveeduría podría resultar en retrasos y disconformidad del cliente. La Figura 4 presenta el despliegue de los procesos de apoyo, destacando su importancia en el ciclo operativo de la organización.

Estos diagramas sirven como una representación visual del entramado de procesos y son esenciales para entender cómo la gestión por procesos se aplica en la práctica para mejorar el desempeño y la satisfacción tanto en el ámbito interno como en la atención al cliente.

Figura 4

Despliegue de los procesos de apoyo



Caracterización de Procesos

La caracterización de procesos es esencial para la eficacia organizacional. Cada proceso debe estar bien definido, con entradas claras que son los requisitos y salidas que son los resultados esperados. Se deben identificar los recursos necesarios, el responsable de cada proceso, su alcance y limitaciones para mantener la integridad operativa. La trazabilidad es también crítica, asegurando que cada proceso sea identificable y seguible en la operación. Los indicadores de gestión son herramientas esenciales que permiten medir la eficiencia de los procesos, con una periodicidad definida para su revisión y mejora continua. Estos detalles se documentan en fichas de procesos, instructivos y procedimientos.

Los procesos operan en conjunto hacia el objetivo común de la entrega de un producto o servicio final. El "inventario de procesos" lista todos los procesos con sus responsables y áreas involucradas. El "mapa de procesos", como se muestra en la Figura 5, es un esquema organizado que clasifica los procesos y muestra cómo interactúan dentro de la cadena de valor.

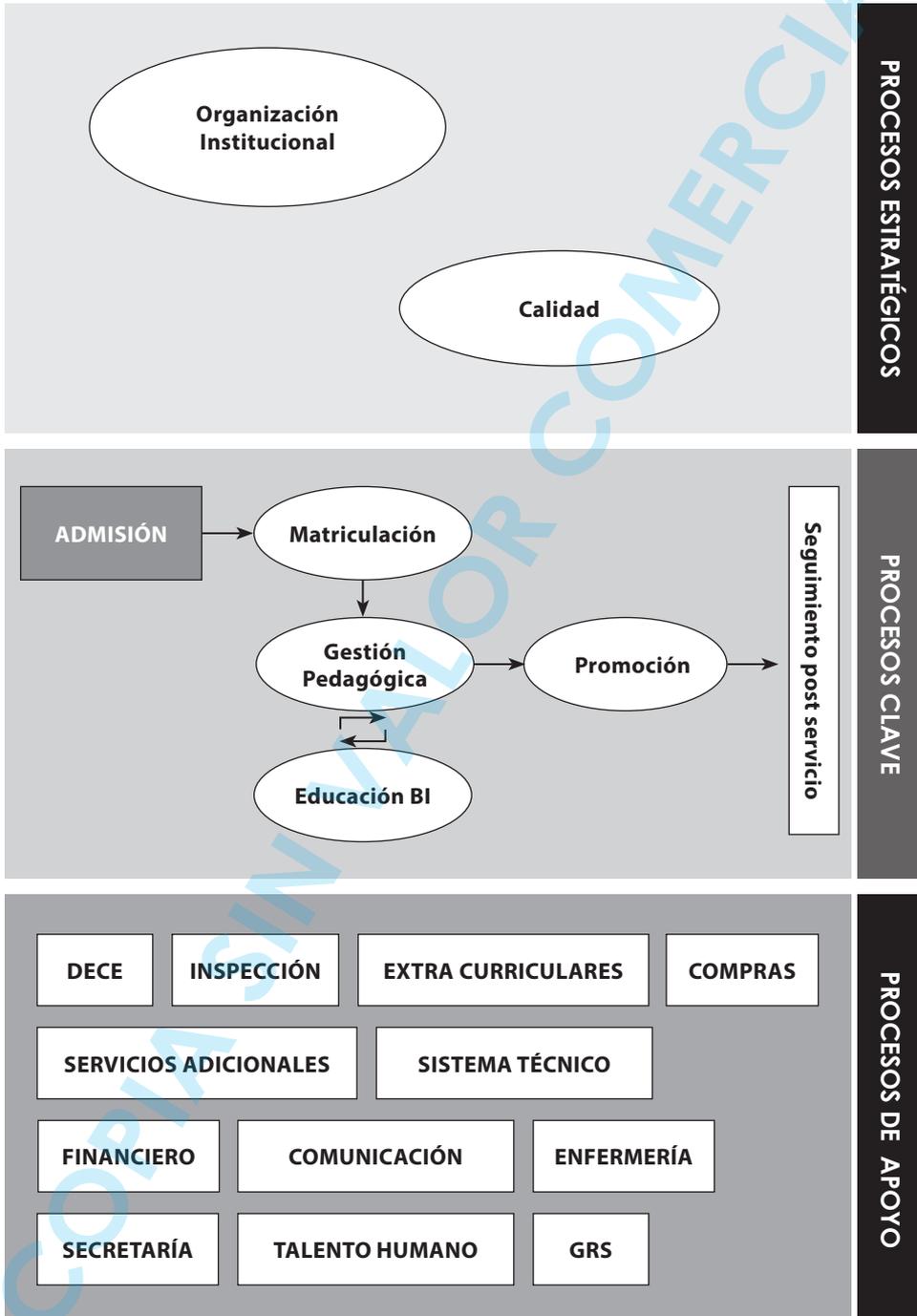
Objetivos e Indicadores de Gestión

La jerarquía de la gestión por procesos comienza con la visión de la organización y se desglosa en un objetivo general. Para lograr este objetivo general, se definen objetivos específicos que en conjunto contribuyen a la visión. Cada objetivo específico tiene asignados OKR (Objectives and Key Results), que son metas clave para alcanzar el objetivo. Para evaluar el desempeño de estas metas se utilizan los KPI (Key Performance Indicators). Un ejemplo ilustrativo sería:

- **Visión:** Ser reconocidos como una organización promotora del bienestar social y ecológico a nivel nacional.
- **Objetivo General:** Rediseñar el sistema de gestión para fomentar la sostenibilidad social y ecológica.
- **Objetivo Específico:** Incrementar el nivel de satisfacción de los empleados.

Figura 5

Estructura de un mapa de procesos



- **OKR:** Mejorar la fidelización del cliente interno.
- **KPI:** Índice de rotación de empleados.

Modelos de Gestión Estandarizados

Los modelos de gestión se desarrollan como estándares para la gestión por procesos, buscando crear un marco que sea inteligible y medible de forma equitativa para todas las partes interesadas. Esto facilita la demostración y evaluación transparente de los resultados alcanzados mediante el modelo de gestión que se haya implementado.

Un ejemplo preeminente de estos estándares es la norma ISO 9001, la cual se aplica al ciclo completo de operaciones de una empresa. Esta norma no constituye una legislación y, por lo tanto, no está sujeta a la regulación de entidades gubernamentales o de supervisión. Consiste en un documento dividido en 10 capítulos que abarcan distintas facetas organizativas, con énfasis en el contexto de la organización (capítulo 4), liderazgo (capítulo 5), operaciones (capítulo 8) y evaluación del desempeño (capítulo 9). Los primeros tres capítulos sirven como introducción, proporcionando información acerca de los fundamentos, contenidos y directrices para la utilización adecuada de la norma.

En la Figura 6 se ilustra el mapa de implementación de la norma ISO 9001 en el contexto de una organización, mostrando cómo cada capítulo influye en los distintos aspectos operativos y estratégicos de la empresa. Este mapa es una herramienta clave para comprender la integración y la influencia de la norma en la estructura y los procesos de la organización.

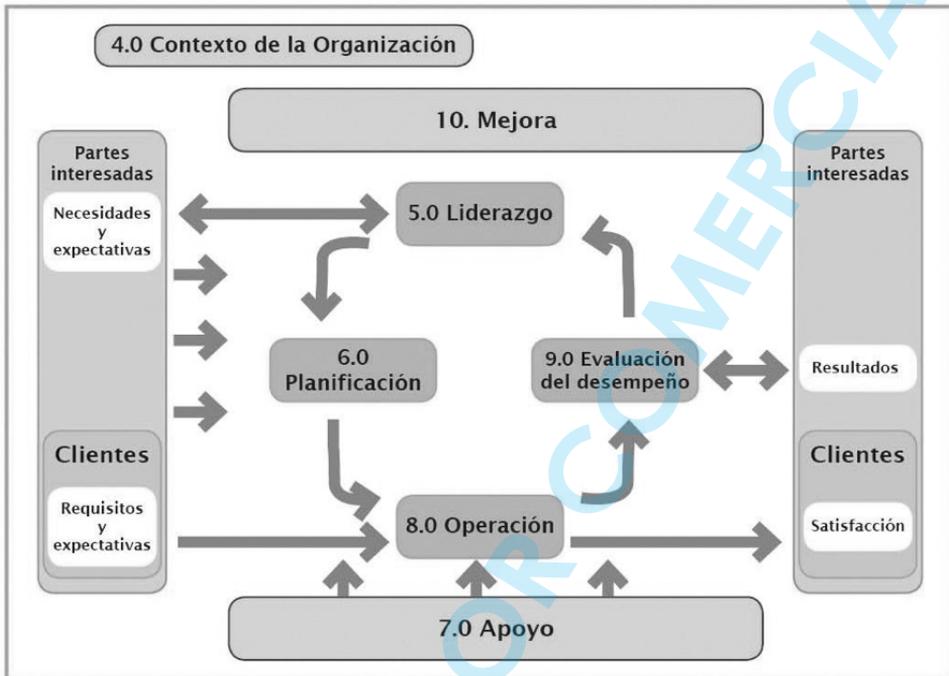
Estructura y Componentes de la Norma ISO 9001-2015

La norma ISO 9001-2015 se organiza de la siguiente manera para facilitar su comprensión y aplicación:

- 1. Introducción:** Esta sección contextualiza la norma dentro del ciclo de mejora continua y ofrece una visión general sobre sus principios y alcance.

Figura 6

Mapa de aplicación de la norma ISO 9001 en el contexto organizacional.



Tomado de: Ordoñez (2017, p. 105).

- 2. Alcance:** Define el propósito y los límites de aplicación de la norma, explicando su objetivo fundamental, las características distintivas y los beneficios esperados tras su implementación.
- 3. Referencias Normativas:** Detalla las conexiones entre la ISO 9001 y otras normativas ISO, proporcionando un marco de referencia cruzada que asegura coherencia y complementariedad entre las diferentes normas.
- 4. Términos y Definiciones:** Enumera y aclara los términos técnicos utilizados en el documento para unificar la comprensión y asegurar que los implementadores y auditores compartan el mismo lenguaje.
- 5. Contexto de la Organización:** El primer capítulo que se sujeta a evaluación. Requiere un análisis profundo de factores internos y externos que influyen en la organización, y cómo estos son percibidos y gestionados en relación con sus metas primordiales.

6. **Liderazgo:** Aborda cómo los líderes de la organización, también referidos como 'alta dirección', asignan roles y responsabilidades, gestionan cambios y fomentan el compromiso con los objetivos organizacionales tanto a nivel interno como externo.
7. **Planificación:** Enfoca en la definición y alineación de roles con las metas organizacionales, estableciendo estructuras para el avance de proyectos y planes de contingencia para garantizar la continuidad operativa.
8. **Apoyo:** Resalta la importancia de una sólida infraestructura de apoyo, incluyendo la gestión documental, mantenimiento de equipos, comunicación interna, requisitos de proveedores y competencias del personal, todo lo cual es vital para la operatividad efectiva.
9. **Operaciones:** Se concentra en asegurar una cadena de valor óptima, desde la recepción y cumplimiento de los requisitos del cliente hasta la preservación y trazabilidad de los bienes del cliente, y la entrega de productos o servicios que satisfagan las expectativas establecidas.
10. **Evaluación del Desempeño:** Subraya la necesidad de controles organizacionales para verificar la efectividad y eficiencia de la organización, identificar áreas de mejora y valor, y realizar análisis de riesgos y causas en relación con los objetivos organizacionales.
11. **Mejora:** El capítulo final evalúa las acciones de mejora derivadas de la evaluación organizacional, asignando responsabilidades y monitoreando la implementación de estrategias para optimizar los procesos identificados.

En cada una de las secciones de la norma ISO 9001-2015, se refleja el ciclo de mejora continua. Este proceso comienza con el reconocimiento del contexto organizacional, avanza a través del control y desarrollo del negocio abarcando liderazgo, planificación, apoyo y operaciones, y culmina en la evaluación de resultados y la ejecución de un plan de mejora. Al concluir un ciclo, se inicia otro, pero esta vez incorporando las mejoras identificadas y las nuevas necesidades del entorno, perpetuando así el ciclo de mejora continua.

Paralelamente, el modelo de gestión de la Fundación Europea para la Calidad (EFQM) ha adquirido relevancia internacional desde su concepción en octubre de 1989. Este enfoque se basa en el intercambio de prácticas óptimas entre las empresas líderes en Europa para fomentar la sostenibilidad económica del continente (Corfep, 2023). El modelo EFQM se consolidó en 1991, destacándose por reconocer la excelencia en la gestión empresarial y convertirse en un punto de referencia a nivel mundial.

El Modelo EFQM 2020 se estructura en torno a 7 criterios organizacionales que se derivan de 3 ejes fundamentales, abarcando la percepción de los grupos de interés, el rendimiento estratégico y operativo, y la gestión operativa y transformacional (ver Figura 7). Este modelo se centra en la creación de valor sostenible, siendo una herramienta clave para la consecución de resultados excepcionales (Club Excelencia en Gestión, 2020).

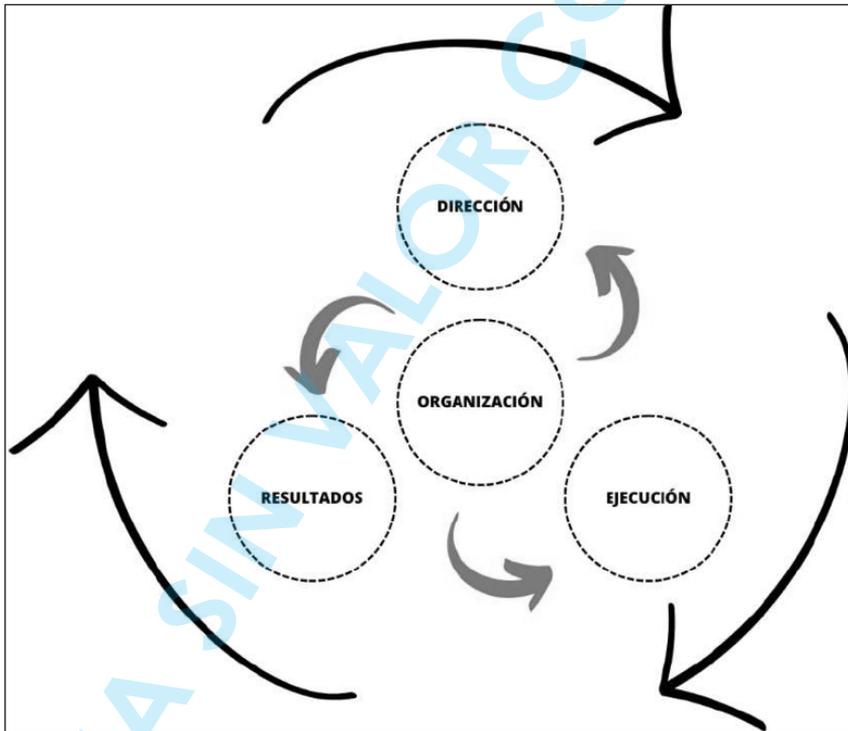
Figura 7
Modelo EFQM (versión 2020)



La Figura 8 ilustra cómo el modelo EFQM enfoca su atención en la organización y su contexto, desarrollando tres ejes centrales: Dirección, Ejecución y Resultados, que definen el ciclo de mejora continua del EFQM, conocido como REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue y Revisión). Este ciclo guarda similitudes con el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) de la norma ISO 9001, lo que refuerza la coherencia entre ambos marcos de gestión. A continuación, se examina de forma gráfica la dinámica de los ejes principales en el mencionado modelo EFQM.

Figura 8

Dinámica de los Ejes Principales del Modelo EFQM



Estructuración de Ejes y Criterios en el Modelo EFQM

Dentro del modelo de gestión EFQM, cada eje engloba criterios específicos que atienden a las distintas facetas de la organización de la siguiente manera:

1. **Dirección:** Este eje se centra en los procesos estratégicos, fundamentales para fomentar el compromiso de todas las partes interesadas, incluyendo los clientes internos. Se articula en torno a dos criterios principales:
 - **Propósito, Visión y Estrategia:** Este criterio trasciende la conceptualización tradicional de misión y visión. El EFQM insta a realizar una evaluación preliminar para identificar áreas de mejora, a partir de las cuales se definen objetivos generales y específicos, visiones de largo plazo y estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.
 - **Cultura Organizacional y Liderazgo:** Este apartado promueve el diseño de estrategias que involucren activamente a los colaboradores y partes interesadas en la consecución de metas organizacionales, incluyendo la definición de responsabilidades y la instauración de mecanismos de control.
2. **Ejecución:** Orientado a establecer puntos de control para asegurar la calidad y eficiencia operativa. La actualización más reciente del modelo EFQM enfatiza la sostenibilidad y el compromiso social como factores de impacto significativo.
 - **Gestionar el Funcionamiento y la Transformación:** Este criterio exhorta a la creación de procesos eficaces y controles rigurosos para minimizar la necesidad de reprocesos y maximizar la satisfacción de todos los interesados.
 - **Crear Valor Sostenible:** Como innovación en la última versión del modelo EFQM, se busca promover la sostenibilidad empresarial a través de métodos ágiles y una adecuada mitigación de riesgos.
3. **Implicar a los Grupos de Interés:** Reconoce la importancia de los proveedores, organismos gubernamentales y asociaciones, entre otros, en el rendimiento operativo. Este criterio se enfoca en estrategias que aseguren una contribución positiva del entorno y controlen su impacto en el desempeño organizacional.

- 4. Resultados:** El modelo EFQM destaca por su enfoque en resultados, proponiendo una gestión centrada en optimizar la satisfacción de los indicadores establecidos. En contraste, la norma ISO se orienta hacia el cumplimiento de necesidades y requisitos del cliente, mostrando una perspectiva más cualitativa. Así, mientras ISO enfatiza la calidad desde una óptica cualitativa, EFQM pone el énfasis en aspectos cuantitativos, aunque ambos buscan atender las exigencias básicas emanadas del contexto organizacional (Sánchez & Granero, 2005).

Evaluación y Dtesempeño en Modelos de Gestión

El eje en cuestión configura los esquemas de evaluación que determinarán la viabilidad de un proyecto. Dentro de este marco, se consideran los siguientes aspectos:

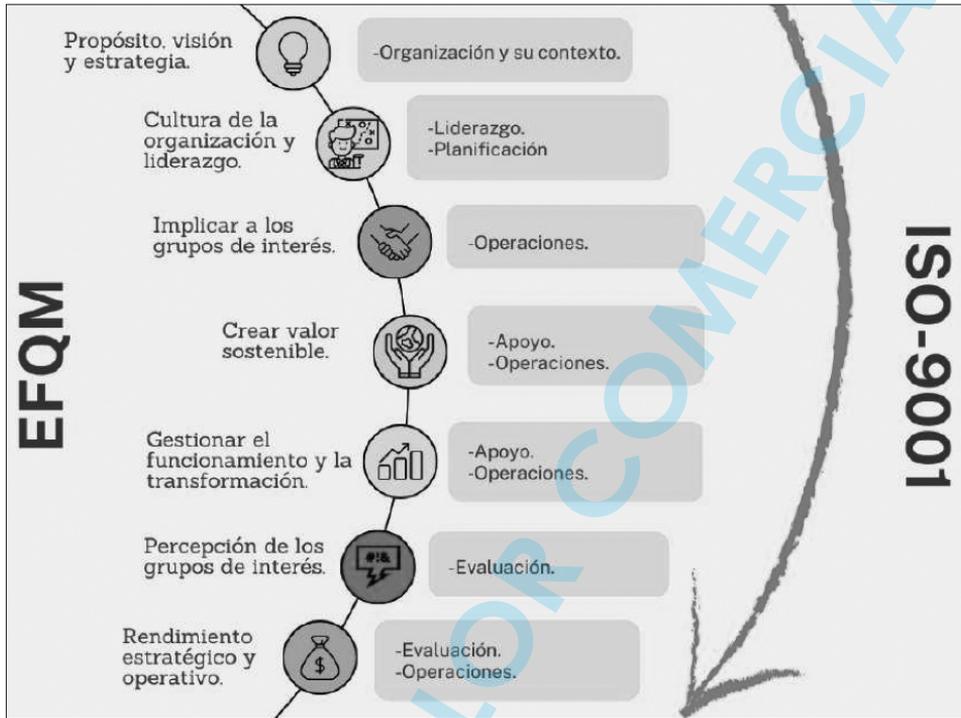
- **Percepción de los Grupos de Interés:** El modelo EFQM se compromete a satisfacer no solo las expectativas de la línea de producción sino también las de todos los actores involucrados en la operación. Además, busca evaluar el nivel de compromiso logrado con respecto a los objetivos comunes.
- **Rendimiento Estratégico y Operativo:** Este criterio establece las métricas para determinar la eficacia de un proyecto, evaluando el logro de las metas y definiendo áreas de mejora para futuras iniciativas.

Tras examinar los dos modelos de gestión más reconocidos a nivel global por su eficiencia y sostenibilidad, se facilita una comparación entre ambos sistemas. Tal análisis se visualiza en la Figura 9.

Al entender las dinámicas y orientaciones de la norma ISO 9001 y del modelo de excelencia EFQM, se plantea en este proyecto una fusión de la meticulosidad de ISO 9001 con la gestión basada en indicadores y métricas del EFQM. El objetivo es crear un modelo sostenible a largo plazo que permita a una organización mantener los estándares más elevados de operación frente a los diversos escenarios que pueda enfrentar en el ámbito empresarial.

Figura 9

Correlación entre los Capítulos de ISO 9001 y el Modelo EFQM



Incidencia en la Satisfacción del Cliente y el Logro de Metas Organizacionales

La disminución de productos no conformes tiene un efecto directo en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos de la empresa. Al asegurar la conformidad en los procesos de cada componente operativo, se potencia la comprensión del personal sobre la relevancia de sus tareas y su impacto en la cadena de valor. Este enfoque promueve que el equipo se centre en alcanzar el rendimiento óptimo en sus actividades, guiado por indicadores de gestión claramente definidos.

Un caso ilustrativo es el manejo de los tiempos de producción, como en la fabricación de motores náuticos. Retrasos en la entrega pueden parecer atribuibles a insuficiencia en la línea de ensamblaje o a una productividad deficiente de los empleados, lo que podría derivar en tensio-

nes laborales. Sin embargo, un análisis detallado podría revelar causas subyacentes:

- **Calidad de los Proveedores:** Las normativas ISO y EFQM exigen un seguimiento riguroso a la calidad de los insumos proveídos. En el caso mencionado, si el proveedor entrega materiales con demora, esto impactará directamente en la capacidad de producción del motor. ¿Se está monitoreando el tiempo de inactividad del personal durante estas esperas?
- **Tiempos de Facturación:** La gestión por procesos permite el control minucioso de cada etapa operativa a través de indicadores, incluyendo los tiempos de ejecución. ¿Podrían retrasos en la facturación afectar la recepción de pagos anticipados y, consecuentemente, la adquisición de materiales para la producción?

Estas hipótesis muestran que las deficiencias en la cadena de valor a menudo se originan fuera de ella, en otros aspectos de la gestión como la capacitación, la regulación de proveedores, el control interno y la gestión de inventarios. Una estructura organizacional sólida asegura la conformidad del producto final y eleva la satisfacción del cliente, lo que refleja la efectividad de los modelos de gestión por procesos.

Este análisis nos lleva a comprender que un cliente satisfecho es indicativo del cumplimiento de los estándares necesarios para la sostenibilidad operativa. De esta forma, es factible afirmar que los objetivos organizacionales son alcanzables y ajustables a la realidad del entorno empresarial, la dinámica del mercado y el impacto de las partes interesadas. Los Planes Estratégicos organizacionales, que definen metas a corto, medio y largo plazo y contemplan análisis internos y externos, son cruciales en este proceso. Si se ejecutan correctamente, los modelos de gestión por procesos bien implementados promueven el crecimiento sostenido y la rentabilidad a corto plazo.

Adicionalmente, los indicadores de gestión KPIs y los resultados clave OKRs funcionan en sinergia dentro de la ejecución de procesos. Un ejemplo de esta interacción ocurre cuando, en una junta directiva, se

establecen OKRs implícitamente. Por ejemplo, si se propone cumplir con todos los requisitos reguladores para evitar sanciones, este objetivo se puede asegurar a través de KPIs específicos en cada departamento. En la gestión del talento humano, un KPI podría ser como se muestra en la Ecuación 2.

$$\frac{\text{Número de documentos requeridos y recibidos por proceso de selección}}{\text{Número total de documentos exigibles por proceso de selección}} \times 100$$

Ecuación 2

Si este indicador alcanza el 100%, se confirma que el proceso está alineado con los objetivos organizacionales. En contraste, las empresas que no tienen claros sus procesos y que reaccionan tardíamente ante contingencias suelen gestionar de manera ineficaz.

Análisis de Casos de Estudio en CONTROL UNION ECUADOR: Implementación de Modelos de Gestión

Este estudio explora la implementación de un modelo de gestión integrado en CONTROL UNION ECUADOR, combinando la precisión de la norma ISO 9001 con la eficacia del sistema de medición y control del modelo EFQM. La meta es crear un enfoque sostenible a largo plazo que asegure la excelencia operativa ante variados contextos de negocio. El caso de CONTROL UNION ECUADOR, filial de CONTROL UNION PERÚ SAC, se selecciona como representativo de la necesidad de adaptación operativa presente en muchas empresas ecuatorianas.

CONTROL UNION ECUADOR, establecida en Guayaquil desde 2010, enfrenta retos para mejorar la satisfacción de sus clientes externos. Análisis diversos, incluyendo encuestas y auditorías, han revelado un uso ineficiente de recursos y una gestión operativa subóptima, marcada por auditores sin asignaciones claras, bajos estándares de atención al cliente y sobrecargas de trabajo. Estos desafíos destacan la urgencia de una estrategia de gestión que optimice la operatividad y garantice resultados duraderos.

La adopción de una gestión basada en procesos permite una segmen-

tación estratégica dentro de la empresa, facilitando la identificación y conexión entre las diversas actividades y procesos. Esta estructura posibilita una medición eficiente y el ajuste oportuno de los procesos, asegurando así la calidad del producto o servicio. Alfonso-Robaina et al. (2011, p. 239) resaltan la importancia de producir resultados finales de calidad, que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos. Aplicando estos principios a los desafíos identificados en CONTROL UNION ECUADOR, este estudio tiene como objetivo demostrar cómo la gestión por procesos puede mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente a largo plazo.

Este análisis proporciona una perspectiva integral sobre la gestión por procesos y su potencial para transformar la dinámica operativa en CONTROL UNION ECUADOR, enfatizando la necesidad de un enfoque ajustado y específico que responda tanto a los retos internos como a las expectativas del mercado.

Planteamiento del Problema en CONTROL UNION ECUADOR: Desafíos en la Gestión de Procesos

La complejidad inherente a la gestión organizacional se centra en mantener y controlar todos los procesos que forman parte de las operaciones. Este desafío se intensifica al intentar alinear estos procesos con los objetivos y necesidades de los *stakeholders*. La dificultad radica en que, aunque los procesos son ejecutados por personas, y estas tienen sus propias motivaciones y deseos, es posible establecer prácticas que permitan un control efectivo de los procesos.

Según Simmel (2002), el éxito en la creación de un sentido de comunidad entre individuos puede comprometer la autonomía personal, pero también facilita la cooperación basada en intereses y entendimientos compartidos. Esta dinámica es esencial para el compromiso colectivo hacia objetivos comunes, lo que Ruiz-Fuentes et al. (2014) definen como un conjunto de acciones ordenadas para transformar elementos, ya sean tangibles o intangibles.

El problema se agrava con la resistencia al cambio en la gestión administrativa, especialmente en empresas que experimentan crecimiento o

reducción en sus operaciones, plantilla y procesos. A menudo, estas empresas mantienen prácticas obsoletas en lugar de adaptarlas a las nuevas exigencias, lo que conduce a la insatisfacción tanto del cliente interno como del externo. Esta insatisfacción puede manifestarse en la disminución de la productividad, la ejecución ineficiente de procesos y la entrega de productos o servicios que no cumplen con los estándares requeridos. Además, el incumplimiento de los requisitos legales y regulatorios puede tener consecuencias legales, políticas y sociales significativas.

En CONTROL UNION ECUADOR, una encuesta interna reveló que un 35% de los empleados no recomendaría la empresa como un buen lugar de trabajo. Además, un 30% de los empleados indicó una falta de supervisión y retroalimentación adecuada en sus funciones. Un análisis documental mostró que la empresa carece de un reglamento interno registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), de un manual de funciones y de archivos individuales por empleado. La falta de un análisis formal de la cobertura operativa y la ausencia de un control detallado de las tareas han generado costos por la no calidad, que podrían haberse mitigado con una gestión efectiva por procesos y el uso de indicadores apropiados (Drew, s.f.).

Este estudio se enfoca en demostrar la necesidad de implementar un modelo de gestión por procesos en CONTROL UNION ECUADOR, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

CONTROL UNION ECUADOR

CONTROL UNION ECUADOR (ver Figura 10), parte del grupo multinacional GRUPO PETERSON con origen en Holanda en 1920, ha experimentado un significativo crecimiento desde su fundación. Originalmente enfocada en garantizar la calidad de granos para los productores locales, la empresa ha evolucionado y diversificado sus operaciones. La expansión de sus actividades llevó a la creación de CONTROL UNION CERTIFICATIONS, bajo el ala de GRUPO PETERSON (ver Figura 11), con una presencia significativa en Latinoamérica, teniendo su oficina crítica regional en Lima, Perú, y diversas oficinas locales, incluyendo CONTROL UNION ECUADOR, establecida en Guayaquil en 2010.

Figura 10

Equipo de CONTROL UNION ECUADOR durante el desarrollo de la feria CHOKAO 2022



Figura 11

Foto de la Familia Peterson fundadora del Grupo Peterson y CONTROL UNION



Con el paso del tiempo, el aumento en el volumen de negocios en CONTROL UNION ECUADOR llevó a la empresa a ampliar su plantilla, establecer una nueva base de operaciones en Machala y rediseñar sus procesos comerciales. Sin embargo, esta expansión generó desafíos en la gestión, incluyendo el cumplimiento normativo y la satisfacción del personal, afectando a su vez la satisfacción de clientes internos y externos. La falta de cumplimiento de la normativa local derivó en costos imprevistos, lo que, sumado a la posibilidad de suspensión de los servicios de certificación, representó un riesgo significativo para cerca de 576 productores y procesadores a nivel nacional e internacional.

En respuesta a estos desafíos, se ha considerado la adopción de la norma ISO 9001 y el modelo EFQM como herramientas clave para la reestructuración operativa de CONTROL UNION ECUADOR. Estas metodologías no solo cumplen con los requisitos del Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE) sino que también promueven la mejora continua en la cadena de valor de la organización y un uso eficiente de los recursos.

La implementación de la norma ISO 9001 busca garantizar el correcto funcionamiento organizacional y la sostenibilidad a largo plazo, mientras que el modelo EFQM, con su enfoque en la medición y seguimiento de resultados, facilitará la creación de un cuadro de mando integral (balance scorecard) para monitorear los indicadores clave de rendimiento (KPIs) y detectar oportunamente necesidades o mejoras en las actividades de la empresa.

El enfoque metodológico del estudio es inductivo y analítico, combinando la recopilación y el análisis de información para derivar conclusiones pertinentes y alcanzar el objetivo general del caso. Se ha empleado un enfoque empírico cualitativo, utilizando encuestas y entrevistas en puestos estratégicos para realizar un análisis exhaustivo y justificar el objeto de estudio.

Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes internos y externos proporcionarán datos valiosos para comprender y abordar los desafíos identificados en CONTROL UNION ECUADOR.

Resultados de la Encuesta a Clientes Internos

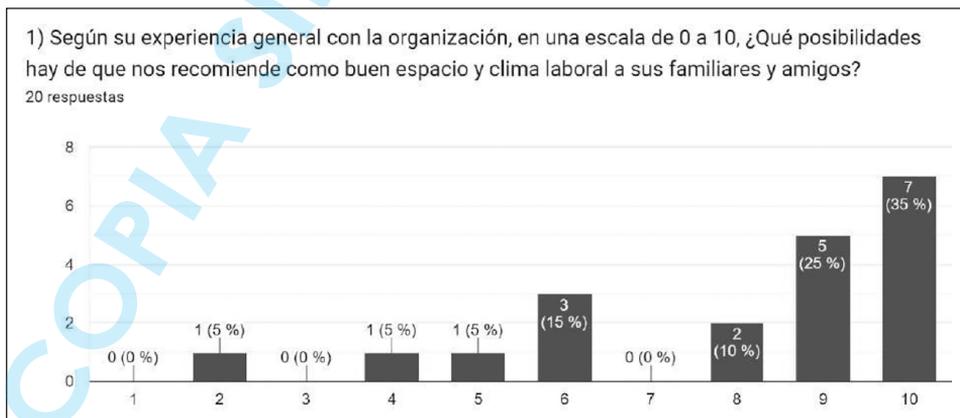
La encuesta aplicada a los colaboradores de CONTROL UNION ECUADOR revela percepciones significativas sobre la empresa. La Figura 12 refleja la percepción que los colaboradores de CONTROL UNION ECUADOR tienen sobre su lugar de trabajo y en qué medida lo recomendarían a familiares y amigos. Los datos evidencian una distribución variada en la disposición de los empleados para hacer esta recomendación. Mientras un 35% de los colaboradores, la proporción más significativa, otorgaron la máxima puntuación de 10, indicando una alta probabilidad de recomendar la empresa, otro 35% se ubicó en el otro extremo del espectro con la menor puntuación posible, lo que sugiere una seria reserva o insatisfacción con el entorno laboral.

El análisis de la Figura 12 muestra que, si bien hay un grupo considerable de empleados que valora positivamente el clima laboral, existe una cantidad igual de personal que podría estar experimentando descontento o falta de compromiso con la organización. Este contraste es notable y señala hacia una posible polarización en la experiencia laboral dentro de la empresa.

Además, el 25% de los encuestados se inclinó hacia una puntuación

Figura 12

Medición de imagen de la empresa por parte de los colaboradores



neutral de 5, lo que podría interpretarse como una satisfacción moderada o indiferencia hacia la empresa como lugar de trabajo. Los porcentajes restantes, que son minoritarios, ofrecen puntuaciones dispersas que van desde el 1 al 8, mostrando que hay matices en la percepción de los empleados sobre la empresa, y que no todos comparten una visión unánimemente positiva o negativa.

Este gráfico es un indicativo claro de que hay aspectos dentro de la organización que están funcionando bien y otros que requieren atención inmediata. Para los gestores y el equipo de recursos humanos, estos resultados sirven como una herramienta valiosa para identificar áreas específicas de mejora. El alto porcentaje de puntuaciones bajas resalta la necesidad de indagar más a fondo en las causas de insatisfacción y desarrollar estrategias dirigidas a mejorar el ambiente laboral y las políticas de gestión de personal. La empresa podría beneficiarse de un análisis más detallado para comprender las razones detrás de las puntuaciones extremas y buscar un equilibrio que aumente la satisfacción general de los empleados.

La Figura 13 proporciona una perspectiva valiosa sobre el nivel de compromiso y satisfacción laboral de los empleados en CONTROL UNION ECUADOR. La gráfica muestra las respuestas de los colabora-

Figura 13

Nivel de apego laboral del cliente interno de CONTROL UNION ECUADOR



dores a la afirmación "Estoy emocionado de ir a trabajar todos los días".

Analizando la figura en detalle, observamos que la opinión de los colaboradores está dividida: un 35% de ellos se muestra en desacuerdo, lo que sugiere que no se sienten motivados para acudir a su lugar de trabajo diariamente. Otro 35% se muestra neutral, lo que puede interpretarse como una señal de indiferencia o incertidumbre acerca de su experiencia laboral. Mientras tanto, el 25% restante se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, indicando un sentimiento positivo hacia su trabajo y el ambiente laboral en CONTROL UNION ECUADOR.

Esta división en la percepción del personal puede ser indicativa de una disparidad en las experiencias laborales o en la cultura organizacional de la empresa. El hecho de que una proporción significativa de empleados no se sienta emocionada por su trabajo diario es motivo de preocupación y sugiere que hay aspectos de la experiencia laboral que requieren una evaluación y mejora inmediata.

Para los líderes y gestores de CONTROL UNION ECUADOR, la Figura 13 es un llamado a la acción para identificar las causas detrás de la falta de entusiasmo y trabajar en estrategias que mejoren el compromiso y la satisfacción general de los empleados. Esto puede incluir revisar la asignación de tareas, las oportunidades de desarrollo profesional y el clima laboral en general.

La Figura 14 ofrece un análisis de las percepciones de los empleados de CONTROL UNION ECUADOR sobre el plan de desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento en su trabajo. La gráfica muestra la distribución de respuestas a la pregunta sobre el grado de acuerdo con la afirmación: "Crecimiento en el trabajo".

El análisis detallado de la figura indica que un 45% de los encuestados, que representa la mayoría, calificaron su oportunidad de crecimiento en el trabajo con un puntaje medio de 4 en una escala de 1 a 5. Esto sugiere que hay un reconocimiento de ciertas oportunidades de desarrollo, pero también puede indicar que hay un margen significativo

para mejorar estas oportunidades y hacerlas más accesibles o alineadas con las expectativas de los empleados.

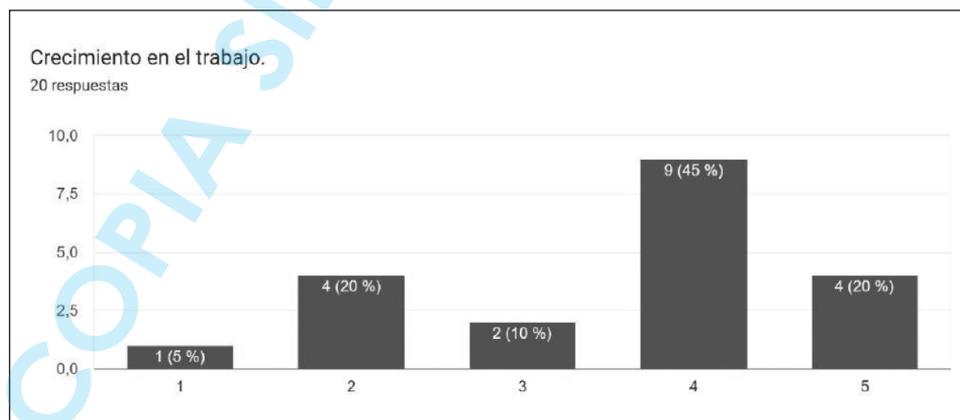
Además, un 20% de los participantes otorgaron la calificación más baja posible, y otro 20% otorgaron la calificación más alta. Estas respuestas extremas podrían reflejar experiencias divergentes dentro de la empresa: un grupo de empleados puede sentir que no tienen oportunidades de desarrollo o crecimiento, mientras que otro grupo puede estar experimentando un progreso satisfactorio en sus carreras profesionales.

La presencia de un 10% de respuestas con una calificación de 3 denota una percepción neutral, indicando que algunos empleados pueden estar indecisos o no tienen una opinión fuerte sobre el asunto.

Es fundamental para la administración de CONTROL UNION ECUADOR interpretar estos resultados con cautela. La figura resalta la importancia de investigar más a fondo las razones detrás de las opiniones de los empleados y de implementar estrategias específicas para mejorar el desarrollo profesional. Esto puede incluir la revisión de los programas de capacitación y desarrollo, la clarificación de las trayectorias de carrera dentro de la empresa y asegurarse de que los empleados estén conscientes y puedan acceder a las oportunidades de crecimiento disponibles.

Figura 14

Apreciación del cliente interno sobre el plan de desarrollo profesional



Resultados de la Encuesta a Clientes Externos

Los resultados de las encuestas realizadas a los clientes externos de CONTROL UNION ECUADOR ofrecen una ventana hacia la percepción y satisfacción de estos con los servicios de la empresa. Comprender la lealtad y las experiencias de los clientes es fundamental para evaluar el rendimiento de la empresa y su posicionamiento en el mercado. Estos insights no solo ayudan a identificar las fortalezas en las relaciones con los clientes, sino que también destacan las áreas donde se requiere una mejora inmediata para retener a los clientes existentes y atraer a nuevos.

La Figura 15 representa un aspecto clave en la evaluación de la lealtad y retención de los clientes de CONTROL UNION ECUADOR, mostrando el índice de deserción de clientes a lo largo del tiempo. La gráfica responde a la pregunta: “¿Durante cuántos años mantuvo relación con los servicios ofrecidos por CONTROL UNION?”

Analizando la figura, se puede observar que la duración de la relación con los clientes varía significativamente. Un 30% de los clientes indicaron haber mantenido una relación con la empresa durante tres años, lo que sugiere una retención a medio plazo. Sin embargo, también se observa que un 20% solo estuvo con la empresa durante dos años, y otro 20% estuvo por diez años, lo que refleja tanto una posible deserción

Figura 15

Índice de deserción del cliente de Control Union



temprana como una sólida lealtad a largo plazo en diferentes segmentos de clientes. Además, un 10% de los clientes reportaron una relación de un año y otro 10% durante cinco años, evidenciando variabilidad en la retención de clientes.

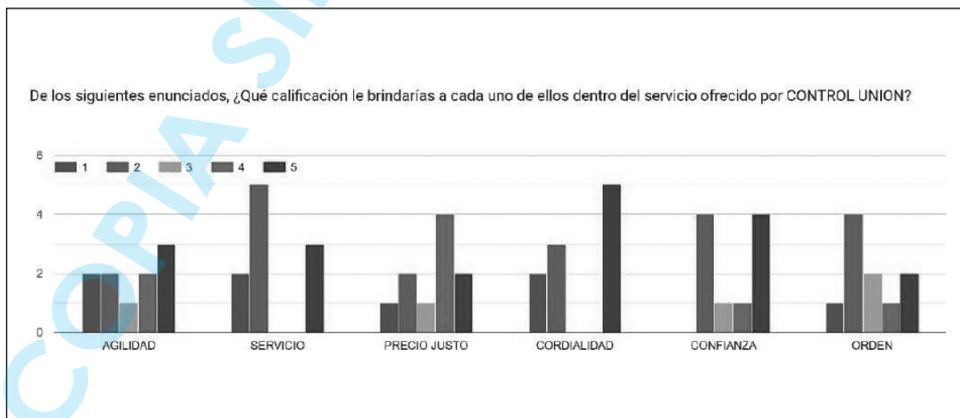
Este patrón disperso de respuestas podría indicar varios factores influyentes en la deserción de clientes, como la satisfacción con el servicio, la percepción de valor o la competitividad en el mercado. La presencia de clientes que han mantenido una relación de diez años es notable y sugiere que, para un segmento de la base de clientes, CONTROL UNION ECUADOR ofrece un valor que justifica una relación a largo plazo. Sin embargo, la deserción de clientes en plazos más cortos plantea preguntas sobre los desafíos que la empresa podría estar enfrentando en términos de adquisición y retención de clientes.

La Figura 16 proporciona una visión integral del nivel de satisfacción de los clientes externos de CONTROL UNION ECUADOR con respecto a diferentes aspectos del servicio que reciben. Se evalúan cinco áreas clave: Agilidad, Servicio, Precio Justo, Cordialidad, Confianza y Orden.

Al analizar esta figura, es notorio que el servicio recibe una alta calificación en 'Servicio', lo que sugiere que los clientes están en gran medida satisfechos con la calidad del servicio proporcionado. Sin embargo,

Figura 16

Indicadores de satisfacción por área



'Agilidad' y 'Orden' reciben valoraciones más variadas, lo que podría indicar inconsistencias en la eficiencia y organización percibidas por los clientes.

La 'Cordialidad' también ha sido bien valorada, lo que refleja una percepción positiva de la interacción del cliente con el personal de la empresa. No obstante, en la categoría de 'Confianza', las respuestas se distribuyen de manera más equitativa a través de la escala, resaltando que, aunque algunos clientes confían plenamente en la empresa, hay otros que todavía están evaluando o cuestionando esta dimensión del servicio.

La categoría 'Precio Justo' muestra una opinión dividida entre los clientes, lo que sugiere que mientras algunos consideran que el costo de los servicios es adecuado, otros lo perciben como menos favorable. Esta variabilidad puede ser un indicativo de la necesidad de revisar la estrategia de precios y asegurarse de que los clientes sientan que están recibiendo un valor adecuado por el precio que pagan.

Los datos obtenidos de las entrevistas con el personal de CONTROL UNION ECUADOR ofrecen una perspectiva más profunda sobre las operaciones internas y las percepciones del equipo. Aquí está una síntesis de los puntos destacados:

Área de Planificación

Los empleados sugieren que es crucial aumentar la cantidad de auditores calificados para los servicios más demandados, identificando la insuficiencia de personal como una causa principal del descontento y las quejas de los clientes. Esto resalta la importancia de una planificación de recursos humanos que se alinee con la demanda del servicio para mantener una alta satisfacción del cliente.

Área de Operaciones

Se recomienda establecer canales de comunicación confidenciales y neutrales para recoger *feedback* del personal de manera regular. Esta práctica permitiría abordar problemas que afectan la moral y el rendi-

miento del equipo. Además, se enfatiza en la medición del desempeño individual y en la atención al cliente como métricas para evaluar la eficacia de los empleados.

Área Comercial

Los colaboradores reconocen a CONTROL UNION ECUADOR como una empresa de prestigio y un lugar de aprendizaje valioso. Sin embargo, señalan un cambio reciente hacia un ambiente laboral tenso y divisivo, lo cual perjudica la colaboración y la eficiencia. Sostienen que es imprescindible, además de ajustar las responsabilidades asignadas, fomentar un cambio de mentalidad en el equipo para trabajar en armonía y sin conflictos innecesarios.

Estos comentarios internos son vitales para la administración de CONTROL UNION ECUADOR, ya que proporcionan una guía para acciones correctivas y mejoras organizacionales. Abordan elementos fundamentales como la capacidad del personal, la comunicación interna y la cultura laboral, los cuales son esenciales para el funcionamiento eficiente de la empresa y la satisfacción tanto de los empleados como de los clientes. Estos *insights* deberían ser incorporados en un enfoque integral de gestión por procesos para optimizar la operatividad y fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Al analizar los datos tabulados obtenidos de la auditoría de gestión, se procede a evaluar el rendimiento de distintos segmentos organizacionales. La presentación de estos datos se organiza en dos tablas clave que desglosan tanto las calificaciones específicas por indicadores como el nivel de satisfacción general por área.

La Tabla 1 presenta una evaluación detallada de las calificaciones asignadas a cada área según distintos indicadores de rendimiento, donde la 'Cordialidad' y 'Resultado' reciben las calificaciones más altas, especialmente en las áreas de Inspección y Planificación, lo que sugiere un fuerte compromiso con la calidad y la interacción con el cliente. Sin embargo, el 'Orden' y la 'Retroalimentación' muestran oportunidades de mejora en todas las áreas.

La Tabla 2 resume el nivel de satisfacción general obtenido por cada área como resultado de la auditoría de gestión; aquí la 'Planificación' lidera ligeramente en términos de satisfacción obtenida, con un 23%, lo que podría reflejar la percepción positiva de su rendimiento en la auditoría. En contraste, 'Cobranzas' y 'Facturación' están en el extremo más bajo del espectro, lo que podría indicar deficiencias en estos procesos o en la percepción de su eficacia.

Estos datos proporcionan una base para el análisis y la toma de decisiones estratégicas. Es evidente que mientras algunas áreas exhiben fortalezas en ciertos indicadores, otras requieren atención y mejoras sustanciales. La gestión debe centrarse en desarrollar estrategias para mejorar la retroalimentación y el orden, lo cual podría tener un impacto positivo en la satisfacción general del cliente y en la eficiencia operativa de la empresa.

Tabla 1

Evaluación de Indicadores por Área Organizacional

Área	Cordialidad	Tiempo de Respuesta	Resultado	Orden	Retroalimentación	Promedio
Inspección	4	3	5	3	3	3.6
Comercial	4	3	4	3	3	3.4
Cobranzas	2	3	3	1	3	2.4
Facturación	2	4	3	2	2	2.6
Planificación	5	3	4	3	4	3.8

Tabla 2

Nivel de Satisfacción General por Área

Área	Satisfacción Obtenida
Inspección	22%
Comercial	21%
Cobranzas	15%
Facturación	16%
Planificación	23%

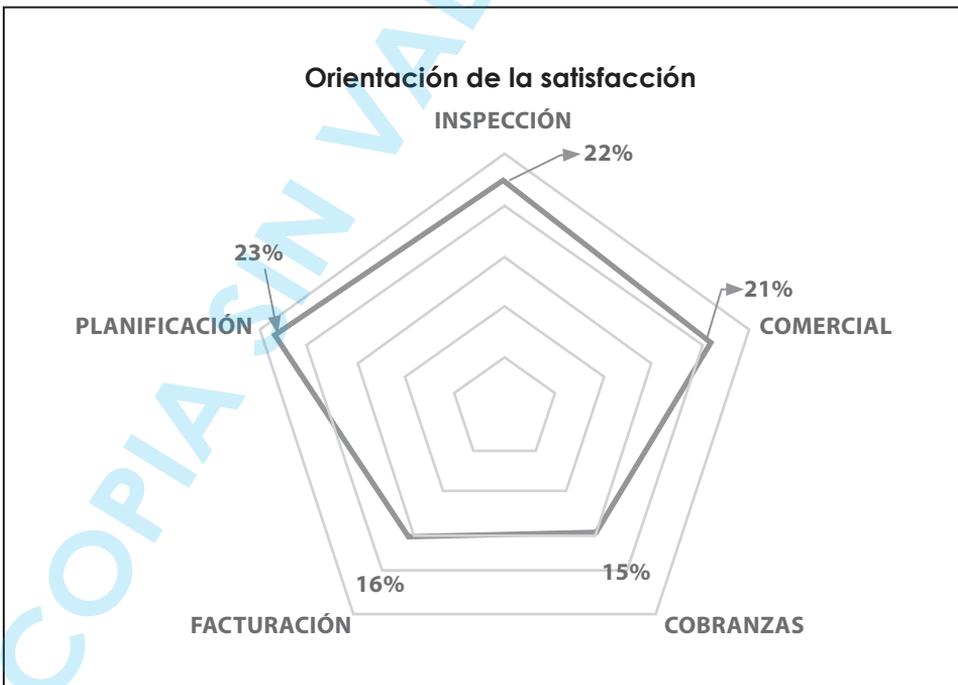
La Figura 17 presenta un mapa radial que ilustra la orientación de la satisfacción generada en diferentes áreas de CONTROL UNION ECUADOR, proporcionando una representación visual de cómo cada departamento contribuye a la satisfacción general percibida dentro de la organización.

Analizando la figura, se puede observar que la 'Planificación' lidera con un 23%, lo que indica que esta área es percibida como la que más contribuye a la satisfacción. Esto puede deberse a la efectividad en la planificación y ejecución de estrategias que impactan positivamente en otras áreas de la empresa. En contraste, 'Cobranzas' muestra el porcentaje más bajo con un 15%, sugiriendo que hay aspectos de este departamento que necesitan mejoras para incrementar la satisfacción.

El área de 'Inspección' y 'Comercial' tienen una contribución similar a la satisfacción general con un 22% y 21% respectivamente, lo que

Figura 17

Mapa de orientación de la satisfacción generada



sugiere que estas áreas están funcionando bien, pero aún hay margen para mejorar y potenciar la percepción del cliente. 'Facturación' se encuentra en una posición intermedia con un 16%, lo que podría indicar problemas en los procesos de facturación o en la comunicación con los clientes que afectan su satisfacción global.

La administración puede utilizar esta información para priorizar las mejoras, optimizar procesos y estrategias para elevar la satisfacción del cliente en todos los niveles de la organización.

Análisis Crítico de Resultados Organizacionales en CONTROL UNION ECUADOR

Los resultados de la evaluación interna revelan aspectos cruciales que necesitan atención estratégica:

- 1. Satisfacción Laboral:** Una proporción significativa del personal, el 35%, expresa insatisfacción con el clima laboral. Este descontento se refleja también en la percepción del cliente sobre la atención recibida, lo que sugiere que la moral interna puede estar afectando la calidad del servicio.
- 2. Retroalimentación y Conformidad Interdepartamental:** La comunicación entre departamentos parece deficiente, con índices de satisfacción bajos en orden y retroalimentación, 15% y 19% respectivamente. Esta situación resalta la necesidad de mejorar la integración y el flujo de información entre áreas para optimizar la eficiencia.
- 3. Percepción de la Transparencia Operativa:** Existe una preocupación significativa por parte de los clientes, con un 60% cuestionando la claridad y garantía de las operaciones. Esto puede impactar negativamente en la confianza y la retención del cliente.
- 4. Conformidad Regulatoria:** Un examen detallado de los requisitos legales ha mostrado que un 42% de estos no se cumplen adecuadamente, lo que podría implicar riesgos legales y de reputación para la empresa.

- 5. Desarrollo Profesional:** Existe una percepción por parte del 35% de los colaboradores de que la empresa carece de un plan estructurado para el desarrollo profesional, lo que podría influir en la retención de talento y en la motivación del equipo.

Esta síntesis de puntos resalta áreas críticas que requieren intervención inmediata para mejorar la satisfacción general, la conformidad regulatoria y la retención del talento. Implementar un plan de acción para abordar estos problemas no solo mejorará la operación interna, sino que también reforzará la imagen de la empresa frente a sus clientes y empleados.

Estrategias para mejorar el nivel de satisfacción y cumplimiento

En el capítulo se observa cómo CONTROL UNION ECUADOR integró modelos de gestión estandarizados, específicamente la norma ISO 9001-2015 y el modelo EFQM, para forjar un enfoque de gestión sostenible y de largo plazo. Esta estrategia resultó ser clave para enfrentar desafíos operativos, elevando la satisfacción del cliente y optimizando la eficiencia operativa.

La empresa adoptó la norma ISO 9001-2015, aplicándola a lo largo de todo su ciclo operativo, desde el contexto de la organización hasta la evaluación de su desempeño. Este estándar, al no estar sujeto a regulaciones gubernamentales, ofreció un marco flexible pero robusto para asegurar la calidad y fomentar una mejora continua. La estructura de la norma se desglosa en varios componentes, incluyendo el liderazgo y la planificación, que son cruciales para la gestión eficaz de la calidad y la satisfacción del cliente.

Paralelamente, CONTROL UNION ECUADOR incorporó el modelo EFQM, que complementó la norma ISO con su enfoque en la excelencia empresarial y la mejora continua. Este modelo promueve la autorreflexión y la evaluación continua, estructurado alrededor de criterios que abarcan desde la percepción de los grupos de interés hasta el rendimiento operativo y estratégico. Su implementación ayudó a la empresa

a establecer un sistema de gestión orientado hacia la consecución de resultados excepcionales y la creación de valor sostenible.

La combinación de la gestión basada en procesos con los modelos de gestión ISO y EFQM permitió a CONTROL UNION ECUADOR enfrentar eficazmente sus retos. Esta estrategia no solo cumplió con los estándares de calidad y excelencia, sino que también promovió un entorno de trabajo orientado a la mejora continua y el logro de objetivos estratégicos. Como resultado, la empresa logró optimizar su operatividad y garantizar resultados duraderos, mejorando significativamente la satisfacción del cliente a largo plazo.

Este caso de estudio destaca la necesidad de un enfoque de gestión ajustado y específico que responda a los desafíos internos y a las expectativas del mercado. CONTROL UNION ECUADOR demostró cómo la integración de modelos de gestión estandarizados y la gestión por procesos pueden ser fundamentales para el éxito y la sostenibilidad empresarial en el entorno competitivo actual.

Conclusiones

Al aproximarnos al cierre de este análisis, nos disponemos a sintetizar los descubrimientos más impactantes y reveladores obtenidos a lo largo del estudio. Las conclusiones que se presentan a continuación reflejan no solo los retos críticos a los que se enfrenta CONTROL UNION ECUADOR, sino también las oportunidades de mejora que, si se abordan con diligencia y precisión estratégica, podrían transformar significativamente tanto la operatividad interna como la percepción del cliente. Estos hallazgos son importantes para la toma de decisiones informadas y la implementación de cambios que propicien una evolución positiva en la cultura y la práctica organizacionales.

- 1. Control Documental y Cumplimiento Legal:** Existe una deficiencia en el control documental de los requisitos legales. La auditoría interna reveló que hay documentos esenciales aún por legalizar, lo que potencialmente expone a la empresa a sanciones que podrían interrumpir sus operaciones y perjudicar los intereses de sus clientes.

2. **Planificación Operativa:** Se identificó una falta de planificación efectiva en la demanda de servicios. Esta situación provoca una sobrecarga operativa, forzando al área de operaciones a priorizar clientes, lo que resulta en insatisfacción y ajustes forzados en las operaciones de los clientes.
3. **Desarrollo Profesional:** No se evidencia un plan de desarrollo profesional claro que motive o asegure la progresión de los empleados. La falta de un camino de crecimiento definido disminuye el compromiso y la satisfacción del personal, lo cual podría impactar indirectamente en la calidad del servicio proporcionado a los clientes.
4. **Gestión de Riesgos y Protección contra Prácticas Inapropiadas:** Se observa una carencia en el manejo de riesgos asociados a la formación especializada del personal, y la retención de información crítica de la empresa, pudiendo resultar en una pérdida de capital intelectual y fuga de información a competidores.
5. **Distribución de Carga Laboral:** Se percibe una distribución desigual de las tareas administrativas, generando descontento entre el personal debido a diferencias en la carga de trabajo y flexibilidad horaria dentro del mismo departamento.
6. **Proyección de la Identidad Organizacional:** Los clientes reportan una falta de coherencia en la información y gestión, sugiriendo una posible discrepancia entre la identidad organizacional que CONTROL UNION ECUADOR busca proyectar y la percepción del cliente.

CONTROL UNION ECUADOR, a pesar de ser una empresa multinacional que se adapta al crecimiento de la demanda de servicios, ha evidenciado descuidos en aspectos legales, financieros y operativos. La ausencia de una estructura organizada y la falta de transparencia en la planificación de la carrera profesional han generado descontento en el personal, y el incumplimiento de regulaciones y la gestión ineficaz de recursos han generado riesgos operativos y financieros.

Estos desafíos internos se reflejan en la satisfacción del cliente externo, que ha mostrado una tendencia decreciente, como se evidencia en

las encuestas de satisfacción. La necesidad de una gestión por procesos eficaz y estructurada es imperante para asegurar la sostenibilidad y eficiencia a largo plazo de la organización.

Referencias

- Alfonso-Robaina, D., Villazón-Gómez, A., Milanes-Amador, P., Rodríguez-González, A., & Espín-Alonso, R. (2011, septiembre-diciembre). Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos. *Ingeniería Industrial*, 32(3), 238-248. <https://tinyurl.com/2p83tnpw>
- Corfep. (2023). Historia de EFQM. <https://corfep.org/historia-efqm/>
- Levitt, T. (1972, September). Production-Line Approach to Service [Abstract]. *Harvard Business Review*, 50, 41-52. <https://tinyurl.com/455wc2yx>
- Ordoñez-Iturralde, D. (2017). *Incidencia de las herramientas de gestión en la calidad del servicio educativo de las instituciones de educación superior del Ecuador* (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://tinyurl.com/3k8fx4ca>
- Real Academia Española. (s.f.-a). Definición de proceso. Recuperado el 15 de noviembre de 2022 de <https://dle.rae.es/proceso>
- Real Academia Española. (s.f.-b). Definición de gestión. Recuperado el 15 de noviembre de 2022 de <https://tinyurl.com/24jw2ef9>
- Ruiz-Fuentes, D., Almaguer-Torres, R., Torres-Torres, I., & Hernández-Peña, A. (2014, enero-marzo). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 20(1), 1-11. <https://tinyurl.com/4742wp49>
- Sánchez, F., & Granero, J. (2005). *Calidad total: modelo EFQM de Excelencia*. Fundación Cofemetal. <https://t.ly/hXAPZ>
- Simmel, G. (2002). *Sobre la individualidad y las formas sociales*. Universidad Nacional de Quilmes. <https://tinyurl.com/32b73j88>
- Villaverde, J. (2012, 30 de septiembre). *Propuesta de implementación de los 14 principios del Dr. Deming en una empresa de envases y envolturas plásticas* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://t.ly/BEHpX>

Anexo

Entrevistas realizadas al personal de CONTROL ECUADOR

- 1. Área de Planificación:** “Sugiero considerar la calificación de más auditores en los programas donde más servicios brindamos, porque a menudo no contamos con el personal suficiente para satisfacer la demanda de clientes en tiempos eficientes, lo cual genera descontento y quejas.”
- 2. Área de Operaciones:** “Es necesario que, periódicamente, alguien de manera confidencial y neutral converse con cada miembro de la oficina y algunos auditores para conocer qué les hace falta para avanzar en sus actividades, ya que desafortunadamente no todos tenemos la oportunidad de comunicar lo que nos afecta en nuestro desempeño, y esto a menudo repercute en el aspecto emocional. Nuestro propósito es desempeñar nuestro trabajo de manera eficiente, proactiva y neutral, pero esto a veces se ve empañado por comentarios negativos y procedimientos incorrectamente ejecutados por algunos colegas, que inevitablemente afectan todos los procesos. Por ello, recomiendo que se evalúe nuestra labor basándonos en los resultados mensuales que obtenemos y en la atención individual que brindamos a los clientes.”
- 3. Área Comercial:** “Control Union Ecuador es una empresa de prestigio de la que he aprendido mucho y por la que siento un eterno agradecimiento. Ha sido un lugar de aprendizaje para muchos colaboradores, pero desafortunadamente, el ambiente laboral se ha vuelto muy tenso y hay una división total en un equipo que debería trabajar unido. Aparte de cambiar las actividades asignadas —lo cual es excelente, ya que algunos teníamos demasiadas responsabilidades, muchas de ellas ajenas a nuestro departamento, mientras que otros no tienen tantas responsabilidades y tienden a tratar mal a los clientes—, también es necesario que el equipo de trabajo cambie su mentalidad y trabaje adecuadamente sin generar polémica.”

En un mercado que nunca duerme y una competencia que evoluciona constantemente, *Estrategias Empresariales para el Éxito: Un Enfoque Integral en la Gestión de Empresas* emerge como una brújula esencial para navegar las complejas aguas de la gestión moderna. Este libro es una compilación de investigaciones de posgrado transformadas en capítulos que iluminan el camino hacia la excelencia empresarial a través de una gestión estratégica y operativa efectiva.

Desde la expansión de empresas de consumo masivo hasta la optimización de las finanzas en el sector ferretero, pasando por las particularidades de las empresas de multinivel y la precisión de la gestión por procesos, cada capítulo destila la esencia de su campo en lecciones aplicables. Con el caso práctico de CONTROL UNION ECUADOR como columna vertebral, la teoría se enreda con la realidad, ofreciendo una perspectiva detallada y aplicable sobre la mejora de la satisfacción y el cumplimiento organizacional.

Este libro no solo responde a la necesidad de estrategias sólidas y adaptativas, sino que también sirve como una guía para aquellos que se embarcan en estudios avanzados, con la aspiración de dejar una marca indeleble en el tejido empresarial. Es una invitación a transformar los desafíos en oportunidades y a entender que el éxito empresarial es un viaje continuo de aprendizaje, adaptación y crecimiento.

Para líderes empresariales, académicos, estudiantes de posgrado y profesionales ávidos de conocimiento, *Estrategias Empresariales para el Éxito: Un Enfoque Integral en la Gestión de Empresas* es más que un libro; es un socio estratégico en su biblioteca, que ofrece conocimientos prácticos y estrategias probadas para un mundo empresarial en constante cambio.



ISBN: 978-9942-617-07-1

