

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DEL INVENTARIO EN LA
EMPRESA DILIPA CÍA. LTDA.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

SEGURA BRIONES EDUARDO XAVIER

DIRECTOR: MBA. FRANCISCO QUISIGÜÑA

QUITO, MAYO 2016

DIRECTOR:

MBA. Francisco Quisigüña

INFORMANTES:

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mi familia que gracias a su apoyo pude concluir con una etapa más de mi vida.

A mis hermanos por su apoyo incondicional y confianza en todo lo necesario para cumplir mis objetivos. A mi padre por brindarme los recursos necesarios y estar a mi lado apoyándome siempre.

A mi madre por encontrar lo mejor de mí siempre, aunque yo no lo sepa ver.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por la sabiduría y bendiciones que ha derramado sobre mí. Gracias a mi familia por el apoyo incondicional en cada decisión y proyecto. No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, a su amor, a su inmensa bondad y apoyo. Les agradezco, y hago presente mi gran afecto hacia ustedes, mi hermosa familia.

A la Empresa “Dilipa Cía. Ltda.” por permitirme realizar la investigación para mi trabajo de titulación y por el apoyo brindado en el desarrollo del mismo, además del soporte y la estabilidad que me ha brindado.

Al Ing. Jorge Cisneros, por la orientación y asesoramiento para este trabajo de titulación, que con su sabiduría ha despertado una nueva mentalidad en mí.

A mi director de Tesis, MBA Francisco Quisigüiña, por la orientación, al apoyo y el asesoramiento para este proyecto.

Eduardo Segura

Índice de contenidos

INTRODUCCIÓN.....	1
1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA DILIPA CÍA. LTDA.	2
1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA	2
1.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	6
1.2.1. Misión.....	6
1.2.2. Visión	7
1.2.3. Valores Corporativos.....	7
1.2.4. Estructura Organizacional	8
1.3. PUNTOS DE DISTRIBUCIÓN	8
1.4. ANÁLISIS PEST.....	11
1.4.1. Político.....	11
1.4.2. Económico	14
1.4.3. Social	16
1.4.4. Tecnológico	18
1.5. ANÁLISIS DEL SECTOR PAPELERO.....	18
1.5.1. Principales competidores en el sector mayorista.....	19
1.5.2. Principales competidores en el sector retail	20
1.5.3. Principales proveedores de la compañía.....	22
2. GESTIÓN DE INVENTARIO	26
2.1. OBJETO DE LA COMPAÑÍA “DILIPA”	26
2.2. INVENTARIO	27
2.2.1. Objetivos del inventario	28
2.2.2. Desventajas de manejar altos o bajos niveles de inventario.....	30
2.2.2.1. Desventajas de manejar altos niveles de inventario.....	30
2.2.2.2. Desventajas de manejar bajos niveles de inventario	31
2.2.3. Tipos de inventario	32
2.2.3.1. Inventario disponible para su comercialización.....	32
2.2.3.2. Clasificación según su localización.....	33
2.2.3.3. Clasificación del inventario según su función.....	34
2.2.4. Decisiones sobre el inventario.....	36
2.2.5. Sistemas de Inventarios	37
2.2.5.1. Sistema de inventario permanente o perpetuo.....	38
2.2.5.2. Sistema de inventario periódico	41

2.2.6.	Métodos de costeo de inventario	45
3.	DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	47
3.1.	CADENA DE VALOR	47
3.1.1.	Definición de Cadena de Valor	47
3.1.2.	Estructura de la cadena de valor de Dilipa	47
3.1.3.	Gráfico de la cadena de valor de Dilipa	48
3.2.	MODELO DE NEGOCIO	49
3.2.1.	Definición	49
3.2.2.	Modelo de negocio actual	51
3.2.2.1.	FODA organizacional	52
3.2.2.1.1.	Proceso de adquisición de mercadería	58
3.2.2.1.2.	Almacenamiento y Distribución	61
3.2.2.1.3.	Gestión Comercial	63
3.2.2.1.4.	Despacho y Distribución	66
4.	APLICACIÓN	68
4.1.	PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO NEGOCIO PARA LA COMPAÑÍA 68	
4.1.1.	Modelo de negocio retail (consumidor final)	69
4.1.2.	Modelo de negocio canal mayorista	71
4.1.3.	Modelo de negocio canal oficina	77
4.2.	METODOLOGÍA DE MÁXIMOS Y MÍNIMOS	80
4.2.1.	Demanda pronosticada	82
4.3.	CENTRALIZACIÓN DE COMPRAS	92
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
	REFERENCIAS	98

ÍNDICE DE TABLAS

Figura 1: Cuadro de Estructura Organizacional	8
Figura 2: Sucursal Carrión.....	8
Figura 3: Sucursal Villaflores	9
Figura 4: Santo Domingo Quevedo	9
Figura 5: Sucursal Ibarra	9
Figura 6: Sucursal Cotacollao	10
Figura 7: Sucursal 10 de Agosto	10
Figura 8: Sucursal Super Dilipa	10
Figura 9: Sucursal Portoviejo	10
Figura 10: Industrias estratégicas	13
Figura 11: Industrias priorizadas	13
Figura 12: Pobreza y pobreza extrema nacional.....	17
Figura 13: Tasa de desempleo por categoría	17
Figura 14: Ventas año 2014 mercado papelerero	22
Figura 15: Cadena de valor de Dilipa.....	48
Figura 16: Modelo de negocio actual	51
Figura 17: Modelo de negocio canal retail	69
Figura 18: Modelo de negocio canal mayorista	73
Figura 19: Modelo de negocio canal oficina	77
Figura 20 Ejemplo 1 Bolígrafo Bic punta fina azul.....	84
Figura 21: Ejemplo 2 Bolígrafo Bic punta fina azul	85
Figura 22: Ejemplo 3 Bolígrafo Bic punta fina azul	87
Figura 23: Ejemplo 4 Cuaderno Andaluz 100h cuadros.....	88
Figura 24: Ejemplo 5 Cuaderno Andaluz 100h cuadros.....	90

Figura 25: Ejemplo 6 Cuaderno Andaluz 100h cuadros.....	91
Figura 26: Proceso de centralización de Compras	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Tabla 1: Detalle de contabilización método permanente.....	40
Tabla 2: Detalle de contabilización método periódico	43
Tabla 3: Detalle de costo de venta.....	44
Tabla 4: Contabilización del costo de venta.....	44
Tabla 5: Kárdex de contabilización método promedio.....	46
Tabla 6: Demanda pronosticada	83
Tabla 7: Ejemplo 1 Bolígrafo Bic punta fina azul.....	83
Tabla 8: Ejemplo 1 Bolígrafo Bic punta fina azul modelo.....	84
Tabla 9: Ejemplo 2 Bolígrafo Bic punta fina azul.....	85
Tabla 10: Ejemplo 2 Bolígrafo Bic punta fina azul modelo.....	85
Tabla 11: Ejemplo 3 Bolígrafo Bic punta fina azul.....	86
Tabla 12: Ejemplo 3 Bolígrafo Bic punta fina azul modelo.....	86
Tabla 13: Ejemplo 4 Cuaderno Andaluz 100h cuadros	88
Tabla 14: Ejemplo 4 Cuaderno Andaluz 100h cuadros modelo.....	88
Tabla 15: Ejemplo 5 Cuaderno Andaluz 100h cuadros	89
Tabla 16: Ejemplo 5 Cuaderno Andaluz 100h cuadros modelo.....	89
Tabla 17: Ejemplo 6 Cuaderno Andaluz 100h cuadros	90
Tabla 18: Ejemplo 6 Cuaderno Andaluz 100h cuadros modelo.....	91

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo realiza una propuesta de metodología para la gestión del inventario en la Empresa Dilipa Cía. Ltda., cuya actividad es la comercialización al por mayor y menor de productos de papelería, suministros de oficina y demás productos escolares. El objetivo principal de la Organización es la maximización de beneficios, tanto de su stakeholders internos como externos.

El primer capítulo identifica la historia de la organización, una breve explicación de lo que hace la empresa, la misión, visión y valores corporativos, el organigrama estructural de la compañía, la localización de sus sucursales, un breve análisis de sus principales competidores y también de los principales proveedores de la compañía y por último un análisis PEST del año 2015.

El segundo capítulo habla todo sobre el inventario, su significado, sus objetivos, ventajas y desventajas de manejar ciertos niveles de inventarios, los tipos de inventarios, los sistemas de inventarios y por supuesto los métodos de costeo del inventario, debemos recalcar que la empresa se encuentra en el sector terciario, donde solamente se dedica a lo que es compra-almacenamiento y distribución de la mercadería.

El tercer capítulo es el diagnóstico empresarial, donde se muestra la cadena de valor de la compañía, acompañado del modelo de negocio bajo el método de Canvas, con el respectivo análisis FODA de cada una las actividades primarias de la cadena de valor y su línea de negocio, aquí se pone mayor énfasis en las adversidades del modelo de negocio.

El cuarto capítulo, se titula “Aplicación para la Gestión del Inventario”, aquí prácticamente se hace la recomendación, como debería funcionar la empresa para gestionar eficientemente el inventario, la primera propuesta es la implementación de un nuevo modelo de negocio para la compañía, la gestión del inventario para la realización de los pedidos y el control del inventario, por último el proceso para la recepción de pedidos de los proveedores.

El quinto capítulo se detalla las conclusiones y recomendaciones las cuales evidencian los resultados obtenidos de esta investigación y algunas sugerencias que permitirán mejorar la gestión del inventario.

INTRODUCCIÓN

Dilipa, es una empresa ecuatoriana, con más de 30 años en el mercado, que ofrece productos de papelería y suministros de oficina, a través de sus once locales, ubicados en las ciudades de Quito, Santo Domingo, Portoviejo, Ibarra y Ambato, con una amplia experiencia en el mercado mayorista y retail.

Dilipa, al ser una empresa comercial, dedicándose a la compra, almacenamiento, venta y distribución, la gestión del inventario es trascendental para los rendimientos de la compañía.

El principal problema que le acontece a la compañía son sus altos niveles de inventario injustificados, llegando a tal punto que tiene un inventario aproximado para 120 días, abriendo la posibilidad de mayor deterioro de mercadería, pérdida de mercadería y robo de mercadería, hechos que suceden de manera casual, pero con esas cantidades aumentan la probabilidad de suceso.

En cambio, se puede demostrar que existen productos que son de alta rotación dentro de la organización, pero por la gran variedad de productos que existen en la compañía, no se les da la importancia debida para su gestión, provocando una mala imagen ante el cliente.

Son por esos motivos, el porqué de esta investigación, pretendiendo determinar una forma para gestionar el inventario en la compañía Dilipa. Cía. Ltda. impulsando una mejora en la gestión operacional.

1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA DILIPA CÍA. LTDA.

1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

Antes que existiera la empresa, es decir mucho antes que la idea de negocio llegara a la cabeza del joven Ángel Segura, él laboraba en la empresa Central de Publicaciones, al principio él comenzó como cobrador, luego existió la oportunidad de ser vendedor, pero la empresa tenía la política, que un empleado no podía tener dos funciones diferentes a la vez. Él se reunió con el gerente, para que le dé la oportunidad de ser cobrador y vendedor a la vez. Luego, de esa reunión acordaron, que el joven podría realizar las dos actividades, aboliendo la política antes mencionada.

En ese lugar, ganaba aproximadamente \$ 3.000.00 sucres, entre sueldo y comisiones, pero al terminar su carrera universitaria y egresar como economista, decidió tomar otro rumbo y él joven decidió renunciar a su trabajo en Central de Publicaciones, pasó aproximadamente 6 meses sin conseguir ningún trabajo, que logrará cumplir con sus expectativas de sueldo, siendo la mayor oferta de \$ 750.00 sucres.

Ya desesperado y sin conseguir empleo que satisficiera sus expectativas, recibió una oferta de trabajo de su primo de Guayaquil, ya que estaba a punto de empezar la temporada escolar en la región costa, el joven sin pensarlo dos veces se fue a trabajar a Guayaquil.

Su primo tenía un empresa vendedora de libros y textos escolares, la función que iba a ocupar el joven Ángel Segura, era de vendedor externo, teniendo la obligación de visitar toda la zona de la costa ecuatoriana, el visitaba a sus clientes por el día y en la noche, el dictaba los pedidos por teléfono y a la semana siguiente el mismo los iba a entregar. Esa fue su rutina de trabajo, durante la temporada por tres meses.

Al finalizar la temporada, ya sin actividades de trabajo, su primo le anuncia que ya no lo necesita y que se acercará para liquidar todo lo que ha ganado, pero su primo tenía un mal defecto, era muy mal pagador, le tenía a los autores sin pagar por varios meses y tampoco le iba a pagar al joven, así que quedaron en que le iba a pagar una parte de sus comisiones en efectivo y la otra parte en libros.

Así, que el joven para no perder totalmente la ida a Guayaquil aceptó el trato, regresó a Quito con su carro lleno de libros, guardándolos en su cuarto, esperando a la temporada de la Sierra para venderlos. Con esa metodología el joven trabajó por tres años más, iba trabajaba la temporada de la Costa, se acababa, tenía problemas con su primo, se peleaban y regresaba a Quito con su carro lleno de libros para vender en la temporada de la Sierra y los guardaba en su cuarto.

Al cuarto año, viendo la potencialidad del negocio invito a su hermano Otto Segura, para que le acompañase, pero mientras Ángel recorría todo el sector, Otto se quedaba en la sucursal de su primo para que viera como es el movimiento del público y la metodología de trabajo de la línea de negocio. Al finalizar, igualmente regresaron los

dos hermanos con un poco de dinero en sus bolsillos y cargado el carro de textos escolares.

En Quito, buscaron un local comercial para su emprendimiento, arrendando un local ubicado en la Av. 12 de Octubre 959 y Ramón Roca, localizado frente a la Universidad Católica del Ecuador (PUCE).

En un principio se vendían textos escolares y libros en general, pero tenían problemas en conseguir que los autores les entregaran los textos escolares, porque no eran conocidos y necesitaban referencias para hacer negocios, ellos teniendo esa necesidad se acercaron donde su primo de Guayaquil para solicitarle que sea de garante, el cual gustoso aceptó y pidió una comisión del 5%. En ese momento los autores empezaron a despacharles los textos escolares a los dos jóvenes.

Luego de un tiempo, los autores vieron que los dos jóvenes eran buenos pagadores, decidieron despachar los textos escolares a Dilipa sin que exista ningún garante, desde ese momento dejaron de pagarle la comisión a su primo de Guayaquil.

La empresa inició vendiendo solamente libros y textos escolares, los clientes viendo que eran muy buenos en lo que hacían, les pidieron que se diversificaran, que no solamente les ofrezcan los libros, sino que también vendan cuadernos, bolígrafos, marcadores, pinturas, etc... Impulsando la idea de manejar más líneas de negocio para la empresa.

Actualmente el 92% de sus ventas está compuesta por productos de papelería, útiles escolares y suministros de oficina, mientras que el 1% comprende entre textos escolares y libros en general.

El 7 de Agosto de 1987, compran su primer terreno, ubicado en la Carrión E10-61 y 12 de Octubre, luego de dos años construyen su primer edificio y apertura su primer local propio, siendo algo extraordinario para dos jóvenes emprendedores.

Posteriormente se apertura dos sucursales en la ciudad de Santo Domingo. En el año de 1998, se apertura una sucursal en el sector de Cotocollao.

Con la estrategia de crecimiento y desarrollo, deciden la apertura de una sucursal en el sur de la ciudad, Av. Rodrigo de Chávez y Pedro Alfaro, llegando a ser la sucursal más grande de todas, luego la remplazó la sucursal ubicada en la 10 de Agosto.

En el año 2005, se apertura una sucursal en la parte centro-norte, Av. 10 de Agosto N52-15 y Capitán Ramón Borja, localizándolo como la bodega principal y las oficinas principales, hasta la actualidad.

Después de varios años, se tuvo la apertura de varios puntos de distribución en otras ciudades del país, como son Portoviejo e Ibarra y también la apertura de una sucursal en la ciudad de Santo Domingo.

En el año 2010, se realiza la apertura en el sector de la Universidad Central, todo este esfuerzo se realizó para tener un crecimiento y también para ofrecer un mejor servicio al cliente.

En la actualidad la empresa cuenta con once sucursales a nivel nacional: 6 sucursales en la ciudad de Quito, 3 en la ciudad de Santo Domingo, 1 en la ciudad de Portoviejo, 1 en la ciudad de Ibarra.

En la actualidad DILIPA, se dedica a la venta al por mayor y por menor, todo lo relacionado a útiles escolares, papelería, suministros de oficina, bazar, cristalería y librería.

1.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.2.1. Misión

“Somos una empresa ecuatoriana comercializadora de útiles escolares y suministros de oficina, comprometida con la excelencia en el servicio” (Dilipa, 2015).

1.2.2. Visión

“Ser la primera opción de compra con cobertura nacional e imagen internacional”

(Dilipa, 2015).

1.2.3. Valores Corporativos

Para “Dilipa” los principales valores corporativos son los siguientes:

- Amor, Pasión y Fé
- Superación Personal
- Comunicación Abierta y Franca
- Honestidad
- Disciplina Financiera
- Trabajo en Equipo
- Lealtad
- Puntualidad

1.2.4. Estructura Organizacional

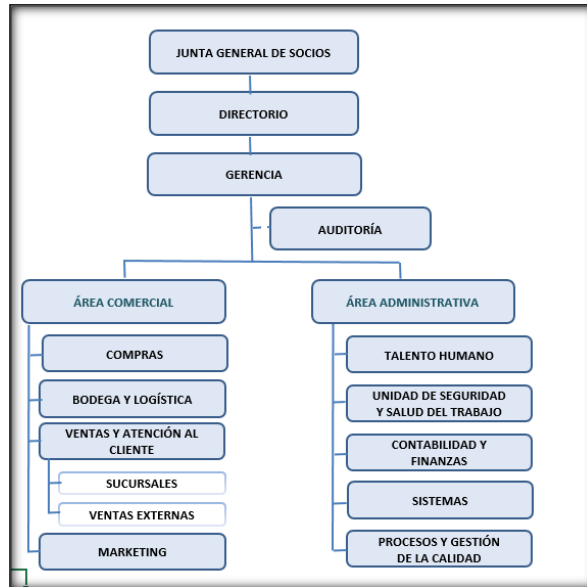


Figura 1: Cuadro de Estructura Organizacional
Fuente: Dilipa (2015)

1.3. PUNTOS DE DISTRIBUCIÓN



Figura 2: Sucursal Carrión
Fuente: (Dilipa, 2015)



Figura 3: Sucursal Villaflora
Fuente: (Dilipa, 2015)



Figura 4: Santo Domingo Quevedo
Fuente: (Dilipa, 2015)



Figura 5: Sucursal Ibarra
Fuente: (Dilipa, 2015)



Figura 6: Sucursal 10 de Agosto
Fuente: (Dilipa, 2015)



Figura 7: Sucursal Cotocollao
Fuente: (Dilipa, 2015)



Figura 8: Sucursal Super Dilipa
Fuente: (Dilipa, 2015)



Figura 9: Sucursal Portoviejo
Fuente: (Dilipa, 2015)

1.4. ANÁLISIS PEST

1.4.1. Político

El año 2013 la balanza comercial tuvo un déficit de 1 213 millones de dólares, mientras que el año 2014 se tuvo un superávit por un valor de 135,2 millones de dólares, (exportaciones: 22 039,2 millones de dólares, importaciones: 21 898,7 millones de dólares).

El crecimiento de la balanza comercial se da principalmente por algunas restricciones administrativas, tomadas por el gobierno de Rafael Correa, por ejemplo reglamentos de calidad, de etiquetado, eficiencia energética, entre otros.

El año 2015, el gobierno central tuvo un ajuste presupuestario para solventar todas sus actividades económicas, introduciendo políticas restrictivas a lo que es el comercio exterior, como son las salvaguardas.

En el caso de la papelería hay partidas arancelarias relacionadas con útiles escolares, anteriormente a varios productos se les aplicaba un arancel de entre el 5% y del 30%, pero ahora con la medida adoptada por el gobierno, se recargará con un 15% y hasta un 45% más, implicando que la importación de estos productos se ubiquen de entre un 50% hasta un 75% de recargo arancelario. Según Aulestia y Prado, explican el impacto de esta sobretasa:

Si bien muchos de los productos no son escolares sirven para el uso diario de la población que está en ese segmento. El 50% de productos que son considerados escolares son afectados de una u otra manera por la salvaguardia que está vigente en la actualidad, adicional a los aranceles que están pagando. (Aulestia, 2015)

Que hay una producción importante de cuadernos y bolígrafos, pero señaló que la participación de estos productos es del 15% al 17% en la lista escolar. El resto son productos que no se elaboran localmente en la cantidad que se necesita. (Prado, 2015)

El gobierno de la revolución ciudadana liderado, por el Economista Rafael Correa Delgado, tiene el plan del cambio de la matriz productiva, nuestro país se ha caracterizado por la producción de materia prima y su exportación a otros países, en cambio importamos productos con valor agregado a un costo más elevado, existiendo una gran diferencia entre lo que compramos y lo que vendemos, afectando a nuestra balanza comercial.

Es por eso que el gobierno nacional ha identificado las industrias estratégicas que van a permitir el cambio de la matriz productiva, de una manera más eficiente.

Cuadro 2: Industrias estratégicas		
Industria	Posibles bienes o servicios	Proyectos
1) Refinería	Metano, butano, propano, gasolina, queroseno, gasoil	• Proyecto Refinería del Pacífico
2) Astillero	Construcción y reparación de barcos, servicios asociados	• Proyecto de implementación de astillero en Posorja
3) Petroquímica	Urea, pesticidas herbicidas, fertilizantes, foliares, plásticos, fibras sintéticas, resinas	• Estudios para la producción de urea y fertilizantes nitrogenados • Planta Petroquímica Básica
4) Metalurgia (cobre)	Cables eléctricos, tubos, laminación	• Sistema para la automatización de actividades de catastro seguimiento y control minero, seguimiento control y fiscalización de labores a gran escala.
5) Siderúrgica	Planos, largos	• Mapeo geológico a nivel nacional a escala 1:100.000 y 1:50.000 para las zonas de mayor potencial geológico minero.

Fuente: Senplades

Figura 10: Industrias estratégicas
Fuente: Senplades (2013)

Cuadro 1: Industrias priorizadas	
Sector	Industria
BIENES	1) Alimentos frescos y procesados
	2) Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
	3) Confecciones y calzado
	4) Energías renovables
	5) Industria farmacéutica
	6) Metalmecánica
	7) Petroquímica
	8) Productos forestales de madera
SERVICIOS	9) Servicios ambientales
	10) Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)
	11) Vehículos, automotores, carrocerías y partes
	12) Construcción
	13) Transporte y logística
	14) Turismo

Figura 11: Industrias priorizadas
Fuente: Senplades (2013)

1.4.2. Económico

El país ha tenido una cierta estabilidad durante los últimos años, gracias a las medidas implementadas por el gobierno actual del economista Rafael Correa Delgado, el último año el valor de la inflación fue el igual o menor al 3,9%, siendo muy favorable para las organizaciones del país.

El país, tuvo un crecimiento del 4%, siendo uno de los crecimientos más altos que el promedio en América Latina, sin embargo el BCE, piensa que para el año 2015 el crecimiento del país va a ser solamente del 1,9%. (Banco Central del Ecuador, 2014)

En relación del valor del sueldo básico en este existió un incremento del 4,12%, pasando de un valor de \$340 dólares a un valor de \$354 dólares, debiéndose principalmente a la inflación existente en el país.

El gobierno se ha excedido en el gasto público, teniendo un presupuesto aproximado de 36.300 millones de dólares, lamentablemente el precio del barril de crudo sufrió una caída dramática, pasando de 79 dólares a 50 dólares.

Gracias a esta caída del barril, el gobierno para cubrir todos sus planes de inversión en los diferentes proyectos, tuvo que realizar varios convenios, principalmente con China, a principios de año firmó un convenio por un valor aproximado de \$1.500 millones de dólares con China Development Bank (CDB), también existió un crédito por realizarse con Eximbank por un valor alrededor de \$5.293 millones de dólares.

Estas son las políticas económicas que el gobierno piensa realizar, para la financiación de las inversiones para el año 2015.

Convenios con China

Entre los convenios se encuentran: el referido a la cooperación económica y técnica entre China y Ecuador; el canje de notas sobre la prórroga del período de utilización de dos líneas de créditos otorgadas a nuestro país; la supresión de visados exclusivamente para turistas de ambos países; la cooperación en ciencia y tecnología entre el Ministerio de Ciencia y Tecnología de China y la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación de Ecuador (Senescyt).

También se firmó un acuerdo en materia educativa, entre el Ministerio de Educación de China y la Senescyt; un memorando de entendimiento del cuarto tramo de cooperación entre el Ministerio de Finanzas de Ecuador y el Banco de Desarrollo de China; un acuerdo macro de cooperación entre el Eximbank, el Banco de Importaciones y Exportaciones de China, y el Ministerio de Finanzas de Ecuador; así como el programa de eficacia energética para el sector residencial, para la adquisición de cocinas de inducción con las que el gobierno ecuatoriano busca cambiar su matriz productiva.

El Ministerio de Finanzas de Ecuador y el Presidente del Banco de China firmaron, la “carta mandato” para el financiamiento y la construcción de una selección de Escuelas del Milenio.

1.4.3. Social

El gobierno actual ha enfatizado muchas de sus energías para mejorar los indicadores sociales del país.

- La pobreza y la pobreza extrema en Ecuador

La pobreza por ingresos, significa carencia y privación, que limita a una persona para alcanzar un mínimo nivel de vida.

La forma para diferenciar la pobreza y la pobreza extrema, es por el ingreso per cápita de la persona, para este caso se tomará los siguientes indicadores para su clasificación, si percibe un ingreso familiar per cápita menor que \$ 83,29 dólares es pobre, mientras si recibe menos de \$ 46,94 dólares se considera pobreza extrema.

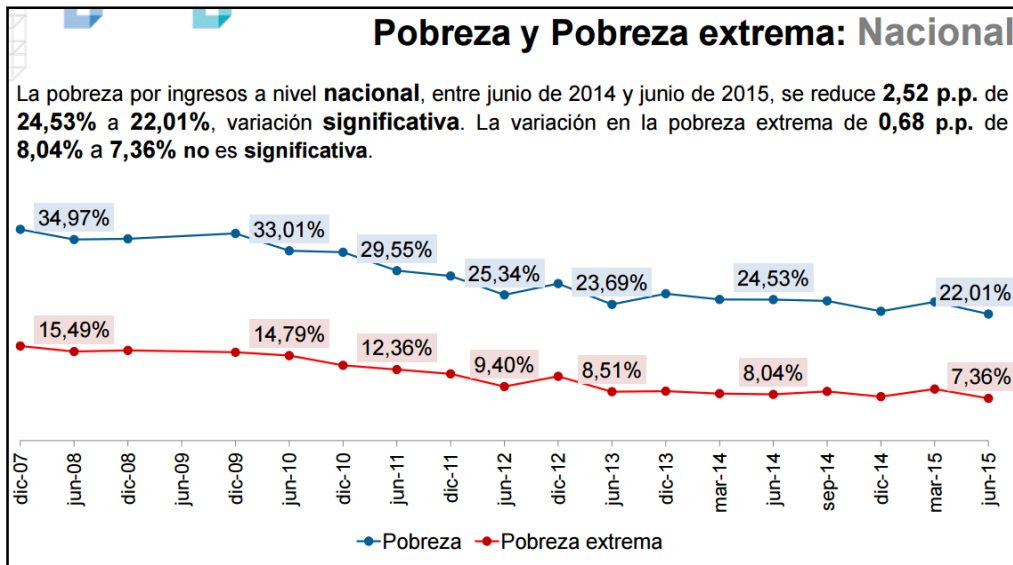


Figura 12: Pobreza y pobreza extrema nacional
Fuente: INEC (2015)

Como se puede ver existe una disminución del 2,52% puntos porcentuales (p.p.) de la pobreza entre junio 2014 a junio 2015. Mientras que para la pobreza extrema solo disminuyó en un 0,68 (p.p.), que no es muy significativo, hay que aclarar que las investigaciones realizadas por INEC están tomadas con un 95% de confianza.

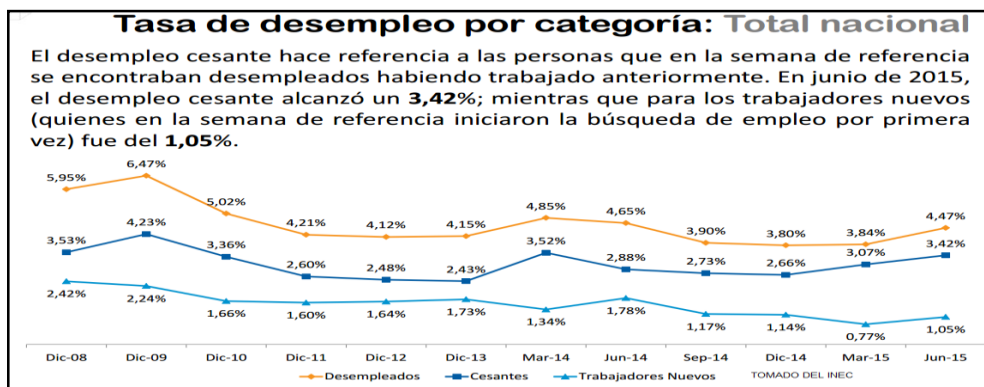


Figura 13: Tasa de desempleo por categoría
Fuente: INEC (2015)

Se puede visualizar que la tasa de desempleo disminuyó en 1,04%, con respecto a junio del 2014.

1.4.4. Tecnológico

El principal cambio que va a existir en el país, va a ser el uso del dinero electrónico. El dinero electrónico es una forma de pago, que se realiza por medio de dispositivos móviles, tarjetas electrónicas, computadoras y otros aparatos electrónicos, es una forma fácil, segura, rápida y barata para realizar transacciones sin aumentar el costo del dinero.

El objetivo principal del dinero electrónico, es la inclusión financiera de la población del sector rural, por las limitaciones que tienen para acceder a medios de pago.

1.5. ANÁLISIS DEL SECTOR PAPELERO

El sector papelerero en el Ecuador, es conformado por dos canales de distribución totalmente definidos, el canal de mayorista (Distribuidores) y el canal de retail (Consumidor Final).

El canal de mayorista o también conocido como los distribuidores se enfocan principalmente a la distribución de los productos de papelería y útiles escolares a pequeñas papelerías y estas se encargan para la venta al público. En este tipo de

canal la cadena de distribución es larga (Fabricante-Mayorista-Detallista-Consumidor Final).

El canal de retail, es muy diferente al canal de mayorista, ya que no intervienen tantos actores, este tipo de canal está dirigido especialmente al consumidor final, prácticamente la cadena de distribución es corta. (Fabricante-Detallista-Consumidor Final).

La mejor forma para realizar el análisis de la competencia, se realizará la separación de los dos tipos de canales de distribución (Mayorista y Retail).

1.5.1.Principales competidores en el sector mayorista

- **COMERCIAL E INDUSTRIAL SUCRE S.A. (COMSUCRE)**

La empresa COMSUCRE S.A., es una empresa ecuatoriana, domiciliada en la ciudad de Guayaquil, se encarga de la distribución de artículos de oficina, útiles escolares y productos de papelería.

COMSUCRE S.A., tiene su mayor cobertura en la región de la costa, principalmente en la ciudad de Guayaquil. En los últimos cuatro años ha tenido un crecimiento importante en sus ventas, donde el año 2010 realizó ventas aproximadamente por \$ 18'900.000.00 dólares y para el año 2014 unas ventas de \$ 27'019.000.00, teniendo un crecimiento de las ventas del 40%.

- **IMPORTADORA REGALADO S.A. (COMIRSA)**

La empresa Importadora Regalado S.A. (COMIRSA), es una empresa ecuatoriana, que comenzó sus actividades en agosto del 2001, es una empresa familiar donde sus principales accionistas son Horacio Regalado y Agustina Landázuri, cada uno con el 50% de participación sobre la compañía.

COMIRSA S.A. llegó el año 2011 a unas ventas de \$11,3 millones de dólares, está domiciliada en la ciudad de Guayaquil y se dedica principalmente a la comercialización de útiles escolares, tintas, equipos de oficina manuales y electrónicos y todos los suministros de oficina necesarios para el uso en la misma.

COMIRSA S.A. ha logrado distribuir las principales marcas de útiles escolares en el Ecuador, como lo es Bic, Norma, 3M, Casio, Imation, Pegafan, etc... y las principales marcas importadas son Pelikan y la marca peruana Artesco, está última la empresa tiene la distribución exclusiva en el Ecuador.

1.5.2. Principales competidores en el sector retail

- **PACO S.A. (PACO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.)**

PACO, con más 60 años de experiencia en el mercado papelerero en el Ecuador, es la empresa líder en el mercado de la papelería y útiles escolares, teniendo 30

locales comerciales en el país, con cobertura en las ciudades de: Quito, Ambato, Cuenca, Latacunga, Manta, Portoviejo, Guayaquil, Esmeraldas, Santo Domingo, Machala, Babahoyo, Ibarra, Riobamba y Cuenca.

PACO, cuenta con los canales de venta mayorista, venta al retail y venta de oficinas, llegando a facturar el año 2014, \$ 43'770.000.00.

- JUAN MARCET (JUAN MARCET CÍA. LTDA)

La empresa JUAN MARCET, inicio sus actividades en septiembre de 1947, con más de 65 años de experiencia en el mercado papelerero nacional, fue fundado por los señores Juan Marcet Casajuana y Jorge Marcet Alujas, padre e hijo respectivamente. Luego la empresa pasó a la generación de los hijos del señor Jorge Marcet Alujas, entrando en un período de cambio en la organización, entre los principales cambios fueron el aumento de productos comercializados, la sistematización de los inventarios y de procesos claves en la compañía y la apertura de locales comerciales alrededor del país.

JUAN MARCET cuenta con 18 locales comerciales, ubicados en la ciudad de Guayaquil, Manta, Portoviejo, Quito y Riobamba. El año 2014 la compañía, realizó ventas por \$ 18'990.000.00 dólares.

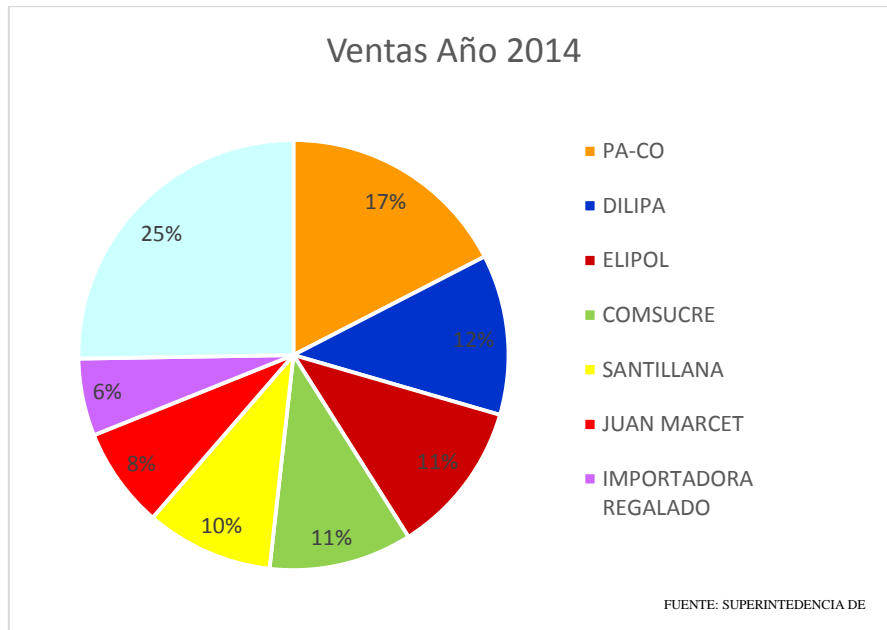


Figura 14: Ventas año 2014 mercado papelerero
Fuente: Superintendencia de Compañías (2015)

1.5.3. Principales proveedores de la compañía

Después de verificar a las principales empresas, que existen en el sector, se realizará la descripción de los principales proveedores con los que cuenta la compañía. En esta parte la empresa maneja dos tipos de proveedores, los proveedores nacionales y proveedores del exterior.

- BICO INTERNACIONAL S.A. (Norma)



La empresa Norma es una empresa colombiana originalmente, se dedica a la distribución de cuadernos, carpetas, productos de arte y carpetas, diseñados para la facilitación en el proceso de aprendizaje y el desarrollo de la imaginación.

El año anterior la empresa Bico, llegó a facturar \$22'700.000.00 dólares en el país, siendo la empresa líder en el mercado de los cuadernos del país.

- PAPELESA CIA. LTDA.



Papelesa es una empresa 100% ecuatoriana dedicada a la distribución y comercialización de suministros escolares, oficina, manualidades, arte, papelería y tecnología, a nivel nacional.

Papelesa, maneja dos empresas más como es GRUPASA E IMPO, la primera se dedica al sector cartonero, llegando a ser la empresa líder en Latinoamérica, logrando atender a varios sectores industriales en el país, como lo es el sector camaronero, pesquero, floricultor, etc...), mientras que IMPO, se dedica a la comercialización de elaborados de papel, por ejemplo: formularios, continuos, documentos regulados, rollos, papel fotocopia, etc...

El año anterior la empresa Papelesa logro vender \$ 45'819.000.00 dólares, teniendo como su principal marca de cuaderno "ESTILO", siendo la segunda marca de cuadernos que vende en el país.

- EXPOCSA CÍA. LTDA.



Expocsa es una compañía ecuatoriana con 25 años de experiencia en el mercado local, se ha caracterizado por la comercialización de útiles escolares y de suministros de oficina, con productos de la más alta calidad.

Su principal objetivo, ofertar los productos de la más alta calidad y además rentables para sus clientes, con un servicio de excelencia y respaldándolo con existencia del producto en las góndolas de los clientes.

El anterior año la empresa Expocsa, tuvo unos ingresos aproximados de \$7'900.000.00 dólares con una utilidad neta de \$ 535.500,00 dólares.

- 3M ECUADOR CÍA. ANÓNIMA



3M es una empresa global basada en la satisfacción y en la solución de las necesidades de los clientes con ideas innovadoras y técnicas, gracias a esta estrategia ha logrado constar en la mayoría de los escritorios y mesas de empresas y también de hogares, además complementada por productos de medicina, que ayudan a los profesionales de la salud al cuidado de sus pacientes.

La compañía maneja varias marcas, que están bien posicionadas en el mercado ecuatoriana como lo es Post-It, Filtrete, Scotchguard, Nexcare, Futuro, Scotch, Scotch Brite y Command.

El año 2014, 3M llegó a vender aproximadamente \$ 57'219.000.00 de dólares con una utilidad neta de \$ 8'904.256.00.

2. GESTIÓN DE INVENTARIO

2.1. OBJETO DE LA COMPAÑÍA “DILIPA”

La empresa comercial, Dilipa Cía. Ltda, se enfoca en la compra, venta, almacenamiento y distribución de productos de papelería, útiles escolares, suministros de oficina, etc... siendo la gestión del inventario un punto primordial para su operación.

La gestión del inventario es una de las principales funciones que debe cumplir la organización, ya que su operación principal consiste en la compra de mercadería, su almacenamiento, su venta y por último la distribución del mismo a sus clientes, tanto a consumidores finales como clientes mayoristas.

En cuanto al gestionar de una manera eficiente el inventario se pueden lograr objetivos positivos en la organización, por ejemplo: se cumple con las expectativas de los clientes, se incrementa el rendimiento económico y existe mayor control en el inventario.

Al contrario si no se gestiona de manera eficiente los inventarios, se puede caer en tener un exceso de mercadería o de carecer de mercadería para cubrir la demanda.

En caso de tener un exceso de mercadería, afecta primordialmente a la liquidez de la organización, invirtiendo en mercadería que se encuentra estancada en la bodega, dejando otras posibilidades de inversión. En algunos casos se tiene que recurrir al endeudamiento externo para poder cubrir el costo de la mercadería en exceso.

Al contrario si se maneja niveles mínimos de inventario, afecta principalmente la imagen de la compañía, al no tener la cantidad de mercadería necesaria para satisfacer tanto al cliente interno (sucursales), como clientes externos (papelerías, consumidores finales).

La gestión del inventario en la compañía Dilipa es el principal problema que está afectando a su operación, siendo la principal razón para la realización de la siguiente tesis, realizando una explicación más detallada del término inventario, explicación sobre algunas teorías de gestión de inventario y por última la factibilidad de una metodología para el control del inventario en la empresa Dilipa.

2.2. INVENTARIO

Según Horngren (2010) manifiesta:

“El inventario se define como aquellas mercancías que una compañía mantiene para su venta a los clientes.”(p.37).

Los inventarios (mercancías) están integrados y representados por aquellos bienes que las empresas adquieren para su posterior venta, pudiendo mediar o no en el proceso de transformación; por lo tanto, son mercancías sujetas a la compraventa y constituyen el objetivo principal de cualquier empresa comercial o industrial: la obtención de utilidades. (Romero, 2006 p.312)

Se definen los inventarios de una empresa como la compra de artículos en condiciones para la venta. Los inventarios de mercancía se encuentran en los negocios que tienen ventas al por mayor y al detalle. Estos negocios no alteran la forma de los artículos que adquieren para venderlos. (Finney y Miller, 1997 p.225)

Según la NIC 2 (2005), define a las existencias como: “activos poseídos para ser vendidos en el curso normal de la explotación”.

2.2.1. Objetivos del inventario

El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular funcionamiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para el funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda. (Ríos, p.2)

Dilipa Cía. Ltda. al ser una empresa netamente comercial y no de producción de ningún artículo, se dedica a la compra-venta de artículos de oficina, papelería y útiles escolares, el inicio de su cadena de valor, empieza con el abastecimiento del material para luego venderla y distribuirla.

El inventario es uno de los activos más grande que mantiene la empresa con un valor aproximado de \$6.500.000,00 al finalizar el año 2014, también hay que recordar que se encuentra en el balance de resultados como el principal costo de la empresa (costo de venta), determinando la utilidad bruta.

- Incremento de la rentabilidad por la venta de los productos

El incremento de la rentabilidad de los productos se dan por dos factores subida en los precios de venta: el mercado se podría resentir un poco al no ser un producto de primera necesidad y lo dejen de consumir o también en la disminución de los

gastos: el momento que sea eficiente la gestión del inventario, no se tendría que incurrir en algunos gastos que afecta a su costo, como son el transporte de la mercadería, la seguridad o hasta el almacenamiento del mismo.

- Minimizar la inversión en los inventarios

En la necesidad de manejar menores niveles de inventario, que logre cubrir con la demanda actual del mercado y que maneje un stock de seguridad, no se necesitaría de capital financiero externo para su adquisición.

- Minimizar los costos de almacenamiento

Determinando y gestionando niveles adecuados de inventarios, se necesitaría de menor espacio físico para su almacenamiento, ahorrando algunos costos y gastos para la compañía.

- Minimizar las pérdidas por deterioro, obsolescencia y robo de mercadería

En la actualidad la organización maneja altos niveles de sobre stock de mercadería, acumulando grandes cantidades en sus bodegas, llegando afectar la integridad del producto al tener un espacio físico limitado. Además expone su mercadería al robo, los momentos que deja en el exterior de sus bodegas la mercadería.

2.2.2. Desventajas de manejar altos o bajos niveles de inventario

La correcta gestión del inventario en la empresa Dilipa Cía, Ltda. es un punto crucial para la gestión de la compañía, siendo la parte primordial del negocio. Así que lo primero que vamos a definir según la RAE que es una desventaja:

“Perjuicio que se nota por comparación de dos cosas.”

2.2.2.1. Desventajas de manejar altos niveles de inventario

En el caso de la empresa Dilipa Cía. Ltda., al manejar un inventario aproximado de 9 millones de dólares en agosto del 2015.

La organización tiene que incurrir en varios costos ocultos como es el costo de almacenamiento, que es el valor que le cuesta mantener el inventario en las bodegas. Existen varios ejemplos para este rubro, como es el arrendamiento de las bodegas, personal, equipo de manejo de materiales, etc...

Otro gasto que tiene que incurrir la organización es el costo de los seguros, es el valor que le cuesta a la empresa asegurar la mercadería, por ejemplo los diferentes tipos de seguros para cuidar el inventario, como lo es la guardianía en las bodegas, los equipos de seguridad: cámaras, alarmas, etc...

El último costo que tiene que incurrir la organización es el costo de financiamiento, este tipo de costo es generado por el valor que le cuesta financiar el inventario, por ejemplo son los préstamos bancarios o también los préstamos que son realizados por la bolsa de valores.

Todos los costos anteriormente mencionados no se pueden definir al 100%.

2.2.2.2. Desventajas de manejar bajos niveles de inventario

En caso de manejar bajos niveles de inventario, es perjudicial para la compañía, no tanto en el tema económico, sino en otros aspectos.

Crea insatisfacción entre sus clientes, al no poder cubrir con sus expectativas, ni necesidades básicas, causando que perdiera prestigio y posición de mercado contra sus competidores.

También la disminución de la rentabilidad, al no tener la cantidad y el producto solicitado por cliente, no realiza la respectiva venta, afectando a sus resultados al finalizar el año.

Dilipa aunque cumple con la mayoría de las necesidades de sus clientes, por el alto valor de inventario que mantiene en sus almacenes y bodegas, tiene que recurrir al financiamiento externo para apalancar sus

operaciones, aumentando su costo de financiamiento, almacenamiento y de seguridad.

La empresa tiene la posibilidad para manejarse de distinta manera para lograr cubrir con la demanda de sus consumidores, además puede manejar un nivel adecuado de inventario, para no tener que depender de financiamiento externo para cumplir con sus operaciones.

2.2.3. Tipos de inventario

Existen varios tipos de inventario que la empresa Dilipa, maneja dentro de sus almacenes y bodegas:

2.2.3.1. Inventario disponible para su comercialización

- Inventarios de Productos Disponible para la Venta:

Son los productos que han terminado su proceso de fabricación estando aptos y listos para la venta.

Este tipo de inventario es manejado solamente por la compañía, porque solo se dedica a la compra-venta de este tipo de producto y no necesita

ningún proceso de transformación de materia prima a un producto terminado.

2.2.3.2. Clasificación según su localización

- Inventarios en tránsito:

Es producto perteneciente a la compañía, pero el producto físicamente todavía no se encuentre dentro de las instalaciones de la organización. Por ejemplo cuándo la mercancía se encuentra todavía en ruta.

- Inventario en bodega o almacén:

Son todos los productos que se localizan dentro de la organización, pero se las puede encontrar en un lugar específico, por ejemplo sucursal 1, 2 o 3 o también en la bodega 1 o 2, etc...

Los dos tipos de mercadería existen actualmente en la organización, los inventarios en tránsito principalmente se los puede encontrar en todas las compras realizadas al exterior y el inventario en bodega o almacén se los puede identificar y cuantificar muy claramente.

2.2.3.3. Clasificación del inventario según su función

El método propuesto para la gestión del inventario en la compañía Dilipa Cía. Ltda., se van a regir bajo las siguientes funcionalidades del inventario, para un mejor entendimiento se realizará una breve explicación de cada uno:

- **Inventario Operativo:**

La función del inventario operativo, permite a la organización su continuidad en las operaciones, con la compra-venta de la mercadería y su aprovisionamiento.

- **Inventario de Seguridad**

Según la Rae el término seguridad se define: “algo firme, certero, no permite ningún fallo”.

Entonces el inventario de seguridad en la compañía sirve para prevenir futuros faltantes de material por parte de los proveedores, por huelgas, demora en las entregas, vacaciones, alta demanda de cierto producto, etc...

- **Inventario Mínimo**

El inventario mínimo es lo que le permitirá a la empresa Dilipa continuar con sus actividades de venta de mercadería, al seguir proveyendo de mercadería a sus clientes, sin notar sus carencias de mercadería.

- **Inventario Máximo**

El inventario máximo: es el límite máximo de mercadería que debe existir en cada almacén para evitar su sobrestock. El inventario máximo controla que el inventario no sea mayor que la demanda.

Aunque sería bueno tener un exceso de material en las bodegas, para satisfacer al 100% las necesidades del cliente, financieramente no es tan aconsejable, porque se incurriría en algunos costos adicionales por el exceso de material.

En la actualidad la empresa Dilipa Cía. Ltda. no maneja ninguno de los términos antes mencionados, por eso se planteará el funcionamiento de los mismos para el control y manejo de los inventarios.

2.2.4. Decisiones sobre el inventario

¿Qué es una decisión?

Las decisiones conceptualmente determinan el rumbo que va a optar una persona o una compañía, por eso es muy importante definir lo que es una decisión, según la Rae una decisión es:

“Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa.”

Según la página “definición abc” define la palabra decisión como: “una referencia al proceso de elaboración cognitiva por el cual una persona puede elegir su forma de actuar y comportarse en diferentes situaciones de la vida en general.”

Previamente definimos lo que es una decisión, pero en una compañía se toman varias decisiones, como el tipo de personal que necesita la empresa, la cantidad de locales que va a tener y otras decisiones más, pero también existe la decisión sobre lo que van hacer con su inventario.

Esta parte es fundamental para la compañía porque tienen que tomar una decisión sobre:

- ¿Qué producto voy a comprar?

- ¿Qué cantidad voy a comprar?
- ¿Cuándo voy a comprar?
- ¿Cómo lo voy almacenar?
- ¿Cómo lo voy a exhibir?
- ¿Cómo voy a distribuir el producto para satisfacer las necesidades de los clientes?

En caso de reabastecimiento de mercadería la compañía tiene que realizar otro tipo de preguntas como:

- ¿Qué producto debo reabastecerme?
- ¿Qué cantidad debo pedir para el reabastecimiento del producto?
- ¿Cuándo puedo reabastecer el inventario de ese artículo?

2.2.5. Sistemas de Inventarios

¿Qué es un sistema?

Es un conjunto de normas, métodos y procedimientos utilizados de manera sistemática para el control de los productos y la mercadería en la organización, la utilización del sistema puede ser manual o automática.

Existen dos tipos de sistemas de inventarios que son: el sistema de inventario perpetuo y el sistema de inventario periódico.

2.2.5.1. Sistema de inventario permanente o perpetuo

El sistema de inventario perpetuo como su nombre mismo lo dice maneja el inventario de la empresa permanentemente, existe una contabilización diaria de los movimientos de la mercadería durante un período determinado. Utilizando este sistema de inventario, permite la realización de estados financieros mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.

Las características de este tipo de sistema de inventario según Zapata (2011, p.97) son:

- “Utiliza tres cuentas: Inventario de mercaderías, Ventas y Costo de ventas.
- Se necesita utilizar de un auxiliar para cada artículo (Kárdex). Por tanto el inventario se puede determinar en cualquier momento.
- Para cada asiento de venta o devolución en venta es necesario realizar otro que registre dicho movimiento al precio de costo.”

Ventajas y Desventajas de utilizar el sistema de inventario permanente

Ventajas:

- La información que entrega es precisa y oportuna. Mantiene actualizada la información sobre el stock de inventario que se mantiene en las bodegas, entregando información fiable, veraz y oportuna.
- Control permanente sobre los costos de ventas.
- Minimización del esfuerzo en el conteo del inventario. Realizar conteos diarios de la mercadería, permite verificar la mercadería a diario y no depender de un conteo en general del inventario al finalizar el año.
- Sistematización del inventario, al sistematizar las transacciones se registran automáticamente en el kárdex, descargando automáticamente la cantidad, actualizando al momento la información.

Desventajas:

- Realizar una alta inversión en programas y equipos de computación, al querer información actualizada del inventario, se necesita de equipamiento en áreas tecnológicas.
- Aumento en el costo de capacitación: Se necesita realizar varias capacitaciones en los empleados, porque no saben manejar los distintos equipos, ni tampoco en el manejo del programa.
- Riesgo de equivocación: Existe la posibilidad de que los usuarios pueden equivocarse ingresando mal la información a la base de datos.

En la contabilización del sistema de inventario permanente se debe realizar de la siguiente manera:

Tabla 1:
Detalle de contabilización método permanente

Ventas a Contado		
Descripción	Debe	Haber
Bancos	200	
Ret. Fuente. Por Cobrar	2	
Iva por Pagar		24
Ingreso por Ventas		178
Ventas a Crédito		
Descripción	Debe	Haber
Cuentas por Cobrar	200	
Ret. Fuente. Por Cobrar	2	
Iva por Pagar		24
Ingreso por Ventas		178
Costo de Mercadería Vendida (Costo de Venta)		
Descripción	Debe	Haber
Costo de Mercadería Vendida	100	
Inventario		100
Devoluciones en Compras		
Descripción	Debe	Haber
Bancos/Cuentas por Pagar Proveedor	56	
Iva Compras		6
Inventario		50
Devoluciones en Ventas		
Descripción	Debe	Haber
Inventario	50	
Iva Ventas	6	
Bancos/Cuentas por Cobrar Clientes		56
Devolución de Ventas (Costo de Venta)		
Descripción	Debe	Haber
Inventario Final	100	
Costo de Mercadería Vendida		100

Fuente: Segura, 2015

El costo de ventas en este tipo de transacción se realiza a diario y cuando ocurre cualquier tipo de venta.

2.2.5.2. Sistema de inventario periódico

El sistema de inventario periódico al contrario del sistema de inventario permanente, este se lo realiza en determinado período, este puede ser cada mes, trimestral, semestral o anual. Para poder determinar la cantidad de inventario que mantiene la empresa, tiene que realizar un inventario físico.

En este tipo de sistema de inventario para la determinación del Costo de Venta se comienza con el inventario inicial, sumar las compras realizadas, restar el inventario final y se obtiene el costo de ventas.

Las características de este tipo de inventario según Zapata (2011, p.90) son las siguientes:

- “El inventario se obtendrá de la bodega, tomando físicamente el inventario y valorando al último precio de costo o el de mercado, el menor.
- Realizar asientos de regulación para determinar el valor de la utilidad en ventas e introducir en los registros contables el valor del inventario final.

- Utiliza varias cuentas de apoyo, entre otras: ventas, compras, inventario de mercaderías, devoluciones y descuentos en ventas, devoluciones, transporte y seguros en compras o ventas, costo de ventas y ganancia bruta en ventas.
- Sistema obsoleto, porque no contribuye al control y tampoco ayuda a generar información oportuna y confiable.”

A continuación se realizará las ventajas y desventajas de utilizar un sistema de inventario periódico.

Ventajas del Sistema de Inventario Periódico:

- En la utilización de este sistema de inventario, no se necesita de mucha inversión para que entre en funcionamiento.
- Se realiza el inventario en un día específico, en un período determinado, sin la necesidad de realizar inventarios permanentes o diarios.
- El sistema de inventario periódico no se necesitan de muchos recursos, por ejemplo el tiempo.
- Desventajas del Sistema de Inventario Periódico.
- La información sobre el inventario que se maneja no es muy actualizada.
- No hay un adecuado control de inventario.

- No se puede determinar las utilidades mensuales, hasta que se realizan el inventario final en la empresa.

En la contabilización del sistema de inventario periódico se debe realizar de la siguiente forma:

Tabla 2:
Detalle de contabilización método periódico

Compras a Crédito		
Descripción	Debe	Haber
Inventario	100	
Iva por Cobrar	12	
Retención. Fuente por Pagar		1
Cuentas por Pagar Proveedores		111
Ventas a Contado		
Descripción	Debe	Haber
Bancos	222	
Ret. Fuente. Por Cobrar	2	
Iva por Pagar		24
Ingreso por Ventas		200
Ventas a Crédito		
Descripción	Debe	Haber
Cuentas por Cobrar	222	
Ret. Fuente. Por Cobrar	2	
Iva por Pagar		24
Ingreso por Ventas		200
Devoluciones en Compras		
Descripción	Debe	Haber
Bancos/Cuentas por Pagar Proveedor	56	
Iva Compras		6
Inventario		50
Devoluciones en Ventas		
Descripción	Debe	Haber
Inventario	50	
Iva Ventas	6	
Bancos/Cuentas por Cobrar Clientes		56

Fuente: Segura, 2015

Trabajando en base del sistema de inventario periódico, para la determinación del Costo de Venta se realiza por medio de la siguiente fórmula.

Tabla 3:
Detalle de costo de venta

Costo de Venta	
+ Inventario Inicial	50
+ Compras	100
- Descuento en Compras	0
- Devoluciones en Compras	50
= Disponible para la venta	100
- Inventario Final	30
= Costo de Ventas	70

Fuente: Segura, 2015

Tabla 4:
Contabilización del costo de venta

Costo de Ventas		
Descripción	Debe	Haber
Costo de Ventas	70	
Inventario de Mercaderías		70

Fuente: Segura, 2015

La empresa Dilipa Cía. Ltda. maneja actualmente los dos tipos de sistemas para la valoración de sus inventarios, para la descarga de los productos de su base de datos utiliza el kárdex, que lo utiliza el sistema de inventario permanente o perpetuo.

En cambio para la contabilización del costo de ventas utiliza la fórmula antes descrita para su determinación, realizando un inventario físico al finalizar el año contable, como describe el sistema de inventario periódico.

2.2.6. Métodos de costo de inventario

Existen tres tipos de valuación de los inventarios siendo PEPS, UEPS y Costo Promedio Ponderado: el método PEPS (Primero en entrar, primero en salir), es un método muy utilizado en las empresas que comercializan productos alimenticios, también existe el método UEPS (Último en entrar, primero en salir), un ejemplo es el vino, ya que por más años que tiene el vino, más aumenta su valor.

El método de valuación de inventario utilizado por la compañía Dilipa Cía. Ltda. es el método de costo promedio, por su facilidad de uso, por el tipo de producto que maneja (productos no perecibles) y por último la gran cantidad de ítems que maneja la organización.

¿Cuál es la forma de cálculo del costo promedio?

El coste de cada unidad de producto se determinará a partir del promedio ponderado del coste de los artículos similares, poseídos al principio del ejercicio, y del coste de los mismos artículos comprados o producidos durante el ejercicio. Se puede calcular el promedio periódicamente o después de recibir cada envío adicional, dependiendo de las circunstancias de la entidad. (Nic 2, 2005)

Para una mejor identificación del método promedio ponderado se realizará el siguiente ejemplo:

Ejemplo del Método Costo Promedio Ponderado:

Tabla 5:
Kárdex de contabilización método promedio

Registro de Control de Inventario											
Método Promedio Ponderado			Entradas			Salidas			Existencias		
#	Fecha	Descripción	Cantidad	C. Unitario	Costo total	Cantidad	C. Unitario	Costo total	Cantidad	C. Unitario	Costo total
1	01/10/2015	Saldo Inicial	123	10,00	1.230,00				123	10,00	1.230,00
2	05/10/2015	Compra	45	12,00	540,00				168	10,54	1.770,00
3	08/10/2015	Venta				78	10,54	821,79	90	10,54	948,21
4	12/10/2015	Venta				53	10,54	558,39	37	10,54	389,82
5	13/10/2015	Compra	75	11,00	825,00				112	10,85	1.214,82
6	15/10/2015	Venta				33	10,85	357,94	79	10,85	856,88
7	18/10/2015	Venta				45	10,85	488,10	34	10,85	368,79
8	23/10/2015	Venta				27	10,85	292,86	7	10,85	75,93
9	28/10/2015	Compra	60	12,50	750,00				67	12,33	825,93
10	31/10/2015	Saldo Final							67	12,33	825,93

Fuente: Segura, 2015

3. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

3.1. CADENA DE VALOR

3.1.1. Definición de Cadena de Valor

“Describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final” (Porter, 1985).

3.1.2. Estructura de la cadena de valor de Dilipa

Actividades Primarias: son todas las actividades que están estrechamente relacionadas con el producto, para Dilipa, sus actividades primordiales son: La gestión de compras, almacenamiento/distribución, gestión comercial y el despacho/entrega.

Actividades Secundarias: son actividades de soporte, me refiero a soporte porque permiten el funcionamiento de las actividades primarias, para la organización son la Gestión de Marketing, Gestión de Talento Humano, Gestión Financiera, Gestión de Información y Tecnología, Mantenimiento de Activos Fijos, Gestión de Auditoría y Mejoramiento continuo.

El Margen: es el resultado que obtiene la compañía después de sus ingresos totales y sus costos totales, cuando desempeña sus actividades generadoras de valor.

3.1.3. Gráfico de la cadena de valor de Dilipa

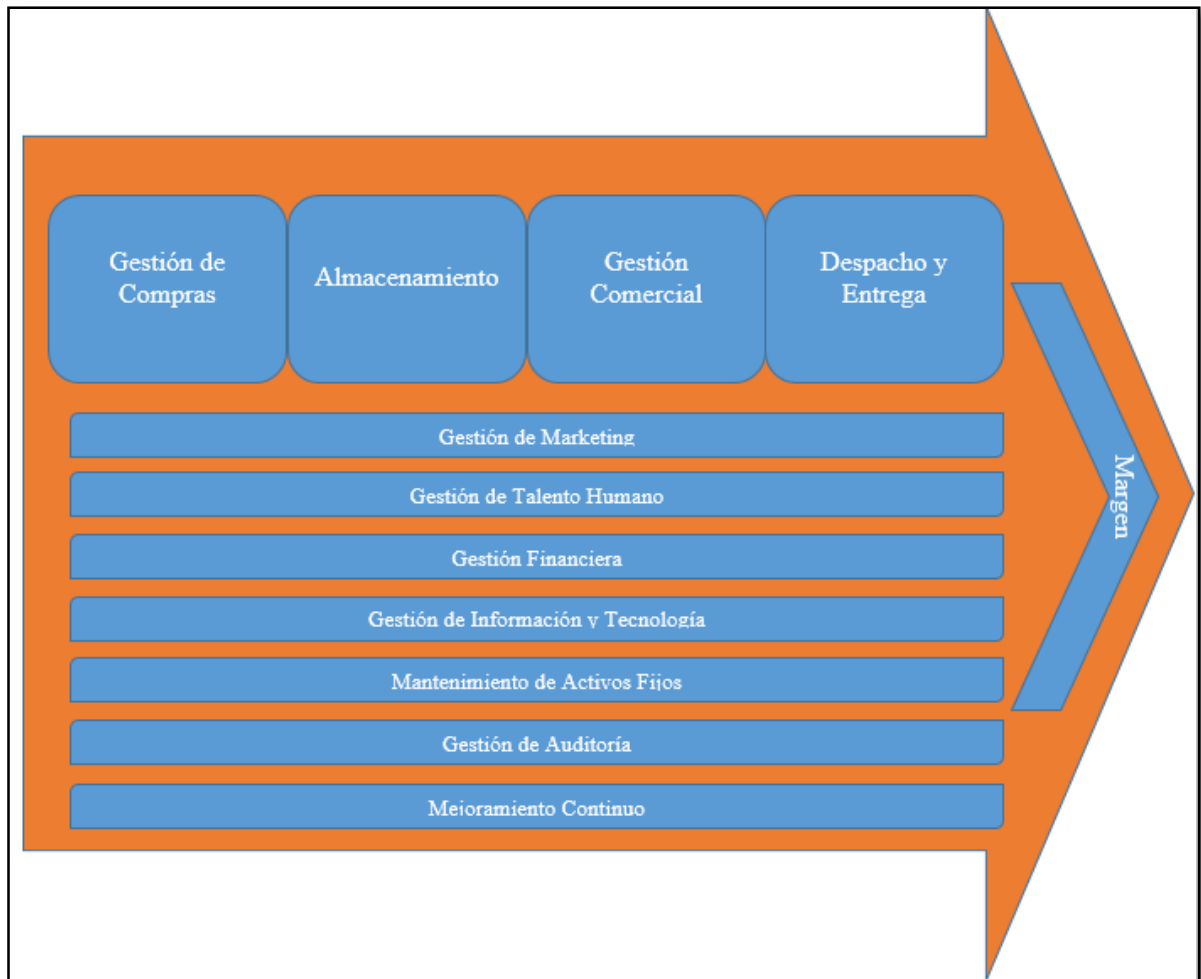


Figura 15: Cadena de valor de Dilipa
Fuente: Dilipa, 2015

3.2. MODELO DE NEGOCIO

3.2.1. Definición

El modelo de negocio define la estructura de generar ingresos y también la trascendencia del negocio, según Linder y Cantrell (2000): “Un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor. El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero”.

Describe el valor que una empresa ofrece a sus diferentes clientes, las capacidades y los socios necesarios para la creación, comercialización y distribución de ese valor y relaciona el capital con el objetivo de generar flujos de ingresos rentables y sostenidos. (Matiz, 2013)

El modelo de negocio de Dilipa, se enfoca en la compra-almacenamiento, venta y distribución de productos de papelería, suministros de oficina, útiles escolares, etc...

En la parte de compra de mercadería, Dilipa realiza la adquisición de proveedores nacionales y también de proveedores del exterior. Para enumerar algunos proveedores nacionales, se encuentran Norma, 3M, Bic, Staedtler, Papelesa, etc... y para compañías del exterior trabaja con empresas como Sadipal, LíneaAzul, Pelikan, Lexi, etc...

En caso del almacenamiento; la organización maneja una bodega principal, ubicada en la Av. 10 de Agosto y Capitán Ramón Borja y una bodega en cada sucursal de la organización, para el abastecimiento interno de cada una de ellas.

En la venta; la organización maneja dos canales de distribución, que son las ventas al por mayor, atendidos principalmente por vendedores externos y también venta al consumidor final, siendo atendidos por cada una de las sucursales de la organización.

La Distribución; la organización cuenta con su propia flota de camiones que permite la entrega de materiales a nuestros clientes en las diferentes provincias.

El modelo de negocio de la compañía se va realizar bajo el modelo de Canvas, detallando las principales características de la compañía.

3.2.2. Modelo de negocio actual



Figura 16: Modelo de negocio actual
Fuente: Dilipa, 2015

3.2.2.1. FODA organizacional

El FODA es una estrategia organizacional, que identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Mientras que las fortalezas y las debilidades es un factor interno de la organización, las oportunidades y amenazas es un factor externo de la organización.

Análisis Foda (Gestión de Compras- Almacenamiento y Distribución- Gestión Comercial-Despacho y Entrega)

Fortalezas

Gestión de Compras (Departamento de Compras)

- Experiencia en la compra de productos por más de 30 años.
- Distribuidores Exclusivos de la marca: Lexi, Sadipal, Línea Azul, Goma Sol, etc...

Almacenamiento (Bodega y Sucursales)

- La bodega dispone de su propia flota de camiones para la entrega de mercadería.

- La bodega cuenta con personal con gran trayectoria dentro de la organización.

Gestión Comercial (Sucursales y Ventas Externas)

- La organización cuenta con 12 puntos de distribución en las ciudades de Quito, Santo Domingo, Ibarra, Portoviejo y Ambato.
- Los locales están ubicados en lugares estratégicos en cada ciudad.
- Los locales comerciales cuentan con las comodidades necesarias para satisfacer a nuestros clientes.

Despacho y Entrega

- La empresa dispone de su propia flota de transporte.
- La organización dispone de choferes profesionales.
- La organización cuenta con personal que conoce con exactitud el giro de negocio.

Oportunidades

Gestión de Compras (Departamento de Compras)

- Capacidad de ir a ferias internacionales reconocidas, para hacer nuevos contactos con proveedores de fábricas reconocidas. (Feria de Alemania o de China)
- Posibilidad de mejoramiento de algunas actividades internas, por ejemplo: envío de las órdenes de compra a los proveedores o la realización de pedidos de forma automática.

Almacenamiento (Bodega y Sucursales)

- Implementación de herramientas que faciliten la preparación de pedidos, por ejemplo lay-out o ruta crítica.
- Implementación de un centro de distribución y logística, que sea organizado para que satisfaga todas las necesidades de la organización.
- Implementación de una PreBodega, el lugar donde ya se filtre todas las inconsistencias del producto.

Gestión Comercial (Sucursales y Ventas Externas)

- Tener la posibilidad de aperturar nuevas sucursales en ciudades que no se encuentra la organización.
- Captación de nuevos segmentos de mercados, por ejemplo el mercado de oficina o el campo de la tecnología.

Despacho y Entrega (Sucursales y Bodega)

- Geo-Referenciar a los clientes para realizar ruta crítica para los camiones.

Amenazas

Gestión de Compras (Departamento de Compras)

- La producción de nuestros proveedores no logre satisfacer la demanda de la compañía.
- Nuevas medidas arancelarias que impidan la importación de algunos productos.
- Alta capacidad de negociación de algunos proveedores.

Almacenamiento (Bodega y Sucursales)

- Las organizaciones reguladoras de control no permitan el funcionamiento de la bodega actual.
- Destrucción de las bodegas, por desastres naturales (terremoto, incendio,etc...).

Gestión Comercial (Sucursales y Ventas Externas)

- Las barreras de ingreso al mercado de papelería son bajas, facilitando el ingreso de nuevos competidores.
- Entrega de listas de útiles por parte del gobierno.
- Imposiciones arancelarias, que afectan al precio de nuestro producto, animando a que nuestros consumidores salgan del país para comprar productos.

Despacho y Entrega (Sucursales y Bodega)

- Prohibición en la circulación de vehículos de carga dentro de la ciudad.
- Medidas arancelarias que afecten en la compra de vehículos de carga.

Debilidades

Gestión de Compras (Departamento de Compras)

- La forma de realización de los pedidos es demasiado manual.
- En la realización del pedido no se recorre todos los códigos.
- Las compras son descentralizadas.

- No existen órganos de control en la realización de los pedidos.
- Realización de actividades que no son propias del departamento de compras.
- Estructura departamental es muy piramidal.

Almacenamiento (Bodega y Sucursales)

- No existe el espacio suficiente para el almacenamiento de mercadería o para la preparación de pedidos.
- El percheo de los productos en la bodega, no es la más adecuada, no se organiza la mercadería bajo un método.
- La bodega no está bajo ningún método de distribución. (Ejemplo: Alfabético)
- Existen algunos productos que no tienen código de barras o está mal colocado.

Gestión Comercial (Sucursales y Ventas Externas)

- Inventario de categoría C y D, que ocupa espacio y no permite el almacenamiento de producto A y B.
- La forma de realización de pedidos es demasiado manual.
- No existe un adecuado impulso de marcas propias.
- El inventario físico no coincide con el kárdex.

Despacho y Entrega (Sucursales y Bodega)

- Existen errores en el despacho con la mercadería.
- Existen algunos productos que no existe el código de barras o está mal digitado.
- Solo existe un filtro de control en el despacho del producto, faltan otras herramientas que controlen esta actividad

Dilipa, con más de 30 años en el mercado, siempre se ha manejado bajo su misma línea de negocio, para entender de mejor manera, este es el proceso que tiene una sucursal que hacer para la adquisición de un producto hasta la entrega del mismo a los clientes.

3.2.2.1.1. Proceso de adquisición de mercadería

La sucursal A, tiene una necesidad de mercancía y realiza la correspondiente orden de pedido directamente al proveedor, si es producto nacional. Pero si el producto es importado lo realiza directamente de la bodega.

Si la compra es realizada localmente, el proveedor despacha de su bodega con su respectiva factura hacia la sucursal. En donde la sucursal tiene la obligación de ingresar el contenido

de la factura al sistema, realizar los correspondientes controles sobre la mercadería y la factura.

En caso que no se encuentren bien los documentos inmediatamente se tienen que devolver la factura al proveedor, si se encuentra bien los documentos se envía al departamento de compras, para su verificación y luego al departamento contable para la emisión de retenciones y el pago correspondiente.

En cambio, si la requisición es material importado, la mercadería se despacha directamente de la bodega principal, con sus respectivos documentos de transferencia, en cuyo caso es lo más óptimo para la empresa.

Luego de haber explicado el proceso de compra nacional, se pudieron detectar varias debilidades que afectan a la operación de la empresa y también al nivel del inventario que maneja, siendo las siguientes:

La forma de realizar el pedido es demasiado manual, no se utiliza una estadística correcta para planificar la compra, ya que solo se basan en datos del mismo período pero del año anterior.

La empresa maneja, aproximadamente una base de datos de 15 000 distintos códigos de productos, entonces el encargado de la realización de pedidos va verificando uno por uno cada uno de los códigos, alcanzado máximo a revisar unos 300 códigos, dejando de lado algunos productos A y B, debemos recordar que con 1300 códigos se hace el 90% de las ventas.

Las compras son descentralizadas, cada administrador realiza directamente la compra de productos nacionales, eligiendo la cantidad que ellos estiman conveniente de pedido, en definitiva se deja bajo el criterio del administrador.

El departamento de compras se enfoca en otras actividades y deja a un lado su actividad principal que es la de “comprar”, por ejemplo el departamento de compras tiene la responsabilidad de asignarle el precio de venta al producto, una actividad que lo puede hacer el departamento de marketing.

La sucursal al ser encargada de realizar el pedido hasta el ingreso de la factura al sistema, no se genera ningún punto de control, ya que en todo el proceso el encargado es el administrador, “siendo juez y parte”.

Al contrario al hacer una requisición de mercadería importada, el departamento de compras revisa los pedidos y toma las consideraciones necesarias para enviar la cantidad necesaria de mercadería a cada una de las sucursales.

Luego de haber mencionada de una manera breve los problemas que surgen en la parte de adquisición de mercadería.

3.2.2.1.2. Almacenamiento y Distribución

La bodega en su momento fue adecuada para abastecer las necesidades de la organización, pero con el pasar de tiempo y el crecimiento de la compañía que se ha dado durante todo este tiempo, la bodega se ha quedado limitada, decidiendo los directores otras alternativas de abastecimiento, permitiendo la compra y el abastecimiento directo de los proveedores a las sucursales.

A continuación se va a explicar los problemas que tiene la bodega, que de una u otra manera puede verse afectado la gestión del inventario en la compañía.

La bodega tiene un espacio limitado, aproximadamente unos 2000 metros cuadrados, para el almacenamiento de la mercadería, pero por el sobre stock de inventario que se mantiene, se tiene algunas consecuencias con el material:

La organización de la bodega: no utiliza la metodología de lay-out para la organización de la bodega, esta herramienta permite tener asignado un puesto específico para cada producto, mostrando una clara identificación del producto.

Logrando que la mercadería no se dañe, ya que se tiene los productos organizados, siendo muy diferente a lo que es la actualidad, en donde el encargado revisa el mejor espacio en ese momento para perchar la mercadería, desorganizando la bodega e inclusive se llega al punto de que se deterioran los productos.

Otro punto vital en el almacenamiento y distribución de la mercadería, es la diferencia que existe entre el kárdex y el inventario físico, tanto en la bodega principal como en las bodegas de cada sucursal, éstas siendo causadas por la desorganización de la bodega, no se puede identificar ni ubicar claramente el producto, por el mal almacenamiento.

El código de barras es una herramienta muy útil, para codificar los productos, pero en caso que existan errores en la codificación, afecta en la contabilización del kárdex, por ejemplo existen casos que el código no coincide con el producto, también que dos productos diferentes tienen el mismo código de barras, además que existe una minoría de productos que todavía no está registrado el código de barras en la base de datos. Estas falencias generan los cruces en mercadería.

Estos son los principales problemas que pude encontrar en la bodega y en cada una de las sucursales.

3.2.2.1.3. Gestión Comercial

La parte comercial se compone de dos canales de venta, siendo las sucursales ubicadas en las distintas provincias del país y los vendedores externos, que se dedican a visitar a las pequeñas papelerías.

Las sucursales que tienen la compañía en las ciudades de Quito, Ibarra, Sto Domingo, Ambato y Portoviejo, tienen toda la cadena de suministro dentro de ellas mismas, para

tener más claro cada sucursal se maneja como una unidad diferente.

En la explicación realizada del proceso de adquisición se mostró que cada administrador de sucursal, tiene la obligación de autoabastecerse, realizando por cuenta propia el pedido, enviar la orden de pedido al proveedor, revisar la factura, ingresar el inventario a la factura y por último almacenar la mercadería en su respectiva bodega.

Ahora, se debe explicar que cada sucursal tiene su propia fuerza de ventas externas, conocidos como “Vendedores Juniors o Promotores”, donde los Vendedores Juniors se dedican a vender a pequeñas papelerías, bazares, cybers y demás, mientras que los Promotores se dedican a la distribución de sus productos a instituciones y a oficinas.

Luego que la sucursal, haya realizado la venta, ya sea por los vendedores externos o por los promotores, la sucursal posee su propio camión o camioneta para la entrega del pedido, también cumpliendo la parte de entrega y distribución.

Por último, luego de haber comprado, vendido y entregado, cada sucursal tiene la obligación de cobrar a los clientes que

se les otorgaron crédito, siendo en este aspecto una problemática que mantiene la empresa, al dejar según el criterio del administrador y no tener un estándar para todos administradores.

Según expuesto, se puede indicar que cada una de las sucursales se maneja bajo distintos tipos de unidades operación o como si cada sucursal fuera una empresa aparte, en la manera que cada una maneja su propia cadena de suministro y luego de comercialización.

Refiriéndome con el otro canal de comercialización, qué son los vendedores externos, ellos si se dedican a las funciones de visitar y vender a papelerías fuera de la influencia de las sucursales, ya sea dentro de la ciudad o fuera de la ciudad, gracias a la ubicación que mantienen con los departamentos de soporte, no realizan las mismas actividades que las sucursales.

Es decir en la parte de adquisición de mercadería, lo realiza el departamento de compras, mientras que en la parte de despacho y distribución, lo realiza directamente la bodega de la compañía, enfocándose totalmente a su actividad que es “vender”.

3.2.2.1.4. *Despacho y Distribución*

El despacho y la distribución es la parte final de la cadena de valor, que es el resultado de las acciones tomadas en la parte inicial de la cadena de valor, aquí la mayoría de los problemas no son del inventario, sino que gran parte de sus problemas se debe a la logística de entrega de los productos.

Para citar algunos problemas, por ejemplo: dos camiones de la misma compañía pero de distinta sucursal, van al mismo lugar a entregar mercadería a los clientes del sector, en vez de ir uno solo, también por ejemplo los clientes no se encuentran claramente identificados y los conductores pierden el tiempo buscando la papelería.

Los conductores tiene la actividad solo de entregar la mercadería donde los clientes, pero en cada papelería tienen que revisar el pedido con el cliente, para notificar las inconformidades o cualquier novedad que se haya suscitado, donde esto se debió haber resuelto en la parte de despacho de mercadería.

Luego de la explicación realizada de los principales problemas de la cadena de valor tomando en cuenta la gestión

de inventario, el siguiente capítulo se hablará de algunas soluciones que permitan una mejor gestión del inventario en la compañía.

4. APLICACIÓN

Según lo visto en el capítulo tres, las tres propuestas para mejorar la gestión del inventario en Dilipa son las siguientes:

- Propuesta de un nuevo modelo de negocio para la compañía
- Centralización de Compras
- Modelo de realización de pedidos

4.1. PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO NEGOCIO PARA LA COMPAÑÍA

El modelo negocio como ya se explicó en el capítulo tres, es la forma como la empresa realiza sus actividades. La organización maneja tres tipos de canales con diferentes características en cada sucursal. El canal retail, se maneja como se lo está manejando actualmente, el canal mayorista y de oficina deben ser muy independientes.

4.1.1. Modelo de negocio retail (consumidor final)



Figura 17: Modelo de negocio retail
Fuente: Segura, 2016

Los nuevos modelos de negocio que se están planteados buscan principalmente la especialización de cada una de las líneas de negocios, como ya se explicó cada una tiene características diferentes.

El modelo de negocio retail, se enfoca en el consumidor final, es decir dar la mejor experiencia de compra a nuestros clientes, primero utilizando correctamente nuestros recursos: humano, financiero, infraestructura, tecnología y por supuesto de inventario, es bien conocido que la empresa cuenta con sucursales atractivas y amplias para los clientes.

La propuesta es separar cada línea de negocio, la sucursal no tendría la necesidad de tener exceso de mercadería en la sucursal, teniendo la posibilidad de ampliar más líneas de negocio, como es la especialización de arte, además de la implementación de la línea de plástico, acompañada con la línea de aseo personal (Desodorante, shampoo, pañales, etc...) y también implementar parte de snacks, chocolates y bebidas.

Los segmentos claves de enfoque son: estudiantes, padres de familia y público en general, ahora es muy importante identificar que con el segmento de estudiantes debemos encontrarnos cerca de ellos, los padres de familia en el caso de adquisición de la lista de útiles antes del regreso a clases y el público en general cuándo se les genere la necesidad de compra.

Al ser una empresa comercial principalmente dependerá de ingresos por venta de la mercadería, como toda empresa no simplemente tiene sus ingresos sino que además cuenta con sus egresos, como lo son el costo de venta, el gasto de personal, con sus obligaciones y beneficios, el gasto de publicidad y gastos varios, que permite la operación normal de la sucursal.

Los socios claves, son especialmente los stakeholders externos, que se trabaja conjuntamente para tener un crecimiento mancomunado, en este aspecto se encuentran, nuestros proveedores locales (Bico, Bic, Staedtler), proveedores extranjeros (Lexi, Icopy, Acrimet) y Bancos (Guayaquil, Bolivariano, Pichincha).

Las actividades claves que cada sucursal tiene que cumplir la parte de exhibición de la mercadería y por supuesto vender, la única forma para llegar a nuestros segmentos claves, es por medio de puntos de venta (sucursales).

El canal retail como objetivo busca crear una experiencia de compra superior a nuestros clientes, por medio de herramientas como el Administrador de relaciones con el cliente (CRM), teniendo la base de datos de nuestros clientes, se podría enviar mensajes de felicitaciones por sus cumpleaños, ofrecimiento de promociones, etc... además que se podrían entregar premios por fidelidad, también se tiene Redes Sociales, donde se puede interactuar con los usuarios y por supuestos la utilización de medios tradicionales.

4.1.2. Modelo de negocio canal mayorista

El canal mayorista, a diferencia del canal retail, que se maneja por sucursales, el canal mayorista tiene vendedores externos, que se dedican a visitar a los clientes de papelería para ofrecer el producto.

El canal mayorista no solamente tiene como objetivo llegar a pequeñas papelerías, sino que además atienden a otro tipo de clientes como son: bazares, cybers, etc... ampliando segmento de mercado.

El canal mayorista al contrario del consumidor final, necesita de grandes cantidades de inventario para satisfacer la demanda de los clientes, cabe recalcar, que el canal mayorista genera el 70% de las ventas de la empresa. Es por eso que en una sucursal, que tiene un espacio de almacenamiento limitado, no puede satisfacer la demanda de los clientes mayoristas, además que una sucursal está enfocada en otras actividades y no tiene los recursos para especializarse en este canal.



Figura 18: Modelo de negocio mayorista
Fuente: Segura, 2016

El canal mayorista es el segmento estrella de la compañía, fue principalmente por este canal que apalancaba el crecimiento de la compañía durante todos los años, representado actualmente el 70% de las ventas de la compañía, ahora el principal problema de este canal fue, que era manejado por cada una de las sucursales.

El canal mayorista necesita de algunos recursos para su funcionamiento como son: humano, inventario, infraestructura, tecnología, transporte y financiero, en caso del recurso humano, este canal no consume tanto personal como consume el canal

retail, porque no necesita de un espacio físico grande para exhibir los productos, ya que su actividad depende en ir a visitar a los clientes para obtener los pedidos.

El inventario, este canal al generar el 70% de las ventas, si necesita un espacio mayor para el almacenamiento, lo que no le ofrece cada sucursal, debemos recordar que el mayorista compra el producto por cajas, no por unidades, entonces el tratamiento debe ser muy diferente.

Se debe recordar, que Dilipa es una empresa comercial de bienes, entonces todos los canales necesitan de inventario para realizar su actividad.

El recurso de infraestructura; el canal mayorista, no necesita de un espacio grande para su showroom, sino lo que verdaderamente necesita es una infraestructura grande para el almacenamiento del inventario, incluyendo toda la tecnología disponible para optimizar la localización de la mercadería en la bodega, el despacho y envío de la mercadería.

El cliente mayorista, tiene intereses distintos, ellos buscan productos de calidad a precios competitivos y que sea a domicilio. Realizando un análisis de la compañía, se puede cumplir con los requerimientos del cliente, al tener una variedad de 15 000 productos en el inventario, se tiene productos de alta calidad de marcas locales, además que se manejan algunas marcas exclusivas, de alta calidad.

Al cliente mayorista, además de las anteriores propuestas de valor, se le puede incluir la entrega a domicilio, ya que la compañía cuenta con su propia flota de vehículos, en caso que un producto salga defectuoso, se puede responder con las correspondientes garantías y también el personal se encuentra 100% capacitado, para asesorar en la compra a los clientes.

Los segmentos propuestos, la compañía hace varios años, ha ido trabajando con ellos, pero con la diferencia, que la fuerza de ventas no estaba centralizada en un solo lugar, sino que se asignaba un vendedor y un sector a cada sucursal, para su atención, la nueva propuesta se basa en centralizar la fuerza de ventas.

La empresa al ser una empresa comercial principalmente dependerá de ingresos por venta de la mercadería, como toda empresa no simplemente tiene sus ingresos sino que además cuenta con sus egresos, como lo son el costo de venta, el gasto de personal, con sus obligaciones y beneficios, el gasto de publicidad y gastos varios, que permite la operación normal de la sucursal.

Los socios claves, son especialmente los stakeholders externos, que se trabaja conjuntamente para tener un crecimiento mancomunado, en este aspecto se encuentran, nuestros proveedores locales (Bico, Bic, Staedtler), proveedores extranjeros (Lexi, Icopy, Acrimet) y Bancos (Guayaquil, Bolivariano, Pichincha).

Las actividades claves de este segmento es la visita a los clientes y por supuesto la venta, en cambio la actividad de almacenamiento y distribución, no es su

responsabilidad de este canal, pero son actividades de apoyo para el funcionamiento de este canal, al ser la bodega la encargada para el cumplimiento de las dos actividades, aunque los dos deben trabajar de manera coordinada para la satisfacción del cliente.

Las relaciones con el cliente es primordial, porque se tiene que cumplir con visitas personalizadas, para tener contacto con el cliente y asesorar de la mejor manera al cliente, también se puede manejar por medio de llamadas telefónicas, en caso que el cliente se encuentre en zonas alejadas, el uso de Web-Mailing, el uso de la Revista, está se publica de manera mensual y contiene los productos del mes, con su respectiva promoción, en caso que exista, además con información varia, para el conocimiento del cliente.

Está seria la nueva propuesta de modelo de negocio para la línea de negocio mayorista, siempre con el enfoque de satisfacer a nuestro cliente y optimizar los recursos de la compañía.

4.1.3. Modelo de negocio canal oficina



Figura 19: Modelo de negocio canal oficina
Fuente: Segura, 2016

La oficina, es un segmento muy especial, que a diferencia de los consumidores finales, que les gusta ir a las sucursales y nuestros clientes mayoristas, que les gusta recibir visitas por parte del asesor comercial, para la realización de pedidos, los clientes de oficina, no les gusta ninguna de las dos opciones.

En primer lugar, no les gusta recurrir al local comercial para realizar la compra, porque es una pérdida de tiempo y también de recursos, ya que se tendría que enviar a una persona cada vez que se tengan una necesidad de papelería.

Además, cada vez que les surja una necesidad, tendrían que ir persona por persona preguntando que nomás requieren para la realización de la compra, llegando a casos que grandes compañías, optaron por tener grandes bodegas para el almacenamiento de productos de papelería, incurriendo en gastos de personal y de almacenamiento.

Las oficinas buscan que sus pedidos se encuentren a tiempo y completos, las oficinas no quieren destinar recursos propios, para realizar la adquisición de material de papelería. Ahora, se va a explicar el funcionamiento del nuevo modelo de negocio en el canal de oficina.

Los recursos que requiere esta nueva línea de negocio son: el inventario, el recurso humano, la infraestructura necesaria para realizar la operación normalmente sin inconvenientes, transporte para completar el tema de logística, pero lo primordial de esta línea de negocio es el recurso de la tecnología, porque los pedidos se realizarían por medio electrónico, además que existiría una plataforma donde podrían encontrar los productos de Dilipa y llegaría automáticamente a las oficinas del cliente.

La empresa al ser una empresa comercial principalmente dependerá de ingresos por venta de la mercadería, como toda empresa no simplemente tiene sus ingresos sino que además cuenta con sus egresos, como lo son el costo de venta, el gasto de personal, con sus obligaciones y beneficios, el gasto de publicidad y gastos varios, que permite la operación normal de la sucursal.

Los socios claves, son especialmente los stakeholders externos, que se trabaja conjuntamente para tener un crecimiento mancomunado, en este aspecto se encuentran, nuestros proveedores locales (Bico, Bic, Staedtler), proveedores extranjeros (Lexi, Icopy, Acrimet) y Bancos (Guayaquil, Bolivariano, Pichincha).

La propuesta de valor que se le entregaría a los clientes de oficina, sería una plataforma virtual, donde se ofrecería productos variados y de calidad, dependiendo de cada una de las necesidades de los clientes, la correspondiente garantía de los productos que realicen la compra y por supuesto cada oficina tendrá un asesor en caso que lo necesite, para resolver cualquier duda o inquietud.

Las relaciones comerciales, en este segmento son vitales, es por eso que se debe tener un trato personalizado, llamadas telefónicas (call center), redes sociales, el uso de la revista y la realización de eventos para fidelizar clientes. El canal que se utilizaría para la operatividad del segmento, es por medio electrónico (web).

Al haber explicado el modelo de negocio de cada uno de los canales, es necesario para la gestión del inventario la primera propuesta es la separación física de cada una de las líneas de negocio.

4.2. METODOLOGÍA DE MÁXIMOS Y MÍNIMOS

En la gestión del inventario, una parte fundamental para gestionar el inventario, es la forma de la realización de pedidos, la propuesta que se realiza es el uso de máximos y mínimos, como ya se explicó anteriormente el máximo, es el límite superior de inventario de un producto, mientras que el mínimo, es el límite inferior que se puede tener el inventario.

Además, de tener los límites superior e inferior, una parte clave para esta metodología es el punto de pedido, donde identifica cuándo es lo más indicado para la realización del pedido, cuánto se pide, para satisfacer la demanda, se debe conocer que este valor no excederá el límite máximo.

Las fórmulas para el modelo de máximo y mínimo son las siguientes:

Ecuación 1

$$Emn = Dp \times Dim$$

Ecuación 2

$$Pp = (Dp \times Tr) + Emn$$

Ecuación 3

$$Emx = (Dp \times Tr) + Emn$$

Ecuación 4

$$Cp = (Emx - (Epp - (Dp \times Tr)))$$

Ecuación 5

$$Is = Dp \times 3$$

Descripción:

Pp: Punto de pedido, la fecha que se realiza el pedido de requisición.

Tr: Tiempo de reposición de inventario (en días).

Dp: Consumo promedio diario (Demanda Pronosticada).

Emx: Existencia máxima, la cantidad máxima de inventario que se tiene.

Emn: Existencia mínima, la cantidad mínima de inventario que se tiene.

Cp: Cantidad de pedido.

Epp: Existencia de inventario en el punto de pedido.

Dim: Días mínimo de inventario en la bodega.

Is: Inventario de Seguridad.

4.2.1. Demanda pronosticada

Una de las partes más fundamentales es la proyección de la demanda, como se saben existen varios modelos para proyectar la demanda como lo son: promedios simples, promedios móviles, alisado exponencial, método de Holt, método de Winters y muchos métodos más para proyectar la demanda, pero no todos los métodos se ajustan a la realidad del negocio, es por eso que el método que más se ajusta a la naturaleza del negocio, es el método causal.

El método básicamente explica que la forma como sucedió el período anterior de la misma forma va a pasar el siguiente período. Ahora se va a tomar dos consideraciones para este modelo, se va a realizar el promedio de venta efectiva de 90 días posteriores del día de referencia, además que se va a combinar con el promedio de venta efectiva de 60 días anteriores del día anterior de referencia. Luego de realizar se realizará el promedio de estos dos promedios para sacar el valor proyectado de Demanda.

El método anteriormente propuesto es el mejor método de pronóstico porque se adapta a las variaciones que presenta este tipo de negocio, por los meses de temporada, mezclado con los meses de no temporada.

A continuación se mostrará un ejemplo:

Demanda Pronosticada para el primero de marzo:

Tabla 6:
Demanda pronosticada

Descripción	Meses de referencia	Datos	Total
Promedio meses posteriores 2015	Marzo, Abril y Mayo	$(29555) / 73$	404,86
Promedio meses anteriores 2016	Enero y Febrero.	$(10116) / 44$	229,91
Demanda Proyectada		$(404,86 + 229,91) / 2$	317

Fuente: Segura, 2016

El método de máximos y mínimos, mezclado con demanda pronosticada, se lo tiene que realizar por cada unidad de negocio, simplemente porque cada una tiene sus propias características y es muy diferente a otra unidad de negocio, ya sea por el sector, por la estructura del local, etc...

Ejemplo práctico del modelo con la sucursal Villaflora realizando el producto:

Bolígrafo Bic P/Fina Azul (0801033):

Tabla 7:
Ejemplo 1 Bolígrafo Bic punta fina azul

Referencia	Valor
Demanda Proyectada (Dp)	317
Días de Inventario Mínimo (Dim)	4
Tiempo de Reposición (Tr)	8
Existencia punto de pedido (Epp)	3651

Fuente: Segura, 2016

Tabla 8:
Ejemplo 1 Bolígrafo Bic punta fina azul modelo

Referencia	Valor
Existencia Mínima (Emn)	1270
Existencia Máxima (Emx)	3809
Inventario de Seguridad (Is)	952
Punto de Pedido	3809
Cantidad de Pedido	2061

Fuente: Segura, 2016

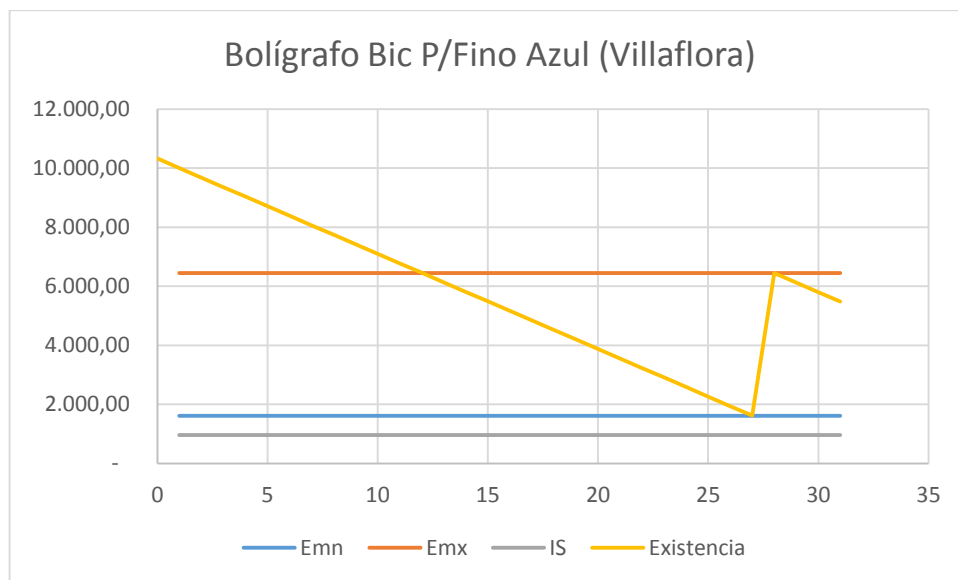


Figura 20 Ejemplo 1 Bolígrafo Bic punta fina azul
Fuente: Segura, 2016

Ahora se utiliza el modelo con el mismo producto pero ahora con la sucursal de “Cotocollao”.

Tabla 9:
Ejemplo 2 Bolígrafo Bic punta fina azul

Referencia	Valor
Demanda Proyectada (Dp)	195
Días de Inventario Mínimo (Dim)	4
Tiempo de Reposición (Tr)	8
Existencia punto de pedido (Epp)	4588

Fuente: Segura, 2016

Tabla 10:
Ejemplo 2 Bolígrafo Bic punta fina azul modelo

Referencia	Valor
Existencia Mínima (Emn)	781
Existencia Máxima (Emx)	2344
Inventario de Seguridad (Is)	586
Punto de Pedido	2344
Cantidad de Pedido	1662

Fuente: Segura, 2016

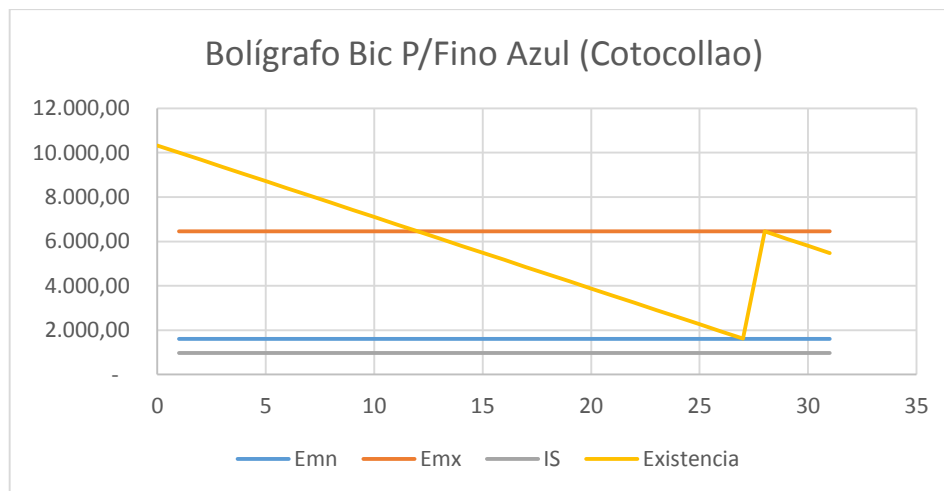


Figura 21: Ejemplo 2 Bolígrafo Bic punta fina azul
Fuente: Segura, 2016

Ahora se utiliza el modelo con el mismo producto pero ahora con la sucursal de “Portoviejo”.

Tabla 11:
Ejemplo 3 Bolígrafo Bic punta fina azul

Referencia	Valor
Demanda Proyectada (Dp)	322
Días de Inventario Mínimo (Dim)	5
Tiempo de Reposición (Tr)	15
Existencia punto de pedido (Epp)	4588

Fuente: Segura, 2016

Tabla 12:
Ejemplo 3 Bolígrafo Bic punta fina azul modelo

Referencia	Valor
Existencia Mínima (Emn)	1612
Existencia Máxima (Emx)	6447
Inventario de Seguridad (Is)	967
Punto de Pedido	6447
Cantidad de Pedido	5149

Fuente: Segura, 2016

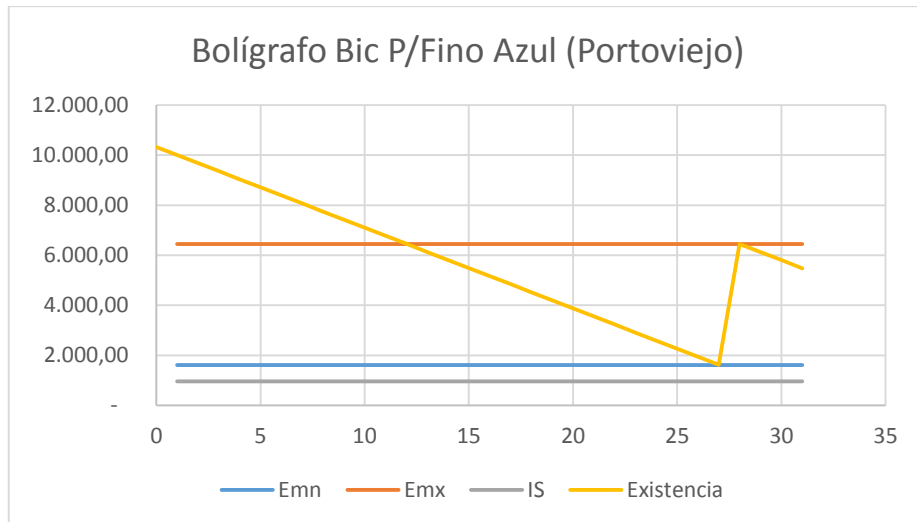


Figura 22: Ejemplo 3 Bolígrafo Bic punta fina azul
Fuente: Segura, 2016

El incremento de los días de reposición de mercadería, se da por que la lejanía que tiene la sucursal con la bodega, viajando solamente dos veces por mes el camión, fuera de temporada.

Como se puede apreciar, cada sucursal se comporta de distinta manera, aun siendo el mismo producto, es por esa razón que la propuesta es el manejo de pedidos totalmente independiente entre una sucursal y otra.

Ahora se va a utilizar el mismo método pero con otro tipo de producto, que es el Cuaderno Andaluz Universitario 100H Cuadros (0103113), en “Villaflora”.

Tabla 13:
Ejemplo 4 Cuaderno Andaluz 100h cuadros

Referencia	Valor
Demanda Proyectada (Dp)	323
Días de Inventario Mínimo (Dim)	4
Tiempo de Reposición (Tr)	8
Existencia punto de pedido (Epp)	5996

Fuente: Segura, 2016

Tabla 14:
Ejemplo 4 Cuaderno Andaluz 100h cuadros modelo

Referencia	Valor
Existencia Mínima (Emn)	1292
Existencia Máxima (Emx)	3877
Inventario de Seguridad (Is)	969
Punto de Pedido	3877
Cantidad de Pedido	2728

Fuente: Segura, 2016

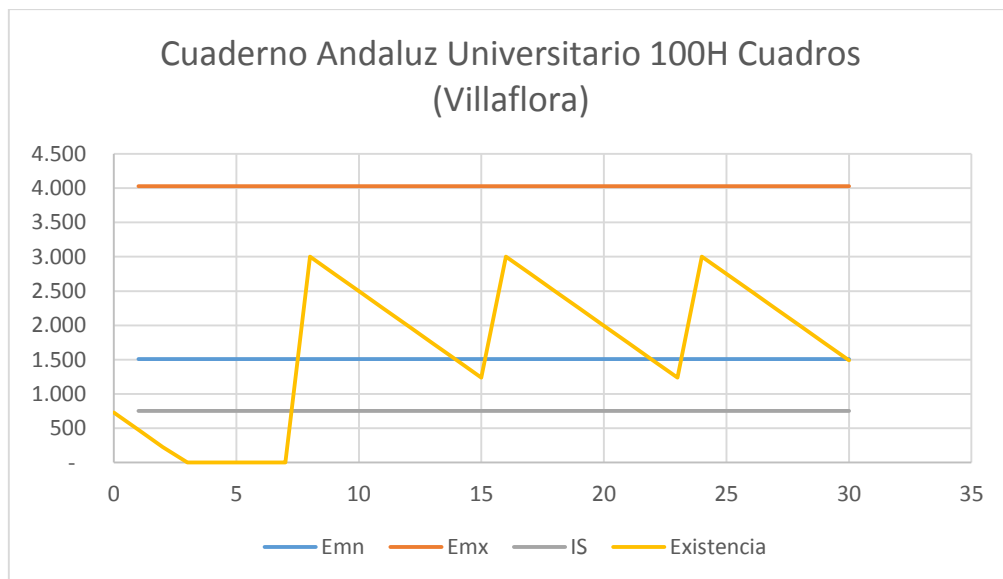


Figura 23: Ejemplo 4 Cuaderno Andaluz 100h cuadros
Fuente: Segura, 2016

El método de máximos y mínimos con el producto de cuaderno andaluz universitario 100H Cuadros, de la sucursal de Ibarra.

Tabla 15:
Ejemplo 5 Cuaderno Andaluz 100h cuadros

Referencia	Valor
Demanda Proyectada (Dp)	252
Días de Inventario Mínimo (Dim)	4
Tiempo de Reposición (Tr)	8
Existencia punto de pedido (Epp)	728

Fuente: Segura, 2016

Tabla 16:
Ejemplo 5 Cuaderno Andaluz 100h cuadros modelo

Referencia	Valor
Existencia Mínima (Emn)	1292
Existencia Máxima (Emx)	3877
Inventario de Seguridad (Is)	969
Punto de Pedido	3877
Cantidad de Pedido	2728

Fuente: Segura, 2016

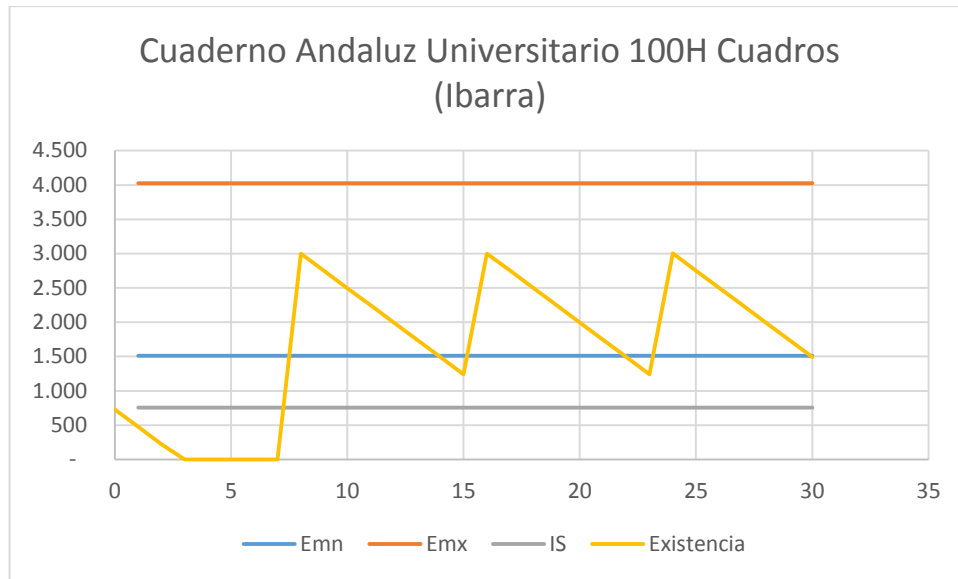


Figura 24: Ejemplo 5 Cuaderno Andaluz 100h cuadros
Fuente: Segura, 2016

La sucursal de Ibarra, tiene mayores días de reposición de inventario por ubicarse en otra provincia, en este caso la sucursal va a tener varios días de ruptura de inventario, pero luego ya se estabilizaría el inventario.

Ahora se va a realizar el mismo método del mismo producto pero en la sucursal de la Carrión.

Referencia	Valor
Demanda Proyectada (Dp)	224
Días de Inventario Mínimo (Dim)	4
Tiempo de Reposición (Tr)	8
Existencia punto de pedido (Epp)	13442

Tabla 17: Ejemplo 6 Cuaderno Andaluz 100h cuadros

Fuente: Segura, 2016

Tabla 18:
Ejemplo 6 Cuaderno Andaluz 100h cuadros modelo

Referencia	Valor
Existencia Mínima (Emn)	895
Existencia Máxima (Emx)	2684
Inventario de Seguridad (Is)	671
Punto de Pedido	2684
Cantidad de Pedido	0

Fuente: Segura, 2016

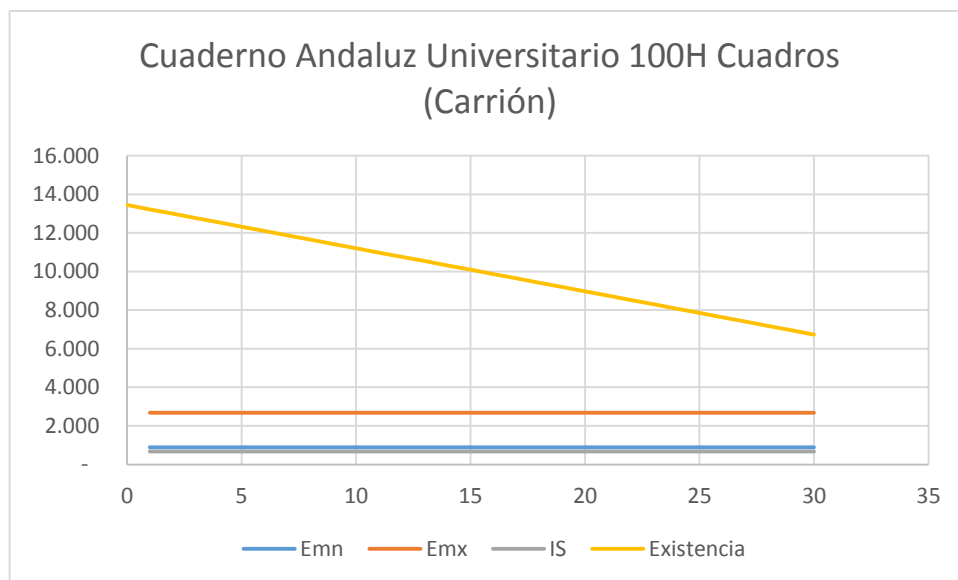


Figura 25: Ejemplo 6 Cuaderno Andaluz 100h cuadros
Fuente: Segura, 2016

El inventario en la sucursal de la Carrión, se encuentra sobre el máximo, teniendo inventario de ese producto para más de 30 días, entonces se debería tomar acciones sobre ese sobrestock de mercadería, talvez se tenga que devolver al proveedor o repartir a las otras sucursales.

Anteriormente, se dio algunos ejemplos de la forma de usar el modelo de máximos y mínimos de inventario en cada sucursal, para gestionar y controlar el inventario en cada una de las sucursales, minimizando el recurso financiero hacia el inventario, teniendo otras alternativas de inversión.

4.3. CENTRALIZACIÓN DE COMPRAS

La tercera propuesta, para la gestión del inventario es la centralización de las compras, actualmente el departamento de Compras, no tiene un rol protagónico dentro del proceso de las compras, dejando la responsabilidad a cada administrador para realizar la compra.

Ahora, el proceso para la centralización de las Compras consistiría en:

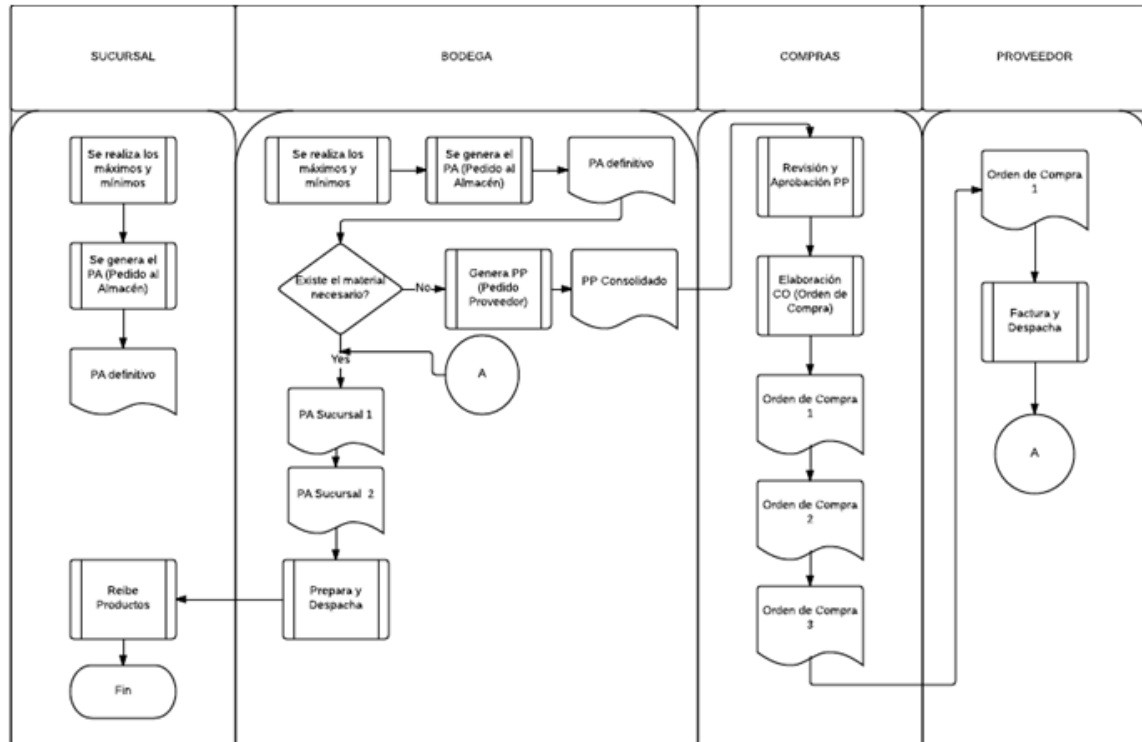


Figura 26: Proceso de centralización de Compras
Fuente: Segura, 2016

El proceso de centralización de compras comenzaría con la requisición de material de cada una de las sucursales, se enviaría el pedido al centro de acopio (Bodega Principal/CDL), en ese momento la bodega decidirá si tendría la cantidad necesaria para repartirla a cada una de las sucursales, en caso que no tuviera la cantidad necesaria, se enviaría el pedido a compras, donde enviaría las órdenes de compra a cada uno de los proveedores, al final el proveedor enviaría el pedido a la bodega principal y esta se encargaría de enviar el producto a cada uno de las sucursales, dependiendo de su requisición.

El cambio del proceso de compra directa de las sucursales a los proveedores, permite optimizar los recursos de la empresa, primero porque se puede negociar porcentajes más altos de descuentos, al enviar pedidos en grandes cantidades a los proveedores.

También el proveedor al final, solo tendría que enviar una factura por un valor total, en cambio con el sistema actual, el departamento de contabilidad recibe doce facturas del mismo proveedor, minimizando hasta cierto punto el consumo del papel.

Otro de los beneficios son las unidades mínimas de pedido, que nos exige cada proveedor, con el actual sistema si la unidad mínima de pedido era una caja master, pero la sucursal solo necesitaba una cajilla, el administrador pedía la caja máster y ahí se generaba un sobrestock, ahora que con esta metodología se reuniría todos los pedidos de las sucursales y se llegaría sin problema a esa unidad mínima de pedido y no se generaría el sobre stock.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dilipa, con su experiencia de 33 años en el mercado papelerero, a cumplido con totalidad, las exigencias del mercado, pero ahora con la gran interconexión, la organización no se encuentra adaptado 100% al ambiente.

La estructura organizacional debería permitirle ser una empresa más ligera, para responder las necesidades de los demandantes más ágilmente, por esa razón es la distinción de las líneas de negocio, con la expectativa de que cada una, haga lo que tenga que hacer, para satisfacer al cliente.

El canal retail o minorista, ofrezca a sus clientes, locales agradables con parqueadero y que tengan una gran diversidad de productos, desde el bolígrafo hasta los útiles de limpieza.

El canal mayorista, atenderá de forma eficiente a la papelería de barrio, con visitas constantes, productos de calidad, a precios competitivos y entrega de los pedidos a tiempo.

El canal oficina, ofrecerá a sus usuarios, comodidad para la toma de pedidos, control del pedido, precios competitivos, entrega del pedido máximo en 48 horas en cualquier parte del país y por supuesto que el pedido sea completo.

Al identificar las particularidades de cada tipo de demanda, se puede tener una idea más clara del tipo de producto y la cantidad necesaria, que va a ser demandada por los consumidores.

La metodología de máximos y mínimos, es una herramienta que más se adapta al tipo de negocio de Dilipa, donde existe la temporada de la Sierra y la Costa, época en donde hay mayor consumo de papelería y útiles escolares, además de otras fechas comerciales, como Navidad, San Valentín, Carnaval, claro no son como la temporada escolar, pero representan un rubro importante para la compañía.

La metodología de máximos y mínimos, cubre las holguras de material de mercadería, el nivel máximo no permite que exista sobre stock de inventario en la sucursal, evitando el desperdicio de recursos financieros, infraestructura o de material, etc... además como maneja un límite mínimo, disminuye los faltantes de mercadería o rupturas de inventario, sin causar insatisfacción en los clientes.

El nivel mínimo de inventario cubre días de inventario, en caso de retraso de entrega de mercadería por el proveedor, minimizando la cantidad de faltantes de inventario.

Una observación es el código de barras, existen productos que todavía no tienen su respectivo código de barras en el producto, mayormente pude observar de productos que son de proveedores pequeños, también sobre productos que tienen su código de barras, pero en la descripción del producto en la base de datos no tiene el código de barras y también se visualizó un caso que dos productos tenían el mismo código de barras. Entiendo que son detalles pequeños, pero el momento de facturación, afecta a la descarga del producto en el kárdex, distorsionando la cantidad de inventario en el respectivo kárdex.

Anteriormente para la realización del pedido se utilizaba principalmente la experiencia del administrador, se dependía 100% del criterio del administrador, sin contar que no había un proceso estandarizado para la realización del pedido, lo que estoy proponiendo es una metodología que dará un criterio ya estandarizado de requisición de mercadería.

Se sabe que existe otros métodos para la gestión de inventario, como es el método económico (EOQ), pero por su complejidad y su difícil implementación, en una organización que maneja aproximadamente 15 000 productos, se dejó de lado esta teoría de gestión de inventario.

La centralización de compras es un filtro para detener la compra excesiva de las sucursales, además de la compra de producto que ni siquiera se tiene registrado en la base de datos de la organización.

La centralización de compra, permite el despacho de material ocioso en la bodega y por supuesto el sobre stock en ciertos artículos.

La centralización de compras, permite tener mejores negociaciones con el proveedor, no es lo mismo negociar 10 pedidos de 10 cajas cada uno, que ir al proveedor y negociar 100 cajas para toda la empresa.

Se estima, que utilizando lo anteriormente planteado disminuya por lo menos 1 millón de dólares de inventario en la compañía en un año por lo menos.

REFERENCIAS

1. Blanco, F. (2003). *Contabilidad de costes y analítica de gestión para las decisiones administrativas*. Barcelona: Deusto.
2. Chase, R. (2009). *Administración de operaciones*. México: McGraw-Hill.
3. Daellenbach, H. (1990). *Introducción a las técnicas de investigación de operaciones*. México: McGraw-Hill.
4. *Dilipa*. (2015). Obtenido de <http://www.dilipa.com.ec/>
5. Ekos, E. d. (2014). Top 1000 Ranking Empresarial Ecuador 2013. *Ekos*, 46-154.
6. *FIAEP*. (2014). Obtenido de <http://fiaep.org/inventario/controlymanejodeinventarios.pdf>
7. Finner, M., & Miller, H. (1997). *Curso de Contabilidad Intermedia*. México: Uteha.
8. Garrison, R., Noreen, E., & Brewer, P. (2007). *Contabilidad Administrativa*. México: McGraw-Hill.
9. *Gestron*. (s.f.). Obtenido de <http://gestron.es/modelo-de-negocios-definicion-y-ejemplos/>
10. Gómez, O. (2001). *Contabilidad de Costos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
11. *Google Docs*. (s.f.). Obtenido de https://docs.google.com/document/d/1i_7JycioRV35bxTWytsbN1k7fQx-6ET8feWO9zoCcBk/edit?pli=1
12. Hamid, N. (1997). *Administración de operaciones y producción*. Bogotá: McGraw-Hill.
13. Hargadon, B. (2007). *Principios de contabilidad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
14. Hillier, F. (s.f.). *Introducción a la investigación de operaciones*. México: McGraw-Hill.
15. Horngren, C., & Datar, S. (2007). *Contabilidad de Costos*. México: Pearson.
16. Horngren, C., & Harrison, W. (2003). *Contabilidad*. México: Pearson.
17. *INEC*. (s.f.). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2015/Junio2015/Presentacion_pobreza_y_desigualdad_junio15.pdf
18. *INEC*. (16 de Noviembre de 2012). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info8.pdf>
19. *INEC*. (16 de Julio de 2015). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-junio-con-un-desempleo-de-447/>

20. INEC. (2015). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Junio-2015/201506_EnemduPresentacionN_15anios.pdf
21. INEC. (2015). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2015/Junio2015/Presentacion_pobreza_y_desigualdad_junio15.pdf
22. Krajewski, L. (2000). *Administración de operaciones*. México: Pearson-Prentice Hall.
23. Levin, R. (1990). *Enfoques cuantitativos a la administración*. México: México:Continental.
24. Levin, R. (2004). *Estadística para administración y economía*. México: Prentice-Hall.
25. Lizcano, J. (2005). *Contabilidad Financiera*. Barcelona: Gestión 2000.
26. Matiz, A. (03 de Diciembre de 2013). *MatizyAsociados*. Obtenido de <http://www.matizyassociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>
27. Mayer, R. (s.f.). *Gerencia de producción y operaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
28. NIC 2. (2005). Obtenido de <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/nic02.pdf>
29. Orozco, M. (16 de Marzo de 2015). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/utilesescolares-salvaguardia-papelerias-sobretasa-aranceles.html>
30. Pesantes, K. (8 de Enero de 2015). *El Telégrafo* . Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politica/1/la-situacion-del-ecuador-es-saludable>
31. *PP Digital*. (s.f.). Obtenido de <http://www.ppelverdadero.com.ec/pp-al-dia/item/ecuador-y-china-firman-9-convenios-de-cooperacion.html>
32. Render, B., & Heizer, J. (1996). *Principios de administración de operaciones*. México: Prentice-Hall.
33. Romero, J. (2006). *Principios de Contabilidad*. México: McGraw-Hill.
34. *Senplades*. (2012). Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
35. *Senplades*. (2012). Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
36. *Superintendencia de Compañías*. (2015). Obtenido de <http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/index.zul>
37. Warren, C. (2000). *Contabilidad Administrativa*. México: International Thomson Editores.

38. Warren, C., & Reeve, J. (2007). *Contabilidad Financiera*. México: International Thomson Editores.
39. Zapata, P. (2011). *Contabilidad General*. Bogotá: McGraw-Hill.