

**Plan de mejora para el sistema de gestión de inventarios en la empresa El Bodegón  
de Cota ubicada en Av. 80 #2-51 bodega 15 local**

Jeison Alexander Cortés Sánchez  
Laura Viviana Ríos Cubillos  
Rafael Andres Vargas Veloza

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa Especialización en Gerencia De Empresas  
Bogotá D.C  
2020

**Plan de mejora para el sistema de gestión de inventarios en la empresa El Bodegón  
de Cota ubicada en Av. 80 #2-51 bodega 15 local 9.**

Jeison Alexander Cortés Sánchez

Laura Viviana Ríos Cubillos

Rafael Andres Vargas Veloza

Directora

Liliana Peña Sánchez

Trabajo para optar por el título de Especialista en Gerencia de empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa Especialización en Gerencia De Empresas

Bogotá DC

2020

### **Dedicatoria**

Este trabajo va dedicado a nuestra alma mater la universitaria Agustiniiana que nos permitió desarrollar ideas magnificas y aplicarlos conocimientos adquiridos en esta especialización.

## **Agradecimientos**

Agradecemos en primera instancia a Dios, a su vez el apoyo brindado por nuestras familias y compañeros de clase con los cuales debatimos y documentamos muchas ideas para la culminación de este trabajo.

A la universidad por la oportunidad de desarrollar, exponer y potencializar las posibles mejoras realizadas a lo largo del proceso de gestión de inventarios dentro de la empresa el bodegón de cota las cuales se van a desarrollar y evidenciar a lo largo de este trabajo.

## **Resumen**

El presente texto abarca el desarrollo de una iniciativa a implementar y desarrollar en una empresa PYME ubicada en la ciudad de Bogotá, en la cual inicialmente no se tenían los conocimientos y recursos suficientes para poder emprender en un sector tan fuerte como es el agropecuario, adicional que esta empresa llamada el Bodegón de Cota decidió tener su bodega en el lugar más competitivo de la ciudad como es la central de Abastos.

En vista de lo anterior tres estudiantes de la Universitaria Agustiniiana inician un proceso de investigación y análisis de esta micro empresa a nivel interno y externo en consecuencia que consideran que existen varios elementos a potencializar en la misma permitiendo a su vez poner en práctica lo aprendido durante su proceso académico y brindar una solución estratégica y practica al problema de mayor impacto que actualmente persiste en la empresa el cual corresponde al inventario.

Vale la pena señalar que en el presente documento se visualiza la información pertinente de la empresa para poder llevar acabo el presente estudio, a su vez se encontrara información que soporte la identificación de los diferentes hallazgos y su respectivo impacto que tiene en las diferentes áreas que actualmente tiene el bodegón de Cota. Teniendo en cuenta lo mencionado es preciso indicar que en el presente se mencionara de manera detallada el plan de mejora al principal problema relacionada al control y evaluación del inventario.

*Palabras claves:* Competitivo, Impacto, Inventario, hallazgos, control, evaluación.

## **Abstract**

This text covers the development of an initiative to be implemented and developed in an SME company located in the city of Bogotá, in which initially you did not have the knowledge and resources to be able to undertake in a sector as strong as agriculture, an additional that this company called the Bodegón de Cota decided to have its winery in the most competitive place of the city as is the central of Abastos.

In view of the above, three students of the Augusti0+1´p sdfg0nian University initiate a process of research and analysis of this micro company internally and externally accordingly that they consider that there are several elements to be potential in it allowing in turn to put into practice what they have learned during their academic process and provide a strategic solution and practices the problem of greater impact that currently persists in the company which corresponds to the inventory.

It is worth noting that this document displays the relevant information of the company in order to carry out this study, in turn will find information that supports the identification of the different findings and their respective impact that has in the different areas that currently has the still life of Cota. In the light of the above, it is necessary to indicate that the plan for improvement to the main problem related to inventory control and evaluation was mentioned in detail hereunder.

*Keywords:* Competitive, Impact, Inventory, Findings, Control, Evaluation.

## Tabla de contenidos

Introducción	12
1 Caracterización de la empresa	14
2 Diagnóstico preliminar	20
2.1 Análisis interno.	21
2.1.1 Área administrativa.	21
2.1.2 Área financiera.	22
2.1.3 Área comercial.	23
2.1.4 Área de producción.	23
2.1.5 Área de recursos humanos.	23
2.2 Análisis del microentorno	24
2.2.1 Proveedores.	24
2.2.2 Clientes.	25
2.2.3 Competidores.	25
2.2.3.1 Competidores directos.	25
2.2.3.2 Competidores indirectos.	27
2.3 Análisis externo	27
2.4 Caracterización del sector al que pertenece la empresa	28
2.5 Análisis del macroentorno	31
2.6 Macroentorno	31
2.6.1 Entidades reguladoras.	31
2.6.2 Variable económica.	32
2.6.3 Variable política.	34
2.6.4 Variable social.	36
2.6.5 Variable tecnológica.	39
2.6.6 Variable Ambiental.	39
3 Herramientas de diagnóstico	41
3.1 Matriz EFE	41
3.2 Matriz EFI	42
3.3 Matriz DOFA cuatro cuadrantes	43
4 Problema de Investigación	44
4.1 Planteamiento del problema	44
4.2 Formulación del problema	47

5	Objetivos	48
5.1	Objetivo general	48
5.2	Objetivos específicos	48
6	Justificación	49
7	Marco Referencial	51
7.1	Marco teórico	51
7.2	Marco conceptual	51
7.3	Marco legal	54
8	Plataforma Estratégica	59
9	Estructura organizacional	61
10	Objetivo general	62
11	Acciones	63
11.1	Gestión de inventarios.	63
11.1.1	Instrumento de investigación diseñado y aplicado a la empresa el bodegon de cota.	63
11.2	Diagnóstico de la gestión de los inventarios	63
11.3	Plan de mejoramiento de la gestión de inventarios	64
11.3.1	Tipo de inventario, sistema y método de valuación propuesto.	64
11.3.2	Modelos de gestión propuestos: Modelo ABC.	65
11.3.3	Clasificación y codificación de inventarios.	67
12	Alcance	69
13	Objetivo de la Acción	70
14	Meta	71
15	Beneficios	72
16	Recursos	73
16.1	Asignación de recursos	73
16.1.1	Recursos técnicos.	73
16.1.2	Recursos físicos.	73
16.1.3	Recursos humanos.	73
17	Tiempo	74
17.1	Tiempo de entrada	75
17.2	Tiempo para la preparación de un pedido	77
17.3	Tiempo de entrega	78
18	Responsable	79

19	Indicadores de Medición de las Actividades Propuestas en el Plan (Tiempo y responsables)	80
20	Recomendaciones a las necesidades encontradas	87
	Conclusiones	88
	Referencias	89
	Anexos	92

## Lista de tablas

Tabla 1. Caracterización de la empresa.....	14
Tabla 2. Productos Bodegón de Cota.....	18
Tabla 3. Áreas organizacionales.....	21
Tabla 4. Proveedores.....	24
Tabla 5. Competidores Directos.....	26
Tabla 6. Matriz EFE.....	41
Tabla 7. Matriz EFI.....	42
Tabla 8. Matriz DOFA.....	43
Tabla 9. Marco Legal.....	56
Tabla 10. Entidades relacionadas con la actividad de la empresa.....	57
Tabla 11. Top de los productos más vendidos.....	66
Tabla 12. Matriz de indicadores de resultados.....	82
Tabla 13. Diagrama de Gannt.....	83

## **Lista de figuras**

Figura 1. Espina de pescado .....	44
Figura 2. Organigrama .....	59
Figura 3. Resultados análisis ABC.....	65
Figura 4. Grafica del serrucho.....	66
Figura 5. Gráfica top de los productos más vendidos .....	67
Figura 6. Clasificación y codificación de inventarios.....	67
Figura 7. Gráfica diagrama de Gannt .....	83

## Introducción

En el presente informe se describe la situación actual de la empresa “bodegón de Cota S.A.S” la cual actualmente se dedica a la comercialización de frutas, verduras y hortalizas a empresas como lo son Cajas de compensación, hoteles, casinos, colegios y restaurantes en donde su propuesta de valor va direccionada a un excelente servicio al cliente y ofertar productos de calidad.

De relación a lo anterior es importante aclarar que la empresa ejerce la actividad de comercializar algunos productos alimenticios, mas no desarrollan la gestión de fabricación y producción del mismo, por tal razón la representante legal informa que hasta el momento ejercen una actividad de intermediarios para en un futuro no muy lejos lograr ser operadores logísticos.

Desde otra perspectiva El bodegón de Cota actualmente se encuentra conformado por un total de 29 empelados los cuales se encuentran distribuidos en áreas admirativas y operativos, por lo cual es importante aclarar que la mayor parte de los colaboradores se encuentran con un contrato informal pertenecientes a las áreas operativas y de producción.

En consecuencia, de lo anterior el presente proyecto busca inicialmente conocer de manera detallada los procesos que se llevan a cabo en cada una de las áreas que son ejercidas actualmente en la compañía, la percepción que tienen los departamentos en relación a la organización y las posibles mejoras que cada una estas sugieren para poder llevar a cabo un proceso mucho más óptimo, eficiente, eficaz y rentable. En vista de lo anterior es pertinente resaltar que para poder llevar a cabo este proceso investigativo se realizaron trabajos de campos de campo de manera continua, entrevistas con los diferentes colaboradores y focus Group en la Organización.

Durante el proceso de recolección de información se logran evidenciar una serie de situaciones, cuellos de botella y desperdicios las cuales no están favoreciendo el proceso de comercialización de dichos productos, por tal razón se logra identificar que las principales áreas en donde radican las dificultades son el área de talento humano y compras puesto que en ambas áreas solo se encuentra una persona encargada de llevar acabo más de 4 procesos al día para lograr entregar los pedidos solicitados, además que durante el proceso de alistamiento algunos trabajadores están realizando acciones de desperdicio lo cual está afectando el tiempo de entrega, otro elemento identificado en el proceso es que el personal que actualmente se encuentra apoyando la actividad no se encuentra debidamente capacitado por lo cual en varias ocasiones no se está realizando la entrega completa de la mercancía o se brinda un servicio de insatisfacción con el cliente final.

Desde el punto de vista de compras se logra evidenciar una falencia en el proceso de inventario puesto que actualmente el bodegón de Cota no tiene de manera consolidada y actualizada los suministros que se encuentran en buen estado en la bodega, por lo cual esto hace que se demore el proceso de alistamiento porque la persona encargada del área debe ir a comprar los suministros faltantes de los pedidos, en donde se da salvedad a que diario se manejan más de 30 pedidos.

## 1 Caracterización de la empresa

A continuación, se evidenciará una tabla de contextualización de la empresa El bodegón de Cota S.A.S, en donde se ve relegado el origen de la organización, la razón y propósito que tiene actualmente la organización en relación a la diversidad de productos agrícolas que ofrece, apoyándose una serie de políticas y objetivos estandarizados.

Tabla 1

### *Caracterización de la empresa*

Razón Social	El Bodegón de Cota S.A.S
Representante legal	Nubia Amparo Cubillos
Gerente	Nicolás Esteban Arias Cubillos
Revisor fiscal	Diana Deyanira Rodríguez Castañeda
NIT	900226133-7
Dirección	Carrera 80 #2-51 Sur Bodega 15 local 9
Correo electrónico	elBodegóndeCotaeu@hotmail.com
Teléfono:	4020863
Celular	3502763518
Sector	Primario-Agropecuario
Actividad Principal de la empresa	Comercio al por mayor de productos alimenticios (4631)
Número de empleados	29

*Nota:* Fuente Autoría propia a partir de los aportes de (Cortes, Rios, Vargas; 2019).

La Sr NUBIA AMPARO CUBILLOS, quien actualmente registra como la representante legal del Bodegón de Cota comenta que desde hace muchos años inicio a trabajar y a aprender todo lo relacionado a los productos agrícolas que en su momento le brindaron un sustento económico, por lo cual siente un gran afecto a estos puesto que actualmente le permiten tener un mayor sustento económico y Visión futura de lograr ser fabricante de algunos productos agrícolas. La Sr Nubia expresa que su emprendimiento inicia cuando se desempeñaba como una vendedora ambulante que con gran esfuerzo y dedicación se ganaba la vida trabajando con una carreta en los diferentes barrios de Bogotá.

Desde un primer momento la Sr Nubia tenía claro que su visión no era solamente caracterizarse como comercializadora de productos agrícolas en la central de abastos, sino que en un futuro estar frente a la cosecha de sus propios cultivos y atraer así productos de calidad, destacando que este emprendimiento siempre fue enfocado en brindar un mayor bienestar a su familia y en ser reconocida por ofrecer a sus clientes productos saludables y de buena calidad.

## Historia

### EL CAMINO HACIA EL FUTURO

Este emprendimiento inicia en el año 1984 cuando la Sr Amparo recibe la noticia de la gestación de su primer hijo, por lo acontecimiento es el principal pionero de continuar con sus proyecciones de creación de empresa, en el año 1991 su segundo hijo la impulsa a terminar su primaria y seguir asistiendo a cursos de motivación laboral y emprendimiento, permitiéndole así obtener mayor conocimiento, la sr Nubia hace la aclaración que durante ese proceso se vivieron situaciones familiares complejas que permitieron hacer de ella una mujer empoderada con una visión más realista y clara de su negocio.

Durante el año 1993, le surgió la oportunidad de realizar un curso de Cooperativismo a cargo del banco cupo crédito el cual le brinda una serie de herramientas básicas para iniciar su proceso de comercialización de productos, por lo cual decide comprar su primer camioneta Chevrolet modelo 54, con cual realizaba un recorrido de tienda a tienda vendiendo las diferentes cosechas que traía de las fincas.

A lo largo de tiempo la Sr Amparo se destacó por ser una mujer emprendedora, dedicada y decidida a lograr cada uno de sus objetivos por lo cual asistía diversas capacitaciones que le

permitían día a día tener herramientas más sólidas para su negocio, de las cuales destaca a Fenal, entidad que la acompañó en todo su proceso de emprendimiento.

Luego de este arduo proceso en el año 2000 creó Cámara y comercio con la razón social de “El Bodegón de Cota” como régimen simplificado; más adelante en la central de Corabastos se empezaron a realizar ferias con el fin de dar a conocer los nuevos proyectos integradores que van a operar en la central

No contenta con ello la Sr Nubia inició la siembra de algunos productos de hortalizas en Cota, la cual permitió conocer todo el proceso productivo, en consecuencia, de las capacitaciones asistidas por parte de entidades como El SENA, La Universidad Nacional, Cámara y Comercio, Compensar y otras que se han dedicado a fortalecer a Microempresarios o personas del común que persiguen sus ideales a nivel social y laboral.

Como resultado de estas capacitaciones conoció el SISA una entidad que estaba llevando a cabo el programa de Bogotá sin hambre el cual iba dirigido especialmente para campesinos y comerciantes dándoles bases a nivel de logística, infraestructura, manipulación de alimentos e higiene para que logran trabajar en ellos desde sus fincas.

En el 2006 por medio de la Universidad Nacional conoció la Organización VINCON la cual le permitió consolidarse como empresa y a su vez dándole la oportunidad de conocer a grandes personas como el señor Neil Rocha y otros que un primer momento integraban la organización. La Sr Nubia expone que inicialmente trabajaba con personas de Ciudad Bolívar que trabajan no solo por conseguir recursos para los comedores, sino también a nivel académico y deportivo, tanto así que tuvieron el honor de llevar deportistas a las últimas olimpiadas, ella describe a estas personas de manera admirable puesto que fueron aquellos individuos que creyeron en su idea.

Dando continuidad al programa del SISA, se dio paso al Plan Maestro de Abastecimiento de Alimentos y Seguridad Alimentaria de Bogotá “Alimenta Bogotá”, promocionado por el actual Alcalde, donde el objetivo de este radicaba en el mejoramiento de las instalaciones físicas de la empresa las cuales cuentan con el área administrativa, área de empaque, los vehículos para transporte adecuado de los productos, personal capacitado en la manipulación de los alimentos y aseguramiento de calidad.

Actualmente se encuentra ejerciendo su actividad de manera emprendedora y con grandes esperanzas de crecimiento.

## Misión

Somos una empresa prestadora de servicios que, mediante la Distribución y abastecimiento oportuno de alimentos perecederos, Frutas, verduras y hortalizas de alta calidad buscamos satisfacer las necesidades, expectativas y bienestar de nuestros clientes y consumidores.

## Visión

Seremos líderes en distribución de alimento perecederos de alta calidad presentando un excelente servicio al cliente mediante diferentes esquemas de comercialización, generando crecimiento, desarrollo y formación a nuestro talento humano para así fortalecer la organización de nuestra empresa y contribuir al desarrollo económico de nuestro país.

## Política de calidad

Brindamos a nuestros clientes una combinación única reflejada en la calidad de nuestros productos y calidad total del servicio al cliente: puntualidad, buen manejo de alimentos, higiene, empaque, entrega puerta a puerta e Imagen.

- **EMPAQUE:** Bolsas de polietileno de kilo y arroba.
- **EMBALAJE:** Canastillas plásticas cubiertas con capuchones esterilizados.
- **TIEMPOS DE ENTREGA:** Nuestros tiempos de respuestas están relacionados con la actividad de nuestros clientes.
- **TRANSPORTE:** Agilidad en el transporte por las ruitas de entrega efectivas y en el descargue a la hora de la entrega del producto
- **PUNTOS DE DISTRIBUCIÓN:** Nuestra empresa entrega los productos en los puntos designados por los clientes sin ningún costo adicional.
- **PERSONAL:** personal calificado que brinda un excelente servicio al cliente por ello, cada instante vivido con la empresa es un momento de verdad.
- **CALIDAD DE LOS PRODUCTOS:** al realizar el alistamiento de pedidos se verifica que estos se encuentren en buen estado y de acuerdo a especificaciones dadas por nuestros clientes

## Política de SG-SST:

El bodegón de Cota, ES una empresa que desarrolla actividades de comercialización frutas, verduras y hortalizas, que busca promover la Protección a la Vida y a la Salud de sus empleados propios, contratistas, visitantes y partes interesadas. El compromiso de la Alta Dirección es garantizar la asignación de los recursos necesarios y la continua identificación, evaluación, control y/o eliminación de los riesgos presentes en todas las actividades desarrolladas en la organización, así como el mejoramiento continuo en su gestión de Prevención de Riesgos Laborales.

La gestión de seguridad y salud en el trabajo es parte primordial y principio de actuación, es una responsabilidad por convicción de todos los empleados de la empresa EL BODEGÓN DE COTA, que se refleja en el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en la legislación colombiana vigente.

Objetivos del sistema gestión SST:

- Brindar un ambiente de trabajo seguro, mediante la Identificación y priorización de los riesgos a los que están expuestos todos los trabajadores y otras partes interesadas, encaminados a evitar los accidentes de trabajo y enfermedades laborales, mediante la mejora continua del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Garantizar los recursos necesarios para la implementación y mantenimiento de las actividades de prevención y promoción enfocados a mejorar las condiciones de salud de los trabajadores y dar cumplimiento a la normatividad legal vigente en temas de Seguridad y Salud en el Trabajo que apliquen a la actividad económica de COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS, VERDURAS Y HORTALIZAS.

Tabla 2.

*Productos Bodegón de Cota*

PRODUCTOS		
FRUTAS	VERDURAS	HORTALIZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Agradas</li> <li>● Banano</li> <li>● Naranja sete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Arracacha</li> <li>● Aguacate Pepelilio</li> <li>● Alverja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acelga</li> <li>● Albahaca</li> <li>● Alcachofa</li> </ul>

● Manzana importada	● Ahuyama	● Apio
● Ciruela	● Ají Chirca	● Berenjena
● Coco	● Cebolla Cabezona	● Berro
● Curaba	● Pimentón	● Cebollín
● Durazno nacional	● Ajo blanco	● Perejil liso
● Melocotón	● Chuguas	● Lechiga colchina
● Guanábana	● Cubios	● Calabacín
● Feijoa	● Frijol verde	● Coliflor
● Kiwi	● Valúes	● Diente de león
● Fresa	● Guatita	● Eneldo
● Pera importada	● Abas	● Espárragos
● Melón	● Cebolla larga	● Cidron
● Pera nacional	● Plátano maduro	● Espinaca
● Piña	● Papa sabanera	● Estragón
● Naranja valencia	● Pepino Cohombro	● Lechuga
● Pitahaya	● Tomate Cheberry	● Guascas
● Tamarindo	● Pepino Común	● Guisantes
● Lulo	● Colicero	● Lechuga crespa
● Tomate de árbol	● Zanahoria	● Jengibre
● Uchuva	● Zanahoria- Bubi	● Laurel
● Mango tomy	● Habichuela	● Zukini verde y amarillo
● Uva	● Yuca	● Poleo
● Limón	● Remolacha	● Rábano
● Maracuyá	● Mazorca Tierna	● Lechuga morada
● Higo	● Plátano Verde	● Raíces Chinas
		● Repollo blanco
		● Romero
		● Perejil crespo

Nota. Fuente Bodegón de Cota.

## 2 Diagnóstico preliminar

La empresa el Bodegón de Cota fue seleccionada por parte de los estudiantes de la Universitaria Agustiniense para llevar a cabo un proyecto de diagnóstico y futuras mejoras en relación a lo observado y/o evidenciado a lo largo de las actividades realizadas en trabajo de campo en contrastes con la información suministrada por parte de los colaboradores directos de la empresa.

El bodegón de Cota es una organización que requiere apoyo en las diferentes áreas funcionales que actualmente se encuentran ejerciendo en la compañía, por lo cual permite llevar a cabo un estudio más detallado y completo a causa que los integrantes de la empresa tienen la disponibilidad de colaborar con el trabajo integrador permitiendo así llevar a cabo un proyecto realista y de mejoramiento en el cual todas las áreas de la empresa en un futuro logren mejorar los diferentes procesos que actualmente ejercen las diferentes áreas que la componen.

Desde otra perspectiva se decide llevar a cabo el proyecto en dicha organización en consecuencia que al ser una Pyme permite ejercer un control, manipulación y análisis de la información que nos proveen logrando así abarcar a mayor profundidad la razón actual y futura que la empresa desea obtener.

En relación a lo anterior es importante mencionar que dicho proceso se inició con la información suministrada por parte de auditor de la empresa quien tiene conocimiento total de las diferentes áreas funcionales que actualmente se ejercen en la compañía, posterior a ello se realizaron diferentes visitas de trabajo de campo las cuales permitían evidenciar en tiempo real los diferentes procesos que se llevan a cabo en las áreas de talento humano, contabilidad, producción, logística, compras y ventas).

En consecuencia, de dicho proceso, se procede a llevar a cabo sesiones de focus group y entrevistas las cuales son asignadas y realizadas por los jefes de cada una de las áreas ya mencionadas, en el desarrollo de estas se formulan algunas preguntas pertinentes a cada una de las áreas que brinden bases en relación al proceso que desarrollan en su día a día, además de brindar elementos claves que se relacionan con el micro y macro entorno fortaleciendo así el flujo de información y brindando más objetividad al proyecto que se quiere desarrollar en el Bodegón de Cota. En relación al trabajo de campo se realizan unas tomas fotográficas que permiten fortalecer dicho diagnóstico observado a lo largo de este proyecto.

## 2.1 Análisis interno

### 2.1.1 Área administrativa.

En relación a este departamento se puede observar que actualmente el Bodegón de Cota no cuenta con un organigrama debidamente estructurado, puesto que hace aproximadamente 3 meses se contrató al líder de área para realizar la reestructuración del organigrama organizacional de acuerdo al nuevo lineamiento requeridos por la gerente, en relación a lo anterior es importante mencionar que actualmente la empresa cuenta con 29 empleados los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3.

#### *Áreas organizacionales*

AREA ORGANIZACIONAL	N° DE EMPLEADOS
Departamento de contabilidad	2
Departamento Administrativo	2
Departamento de Talento Humano	1
Departamento de Compras y tesorería	1
Departamento de Mercadeo y ventas	1
Representante legal	1
Revisor Fiscal	1
Auditor	1
Gerente	1
Conductores	7
Operarios	7
Auxiliares	4
Total	29

*Nota.* Fuente Bodegón de Cota.

De acuerdo a lo anterior actualmente el bodegón de Cota tiene las respectivas funciones y responsabilidades de los líderes de las áreas administrativas (Gerente y asistente administrativa y

financiera, gerente y auxiliar comercial), y algunos cargos relevantes en el proceso operativo (jefe y Auxiliar de compras, coordinador de bodega coordinador logístico).

### **2.1.2 Área financiera.**

De acuerdo a la información suministrada por el contador, se puede identificar que unas de las responsabilidades de vital importancia para esta área es realizar una revisión semestral de los estados financieros en donde se refleje en cada corte información actualizada de la empresa en la plataforma SIGO, este proceso se está evaluando a causa que han identificado una serie de anomalías en el registro de la información en consecuencia que este cargo presenta constante rotación de personal, por lo cual esta área requiere que este proceso se realice semanalmente, debido a que al tener la información actualizada y debidamente ingresada al sistema se pueden mejorar los procesos de producción y obtener un mayor índice de satisfacción al cliente.

Teniendo en cuenta lo anterior este departamento concluye que consideran importante que se determine un modelo de retorno de la inversión, debido a que actualmente no se tiene una cifra clara, real y comprobarle que identifique las pérdidas y ganancias que se identifican la ejecución de la actividad. Sin embargo, es importante aclarar que este proceso se está implementado en la organización de una manera básica en donde la información se incorpora de manera mensual teniendo las variaciones porcentuales de los costos y gastos a fin de determinar la utilidad neta de la empresa.

Otro factor relevante de la presente área es que tienen como proyección para el próximo año es lograr aumentar en un 2% el nivel de ventas en relación a lo que cierre el año (2018), por lo que estiman que para el cumplimiento de la meta se necesita genera cada 4 meses pedidos de 460 productos, manteniendo contratos fijos de un año con los clientes. En consecuencia, de esta meta el contador informa que de acuerdo a la información que se tiene actualizada hasta la fecha el bodegón de Cota mensualmente maneja un margen de utilidad de \$400.000 a \$500.000 en los meses de menor demanda.

Desde otra perspectiva la representante legal indica que para llevar a cabo un proceso de rentabilidad en la empresa ella siempre se basa en los estados financieros para la toma de decisiones a corto plazo, puesto que ese soporte le brinda seguridad y una base para saber si es viable o no realizar algún cambio, mejora, inversión etc.

### **2.1.3 Área comercial.**

Frente a esta área se puede exponer que su proceso comercial se basa en las negociaciones realizadas por medio del B2B (business-to-business) en donde su cliente de mayor impacto radica en la cadena hotelera, restaurantes, casinos, colegios, cajas de compensación. En donde su propuesta de valor se focaliza en el buen servicio al realizar la entrega del pedido, disponibilidad y calidad de los productos ofertados. El bodegón de Cota actualmente cuenta con 36 clientes identificados con código único, desde otra mirada esta área está en busca de estrategias corporativas direccionadas a la fidelización de los clientes.

### **2.1.4 Área de producción.**

En relación a los resultados obtenidos por parte de los instrumentos implementado en la investigación se refleja que esta área funcional tiene como objetivo a largo plazo aumentar su propuesta de valor no solo comercializando productos agrícolas sino logrando ser su propio cultivador, brindado desde un primer momento productos de calidad y poder así ser operadores logística logrando una ventaja competitiva frente a los competidores actuales.

Desde otro punto de vista se logra evidenciar que esta área no tiene parametrizados indicadores de seguimiento que permitan llevar un control y desarrollo del proceso de distribución, por lo cual dan salvedad que actualmente el bodegón de Cota se encuentra en una transformación evolutiva de propuesta de valor a causa que están en búsqueda de arrendamientos de terrenos para iniciar con el proceso de cultivo de frutas en el municipio de Cota, dando a su vez trabajo a habitantes del municipios promoviendo así el desarrollo agrónomo en Colombia.

### **2.1.5 Área de recursos humanos.**

Referente a la presente área, la gerente manifiesta que al departamento le hacen falta varias reestructuraciones de mejora para con los empleados, dado que como pilar de los procesos de comercialización de productos el personal que se maneja actualmente no es constante a causa que se maneja informalidad laboral y el personal que está fijo no tiene sentido de pertenencia con el bodegón de Cota, desde otra perspectiva en el trabajo de campo se logra visualizar que se realizan capacitaciones cada 15 días fortaleciendo los procesos de servicio al cliente y la importancia de implementar en cada una de las actividades el trabajo en equipo, dichas capacitaciones se realizan con material poco didáctico y más teórico lo cual no permite una participación activa del personal

los instrumentos más frecuentes utilizados en dichas capacitaciones o reuniones corporativas son presentaciones en power Point y videos de YouTube.

Otro de los elementos que resalta los directivos del área es que no se maneja una motivación para los empleados y tampoco una contracción debidamente clara en relación al tipo de contrato que se maneja, además que no se están llevando a cabo actividades creativas que permitan reforzar la importancia del talento humano en la organización.

## 2.2 Análisis del microentorno

### 2.2.1 Proveedores.

El bodegón de Cota actualmente cuenta con 80 proveedores, los cuales rotan durante el año dependiendo del tiempo de contrato estipulado, a continuación, se mencionan los proveedores de mayor impacto para la empresa.

Tabla 4.

#### *Proveedores*

Variable/proveedor	PROVEEDOR A	PROVEEDOR B	PROVEEDOR C	PROVEEDOR D
NOMBRE	Castelfruver	Distrifruver la carreta	El Auyamaral	Duraznos chitaga
UBICACIÓN	Ak. 86 #24 A19, Bogotá, Cundinamarca	Cl. 37c Sur #72i-14	Av. Carrera 80 No. 2 – 51 bodega 30-local 56	Av. Carrera 80 No. 2 – 51 bodega 29 - local 32
TIEMPO QUE LLEVA CON LA EMPRESA	2 Años	5 Años	3Años	6 Años
PRODUCTOS QUE LE VENDE	Naranja, limón, mandarina, papaya, kiwi, champiñón y aguacate	Lechuga, cebolla larga ,cebolla cabezona, zanahoria, cubios	Ahuyama, zapallo, guatila y cohombro o pimentón	Duraznos

FORMAS DE PAGO MANEJADAS	Crédito de quince a treinta días	Crédito de quince a treinta días	Débito pago en efectivo	Débito pago en efectivo
--------------------------	----------------------------------	----------------------------------	-------------------------	-------------------------

Nota. Fuente Bodegón de Cota.

En el presente cuadro se puede evidenciar que el proveedor con mayor tiempo con el bodegón de Cota es durazno chitaga puesto que Indiano que el proveedor respeta el contrato que se tiene con el bodegón y actualmente persisten y se da cumplimiento a las políticas que en su primer momento se estipularon, en donde la de mayor impacto es el de venderle al bodegón productos de calidad y que sean entregados en los tiempos solicitados, desde el otro punto de vista se puede evidenciar que 2 proveedores manejan su medio de pago con dinero en efectivo y los otros dos a crédito, este tipo de proveedores están asignados de acuerdo al portafolio que actualmente tiene el bodegón de Cota en el cual cada uno de ellos le suministra los productos de acuerdo a la clasificación de frutas, verduras y hortalizas, solo el proveedor. Estos proveedores benefician al bodegón de Cota puesto que se encuentran ubicados en la misma central de abastos lo cual permite adquirir la materia prima de una manera mucho más ágil, eficiente y eficaz.

### 2.2.2 Clientes.

El bodegón de Cota se caracteriza por ofrecer su portafolio de productos a grandes empresas como lo son hoteles, restaurantes, casinos y colegios los cuales solicitan frecuentemente suministros agrícolas para la elaboración de sus productos, por otro lado, la empresa se identifica como operador logístico dado que procesa y distribuye sus productos con el fin de ahorrar costos y tiempos a sus clientes.

### 2.2.3 Competidores.

**2.2.3.1 Competidores directos.** Actualmente el bodegón de Cota cuenta con 16 competidores directos en la central de abastos sin contar los diferentes puestos que actualmente se encuentran en la central de Paloquemao que ejercen la misma actividad comercial de la empresa. A continuación, se mencionan los 4 competidores directos de la central de abastos.

Tabla 5.

#### *Competidores directos*

Variable/proveedor	COMPETIDOR A	COMPETIDOR B	COMPETIDOR C	COMPETIDOR D
--------------------	--------------	--------------	--------------	--------------

NOMBRE	Frutiagro	Agrosierra	Comervid	Confruver
UBICACIÓN	Av. Carrera 80 No. 2 – 51 bodega 15-local 8	Av. Carrera 80 No. 2 – 51 bodega 15-local 1y 2	Av. Carrera 80 No. 2 – 51 bodega 14-local 5	Av. Carrera 80 No. 2 – 51 bodega 15 -
TIEMPO QUE LLEVA EN EL MERCADO	11 años en el mercado	15 años en el mercado	13 años en el mercado	18 años en el mercado
PRODUCTOS QUE VENDE	Frutas, verduras y hortaliza	Frutas, verduras y hortaliza	Frutas, verduras y hortaliza	Frutas, verduras y hortaliza
FORMAS DE PAGO MANEJADAS	Débito y crédito de quince a treinta días	Débito y crédito de quince a treinta días	Débito y crédito de quince a treinta días	Débito y crédito de quince a treinta días
VENTAJAS COMPETITIVAS.	Plan estratégico	Mayor capacidad de almacenamiento	Estrategias de fidelización y endomarketing	Organización operacional
TIPO DE CLIENTES QUE ATIENDE	Restaurantes, colegios, hoteles y casinos	Restaurantes, colegios, hoteles y casinos	Restaurantes, colegios, hoteles y casinos	Restaurantes, colegios, hoteles y casinos

Nota. Fuente Bodegón de Cota.

En relación al anterior grafico se puede evidenciar que el bodegón de Cota tiene grandes competidores directos puesto que manejan la misma diversificación del producto y se encuentran ejerciendo su labor principal en la misma central, Desde otro punto de vista se puede observar que el competidor confruver tiene un posicionamiento en el mercado bastante desafiante por lo cual se considera que tiene un conocimiento claro del segmento de mercado que maneja, por tal razón es de vital importancia realizar un estudio de mercado y establecer estrategias de alianzas que permitan al bodegón de Cota permanecer en este segmento logrando a traer mayor participación de clientes. En el cuadro se puede evidenciar que los elementos de mayor concentración de características en común son referentes a los medios de pago y los clientes que manejan. Cada uno de los competidores manejan distintas propuestas de valor por lo cual se logra tener una diferenciación de cada uno en el mercado.

**2.2.3.2 Competidores indirectos.** Los competidores indirectos del bodegón de Cota son aquellos negocios minoristas que comercializan productos agrícolas tales como: fruvers, almacenes de cadena Carulla, mercacol, zapatoca y vendedores ambulantes, los cuales están abiertos al público sin importar la cantidad exigida por el cliente, del mismo modo estos competidores ofrecen un servicio a domicilio pero con limitantes demográfico, por otra parte los competidores indirectos no poseen una infraestructura idónea para garantizar el proceso de los productos y el cumplimiento de los estándares de calidad.

### **2.3 Análisis externo**

Teniendo en cuenta que el Bodegón de Cota se encuentra en el sector agro, es de vital importancia conocer dicho sector dado que las diversas variables que este obtiene tanto positivas como negativas pueden impactar la empresa. Por lo cual es de relevancia resaltar que (Celin y, 2010).

Actualmente, en el campo colombiano se aprovechan 50 millones de hectáreas y se pueden diferenciar tres grandes sectores productivos: el sector que produce especialmente para el mercado interno (arroz, maíz, soya, cereales en general, papa, fríjol y otras leguminosas, algodón, panela, frutas y algo de aceite de palma), el sector dedicado con prioridad a las exportaciones (cultivos tropicales permanentes, como banano, café, plátano, azúcar, flores y algunas frutas tropicales) y el sector pecuario (principalmente de ganado de carne y leche, avicultura y porcicultura). Entre 1991 y 2001, el PIB agropecuario anual creció en promedio 1,25%. Los campesinos e indígenas participan con el 67% de la tierra cultivada en productos agrícolas.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane, 2019) en el segundo trimestre de 2018 la economía colombiana creció un 2,8%. En el caso del sector de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca el PIB se incrementó 5,9%, ocupando el segundo lugar después del renglón de actividades profesionales, científicas y técnicas, que creció 6,6%. No obstante, el sector Agropecuario, Silvícola y Pesquero tiene un peso medio en la economía nacional, pues ocupó el séptimo lugar entre 12 sectores, en la participación del PIB total de la economía, con un 6,9%, en el PIB del segundo trimestre de 2018.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede decir que, Con este panorama para el futuro, lo que se abren son oportunidades para Colombia, que cuenta con un sector agrícola en crecimiento y con un gran potencial. Pero el principal ganador de apostarle al campo es el país entero. Según el

Banco Mundial el crecimiento económico originado en la agricultura es 2,7 veces más efectivo para reducir la pobreza, que el que se presenta en otros sectores. (Finagro, 2019)

Teniendo en cuenta lo positivo del sector se puede establecer que el Bodegón de Cota tiene una gran responsabilidad a futuro dado que un pilar para fomentar el trabajo formal y poder disminuir la tasa de desempleo del país además que en un futuro el bodegón puede ampliar su objetivo y convertirse en uno de los mejores fabricantes de frutas o verduras si logra estimar en como inversión un cultivo de algún producto, generando así a futuro mayores ingresos y un menor costo en la distribución y compra del mismo.

Desde otro punto de vista se puede establecer que en dicho sector algunas empresas de competencia indirecta tienen un mayor eje en el ámbito tecnológico lo cual les facilita no sólo sus procesos internos sino a su vez mejorar los procesos de producción, distribución, y atención al cliente lo cual debe tener en cuenta el bodegón de Cota dado que estas herramientas tecnológicas se están dejando a un lado y pueden ser de gran recurso, como otras empresas ya lo están implementando.

A nivel social y ambiental se puede establecer que en este sector existen varias falencias ya que existe un nivel de informalidad muy alto lo cual permite ciertas políticas no se llevan a cabo, pero este panorama no es del todo malo puesto que algunas normativas sociales que se estipulan en el manual de Corabastos indican que cada uno de los puestos al terminar la jornada debe estar en un estado apto de limpieza lo cual permite un mínimo índice de contaminación y roedores que suelen concentrarse en dicho sector a causa de los diversos puestos de vendedores ambulantes en los pasillos y calles de la central de abastos.

#### **2.4 Caracterización del sector al que pertenece la empresa**

De acuerdo a lo publicado por El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane, 2019) por medio del Sistema de Información de Precios y Abastecimiento del Sector Agropecuario (Sipsa) comunicó que durante la semana del 17 al 23 de agosto de 2019 subieron las cotizaciones de las frutas y los tubérculos, sin embargo, se reducen los precios de las hortalizas causa que

Aumentaron las cotizaciones mayoristas de las frutas frescas, debido al comportamiento de los limones Tahití y común, la manzana verde importada, el kiwi, la piña gold, la patilla, la guanábana, la pera importada, la uva Isabela, la ciruela roja, el borojó y la mandarina Arrayana. En el caso del limón Tahití, subió el precio debido a la reducción en la producción en Caldas, Valle del Cauca, Tolima y Santander. (Dane, 2019)

Desde otra perspectiva es importante tener en cuenta que el presente sector presenta de manera continua el aumento de precios en

Los tubérculos, debido al comportamiento de las papas capira, criolla limpia y sucia, suprema, pastusa y superior, el plátano hartón verde, la yuca criolla, la arracacha blanca. Se redujo la oferta de papa capira procedente de Antioquia y Nariño, debido a las bajas cosechas.

En el caso de las verduras, se registró la reducción en las cotizaciones de la remolacha, las cebollas cabezonas blanca y junca, el tomate larga vida, la coliflor, la habichuela y el tomate Rio grande. En el caso de la remolacha, se incrementó la oferta procedente de Cundinamarca, Boyacá, Antioquia y Norte de Santander. Igualmente, la cebolla cabeza blanca, registró un aumento en la oferta procedente de Boyacá y Cundinamarca, ya que se incrementó la recolección por la reducción en las lluvias. (Dane, 2019).

Desde otra perspectiva es de vital conocimiento para este sector tener conocimiento relacionado a:

El crecimiento del sector agrícola va a estar soportado en una gran demanda proveniente principalmente del mercado externo. Los datos que revela el Fondo Internacional para Desarrollo Agrícola – (Fida, 2019) muestran cómo la producción de alimentos en países en desarrollo deberá duplicarse para el 2050 debido al crecimiento del ingreso disponible de las economías emergentes, la mejora en la calidad de la dieta y el incremento en la población mundial, que alcanzará los 9.000 millones de personas.

En relación al artículo este a su vez informa que: entre 223 países en donde se evaluó el potencial de expansión del área agrícola, sin afectar el área del bosque natural, Colombia fue clasificada en el puesto 25. De los 22 millones de hectáreas cultivables que tiene el país, sólo están sembradas 4,8 de ellas. Si a estas cifras se les suma el gran potencial de la altillanura colombiana para desarrollos forestales y agrícolas estimado en 3,5 millones de hectáreas, el panorama es muy prometedor.

El sector en el cual se desenvuelve la empresa el bodegón de Cota se ve estrechamente relacionado con el PIB a causa que en 2011 el PIB agrícola alcanzó los \$39 billones. En 2011 su crecimiento fue de 2,1%, apoyado por las exportaciones agrícolas que ascendieron a USD 7.000 millones. Los productos con mayor dinámica exportadora fueron el café, las flores y el banano. Durante los últimos 10 años el área sembrada en Colombia creció 14%, y específicamente en el 2011, creció un 2%.

Con este panorama para el futuro, lo que se abren son oportunidades para Colombia, que cuenta con un sector agrícola en crecimiento y con un gran potencial. Pero el principal ganador de apostarle al campo es el país entero. Según el Banco Mundial el crecimiento económico originado en la agricultura es 2,7 veces más efectivo para reducir la pobreza, que el que se presenta en otros sectores. Esto se debe al efecto multiplicador que tienen las inversiones en la agricultura, según la (Fida, 2019), éstas impactan entre el 30% y el 80% el resto de la economía.

En este sentido, recientemente la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario aprobó nuevas líneas de crédito con el objetivo de fortalecer la competitividad y la asociatividad en el desarrollo agropecuario a través de esquemas con encadenamiento. Con ello, lo que se busca es fortalecer la competitividad y la complementariedad entre pequeños productores e integradores con capacidad para fomentar el desarrollo. (Finagro, 2019)

De acuerdo al sector en el que se desarrolla el bodegón de Cota se puede tener presente que de acuerdo a lo expuesto por (Rural, El agro continúa siendo el mayor generador de empleo con 278.000 nuevos puestos de trabajo en el trimestre noviembre 2017 - enero 2018, 2018) “El jefe de la cartera agropecuaria resaltó que este último trimestre (noviembre 2017 – enero 2018) fue el de mayor generación de empleo en el agro desde 2003”

El informe que dio a conocer el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Agricultura, M, 2018) “detalló que la rama que tuvo un mayor crecimiento en la generación de empleo fue la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con 7,9% de variación, lo que representó los 278.000 nuevos empleos. Luego están las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler e industria manufacturera con variaciones de 2,5% y 1,1%, respectivamente”.

Además, que (Dane, 2019) el campo colombiano tiene ocupadas a 4,9 millones de personas, de 22,3 millones que hay en todo el país ya su vez la tasa de desempleo en el sector rural para el trimestre móvil noviembre 2017 – enero 2018, fue 5,4%, una de las más bajas de los últimos años”.

Según la FAO, (Procolombia (s.f.), 2019) “la expansión de la tierra cultivable destinada a la producción de alimentos seguirá aumentado. En los próximos 30 años, los países en desarrollo necesitarán otros 120 millones de hectáreas para cultivos. Alrededor de la mitad de la tierra que podría ingresar a la producción agrícola está localizada en 7 países tropicales: Angola, Argentina, Bolivia, Colombia, Brasil, Congo y Sudán”.

Según el Ministerio de Agricultura, (Procolombia (s.f.), 2019)“el sector agroalimentario genera más del 20% del empleo nacional y representa alrededor del 5% del PIB”

La producción agroindustrial fue de 75.518 miles de millones de pesos en 2016, ocupando así el 31,7% del total de la producción nacional (Procolombia (s.f.), 2019)

Las exportaciones de la cadena de agro (Procolombia (s.f.), 2019) “alimentos alcanzaron en 2017 USD 7.309 millones, llegando a más de 164 mercados y con una participación del 49% en las exportaciones no minero-energéticas”

## **2.5 Análisis del macroentorno**

### **2.6 Macroentorno**

#### **2.6.1 Entidades reguladoras.**

Que el artículo 564 de la Ley 9 de 1979 establece: (Colombia, E (s.f.), 2019) Corresponde al Estado como regulador (...) de las disposiciones de salud, dictar las disposiciones necesarias para asegurar una adecuada situación de higiene y seguridad en todas las actividades, así como vigilar su cumplimiento a través de las autoridades de salud”. Este artículo nos habla del manejo adecuado de los alimentos a comercializar, desde el proceso de adquisición, el manejo en bodega y por último la llegada a cliente final

En el Bodegón de Cota se tiene en cuenta la normatividad de la manipulación de los productos que se compran y se venden, teniendo las instalaciones con los estándares de higiene adecuados como en su bodegaje (que debido a que son algunos productos perecederos no se embodegan muchos), como en el cargue al carro transportador, hasta la entrega al cliente (empleando tapabocas, guantes, uniformes), embalaje de productos (bolsas o vinipel y canastillas)

Reforma social agraria- Ley 135 de 1961

Reformar la estructura social agraria por medio de procedimientos enderezados a eliminar y prevenir la inequitativa concentración de la propiedad rústica o su fraccionamiento antieconómico; reconstruir adecuadas unidades de explotación en las zonas de minifundio y dotar de tierras a los que no las posean, con preferencia para quienes hayan de conducir directamente su explotación e incorporar a ésta su trabajo personal. (Jorge Mejía Palacio , A. L., 1961).

En esta reforma se concluye como actividad económica la explotación de las tierras, por medio de los cultivos de productos agrícolas por parte de la población rural de nuestro país.

Para el Bodegón es parte vital que cada uno de los proveedores tenga en su propiedad la capacidad de cultivar los productos que se comercializan, ya que estos son la base fundamental para la comercialización de los productos agrícolas

Bogotá 31 de marzo de 2015. El Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, y el Ministerio de Agricultura, entregaron una nueva oficina en la Central de Abastos de Bogotá, Corabastos, con el fin de atender las necesidades de los usuarios y generar estrategias de monitoreo y captura de información, fundamental para la elaboración de estudios epidemiológicos de plagas y enfermedades, que afectan los cultivos en el territorio nacional. (Ica, 2015).

“El ICA inauguró una oficina en la central de abastos de la ciudad de Bogotá para el control interno de plagas y riesgos sanitarios y fitosanitarios de esta importante central de comercio de productos para el consumo de la población” (Ica, 2015).

Para la empresa fue una gran noticia debido a que ya se tiene la asesoría de profesionales por parte del gobierno para el control de plagas que se puedan presentar para la comercialización de hortalizas, frutas y verduras, no solamente el tratamiento sino la prevención de los riesgos que implica el manejo de productos perecederos.

### **2.6.2 Variable económica.**

Participación de la producción anual del sector en el PIB Nacional En general puede afirmarse que el sector agropecuario ha mostrado un gran dinamismo en los últimos años dónde la producción ha sido un factor determinante en la economía nacional. El sector agropecuario para 2016 contribuyo a la economía con el 9% de la producción total, una suma considerable que podría justificar el esfuerzo de llevar al sector a un modelo bioeconómico.

Participación de la Producción Anual Sector Agropecuario en el PIB Nacional Fuente: Gráficos elaborados a partir de cuentas nacionales del (Dane, 2016)

- Factores determinantes como: disponibilidad de tierra, suministro de agua y diversidad topográfica y climática, han hecho que Colombia sea considerado el séptimo país del mundo

Según el Censo agropecuarios (Villanueva-Mejía, D. F., 2018) Colombia cuenta con 43.1 millones de hectáreas aptas o destinadas a agricultura, de las cuales tiene cultivadas 7.1 millones (es decir 6.3% del área nacional).

Para el sector agrícola una parte base para el crecimiento económico del país, es fundamental el desarrollo de nuevas políticas comerciales que incluyan a los productores nacionales para no

incurrir en la importación de algunos productos, puesto que esto afecta directamente a la población rural y por ende al crecimiento de nuestra economía, dado que una parte importante del país se presta para los cultivos y los pisos térmicos ayudan a la variedad de producción agrícola.

Para el Bodegón es importante que el gobierno apoye a los agricultores nacionales para su producción y explotación de terrenos, ya que de ellos se depende su principal actividad económica que es la comercialización los productos obtenidos de la tierra.

Durante el primer semestre de 2019, respecto al mismo periodo del año anterior, el crecimiento del Producto Interno Bruto es de 3,0%. Las actividades que más explican este comportamiento son:

- Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida crece 4,4%.

Como se puede abstraer en la información anterior el crecimiento de PIB se debe al comercio agropecuario lo que significa que el gobierno está tomando en cuenta los datos estadísticos que ofrece el DANE para ayudar a los productores de fruta, verdura y hortaliza haciendo que el Bodegón de Cota se beneficie de estos proyectos de inversión ya que por medio de estos podrá ampliar la capacidad de su negocio y del mismo modo podrá minimizar costos.

En el mes de julio de 2019, el IPC registró una variación de 0,22% en comparación con junio de 2019.

Cuatro divisiones se ubicaron por encima del promedio nacional (0,22%): Alimentos y bebidas no alcohólicas (0,66%), Recreación y cultura (0,51%), Información y comunicación (0,33%) y Transporte (0,28%). Por debajo se ubicaron: Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (0,17%), Salud (0,15%), Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar (0,05%), Bienes y servicios diversos (0,01%), Educación (0,00%), Bebidas alcohólicas y tabaco (-0,01%), Restaurantes y hoteles (-0,05%) y, por último, Prendas de vestir y calzado (-0,23%).

Según el (Dane, 2019) la variación de restaurantes y hoteles están por debajo al promedio nacional lo cual afecta a el Bodegón de Cota puesto que estas empresas son los principales clientes que se les ofrece el servicio de suministrar productos agrónomos para la elaboración de sus platos del mismo modo bienes y servicios es la categoría que representa a la empresa se encuentra por

debajo del promedio lo cual se ve reflejado en el comportamiento de compra de los clientes ya que no están requiriendo la misma cantidad de productos que solía exigir.

De acuerdo a ( El desempleo subió con fuerza en el último año en Colombia., 2019). Para el mes de julio de 2019, la tasa de desempleo fue 10,7%, lo que representó un aumento de 1,0 puntos porcentuales respecto a julio de 2018 (9,7%). La tasa de ocupación se ubicó en 56,2%, lo que significó una disminución de 1,2 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2018 (57,4%). Finalmente, la tasa global de participación se ubicó en 63,0%, en el mismo mes del año anterior esta tasa fue 63,6%.

A continuación, datos importantes de la economía del país

- Déficit es de 4,45%
- El dólar TRM se consolidó en \$3.427,29
- El petróleo WTI dólar por barril us\$55.06

Los datos representados en este informe, permite identificar que tanto el valor del dólar y del petróleo afectan directamente a la empresa dado que durante la jornada la empresa recibe tasaciones internacionales y del mismo modo la distribución de los productos depende de valor del combustible que se utiliza para el recorrido del servicio por otro lado el porcentaje del déficit y el desempleo afectan indirectamente a la empresa ya que son datos que se tiene que tener en cuenta para la implementación de nuevos proyectos y la administración del talento humano.

### **2.6.3 Variable política.**

El Ministerio de Agricultura ha realizado a la fecha, 25 Jornadas de Negocios de Coseche y Venda a la Fija, en las que han participado 595 compradores y 1.496 organizaciones

El jefe de la cartera agropecuaria informó que en esta Jornada participaron 26 grandes compradores y 91 organizaciones de productores de la Guajira, quienes tuvieron la oportunidad de contactarse para iniciar negociaciones para la compra de productos agropecuarios.

Teniendo en cuenta lo anterior es una oportunidad para el Bodegón de Cota la participación en este evento dado que por medio de este se podrá obtener nuevos clientes y del mismo modo se logrará vender mayor variedad de productos agropecuarios generando así mayor rentabilidad y disminución de inventario.

El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural es la puesta en marcha del Plan Nacional de Desarrollo, con el cual se proyectan inversiones por \$227,4 billones para el campo.

“Estas se van a traducir en 550.000 productores con acceso a agua potable, 22% de crecimiento en exportaciones, 4% de aumento del PIB y 300.000 productores vinculados a Cosecha y Venta a la Fija, estrategia con la que se pretende acercar a los productores con los compradores” (Agricultura, m., 2019).

Contando con el apoyo económico otorgado por el gobierno en el desarrollo rural del país el Bodegón de Cota podrá ser uno de los beneficiados por este proyecto ya que el Bodegón de Cota podrá solicitar un préstamo el cual le ayude a la compra de insumos para la producción de artículos agrónomos, haciendo que disminuya los costos de venta y fortalezca la infraestructura de producción

“Durante agosto y septiembre, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo realizará la capacitación “Mejoras en el registro de producción nacional”, con el fin de que los involucrados en este tema puedan volver más eficientes los trámites del Registro de Productor de Bienes Nacionales, al conocer los cambios y novedades implementados recientemente en dicho formulario”. (Comercio, M. d., 2019).

Por medio de estas capacitaciones la empresa el Bodegón de Cota podrá tener una visión más amplia de cómo se está registrado la producción nacional para que a partir de lo aprendido pueda crear nuevas estrategias de mejora para su negocio a su vez puede observar el comportamiento de mercado, movimientos estratégicos de la competencia e identificar oportunidades que permitan penetrar nuevos mercados.

Destinaremos al menos el 50 % de la inversión del sector agricultura hacia la provisión de bienes y servicios públicos. Crearemos las condiciones para que la tenencia de la tierra y la planificación de la producción agropecuaria promuevan el progreso en el campo. Promoveremos el establecimiento de clústeres que integren a pequeños y medianos productores en zonas aptas para su desarrollo. Fortaleceremos a los productores para que sus productos logren estándares de sanidad, inocuidad, y calidad bajo el enfoque de la granja a la mesa. Promoveremos la inclusión financiera de los productores agropecuarios mediante instrumentos de crédito de fácil acceso para el productor. Implementaremos el modelo de agricultura por contrato, para que los pequeños

productores puedan sembrar, asegurar la venta de sus productos y acceder a financiamiento a costos razonables.

De acuerdo con el texto anterior podemos identificar que el plan de desarrollo contempla la interconexión de pequeñas y medianas empresas las cuales pueden elaborar alianzas estratégicas para generar un beneficio mutuo y promover el emprendimiento en la agricultura a su vez el Bodegón de Cota se verá beneficiado con estos dado que el gobierno facilitará créditos con costos asequibles para el productor haciendo que se pueda obtener un músculo financiero que respalde nuevos proyectos.

Al finalizar el V Gabinete Binacional Colombia – Perú, el ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Andrés Valencia Pinzón, se mostró satisfecho con los avances sanitarios logrados, gracias a los cuales a partir del próximo 2 de septiembre se podrá exportar piña, aguacate y limón Tahití colombianos al con el vecino país.

De igual forma, el funcionario anunció que las carteras agropecuarias de Colombia y Perú firmaron un memorando de entendimiento, el cual será la hoja de ruta para dinamizar iniciativas de cooperación técnica y financiera en zonas de frontera y en temas tan importantes como innovación, investigación, riego, cadenas productivas con potencial exportador, acceso y mejoramiento de estatus sanitario entre otros.

De ahí que (Colombia exportará piña, aguacate y limón Tahití a Perú a partir de septiembre. , 2019) se destaca que, Colombia exportó en 2018 US\$9 millones y 19.510 toneladas de piña, a zonas como Europa, y países como Estados Unidos, Reino Unido y Turquía entre otros. En cuanto al limón Tahití el año pasado se vendieron US\$24 millones presentando un incremento del 86% y 19.510 toneladas. Esto a países como Estados Unidos, Puerto Rico, Chile, Europa, República Dominicana, Curazao, Aruba entre otros.

En el informe anterior se puede observar que las relaciones internacionales con Perú están creciendo cada vez más rápido puesto que se está exportando altas cantidades productos agrónomos y de alta cantidad esto podría ser de gran beneficio para el Bodegón de Cota porque sería una oportunidad importante el poder negociar con el país vecino sobre la exportación de más artículos agropecuarios

#### **2.6.4 Variable social.**

Cambio climático (afectación en la cosecha)

Según lo dijo el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Rural para Agro Negocios, los efectos generales que puede generar el cambio climático, y que son aquellos que se esperan, en el sector de agricultura son: la pérdida de aptitud climática para algunos cultivos, cambios en fenología del cultivo, degradación y desertificación de suelos y plagas y enfermedades; mientras que en la ganadería se generan impactos sobre la capacidad del ganado de alimentarse y ganar peso, estrés calórico en los animales y cambios en la composición de las pasturas y forrajes. (Bolaños, 2016).

El cambio climático, que se está produciendo en un período de creciente demanda de alimentos, semillas, fibra y combustible, podría dañar irreversiblemente la base de recursos que actualmente cuenta con el bodegón Cota, dado que la mayor parte de sus proveedores son fabricantes que depende estrictamente del cultivo de tierra y este tipo de cambios están afectando a calidad y vida útil de producto además que La relación entre el cambio climático y la agricultura es un camino bidireccional: la agricultura contribuye al cambio climático de varias formas importantes y el cambio climático en general afecta negativamente a la agricultura.

#### Competencia

Los comerciantes ubicados en Corabastos deben garantizar la transparencia y el fomento de la libre competencia sin incurrir en prácticas de competencia desleal, mediante la observación y cabal CORABASTOS® “Recogemos su mejor cosecha” 28 cumplimiento de las normas vigentes en materia de: 1. Información y Divulgación de Precios y volúmenes transados. 2. Uniformidad de pesas y medidas. (Corabastos, 2001), desde esta perspectiva el informe establece que la Pérdida del espacio público se debe a la invasión de pequeños comerciantes, que de manera arbitraria y desorganizada desmejoran las condiciones de convivencia y seguridad del entorno.

En relación a lo anterior el bodegón de Cota debe estar sujeto a los reglamentos emitidos de manera social en la central de abastos, los cuales deben da cumplimiento cada una de las personas que tiene a cargo alguna bodega, de igual manera el tener conocimiento de esto permite llevar una sana convivencia logrando evitar competencia desleal a causa que anteriormente se prestaban vendedores ambulantes que no respetaban el espacio privado de los propietarios o arrendatarios pertenecientes a la bodega.

Niveles de inseguridad que afectan la permanencia de los vendedores en la plaza, seguridad vial de Corabastos, uso de las zonas de circulación y parqueo:

De acuerdo al informe de Corabastos se informa que (Acosta, C. J., 2001) “privadas abiertas al público, su uso será reglamentado por la Corporación y ninguna persona natural o jurídica puede

explotar las mismas ni cobrar por su utilización, igualmente nadie puede arrogarse derechos ni reserva sobre las mismas”. Además, que (...) Las zonas de estacionamiento restringido para acarreadores, cargue y descargue de mercancías, zorras y los sitios de parqueo para clientes y compradores, serán demarcadas y definidas por Corabastos y el uso determinado será de obligatorio cumplimiento para sus destinatarios (Acosta, C. J., 2001).

Teniendo en cuenta el manual que Corabastos estipula al personal encargado de las bodegas es importante tener en cuenta que el uso del parqueadero y la salida de los camiones y demás elementos de transportes se debe llevar de manera organizada y siguiendo el control de salida que se realiza en las diferentes porterías además que se deben marcar y respetar los espacios privados de cada bodega para no interrumpir la actividad de las otras bodegas.

#### Contaminación y desaseo Cerca al punto de venta

De acuerdo al informe generado se estima que la (Acosta, C. J., 2001) “gestión inadecuada de los residuos orgánicos a pesar de tener una planta de triturado de residuos sólidos, lo cual generan olores causantes de enfermedades en los niños, jóvenes y adultos de la comunidad circundante de Abastos.”

De acuerdo a (Acosta, C. J., 2001) uno de los grandes problemas y el que está afectando a la población circundante son los malos olores los cuales generan enfermedades respiratorias y eruptivas en los niños, adultos y adultos mayores, siendo los niños los más afectados

Desde esta perspectiva vale la pena mencionar el siguiente caso protagonizado por un delgado hombre que escaaba entre las grandes canecas de Corabastos si usted viera toda la comida buena que tiran a la basura. En el parqueadero tengo separados bultos de papa, zanahoria, yuca y cilantro, todo lo saqué de estos contenedores. Tiran costales llenos de buena comida”, (Acosta, C. J., 2001).

Este es un factor social puesto que el factor de la contaminación y residuos se presentan de manera diaria en la central de bastos lo cual no solo está afectando la salud de los colaboradores si no de comunicad cercana al punto de comercialización y distribución dado que no se tiene un plan de acción para evitar este tipo de falencias. El bodegón de Cota confirma que no tiene un plan de acción estipulado para disminuir este tipo de contaminación, sino que, al comercializar productos perecederos, al momento en que se evidencia en la bodega productos con baja calidad o en mal estado, deciden regarlos a las personas ambulantes que frecuenta la central. De acuerdo al ejemplo protagonizado por el Sr Fernando se puede evidenciar que en de abastos se acercan personas de bajos recursos no solo en busca de trabajo informal sino a su vez de algo de

alimentación puesto que el índice de pobreza en Bogotá cada vez aumento más según lo ya mencionado por el DANE, así el Bodegón de Cota actualmente es participe de este tipo de trabajadores en sus procesos de comercialización brindando una oportunidad a este tipo de personas con bajos recursos.

#### Trabajo formal e informal

“ (Un, 2016) Agotamiento continuo, dolor de piernas y espalda, gripas frecuentes y estrés, son las cinco enfermedades que más padecen los trabajadores informales de esta central de abastecimiento.”

(Un, 2016) los trabajadores informales no proyectan un plan de sustento para la vejez y se conciben trabajando hasta que sus capacidades físicas lo permitan.

De acuerdo a este aspecto la empresa fomenta este tipo de trabajo dado que reducen costos en nómina, y es unos de los procesos más comunes que se presentan en Abastos puesto que los trabajadores que más frecuentan son personas de mayor edad que o han logrado ubicarse laboralmente o simplemente son personas que no han logrado finalizar los estudios básicos.

De acuerdo a lo anterior Según estadísticas del DANE y del Observatorio de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Bogotá, que sirvieron como marco de referencia para los autores del trabajo, (Correa, O. C. (s.f.), 2019) el 36.4 % de los trabajadores informales en Colombia se concentra en Bogotá, por ello es la ciudad del país con mayor concentración de esta tipología de trabajo”.

#### **2.6.5 Variable tecnológica.**

De acuerdo al trabajo de campo realizado y a las diversas entrevistas realizadas al personal de Abastos se logra evidenciar que en este factor externo es poca la información suministrada dado que al ser un sector en el cual se manejan varios procesos de manera informal el sector tecnológico y las TIC no se ven influenciados de manera directa dado que las únicas herramientas tecnológicas que se resaltan son Programas o Software Contables de control de inventario, nomina como lo son (Elisa, Excel), camiones y Maquinaria para embalse, embalaje y distribución de los productos de acuerdo a cada política establecida por bodega.

#### **2.6.6 Variable Ambiental.**

En el informe presentado por parte de la gerencia de la central de abastos de Bogotá, podemos encontrar el desarrollo de la infraestructura y la logística para la competitividad en el que podemos encontrar las mejoras de las instalaciones y las nuevas normas en el ingreso de los carros

transportadores, los suministros de aguas, los depósitos de materiales a desechar o a reciclar, las mejoras estructurales que se realizaron en las bodegas, las mejoras de iluminaciones por los corredores viales internos y la seguridad de los mismos, afectando de manera positiva a toda la población comerciante y para la atención de los miles de visitantes diarios que tiene la central de abastecimiento (Legis. (s.f.), 2019).

Para el Bodegón de Cota todos los cambios y reformas que se le dieron a la central de abastecimiento lo beneficiaron debido a que se reformaron las instalaciones y la seguridad dentro de abastos, para su operación diaria y la visita de los clientes.

### 3 Herramientas de diagnostico

#### 3.1 Matriz EFE

Tabla 6.

*Matriz EFE*

1	MATRIZ EFE DE LA EMPRESA EL BODEGON DE COTA			
2	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
3	<b>OPORTUNIDADES</b>			
4	Tecnología mas avanzada para la gestion de inventarios y la conservacion de los productos en almacenaje	0,10	2	0,2
5	Modernización de maquinarias y equipos para obtener mayor productividad y de mejor calidad	0,10	3	0,3
6	Arendamiento de terrenos para la fabricacion de productos agronomos	0,07	4	0,28
7	Apoyos gubernamentales para la compra y venta de productos agronomos	0,10	1	0,1
8	participacion en alianzas estrategicas para la captacion de nuevos clientes	0,10	2	0,2
9	Apertura de un nuevo punto de comercialización	0,08	1	0,08
10	<b>AMENAZAS</b>			
11	Falta de cumplimiento total de pedidos exigidos a los productores y proveedores	0,10	1	0,1
12	Condiciones meteorológicas extremas (cambio climático)	0,03	2	0,06
13	Escases del producto agronomo	0,06	1	0,06
14	Falta de demanda por las quejas y reclamos ocasionados por la mala gestion	0,10	2	0,2
15	aumento de las tarifas del flete ( viaticos de la produccion agropecuaria)	0,04	3	0,12
16	Competidores fuertes en el sector	0,10	4	0,4
17	<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>	<b>26</b>	<b>2,1</b>

*Nota:* Autoría propia a partir de los aportes de (Cortes, Rios, Vargas; 2019).

Durante la elaboración de la matriz efe se pudo observar que existen amenazas que poseen un alto grado de riesgo para la empresa, dado que estas afectan directamente el camino del éxito de la organización el valor ponderado que arrojo la matriz fue de 2,1 lo cual indica que la empresa se encuentra por debajo del promedio establecido, es decir que la estrategias dela organización no está capitalizando de forma efectiva las oportunidades dado que se debe trabajar más en el aprovechamiento de las oportunidades con el fin de eliminar aquellos obstáculos que impide el flujo comercial, haciendo que se implemente de una manera efectiva las oportunidades para contrarrestar las amenazas y así se pueda transformar la empresa en una organización con mayor competitividad en el mercado.

### 3.2 Matriz EFI

Tabla 7.

#### Matriz EFI

MATRIZ EFI DE LA EMPRESA EL BODEGON DE COTA			
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Comercializa productos que cumplen los estadares de ca	0,10	3	0,3
Maneja su propio establecimiento de almacenaje y sus p	0,10	4	0,4
Posee una optima y continua relacion con sus clientes	0,08	3	0,24
Las oficinas se encuentran bien equipadas y en exelenti	0,10	2	0,2
Cuenta con alianza Gubernamentales	0,09	4	0,36
Posee una capacidad financiera a decuada	0,06	3	0,18
<b>DEBILIDADES</b>			
Los colaboradores no tienen suficiente información relac	0,10	2	0,2
Aumento de la Rotacion del personal	0,04	3	0,12
Los colaboradores no tienen claro las funciones a realiza	0,10	2	0,2
Aumento de quejas y reclamos del servicio por relados y	0,07	1	0,07
Falta de soporte en relación al control de inventario	0,06	2	0,12
no hay bienestar y motivacion para empleados	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>	<b>30</b>	<b>2,44</b>

Nota: Autoría propia a partir de los aportes de (Cortes, Rios, Vargas; 2019).

Como se puede observar en la matriz EFI el valor ponderado es de 2,44 la cual se ubica por debajo del promedio establecido, indicando que la empresa no está capitalizando de una manera adecuada las fortalezas dado que las debilidades organizacionales también presentan un impacto fuerte en la competitividad de la compañía haciendo que nuble la rentabilidad de la empresa con gastos espontáneos durante el proceso operativo lo cual origina tráfico y demora en el despacho de los pedidos, el trasfondo de estas fallas es la falta de control y registro de los inventarios puesto que si se obtiene organización en este proceso en particular se podrán eliminar muchas de las debilidades que hoy presenta la empresa.

### 3.3 Matriz DOFA cuatro cuadrantes

Tabla 8.

#### Matriz DOFA

MATRIZ DOFA EMPRESA EL BODEGON DE COTA			
1			
2			
3		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
4		Tecnología más avanzada para la gestión de inventarios y la conservación de los mismos	Falta de cumplimiento total de pedidos exigidos a los productores y proveedores
5		Modernización de maquinarias y equipos para obtener mayor productividad y de mejor calidad	Condiciones meteorológicas extremas (cambio climático)
6		Arendamiento de terrenos para la fabricación de productos agrónomos	Escasez del producto agrónomo
7		Apoyos gubernamentales para la compra y venta de productos agrónomos	Falta de demanda por los quejes y reclamos ocasionados por la mala gestión de inventarios y operación de la empresa
8		participación en alianzas estratégicas para la captación de nuevos clientes	aumento de las tarifas del flete ( viajes de la producción agropecuaria)
9		Apertura de un nuevo punto de comercialización	Competidores fuertes en el sector
10			<b>ESTRATEGIAS FO</b>
11	<b>FORTALEZAS</b>	implementar un sistema macro para el registro y control de los procesos de la empresa	gestionar la posibilidad de tomar en arriendo tierras para empesar a fabricar productos agrícolas, cumpliendo con las normas calidad
12	Comercializa productos que cumplen los estándares de calidad	renovación de maquinaria y equipo administrativo y productivo de la organización	contribuir al cuidado ambiental disminuyendo la cantidad de agua y energía utilizada por la empresa a su vez crear proyectos de responsabilidad social con personas de escasos recursos para brindarles idosa de emprendimiento que podrían favorecer a la empresa
13	Maneja su propio establecimiento de almacenamiento y sus propios furgones de distribución	creación de nueva imagen corporativa	realizar un auditorio continen del servicio para medir la satisfacción del cliente y establecer el comportamiento del mercado para realizar las compras pertinentes
14	Posee una optima y continua relacion con sus clientes	inscripción y participación de los eventos propuestos por el ministerio de agricultura	presentar mayor eficiencia del servicio disminuyendo el tiempo de respuesta y sumando la calidad en los procesos para así captar nuevos clientes
15	Las oficinas se encuentran bien equipadas y en excelentes condiciones	gestionar créditos e inversión gubernamental para la apertura de nuevos puntos de venta	abstraer las fortalezas de los competidores e indultificar como la empresa puede mejorarlas e implementarlaz en sus procesos para así qeatar mayor adtractividad en sus clientes
16	Cuenta con alianzas Gubernamentales	participación en clientes sectoriales para ampliación del portafolio de productos	establecer acuerdos con los proveedores de los gastos en el trasporte de la materia prima a la ubicación exigida por la empresa y participar en alianzas estratégicas con los productores productor para minimizar costos
17		<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
18	<b>DEBILIDADES</b>	( endomarketing) capacitaciones en manipulación de alimentos y actividades dinamicas en trabajo en equipo	elaborar una base de datos de los proveedores en donde los colaboradores puedan tener acceso para solicitar productos incasitentes en el inventario y registrarlo en el departamento de compras y tesorera.
19	Los colaboradores no tienen suficiente información relacionada al manejo de productos y	realizar parámetros de control y conductos regulares internos (faltas,retardos y llamadas de atención)	crear estudios estadísticos para medir la satisfacción del empleado durante la jornada laboral para así elaborar actividades dinamicas de motivación y bienestar en el empleado para disminuir la rotación de personal
20	Aumento de la Rotación del personal	Realizar un consolidado del manual de funciones y responsabilidades de los diferentes cargos para lograr así tener mayor claridad al momento de ejercer las diferentes actividades en el proceso.	distribuir y delegar funciones específicas a los empleados por medio de un manual de funciones consolidado en la organización a su vez llevar un control y seguimiento del cumplimiento de los procesos para observar la eficiencia de los mismos
21	Los colaboradores no tienen claro las funciones a realizar en los procesos operativo y ge	De manera detallada, organizada y clara implementar en la matriz macro los PDR con mayor frecuencia, para poder realizar planes de mejora en los comentarios realizados por los clientes.	Quitar o disminuir los desperdicios en los diferentes procesos logísticos que se están llenando a cabo en las diferentes áreas de la organización del mismo modo se brindara recursos y apoyo necesario al área de talento humano para mejorar el plan de capacitación
		ejecutar un seguimiento de la información suministrada y medir si se encuentra de manera clara, organizada y constante en los estados financieros para lograr así obtener cifras claras y reales del margen de utilidad.	estudiar medios tecnológicos para el registro y control de los procesos e implementar un sistema optimo en la empresa

Nota. Autoría propia a partir de los aportes de (Cortes, Rios, Vargas; 2019).

Al realizar la matriz DOFA se evidenció que la empresa cuenta con fortalezas muy competitivas en el mercado lo cual permite diferenciarla de la competencia, la recomendación pertinente es el desarrollo de las oportunidades con la finalidad de eliminar las amenazas dado que la compañía posee los recursos necesarios para llevar a cabo las estrategias propuestas en la matriz y del mismo modo se encuentra capacitada para llevar un seguimiento de la ejecución de las mismas, por otro lado se pudo observar que las debilidades que presenta la organización se pueden transformar en fortalezas si se trabaja para sincronizar y sistematizar los procesos que interviene en la servucción prestada por la empresa, realizando de manera rápida y efectiva las operaciones logísticas de la organización.

## 4 Problema de investigación

### 4.1 Planteamiento del problema

Figura 1. Espina de pescado

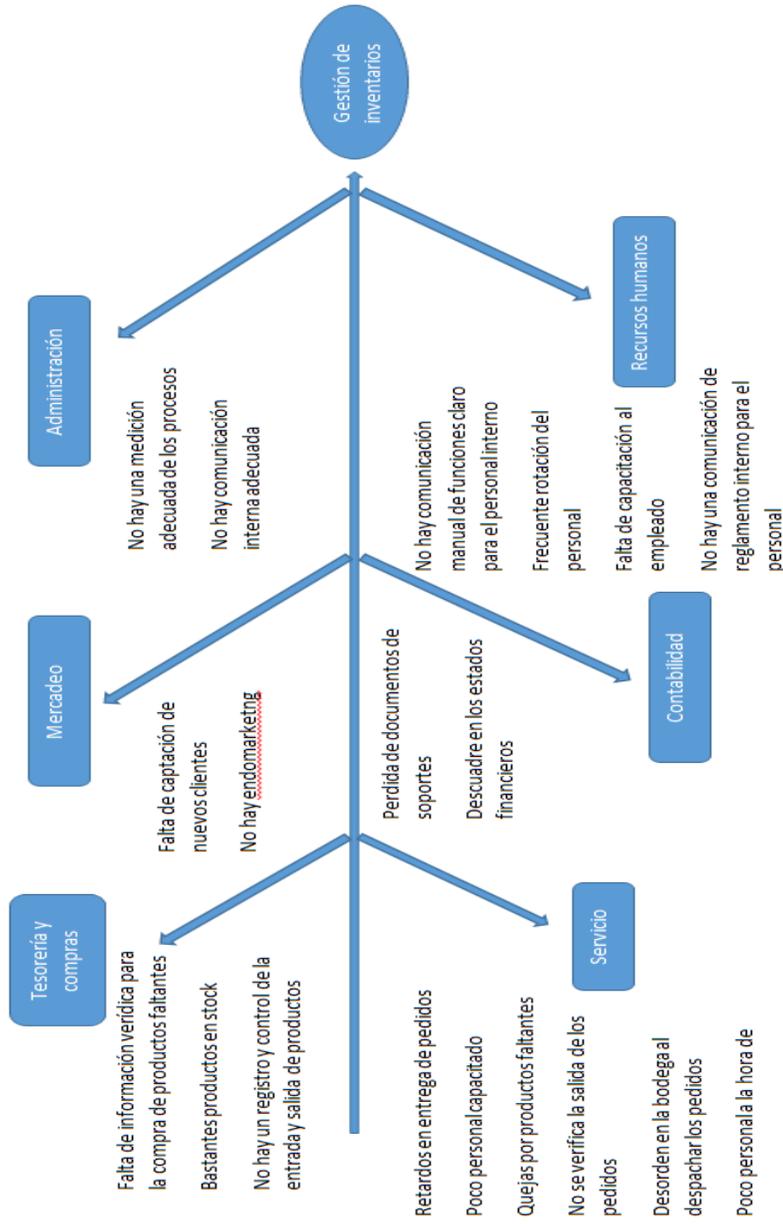


Figura 1. Espina de pescado. Autoría propia.

En relación a la investigación realizada previamente en el bodegón de Cota, se puede estimar que el factor de mayor impacto que actualmente se evidencia en la empresa radica una serie considerable de cuellos de botella en los procesos y subproceso realizados en el área de bodega e inventarios lo cual a su vez está haciendo que aumenten las quejas y reclamos de los clientes en consecuencia de la falta de información actualizada de los productos que se encuentran disponibles en bodega. Este cuello de botella se identifica a causa de que actualmente la empresa no cuenta con una herramienta que controle las entradas y salidas de los diferentes recursos y productos que actualmente se están ofertando, además que no cuenta con un sistema actualizado de la información relacionado a productos y recursos disponibles, faltantes y en estado de perdida (productos perecederos), desde otro punto de vista se puede evidenciar que los clientes del bodegón de Cota presentan de manera continua diversas inconsistencias relacionadas a la entrega de pedidos y los productos solicitados puesto que al momento de la entrega final del pedido se presentan productos faltantes o en mal estados, los cuales no son receptados por el cliente sino son retornados a la empresa, de ahí radica la importancia de estimar un control no solo de inventario y bodega sino a su vez de aquellos factores (PQR) que están causando molestias e inconformidades con los clientes y por ende una perdida minima de clientes potenciales.

Desde la perspectiva anterior la empresa actualmente presenta una fuerte debilidad relacionada al control , seguimiento y orden en la bodega puesto que no se encuentra una persona encargada de esta sino todos los colaboradores tienen acceso a la bodega, de ahí radica que en varias ocasiones algunos productos se vean afectados o simplemente se encuentre una escases de cierto producto lo que conlleva a que la persona encargada de compras deba realizar pedidos en diferentes momentos dado que no se tiene una información consolidada acerca de los producto de mayor demanda y la escases de diversos productos.

Desde otro punto de vista el bodegón de Cota presenta unas series de anomalías relacionadas a la comunicación interna de la compañía dado que los colaboradores no tienen claro las funciones que deben llevar acabo de acuerdo a cargo que están desempeñando y de ahí radica que algunos procesos y subproceso de alistamiento de la mercancía sean llevados a cabo por más de dos empleados, quienes realizan la misma función haciendo que las demás actividades se retrasen. Desde esta perspectiva la falta de una veraz y efectiva comunicación se ve reflejada en el constante aumento de quejas y reclamos de los clientes por la falta de calidad de la entrega del producto puesto que al momento de verificar en donde estuvo la falla entre los mismos colaboradores se

acusar unos a otros, lo cual hace que se continúen con las mismas falencias, en consecuencia que los trabajadores del bodegón de Cota hasta la fecha no cuentan con un manual que especifique las actividades a realizar en el día a día. Teniendo en cuenta que otras de las debilidades que prevalecen en la empresa es la falta de comunicación esta a su vez se ve reflejada en la baja interacción que se tiene entre los auxiliares y el personal con mayor mando dado que los auxiliares no tienen un conocimiento total de los objetivos que tiene la empresa, por lo cual no se refleja el sentido de pertenencia de cada uno de los colaboradores.

En relación al manejo y rotación del personal se puede estimar que en el bodegón de Cota no se cuenta con una estructura sólida del personal dado que actualmente la rotación del personal se va incrementado por las condiciones de informalidad que se manejan en el sector además que en relación a la calidad de vida laboral este no se ve impactado en la empresa puesto que el área encargada aun no ejecuta planes de acción que permitan tener un equipo de trabajo solidado y con sentido de pertenencia, sin embargo es de rescatar que actualmente el bodegón de Cota lleva constantes capacitaciones con el personal nuevo y fijo para poder llevar a cabo la gestión de comercialización de los productos. Desde este punto de vista se logra evidenciar que la rotación de personal se ve influenciado por los fuertes horarios que se manejan, además de las cargas de trabajo.

De acuerdo a las diversas anomalías presentadas actualmente en la empresa el bodegón de Cota se logra establecer que el principal problema radica en la falta de organización, control y seguimiento en los diferentes procesos y subprocesos que se requieren en el departamento de inventario dado que este elemento es de vital importancia para poder llevar a cabo de manera eficaz y eficiente el proceso de alistamiento y despacho de los pedidos solicitados. Además, que al no contar con una información real y actualizada de los productos disponibles y faltantes en la bodega esta dificulta y retrasa los demás procesos que requieren de la actividad. De manera que la empresa el bodegón de Cota debe crear un sistema de gestión de inventarios que ayude a una mejor distribución y alistamiento de los pedidos solicitados, además de mejorar el servicio de entrega de los mimos en consecuencia que se puede dar al cliente una respuesta mucho más efectiva y de manera inmediata de los productos que se encuentran disponibles en el tiempo que ellos lo requieren , además que dicho proceso permite tener una mejor contabilidad en la empresa teniendo cifras solidas de los costos, gastos e ingresos.

## **4.2 Formulación del problema**

¿Cómo implementar un sistema de gestión de inventarios que permita administrar los productos y optimizar los tiempos de entrega de los pedidos en la empresa el Bodegón de Cota, con el fin de satisfacer la demanda y competir en el mercado agropecuario?

## 5 Objetivos

### 5.1 Objetivo general

Implementar un plan de mejora para la gestión de inventarios en la empresa el bodegón de Cota que permita optimizar los tiempos, mejorar la rotación del inventario y minimizar los costos de operación.

### 5.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico actual del manejo y control de los inventarios en la empresa El bodegón de Cota que determine sus debilidades y fortalezas.
- Identificar y caracterizar el tipo de inventario que se ajuste al comportamiento de la demanda de los productos que comercializa la empresa El bodegón de Cota.
- Reconocer el sistema de inventario que tiene la empresa.
- Organizar, clasificar y codificar los inventarios.
- Elaborar un plan de mejora de la gestión de inventarios.
- Establecer indicadores de control y seguimiento.

## 6 Justificación

En relación al análisis previo realizado en la empresa el bodegón de Cota se logra establecer que es de vital importancia implementar un sistema de gestión de inventarios que permita administrar los productos y optimizar los tiempos de entrega de los pedidos en la empresa porque este tipo de gestión permite tener un conocimiento más exacto y real de los productos que tienen a disposición a su vez de conocer los faltantes de los mismos. Además, que al llevar a cabo este tipo de actividad en el área de inventarios este tiene una serie de beneficios los cuales radican en la venta de productos en condiciones óptimas, estandarización de la calidad y control de los costos permitiendo así llevar un manejo eficiente y responsable del inventario. Partiendo desde el punto de vista del sector en el que se desempeña la empresa el bodegón de Cota se establece que (Tiempo, E., 2001) Si bien los mayores niveles de caída de inventarios se dan en el sector agrícola, en los renglones de cultivo de banano con 50 por ciento y cultivo de café con 34,4 por ciento, en el sector de valor agregado industrial, las mayores caídas de inventarios se registran en la fabricación de vehículos automotores con un 33,3 por ciento y en las fábricas de papeles con un 30 por ciento. En relación a lo expuesto anteriormente se estima que para este tipo de sector es de vital importancia llevar a cabo un control y seguimiento de inventarios tanto en frutas y verduras dado que este sector a lo largo del tiempo ha caído en relación a un volumen alto de inventarios en relación a otro tipo de sectores en el cual las grandes empresas son quienes lideran este tipo de gestión. Teniendo en cuenta el anterior análisis este se puede apoyar en una noticia publicada por el periódico el tiempo la cual menciona que:

Empresas mantienen a raya los inventarios.

Atrás quedaron las épocas de grandes inventarios para atender los picos de demanda que se pudieran presentar.

La tendencia de mantener inventarios bajos se apoderó de las empresas, de hecho, en la encuesta el 41,4 por ciento de los industriales manifestaron que su nivel de inventarios permaneció igual, durante el segundo trimestre; el 16 por ciento de los industriales reportó que sus inventarios aumentaron y el 19,6 por ciento manifestó que sus inventarios bajaron.

Las cifras muestran un manejo cauteloso de la producción por parte de los empresarios que ante las conservadoras proyecciones de crecimiento económico y la casi nula reacción de la demanda prefieren no arriesgarse a mantener inventarios elevados que en últimas significan recursos congelados.

Por tamaños de empresas, la tendencia se mantiene igual, las grandes compañías a tener un volumen adecuado de inventario y las pequeñas a rotar al máximo sus existencias.

El 22 por ciento de las compañías con más de 100 empleados, manifestaron que sus inventarios aumentaron, en tanto que para el 21,6 por ciento de las pequeñas su volumen de inventarios bajó.

En términos generales el 40 por ciento de las grandes, medianas y pequeñas empresas mantienen su nivel de inventarios igual.

Para el 19,8 por ciento de las compañías de mediano tamaño, sus inventarios disminuyeron.

Al hacer un recorrido por las 12 ciudades en las cuales se realizó la encuesta se encuentra que el 29,6 por ciento de los industriales de Bucaramanga manifestaron que sus niveles de inventarios han caído.

Ibagué, se coloca como la segunda ciudad en donde los volúmenes de inventarios han disminuido, así lo señalaron el 27,5 por ciento de los empresarios encuestados.

Autos con menos inventarios.

Automotores y papeleros con menores inventarios.

Si bien los mayores niveles de caída de inventarios se dan en el sector agrícola, en los renglones de cultivo de banano con 50 por ciento y cultivo de café con 34,4 por ciento, en el sector de valor agregado industrial, las mayores caídas de inventarios se registran en la fabricación de vehículos automotores con un 33,3 por ciento y en las fábricas de papeles con un 30 por ciento.

Otro renglón, también del agro, en donde los volúmenes de inventarios han caído en el segundo trimestre, es el de las flores así lo reportaron el 35,7 por ciento de los empresarios consultados. El 26,3 por ciento de los comercios al por menos también reportan que sus niveles de inventarios han bajado. (Tiempo, E., 2001).

## 7 Marco referencial

### 7.1 Marco teórico

De acuerdo a este marco de investigación se darán a conocer algunos conceptos básicos acerca de todo lo relacionado con los Inventarios. (Métodos, sistemas y controles).

Los inventarios:

“Si se maneja el inventario correcto y se entrega en el momento correcto, aumenta las utilidades por los ingresos adicionales y se realiza el servicio al cliente” 13 , debido a lo anterior los inventarios pueden manejarse a través de una buena administración de inventarios, y que está compuesta de procesos altamente confiables como lo son la planeación, coordinación y control de adquisición de cada producto, ya sea para su distribución o producción buscando como objetivo primordial la satisfacción a las necesidades que los usuarios solicitan. (David A. Collier, 2009).

Métodos de Costeo de Inventarios: Costo de primeras entradas, primeras salidas (PEPS), costo de últimas entradas, primeras salidas (UEPS) y costo promedio ponderado.

· Costo de Promedio Ponderado: “En este método se supone que tanto el valor del inventario final como el costo del artículo vendido se valoriza a un promedio ponderado que es resultado de sumar el valor del inventario inicial más el valor de las compras y dividido entre la cantidad de unidades producto de la suma del inventario inicial más las compras.

· Primeras Entradas Primeras Salidas (PEPS): En este método se supone que el inventario que se adquirió primero es el primero en venderse, por lo cual el inventario final se valoriza a los precios más recientes y el costo del artículo vendido a los precios más antiguos.

· Costo de Ultimas Entradas, Primeras Salidas (UEPS): en este método se supone que el inventario que se adquirió último es el primero en venderse o salir de la bodega a proceso. Por lo cual el inventario final se valoriza a los precios más antiguos y el costo del artículo vendido a los precios más recientes (Boulanger, Francisco Jiménez, 2007).

### 7.2 Marco conceptual

- El proceso de seguimiento y control: Mecanismos de seguimiento con los cuales se controlarán las actividades del proyecto, para garantizar su ejecución dentro del alcance, tiempo y costo definidos
- Codificación de inventarios y productos: Asignar código de la identificación a cada una de las clasificaciones de la materia prima que utiliza la empresa.

- La gestión de inventarios: Administración respecto al ingreso y salida de insumos, productos terminados o semiterminados, bienes auxiliares y herramientas que posee una empresa. (Westreicher, G. (s.f.). , 2019).
- La gestión del inventario: Este término se vincula a un software de gestión del inventario en la mayoría de las configuraciones basadas en computadoras. El objetivo de la gestión del inventario es mantener una alta productividad en todas las operaciones de inventario. (Joannès Vermorel, 2013)
- La optimización del inventario: En la que los costes tales como los de almacenamiento y los de situaciones de desabastecimientos deben ser minimizados al tiempo que se enfrenta una demanda futura incierta. El objetivo de la optimización del inventario es maximizar el resultado financiero del inventario para la empresa.
- Tiempo de entrega: Es el tiempo que transcurre desde que se realizó el pedido hasta el momento en que éste se recibe en el lugar necesario.” (Lee J. Krajewski, L. P. , 2000).
- Costo de ordenar: “Es el costo que se asigna a la hora de reabastecer o hacer una orden de compra con los proveedores, para producir o comercializar un producto y varían con el número de pedidos colocados. Costos de mantener: Es el costo que se asigna por mantener un nivel de inventarios disponible y varían con el periodo de tiempo y la cantidad de artículos que se mantienen en inventario. Incluye costos de deterioro u obsolescencia. Costos de escasez: Es el costo que se asigna por no tener disponible el producto en el inventario para satisfacer la demanda del cliente Estos costos además generan factores externos como pérdidas de clientes o pérdida de ventas.” (David A. Collier, 2009).
- Costos de Unitario: “Es el precio pagado por producto comprado.” (David A. Collier, 2009).

- Tipos de gestión de inventarios para su valoración

Clasificación según su nivel de terminación

Los inventarios se pueden catalogar según su grado de terminación en:

- Inventarios de Materias Primas
- Inventarios de Insumos y Materiales (Materias primas de segundo orden)
- Inventarios de Productos en proceso
- Inventarios de Productos terminados
- Inventarios de Productos en Embalaje

Clasificación según su localización respecto a las instalaciones de la empresa

- Inventario en tránsito: Aquellas unidades pertenecientes a la empresa, y que no se encuentran en sus instalaciones físicas destinadas como su ubicación puntual, por ejemplo: Mercancía en ruta, en control de recepción (y su ubicación puntual es otra), en transporte interno, en paquetero, etc.
- Inventario en planta: Son todas las unidades bajo custodia de la empresa y que se encuentran en sus instalaciones físicas puntuales, por ejemplo: Almacén de materias primas, almacén intermedio, almacén de embalaje, almacén de herramientas, almacén de mantenimiento, etc.

Clasificación según su función

Según la funcionalidad, los inventarios pueden clasificarse en:

- Inventario Operativo: Es el conjunto de unidades que surgen del reaprovisionamiento de las unidades que son vendidas o utilizadas en la producción.
- Inventario de Seguridad: Es aquel inventario del cual se dispone para responder a las posibles fluctuaciones de la demanda y/o a los retrasos que pueden presentarse en los procesos de reabastecimiento por parte de los proveedores.
- Mercancía: Son los bienes de cualquier clase susceptibles de ser transportados, incluidos los animales vivos, los contenedores u otros elementos de transporte o de embalaje análogos.
- Nivel de stock: Es la cantidad de existencias de un artículo almacenadas en un momento dado.
- Tiempo de recogida: Comprende los movimientos para sacar un artículo de la carretilla y depositarlo en la estantería; o viceversa.
- Almacén: lugar o espacio físico para el almacenaje de bienes dentro de la cadena de suministro.
- Proveedor: Aquella persona que abastece a una empresa de material necesario (existencias) para que desarrolle su actividad principal. (Dane, 2014).
- Despliegue de inventario: técnica para posicionar inventario estratégicamente para cumplir los niveles de servicio al cliente mientras se minimiza el inventario y los niveles de almacenamiento. El inventario en exceso se reemplaza con información derivada a través de la

supervisión del suministro, demanda, e inventario en reposo, así como en movimiento. (Fernández, E. , 2017).

- Tiempo para preparación de pedido: Es el tiempo empleado y necesario para la confección de un encargo. Para poder determinar el rendimiento general de un sistema de manutención, respectivamente, de un sistema de almacenado, hay que calcular el valor del tiempo promedio empleado por posición. **(Fernández, E. , 2017)**.
- Tiempo de recogida: Comprende los movimientos para sacar un artículo de la carretilla y depositarlo en la estantería; o viceversa. **(Fernández, E. , 2017)**.

### **7.3 Marco legal**

#### NIC 2

Los siguientes términos se usan, en la presente Norma, con el significado que a continuación se especifica (Finanzas):

Inventarios son activos:

- (a) poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación;
- (b) en proceso de producción de cara a tal venta; o
- (c) en la forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en el suministro de servicios.

Valor neto realizable es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación, menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta.

Entre los inventarios también se incluyen los bienes comprados y almacenados para revender, entre los que se encuentran, por ejemplo, las mercancías adquiridas por un minorista para revender a sus clientes, y. También los terrenos u otros activos inmobiliarios que se tienen para ser vendidos a terceros. También son inventarios los productos terminados o en curso de fabricación por la empresa, así como los materiales y suministros para ser usados en el proceso productivo. En el caso de un suministrador de servicios, como se describe en el párrafo 16, los inventarios estarán formados por el costo de los servicios para los que la empresa no ha reconocido todavía el ingreso ordinario correspondiente.

Costos del inventario en la contabilidad

Según las normas internacionales de contabilidad 2 (NIC 2) (Finanzas, M. d. (s.f.). , 2019).

Costo de inventario = costo de adquisición + costos de transformación + otros costos

Costos de adquisición = precio de compra + aranceles de importación + otros costos de impuestos (no recuperables en su naturaleza) + otros costos directos

Costo de transformación = costos directos + costos indirectos (costos indirectos de producción de distribución)

Costos indirectos de producción distribución = costos indirectos fijos + costos indirectas variables de producción

El artículo 37 dice: “El Libro de Inventarios y Balances se abrirá con el balance inicial detallado de la empresa. Al menos trimestralmente, se transcribirán, con sumas y saldos, los balances de comprobación. Este libro recogerá anualmente el inventario, así como el balance del ejercicio y cuentas de resultados, que serán redactados con criterios contables generalmente admitidos”. (Ceupe. s.f.), 2019).

El artículo 39 (Ceupe. s.f.), 2019) Hace mención a la valoración del inventario, y dice: sin perjuicio de lo establecido por leyes especiales, las partidas del balance se valorarán con arreglo a criterios objetivos que garanticen los intereses de terceros y siguiendo los principios que exige una ordenada y prudente gestión económica de la empresa. Habrá de mantenerse una continuidad en los criterios de valoración y no podrán ser variados sin causa razonada, que deberá expresarse en el propio libro de inventarios y balances.

Código de Comercio – Art. 450. Inc. 3º - Remisión a la legislación fiscal en los métodos para valuación de inventarios. (Dgo, C. , 2012) “Los inventarios se avaluarán de acuerdo con los métodos permitidos por la legislación fiscal”

(Dgo, C. , 2012) E.T. – Art. 65. PAR. Incs. 1º, 2º y 3º – Uniformidad en el método para la valoración de inventarios. El método que se utilice para la valoración de los inventarios, de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas, deberá aplicarse en la contabilidad de manera uniforme, durante todo el año gravable, debiendo reflejarse en cualquier momento del período en la determinación del inventario y el costo de ventas. El valor del inventario detallado de las existencias al final del ejercicio, antes de descontar cualquier provisión para su protección, debe coincidir con el total registrado en los libros de contabilidad y en la declaración de renta. El cambio de método de valoración deberá ser aprobado previamente por el Director de Impuestos y Aduanas Nacionales, de acuerdo con el procedimiento que señale el reglamento. El mismo funcionario podrá autorizar, cuando las circunstancias técnicas del contribuyente así lo ameriten,

el uso parcial del sistema de inventarios periódicos. Se considera como método aceptado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales el denominado sistema ‘retail’.

(Gestión de inventarios) a continuación se observa las normas que aplica para la administración de inventarios que se desarrolla en el sector agropecuario teniendo en cuenta que la empresa el Bodegón de cota posee productos perecederos, la explicación de cómo aplica la norma y como se debe gestionar los procesos de inventarios en la empresa.

Tabla 9.

*Marco Legal*

NORMA	APLICACIÓN
NIC 2 EXISTENCIAS (Finanzas, M. d. (s.f.). , 2019)	Esta norma permite contemplar los costos para un prestador de servicios permite a las pymes identificar la importancia de administrar los productos en almacenamiento
ARTÍCULO 129 (Inventarios -control de mercancía) PUC (Plan Único de Cuentas). Año 2000.	Permite identificar los códigos de cuentas que utiliza en los estados financieros para los movimientos contables de los inventarios (productos almacenados)
RESOLUCION 356/2017	Esta resolución adopta el manual de procedimientos de régimen de contabilidad pública la cual permite que el empresario pueda conocer el valor de los productos tangible e intangibles adquiridos o producidos por la entidad económica
LEY 1314 ART 63	Proporciona el concepto de inventarios y que representa dentro de una organización
CODIGO DEL COMERCIO ARTICULO 37	Este artículo especifica de manera detallada como se debe presentar un libro

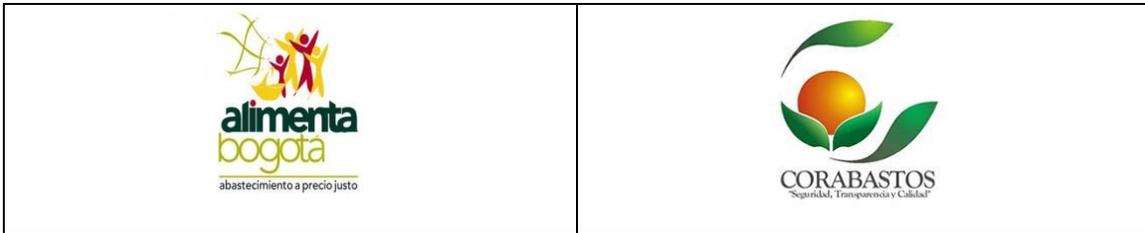
	de inventarios y balances de gestión a su vez explica la manera de cómo hacer el seguimiento pertinente del mismo
CODIGO DEL COMERCIO ARTICULO 39	Hace mención a la valoración de inventarios y exige una gestión prudente y adecuada de los mismos
Código de Comercio – Art. 450. Inc. 3° - Remisión a la legislación fiscal en los métodos para valuación de inventarios.	Este articulo regula la avaluación de los inventarios de acuerdo a los métodos de legislación fiscal
E.T. – Art. 65. PAR. Incs. 1°, 2° y 3° – Uniformidad en el método para la valoración de inventarios	Aplica a la verificación de existencias las cuales deberán estar registradas y debe concordar con los libros contables y declaración de renta

*Nota.* Fuente Leyes colombianas.

Tabla 10.

*Entidades relacionadas con la actividad de la empresa.*

ENTIDADES RELACIONADAS CON LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	
<p>Cámara de comercio</p> 	
<p>Incontec ISO 9001: 2015 CO-SC-CER5110012</p> 	<p>IQNET</p> 
Alimenta Bogotá	Corabastos



*Nota.* Fuente Entidades gubernamentales.

## 8 Plataforma estratégica

De acuerdo al análisis de los diferentes elementos que componen el direccionamiento estratégico de la empresa el bodegón de cota se pudo identificar elementos faltantes como los valores institucionales los cuales no son claros para el personal interno haciendo que la empresa pierda identidad e imagen corporativa.

Es por esta razón que se elaboraron los siguientes en la propuesta de mejora:

Valores institucionales

- Innovación
- Trabajo en Equipo
- Orientación al logro
- Orientación al cliente y al consumidor
- Honestidad
- Respeto
- Ética

Innovación: la empresa el bodego de cota se caracteriza por desarrollar nuevas ideas que le permita sistematizar y actualizar sus procesos para ser más competitiva en el mercado, esto con el objetivo de garantizar un servicio de calidad. se otorgó este valor dado que la compañía ha venido presentando mejoras administrativas como operativas las cuales han favorecido de una forma notable la productividad de la organización.

Trabajo en equipo: para la organización es muy importante la comunicación interna y el trabajo conjunto puesto que por medio del compromiso de sus colaboradores depende la efectividad de los procesos y es por ese motivo la designación de este valor ya que el talento humano es determinante para el desarrollo de la actividad social de la empresa.

Orientación al logro: es fundamental este valor para la empresa ya que por medio de este permite crear una cultura de evolución y mejora constante lo cual se ha venido evidenciando durante los últimos años puesto que han ejecutado nuevos procedimientos para alcanzar el éxito.

Orientación al cliente y al consumidor: este es uno de los valores que define a la empresa ya que cada cliente es de vital importancia para la compañía puesto que la satisfacción del cliente con el servicio es la prioridad de la organización y la fidelidad del mismo es la meta que desea siempre cumplir el bodegón de cota.

Honestidad: se asignó este valor a la empresa el bodegón de cota dado que trabaja cada día con transparencia y compromiso esforzándose por entregar productos de calidad con el objetivo de distinguirse como operadores logísticos responsables y éticos los cuales facilitan los procesos operativos de sus clientes

Respeto: este valor es primordial en toda organización ya que este valor define quien es cada individuo y como ha llegado hasta donde esta del mismo modo la empresa se destaca por el respeto en sus relaciones públicas y por la conservación de las mismas dado que el respeto es la manera más a adecuada de alcanzar el éxito tanto personal como cooperativo.

Ética: es el valor que resalta El bodegón de cota ya que está comprometida con el medio ambiente evitando el desgaste y contaminación de recursos naturales y al mismo tiempo promoviendo adecuadamente el uso del ecosistema.

## 9 Estructura organizacional

No se presentó ninguna propuesta de mejora dado que el organigrama de la compañía se encuentra bien estructurado, no obstante, se le recomendó a la gerencia corregir algunos detalles que no permitían comprender de una forma adecuada el organigrama de la empresa.

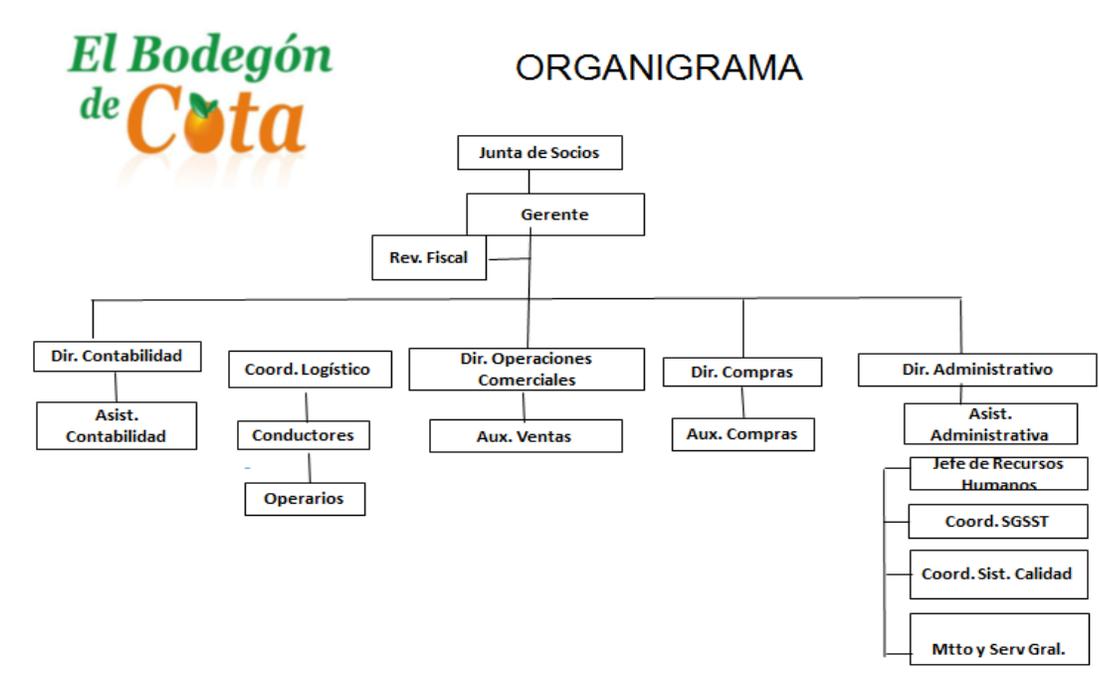


Figura 2. Organigrama. Autoría propia.

## **10 Objetivo general**

Implementar y desarrollar una matriz de control de inventario que permita tener un control y evolución del mismo para a empresa del Bodegón de cota permitiendo distribuir de manera adecuada las materias primas y mitigar la perdida de estos.

## 11 Acciones

### 11.1 Gestión de inventarios

#### 11.1.1 Instrumento de investigación diseñado y aplicado a la empresa el bodegón de cota.

La propuesta para mejorar el proceso de control y evaluación de inventarios es la implementación de una matriz macro, la cual permitirá gestionar sistemáticamente el registro de las entradas y salidas de los productos de la empresa, haciendo que esta sea una herramienta que facilite la información en tiempo real al momento de realizar el alistamiento de los pedidos.

La matriz permite acceder a la base de datos de la empresa, facilitando así los códigos compras más frecuentes de los clientes, del mismo modo permitirá consultar de manera detallada los nombres de los proveedores y el producto que le proporciona a la empresa, con el fin de llevar un mayor control del inventario.

### 11.2 Diagnóstico de la gestión de los inventarios

- Forma de administración del inventario.

La empresa el bodegón de cota actualmente no cuenta con un sistema de registro y control de inventario, lo cual establece que se presenten varios inconvenientes en la ejecución de actividades de las diferentes áreas teniendo inventario el mayor impacto.

Desde la perspectiva anterior la empresa actualmente presenta una fuerte debilidad relacionada al control, seguimiento y orden en la bodega puesto que no se encuentra una persona encargada de esta, sino que todos los colaboradores tienen acceso a la bodega, de ahí radica que en varias ocasiones algunos productos se vean afectados o simplemente se encuentre una escasez de cierto producto. Lo que conlleva a que la persona encargada de compras deba realizar pedidos en diferentes momentos en consecuencia que no se tiene una información consolidada acerca de los productos de mayor demanda y la escasez de los mismos.

- Tipo de inventario

A la fecha no se cuenta con un tipo de inventario establecido.

- Clasificación del inventario.

El Bodegón de Cota actualmente ingresa los productos de manera manual y no se lleva un control preciso de cantidades disponibles para el despacho de los pedidos.

El Bodegón de Cota posee un inventario de productos terminados, perecederos que tienen una vida útil no mayor a tres meses, cuenta con un espacio óptimo para su refrigeración y proceso de conservación, del mismo modo sus empleados cuentan con una amplia experiencia en manipulación de alimentos y reglas fitosanitarias, es así como el producto se encuentra en las mejores condiciones para su distribución.

- Familia de productos

La distribución de los productos se encuentra concentrada de la siguiente manera:

- Familia de hortaliza
- Familia de tubérculos
- Familia de frutas
- Codificación del Inventario

No se tiene establecido una codificación de este. La clasificación se da según el tipo de producto y almacenaje.

- Métodos de valuación de Inventarios

No cuentan con un método.

### **11.3 Plan de mejoramiento de la gestión de inventarios**

#### **11.3.1 Tipo de inventario, sistema y método de valuación propuesto.**

Control inventarios: Permite desarrollar el método ABC, cantidad optima de pedido y punto de reorden, inventario de seguridad.

1. Establecer sistema de control

El sistema de control que se va a implementar en la empresa el Bodegón de Cota es la matriz macro, la cual permitirá llevar un seguimiento fácil y eficaz de los productos existente en bodega, dado que se brindara información verídica, lo que permitirá que los demás procesos puedan realizarse efectivamente. Del mismo modo se plateará un base de datos que contenga la información de los inventarios lo que respaldará la información de la matriz y será una ayuda para elaborar búsquedas y seguimientos de los productos en stock.

2. Evaluar el inventario

Se establecerá por medio del promedio ponderado.

El método de evaluación que se desea plantear en el Bodegón de Cota tiene la finalidad de controlar el flujo y el costo de las líneas de productos de la empresa. Con lo anterior se evidencia que el método a utilizar es el promedio ponderado el cual consiste en la siguiente formula:  
 promedio del valor de la mercancía comprada / número de artículos = costo unitario de venta.

### 11.3.2 Modelos de gestión propuestos: Modelo ABC.

Análisis modelo ABC

CLASIFICACIÓN ABC	PARTICIPACIÓN ESTIMADA DE COSTO %	CANTIDAD DE PRODUCTOS	RESULTADOS			LECTURA
			PARTICIPACIÓN	COSTO %	COSTO ACUMULADO	
A	80,0%	56	60,9%	79,8%	79,8%	El 60,9% de los productos representan el 79,8% del costo
B	95,0%	23	25,0%	14,8%	94,6%	El 25,0% de los productos representan el 14,8% del costo
C	100,0%	13	14,1%	5,4%	100,0%	El 14,1% de los productos representan el 5,4% del costo

Figura 3. Resultados análisis ABC. Autoría propia.

En el modelo desarrollado para la valuación de los inventarios del bodegón de cota se puede concluir que los productos en stock tienen un valor de \$ 91.980.997 los cuales se encuentran distribuidos en tres categorías.

Productos clase A.

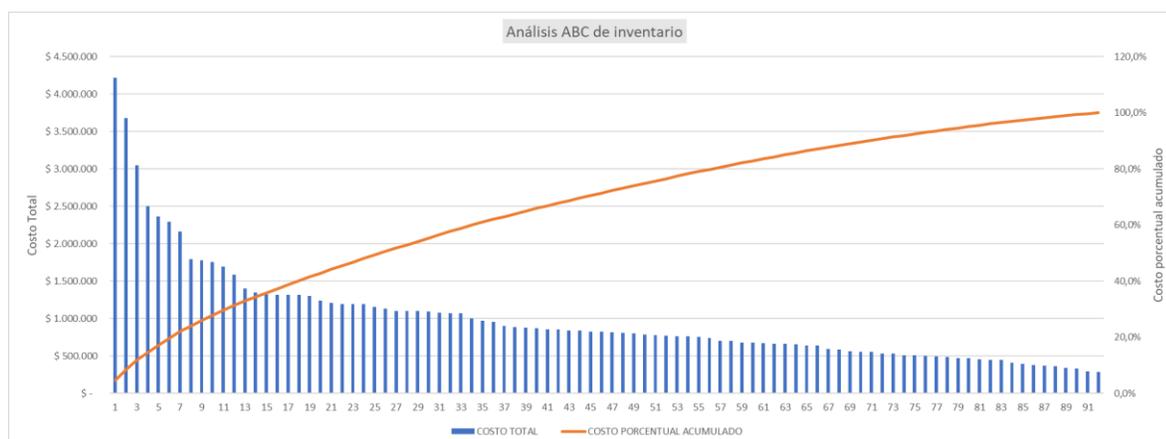
Esta cuenta con una partición del 61% de las ventas y son 56 artículos que hacen parte de esta categoría los cuales 10 de ellos encabezan el Rankin de los productos más vendidos, esta clase tiene un valor de \$73.416.582, lo que permite identificar que son productos que presentan ventas que rebasan el punto de equilibrio de la empresa.

Productos clase B.

Estos representan el 25% de las ventas, la conforman 23 artículos los cuales tienen un valor de \$13.574.634 y su frecuencia de compra tiende a ser moderada.

Productos clase C.

Estos son el 14% de los productos restantes del inventario ya que son 13 artículos y tienen un valor de \$4.989.781, dado que su frecuencia de compra es baja y muy seleccionada por los clientes.



**Figura 4.** Gráfica del serrucho. Autoría propia.

#### Análisis de la gráfica de serrucho

Esta grafica permite visualizar un panorama amplio del costo porcentual acumulado por medio de una curva accedente debido al porcentaje de ventas lo cual afecta directamente al margen de contribución debido que la escala está apuntando hacia arriba lo que quiere decir es que se debe impulsar los productos de baja rotación para que su frecuencia de compra aumente para esto se debe plantear estrategias de promoción para que los clientes modifiquen su intención de compra y se pueda establecer un flujo de inventarios, haciendo que la brecha entre los mismos disminuyan.

#### Top de los productos más vendidos

Tabla 11.

#### *Top de los productos más vendidos*

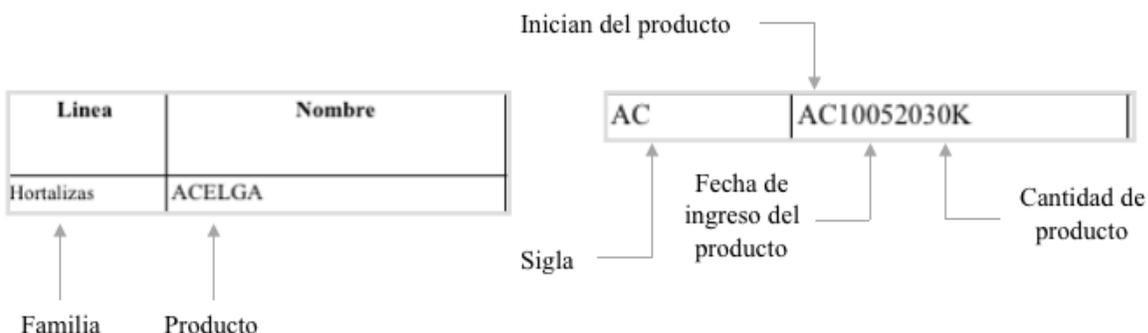
Melón	ME17052025K	701
Coco	COC15052010K	667
Granadilla	GR15052030K	627
Papa sabanera	PAS180520120K	600
Berenjena	BER10052045K	566
Papa R12 industrial	PARI180520150K	558
Alverja verde	ARV10052012K	548
Guanábana	GUA15052045K	542
Piña perolera	PIP18052064K	538
Papaya maradol	PAM18052013K	534

*Nota.* Fuente Bodegón de Cota.



**Figura 5.** Gráfica top de los productos más vendidos. Autoría propia.

### 11.3.3 Clasificación y codificación de inventarios.



**Figura 6.** Clasificación y codificación de inventarios. Autoría propia.

Propuesta de clasificación y codificación de los productos y familia de productos.

La clasificación y la codificación que se propuso para la gestión de inventarios se divide en tres familias las cuales son hortaliza, frutas y tubérculos estas líneas cuentan con una codificación alfanumérica la cual permite distinguir lo productos paulatinamente, ya que por medio de la matriz macro se filtraran los datos de acuerdo a los caracteres que se suministran en los controles del buscador, es así como se podrá visualizar los datos del inventario fácilmente.

Desde otro punto de vista, es indispensable que los códigos le permitan al usuario identificar datos precisos en la misma codificación como por ejemplo: cantidad, fechado ingreso del producto y familia lo cual definirá rápidamente la información que el usuario desea encontrar.

## **12 Alcance**

Abarca todo el inventario de productos terminados que tiene la empresa el bodegón de cota de las futas, verduras y hortalizas.

### **13 Objetivo de la acción**

Determinar el sistema de control de inventario y tipo de evaluación del inventario para la empresa el Bodegón de Cota.

- Sistema de Control de inventario: Este se desarrollará por medio del método ABC el cual permite una visual de: Punto de reorden, cantidad de pedidos óptimos y rotación del producto.
- Tipo de valuación: Método promedio ponderado.

**14 Meta**

Mitigar los desperdicios y pérdida del inventario.

## 15 Beneficios

Beneficios de la implementación de la matriz macro en la empresa el Bodegón de Cota.

Para la empresa es fundamental la gestión adecuada de los procesos de inventarios, ya que por medio de esta se puede coordinar todos los aspectos relacionados con los movimientos de los productos en almacenamiento, lo cual sirve para optimizar los procesos de producción y distribución de la empresa.

El programa Excel es una herramienta muy sencilla, la cual permite realizar registro de los inventarios tanto de producción como de las ventas. debido a sus múltiples funciones es posible conocer el stock en tiempo real y calcular las desviaciones de los costes en las diferentes fases del proceso de producción.

Al implementar y desarrollar esta herramienta se pueden mitigar los siguientes errores de mayor impacto para la empresa como lo son:

- Entrega de pedidos incompletos
- Disminución de productos perecederos
- Disponibilidad de producto en buen estado
- Disminuir Costos y gastos
- Buena Administración del tiempo
- Tener Codificación de hortalizas, frutas y tubérculos

Además, que con esta implementación no solo ha de ser de utilidad y generación de buenos resultados, sino que esta no requiere de costos alto para la empresa, en consecuencia, que la creación de esta puede ser desarrollada de una manera fácil con la información requerida por el área de bodega, compras y contabilidad.

## **16 Recursos**

### **16.1 Asignación de recursos**

#### **16.1.1 Recursos técnicos.**

El Bodegón de Cota cuenta con los siguientes recursos técnicos: fotocopidora, impresora y escáner de archivos e internet, equipos de comunicación fija y celular, muebles y enseres, elementos de papelería

#### **16.1.2 Recursos físicos.**

La empresa cuenta con espacios para reuniones para difundir algún tipo de información de interés para la organización como sala de juntas para capacitaciones y diálogos acerca de la gestión de inventarios y el desarrollo del mismo.

#### **16.1.3 Recursos humanos.**

La empresa deberá contratar una persona capacitada para el manejo avanzado de office Excel, ya que por medio de esta herramienta se consignará toda la información referente al control y valuación de inventarios, lo cual permitirá identificar el desarrollo de este proceso.

Es importante que el líder de bodega este a cargo del conteo y de la veracidad de la información, ya que esta debe estar ratificada y establecida en el sistema al terminar la jornada laboral.

## 17 Tiempo

### EL Tiempo Empresarial

El tiempo es uno de los recursos más importantes con los que cuenta el empresario para realizar sus actividades productivas, por lo cual es de mucha importancia entender que el tiempo no es un problema, el verdadero problema es la forma como lo distribuimos. Su aprovechamiento depende de la manera como éste se planifique y utilice, estableciendo prioridades, metas, objetivos, que sólo se alcanzarán si se organizan las actividades. Es por ello que surge la administración del tiempo.

El tiempo es uno de los recursos más importantes para el directivo, hay que tener en cuenta que para que podamos aprovechar y sacar el máximo partido de nuestro tiempo tiene que ser y estar organizados.

Una mala organización nos hará perder mucho tiempo y esto irá ligado a perder dinero o dejar de ganarlo.

Junto con una buena organización del tiempo tiene que ir ligada una buena coordinación del personal de nuestra empresa. Aprovechar las cualidades de cada empleado, que no se repitan tareas, que estén comunicados los departamentos dentro de una misma empresa. Antes de actuar hay que planear y programar cómo vamos a distribuir el tiempo.

Existen algunos elementos que nos harán perder tiempo, dentro de los más comunes tenemos los siguientes:

- mala organización (planificación)
- exceso de compromisos
- intrusiones: llamadas telefónicas, reuniones mal planificadas o a destiempo.
- Falta de delegación: no pueden hacerlo todo hay que aprender a delegar.

Es por ello que se debe tener en cuenta los siguientes puntos para aprovechar al máximo el tiempo.

- Tareas:

a) tareas proactivas: aquellas que están programadas, son las más importantes ya que, van dirigidas áreas claves.

b) tareas reactivas: son las que no están programadas

Teniendo en cuenta que las tareas más importantes son las programadas tendremos que darle un carácter de urgencia, intentando resolverlas cuanto antes mejor dejando tiempo para las imprevistas.

-Información: debemos informarnos sobre los distintos aspectos del negocio y su funcionamiento.

-Planificación y delegación de funciones: cuanto mejor planificados estemos más tiempo tendremos.

-Principio de Pareto: según este principio los directivos utilizan la mayor parte de su tiempo a solucionar problemas, en un negocio, el 20 por 100 de los problemas afectan al 80 por 100 de resultados y, a su vez, el 80 por 100 de los problemas sólo afecta al 20 por 100 de los resultados.

Hay una elevada cantidad de personas que trabajan muchas horas todos los días sentadas en una mesa. Disponen de la más moderna tecnología. Su buen uso, junto a una buena organización, dará como resultado una labor bastante más eficiente.

Un ordenador, teléfono, fax, papeles entre otros. Estos elementos junto a otros muchos, suelen estar presentes en las mesas de trabajo de las oficinas. Sea cual sea el lugar una correcta organización del entorno hará más eficaz el quehacer diario de estas personas. (Felaiifel Vanessa., 2013).

Con lo anterior se da un concepto del tiempo en la empresa y la importancia de administrarlo correctamente utilizándolo como herramienta por cada una de las partes relacionadas con la realización de los procesos correspondientes a la obtención de recursos productos de sus entradas y salidas, así como de la entrega de los productos que se hayan encontrado de acuerdo a la solicitud del pedido hecho por el cliente al Bodegón de Cota.

### **17.1 Tiempo de entrada**

Se deben satisfacer las necesidades de aprovisionamiento logrando un nivel de stock óptimo que supla la venta de los productos con que se comercializa en el negocio, por tanto se generan actividades en las que participan diferentes actores, la empresa principal actor, que corresponden de manera específica a la búsqueda de los recursos que requiere para abastecer las existencias de productos comenzando por identificar cuál es el producto requerido por escasos o según políticas de compras, porque se debe hacer el pedido establecido de ese, cuál va a ser el proveedor que le venderá suministrará al Bodegón los productos (según clasificación de frutas verduras y hortalizas), cuáles son los medios con que se cuenta a disposición para hacer pedidos (sistema de

pedidos) que ofrece el proveedor, y el tiempo de respuesta por parte del proveedor con respecto al pedido hecho por la empresa; el pedido llega a la empresa y en primer lugar el personal a cargo (Jefe y auxiliar de compras) verifica la documentación soporte de la compra de manera que esta sea coherente y satisfactoria para las partes, de ser así (Coordinador de bodega, un operario y los auxiliares requeridos) procede la recepción y registro de los productos recursos que se han solicitado en el inventario correspondiente, seguido se depositan inicialmente en la zona de descargue, de acuerdo a su clasificación y/o codificación (Sistema ABC de control priorización y focalización de esfuerzos), posteriormente se ubican en la carretilla y se llevan al lugar correspondiente en bodega o y/o estantería.

En el proceso de aprovisionamiento, el tiempo de entrega por parte de los proveedores puede variar según el volumen del pedido, orden de compra aprobada, entre 30 y 45 minutos mínimo y máximo 1 hora y media, tomando más tiempo para el proveedor en relación a la ubicación más lejos y siendo referencias para esta presunción, los datos obtenidos previamente y sobre los cuales se realiza este trabajo que describen alguna información de los proveedores con que tiene relación comercial el Bodegón.

El tiempo de entrada puede variar en razón del volumen del pedido hecho a través de la orden de compra y comienza desde la recepción de los productos recursos, porque es ahí cuando se tiene el recurso para obtener el producto que se comercializa, y se desarrolla entre todos los procesos necesarios para disponer la salida de los productos en cuanto estén conformes a lo requerido para la preparación de los pedidos hechos a la empresa y posteriormente realizar su entrega.

Pasado el tiempo en que es entregado el pedido al Bodegón, el o los responsables (Jefe y auxiliar de compras, el coordinador de bodega, un operario y los auxiliares requeridos) inician con el proceso de recepción en el cual verifican la cantidad y la calidad estado del producto o productos solicitados en el pedido, se hace la asignación de los recursos productos según categorización su registro correspondiente y se da el visto bueno para continuar con el proceso de almacenamiento de acuerdo al slotting determinado (Estrategia de asignación de producto a ubicaciones específicas) ABC, colocándolos respectivamente primero en la(s) carretilla(s) y luego desplazándolo(s) hasta el lugar que corresponda en bodega, almacén y/o estantería.

“Los inventarios son activos que cualquier organización utiliza para poder suplir una venta futura”, los cuales se representan a través de bienes que son empleados en cualquier operación que contribuya a comercialización o producción de los mismos, dónde a través del inventario se logra

tener un mayor control de las operaciones internas que cualquier organización realiza. Ya sea manejando materia prima, productos en proceso, productos terminados, entre otros. (David A. Collier, 2009). Recibido y ubicado el pedido (los productos recursos), cuando el inventario tiene el nivel de stock determinado y cuando sea posible se procede a dar respuesta a los pedidos que se han hecho a la empresa el Bodegón de Cota (alistamiento y entrega), por parte de sus clientes y que por tanto están pendientes de ser preparados y despachados para hacerlos llegar al lugar correspondiente.

Este proceso puede tardar en relación al volumen del pedido recibido entre 10 y 30 minutos mínimo y máximo entre 20 minutos y 1 hora, incluido aquí el tiempo de recogida correspondiente.

Es requisito el conocimiento de los procesos y el tiempo que deberá emplearse en ellos, el personal responsable los jefes de las áreas involucradas (compras y bodega) directamente los colaboradores y los auxiliares que se hayan requerido tienen que informarse, cada uno de ellos según su rol en los procesos involucrados, de manera explícita, debe confirmar que sabe que es lo que tiene que hacer y el tiempo que se ha destinado para el desarrollo de las actividades que deba realizar según corresponda en el desempeño de sus funciones para las cuales fue contratado, así que se asignen los roles correspondientes a la realización de las actividades descritas y cada colaborador pueda identificar y cumplir con su parte en el logro del objetivo propuesto que es mitigar los desperdicios y la pérdida del inventario.

## **17.2 Tiempo para la preparación de un pedido**

En cuanto a la preparación o alistamiento de pedidos para entrega, se disponen actividades a cargo del jefe de bodega y sus auxiliares quienes directamente son los responsables de este proceso; ya confirmado un pedido hecho por el cliente, el jefe de bodega indica a su auxiliar o auxiliares que deben empezar a tomar los recursos/productos de la estantería o del respectivo lugar, según corresponda (tiempo de recogida), para el pedido en preparación, luego de que se han seleccionado los productos solicitados se continua ahora organizando, revisando y verificando que los productos estén conformes respecto al pedido hecho por el cliente y haciendo un modesto packing. Seguido, el pedido preparado se lleva a la zona en donde se cargará en el transporte empleado por el bodegón para entrega de pedidos o en su defecto se despachará entregándolo al cliente en el Bodegón si es el caso, luego de que el pedido está listo para llevarse en el transporte del Bodegón, se realiza el desplazamiento hasta el lugar indicado por el cliente tomando un tiempo correspondiente a la distancia entre el Bodegón y la ubicación del lugar de entrega.

Así el conjunto de actividades que se llevan a cabo desde el momento en que se toma el pedido hasta su preparación para la entrega correspondiente, tardan alrededor de 25 minutos en suma aquí el tiempo de recogida correspondiente y estos varían dependiendo del volumen o tamaño del pedido preparado.

### **17.3 Tiempo de entrega**

Para la determinación del tiempo en la entrega de los pedidos hechos al Bodegón de Cota, teniendo en cuenta que este corresponde al tiempo que transcurre desde que se realizó el pedido hasta el momento en que éste se recibe en el lugar necesario.” (Lee J. Krajewski, 2000). Se suman entonces los tiempos de las actividades de preparación del pedido incluido el tiempo de recogida, el tiempo de cargar el pedido al transporte correspondiente y el tiempo aproximado del desplazamiento; cuando procede el tiempo de carga, es relativo al volumen del pedido y puede determinarse entre 10 y 30 minutos. Así se obtiene el tiempo de entrega del pedido que puede variar, como ya se ha mencionado, dependiendo del volumen o tamaño del pedido que se debe entregar y para continuar con el ejemplo propuesto el tiempo de entrega en este caso para pedidos listos según requerimiento del cliente puede ser aproximadamente 25 minutos más el tiempo de carga y el tiempo de desplazamiento.

El ejemplo propuesto para la descripción del Tiempo, basado en la información contenida en este trabajo y en su aplicación, tendrá las variaciones que causen las respuestas ocasionadas por la solicitud de pedidos por parte de clientes y su lugar de ubicación.

## **18 Responsable**

Se destacan entre los responsables de las actividades y de la administración del tiempo en los procesos correspondientes al manejo de los inventarios, en este caso los tiempos de entrada, recogida, preparación del pedido siendo estos dos últimos en conjunto el tiempo de entrega; a la alta dirección del Bodegón de Cota, seguidamente de quienes interceden y realizan todas las actividades propias del departamento de inventarios (Jefe de compras y auxiliar, coordinador de bodega, operadores que corresponda y así mismo otros auxiliares) la recepción de la solicitud de pedidos, su respectiva preparación y la posterior entrega de los productos que componen el pedido.

## 19 Indicadores de medición de las actividades propuestas en el plan (tiempo y responsables)

A continuación se describen aspectos relevantes a la hora de ejecutar el plan de mejora propuesto, dichos aspectos corresponden a lo requerido desde diferentes ópticas para llevar a cabo la implementación del sistema de control y valuación de inventarios que se ha recomendado a la empresa el Bodegón de Cota, la cual se dedica como ya se ha comentado a lo largo de la realización de este trabajo a la comercialización de productos perecederos que se encuentran entre la clasificación de frutas verduras y hortalizas; para esta se ha recomendado el sistema ABC de control de inventarios, que se adapta a las necesidades identificadas previamente y por las cuales se ha determinado que es el área de inventarios la que requiere en esta ocasión la intervención con objeto de mejora en sus procesos y tiempos respectivamente. Esta intervención está en cabeza de la alta dirección del Bodegón y consecuentemente de los colaboradores involucrados pertenecientes al departamento de compras, bodega y ventas.

Tabla 12.

*Matriz de indicadores de resultados.*

MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS				
	FIN	PROPOSITO	COMPONENTES	ACTIVIDADES
Resumen narrativo	Mitigar los desperdicios y pérdida del inventario.	INVENTARIO	Sistema de control	Implementar y desarrollar una matriz de control de inventario
			Método de valuación del inventario	
			Descripción del tiempo empresarial	Mejorar los tiempos y la calidad de las

				actividades en el desarrollo de los procesos
	Implementar un sistema de inventarios efectivo	manejo adecuado del inventario	Presentación sistema ABC de control de inventarios	Establecer matriz macro
			Macro diseñada	Implementación método de valuación
			Ejemplo según datos de la empresa	Capacitación del personal encargado
				Desarrollo de seguimiento y control
				Auditoria de existencias
				Actualización de la información
				Evaluación a los procedimientos de recepción y ventas (entradas y salidas)
				conteo cíclico
				Análisis de la información
				planteamiento de estrategias de rotación
				verificación de indicadores de gestión

Supuestos	La alta dirección del Bodegón de Cota promueve entre todos sus colaboradores y otros involucrados la gestión de inventarios	La alta dirección del Bodegón de Cota se orienta hacia la mejora continua	El ó los responsables tienen disponibilidad para la adopción del sistema	El sistema tiene un alcance suficiente
			Se han tenido en cuenta todos los detalles del inventario	Es el método indicado
			Se pueden hacer diferentes ejemplos sobre la administración del tiempo	Facilidad de comprensión
Indicadores	Desperdicios generados respecto el último renuevo del inventario	Rotación: aprovisionamiento sobre existencias	Cantidad y variedad de productos referenciados en la matriz macro respecto al sistema de control anterior	Efectividad de la implementación y desarrollo de la matriz macro
			Costos del inventario respecto a las ventas realizadas	
			Tiempos utilizados en los procesos	
Medios de verificación	Disminución de los desperdicios	Productos comercializados por la empresa el Bodegón de Cota	Trabajo escrito consolidado	Fuentes de información consultadas sobre el tema gestión de control de inventario

*Nota.* Autoría propia a partir de los aportes de (Cortes, Rios, Vargas; 2019).

El diagrama de Gantt se empleó en este trabajo para asignar los tiempos en que se deberán realizar las actividades correspondientes al desarrollo de la propuesta para el departamento de inventarios del Bodegón de Cota:

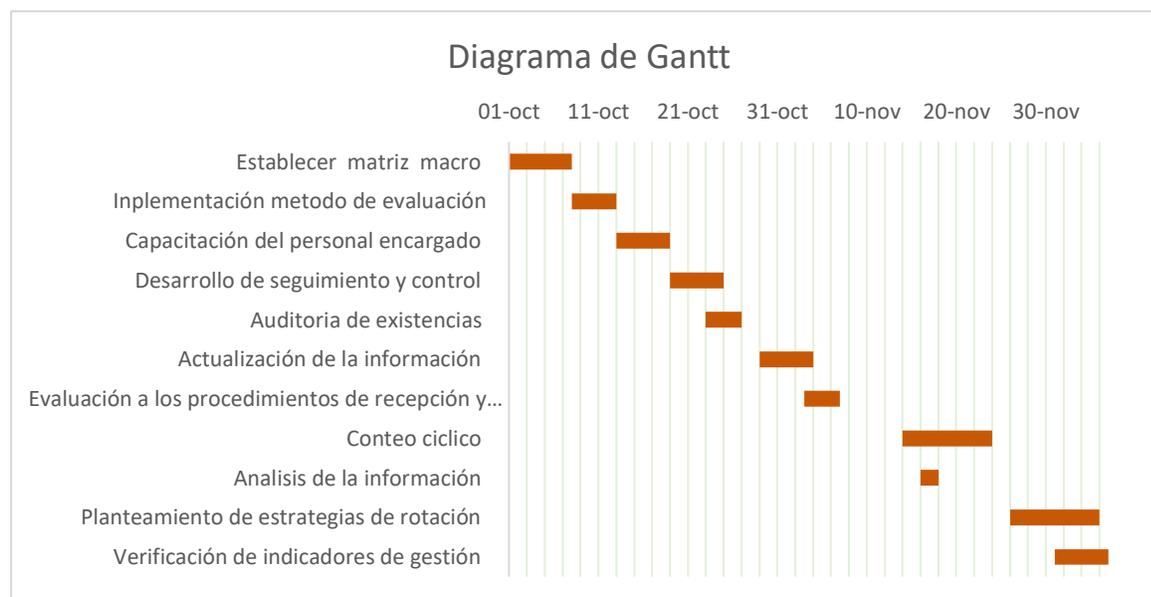
Tabla 13.

*Diagrama de Gannt*

Actividades	Fecha inicio	Duración en días	Fecha final
Establecer matriz macro	1-oct	7	8-oct
Implementación método de evaluación	8-oct	5	13-oct
Capacitación del personal encargado	13-oct	6	19-oct
Desarrollo de seguimiento y control	19-oct	6	25-oct
Auditoria de existencias	23-oct	4	27-oct
Actualización de la información	29-oct	6	4-nov
Evaluación a los procedimientos de recepción y ventas	3-nov	4	7-nov
Conteo cíclico	14-nov	10	24-nov
Análisis de la información	16-nov	2	18-nov
Planteamiento de estrategias de rotación	26-nov	10	6-dic
Verificación de indicadores de gestión	1-dic	6	7-dic

Inicio de proyecto	1-oct
Fin de proyecto	7-dic

*Nota.* Autoría propia a partir de los aportes de (Cortes, Rios, Vargas; 2019).



**Figura 7.** Gráfica diagrama de Gannt. Autoría propia.

En relación a los indicadores de desempeño se debe tener en cuenta conceptos específicos como: costo unitario y volumen anual demandado; valor global de inventario, valor global de venta y valor global de costos; escasez de suministros, plazos de reposición, caducidad, costo por roturas o daños a las existencias; etc...

El valor de consumo anual se calcula con la fórmula: (Demanda anual) x (coste de artículo por unidad).

Para una medición más categorizada según el sistema de inventarios utilizado:

- Los artículos A

Pronósticos de ventas y órdenes diarias o semanales despachadas. (evitar las situaciones de faltas de existencias es una prioridad).

- Los artículos B

Pronósticos de ventas y órdenes diarias o semanales despachadas vs Pronósticos de ventas y órdenes diarias o semanales despachadas artículos A. (para medir su evolución hacia la categoría A).

- Los artículos C

Pronósticos de ventas y órdenes diarias o semanales despachadas=cantidad requerida en almacenamiento.

Índice de rotación de mercancías

Indicador de rotación de mercancía Es controlar las salidas de referencias y cantidades del centro de distribución y se calcula indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas (Mora, 2008, p.31).

Permite tener un control efectivo de las salidas de las diferentes mercancías:

$$\frac{\text{Ventas Acumuladas} \times 100}{\text{Inventario Promedio}}$$

Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.

Índice de duración de mercancías

Indicador de duración del inventario Controlar la duración de los productos en el centro de distribución indica cuantas veces dura los inventarios que se tiene en periodo determinado. (Mora, 2008, p.32).

Permite saber cuánto tiempo permanece una determinada mercancía en la organización:

$$\frac{\text{Inventario Final x 30 días}}{\text{Ventas Promedio}}$$

Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.

Exactitud del inventario

Exactitud en inventario Controlar la confiabilidad de la mercancía que se encuentra almacenada se determina midiendo el numero referencias que presentan descuadres con respecto al inventario lógico cuando se realiza el inventario físico (Mora, 2008, p.45).

Tiene como fin estar controlando que tan confiable es el inventario:

$$\frac{\text{Valor Diferencia (\$)}}{\text{Valor Total de Inventarios}}$$

Se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico.

La información recopilada producto de los indicadores es importante porque habla sobre la efectividad, eficiencia, productividad, y calidad entre otros aspectos, de la empresa tal como lo afirma Beltrán: “Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades” Beltrán, J. (2010).

‘(impacto de los indicadores de control de inventarios en la cadena de suministro, Tabla 1: Indicadores de inventarios. (Ponce, Milton Cabrera, 2014)

Por lo tanto, la organización tendrá un control del manejo de los inventarios, que es en resumidas palabras la orientación de la propuesta.

## **20 Recomendaciones a las necesidades encontradas**

Es fundamental que se reitere constantemente y en la medida que sea necesario el uso exacto del tiempo en cada una de las actividades que realice el Bodegón de Cota, revisando consecuentemente el estado del inventario en cuanto al almacenamiento, las tareas de manutención y el recuento del inventario, este recuento, que es una cualidad de este sistema de inventarios, le permite observar la frecuencia de reaprovisionamiento.

A los tiempos establecidos no se puede dejar de sumar el tiempo que debe dedicarse a la bioseguridad, según correspondan las medidas impartidas y aplicables por la transitoriedad en salud presente.

### **Conclusiones**

En relación a la investigación previamente realizada en el bodegón de Cota, se puede concluir que actualmente se evidencian una serie considerable de anomalías en las diferentes áreas de la empresa. En donde el área de inventario tiene el mayor peso de consideración puesto que actualmente en este proceso se evidencian una variación de cuellos de botella en los procesos y subproceso de alistamiento, embalaje, producción y despacho lo cual no ha permitido que la empresa logre llevar a cabo todos los pedidos solicitados por los clientes, en consecuencia que no se tienen establecido una adecuada gestión de inventario, lo cual ha generado que este tipo falencias afecten el área contable dado que no se tiene un soporte real de la mercancía disponible, faltante, en estado de pérdida y demás.

Desde este punto de vista la empresa al no poder hacer la entrega total del pedido en el tiempo exigido por el cliente ha generado una serie de comentarios poco favorables los cuales han aumentado a lo largo el tiempo.

Otra de las conclusiones a resaltar es que el bodegón de Cota debe estimar mayor interés en el departamento de recursos humanos dado que actualmente los colaboradores presentan novedades como lo son: la falta de sentido de pertenencia con la empresa, falta de conocimiento y control de las responsabilidades de los trabajadores directos como indirectos. Además, que en dicho departamento se pudo evidenciar que existe un alto índice de rotación y de informalidad que obstaculiza el poder llevar a cabo un proceso óptimo en las actividades cotidianas de la empresa el bodegón de Cota., de ahí la importancia de tener un excelente equipo capacitado de manera constante y clara que permita fortalecer el buen servicio frente al cliente final, logrando así disminuir los PQR que actualmente se observan.

## Referencias

- El desempleo subió con fuerza en el último año en Colombia.* (30 de 08 de 2019). Recuperado de:  
<https://www.portafolio.co/economia/empleo/desempleo-en-colombia-en-julio-533092>
- Acosta, C. J. (2001). *reglamento interno*. Recuperado de:  
<https://www.corabastos.com.co/aNuevo/images/documents/00>
- Agricultura, M. (28 de 02 de 2018). *El agro continúa siendo el mayor generador de empleo con 278.000 nuevos puestos de trabajo en el trimestre noviembre 2017 - enero 2018.*  
 Recuperado de: <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/el-agro-continua>
- Agricultura, m. (28 de 08 de 2019). *Min Agricultura expuso logros del primer año de Gobierno en la Junta de la SAC.* Recuperado de:  
<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/MinAgricultura-expuso-logros-del-primer-a%C3%B1o-de-Gobierno-en-la-Junta>
- Bolaños, L. (20 de 12 de 2016). *agronegocios. cómo el cambio climático afecta el agro.*  
 Recuperado de: <https://www.agronegocios.co/agricultura/como-el-cambio-climatico-afecta-el-agro-2622315>
- Boulanger, Francisco Jiménez. (2007). En F. J. Boulanger. Costa Rica.
- Celin y. (08 de 05 de 2010). *Sector Agrícola en Colombia.* Recuperado de:  
<http://yennicelin.blogspot.com/2010/05/caracteristicas-del-sector-agricola.html>
- Ceupe. s.f). (2019). *concepto y normativa del inventario.* Recuperado de:  
<https://www.ceupe.com/blog/concepto-y-normativa-del-inventario.html>
- Colombia exportará piña, aguacate y limón Tahití a Perú a partir de septiembre.* . (27 de 08 de 2019). Recuperado de: <https://www.larepublica.co/economia/colombia-exportara-pina-aguacate-y-limon-tahiti-a-peru-a-partir-de-septiembre-2901645>
- Colombia, E (s.f.). (2019). *Capítulo XI: Vigilancia y Control.* Recuperado de:  
<https://encolombia.com/derecho/codigos/sanitario/codigosanitario10/>
- Comercio, M. d. (26 de 08 de 2019). *Min Comercio capacitará sobre mejoras en el registro de producción nacional.* Recuperado de:  
<http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/mincomercio-capacitara-sobre-rpbn>
- Corabastos. (2001). *corabastos “Recogemos su mejor cosecha”.* Recuperado de:  
<http://docplayer.es/28746073-Corabastos-recogemos-su-mejor-cosecha.html>

- Correa, O. C. (s.f.). (2019). *Número de trabajadores informales* . Recuperado de:  
<https://www.larepublica.co/economia/numero-de-informales-se-redujo-a-56-millones-de-personas-2943805>
- Dane. (2014). *Logística y Transporte*. Recuperado de:  
<http://logtransinv.blogspot.com/2014/07/palabras-clave-gestion-de-inventarios.html>
- David A. Collier, J. R. (2009). *Administración de Operaciones*. En E. C. Learning. México D.F.: Ed Cengage Learning.
- Dgo, C. . (septiembre de 2012). *Normas Aplicables a los Inventarios Contenido*. Recuperado de:  
[https://www.academia.edu/31824098/Normas\\_Aplicables\\_a\\_los\\_Inventarios\\_Contentido](https://www.academia.edu/31824098/Normas_Aplicables_a_los_Inventarios_Contentido)
- Felaifel Vanessa. (2013). *Tiempo empresarial l Tiempo*. Recuperado de:  
<http://www.nasdrovia.blogspot.com>)
- Fernández, E. . (06 de 06 de 2017). *25 términos de control de inventario que deberías conocer*.  
Obtenido de Obtenido de <https://anfix.com/blog/terminos-control-inventario/>
- Fida. (2019). *Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola*. Recuperado de:  
<https://www.ifad.org/es/>
- Finagro. (2019). *El momento del Agro*. Obtenido de <https://www.finagro.com.co/noticias/el-momento-del-agro>
- Finanzas, M. d. (s.f.). . (2019). *Norma Internacional de Contabilidad N° 2 (NIC 2)*. Recuperado de: <http://ain.mef.gub.uy/10161/11/areas/norma-internacional-de-contabilidad-n%c2%ba-2-nic-2.html#costos>
- Ica. (31 de 03 de 2015). *el ica inauguró oficina en Corabastos*. Recuperado de:  
<https://www.ica.gov.co/noticias/agricola/2015/el-ica-inaugura-oficina-en-corabastos>
- Joannès Vermorel. (2013). *control de inventario*.
- Jorge Mejia Palacio , A. L. (1961). *Gestor Normativo*. Recuperado de:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=74153>
- Lee J. Krajewski, L. P. . (2000). *Administración de operaciones Estrategia y análisis*, . (M. D.F, Ed.) Quinta Edición.
- Legis. (s.f.). (08 de 2019). *el desarrollo de la infraestructura en colombia*. Recuperado de:  
<https://www.legiscomex.com/documentos/desarrollo-infraestructura-colombia-rci285>
- Ponce, Milton Cabrera. (2014). *Repository.unimilitar.edu.co*.

Procolombia (s.f.). (2019). *Inversion en el Sector Agroindustrial en Colombia*. Recuperado de:  
<https://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria.html>

Tiempo, E. (13 de 08 de 2001). *empresas mantienen a raya los inventarios*. Recuperado de:  
<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/mam-461390un>. (2016).

Villanueva-Mejía, D. F. (28 de 06 de 2018). *estudio biodiversidad*. Recuperado de:  
[https://www.dnp.gov.co/crecimiento-verde/documents/ejes-tematicos/bioeconomia/informe%202/anexo%201\\_an%c3%a1lisis%20sector%20agr%c3%adcola.pdf](https://www.dnp.gov.co/crecimiento-verde/documents/ejes-tematicos/bioeconomia/informe%202/anexo%201_an%c3%a1lisis%20sector%20agr%c3%adcola.pdf)

Westreicher, G. (s.f.). . (2019). *Gestión de inventarios*. Recuperado de:  
<https://economipedia.com/definiciones/gestion-de-inventarios.html>

# Anexos

