

**Propuesta para el control de inventarios en artículos de papelería corporativa y merchandising en la compañía Suramericana de Seguros (SURA) sede Calle 93**

Leidy Paola Manrique

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C

2020

**Propuesta para el control de inventarios en artículos de papelería corporativa y merchandising en la compañía Suramericana de Seguros (SURA) sede Calle 93**

Leidy Paola Manrique

Director

Jairo Enrique Parra Herrera

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C

2020

## **Dedicatoria**

A Dios que me permitió llegar hasta aquí y que ha estado conmigo en cada situación de mi vida, a mi familia en especial a mi Tía Luz Dary Manrique que siempre me ha apoyado de manera incondicional. Y por último a Edward Ordoñez quien me apoyó y apostó por mí hasta el último momento, haciéndome creer que si es posible. ¡Gracias!

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios, a la vida y a la compañía Suramericana de Seguros (SURA), en especial a mis líderes Nayith Alarcón Gaita y Paula Ruiz Márquez, quienes siempre me apoyaron a lo largo de mi carrera y confiaron en mí hasta el final.

## **Resumen**

En las organizaciones es evidente que al no existir un manejo adecuado de los inventarios se presentan situaciones como la compra excesiva de artículos, existencias de inventarios sin control, o la escasez de productos, de todo esto se deriva un aumento en los costos. La empresa Suramericana de Seguros (SURA) sede calle 93, lleva a cabo el manejo de sus inventarios de una forma empírica, sin ningún tipo de modelo a seguir, en donde se encuentra que continuamente la compra de papelería corporativa y merchandising sin tener en cuenta el stock. De acuerdo con la problemática identificada se propone revisión y adecuación de los espacios dedicados para el almacenamiento de producto, complementando por la redefinición de funciones para el cargo de auxiliar de negocio, quien es el responsable del proceso de inventarios y adquisición de productos. Según los hallazgos evidenciados para el control de este tipo de inventarios en la empresa suramericana de seguros (SURA) sede calle 93 se define una serie de lineamientos que se centran en la reducción del gasto asociado al presupuesto de la unidad de negocio, y la reducción de inventarios perdidos, lo cual se puede evidenciar como un aporte a la reducción del impacto ambiental de la empresa.

*Palabras clave:* Inventarios, comercialización, Optimización, Producto, Políticas Financieras y Logística.

## **Abstract**

It is clear that in organizations without adequate inventory management, situations such as excessive purchases of items, uncontrolled inventory holdings, or product shortages arise, all of which result in increased costs. The company Suramericana de Seguros (SURA) headquartered at calle 93 carries out the management of its inventories in an empirical way, without any kind of model to follow, where it is found that continuously buying corporate stationery and merchandising without taking into account the stock. In accordance with the problems identified, a review and adaptation of the spaces dedicated to product storage is proposed, complemented by the redefinition of functions for the position of business assistant, who is responsible for the process of inventory and product acquisition. According to the findings for the control of this type of inventory at the South American insurance company (SURA), located at calle 93, a series of guidelines are defined that focus on the reduction of expenses associated with the business unit's budget, and the reduction of lost inventory, which can be seen as a contribution to the reduction of the company's environmental impact.

*Keywords:* Inventories, Marketing, Optimisation, Product, Financial Policies and Logistics.

## Tabla de contenido

Introducción.....	14
Justificación.....	16
Capítulo 1. La empresa.....	18
Descripción general.....	18
Servicios ofertados.....	18
Portafolio de productos/servicios.....	18
Razón social.....	19
Objeto social.....	19
Misión y visión.....	19
Valores corporativos.....	20
Política integral.....	20
Marco geográfico.....	21
Área donde se efectuará la pasantía.....	21
Diagnóstico preliminar.....	22
Diagramas causa efecto (Ishikawa).....	23
Matriz DOFA.....	24
Desarrollo de estrategias DOFA.....	25
Estrategias para maximizar D.O.....	26
Estrategias para maximizar A.F.....	26
Capítulo 2. Problema de investigación.....	28
Definición (formulación del problema de investigación).....	28
Pregunta de investigación.....	29
Objetivos.....	30

Objetivo general.....	30
Objetivos específicos .....	30
Capítulo 3. Metodología.....	31
Tipo de investigación.....	31
Metodología descriptiva.....	31
Diseño metodológico. ....	32
Centralizar con líder de equipo. ....	35
Cronograma de actividades.....	36
Capítulo 4. Marco de referencia .....	37
Antecedentes .....	37
Trabajo 1. ....	37
Trabajo 3. ....	38
Trabajo 4. ....	39
Marco conceptual.....	39
Costo de almacenamiento y manejo.....	39
Demanda. ....	40
Gestión de inventarios (stocks). ....	40
Sistemas de inventarios. ....	40
Stock de seguridad. ....	40
Control.....	40
Planeación estratégica. ....	40
Estrategias. ....	40
Producto. ....	41
Insumo.....	41
Papelería técnica.....	41



Inventario. ....	41
Costos de mantener. ....	41
Pólizas. ....	41
Materias primas. ....	41
Provisiones. ....	42
Publicidad.....	42
Proceso de comunicación.....	42
Producto, servicio, idea o institución.....	42
Objetivos de la publicidad En las empresas.....	42
Comunicación o marketing. ....	42
Marca.....	43
Imagen de marca. ....	43
Valores referidos a los productos.....	43
La identidad corporativa. ....	43
Publicidad conjunta.....	43
Publicidad colectiva. ....	43
Objetivos publicitarios. ....	43
Venta personal.....	44
Comercialización.....	44
Franquicia.....	44
Merchandising.....	44
Producto. ....	44
Necesidad. ....	44
Demanda. ....	44
Mercado.....	45

Campaña.....	45
Objetivos de las campañas. ....	45
Marco teórico.....	45
Inventarios.....	46
Objetivos de la gestión de inventarios. ....	47
Ventajas de un sistema de gestión.....	47
Materias primas, productos en proceso y productos terminados son las actividades principales de la gestión de inventarios. ....	48
Tipos de inventarios.....	48
Clasificación de inventarios. ....	49
Clasificación según demanda.....	49
Tipos de sistemas y modelos de inventarios. ....	50
Tipos básicos de sistemas de inventarios.....	50
Modelos de inventarios. ....	50
Sistema de control.....	51
Obsolescencia de inventario.....	51
Administración de inventarios. ....	51
Elementos fundamentales.....	51
Políticas financieras. ....	51
Objetivos de la administración del inventario.....	52
Lote económico.....	52
Otros estudios para realizar.....	52
Motivación, naturaleza e importancia de los inventarios.....	52
Ciclo de vida del producto. ....	53
Metodología para control de inventarios.....	54

Clasificación funcional de los inventarios. ....	55
Capítulo 5. Resultados.....	56
Línea de tiempo – Compañía suramericana de seguros (SURA), proceso y evolución .....	56
Año 2010.....	57
Año 2011.....	57
Año 2015.....	57
Año 2017.....	57
Año 2018.....	57
Año 2019.....	57
Año 2020.....	57
Identificación de costos por operaciones .....	58
Propuesta .....	62
Conclusiones.....	64
Recomendaciones.....	65
Consideraciones.....	66
Referencias .....	67

## Lista de tablas

Tabla 1. Matriz DOFA. ....	25
----------------------------	----

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> Presencias a nivel internacional .....	21
<b>Figura 2.</b> Análisis de causas frente a la falta de gestión de inventarios .....	23
<b>Figura 3.</b> Generación de Información en SAP.....	34
<b>Figura 4.</b> Cronograma de actividades.....	36
<b>Figura 5.</b> Modelo flujos de transferencia almacén. ....	47
<b>Figura 6.</b> Clasificación ABC .....	49
<b>Figura 7.</b> Ciclo de vida del producto .....	53
<b>Figura 8.</b> Metodología para control de inventarios .....	55
<b>Figura 9.</b> TimeLine.....	56
<b>Figura 10.</b> Pérdida económica bodegaje.....	58
<b>Figura 11.</b> Pérdida Económica .....	59
<b>Figura 12.</b> Gastos merchandising .....	60
<b>Figura 13.</b> Gastos papelería corporativa.....	61

## **Introducción**

Los inventarios son parte importante dentro de una organización y estos deben ser administrados y controlados de manera eficiente, un mal manejo conllevará a pérdidas financieras, reprocesos y demoras en la cadena de abastecimiento. Por medio de este proyecto se identifican los problemas administrativos en el área de inventarios en las bodegas de la compañía suramericana de seguros (SURA) sede calle 93. Con base en los resultados hallados, se propone una estrategia que permita un desarrollo en el proceso ayudando no solo a la optimización de los recursos, sino también al proceso de compra.

En la actualidad en las bodegas de la compañía Suramericana de Seguros (SURA) sede calle 93 se detecta una falencia en el proceso de inventarios, más exactamente en la administración de artículos de papelería corporativa y merchandising. Los descubrimientos se basan en que no hay un modelo a seguir para el control de las existencias, la eficiencia en la ejecución de los pedidos y el control de estos.

En el desarrollo de este trabajo se identifica que la compañía suramericana de seguros (SURA) es una compañía que da libertad al manejo de los recursos, basada en la buena fe de los funcionarios y en que realizan cada una de sus tareas de la mejor manera, las actividades de inventarios requieren de un control y una penalidad a las malas decisiones, la estrategia que se propone para mejorar el proceso es por medio de seguimiento a las cifras identificando su dinámica realizando comparativos mensuales en el presupuesto. Para lograr la optimización de los inventarios se deben establecer las referencias con mayor rotación y sus respectivos costos.

La eficiencia para el control de inventarios debe sincronizar el liderazgo de la gerencia de cada sucursal, esto conlleva a generar reportes gráficos e informes de ejecución presupuestal siendo estos la entrada para tomar decisiones que mejoren el proceso de inventarios y administración de bodega. Los insumos que son utilizados para llevar a cabo la actividad del negocio y la publicidad para abastecer las campañas de las diferentes soluciones que ofrece la compañía no tienen un manejo adecuado, pedidos que se hacen sin saber si realmente se necesitan, que son realizados sin atender la necesidad del área demandante ocasionando así gastos innecesarios.

En este documento se desarrolla primero la caracterización de los inventarios existentes, clasificación de las referencias, el proceso de compra y su periodicidad, los escenarios a tener en cuenta al realizar los pedidos y el costeo. Los artículos de papelería corporativa y merchandising, tienen ciertas características como el color, logo, textura, papel químico, teniendo unos costos más elevados al producir las cantidades solicitadas mensualmente en los pedidos.

La compañía suramericana de seguros (SURA) cuenta con SAP siglas en alemán (Systeme Anwendungen und Produkte) y en español (Sistema Aplicaciones y Productos) herramienta que permite llevar a cabo la gestión administrativa incluyendo modulo para control, manejo de inventarios y descarga de informes de compras de papelería corporativa y merchadising que contienen campos como numero de referencia, valores, fecha de compra, centro de costos y oficina, esta información se cruza con el inventario existente para determinar la rotación, depreciación, impacto económico y la nueva propuesta con respecto a la compra de estos elementos.

## **Justificación**

Este proyecto tiene como objetivo analizar el impacto económico de la compañía suramericana de Seguros (SURA) sede calle 93 por la falta de gestión y seguimiento en el proceso de administración de inventarios, también propone una solución enfocada en esta problemática. Suramericana de Seguros (SURA) sede calle 93 tiene diversas áreas, cada una con una necesidad diferente, en el presente proyecto se analizan 3 áreas con mayor demanda en los inventarios de papelería corporativa y merchadising estas son: fuerza de ventas, expedición e indemnizaciones.

La fuerza de ventas: es la encargada de captación de clientes, campañas, visitas, estrategias comerciales y demás, esta área requiere artículos de merchadising como cuadernos, chocolatinas, esferos, reglas, agendas, borradores, y todo lo que concierne a la recordación marca, estos artículos son entregados en los diferentes eventos empresariales o individuales que se hacen con el fin de dar a conocer la empresa y ofrecer las diferentes soluciones para suplir la necesidad del cliente y así generar nuevos negocios.

Expedición: en esta área se realizan las actividades de emisión de pólizas, modificaciones, inclusiones, cancelaciones y todo lo que tenga que ver con los clientes que ingresan a la compañía o que ya están bajo la figura de asegurados, este término hace referencia a los clientes individuales (personas y familias) y corporativos. Esta área tiene un consumo de artículos de papelería corporativa, como lo son solicitudes de ingreso, autorización de exámenes, directorios médicos, condicionados de póliza, solicitudes de vida grupo, designación de beneficiarios, solicitudes de vida grupo plan empresario y un sin número de referencias necesarias en cada proceso.

Indemnizaciones: es el área encargada de las reclamaciones de los asegurados, los fraudes, los derechos de petición, quejas y demás de las diferentes soluciones de personas y familias como automóviles, hogar, vida, salud y también en las soluciones corporativas. Esta área es la encargada de responder por escrito todas las reclamaciones de siniestros de los diferentes asegurados, por lo que allí también se tiene una demanda de papelería corporativa, en esta área todos los documentos se envían de manera física.



En el desarrollo de este trabajo de pasantía se encuentra que los pedidos se hacen de manera empírica algunas referencias se compran y no son utilizadas, otras se compran por exceso. Se tienen unas unidades de almacenamiento que representan un costo para la compañía en donde se presentan referencias que se pasan a ser obsoletas al cabo de 1, 3 o 6 meses, bien sea por cambio de política, actualización o porque migra a proceso digital.

Al encontrar que hay diversas referencias en cantidades significativas que no están en uso, se observa que esto representa una pérdida de dinero la cual se pretende reducir mensualmente, como también el costo de la bodega que tiene un valor elevado por la zona y el metraje. Se propone implementar una plataforma de consulta de existencias de las referencias mencionadas con el fin de conocer el stock y tomar decisiones frente a futuros pedidos evitando compras de artículos que se encuentren disponibles en bodega.

Esta propuesta tiene como finalidad obtener una cifra económica mes a mes con el objetivo de no comprar por encima de las cantidades necesarias, optimizando el espacio que actualmente se ocupa con papelería que es obsoleta y logrando una reducción en el presupuesto.

## Capítulo 1. La empresa

### Descripción general

Suramericana S.A. fue creada en el año 1944, en la actualidad es una empresa conocida en latinoamericana Industria de Seguros, de acuerdo con, (Suramericana S.A., 2020), menciona que, en 9 países se denomina Seguros SURA, en Colombia participa en el sector de seguridad social, mediante EPS SURA, ARL SURA, Dinámica y Consultoría en Gestión de Riesgos, entre otros.

### Servicios ofertados

#### Portafolio de productos/servicios.

##### *Seguros para empresas.*

- **Seguros bienes y patrimonio:** De acuerdo con, (Suramericana S.A., 2020), estos seguros cubren equipos electrónicos, incendios, Multirriesgo Copropiedades, entre otros aspectos asociados
- **Seguros logísticos y marítimos:** Según, (Suramericana S.A., 2020), los seguros logísticos se caracterizan por el transporte, donde se cubrirá agentes de carga, embarcaciones de Recreo, transportes terrestres, pesados, livianos y demás.
- **Seguros de ingeniería:** En cuanto a seguros de ingeniería, (Suramericana S.A., 2020), asegura la construcción, energía eólica, maquinaria, entre otros.
- **Seguros de cumplimiento:** Los seguros de cumplimiento cubren, según (Suramericana S.A., 2020), arrendamiento, contratistas y proveedores, entidades públicas y otros.
- **Seguro agrícola:** En el seguro agrícola, según (Suramericana S.A., 2020), cubre la cosecha, planta y forestal.
- **Seguros de fraude:** En cuanto a seguros de fraude los seguros SURA (Suramericana S.A., 2020), cubren el fraude de Empleados, infidelidades, y demás.
- **Seguros de responsabilidad civil:** En cuanto a los seguros de responsabilidad civil, (Suramericana S.A., 2020), responde por derivada de cumplimiento, directivos y administradores, parqueaderos, Protección Legal y Talleres, entre otras.

### ***Seguros para personas.***

- **Asegura tu vida:** El seguro de vida, (Suramericana S.A., 2020), cubre, el seguro de Vida, seguro de exequias, seguro de accidentes personales, y demás.
- **Asegura tu movilidad:** Este seguro, de acuerdo con (Suramericana S.A., 2020), cubre seguro de autos, seguro de motos, seguro de bicicletas, seguro obligatorio (SOAT), vehículos utilitarios y pesados, entre otros.
- **Asegura tu salud:** En el seguro de salud, en un documento de (Suramericana S.A., 2020), cubre seguro de salud, seguro de enfermedades graves y seguro plan renta diaria.
- **Asegura tu futuro:** En este seguro, de acuerdo con (Suramericana S.A., 2020), cubre el seguro de educación, pensión y de renta vitalicia.

### **Razón social.**

- SEGUROS GENERALES SURAMERICANA S.A -890.903.407-9
- SEGUROS DE VIDA SURAMERICANA S.A - 890.903.790-5

### **Objeto social.**

De acuerdo con (Suramericana S.A., 2020), el objeto social de la empresa es:

Suramericana busca movilizar e inspirar a las personas para que vivan con mayor plenitud y libertad, así como aportar a la competitividad de las organizaciones. Esto lo hace al entregar una visión estructurada del entorno, mediante la gestión de tendencias y riesgos, que es una forma de pensar y de administrar. Es decir, se trata de entender mejor el contexto y las fuerzas que lo determinan para anticiparse a lo que puede pasar, mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades.

### **Misión y visión.**

**Misión:** La misión de la empresa, según (ARLSURA, 2020), es “Generar valor y confianza acompañando a las personas y organizaciones en su desarrollo, con empresas que ofrecen servicios financieros, de aseguramiento y afines basados en la gestión integral del riesgo y el largo plazo”.

**Visión:** De acuerdo con (ARLSURA, 2020), la visión de la empresa es: “Ser reconocido en 2020 como un grupo multilatinamericano de servicios financieros integrales que generan valor y confianza”.

### **Valores corporativos.**

Los valores corporativos de una compañía son importantes, de acuerdo con (Suramericana S.A., 2020), menciona que estos son:

- **Equidad:** Este valor se entiende como el trato justo y equilibrado en la relación laboral, de acuerdo con, (Suramericana S.A., 2020), hay que llevar un buen trato en los factores como comercial o cívica con los empleados, asesores, proveedores, accionistas, clientes y demás.
- **Transparencia:** El valor de la transparencia refleja que las relaciones con la compañía, según (Suramericana S.A., 2020), se basan en el conocimiento acorde a la ley y la reserva empresarial, de toda la información.
- **Respeto:** La empresa valora más los puntos de vista de las personas, al igual que sus opiniones, según (Suramericana S.A., 2020), aceptan tal y como es la otra persona.
- **Responsabilidad:** Este valor representa la intención de cumplir con los compromisos pactados, según (Suramericana S.A., 2020), se hace con el fin de velar por los bienes, de la empresa, socios, clientes, proveedores y demás.

### **Política integral.**

En cuanto a política integral, la vigencia de esta compañía depende de la capacidad de adaptarse a las condiciones del entorno, según (Suramericana S.A., 2020), se integran aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo, que procuran tener impactos positivos.

Así mismo, de acuerdo con (Suramericana S.A., 2020), se entiende como responsabilidad empresarial actuar y asumir acciones sostenibles como factor transversal de nuestra estrategia.



**Figura 1.** Presencias a nivel internacional. (Suramericana S.A., 2020).

- 9 Países
- 17.6 millones De clientes
- 17.745 Colaboradores
- 22 mil Asesores

### Marco geográfico

#### Área donde se efectuará la pasantía.

#### *Logística- Regional Centro.*

La compañía suramericana de seguros (SURA) está dividida en 5 Regionales, Antioquia, Occidente, Norte, Eje Cafetero y Centro. La regional Centro está conformada en 25 oficinas entre sucursal tradicional y promotoras están ubicadas en Neiva, Villavicencio, Tunja y Bogotá. En esta última ciudad hay 18 oficinas, entre ellas la sucursal Calle 93, todas las sucursales

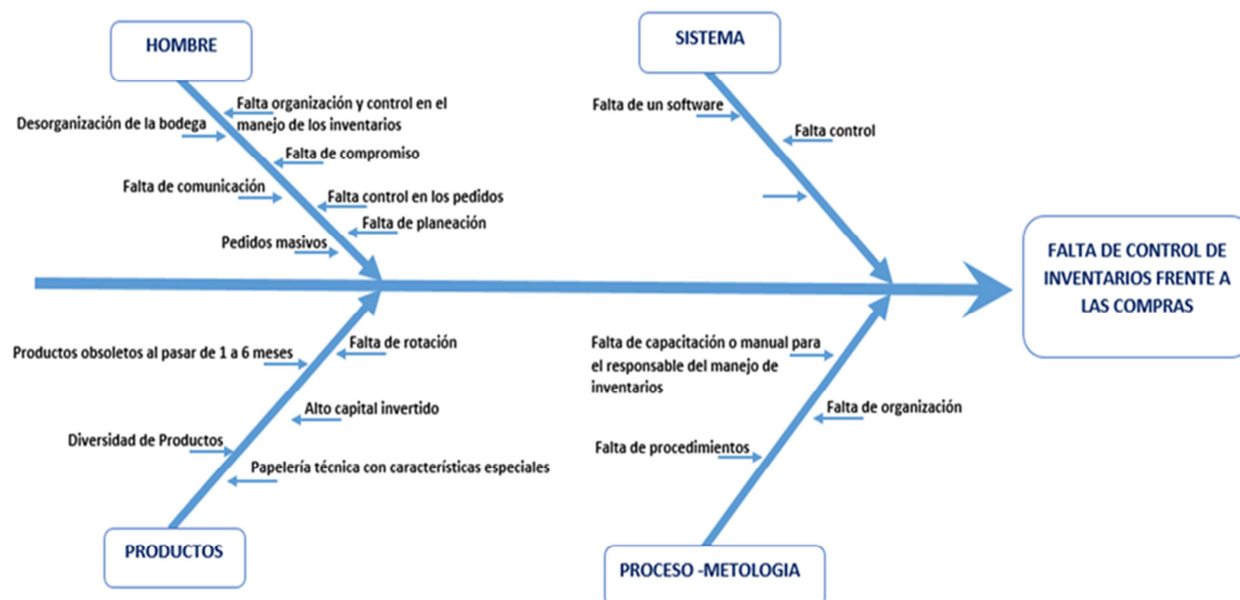
tradicionales tienen un área de logística en donde se lleva a cabo diferentes actividades como la centralización de compras de insumos de papelería, cafetería, merchandising y papelería técnica. Allí se negocia con proveedores temas como registros para proveer a sura, productos y servicios como lo son consultorías, eventos, refrigerios, mantenimientos locativos y correctivos, también la contratación de bienes muebles e inmuebles, pago de facturas por servicios públicos, administración, vigilancia y todo lo concerniente a temas logísticos y es allí donde se lleva a cabo el desarrollo de este proyecto.

### **Diagnóstico preliminar.**

Se analizaron las causas raíz de la problemática en la situación y manejo de los inventarios de las bodegas de la compañía suramericana de seguros (SURA) sede calle 93 con el fin de analizar las variables cual es la causa efecto que nos puede dar la mejor solución a esta dificultad. Para la identificación de las causas raíz se aplicó el diagrama Ishikawa, este diagrama con su representación gráfica se identifican las diversas causas de las falencias en el proceso de gestión y control de inventarios muchas dadas por el manejo operativo, otras por el sistema, la política de la compañía y la evolución del mercado. Otras falencias son dadas por la falta de metodología.

Para obtener mejores resultados en este diagrama se debe tener en cuenta la opinión de los integrantes del equipo, los cuales son interlocutores en el proceso y conocen más de cerca la situación.

## Diagramas causa efecto (Ishikawa)



**Figura 2.** Análisis de causas frente a la falta de gestión de inventarios. Autoría propia.

En este diagrama se puede identificar las falencias del proceso el cual conlleva a tener una falta de control en los inventarios frente a las compras, también se observa que varias de estas falencias son por causas operativas, tales como la falta de organización, falta de comunicación con el equipo, falta de planeación y pedidos masivos que ocasionan desperdicio. Otras causas están relacionadas con el sistema es la falta de implementación de una metodología que ayude a controlar las cantidades que arroje un stock evitando de este modo compras innecesarias. Así mismo se menciona que la causal que no lleva a tener falencias es la diversidad de referencias, al no existir un proceso para el control de las existencias se vuelve un área inmanejable y más si esta se realiza manualmente.

A partir de la información recolectada, se identifica que los operarios no cuentan con el conocimiento y la experticia para la gestión de inventarios, esta falencia, radica en la gestión y la administración desde el operario. Por ello se define que si el operario tiene la capacitación y las herramientas apropiadas para administrar las bodegas se lograra el desarrollo de las estrategias y se implementaran las metodologías para el buen manejo y cuidado.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede evidenciar la necesidad de plantear un perfil para este cargo definiendo los requisitos para el mismo tales como educación, formación, experiencia y

habilidades. Adicional a esto se debe replantear el manual de funciones del cargo auxiliar de negocio con el fin de estructurar las funciones para la mejora de la administración de las bodegas y generar estrategias motivacionales para optimizar su gestión tales como horas de descanso remunerado, bonos, reconocimiento público en los grupos primarios (reuniones mensuales de equipo con objetivo de retroalimentación). Esto con el fin de aumentar el compromiso y la efectividad en la tarea, así evitaremos gastos innecesarios y desperdicio ya que en la actualidad identificamos en este ejercicio que hay un gasto económico importante que se está desperdiciando dado que esta papelería es obsoleta y ha estado allí por los últimos 4 años.

### **Matriz DOFA**

Con la matriz DOFA se identificarán las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, con estos 4 elementos se busca tener una fotografía completa del estado de la compañía en cuanto al proceso de inventarios y sus actividades tales como:

- Involucramiento de equipo.
- Impacto económico.
- Desaprovechamiento de espacios.
- Costos de bodegaje.
- Reprocesos.
- Rotación de referencias.
- Impacto económico vs referencias obsoletas.

Una vez identificados los aspectos que dependen del entorno y cuáles dependen directamente de la organización se proponen estrategias que promuevan a la eficiencia del proceso.

Matriz DOFA. Diagnóstico situación actual las bodegas de la compañía suramericana de seguros (SURA) sede calle 93, de la matriz DOFA

De acuerdo con la matriz se buscan estratégicas para poder tomar provecho de las oportunidades, mejorar las fortalezas, disminuir las debilidades y mitigar las amenazas.



Tabla 1.

*Matriz DOFA.*

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>FORTALEZAS</b> 1. Recursos económicos 2. Confianza en los funcionarios 3. Mes a mes llegan los pedidos 4. Migración a digital.	<b>DEBILIDADES</b> 1. Falta de capacitación al personal 2. Desperdicio y no hay control 3. Desconocimiento de las necesidades 4. Desconocimiento de stock 5. Impacto ambiental.
<b>OPORTUNIDADES</b> 1. Planeación de necesidades 2. Sensibilidad al gasto 3. Optimizar el espacio de las bodegas	<b>ESTRATEGIAS FO</b> 1. Implementar un control en el gasto 2. La migración al proceso digital disminuye las compras en algunas referencias de proceso físico 3. El cambio a proceso digital reduce el espacio en bodegas, logrando una mejor optimización de este.	<b>ESTRATEGIAS DO</b> 1. Capacitación al personal involucrado en el proceso y manejo de inventarios 2. Una mayor comunicación con el equipo en cuanto a las existencias vs necesidades de cada área 3. Implementar sistema de intercambio de artículos entre las diferentes bodegas 4. Proponer una estrategia de reutilización o reciclaje de la papelería obsoleta.
<b>AMENAZAS</b> 1. Reducción del recurso económico 2. Falta de supervisión 3. Pagos de bodegas (cuando todo sea digital)	<b>ESTRATEGIAS FA</b> 1. Implementación de metodologías para lograr un control óptimo 2. Planificación, recursividad en el proceso 3. Concientizar a la minimización del gasto 4. Líder empoderado en el proceso.	<b>ESTRATEGIAS DA</b> 1. Formación en el proceso e importancia de este 2. Sensibilización del impacto económico y ambiental por área 3. Optimización del espacio para beneficio de los empleados

*Nota.* Autoría propia.

### **Desarrollo de estrategias DOFA.**

#### ***Estrategias para maximizar F.O.***

1. Implementar un control en el gasto. Para lograr un mayor control de los gastos se debe realizar un seguimiento periódico, mensualmente se puede consultar en la plataforma de planeación financiera el presupuesto ejecutado del mes anterior.

2. La migración al proceso digital disminuye las compras en algunas referencias de proceso físico. Las referencias existentes y que son obsoletas se pueden entregar a una fundación para que hagan el proceso de reciclaje, aquí estaremos logrando un impacto social y ambiental.
3. El cambio a proceso digital reduce el espacio en bodegas, logrando una mejor optimización de este. El aprovechamiento de este espacio se puede dar adecuando estos espacios en oficinas para reuniones atendiendo una necesidad de disponibilidad de espacios con fines de capacitaciones y espacios para ocio.

#### **Estrategias para maximizar D.O.**

1. Capacitación al personal involucrado en el proceso y manejo de inventarios. Realizar un cronograma de capacitación y actualización en el proceso, este debe ir con el proceso de manejo de inventarios, también con valores de referencias de lo que allí se almacena, en esta charla también se debe hablar de los valores que mensualmente paga la compañía por los pedidos realizados, el seguimiento del presupuesto se pueda mostrar en estos espacios, donde se dé a conocer la dinámica mes a mes, adicional a esto tener en cuenta la rotación de las referencias, de esta manera se busca un pedido eficiente y coherente con las cantidades de referencias y las existencias.
2. Una mayor comunicación con el equipo en cuanto a las existencias vs necesidades de cada área. En el desarrollo de este trabajo se identifica que al no conocer las existencias por falta de control hay referencias que se vuelven a comprar estando en existencias.
3. Implementar sistema de intercambio de artículos entre las diferentes bodegas. Se propone una interacción entre líderes de bodega para conocer las existencias y necesidades de cada una, planteando intercambios de referencias entre bodegas.
4. Proponer una estrategia de reutilización o reciclaje de la papelería obsoleta minimizando de esta manera el impacto ambiental y económico. Buscar entidades o fundaciones que se encarguen de la gestión y disposición final de estos artículos obsoletos.

#### **Estrategias para maximizar A.F.**

1. Implementación de metodologías para lograr un control óptimo. Generar una plataforma de consulta de existencias a disposición de todo el equipo de trabajo para evitar recompras de los artículos en existencia.

2. Planificación, actualización y recursividad en el proceso. Registrar las entradas y salidas de las diferentes referencias con el fin de mantener actualizado el inventario con cantidades en tiempo real para consulta de los miembros del equipo.
3. Líder empoderado en el proceso y la eficiencia de este. Brindar al líder información presupuestal de manera periódica donde se visualicen datos para la toma de decisiones y de esta manera lograr el mejoramiento continuo de las bodegas.

## Capítulo 2. Problema de investigación

### Definición (formulación del problema de investigación)

La empresa Suramericana de Seguros (SURA) sede calle 93, lleva a cabo el manejo de sus inventarios de una forma empírica, sin ningún tipo de modelo a seguir. Por lo que en ella se presenta continuamente la compra de papelería corporativa y merchandising sin tener en cuenta el stock. Al no existir un manejo adecuado de los inventarios se presenta una compra excesiva de artículos, escasez de estos y debido a la necesidad inmediata se realizan compras fuera del cronograma establecido por el área de abastecimiento, generando un aumento en los costos.

Al llegar los pedidos nuevos estos se unen con los anteriores quedando menos espacio disponible en las bodegas, las causas de esta situación se identifican en los diagramas Ishikawa y DOFA, a las relaciones entre las causas y el efecto del problema de estudio. Así mismo se evidencia que la mayoría de los artículos comprados tienen poca rotación, la ausencia de un sistema de gestión de inventarios presenta falencias en el control, planeación y organización de pedidos para optimizar la cadena de abastecimiento.

Se evidencia que el líder debe involucrarse más de cara a la ejecución del presupuesto con el fin de implementar capacitaciones para generar una sensibilidad del gasto en cada uno de los involucrados en el proceso generando un mayor control en los recursos, así se evita gastos innecesarios y se logra un stock, que atienda las necesidades reales de cada área y no el comprar referencias y cantidades altas por desconocimiento.

Dentro de las premisas de aplicar una estrategia y una reducción de los costos en el proceso de compra de almacenamiento, está la optimización del espacio de estas bodegas... Los procesos de emisión de pólizas, las campañas empresariales, la atención de quejas y reclamos en el día a día, los lleva a realizar pedidos en cantidades que no tienen un modelo a seguir, estos pedidos se realizan basándose en un historial de años anteriores, sin conocer las existencias.

También se identifica la necesidad de implementar procesos de comunicación asertiva con cada una de las áreas para centralizar los pedidos, dado que en el rubro de artículos de papelería corporativa y merchandising se encuentran consumos desmesurados sin tener conocimiento. Así de esta manera se busca decir que se debe revisar algunos procesos al interior de la compañía con el fin de detectar a tiempo las falencias evitando gastos innecesarios.

Teniendo en cuenta el planteamiento de problema, se propone centrar el desarrollo de este trabajo de investigación en la premisa de mejorar el control de inventarios de artículos de papelería corporativa y merchandising en la compañía Suramericana de Seguros (SURA) sede Calle 93. De esto resulta la siguiente pregunta de investigación

**Pregunta de investigación**

¿Cómo se puede gestionar el control de inventarios de artículos de papelería corporativa y merchandising en la compañía Suramericana de Seguros (SURA) sede Calle 93?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

- Diseñar una propuesta para el control de inventarios de la compañía Suramericana de Seguros (SURA) Calle 93, enfocado en artículos de papelería corporativa y merchandising

### **Objetivos específicos**

- Identificar cómo se gestiona el control de inventarios de artículos de papelería corporativa y merchandising para los insumos adquiridos por la compañía suramericana de seguros (SURA).
- Analizar el proceso de generación de pedidos y su relación con los inventarios disponibles en las bodegas.
- Estructurar una estrategia para el control de inventarios de artículos de papelería corporativa y merchandising de la compañía suramericana de seguros (SURA) sede calle 93.

## Capítulo 3. Metodología

### Tipo de investigación

#### Metodología descriptiva.

Se define una metodología de investigación mixta de tipo descriptiva y exploratoria, donde a partir del análisis de datos de la descripción de un contexto se exploraron posibles soluciones al problema. Se selecciona este tipo de investigación exploratoria con el objetivo de tener un primer acercamiento del problema que se pretende estudiar.

Se realiza visita a las bodegas de la compañía suramericana de Seguros (SURA) sede calle 93, se procede con la identificación de las referencias y el conteo de lo existente, con los datos arrojados tenemos un panorama del estado actual de estas bodegas, el costo que representan para la compañía y las falencias que hay al interior del proceso, también se evidencia que los pedidos realizados se hacen en cantidades excesivas y sin ningún tipo de control ni administración eficiente de los recursos.

Esto quiere decir que se debe adoptar un proceso de compra eficiente para para realizar los pedidos en cantidades racionales, cabe mencionar que la falta de control y gestión genera un gasto innecesario en el presupuesto, un desperdicio de papel y un impacto negativo al medio ambiente. Continuando el proceso pasamos a la investigación descriptiva donde se hace un análisis más profundo de la problemática, recolectando cifras, datos y hechos de fechas anteriores para conocer el estado de inventarios en la compañía.

Se hace un análisis de los datos históricos desde el año 2015 hasta 2019, esta búsqueda se basa en cantidades, costos y evolución encontrando algunas referencias ya no están en uso bien sea por desactualización o por que el proceso ahora es digital, esta información nos da a conocer más de cerca la situación actual permitiendo buscar soluciones basados en el resultado del diagnóstico entendiendo la importancia y la necesidad de proponer estrategias y la implementación de estas.

Es decir que exista control y reducción del gasto en los inventarios y el proceso de compras, también se debe tener en cuenta que los pedidos se deben hacer bajo la demanda de las áreas fuerza de ventas, expedición e indemnizaciones.

Al diseñar una propuesta de control de inventarios para la compañía, se logra a toda costa la optimización del espacio en las bodegas, reducción del presupuesto, se evitan compras en cantidades excesivas disminuyendo así el impacto ambiental y económico, así mismo un análisis del proceso de generación de pedidos y su relación con los inventarios disponibles en las bodegas, de igual forma se reduce el tiempo del recurso que administra y organiza las bodegas, pues la propuesta está basada en una gestión práctica y de fácil implementación.

### **Diseño metodológico.**

#### ***Fase 1 Planeación.***

En esta fase se debe conocer el proceso de compras, proceso logístico, bodegas y su distribución e infraestructura, los diferentes artículos de papelería corporativa y merchandising, también se realizarán entrevistas con las personas encargadas de estos procesos y actividades para conocer de manera detallada el proceso de la administración de inventarios. Esta información será la entrada para identificar el costeo de papelería corporativa, merchandising y bodegaje, con base a los resultados proponer posibles soluciones.

#### ***Fase 2 levantamiento de información en campo.***

Se hace levantamiento de la información de tipo exploratorio realizando los siguientes cuestionamientos ¿Cuántas bodegas tiene la compañía de seguros (SURA)?, ¿Que se almacena en ellas?, ¿cómo es el proceso de compra?, ¿qué materiales o insumos?, ¿cuál es el proceso de control de inventarios para los diferentes artículos que se compran mensualmente?, entender el proceso de compra y el rol de cada uno de los que intervienen en la cadena. En este proceso también se busca saber cuáles son las necesidades del área y como se pueden solucionar. En los hallazgos se puede notar que al ser una compañía tan grande mueve bastantes cantidades de artículos, no solo de papelería técnica, también insumos de oficina, merchandising, artículos de aseo y cafetería, es importante destacar que los costos y la logística para estos pedidos a nivel nacional es bastante alta.

#### ***Fase 3 levantamiento centro de información SURA.***

El alcance del presente proyecto es de 9 de las 32 bodegas de la compañía, identificando la necesidad de control y proceso de compras en cuanto a los artículos de papelería corporativa y



merchandising, se procede con la búsqueda de la información en el ERP de SAP, este proceso de búsqueda tiene en cuenta fechas pasadas, procesos, costos y oficinas. Se hace una caracterización de las bodegas la identificación de cada uno de los elementos allí almacenados y el conteo respectivo, esto con el objetivo de identificar los costos de las diferentes referencias y conocer el valor que almacena cada bodega.

Revisión documental y caracterización del proyecto de investigación, se hace la presentación de la propuesta al profesor Jairo Enrique Parra Herrera quien da una orientación a las ideas propuestas y una asesoría a la estructura de este documento. Se realizan reuniones 2 veces por semana, dichas reuniones tienen como objetivo validar los avances del proyecto, realizando las respectivas correcciones, procediendo con la búsqueda de información adicional, llevando a cabo entrevistas con las personas que intervienen en el proceso.

A continuación, se presenta la descripción del proceso de generación de órdenes de pedido, el cual fue el factor decisivo para poder identificar cómo se generaban los procesos de pedido y como esto repercute en los flujos de materiales de las bodegas. Para ello se contó con el acompañamiento del controlador del almacén general de suministros para la operación de SURA, el cual proporciona información sobre cómo se generan los pedidos descentralizados al almacén.

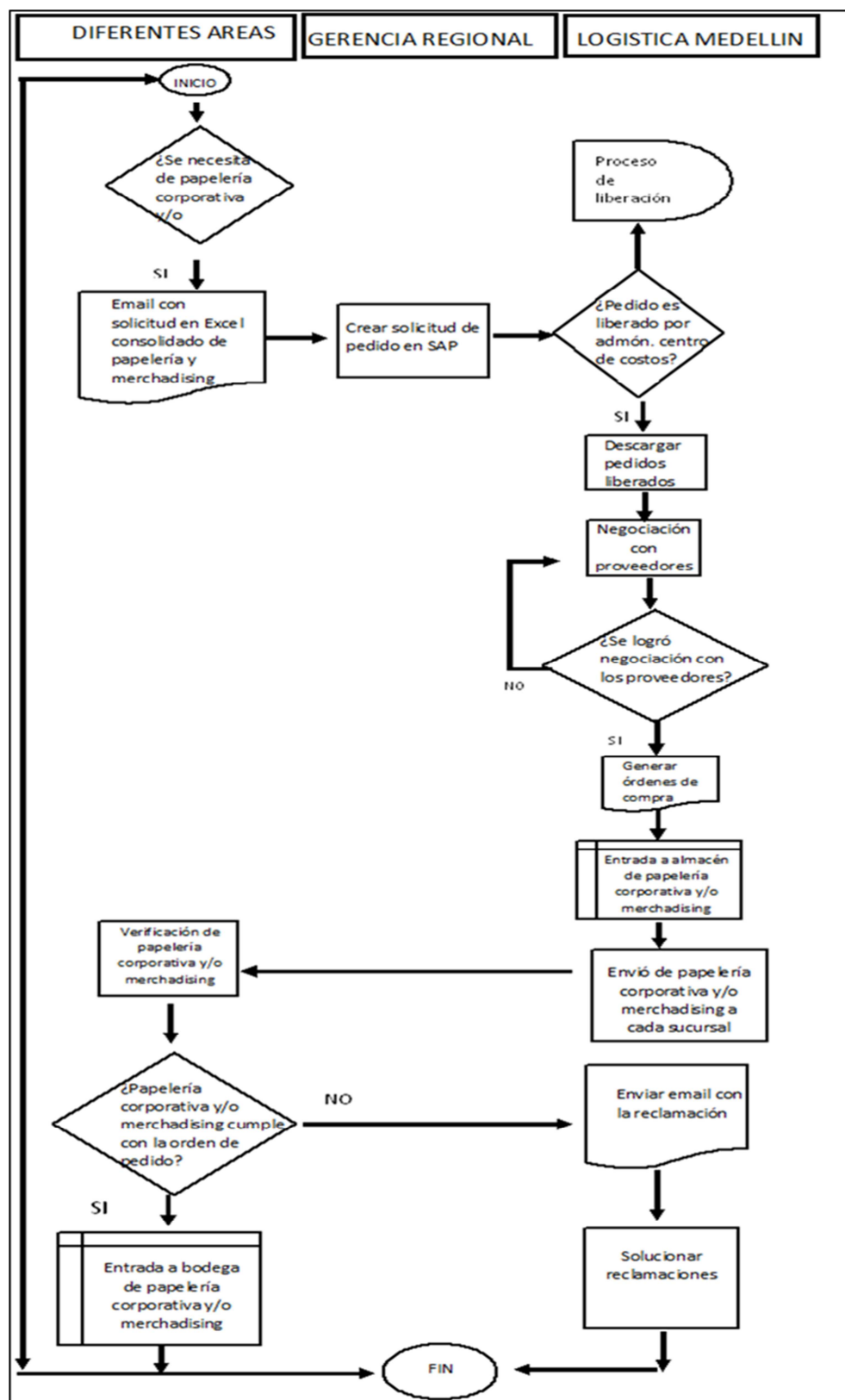


Figura 3. Generación de Información en SAP. Autoría propia.

#### ***Fase 4 Generación de informes.***

Se obtiene información desde el ERP SAP, el cual cuenta con un módulo de gestión de inventarios que centraliza la información de acuerdo con cada centro de costos. A partir de ello es posible descargar informes de fechas pasadas, valores, referencias, costos, proveedores, esta información es un insumo de vital importancia ya que nos permite analizar la situación histórica y actual de la compañía en la gestión de inventarios. Por otro lado, se obtuvo información a través de entrevistas con los funcionarios encargados de las bodegas y la gestión de logística, adicional de las visitas bodega a bodega realizando conteos de referencias físicas.

#### ***Fase 5 definición de estrategias.***

##### **Centralizar con líder de equipo.**

Con base en los hallazgos una de estrategias con el fin obtener el mejoramiento del proceso de inventarios logrando de esta manera la participación del equipo y específicamente del líder y de cara al presupuesto lograr un mayor control basado en un seguimiento periódico en donde se visualice de forma clara las cifras del consumo por rubro y así tener las herramientas para la optimización de la gestión de este proceso.

Al identificar las falencias arrojadas en el DOFA se propone implementar formaciones para el personal involucrado en esta gestión, dado que la falta de conocimiento impacta de forma negativa no solo el proceso sino también el presupuesto y el medio ambiente.

#### ***Fase 6 soluciones y desarrollo.***

**Recomendaciones:** se propone generar medios de comunicación para dar a conocer entre líderes de bodega las existencias y lograr de esta manera el aprovechamiento de las referencias existentes para atender las necesidades de otras áreas.

Las referencias que por diferentes situaciones (desactualización, migración a proceso digital, cambio de políticas) pasan a ser obsoletas se propone donar a entidades y/o fundaciones que gestionen su disposición final generando un impacto social y ambiental favorable.

Una de las actividades de mayor relevancia a proponer es la adecuación y complemento del manual de funciones existente para el cargo de auxiliar de negocio, al tener claras las funciones y

sus responsabilidades en el proceso de inventarios los resultados serán positivos al interior de la organización, de cara al presupuesto y al impacto ambiental.

Se propone brindar los espacios de formación y entrega de las herramientas necesarias para llevar a cabo este proceso de la manera más eficiente.

### Cronograma de actividades



**Figura 4.** Cronograma de actividades. Autoría propia.

## Capítulo 4. Marco de referencia

### Antecedentes

A continuación, se desarrolla la descripción de trabajos de investigación que sirven como referentes para el desarrollo de esta propuesta. Para cada uno de ellos se realiza un análisis donde se destacan elementos sobresalientes al aporte, y el contexto que se tenía para su desarrollo

#### **Trabajo 1.**

##### *Título.*

Análisis de control del inventario de la microempresa TUBEC.

##### *Autores.*

Karina Avendaño

##### *Análisis.*

La empresa TUBEC, tiene como objetivo identificar el área de inventario, enfocándose en el control y registro de los procesos de la compañía, este proyecto identifica las políticas que aplican en los inventarios y el problema- causa de las mismas. Para ello, en este proyecto se desarrolla un análisis de caso, con el método analítico, inductivo y deductivo. Por otro lado, este proyecto, puede aportar bases teóricas, conceptuales sobre las políticas internas de los inventarios, para ello se identifican unas estrategias que se desarrollan dentro de este documento y que pueden aportar para el proyecto presente.

#### **Trabajo 2.**

##### *Título.*

Propuesta de un sistema de gestión de inventarios para la empresa FEMARPE CÍA LTDA.

##### *Autores.*

Jessica Carolina Loja Guarango.

### ***Análisis.***

Este proyecto se divide en tres capítulos; el primero es la identificación de bases teóricas conceptuales relacionadas con los inventarios, tales como clases de inventario, métodos de costeo y técnicas de control de inventario. El segundo capítulo da a conocer la parte interna de la compañía FERMAPE, exponiendo la misión y la visión y los objetivos corporativos y por último el tercer capítulo realiza una propuesta científica denominada 5 S japonesas en el cual se crea una cultura sobre los procesos de inventarios y administrativos sobre bases teóricas eficientes de las empresas asiáticas.

En este documento, además de aportar bases teóricas, aportará una estrategia sólida, la cual se tendrá en cuenta con respecto al capítulo número 3, es vital identificar este proceso asiático para poder adaptarlo los procesos latinas de las empresas.

### **Trabajo 3.**

#### ***Título.***

Análisis del registro sistemático inventarios físicos de almacenes de la empresa MARVECA E.I.R.L del distrito de ananea, provincia de putina-región puno, periodo 2016.

#### ***Autores.***

Marco Antonio Vera Calcina.

#### ***Análisis.***

En este proyecto el autor plantea la hipótesis para la empresa MARVECA E.I.R.L en donde se identifica los procesos en la entrada y salidas reproducción de los productos e inventarios. En un apartado del documento se identifica un sistema no eficiente por parte de la empresa, es por ello que el autor propone un sistema eficiente sobre la entrada de insumos y materiales para el cumplimiento de metas de producción en donde utiliza un enfoque mixto para la recolección de la información en el cual propone estrategias para tener un registro conveniente.

El proyecto menciona, puede aportar la identificación detallada sobre la entrada y salida de los inventarios, tal como las políticas, sistema y sistematización de procesos, modelos de inventarios entre otros. Adicionalmente, este proyecto puede aportar para las bases teóricas y conceptuales.

## **Trabajo 4.**

### ***Título.***

Reducción de la frecuencia del inventario físico mensual en la empresa YOROZU MEXICANA SA. DE CV.

### ***Autores.***

Luis Alberto Aguilar Solís.

### ***Análisis.***

En este proyecto, se estructura como primera medida, se identifica el inventario mensual en la empresa YOROZU MEXICANA SA. DE CV; donde se descubre que la acumulación de inventarios es muy frecuente mes a mes el autor propone mediante indicadores de gestión clave la reducción frecuente de los inventarios físicos en la empresa mensualmente. Para ello identificar los indicadores que se adaptan al sistema de inventarios y a los procesos internos de la compañía y mediante la construcción de un lineamiento se produce un método estratégico para el control de estos donde se mejoran los costos, la minimización de tiempos y la productividad de la compañía.

Para este proyecto, es importante identificar los indicadores que ejecutan en esta empresa, ya que estos mismos, se podrían ejecutar en este proyecto para la empresa suramericana, es por ello que se debe estudiar y analizar cada uno de estos indicadores y si llegase a servir adaptarlos a los propósitos de este proyecto.

## **Marco conceptual**

En el marco conceptual se relacionan los conceptos más relevantes para el trabajo de pasantía desarrollado en donde se describe para cada uno de ellos, la aproximación que se tiene, teniendo en cuenta el contexto en que se centra este trabajo

### **Costo de almacenamiento y manejo.**

Los costos de almacenamiento y manejo, de acuerdo con un documento, (Carro & González, s.f), menciona que, se genera al usar el espacio que requiere la empresa ya sea este propio o alquilado, a corto o largo plazo.

**Demanda.**

La demanda es un concepto esencial en el proyecto, de acuerdo con (Toloza, 2017), son las unidades que se pretende vender en un periodo específico.

**Gestión de inventarios (stocks).**

Los inventarios, de acuerdo con (Nostrum, 2011), son los artículos que la empresa tiene almacenados, según su objetivo, se debe determinar el número de pedidos que se despacharán.

**Sistemas de inventarios.**

Según (Actiweb, 2020), data que un sistema de inventarios es un conjunto de métodos para manejar los artículos, insumos o materiales que se encuentran almacenados en una empresa, así mismo la forma de administrar este sistema es clave para su éxito.

**Stock de seguridad.**

El inventario de seguridad se refiere a los artículos que pueden se demorados, según (Castillo, 2013), y esto causa incertidumbre en cuanto a la entrega de estos productos.

**Control.**

El control, de acuerdo con un documento de (Pino Yela , 2018), menciona que, este concepto aborda la forma de salvaguardar los activos y que los registros contables brinden una seguridad.

**Planeación estratégica.**

Es un proceso mediante el cual una organización, según (Armijo , s.f), que define metas, estrategias y objetivos, analizando objetivamente sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

**Estrategias.**

Las estrategias son acciones que de acuerdo con (Reyes & Alvarado, 2014), deben realizarse de forma objetiva para soportar el logro de las metas.



**Producto.**

Un producto de acuerdo con (Marketing, 2020), es un elemento que tiene una variedad de características tangibles, también hay con características intangibles (servicios).

**Insumo.**

Insumo es un concepto económico, el cual según (Definición, 2020), permite nombrar a un bien empleado en producir otros bienes. Así mismo, se puede usar para reemplazar la palabra materia prima o factor de producción.

**Papelería técnica.**

La papelería corporativa, según (Papelería corporativa, 2020), son los elementos gráficos utilizados para comunicar marketing como sobres, cartas y demás.

**Inventario.**

Los inventarios, de acuerdo con (Cocneto de, 2020), son bienes reales y concretos, estos son para vender, además estos inventarios se deben realizar en un periodo de tiempo determinado.

**Costos de mantener.**

Según (SlideShare, 2016), el costo de mantener es el precio pagado por concepto de acciones realizadas para conservar un bien o servicio.

**Pólizas.**

Las pólizas según (Suramericana S.A., 2020), menciona que: “Documento que instrumenta el contrato de seguro fleja las normas que regulan las relaciones contractuales entre las partes” (pp. 5).

**Materias primas.**

Las materias primas, según (EcuRED, 2020), “Son todos aquellos productos en su estado bruto o sin modificar extraídos de la naturaleza, que sirven como insumo para fabricación de nuevos materiales y mercancías” (p. 4).

**Provisiones.**

Las provisiones, de acuerdo con (Zapata, 2014), data que: “Son todos aquellos productos que la organización requiere consumir para el proceso de fabricación y distribución a los clientes finales que no son materia prima, al ser elaborados previamente por otra empresa” (p. 6).

**Publicidad.**

La publicidad es una de las actividades que, según (Duran, s.f), se desarrollan en las diferentes organizaciones para comunicarse con el exterior de estas. De ahí se puede adaptar el proceso comunicación a la publicidad.

**Proceso de comunicación.**

Este proceso de comunicación, de acuerdo con (Duran, s.f), se trata de un proceso el anuncio, quien lo realiza y el público, deben coordinarse para los efectos de la publicidad deseados.

**Producto, servicio, idea o institución.**

Este concepto, según (García, s.f), menciona que, la publicidad anuncia productos tangibles, intangibles, así mismo, da a conocer ideas e instituciones.

**Objetivos de la publicidad En las empresas.**

Este concepto de acuerdo con (Duran, s.f), se resumen en conducir ventas, dando a conocer un producto o marca, favoreciendo un producto nuevo, maximizar el consumo, mantener la preferencia por la marca, captar nuevos clientes, y demás.

**Comunicación o marketing.**

Un ejemplo de comunicación o marketing es la publicidad según (Duran, s.f), esta publicidad se realizará en la compañía cuando se necesite comunicar. De manera general, el marketing se basa en la comunicación en el momento oportuno con las ideas pertinentes.

**Marca.**

La marca según (Universidad Rey Juan Carlos (URJC), 2019), la define como: “Es el nombre, símbolo o diseño asignado a un producto o servicio que lo da a conocer, lo identifica y lo diferencia de la competencia, garantiza su calidad y asegura su mejora” (pp. 9).

**Imagen de marca.**

La imagen de marca, de acuerdo con (Mayorga, 2017), menciona que: “Es un conjunto de percepciones, asociaciones y prejuicios que tiene el público, que crean una imagen mental de las características del producto y de los valores simbólicos atribuidos por la publicidad” (p. 5).

**Valores referidos a los productos.**

Este concepto, con base en (Gracia M. , 2008), menciona que se busca que le producto logre diferenciarse, sea auténtico y creíble.

**La identidad corporativa.**

La identidad corporativa, es un concepto que según (Ortiz, 2008), menciona que “Este recurre a la elaboración del concepto de cultura de empresa, al de creatividad, diseño gráfico, industrial y ambiental y a la información institucional” (pp. 7).

**Publicidad conjunta.**

De acuerdo con (Ortiz, Marta, & Osorio, 2014), este concepto es cuando entre dos o más empresas realizan planes estratégicos de marketing.

**Publicidad colectiva.**

Este concepto, de acuerdo con (Duran, s.f), “Representa los intereses de un sector, Publicidad genérica: para favorecer a una categoría de producto, sin que aparezcan marcas” (pp. 3).

**Objetivos publicitarios.**

Los objetivos publicitarios, según (Hernández, 2019), necesitan de los siguientes elementos “Intención (respuesta cualitativa), intención sobre un target, proposición de target a alcanzar (cobertura cuantitativa) y plazo de tiempo (duración de la campaña)” (p. 9).

**Venta personal.**

La venta personal se produce cuando, de acuerdo con (Mheducation, s.f), un vendedor individual le vende un producto, servicio o solución a un cliente.

**Comercialización.**

Este concepto se basa según (Torres, 2020), cuando la realiza introducción de un nuevo producto en el mercado.

**Franquicia.**

Este concepto se basa según (Agustingrau, 2020), cuando se realiza una propuesta de adquirir un local, con nombre independiente reconocido.

**Innovación.**

Es un concepto, que de acuerdo con (BBVA, 2020), se expresa como idea de producto o tecnología que se puede mejorar.

**Merchandising.**

Según (Digitalbooks, 2020), es: “Habitualmente se emplea esta palabra para definir elementos promocionales o publicitarios referidos a un determinado equipo, evento, campaña. Etc.” (pp.5).

**Producto.**

El producto se cataloga según (Ontyche, 2020), como un material, bien, servicio, entre otros.

**Necesidad.**

La necesidad con base a (Mayo, s.f), se puede definir como: “La carencia de un bien básico” (p. 1).

**Demanda.**

Este concepto representa según (Marketing, 2020), el deseo que tiene personas por adquirir un recurso, bien, servicio y demás.

**Mercado.**

Un mercado, de acuerdo con (Thompson, 2020), lo define como conjunto de usuarios que tiene la necesidad de adquirir un bien, servicio o demás.

**Campaña.**

Es un conjunto de eventos que, de acuerdo con (Chávez, 2005), son programados para alcanzar un objetivo propuesto en la compañía.

**Objetivos de las campañas.**

Los principales objetivos de las campañas, según (Chávez, 2005) son: Informar, persuadir, recordar y reforzar.

*Campañas de imagen institucional o corporativa.* De acuerdo con (Tirado, 2013), las compañías o empresas quiere que su imagen sea positiva para que cualquier persona que escuche de ellos.

*Existencias.* Según (Tirado, 2013), las existencias son los materiales depositados en los almacenes, así mismo, este concepto puede utilizarse como sinónimo de inventario.

*Elementos de la firma.* Se refiere al logotipo, guiado a según (Tirado, 2013), la dirección de la empresa, recomendaciones logotipo, entre otras características.

**Marco teórico**

El marco teórico que se presenta a continuación relaciona los elementos teóricos que proporciona elementos para la articulación de la propuesta. Cada uno de los temas fueron seleccionados, teniendo concordancia con los elementos identificados en el diagnóstico del problema.

## **Inventarios.**

### ***Introducción.***

La gestión de inventarios es un concepto fundamental para el desarrollo del proyecto, de acuerdo con (Universidad Nueva Granada, s.f), es una operación que se realiza en la cadena de abastecimiento; donde se basa en la optimización, conteo y control de todos los componentes dirigidos al almacén.

### ***Objetivo general.***

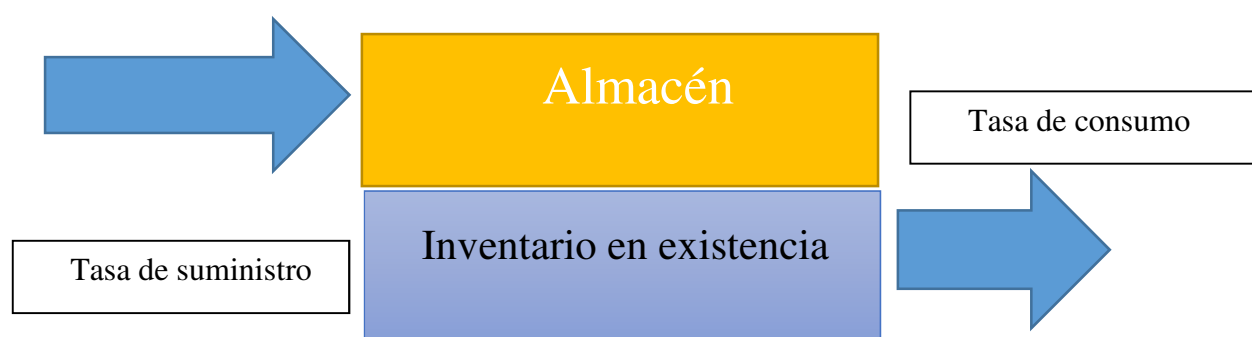
El objetivo general de la gestión de inventarios se basa según (Universidad Nueva Granada, s.f), en proporcionar a los participantes una idea precisa y actual de la gestión de inventarios, qué compone esta actividad.

### ***Objetivos específicos.***

De esta manera, los objetivos específicos según (Universidad Nueva Granada, s.f), son:

- Estudiar y analizar los conceptos básicos que componen la gestión de inventarios, para determinar el alcance que tiene esta actividad frente al éxito de las organizaciones.
- Conocer las formas en las que se pueden administrar los inventarios y realizar aprovisionamientos en cualquier empresa.
- Comprender y examinar cuáles son los diferentes tipos de inventario existentes y así mismo, lograr la adecuada implementación de cada uno de ellos dependiendo el escenario de desarrollo (pp. 6).

Es necesario tener en cuenta que, con base a un documento de economía (Economía simple, 2020), un inventario, es el aprovisionamiento de materiales que tiene como escenario principal facilitar el proceso productivo y la satisfacción de la demanda de los clientes. De igual manera, la gestión de inventarios, el organizar, planificar y controlar el conjunto de stocks pertenecientes a una organización.



**Figura 5.** Modelo flujos de transferencia almacén. Adaptado de (Economía simple, 2020).

El significado de inventario, de acuerdo con (Economía simple, 2020), es según la definición del ámbito económico es la relación ordenada de bienes de una organización o persona, en la que además de los stocks, se incluyen también otra clase de bienes.

Ahora bien, la importancia de los inventarios según (Economía simple, 2020), es que las empresas quieren tener material disponible para satisfacer la demanda del cliente justo cuando este los solicite, así mismo, se puede considerar una herramienta que mantiene una regulación entre la salida y la entrada de mercancía.

#### **Objetivos de la gestión de inventarios.**

El objetivo primordial de la gestión de inventarios, según (Universidad Nueva Granada, s.f), es actuar como reguladores entre los ritmos de abastecimiento, donde también se reduce el riesgo, se disminuye el costo de suministros de la producción, se anticipa las variaciones previstas de la oferta y la demanda, entre otros.

Igualmente, (Universidad Nueva Granada, s.f), data que hay que ajustar el equilibrio entre calidad de servicio, y costo del inventario (en necesario tener en cuenta, el sistema de reposición y el stock de seguridad).

#### **Ventajas de un sistema de gestión.**

Así mismo, la ventaja del sistema de gestión, según (Universidad Nueva Granada, s.f), es establecer un procedimiento organizativo, donde sea primordial:

- Disponer de todas las informaciones que afectan los artículos para administrar.
- Contabilizar adecuadamente los artículos en stock.
- Conocer su comportamiento histórico.
- Prever las necesidades medias futuras a satisfacer y aceptar un nivel de riesgo de ruptura.
- Calcular los pedidos a efectuar, teniendo en cuenta la disminución de costos de gestión y las condiciones y límites de los proveedores. (Universidad Nueva Granada, s.f).

- Mantener un stock de seguridad adecuado. (pp. 5).

**Materias primas, productos en proceso y productos terminados son las actividades principales de la gestión de inventarios.**

La gestión de inventarios se centra básicamente en materias de acuerdo con (Universidad Nueva Granada, s.f), también se centra en el proceso y productos terminados. Donde un concepto fundamental son los tipos de inventarios.

### **Tipos de inventarios.**

Existen diferentes tipos y formas para realizar los inventarios según las características físicas y la concepción logística, según (Universidad Nueva Granada, s.f), estos son algunos tipos:

- **Inventarios de materias primas o insumos:** Son aquellos que deben ser identificados y medibles, para determinar tanto el costo final y su composición.
- **Inventarios de materia semi elaborada o productos en proceso:** son aquellos productos que están en proceso de elaboración que no han sido terminados.
- **Inventario de productos terminados:** son aquellos fabricados por la empresa, que constituyen el objeto de la actividad empresarial.
- **Inventario de material de empaque y embalaje:** Son apropiados, utilizados para contener, proteger, manipular, y demás, guiados al público.

#### *Según su concepción logística.*

- **Inventarios cíclicos o de lote:** De acuerdo con (Universidad Nueva Granada, s.f), son inventarios que se requieren para apoyar según el tamaño del lote.
- **Inventarios estacionales:** Según (Universidad Nueva Granada, s.f), se realizan con el fin de cumplir económicamente la demanda estacional, variando los niveles de producción, satisfaciendo así la afluencia respectiva.
- **Inventarios de seguridad:** Estos inventarios según (Universidad Nueva Granada, s.f), son aquellos que existen en la empresa como incertidumbre en la demanda u oferta de unidades.
- **Inventarios especulativos:** estos se derivan cuando se espera un aumento de precios superior a los costos de acumulación de inventarios; por ejemplo, si las tasas de interés son negativas o inferiores a la inflación. (Universidad Nueva Granada, s.f).



## Clasificación de inventarios.

*Los inventarios se clasifican en ABC y según su demanda.*

De acuerdo con (Universidad de las Américas Puebla (UDLAP), s.f), en toda organización se hace necesaria una discriminación de artículos, para conocer por qué las características tienen ciertos parámetros.

### *Clasificación ABC.*

De acuerdo con la clasificación ABC, (Universidad de las Américas Puebla (UDLAP), s.f).Es una metodología que se usa de acuerdo con los criterios establecidos, de la siguiente manera:

#### A

- Productos de alto valor y/o de gran venta, que requieren de mayor atención y cuidado a través de:
- Análisis de mercado, de precios y costos.
- Registro y control de inventarios.
- Determinación precisa de las exigencias de seguridad.
- Aplicación preferencial del análisis de valores.

#### B

- Productos de alto valor con ventas moderadas, requieren un tratamiento normal; es decir una atención ajustada a los requerimientos del negocio.

#### C

- Productos de bajo valor y/o poca venta, que deben tratarse según el principio de la simplificación productiva y administrativa de la reducción de costos.
- Requisitos simplificados de inventarios.
- Trámites simplificados en el manejo de pedidos y pedidos de grandes cantidades.
- Supervisión simplificada de las existencias.

**Figura 6.** Clasificación ABC. Adaptado de (Universidad de las Américas Puebla (UDLAP), s.f).

En esencia, para establecer los niveles de importancia de un producto, según (Universidad de las Américas Puebla (UDLAP), s.f), se deben tener en cuenta: Ventas anuales, Costo unitario, Oferta y demanda del material, entre otras características.

### **Clasificación según demanda.**

Los inventarios según la demanda se clasifican en dos grupos: los de demanda dependiente y los de demanda independiente:

***Demanda independiente.*** De acuerdo con (Universidad de las Américas Puebla (UDLAP), s.f), la demanda independiente es aquella que está determinada directamente por el mercado:

- Productos terminados que se facturaron.
- Demanda de la cliente guiada en repuestos.

***Demanda dependiente.*** De acuerdo con (Universidad de las Américas Puebla (UDLAP), s.f), la demanda dependiente, se relaciona con la demanda de otro artículo:

- Características de fábrica.
- Insumos.
- Repuestos solicitados

### **Tipos de sistemas y modelos de inventarios.**

Los tipos de sistemas y los modelos de inventarios, según (Universidad de las Américas Puebla (UDLAP), s.f), brindan métodos óptimos para el control de pedidos.

Los tipos de sistemas son un conjunto de normas aplicadas al control y manejo de bienes que se emplean en una organización. De acuerdo con (Universidad de las Américas Puebla (UDLAP), s.f), al sistema le corresponde:

- Ordenar (recepción y despacho de pedidos).
- Determinar el momento de realizar el pedido.
- Actualizar información de pedidos.

### **Tipos básicos de sistemas de inventarios.**

***Sistema P.*** Según (Universidad Nueva Granada, s.f), este sistema muestra un periodo constante entre cada pedido realizado.

***Sistema Q.*** De acuerdo con (Universidad Nueva Granada, s.f), este sistema tiene el mismo tamaño de lote y se realiza cuando es necesario.

### **Modelos de inventarios.**

***Modelos determinísticos.*** Los modelos de esta clase, según (Universidad Nueva Granada, s.f), datan que las entradas al almacén deben ser por lotes o pedidos constantes igual que el costo por pedir. Así mismo, dentro de este modelo se encuentra el EOQ.

***Modelos probabilísticos o aleatorios.*** De acuerdo con (Universidad Nueva Granada, s.f), menciona que: “En este modelo, la demanda se conoce solamente en términos de probabilidades”.

### **Sistema de control.**

El sistema de control de inventario debe cumplir las siguientes funciones, según (Universidad Nueva Granada, s.f), menciona que estas son: mantener un registro actual de las cuentas existentes, informar el nivel de existencias para saber cuándo y cuánto se debe pedir de cada producto, notificar situaciones, y elaborar informes dirigido a los responsables.

### **Obsolescencia de inventario.**

La obsolescencia es la cualidad del desuso de un objeto, de acuerdo con (Universidad Nueva Granada, s.f), surge cuando se produce un mal funcionamiento o porque la utilidad es insuficiente.

Cuando un producto llega a este estado puede causar consecuencias como: pérdidas en activos, destrucción física de productos, entre otros factores.

Ahora bien, con la información anterior se conoce el por qué es importante analizar un producto, sus características y el tiempo que puede durar en el mercado.

### **Administración de inventarios.**

Esta administración busca la forma de reducir los gastos en cuanto a la revisión y control de inventarios.

### **Elementos fundamentales.**

Los elementos fundamentales para una correcta administración de inventarios de acuerdo con (Universidad Sonora, 2019), son: coordinar recursos, maximizar patrimonio, reducir riesgos, manejo óptimo, pedido óptimo, y demás.

### **Políticas financieras.**

- Determinar los máximos y mínimos de niveles de existencia en los inventarios.
- Criterio para determinar el tamaño y frecuencia de los pedidos (pedido óptimo).
- Criterios para sustitución de proveedores. (Universidad Sonora, 2019).

### **Objetivos de la administración del inventario.**

Los objetivos de la correcta administración de inventarios, según (Universidad Sonora, 2019), se tratan en maximizar utilidades, eficiencia, y minimizar costos (pedido, mantenimiento de inventarios).

### **Lote económico.**

En este apartado, de acuerdo con (Universidad Sonora, 2019), se encuentran las siguientes características: determinar el consumo promedio, evitar quedarse sin material, determinar tiempos, márgenes existencias mínimas y tener un catálogo con el análisis indicado.

### **Otros estudios para realizar.**

En este ítem conviene según (Universidad Sonora, 2019), realizar estudios como: justo a tiempo, capacidad instalada de la empresa, estudio financiero que evalúe la optimización, y la localización de cuellos de botella.

Análisis del costo – beneficio.

Es una técnica que determina que tan conveniente son los costos. Una manera para realizar este tipo de análisis es guiar el análisis hacia el punto de equilibrio donde se manejan los costos fijos y variables, relacionados con los ingresos pertinentes.

### **Motivación, naturaleza e importancia de los inventarios.**

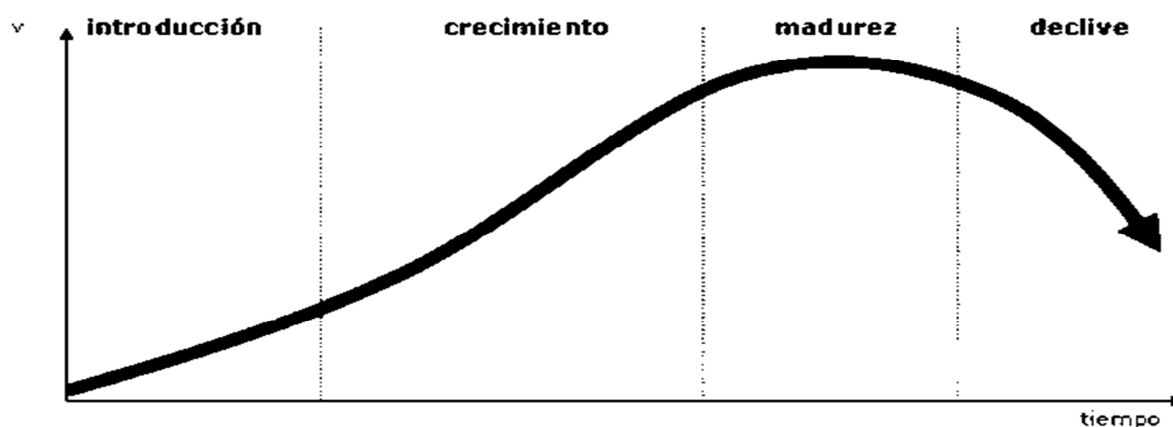
El control de inventarios es uno de los temas más complejos y apasionantes de la Logística y de la planeación y administración de la cadena de abastecimiento, según (Rodriguez, Serna, Gonzalez, & Aristizabal, 2019), los inventarios se causan por un desliz de demanda y el producto, sin embargo, para mitigar estas esto se implementan estrategias como:

- La consolidar las fases de distribución con las bodegas.
- Estandarizar de forma adecuada los productos para evitar acumulación de productos.
- El mejoramiento de los sistemas de pronósticos de demanda.
- Mejores alianzas y sistemas de comunicación de proveedores y clientes.

- Realizar técnicas como el cross-docking, el cual consiste en pasar directamente los productos de la sección de recepción de un centro de distribución hacia la zona de despacho en cierto tiempo.
- La reducción de demoras y tiempos de reposición en cuanto a la cadena de abastecimiento.

Muestra el ciclo normal de vida de muchos productos, de acuerdo con (Rodriguez, Serna, Gonzalez, & Aristizabal, 2019), el control de inventario cambia dependiendo el estado en el que se encuentra el producto. Así mismo, el inventario debe cumplir la demanda del producto y el desarrollo, de esta manera el control debe ser específico para evitar el exceso de devoluciones y, a la vez, garantizar el nivel de servicio requerido por los clientes, es decir, el ciclo de vida del producto es esencial para evitar los fallos mencionados.

### Ciclo de vida del producto.



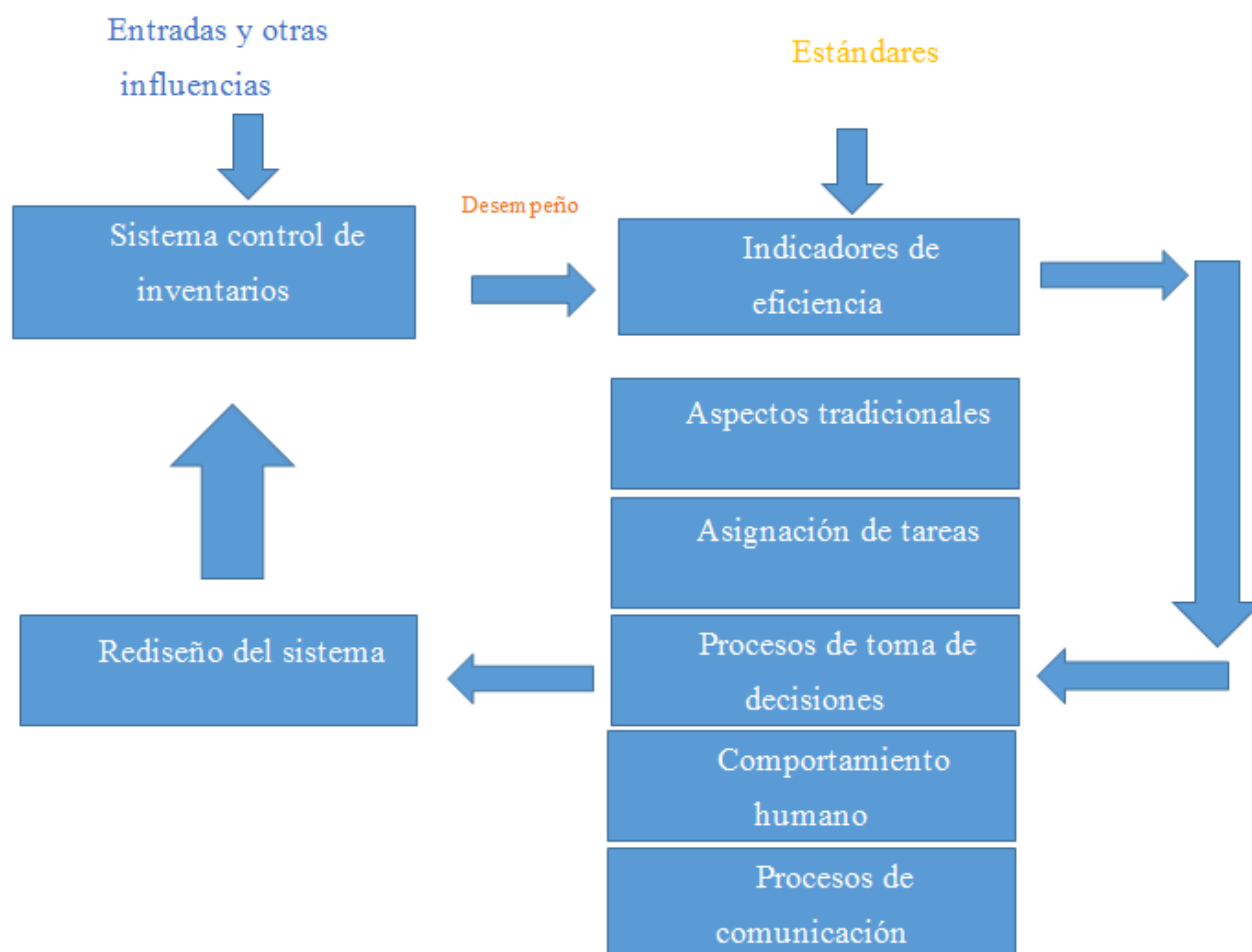
**Figura 7.** Ciclo de vida del producto. (Debitoor, 2020).

Un concepto esencial para abordar el proyecto es la correcta organización de un sistema de control de inventarios, de acuerdo con (Vidal , 2010), menciona que hay una representación de cuatro dimensiones básicas:

- La asignación de tareas. Según (Vidal , 2010), esta dimensión comprende la estructura organizacional de una empresa jerárquico dentro de la organización. Debe tenerse especial cuidado en la concordancia entre las funciones asignadas y el nivel de autoridad de la persona.

- Los procesos de toma de decisiones: De acuerdo con (Vidal , 2010), de forma general esta dimensión trata del planteamiento de estrategias para tomar decisiones rápidas y congruentes.
- Los procesos de comunicación. Esta dimensión data según (Vidal , 2010), que es necesario conocer cómo se encuentra el producto en su almacenamiento, cuando tarda en enviarse, el camión, el recibo, entre otras características.
- Las relaciones interpersonales y los aspectos de gestión humana. En cuanto a esta dimensión, (Vidal , 2010), menciona que las relaciones humanas influyen en el desempeño de las operaciones incluyendo la gestión de inventarios.
- Con base a las dimensiones, se crea un marco de referencia para resolver problemas administrativos de control de inventarios, la cual se mostrará en la siguiente tabla.

### Metodología para control de inventarios.



**Figura 8.** Metodología para control de inventarios. Adaptado de (Ojeda, 2020).

**Clasificación funcional de los inventarios.**

Este concepto es importante, pues contribuye a que muchos errores frecuentes se puedan evitar, de acuerdo con (Vidal , 2010), hay cuatro tipos de inventarios, estos son: inventario cíclico, de seguridad, de anticipación o estacional, y en tránsito.

## Capítulo 5. Resultados

Este capítulo tiene como propósito dar evidencia del proceso de caracterización del inventario encontrados en la empresa SURA, y a su vez demostrar cómo se puede construir una propuesta que permita reducir problema de exceso y obsolescencia de inventarios. Para ello se inicia con la descripción del comportamiento del proceso de compra, y gestión de inventarios que tiene la empresa SURA desde el año 2010.

### Línea de tiempo – Compañía suramericana de seguros (SURA), proceso y evolución

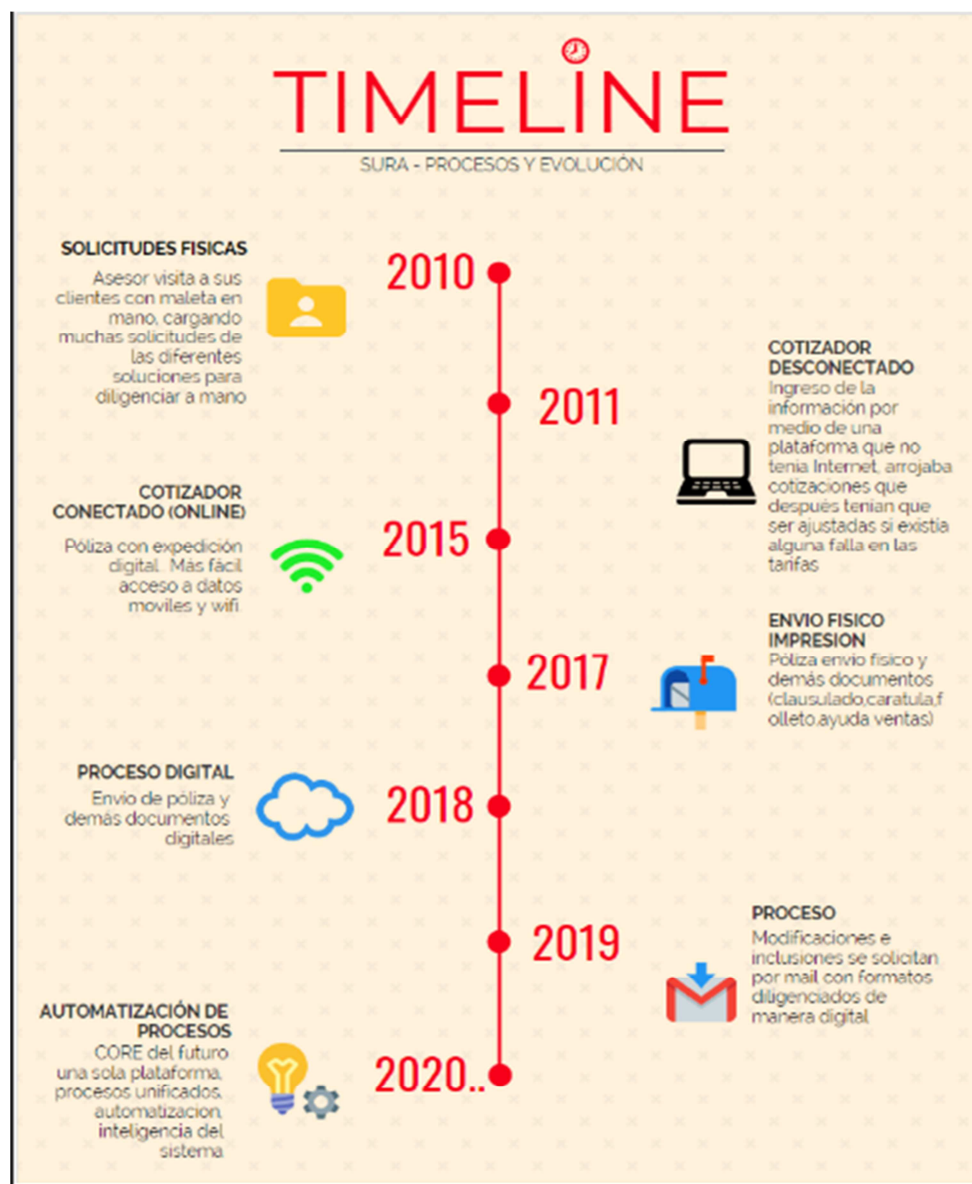


Figura 9. TimeLine. Autoría propia.



En la figura 10 se observa la evolución en la última década de la transformación de los procesos dentro de la compañía suramericana de seguros (SURA) sede calle 93, donde en el 2010 los procesos eran manuales y físicos y en la actualidad la compañía tiene automatizados todos sus procesos, en esta línea de tiempo notamos procesos que año tras años ha surtido la compañía, enfocado en una organización de avance tecnológico, brindando lo mejor a sus clientes en cuanto a procesos y plataformas amigables.

**Año 2010.** En este año muchos procesos al interior de la organización se realizaban de manera física, desde la solicitud con la información del cliente hasta la expedición de la póliza y entrega de la misma, en este proceso el 100% de la gestión del negocio al igual que la gestión documental era manual.

**Año 2011.** En este periodo el proceso de cotización se realizaba por medio de una plataforma de la compañía la cual no dependía de una red de internet por esto el nombre de cotizador desconectado, ya que esta plataforma operaba bajo una configuración de perfil preestablecida.

Para finalizar el proceso de expedición se requería algunos complementos que se debían diligenciar de manera física.

**Año 2015.** Se inicia la implementación de los primeros procesos digitales por medio de plataformas con conexión Wifi, siendo este el primer acercamiento a la optimización de procesos y tiempos de respuesta.

**Año 2017.** A pesar del proceso ser digital, era requisito indispensable para los clientes la entrega de la póliza de manera física y el diligenciamiento de algunos formularios para complemento de la póliza se debían diligenciar de manera física, tales como: autorización de exámenes, sarlaft, autorización de débitos automáticos y designación de beneficiarios.

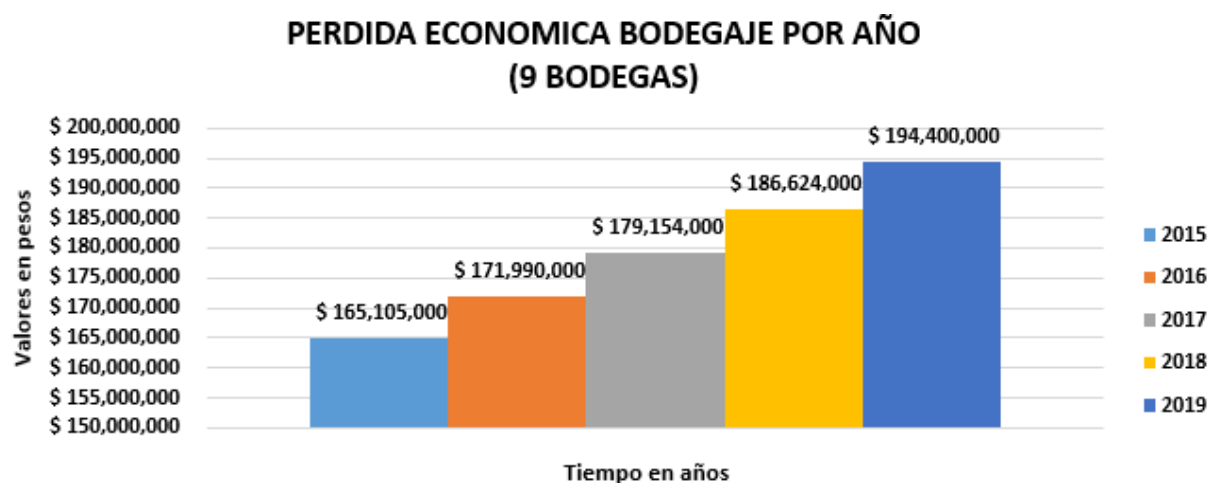
**Año 2018.** Proceso digital al 80%, modificaciones, inclusiones y renovaciones se hacían de forma física.

**Año 2019.** En la actualidad la transición de físico a digital se encuentra en un 95%.

**Año 2020.** La compañía tiene como objetivo la unificación y atomización de procesos logrando la optimización de recursos, tiempo, calidad y tiempo de respuesta y aprovechamiento de espacios, logrando también la reducción del impacto negativo del medio ambiente.

## Identificación de costos por operaciones

A continuación, se relaciona los hallazgos de la caracterización de inventarios entendiendo como puntos de referencia la categoría del producto, y el año de adquisición frente a los gastos que se pueden tener por el mismo



**Figura 10.** Pérdida económica bodegaje. Autoría propia.

En la figura 10, se analiza la pérdida económica del bodegaje por año desde el 2015 hasta 2019 de las 9 bodegas de la compañía de seguros suramericana (SURA) sede calle 93 objeto de estudio en este proyecto.

Para llegar a este resultado que se observa en la gráfica se utiliza el criterio de búsqueda de información revisando el contexto y definiendo los parámetros de búsqueda correspondientes al tiempo de obtención. De ello se pudo obtener un informe que permite determinar valores en pesos, stock y los artículos no vigentes, estos artículos no vigentes representan a la compañía una pérdida \$580.800.000 en los últimos 5 años al igual que el costo de bodegaje por valor de \$897.273.000 generado por almacenar dichos artículos, con base en las cifras anteriormente mencionadas se identifica que el proceso carece de una adecuada administración para lograr resultados positivos.

Se visualiza una pérdida económica en los últimos 5 años por valor de \$897.273.000 correspondiente a bodegaje de papelería corporativa y merchadising, así: para 2015 \$165.105.000, para 2016 \$171.990.000, para 2017 \$179.154.000, para 2018 \$186.624.000 y para 2019 \$194.400.000, estos datos tienen una línea de tendencia ascendente debido al incremento

anual de los costos de arrendamiento. Esto se debe a la sobre existencia de inventarios en las bodegas, aún más por productos que son obsoletos, y no se le ha podido dar salida, por causas como el desuso, sobre existencias entre otros



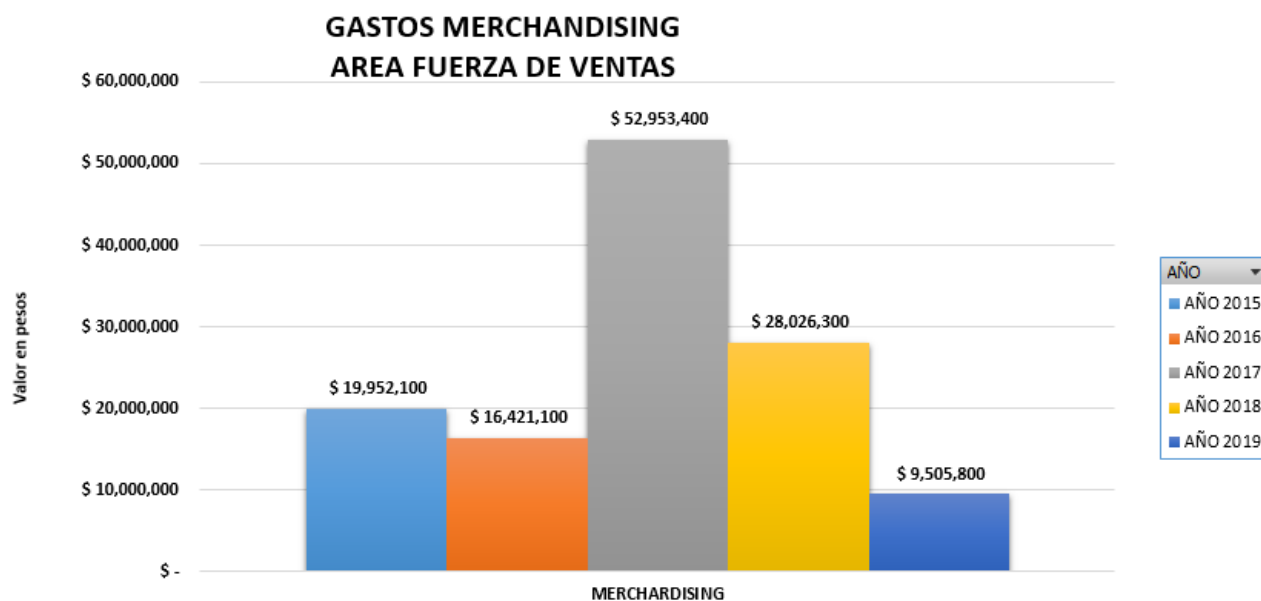
**Figura 11.** Pérdida Económica. Autoría propia.

En la Figura 11, se presenta una comparativa entre la pérdida económica de papelería corporativa y merchandising en la compañía suramericana de seguros (SURA) sede calle 93 desde el año 2015 al 2019.

Es importante remarcar que en el 2017 aún estaba el proceso de expedición de pólizas, así como los procesos realizados con solicitudes y papelería física, los cuales representan existencias cercanas a \$ 141.385.053. Se puede evidenciar un valor menor en el 2018 en este rubro, en este año ya se estaba implementando el proceso digital, sin embargo, ya que algunas actividades se hacían de manera física, y otras en la plataforma., lo cual llevo a desarrollar compras de papel en menores cantidades, lo cual se pude contrastar con la ejecución presupuestal en este rubro por valor de \$ 64.081.707.

En el 2019 donde el proceso digital ya ha sido implementado en un 95%, podemos notar que la reducción comparada de un año a otro es casi del 80% al 2019, en este año el presupuesto gastado tiene un valor de \$ 23,809,014. Partiendo de esto se puede inferir que este debe seguir disminuyendo debido a que la compañía le apuesta a una tecnología avanzada donde los procesos sean totalmente automáticos y digitales al punto de no gastar papel, lo cual representa una total ejecución de presupuesto en este rubro \$ \$ 412,812,255

Al realizar un análisis de las pérdidas económicas para la compañía suramericana de seguros (SURA) sede calle 93 por concepto de inventarios y bodegaje en los últimos 5 años, se puede desatacar que el valor acumulado es de \$ 1.436.943.955.



**Figura 12.** Gastos merchandising. Autoría propia.

En esta figura se presenta los montos acumulados para la pérdida económica por valor de \$126.858.700 en el área de fuerza de ventas, esta cifra es corresponde al periodo de tiempo comprendido entre el año 2015 a 2019. De ello se puede destacar la disminución de los 2 últimos años, lo cual se debe a que la compañía ha implementado otro tipo de merchadising para llegar al cliente, ahora brinda experiencias como clases de yoga virtual, descuentos en almacenes de convenio, charlas a públicos segmentados que se buscan impactar y un sin número de estrategias comerciales logrando cautivar al cliente, este tipo de experiencias reemplaza los suvenires tangibles.



**Figura 13.** Gastos papelería corporativa. Autoría propia.

A partir de la información proporcionada por la figura 13, es posible evidenciar que se tiene una variación año a año, esto se debe a que las áreas de expedición e indemnizaciones demanda una cantidad de papelería al mes, esto obedece a sus procesos. Así es posible evidenciar las condiciones

Expedición: en los últimos 3 años podemos apreciar que los valores se redujeron de manera significativa, tenido un comportamiento progresivo, lo cual se puede relacionar con la migración al proceso digital. Un ejemplo de ello es el cotizador conectado eliminando de esta manera todas las solicitudes físicas, se aumentan los procesos vía email y por demás plataformas implementadas por la compañía.

Indemnizaciones: De acuerdo con la información recolectada se puede evidenciar que esta área sigue siendo muy formal en sus procesos, aunque la compañía haya implementado plataforma de reclamaciones con el fin de sustituir formatos aún se siguen enviando respuestas físicas formales porque su proceso así lo exige.

## Propuesta

Según los hallazgos evidenciados para el control de este tipo de inventarios en la empresa suramericana de seguros (SURA) sede calle 93 se define una serie de lineamientos que permitan reducir la cantidad de stocks de inventarios existentes en los almacenes de SURA. Para ello se proponen cambios funcionales en las operaciones de generación de pedidos que se centran en los siguientes ejes:

- Generación de solicitud de pedidos diligenciada por un formato de común conocimiento y centralizado.
- Un modelo de control centralizado de inventarios, en donde se aplique políticas de revisión mensual.
- Caracterización de los ciclos de vida de los productos, y su rotación a partir del historial de consumo que tiene la empresa.

Cada una de estas iniciativas de cambio requieren de poder instruir de forma adecuada las condiciones operacionales a cada uno de los colaboradores que tiene la organización, en donde para ello se ha implementado por áreas capacitaciones centradas en:

- Políticas de inventarios acorde con los materiales y suministros de cada área
- Proceso de seguimiento, y generación de indicadores con respecto al consumo de productos
- Toma de decisiones frente al impacto económico y ambiental negativo dentro de la organización.

Por otra parte, como resultado de esta pasantía se ha generado una serie de propuestas de cambio que se encuentran en desarrollo para el segundo semestre del año 2020, en donde cada una de ellas busca mejorar la utilización del recurso y minimizar el gasto. A continuación, se presentan cada una de las propuestas que se generaron:

- Consulta de existencias centralizadas: Implementar una plataforma de consulta de existencias de las referencias caracterizadas para cada unidad de negocios, esto con el fin de conocer el stock existente a nivel global de los almacenes, y poder tomar decisiones frente a futuros pedidos. Esto como procura de evitar compras de artículos que se encuentren disponibles en bodega.

- Proceso de seguimiento: Una vez presentada esta problemática a los líderes de área, se propuso hacer un proceso de mejora al de seguimiento de las cifras de compras. Esto a partir de la identificación de sus dinámicas, en donde se realiza comparativos mensuales en el presupuesto.
- Optimización de inventarios: Como medida adicional para lograr la optimización de los inventarios se está recolectando la información histórica y periódica de los servicios y unidades de negocio en donde se busca deben las referencias con mayor rotación y sus respectivos costos. Esto con el fin de poder establecer un tamaño óptimo de pedido de donde se pueda ajustar con los nuevos registros generados
- Intercambio de existencias: Lograr la interacción entre líderes de bodega para conocer las existencias y necesidades de cada una, planteando intercambios de referencias entre bodegas. Si bien esto se puede desarrollar con un sistema centralizado, la toma de decisiones aún recae en los líderes de unidades de negocios, que tienen a su vez la gestión de las bodegas.
  - Canales de comunicación: Generar canales de comunicación para dar a conocer entre líderes de bodega las existencias y lograr de esta manera el aprovechamiento de las referencias existentes para atender las necesidades de otras áreas.
  - Procesos de formación: Realizar formaciones para el personal involucrado en esta gestión, dado que la falta de conocimiento impacta de forma negativa no solo el proceso sino también el presupuesto y el medio ambiente

Así mismo se propone donar a entidades y/o fundaciones los materiales obsoletos o no funcionales para la empresa, pero que se encuentren en condiciones propicias. Esto con el propósito de reducir el impacto ambiental que se tiene con todo este material en procesos de disposición final, buscando que se pueda generar a su vez un impacto social favorable, teniendo en cuenta que estas referencias que son funcionales para otros entornos pasar a ser obsoletas para la compañía por diferentes situaciones (desactualización, migración a proceso digital, cambio de políticas).

## Conclusiones

Atendiendo el propósito definido para este proyecto se identifica el control de inventarios en artículos de papelería corporativa y merchadising en la compañía suramericana de seguros (SURA) sede calle 93. En donde debido a la falta de políticas claras en el manejo de los inventarios y para ello se desarrollan 3 objetivos específicos expuestos en el proyecto.

Teniendo en cuenta lo anterior se presenta la descripción de los hallazgos relacionados con cada uno de los objetivos

Se identifica cómo se gestiona el control de inventarios de artículos de papelería corporativa y merchadising para los insumos adquiridos en SURA. Esto se logra a partir del diagnóstico de la parte interna de la compañía y en donde se encuentra que no se están cumpliendo con los procesos de gestión de compra y esto se hace de manera empírica, para ello se identifica la cadena de suministro de la empresa y se analiza qué la empresa está malgastando presupuesto en el no control de este tipo de inventarios no sistematizados.

Después se analiza los procesos de generación de pedidos y la relación con los inventarios disponibles en las bodegas, donde se descubre que no hay un análisis historial de pedidos mensuales para solicitar inventarios, es decir qué se están realizando pedidos a los proveedores sin determinar una cantidad de exacta y esto puede afectar en la acumulación de stock dentro de la bodega.

Según los hallazgos evidenciados para el control de este tipo de inventarios en la empresa suramericana de seguros (SURA) sede calle 93 se propone que la solicitud de pedidos sea diligenciada mediante un formato sencillo y también se apliquen políticas dentro de los inventarios y esto se debe hacer mensualmente dónde se registre un historial y la empresa pueda disminuir costos del presupuesto que se está desperdiciando.

Y por último con base en los resultados en el desarrollo de este documento se propone generar unas políticas de inventario dentro las cuales exista un espacio de charlas de concientización, formaciones a los encargados de este proceso, generación de indicadores y toma de decisiones frente al impacto económico y ambiental negativo dentro de la organización.



## Recomendaciones

Para lograr un resultado eficiente y el éxito en la implementación se recomienda:

- Generar políticas que le den importancia y claridad al proceso de gestión de inventarios con el fin de optimizar el mismo
- Formación y sensibilización de cara a las nuevas políticas, exponiendo el impacto económico y las responsabilidades al personal involucrado.
- Reestructurar el manual de funciones del cargo auxiliar de negocio implementando nuevas responsabilidades frente al control de inventarios.
- Depurar las referencias que actualmente son obsoletas mediante un manejo responsable de dicho material para minimizar el impacto ambiental y de esta manera optimizar y aprovechar el espacio que está siendo utilizado por estos artículos.
- Reutilizar e intercambiar con otras áreas las referencias con baja rotación.
- Si se lleva a cabo las recomendaciones y propuestas sugeridas en el proceso de gestión de inventarios tendrá resultados eficientes y favorables para la compañía, sin duda esta problemática también se presenta en las 4 de las 5 regionales que complementan esta organización en la compañía suramericana de seguros (SURA) Colombia.
- Este modelo se puede replicar de manera practica con base en la experiencia de la implementación del presente proyecto en la compañía suramericana de seguros (SURA) sede calle 93.

## **Consideraciones**

Debemos trabajar con la resistencia al cambio.

Los diagramas aquí presentados, no es algo que se realiza de una sola vez y para siempre, en realidad es un análisis que no termina nunca, tendremos que estar siempre evaluando, pues cada vez que aparece una nueva tendencia, una nueva moda o tecnología se debe revisar las competencias. Ver si estás preparado para el cambio o tomar las acciones necesarias para no ser sorprendido.

No alcanza con la fase del diagnóstico, se debe pasar a elaborar un plan, no se gana nada teniendo una radiografía el negocio o proceso. Se debe elaborar un plan, hacer estrategias que te ayuden alcanzar lo que estas persiguiendo.

## Referencias

- Formacin Permanente para Artesanos Programa Leonardo Da Vinci . (s.f). *Marketing y publicidad*. Obtenido de Documento web: <http://projects.ifes.es/pdfs/hand/spa6.pdf>
- Actiweb. (2020). *Sistema de Inventarios*. Obtenido de Web: [http://www.actiweb.es/produccion-administrativa/sistema\\_de\\_inventario.html](http://www.actiweb.es/produccion-administrativa/sistema_de_inventario.html)
- Agustingrau. (2020). *Franquicias*. Obtenido de Web: <https://agustingrau.com/franquicias-franquicia/>
- ARLSURA. (2020). *Misión y Visión*. Obtenido de Web: <https://arlsura.com/index.php/44->
- Armijo , C. (s.f). *Planteamiento estrategico*. Obtenido de Documento web: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/san%20martin\\_ac/Cap2.PDF](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/san%20martin_ac/Cap2.PDF)
- BBVA. (2020). *Modelos de negocio, tecnologías de la información y la empresa del futuro*. Obtenido de Web: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/modelos-de-negocio-tecnologias-de-la-informacion-y-la-empresa-del-futuro/>
- Carro, R., & González, D. (s.f). *Administración de las operaciones*. Obtenido de Documento web: [http://nulan.mdp.edu.ar/1830/1/gestion\\_stock.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1830/1/gestion_stock.pdf)
- Castillo, L. (2013). *Diseño del sistema de gestión de inventarios para la empresa Surtijapon LTDA*. Obtenido de Documento web: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9423/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1>
- Caurin, J. (2017). *Tipos de inventarios*. Obtenido de Web: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-inventarios.html>
- Chévez, N. (2005). *Taller campañas*. Obtenido de Web: <https://canchicken.files.wordpress.com/2011/05/campaa-publicidad.pdf>
- Clases MGS. (2020). *Campañas: concepto, tipos y características*. Obtenido de Web: <http://clasesmgs.blogspot.com/2011/03/campanas-concepto-tipos-y.html>
- Cocneto de. (2020). *¿Qué es Inventario?* Obtenido de Web: <https://concepto.de/inventario/>

Debitoor. (2020). *Etapas en la vida de un producto*. Obtenido de Web: <https://debitoor.es/glosario/definicion-cvp>

Definición. (2020). *Insumo*. Obtenido de Web: <https://definicion.de/insumo/>

Digitalbooks. (2020). *El proceso de elaboración de una campaña de publicidad*. Obtenido de Web: <http://reader.digitalbooks.pro/content/preview/books/37793/book/OEBPS/chapter02.xhtml>

Duran, A. (s.f). *Fundamentos de la publicidad*. Obtenido de Documento web: <http://www.albertodeduran.es/wp-content/uploads/2014/08/1x05-Fundamentos-de-la-publicidad.pdf>

Economía simple. (2020). *Definición de Inventario*. Obtenido de Web: <https://www.economiasimple.net/glosario/inventario>

EcuRED. (2020). *Materia prima*. Obtenido de Web: [https://www.ecured.cu/Materia\\_prima](https://www.ecured.cu/Materia_prima)

García, P. (s.f). *Estrategias de Dirección Publicitaria*. Obtenido de Documento web: <https://ocw.unican.es/pluginfile.php/3102/course/section/2875/Tema%201.pdf>

Gracia, I. (2017). *Definición de Inventario*. Obtenido de Web: <https://www.economiasimple.net/glosario/inventario>

Gracia, M. (2008). *Las claves de la publicidad*. Obtenido de Documento web: [https://books.google.com.co/books?id=MSV9\\_aUxVzMC&pg=PA118&lpg=PA118&dq=Diferenciaci%C3%B3n+autenticidad+y+credibilidad.&source=bl&ots=H85rFg-vtU&sig=ACfU3U19-FM7YI8JtowQLEU5e0NVgDPDNg&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwicmdTot9XpAhXQVN8KHZDDCHkQ6AEwAXoECAkQAQ#v=o](https://books.google.com.co/books?id=MSV9_aUxVzMC&pg=PA118&lpg=PA118&dq=Diferenciaci%C3%B3n+autenticidad+y+credibilidad.&source=bl&ots=H85rFg-vtU&sig=ACfU3U19-FM7YI8JtowQLEU5e0NVgDPDNg&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwicmdTot9XpAhXQVN8KHZDDCHkQ6AEwAXoECAkQAQ#v=o)

Hernández, Y. (2019). *Logística de mercadeo*. Obtenido de Documento web: <https://repositorio.unan.edu.ni/10981/1/19626.pdf>

Manene, L. (2012). *Gestión de existencias e inventarios*. Obtenido de Web: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/08/08/gestion-de-existencias-e-inventarios/>

- Marketing. (2020). *Concepto de producto*. Obtenido de Web: <https://www.marketing-xxi.com/concepto-de-producto-34.htm>
- Mayo, J. (s.f). *Introducción al Marketing Conceptos básicos*. Obtenido de Documento web: [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/20592/1/Tema1\\_marketing\\_STUD.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/20592/1/Tema1_marketing_STUD.pdf)
- Mayorga, J. (2017). *Personalidad de marca*. Obtenido de Documento web: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/456576/jamg1de1.pdf?sequence=1>
- Mheducation. (s.f). *Los consumidores, clientes y usuarios*. Obtenido de Documento web: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448175840.pdf>
- Nostrum. (2011). *Gestión de existencias*. Obtenido de Web: <http://www.nostrum.es/blog/2011/02/18/gestion-de-las-existencias/>
- Ojeda, B. (2020). *Sistema para control de inventario, venta y generación de datos comerciales de restaurante*. Obtenido de Web: <https://sites.google.com/site/2015scbrambilaojeda/3-metodologia/3-2-marco-referencial/3-2-3-sistema-para-control-de-inventario-venta-y-generacion-de-datos-comerciales-de-restaurante>
- Ontyche. (2020). *Conceptos Marketing*. Obtenido de Web: <https://www.ontyche.com/marketing/conceptos-marketing/>
- Ortiz, M. (2008). *Construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en eléctricos y ferretería DELTA LTDA -una oportunidad de comunicación a partir de un diagnóstico organizacional*. Obtenido de Documento web: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis216.pdf>
- Ortiz, M., Marta, C., & Osorio, D. (2014). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores*. Obtenido de Documento web: [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n\\_submissionb.pdf](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf)
- Papelería corporativa. (2020). *¿Que es la papelería Corporativa?* Obtenido de Web: <https://www.papeleriacorporativa.net/que-es-la-papeleria-corporativa/>

- Pino Yela , J. (2018). *Diseño de un plan para mejorar el procedimiento de control del inventario en la empresa AGROSAGI S.A.* Obtenido de Documento web: [http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/11264/Dise%C3%B1o\\_plan\\_mejorar.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/11264/Dise%C3%B1o_plan_mejorar.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Piñeiro, G. (2020). <http://projects.ifes.es/pdfs/hand/spa6.pdf>. Obtenido de Merchandising: <https://www.elblogdegerman.com/2009/08/04/merchandising-que-es-para-que-sirve-todas-las-claves-marketing-punto-de-venta/>
- Reyes, C., & Alvarado, J. (2014). *Administración 2*. Obtenido de Documento web: <https://books.google.com.co/books?id=tKeEBgAAQBAJ&pg=PA207&lpg=PA207&dq=Son+las+acciones+que+deben+realizarse+para+mantener+y+soportar+el+logro+de+los+objetivos+de+la+organizaci%C3%B3n+y+de+cada+unidad+de+trabajo+y+as%C3%AD+hacer+realidad+los+resultados+e>
- Rodriguez, N., Serna, J., Gonzalez, L., & Aristizabal, A. (2019). *Sistema de control de inventario*. Obtenido de Documento web: <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tda/375>
- Rojas, R. (2014). *Costos un enfoque administrativo y de gerencia*. Obtenido de Documento web: <http://bdigital.unal.edu.co/12101/1/costosunenfoqueadministrativoydegerencia%20cap%C3%ADtulos%20I-II.pdf>
- SlideShare. (2016). *determinacion-de-costos-del-mantenimiento-y-reparacion*. Obtenido de Web: <https://es.slideshare.net/rasielalain/determinaciondecostosdelmantenimientoyreparacion>
- Suramericana S.A. (2020). *Acerca de Suramericana*. Obtenido de Web: <https://www.suramericana.com/acerca-de.html>
- Thompson, I. (2020). *Definición de Mercado*. Obtenido de Web: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercado-definicion-concepto.html>
- Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Obtenido de Documento web: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Tolozá, E. (2017). *Desarrollo del sistema de gestión de inventarios y logística de almacén para la empresa vivas motor*. Obtenido de Documento web: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10573/20170524%20VIVAS%2>

0MOTOR%20ELSA%20TOLOZA%20CORRECCIONES%20FINALES%20PDF.pdf?s  
equence=1

Torres, L. (2020). *Crear un nuevo producto que logre posicionarse en el mercado y satisfaga las necesidades de los consumidores*. Obtenido de Web: <https://www.monografias.com/trabajos75/nuevo-producto-posicionarse-mercado/nuevo-producto-posicionarse-mercado.shtml>

Universidad de las Américas Puebla (UDLAP). (s.f). *Inventarios*. Obtenido de Documento web: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lmnf/castillo\\_g\\_ka/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmnf/castillo_g_ka/capitulo1.pdf)

Universidad Interamericana para el Desarrollo. (s.f). *Campañas de Publicidad*. Obtenido de Documento web: [http://brd.unid.edu.mx/recursos/Ejecutivas/Campanas\\_de\\_publicidad/CP\\_lectura03.pdf](http://brd.unid.edu.mx/recursos/Ejecutivas/Campanas_de_publicidad/CP_lectura03.pdf)

Universidad Nueva Granada. (s.f). *Gestión de inventarios*. Obtenido de Documento web: [http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion\\_empresas/logistica/unidad\\_3/DM.pdf](http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/logistica/unidad_3/DM.pdf)

Universidad Panamericana . (2020). *¿Qué es un control de inventario?* Obtenido de Web: <https://hipodec.up.edu.mx/blog/que-es-control-inventario>

Universidad Rey Juan Carlos (URJC). (2019). *Fundamentos del diseño, Apuntes de Fundamentos de Diseño*. Obtenido de Documento web: <https://www.docsity.com/es/fundamentos-del-diseno-1/5022437/>

Universidad Sonora. (2019). *Definición de inventario*. Obtenido de Documento web: <https://www.unison.mx/>

Vidal , C. (2010). *Fundamentos de control y gestión de inventarios*. Obtenido de Documento web: <https://books.google.com.co/books?id=IRPmDwAAQBAJ&pg=PA33&lpg=PA33&dq=Los+aspectos+administrativos+y+de+gesti%C3%B3n+de+los+inventarios+Un+tema+al+que+no+se+le+da+la+importancia+que+merece+y,+que+muchas+veces+se+ignora+en+los+sistemas+de+control+de+invent>

Xunta de Galicia. (s.f). *Publicidad*. Obtenido de Documento web:  
[http://www.edu.xunta.gal/centros/iessanchezcanton/aulavirtual2/file.php/322/Recursos/-LA\\_PUBLICIDAD.pdf](http://www.edu.xunta.gal/centros/iessanchezcanton/aulavirtual2/file.php/322/Recursos/-LA_PUBLICIDAD.pdf)

Zapata, J. (2014). *Fundamentos de la gestión de inventarios*. Obtenido de Documento web:  
[http://www.accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/manejo-de-inventario\\_1563983589.pdf](http://www.accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/manejo-de-inventario_1563983589.pdf)