



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS AGROINDUSTRIALES Y AGROPECUARIAS**

**TEMA:**

**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA LA  
MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO EN LA DISTRIBUIDORA  
VETERINARIA GANCHOZO – DISVEGAN**

**AUTORAS:**

**LORENA PAOLA RIVERA FERNÁNDEZ  
LAURA MERCEDES VERA MOREIRA**

**TUTORA**

**ING. JOHANNA MÁRQUEZ BRAVO, Msc**

**CALCETA, NOVIEMBRE 2014**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

Lorena Paola Rivera Fernández y Laura Mercedes Vera Moreira, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

---

**LORENA P. RIVERA FERNÁNDEZ**

---

**LAURA M. VERA MOREIRA**

## CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Ing. Johanna Márquez Bravo, certifica haber tutelado la tesis **DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO EN LA DISTRIBUIDORA VETERINARIA GANCHOZO – DISVEGAN**, que ha sido desarrollada por Lorena Paola Rivera Fernández y Laura Mercedes Vera Moreira, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING. JOHANNA MÁRQUEZ BRAVO MGS,**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO EN LA DISTRIBUIDORA VETERINARIA GANCHOZO – DISVEGAN**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Lorena Paola Rivera Fernández y Laura Mercedes Vera Moreira, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

LCDA. MARCELA MACÍAS INTRIAGO.  
**MIEMBRO**

---

ING. MARÍE L. VELÁSQUEZ VERA, MSC.  
**MIEMBRO**

---

ING. CECILIA PARRA FERIÉ, PhD.  
**PRESIDENTA**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, por ofrecer a la juventud una oportunidad de estudio.

A la Lic. María Piedad Ormaza Directora de la Carrera de Administración, y a todos los docentes que nos guiaron durante el transcurso y culminación de esta etapa.

A mis Padres, Mariano Rivera por darme valores éticos y morales, quien con su ejemplo me enseñó que el trabajo es la herramienta principal para salir adelante.

A mi madre Delia Fernández que con sus sabios consejos han hecho la mujer y madre que hoy soy.

A mis hermanos por todo ese apoyo incondicional que me ofrecen.

---

**LORENA P. RIVERA FERNÁNDEZ**

## **DEDICATORIA**

A mis hijos Oscar Darío y Sara Taiz.

---

**LORENA P. RIVERA FERNÁNDEZ**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación de alto perfil académico, a los docentes de manera especial a la Lic. María Piedad Ormaza, que nos guiaron día a día con sus experiencias y conocimientos para así desenvolverme en el campo profesional;

A mis padres que me apoyaron moral y económicamente en este transcurso de mi educación;

A mis abuelitos, quienes desde pequeña me educaron, formaron y me impulsan cada día a seguir adelante, a no dejarme vencer por ningún obstáculo, y ver una oportunidad de ser mejor en cada situación difícil;

Al Propietario de la Distribuidora DISVEGAN por haber depositado su confianza en realizar estudios de investigación para el desarrollo del objeto de estudio.

---

**LAURA M. VERA MOREIRA**

## **DEDICATORIA**

A Dios en primer lugar porque es el mayor promotor de los objetivos que cumpla en mi vida, a mis abuelitos, ya que junto a ellos he podido crecer como persona y han caminado conmigo celebrando triunfos y metas que, a lo largo de mi vida he podido alcanzar y a mis padres quienes con su apoyo moral me motivaron a seguir adelante con mis objetivos.

---

**LAURA M. VERA MOREIRA**



## CONTENIDO GENERAL

### SECCIÓN 1

#### CARÁTULA

DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	xiii
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
 CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	
1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3 OBJETIVOS.....	3
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.4 IDEA A DEFENDER.....	3
 CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 DIAGNÓSTICO.....	4
2.1.1 IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO.....	5
2.1.2 OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO.....	5
2.1.3 REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO.....	6
2.1.4 PERSONAS QUE PUEDEN HACER UN DIAGNÓSTICO.....	7
2.2 EL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	7
2.2.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	8

2.2.2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	9
2.3 CLIENTE.....	10
2.4 MEJORA CONTINUA (KAIZEN).....	11
2.5 PRODUCTO.....	11
2.6 INVENTARIOS.....	12
2.6.1 LA GESTIÓN DE INVENTARIO.....	13
2.7 APROVISIONAMIENTO.....	13
2.7.1 OBJETIVOS DEL APROVISIONAMIENTO.....	14
2.8 DISTRIBUCIÓN.....	15
2.9 DISTRIBUIDORA.....	16
2.10 PROVEEDORES.....	17
2.11 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	18
2.11.1 CAMPO.....	18
2.11.2 DESCRIPTIVA.....	19
2.11.3 BIBLIOGRÁFICO.....	19
2.14 TÉCNICAS.....	19
2.14.1 ENCUESTA.....	19
2.14.2 ENTREVISTA.....	20
2.14.3 OBSERVACIÓN.....	20
2.15 HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	20
2.15.1 BRAINSTORMING (TORMENTA DE IDEAS).....	20
2.15.2 DIAGRAMA CAUSA EFECTO.....	21
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	
3.1. UBICACIÓN.....	22
3.2. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
3.2.1. INDEPENDIENTE.....	22
3.2.2 DEPENDIENTE.....	22
3.3 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
3.3.1. PRIMERA ETAPA: ELABORACION DEL MARCO TEÓRICO REFERENCIAL RELACIONADO CON EL OBJETO DE ESTUDIO.....	23

3.3.2. SEGUNDA ETAPA: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO EN LA DISTRIBUIDORA VETERINARIA – DISVEGAN.....	23
3.3.3. TERCERA ETAPA: FALENCIAS QUE SE PRODUCEN EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO EN LA DISTRIBUIDORA VETERINARIA – DISVEGAN.....	30
3.3.3.1. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO.....	30
3.3.3.2. DESCRIPCIÓN DEL MANEJO DEL INVENTARIO DE LA DISTRIBUIDORA.....	31
3.3.3.3. DESCRIPCIÓN DE LOS FALLOS DETECTADOS EN LA DISTRIBUIDORA.....	32
3.3.4. CUARTA ETAPA: ACCIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y APROVISIONAMIENTO DE LA DISTRIBUIDORA VETERINARIA DISVEGAN.....	33
3.4. TIPOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	33
3.4.1. MÉTODOS.....	33
3.4.1.1. MÉTODO CUALITATIVO.....	34
3.4.1.2. MÉTODO CUANTITATIVO.....	34
3.4.1.3. MÉTODO DEDUCTIVO.....	34
3.4.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.4.3 TÉCNICAS.....	35
3.5. HERRAMIENTAS PRINCIPALES.....	36
3.5.1. TORMENTAS DE IDEAS.....	36
3.5.2. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO.....	36
3.6. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS.....	36
3.6.1. POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	36
3.6.1.1. TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	37
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1. ACTIVIDADES QUE SE REALIZARON EN LA DISTRIBUIDORA DISVEGAN.....	38
4.1.1. PRIMERA ETAPA: ELABORACIÓN EL MARCO TEÓRICO REFERENCIAL RELACIONADO CON OBJETO DE ESTUDIO.....	38

4.1.2. SEGUNDA ETAPA: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO EN LA DISTRIBUIDORA VETERINARIA – DISVEGAN.....	38
4.1.2.1. ANÁLISIS FODA.....	39
4.1.2.2. MATRIZ COSTO-ROTACIÓN.....	40
4.1.3. TERCERA ETAPA: FALENCIAS QUE SE PRODUCEN EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO EN LA DISTRIBUIDORA VETERINARIA – DISVEGAN.....	42
4.1.3.1. DESCRIPCIÓN DEL MANEJO DEL INVENTARIO DE LA DISTRIBUIDORA.....	42
DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL MANEJO DE INVENTARIO DE LA DISTRIBUIDORA .....	43
4.1.3.2. DEFINIR LOS FALLOS EN CADA UNA DE LAS ÁREAS Y ACTIVIDADES DEL PROCESO.....	44
4.1.3.3. TABULACIÓN DE ENCUESTAS.....	46
4.1.4. CUARTA ETAPA: ACCIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y APROVISIONAMIENTO DE LA DISTRIBUIDORA VETERINARIA DISVEGAN.....	57
4.1.4.1. ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA CAUSA EFECTO.....	57
4.1.4.2. ELABORACIÓN DE FALLOS Y ACCIONES DE MEJORA.....	58
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 CONCLUSIONES.....	61
5.2. RECOMENDACIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	63
ANEXOS.....	68

## CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

FOTO 3.1. Ubicación.....	23
FIGURA 3.1. Matriz Costo – Rotación.....	25
CUADRO 3.1. Fallos y actividades de las áreas de la Distribuidora.....	33
CUADRO 4. 1 Análisis FODA.....	39
CUADRO 4. 2 Matriz costo-rotación.....	41
FIGURA 2. Proceso para el manejo de inventarios.....	43
CUADRO 4. 3 Fallos en cada una de las áreas y actividades.....	45
CUADRO 4. 4. Recepción de productos para el control de inventarios.....	47
GRAFICO 4. 1. Utilización de procesos para el control de inventarios.....	47
CUADRO 4. 5 Recepción y clasificación de los productos.....	48
GRAFICO 4. 2 Recepción y Clasificación de productos.....	48
CUADRO 4. 6 Realización adecuada del control de productos.....	49
GRAFICO 4. 3 Realización adecuada del control de productos.....	49
CUADRO 4. 7 Adecuación de los materiales que se utilizan en el control de productos.....	50
GRAFICO 4. 4 Utilización de materiales adecuados para el control de los productos.....	50
CUADRO 4. 8 tiempos ociosos en el trabajo.....	51
GRAFICO 4. 5 Tiempos ociosos en el trabajo.....	51
CUADRO 4. 9 Cumplimiento de las entregas y distribuciones de los pedidos....	52

GRAFICO 4. 6 Cumplimiento de las entregas y distribuciones de los productos.....	52
CUADRO 4. 10 Conocimiento de producto del stock en bodega.....	53
GRAFICO 4. 7 Conocimiento de productos del stock en bodega.....	53
CUADRO 4. 11. Relación de la falta de imagen con el compromiso de la empresa.....	54
GRAFICO 4. 8 Relación de la falta de imagen con el compromiso de la Empresa.....	54
CUADRO 4. 12 Conocimiento de las metas que tiene la distribuidora.....	55
GRAFICO 4. 9 Conocimiento de las metas que tiene la distribuidora.....	55
CUADRO 4. 13 Compromiso con las metas de la distribuidora.....	56
GRAFICO 4. 10 Compromiso con las metas de la distribuidora.....	56
FIGURA 4.1. Diagrama Causa Efecto.....	57

## **RESUMEN**

El tema de investigación que se desarrolló en la Distribuidora DISVEGAN permitió detectar las falencias y debilidades que se encontraban dentro de la gestión de inventarios y lo que no admitía posteriormente tener conocimiento del stock con el que se contaba para luego generar un abastecimiento de productos, así mismo se consultaron temas, definiciones y criterios de diferentes autores científicos los mismos que aprobaron crear un sustento teórico veraz para la ejecución del proyecto, también se hizo uso de herramientas, métodos y técnicas de investigación los que permitieron detectar problemas acerca de los productos que están en inventarios y que muchas veces no se pueden vender a tiempo. Además las herramientas fueron eficaces para recopilar ideas del grupo de talento humano de la Veterinaria DISVEGAN y se determinaron los problemas que afectan en la misma como la falta de un espacio físico necesario para el almacenamiento de los productos, así como la falta de personal en el área de ventas, entre otros, el proceso del diseño metodológico contó con el desarrollo de etapas que contenían actividades imprescindibles para el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación obteniendo así las posibles causas y consecuencias que pudieran existir en la empresa. Para finalizar la investigación se realizaron las respectivas conclusiones y recomendaciones relacionadas con los objetivos propuestos en el objeto de estudio, concluyendo así que el diagnóstico que se realizó en esta pequeña empresa fue de suma importancia para mejorar la eficiencia y eficacia en el proceso de distribución de los trabajadores.

## **PALABRAS CLAVE**

Diagnóstico, inventarios, stock, distribución.

## **ABSTRACT**

There search topic which developed in the Veterinary DISVEGAN allowed to detect the flaws and weaknesses that were in inventory management and what not subsequently allowed to have knowledge of the stock with which it had to then generate a supply of products and same topics, definitions and criteria of different authors were consulted scientists that allowed them to create a true theoretical basis for the implementation of the project, also made use of tools, methods and research techniques that allowed detecting problems about the products that are inventory and often cannot be sold in time. Addition were effective tools to gather ideas from the group of human talent Veterinary DISVEGAN and problems affecting the same as the lack of a need for physicals tor ages pace products were determined, and the lack of personnel in the sales area, among others, the process of methodological design feature development stages containing essential to meeting the goals outlined in obtain in research the possible causes and consequences that may exist in the business activities. Respective conclusions and recommendations related to the objectives proposed in the object of study are conducted, concluding that the diagnosis was made in this small business was important to improve efficiency and effectiveness in the delivery process to complete the investigation workers.

## **KEY WORDS**

Diagnosis, inventory, stock, distribution.



# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Las organizaciones tienen la necesidad de crear e implementar sistemas activos de trabajo, por tal razón es necesario conocer las actividades que se deben de mejorar, para que de esta manera sus labores se desarrollen de forma ordenada y correcta.

La distribuidora veterinaria Ganchozo DISVEGAN, se inició desde enero del 2011, su actividad principal es distribuir medicina veterinaria de la línea MICROSULES abarcando la provincia de Manabí. En la actualidad, la distribuidora no cuenta con un control en la gestión de inventarios que indique el correcto funcionamiento y abastecimiento de la misma para atender a los clientes.

El estudio de la gestión de inventarios es una operación de gran importancia para el negocio y su estabilidad ya que se encuentra en un ambiente altamente competitivo y las empresas se preocupan por definir e implementar políticas que ayuden a un manejo eficaz en sus niveles de inventarios por esto los productos que ofrece la distribuidora veterinaria deben contar con una gestión de inventario que conlleve a un aprovisionamiento, organizado, oportuno y unificado, que contribuya a la detección de los posibles fallos que evitan que se mantengan cantidades adecuadas en su stock y evitar faltantes que no permitan cumplir con la demanda de los clientes.

De ahí la necesidad de que la gestión de inventarios se analice para determinar sus fortalezas y falencias permitiendo mejorar y mantener el correcto aprovisionamiento, con el objetivo de satisfacer a los clientes. Con estos antecedentes se plantea a continuación la siguiente formulación del problema.

¿De qué manera se puede mejorar la gestión de inventario en la distribuidora veterinaria Ganchozo DISVEGAN con la propuesta de acciones y aprovisionamiento de medicina veterinaria?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La adecuada gestión de inventarios en las empresas es un desafío de gran importancia en la organización y control, es vital para realizar actividades diarias que muestren el buen desempeño empresarial en un ambiente competitivo, es por esto que la gerencia debe buscar políticas que agilicen de manera eficaz estos recursos.

La venta de productos veterinarios ha tenido un despunte en los últimos años, ya que el ganado vacuno, aviar y porcino son los animales destinados al consumo humano, pues su cuidado y crecimiento es de gran importancia para la comercialización de los mismos. Por otra parte la medicina veterinaria destinada a la línea PETS donde se incluyen a los perros y gatos también tiene acogida al momento de las ventas ya que son animales que están involucrados en la sociedad.

Por tal razón, se considera conveniente implementar en la distribuidora DISVEGAN un estudio de la gestión de inventario de medicina veterinaria, para mejorar y controlar la administración de la mercadería, que es un objetivo clave que realiza cada compañía para controlar la inversión, mejorar el flujo de efectivo y aumentar las utilidades y el rendimiento de la inversión.

Por ello es necesario determinar cómo se está operando en la gestión de inventarios y cuáles son los fallos que se están presentado y así mejorar el sistema de aprovisionamiento de distribución, que permita realizar las entregas sin que existan rupturas de stock, cumplir con la demanda, y tener clientes satisfechos al entregar los pedidos con eficacia y eficiencia en un lapso corto de tiempo, demostrando veracidad y seriedad de la empresa, lo que permitirá el aumento de nuevos clientes.

Finalmente, la pertinencia administrativa y con el compromiso de los colaboradores de la empresa se obtendrá el beneficio empresarial y satisfacción de los interesados mediante la determinación de las falencias detectadas en la gestión de inventarios y el correcto aprovisionamiento de medicamentos veterinarios.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar la gestión de inventarios de productos veterinarios que permita el mejoramiento del desempeño de la Distribuidora Veterinaria Ganchozo - DISVEGAN.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Revisar los elementos teóricos realizados con el tema de investigación que presenta el marco teórico referencial.
- Efectuar el diagnóstico de la gestión de inventario para la mejora del funcionamiento en la distribuidora DISVEGAN.
- Determinar las falencias que se producen en la gestión de inventarios en la distribuidora DISVEGAN.
- Proponer acciones de mejora en el desempeño de la distribuidora DISVEGAN.

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

El diagnóstico de la gestión de inventarios de productos veterinarios en la distribuidora DISVEGAN, ayudará a determinar las falencias que esta presenta y permitirá mejorar su desempeño de manera eficaz y eficiente.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 DIAGNÓSTICO**

Según Koenes (1995) “El diagnóstico que se realiza en una empresa debe suministrar a los empresarios y directivos la información y los análisis que necesitan para plantear, desde el punto de vista estratégico, cuál debe ser el futuro de la empresa a corto y medio plazo”.

“Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización” (Fierro, 2007).

Para enfrentar efectivamente la competencia tanto local como global, es fundamental realizar un diagnóstico de la estrategia que se está utilizando. De esta forma, se puede pensar que el proceso estratégico es un ciclo, el cual se inicia con la revisión de la misión y visión de la empresa, posteriormente se identifican las fortalezas y debilidades, a continuación se definen y se les da prioridad a las metas para continuar con el diseño de planes de acción con los cuales se puede implementar la estrategia para concluir con la medición y ajuste de la misma para volver a iniciar poder el ciclo (Aguilera, 2009).

Se puede identificar al diagnóstico como la información que resulta luego de una evaluación o análisis que permita tomar decisiones a futuro, con el fin de mejorar los problemas, los factores de riesgos, y las necesidades que se puedan denotar en una empresa.

### **2.1.1 IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO**

El diagnóstico es importante porque “permite conocer las fortalezas y debilidades que están presentes en los procesos empresariales (Estratégico, Operativos y de Soporte), que se llevan a cabo, de manera eficiente en tiempo y recursos, para encontrar problemas o crear oportunidades de negocio. Porque sin su aplicación, la implementación de cualquier sistema, modelo, o cambio que se quiera hacer, se haría con deficiencia, dando por resultado lo que se conoce por sistemas enfermos” (Cardenas, 2010).

El diagnóstico que se realice en una empresa debe suministrar a los empresarios y directivos la información y los análisis que necesitan para plantear desde el punto de vista estratégico, cuál debe ser el futuro de la empresa a corto y medio plazo (Vidal, 2004).

Los dueños de una organización, empresa o microempresa, efectúan diagnósticos constantemente a sus negocios porque éstos les proporcionan información detallada y confiable de la situación actual, detectando los puntos más críticos y vulnerables que tienen, y esto les ayuda a buscar planes de mejora.

### **2.1.2 OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO**

Se hace para conocer lo que se tiene, donde se puede llegar, y que se puede cambiar para elevar la competitividad a ritmo de eficacia, eficiencia y efectividad. Esta información de conjunto las series históricas que se tengan serán la base de la trilogía Juran, Planificación, Control y Mejora de la calidad con los procesos orientados hacia la satisfacción del cliente (Cardenas, 2010).

Los objetivos que debe contemplar un diagnóstico consisten en conocer las fortalezas (factores claves de éxito positivos) y debilidades (factores claves críticos o negativos) en cada perspectiva.

Asimismo, las oportunidades y amenazas del entorno para formular soluciones eficaces que aprovechen las fortalezas y oportunidades, atenúen las debilidades y amenazas mediante planes de acción estratégicos (Afierro, 2012).

El análisis de un diagnóstico en cualquier organización busca mejorar el desempeño y ponerla a un punto más alto de competitividad con eficacia, eficiencia y efectividad, sin disminuir la atención y dedicación que se le tiene al cliente.

### **2.1.3 REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO**

Se realiza cuando en la entidad (cualquiera que sea), el equipo de dirección se encuentra en medio de un nodo de decisión, en el que tiene varios caminos con alto riesgo que tomar y necesita para ello obtener información de varias áreas, departamento, o simplemente de diversas actividades de un proceso, esta información debe ser confiable. Cuando la empresa tenga la necesidad de crearse una oportunidad de mejora, o decida elevar su competitividad con la aplicación y puesta en práctica de una nueva metodología de trabajo, estructura organizacional, sistema de trabajo, entre otros y necesita conocer con qué recursos cuenta para enfrentar lo que se propone con datos reales. Pueden existir otros motivos pero se entiende que éstos son los más comunes a nivel empresarial (Cardenas, 2010).

Para la realización del diagnóstico se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia irá encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa (Demera, 2008).

El diagnóstico se hace porque ayuda a minimizar el riesgo que ésta pueda tener cuando quiera aumentar su competitividad, o simplemente desee expandir su mercado, para esto se elabora un estudio detallado de todas las

fortalezas y debilidades de la organización y así evaluar sus posibilidades de éxito o fracaso.

#### **2.1.4 PERSONAS QUE PUEDEN HACER UN DIAGNÓSTICO**

Lo puede hacer cualquier persona que tenga la preparación y los conocimientos necesarios, preferentemente con un equipo de trabajo, puesto que en la realización del mismo se necesitan diferentes puntos de vista que enriquezcan el análisis; todo esto con la autorización y apoyo de la dirección, que al mismo tiempo son los responsables de que se ejecute con la precisión y calidad requerida, y son los que tienen los recursos (Cardenas, 2010).

El diagnóstico empresarial perfila un marco de general gracias a las preguntas orientadas al análisis de los problemas en curso y de los problemas potenciales, Puede ser utilizado tanto por los consultores de una empresa como por sus propios miembros, es decir resulta útil para realizar un diagnóstico externo e interno. Además permite obtener las diferentes interpretaciones de las observaciones y la adopción de la perspectiva a través de la comparación (Palacio, 2009).

El diagnóstico no le garantiza a ninguna organización el éxito, sencillamente se busca encontrar todas las fortalezas y debilidades que se presenten, trabajando con un equipo de apoyo dinámico que busque lo mejor para la empresa.

## **2.2 EL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

La estrategia de la empresa pretende formular sus objetivos a largo plazo y en la forma de conseguirlo, y se concreta en la planificación de la trayectoria futura que sea y puede seguir entre las muchas factibles. Decía Ortega que toda vida humana es el resultado de articular tres factores: la vocación, la circunstancia y el azar. Esta articulación exige potenciar la voluntad y el esfuerzo para impulsar

y alcanzar la vocación. Análogamente, el resultado de toda empresa (Pérez, 2010).

Todo diagnóstico en una empresa debiera ayudar a definir en qué fase se encuentra determinada empresa. El mismo que constituye sin duda los elementos claves para acertar en cómo realizar la adaptación de una empresa a las situaciones cambiantes, bien del entorno, o bien de las propias estructuras de recursos humanos u organizativas y permitirá determinar los potenciales estratégicos (De Val, 2007).

Para poder cumplir con los objetivos de la empresa se requiere enfrentar las posibles debilidades y amenazas con las que cuenta la empresa, de allí nace la iniciativa de un diagnóstico dentro de la empresa para identificar las falencias conjunto con sus posibles soluciones.

### **2.2.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

El diagnóstico estratégico se conoce al detalle la influencia de los tres ejes, el mejor lugar para ubicar la nueva estrategia seguramente se encontrará en la intersección que hacen los objetivos de las necesidades de los clientes con la capacidad de la empresa para satisfacerlas (Castillo, 2009).

Por otro lado, para poder enfrentar efectivamente la competencia tanto local como global, es fundamental realizar un diagnóstico de la estrategia que se está utilizando. De esta forma, se puede pensar que el proceso estratégico es un ciclo, el cual se inicia con la revisión de la misión y visión de la empresa, posteriormente se identifican las fortalezas y debilidades, a continuación se definen y se les da prioridad a las metas para continuar con el diseño de planes de acción con los cuales se puede implementar la estrategia para concluir con la medición y ajuste de la misma para volver a iniciar el ciclo. Visto desde esta perspectiva, el diagnóstico estratégico es un ciclo en el cual más bien no hay un principio o final ya que siempre la organización se encontrara en alguna de



sus etapas. Estos ejes son: la oferta de los competidores, las necesidades de los clientes y la capacidad (Cardenas, 2010).

El diagnóstico en la empresa influye tanto en estrategias como en oportunidades, las mismas que permitan identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa, y así poder detectar soluciones a tiempo para enfrentar los posibles obstáculos futuros.

### **2.2.2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

El diagnóstico o auditoría empresarial es un estudio del sistema de información existente en una organización, que incluye el diagnóstico del subsistema de información externa e interna, con énfasis en la determinación de los flujos de información; el diagnóstico e inventario de la infraestructura tecnológica y del resto de los recursos que se utilizan para la gestión de información en la organización. Tiene como objetivo identificar los problemas y las brechas que existen en todos los subsistemas que lo componen, llegar a conclusiones generales y sugerir recomendaciones, que luego se plantean a modo de solución en la etapa de diseño o perfeccionamiento del sistema (Goñi, 2008).

Este término hace referencia a aquellas actividades que se llevan a cabo para poder conocer de primera mano cuál es la situación de la empresa y sus principales impedimentos para lograr alcanzar sus objetivos. Como en la mayoría de campos, existen multitud de diagnósticos para las empresas, algunos se centran únicamente en estudiar los procesos de producción y los consumidores, o incluso, en procesos de venta, entre muchos otros. Estos diagnósticos se realizan a través de metodologías específicas que permiten conocer todos esos detalles concretos de la compañía, lo que la sitúa como una herramienta necesaria y recomendada (Valda, 2013).

El diagnóstico empresarial comprende el estudio de la empresa que intenta localizar los factores clave y críticos de su actuación. Se trata de un estudio valorativo y taxonómico de lo que la empresa está haciendo, de cómo lo está haciendo y qué cosas pueden mejorar para hacerlo según sus propios objetivos (Maqueda, 1995).

El diagnóstico empresarial permite obtener información interna y externa de la empresa a quienes lo realizan, y así identificar fortalezas y debilidades para establecer soluciones. Los diagnósticos empresariales se centran en el proceso de compra y venta que se realiza en una organización y llega a convertirse en una importante herramienta de control necesaria.

### **2.3 CLIENTE**

Un cliente es aquella persona que recibe cierto servicio o bien, a cambio de alguna compensación monetaria o cualquier otro objeto de valor. La palabra proviene del latín clientes. Un cliente puede ser catalogado en dos categorías principales: como cliente final, que es el que adquiere el producto por el simple deseo de poseerlo y utilizarlo, o como cliente intermedio, que es el que compra el producto con el fin de volverlo a vender para obtener una ganancia (Bermúdez, 2014).

El cliente representa el papel más importante en el tema de la calidad, pues es quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es quien valora los resultados. Se trata de la persona que recibe los productos o servicios en el intento que hace la empresa de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende su permanencia en el mercado (Pérez, 2006).

El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio. La empresa conoce las necesidades y requisitos del cliente, así como la forma de entregarles productos o servicios de valor añadido. La satisfacción del cliente se mide y analiza, lo mismo que todas las cuestiones que inciden en su fidelidad (Pérez, 2006).

Según estas definiciones se estructura el concepto de cliente, siendo la parte esencial de toda empresa u organización, es por esto que éstas enfocan mayor atención en crear productos o servicios nuevos e innovadores que puedan satisfacer las necesidades de los consumidores, es decir se deduce que el cliente es la persona, que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización.

## **2.4 MEJORA CONTINUA (KAIZEN)**

La mejora continua significa reducir el desperdicio y aumentar la calidad en todas las actividades del proceso. El objetivo final es la perfección absoluta, que nunca se podrá alcanzar, pero que siempre se podrá perseguir (Fernández, 2010).

Las empresas buscan día a día nuevas estrategias, ideas y tecnologías, que les permitan mejorar continuamente para satisfacer todas las necesidades de sus clientes. La mejora continua busca lograr la total atención y satisfacción del cliente, puesto que es él la razón de ser de toda empresa.

## **2.5 PRODUCTO**

El producto es cualquier bien o servicio elaborado por el trabajo humano, y que se ofrece al mercado con el propósito de satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o usuarios, generando mediante el intercambio un ingreso económico a los oferentes con una probable ganancia (Lerma, 2010).

Para el marketing el producto es mucho más que un objeto. Los clientes compran satisfacciones, no productos. Siguiendo esta idea, se puede definir al producto como un conjunto de atributos físicos, de servicio y simbólicos que producen satisfacción o beneficios al usuario o comprador (Belio, 2007).

El producto es aquel bien o servicio que la empresa ofrece a sus clientes para que éste satisfaga sus necesidades y de acuerdo a esto lograr ser líderes en el mercado, manteniéndose con una gran demanda de consumidores. Siendo una satisfacción para el cliente, también se puede catalogar como una solución a la necesidad que nace del mismo y al complacer estas necesidades, las personas quedarán satisfechas con la empresa.

## **2.6 INVENTARIOS**

Una empresa o una industria suele tener un inventario razonable de bienes para asegurar su funcionamiento continuo. En forma tradicional se considera a los inventarios como un mal necesario: si son muy pocos, causan costosas interrupciones; si son demasiados equivale a tener un capital ocioso (Taha, 2004).

Son los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción de productos para su posterior venta, como materia prima, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilizan en el empaque, envase de mercancías o las refacciones para mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de las operaciones (Guajardo, 2008).

El inventario es un recurso almacenado al que se recurre para satisfacer una necesidad actual o futura, permite que las operaciones continúen sin que se produzcan paros por falta de productos y así mismo ayudan a obtener ventajas por volumen de compras, ya que si la adquisición de artículos se produce en grandes cantidades, el coste de cada unidad suele disminuir (Boubeta, 2006).

Los inventarios son aquellos que serán utilizados para satisfacer una demanda futura de clientes. Consiste en planear el controlar el volumen de la circulación de los materiales en una empresa, en lo que respecta al proceso que ésta sigue en la elaboración y prestación de productos y servicios.

### **2.6.1 LA GESTIÓN DE INVENTARIO**

El inventario de un almacén incluye todos los bienes y materiales usados en el proceso de producción, mantenimiento, distribución y, en general, en la logística de servicios. Su función es servir de amortiguar entre la demanda de bienes por parte de unos clientes (cuya naturaleza puede ser variada) y la capacidad de producción de bienes y servicios de la empresa. Su objetivo es conseguir un equilibrio entre la calidad de servicio ofrecido a clientes y la inversión económica necesaria para ello, y que se traduce en un inmovilizado que, en muchos casos, supone unos recursos financieros de dimensiones espectaculares (Sarabia, 2005).

Por su parte Bastos (2007) plantea que la función principal de la actividad de compras es la formación de los inventarios que requiere la empresa para su operación. Pero, además, la eficaz gestión del proceso global (logística interna y externa) requiere que los dueños y directivos de las pequeñas empresas presten el debido interés y especial atención a una serie de aspectos claves relacionados con la gestión de los inventarios que se han formado como resultado de la actividad de las compras.

La gestión de inventarios se basa en el proceso eficaz y eficiente de la actividad de compra y venta que realiza la empresa, buscando un equilibrio en las ventas y teniendo un control en la parte de stock de la empresa.

### **2.7 APROVISIONAMIENTO**

El aprovisionamiento es una operación logística que consiste en asegurar el abastecimiento de mercancías (stock) en una tienda para evitar así vacíos incómodos a los clientes. Deberá ser constante y habrá de hacerse en las mejores condiciones de conservación, a fin de cumplir con los objetivos del negocio (Bastos, 2007).

Se define el aprovisionamiento como el conjunto de operaciones orientadas a la adquisición de los materiales necesarios para la actividad de la empresa, así como su almacenaje, a la espera de que arranque el proceso de producción o comercialización. Así, el objetivo del proceso del aprovisionamiento es suministrar al departamento de producción los bienes adecuados y al departamento de ventas los productos finales que comercializará (Barragán, 2010).

El aprovisionamiento depende en gran parte de la demanda de clientes que una empresa mantenga en el mercado, éste ayudará a responder de una manera eficiente y eficaz de manera que la empresa sea capaz de responder a las exigencias de gran cantidad de productos por parte de sus consumidores.

### **2.7.1 OBJETIVOS DEL APROVISIONAMIENTO**

La empresa para conseguir una gestión óptima de aprovisionamiento debe alcanzar, entre otros, los siguientes objetivos:

- Calcular las necesidades de la empresa logrando un inventario suficiente para que la producción no carezca de materias primas y otros suministros.
- Minimizar la inversión de inventarios; partiendo de una buena gestión de stocks se pueden reducir al máximo los costes de almacenamiento por pérdidas o daños en el producto, por obsolescencia o baja de artículos perecederos, etc.
- Establecer un sistema de información eficiente; se debe proporcionar a las secciones implicadas el estado del inventario y para pasar a contabilidad informes sobre el valor monetario de las existencias.
- Cooperar con el departamento de compras, para que se puedan lograr adquisiciones económicas manteniendo un transporte eficiente que incluya las actividades de despacho y recibo de mercancías (Escudero, 2011).

- Bastos (2007), considera que todas las actividades realizadas para el aprovisionamiento de la tienda, deben estar orientadas al cumplimiento de cuatro objetivos.
- Abastecer de forma eficiente, por lo que hay que evitar rupturas de stock (carencia) y sobre stock (exceso)
- Garantizar la calidad en los productos, conforme a la existencia de los clientes.
- Mantener relaciones estables con proveedores basadas en la cooperación.
- Obtener buenas condiciones de suministros
- Gestionar el aprovisionamiento requiere en gran parte de conocer sobre la demanda de clientes que exigen más sobre un producto y la empresa es la encargada de abastecerse de dichos productos que satisfagan a dichos clientes mediante la introducción de más productos o de productos nuevos.

## **2.8 DISTRIBUCIÓN**

En términos generales, la distribución o plaza es una herramienta de la mercadotecnia (las otras son el producto, el precio y la promoción) que los mercadólogos utilizan para lograr que los productos estén a disposición de los clientes en las cantidades, lugares y momentos precisos (Mondría, 2004).

Los intermediarios comerciales, como los eslabones intermedios del canal de distribución, realizan una serie de funciones que permiten al producto llegar desde el fabricante al consumidor. Lo primero que se suele relacionar con sus funciones dentro de la distribución es el transporte y la manipulación física de los productos, las cuales fundamentalmente resuelven el problema de la separación geográfica temporal entre la fabricación y el consumo, surgiendo de lo anterior otra función beneficiosa para el canal de distribución, que es la adaptación del surtido de productos a las demandas del consumidor (Molinillo, 2014).

La distribución comprende la infraestructura y la organización que requiere un proceso que posibilita el reparto y llegada de productos y servicios a los consumidores finales, mayoristas o minoristas desde su fabricación. Y así mismo con la distribución comercial se puede llegar a introducir la publicidad y el precio del producto.

## **2.9 DISTRIBUIDORA**

Una distribuidora es un arreglo en el que el fabricante gana su dinero en la venta de bienes que son distribuidos y no de la venta del derecho de distribuir sus bienes. Así, normalmente un distribuidor no tiene que pagar cuotas por el derecho a distribuir los productos y/o servicios del fabricante, a diferencia de un arreglo en una franquicia. La distribuidora cae bajo las leyes aplicables a las distribuidoras, así como las leyes sobre contratos y otros negocios (Carlsbad, 2008)

Una empresa distribuidora compra y vende, por tanto, si una empresa distribuidora quiere ser más rentable, el secreto radica en comprar bien y barato.

Entre los drivers que condicionan la rentabilidad se pueden mencionar:

-Precio Medio de las Ventas: Este valor depende de factores como la tipología de cliente, la posición de dominio en el mercado, el ratio de nivel de servicio vs. Precio.

-Coste Adquisición Material: Condicionado por el poder de negociación hacia los proveedores, mi volumen de compra y el volumen de negocio del Grupo de Compra.



-Eficiencia de las Operaciones: Es decir, a qué costes logísticos, comerciales, financieros o administrativos se incurre para poder realizar la actividad (Fericle, 2013).

Se puede entender como distribuidora al negocio en el que los bienes y servicios son distribuidos a los vendedores directos pasando por un proceso de compra y venta, y su beneficio se marca a través de ese margen de diferencia entre los productos que comercializa.

## **2.10 PROVEEDORES**

Los proveedores son las personas o entidades encargadas de suministrar las materias primas, servicios o productos terminados, necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente. Son los encargados de mantener viva y activa la organización y, por lo tanto, su importancia radica en el papel que desempeña en la existencia y el futuro de la empresa (Montoya, 2009).

Un buen proveedor debe ser capaz de suministrar los materiales, equipos, repuestos, servicios y otros insumos que respondan a las necesidades de la empresa solicitante y en el momento que deben ser recibidos por esta de acuerdo a sus demandas y en condiciones que permitan llevar a cabo las distintas operaciones de manera adecuada con el fin de producir y hacer llegar sus productos y servicios con la calidad y condiciones requeridas por sus respectivos clientes, en el momento establecido (Pérez, 2009).

El proveedor es aquella persona que está capacitada para suministrar los materiales, procesos y finalmente los productos terminados para que la empresa pueda llevar a cabo las distintas operaciones que requiere el proceso de distribución respondiendo a las necesidades de la empresa que lo solicita.

Hace sus operaciones con el fin de llevar sus productos y servicios con calidad, eficiencia y eficacia.

## **2.11 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Entre los distintos tipos de investigación se encuentran:

### **2.11.1 CAMPO**

La investigación de campo es aquella en la que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador, el cual recoge directamente los datos de las conductas observadas. Este método de investigación es muy utilizado en sociología y antropología (Mas, 2010).

La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta (Palella, 2003).

De allí su carácter de investigación no experimental. Claro está, en una investigación de campo también se emplea datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, los esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado (Fidias, 2006).

La investigación de campo permite realizar la investigación por medio de la observación es decir llevar a cabo la información asistiendo al lugar de los hechos, a través de la verificación empleándose tanto datos primarios como datos secundarios.

### **2.11.2 DESCRIPTIVA**

Los estudios descriptivos buscan medir conceptos o variables: así como evaluar diversos aspectos de un universo, con la finalidad de identificar características o establecer propiedades importantes que permitan informar sobre el fenómeno estudiado. Estos estudios actúan en función de las realidades de los hechos, tales como las deducciones sobre los seres humanos, un grupo y una empresa (Landeau, 2009).

### **2.11.3 BIBLIOGRÁFICO**

La búsqueda bibliográfica se orienta a la identificación de textos e investigaciones previas que se hayan realizado con anterioridad, esta tarea es fundamental, de la calidad de su realización depende la resolución de muchas tareas que se realizarán luego a lo largo de todo el proceso de investigación (Santiago & Rodríguez, 2010).

## **2.14. TÉCNICAS**

Las técnicas son los métodos prácticos de investigación que el evaluador utiliza con el fin de obtener la información necesaria para poder emitir opiniones y recomendaciones objetivas (Fleitman, 2008).

### **2.14.1. ENCUESTA**

La utilización de la técnica de la encuesta parte necesariamente de un proyecto de estudio o de investigación, que tiene ya definidos sus objetivos, hipótesis, metodologías complementarias, tiempo, presupuesto, entre otros. La encuesta es esencialmente una técnica de recogida de información (Alvira, 2011).

### **2.14.2. ENTREVISTA**

La entrevista es un intercambio verbal, que ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico (Acevedo & López, 2010).

### **2.14.3. OBSERVACIÓN**

Entre los tipos de observación se encuentra:

**DIRECTA:** Se observa el comportamiento de los sujetos investigados.

**INDIRECTA:** Se observan las consecuencias del comportamiento de los sujetos investigados

**ESTRUCTURADA:** Se han definido previamente los patrones que hay que observar.

**NO ESTRUCTURADA:** No se han definido totalmente los patrones que hay que observar (García, 2012).

## **2.15. HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES**

Para ayudar a la toma racional de decisiones en la empresa se han ideado diversas herramientas tales como: Análisis de Pareto, Árboles de decisión, Análisis de DAFO, Diagrama de Espina de Pez o diversas técnicas para fomentar la creatividad (brainstorming, por ejemplo). A continuación, estudiaremos las siguientes (Caldas & Múrias , 2008)

### **2.15.1. BRAINSTORMING (TORMENTA DE IDEAS)**

Es una herramienta gráfica de dirección de calidad que identifica las causas potenciales de un defecto o fallo causas potenciales recurrentes. Muestra las interrelaciones entre efecto y sus posibles causas de forma ordenada, clara, precisa y de un solo golpe de vista, permitiendo de este modo una mejor

comprensión del fenómeno estudiado, las causas son agrupadas en categorías métodos, medidas, mano de obra, materiales y maquinaria (Irizar, 2008).

### **2.15.2. DIAGRAMA CAUSA EFECTO**

El diagrama causa-efecto permite estructurar, de una manera lógica y sistemática, las causas del problema que se está tratando de resolver. En este proceso, se parte de la definición precisa de un problema y, mediante un análisis exhaustivo y riguroso de la situación, se construye el diagrama para determinar las causas que influyen sobre el mismo (Palomo, 2010).

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La investigación se desarrolló en la Distribuidora de productos veterinarios DISVEGAN ubicada en la calle Sergio Domingo Dueñas entre calle Ecuador y calle Chile de la ciudad de Calceta, provincia de Manabí.

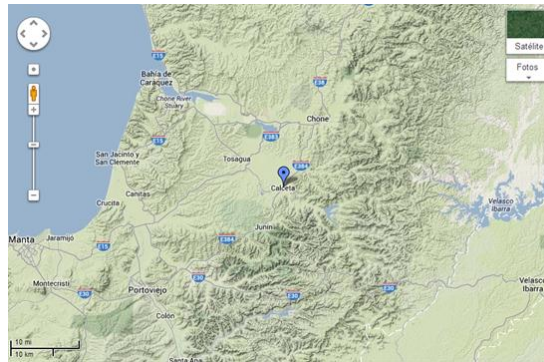


Foto 3.1. Mapa geográfico de la ubicación de la DISVEGAN  
Fuente: DISVEGAN

### 3.2. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.2.1. INDEPENDIENTE

Diagnóstico de la gestión de inventarios.

#### 3.2.2. DEPENDIENTE

Mejora del desempeño

### 3.3. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizó el programa de Microsoft Visio 2010 que facilitó la elaboración del diagrama de flujo del proceso en la gestión del inventario en la distribuidora DISVEGAN de la Ciudad de Calceta. Se utilizó el programa de Microsoft Excel para procesar la información que se obtuvo de las encuestas al personal de la distribuidora DISVEGAN, y se trabajó en Microsoft Power Point para la presentación de diapositiva.

### **3.3.1. PRIMERA ETAPA: ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO REFERENCIAL RELACIONADO CON EL OBJETO DE ESTUDIO**

Para la elaboración del marco teórico referencial las autoras de esta investigación recopilaron información de varias fuentes bibliográficas de autores con perfiles científicos para de esta forma dar sustento al tema de estudio.

### **3.3.2. SEGUNDA ETAPA: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO EN LA DISTRIBUIDORA VETERINARIA – DISVEGAN**

Como resultado del análisis externo e interno y teniendo en cuenta criterios de expertos, se sugiere elaborar dos bancos de fuerzas actuantes tanto para el entorno externo como para el interno. Una vez obtenida la relación de estas fuerzas se procede a la elaboración de la Matriz de prioridades con el objetivo de seleccionar aquellas fuerzas que se ubiquen en el cuadrante alto-alto atendiendo a la probabilidad de ocurrencia e importancia.

Posteriormente se procede a la categorización de estos factores en amenazas(A) y/o oportunidades(O) en el caso de las fuerzas externas y en fortalezas (F) y/o debilidades (D) en el caso de las fuerzas internas, mediante la matriz de perfil estratégico, técnica que permite representar como influye el comportamiento de estas fuerzas en la actividad comercial de la organización.

La matriz FODA- IMPACTO es una técnica que facilita la composición de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas). El combinar estos factores a través del establecimiento de compromisos que permita precisar el posicionamiento y determinar las estrategias a aplicar. Según sea la combinación de factores (Fortalezas, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas, Debilidades, Oportunidades o Debilidades, Amenazas).

## **Comportamiento de las ventas**

Para analizar el comportamiento de las ventas en el área de mercado se propuso realizar un análisis de las ventas, con el objetivo de disminuir los niveles de compra de los productos con menor rotación en el inventario.

## **Comportamiento del Inventario**

En esta etapa se realizó un estudio del movimiento del inventario durante el año 2013; para lo cual se tomaron las familias de productos en cuestión.

Para analizar esta tendencia del inventario, se efectuó el siguiente procedimiento.

A partir de un inventario inicial se van sumando las compras, restando las ventas y teniendo en cuenta las regularizaciones. Al final por cada producto se puede calcular el inventario existente en cualquier momento.

Luego partiendo de la información derivada de lo anterior expuesto, se utilizó el siguiente procedimiento para evaluar en estas familias de productos, los de mejores rendimientos en cuanto a movimiento:

### **Matriz Costo – Rotación**

La misma clasifica a los productos ofertados en cuatro cuadrantes con características diferentes.

Las características por cuadrantes son:

Cuadrante de Alto Riesgo:

Está integrado por productos que tienen un alto costo de adquisición y baja realización en las ventas (Rotación).

Es en estos productos en los que menos se invierte o debe invertirse debido al riesgo de lento movimiento.



Cuadrante de Poco Riesgo:

Está formado por los productos que tienen un bajo costo de adquisición pero además son de lento movimiento.

Cuadrante Productos Estratégicos:

Refiere los productos de alto costo de adquisición y rápido movimiento o índice de rotación.

Cuadrante Productos Preferenciales:

Está compuesto por los productos de bajo costo de adquisición y alto índice de rotación, por lo que son los que determinan el mayor margen de ventas.

Estos productos son los más solicitados y contribuyen, en gran medida al reconocimiento de la organización.

C O S T O	A L T O	ALTO RIESGO	PRODUCTOS ESTRATÉGICOS
	B A J O	POCO RIESGO	PRODUCTOS PREFERENCIALES
	B A J O		

ÍNDICE DE ROTACIÓN

Figura 1. Matriz Costo – Rotación.

El principal beneficio de la matriz es que ésta ubica sus niveles de rotación los productos más vendidos en el periodo de estudio en el área de mercado; por lo que da a conocer los de mejor movimiento, resultando éstos los más convenientes para maximizar los ingresos de la Unidad.

### **Diseño de estrategias**

Las estrategias que se proponen resultan del análisis de los diferentes instrumentos aplicados.

La base de la actitud estratégica la constituye la actitud adaptativa; cuando una entidad se adapta al entorno con fines de desarrollo y supervivencia significa que se protege de las amenazas que suponen los cambios ocurridos en el entorno; pero también supone aprovechar ciertas oportunidades que este ofrece.

Por lo tanto, es necesario no solo una actitud reactiva, sino también activa y voluntarista, con el convencimiento de que en el futuro la unidad pueda moldearse con una acción adecuada.

La actitud estratégica debe ser una actitud anticipadora, teniendo en cuenta el desfase existente entre el tiempo de respuesta necesario, que se va incrementando a medida que se acentúa la complejidad e incertidumbre del entorno, y el tiempo de respuesta disponible, que se hace menor en virtud del dinamismo de este entorno.

La actitud estratégica requiere la aceptación del cambio, por lo que se caracteriza por una actitud crítica de la propia concepción y practica directiva, que supone la capacidad de cuestionar todo, de salir del marco de la rutina para poner en marcha soluciones nuevas.

### **Sistema de Control**

El control es el último requisito del procedimiento, el mismo permite saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las

estrategias y acciones. A través del control se detectan los posibles fallos y desviaciones para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

Los diversos aspectos de la responsabilidad sobre los inventarios afectan a muchos departamentos y cada uno de éstos ejerce cierto grado de control sobre los productos, a medida que los mismos se mueven a través de los distintos procesos de inventarios. Todos estos controles que abarcan, desde el procedimiento para desarrollar presupuestos y pronósticos de ventas y producción hasta la operación de un sistema de costo por el departamento de contabilidad para la determinación de costos de los inventarios, constituye el sistema del control interno de los inventarios, siendo las funciones generales: Planeamiento, compra u obtención, recepción, almacenaje, producción, embarques y contabilidad.

### **Planeamiento**

La base para planear la producción y estimar las necesidades en cuanto a inventarios, la constituye el presupuesto o pronóstico de ventas. Este debe ser desarrollado por el departamento de ventas.

Los programas de producción, presupuestos de inventarios y los detalles de la materia prima y mano de obra necesaria, se preparan o se desarrollan con vista al presupuesto de ventas. Aunque dichos planes se basan en estimados, los mismos tendrán alguna variación con los resultados reales, sin embargo ellos facilitan un control global de las actividades de producción, niveles de inventarios y ofrecen una base para medir la efectividad de las operaciones actuales.

## **Compra u Obtención**

En la función de compra u obtención se distinguen normalmente dos responsabilidades separadas: Control de producción, que consiste en determinar los tipos y cantidades de materiales que se quieren. Compras, que consiste en colocar la orden de compra y mantener la vigilancia necesaria sobre la entrega oportuna del material.

## **Recepción**

Debe ser responsable de lo siguiente:

- La aceptación de los materiales recibidos, después que estos hayan sido debidamente contados, inspeccionados en cuanto a su calidad y comparados con una copia aprobada de la orden de compra.
- La prelación de informes de recepción para registrar y notificar la recepción y aceptación. La entrega o envío de las partidas recibidas, a los almacenes (depósitos) u otros lugares determinados. Como precaución contra la apropiación indebida de activos.

## **Almacenaje**

Las materias primas disponibles para ser procesadas o armadas (ensambladas), así como los productos terminados, etc., pueden encontrarse bajo la custodia de un departamento de almacenes. La responsabilidad sobre los inventarios en los almacenes incluye lo siguiente:

- a. Comprobación de las cantidades que se reciben para determinar que son correctas.
- b. Facilitar almacenaje adecuado, como medida de protección contra los elementos y las extracciones no autorizadas.
- c. Extracción de materiales contra la presentación de autorizaciones de salida para producción o embarque.

## Contabilidad

Con respecto a los inventarios, es mantener control contable sobre los costos de los inventarios, a medida que los materiales se mueven a través de los procesos de adquisición, producción y venta. Es decir la administración del inventario se refiere a la determinación de la cantidad de inventario que se debería mantener, la fecha en que se deberán colocar las órdenes y la cantidad de unidades que se deberá ordenar cada vez. Los inventarios son esenciales para las ventas, y las ventas son esenciales para las utilidades.

Los mecanismos de control permiten conocer las realizaciones parciales del objetivo en períodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de reaccionar es casi inmediata.

Información necesaria para evaluar las posibles desviaciones:

- ❖ Ingresos.
- ❖ Rentabilidad de las ventas.
- ❖ Control de la actividad de los vendedores.
- ❖ Campañas de comunicación.
- ❖ Satisfacción de los clientes internos y externos.
- ❖ Rotación de los inventarios.
- ❖ Nivel de satisfacción de los pedidos realizados a la base de almacenes territorial y proveedores nacionales.

Por tanto, a la vista de los distintos controles periódicos que se realicen, será necesario llevar a cabo modificaciones sobre el plan original, de mayor o menor importancia. Esto dará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata, lo que permitirá ser más competitivos y obtener mejores resultados en la gestión comercial.

### **3.3.3. TERCERA ETAPA: FALENCIAS QUE SE PRODUCEN EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO EN LA DISTRIBUIDORA VETERINARIA – DISVEGAN**

#### **3.3.3.1. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO**

Para lograr medir el nivel de satisfacción del cliente interno se realizó una encuesta dirigida a los trabajadores de la Distribuidora DISVEGAN, se pretendió evaluar el grado que posee la distribuidora en satisfacción de los trabajadores, ya que las actividades que realizan depende de la motivación que ellos tengan, pues es ahí, donde se mide el verdadero esfuerzo que realizan cada uno de ellos.

Se evaluó en los empleados los puntos importantes tales como; si están laborando de acuerdo con la experiencia que posee, si se encuentra satisfecho con las actividades que realiza; las condiciones laborales que desempeñan, si los salarios que estén acorde con los trabajos que se realizan siendo estos justos y si se encontró con todos los beneficios de ley; el trato y las relaciones personales, también se toma en cuenta si el trabajador está rodeado de un ambiente armónico y de su agrado; y por último es primordial que el empleado esté familiarizado con el Misión y Visión de la distribuidora.

Las preguntas de la encuesta, ayudaron a estar al tanto del nivel real de satisfacción que tiene los empleados, lo cual es necesario mencionar que un trabajador que se le dé buen trato es el que va a generar un mejor desempeño y compromiso con la distribuidora o empresa donde laboran.

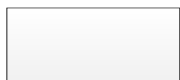
### 3.3.3.2. DESCRIPCIÓN DEL MANEJO DEL INVENTARIO DE LA DISTRIBUIDORA

Según Suarez V. y Ortega V. (2009), "Expresa gráficamente las actividades esenciales a seguir para el desarrollo del procedimiento en sus distintas etapas." De acuerdo a las investigaciones realizadas los autores la creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está ahora disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas porque muestran información clara y veraz.

Los símbolos empleados en los flujogramas son:



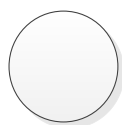
Inicio o fin



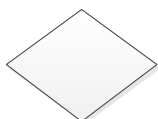
Procesos, actividades



Documento



Conector interno



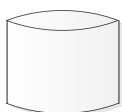
Decisión



Conector externo



Conector



Base de datos



Archivo

### **3.3.3.3. DESCRIPCIÓN DE LOS FALLOS DETECTADOS EN LA DISTRIBUIDORA**

Detectados los fallos se definieron en cada una de las actividades que se efectúan en la Distribuidora DISVEGAN, se divisaron cuales son la causas por las que no se tiene un producto con total calidad de servicio, y que no permite superar las expectativas del cliente.

En los posibles fallos externos, se consideran cuando los productos están ya afuera de la distribuidora, con la inconformidad de los clientes y pueden ser afectados con la mala imagen que se puede crear.

Los fallos internos se observan cuidadosamente, son aspectos internos de la distribuidora, se toma en cuenta antes de ser enviados a la venta, se observan las actividades que no están conformes a los tiempos y las actividades que pueden ser mejorados.

Los fallos funcionales son esenciales, cada empleado que labora debe tener claro cuáles y cuantas son las actividades que realiza, debido a que todo es un proceso sistematizado, es decir, todo el trabajo esta previamente planificado y no se debe descuidar ninguna actividad, porque generaría un descontrol en todos los procesos.

Y por último se tuvo en cuenta los fallos de diseño, que son por no tener una buena planificación de las necesidades de los clientes, o la mala combinación del capital, talento humano y los recursos tecnológicos que se posee.



**CUADRO 3.1.** Fallos y actividades de las áreas de la Distribuidora DISVEGAN

Dpto. o Área	Actividad	Posibles Fallos	Posibles Causas de estos	Consecuencias	Clasificarlos			
					FE	FI	FF	FD

**DONDE:**

**FE:** Fallos externos.

**FI:** Fallos internos.

**FF:** Fallos funcionales, debidos a la no realización correcta de alguna actividad planificada o asignada,

**FD:** Fallos de diseño, pueden ser originados por una mala planificación de las necesidades de los clientes, así como por una mala combinación de los factores productivos.

### **3.3.4. CUARTA ETAPA: ACCIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y APROVISIONAMIENTO DE LA DISTRIBUIDORA VETERINARIA DISVEGAN**

En esta actividad las autoras realizaron propuestas de mejoras al propietario de todo el proceso que realiza la distribuidora DISVEGAN, tomando en consideración todos los fallos que ésta presenta desde su imagen organizacional, ventas, sistema contable, y bodega, con el fin de minimizar tiempo, espacios y costos, logrando realizar un trabajo eficiente, eficaz y con mayor productividad para la distribuidora.

## **3.4. TIPOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Los tipos y técnicas de investigación son:

### **3.4.1. MÉTODOS**

Los métodos que se utilizaron son los siguientes:

#### **3.4.1.1. MÉTODO CUALITATIVO**

Se realizó la encuesta con el propósito de conocer los puntos de vistas de los empleados de DISVEGAN.

#### **3.4.1.2. MÉTODO CUANTITATIVO**

La entrevista no estructura fue aplicada al gerente propietario de DISVENGAN.

#### **3.4.1.3. METODO DEDUCTIVO**

Una vez realizadas las encuestas se procedió a la interpretación y análisis de los resultados, que permitió obtener las conclusiones y recomendaciones.

### **3.4.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

- **DESCRIPTIVA**

La distribuidora tiene como actividad la distribución y comercialización de productos farmacéuticos veterinarios teniendo como plaza de venta la provincia de Manabí, visitando la zonas rurales y urbanas, la distribuidora DISVEGAN puede presentar el problema que algunos de los productos que se encuentran en los inventarios no se comercialicen a tiempo y puedan llegar a su fecha límite de vencimiento, motivo por el cual se realizó un diagnóstico de la gestión de inventarios para la mejora del funcionamiento en la distribuidora, que permitió encontrar las falencias no solo en la rotación de sus productos además en la organización de otros departamentos para así desarrollar la comercialización de una manera más eficaz.

- **ANALÍTICA**

Con los resultados de la encuesta se pudo desmembrar cada una de las situaciones y formas con las que se ha trabajado en DISVEGAN y también encontrar la mejor salida a estas problemáticas con la finalidad de mejorar tanto externa e internamente

- **BIBLIOGRÁFICA**

La presente investigación se realizó con diferentes herramientas bibliográficas como libros, revistas e información de internet, lo que permitió que esta tesis se lleve a cabo y se sustente teóricamente.

- **DE CAMPO**

Se tomó como campo la Distribuidora DISVEGAN, para realizar la encuesta no estructurada aplicada al personal que labora en la Distribuidora, para conocer sobre el manejo, fortalezas y deficiencias que tiene la distribuidora.

### **3.4.3 TÉCNICAS**

Las técnicas que se utilizaron fueron las siguientes:

- **ENCUESTA**

La encuesta se dirigió al personal que labora en la Distribuidora DISVEGAN de la Ciudad de Calceta (ver anexo 1)

- **ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA**

La entrevista no estructurada se dirigió al Sr. Walter Ganchozo Propietario de la Distribuidora DISVEGAN de la Ciudad de Calceta para recopilar información necesaria permitiendo detectar los fallos que presentaba el proceso de control de Inventarios de ésta. (Ver anexo 2)

- **OBSERVACIÓN**

Se realizaron nuevas visitas a la Distribuidora DISVEGAN para conocer los procedimientos en la gestión del inventario, proveedores, los clientes y la situación actual de la empresa. (Ver anexo 3)

### **3.5. HERRAMIENTAS PRINCIPALES**

Las herramientas que se detallan a continuación facilitaron la ejecución del tema de estudio, se conocieron cuáles son las causas que se encuentran inmersas en la investigación facilitando la toma de decisiones a favor del mejoramiento de la problemática que existe.

#### **3.5.1. TORMENTAS DE IDEAS**

Esta herramienta se utilizó para la recopilación de ideas, que son generadas por el grupo de talento humano que está conformado en la Distribuidora DISVEGAN, para conocer el ritmo de trabajo que se genera en la venta de los productos veterinarios.

#### **3.5.2. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO**

Este diagrama se aplicó para identificar una serie de problemas en la gestión del inventario, permitiendo el desglosar las causas y sub causas que generan los problemas principales, y tomar las medidas correctivas para eliminar o mejorar aquellas actividades que retrasen la rotación de los productos veterinarios

### **3.6. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS**

Las técnicas estadísticas permiten a los analistas estimar y reflejar parámetros clave de modelos de costos o producción, dentro de éstas se encuentran las siguientes:

#### **3.6.1. POBLACIÓN DE ESTUDIO**

La población está conformada de cinco personas que laboran la distribuidora DISVEGAN de los cuales tres son fijos y dos solo se los contrata cuando la empresa tiene alta demanda de productos.

### **3.6.1.1. TAMAÑO DE LA MUESTRA**

No se aplicó la fórmula de la muestra porque se encuestó a todos los empleados que laboran en la distribuidora DISVEGAN, por ser una población pequeña.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. ACTIVIDADES QUE SE REALIZARON EN LA DISTRIBUIDORA DISVEGAN**

#### **4.1.1. PRIMERA ETAPA: ELABORACIÓN EL MARCO TEÓRICO REFERENCIAL RELACIONADO CON OBJETO DE ESTUDIO**

Para la elaboración del marco teórico referencial de esta investigación, se recopiló información de diferentes fuentes bibliográficas de autores con perfiles científicos, para darle sustento al objeto de estudio.

#### **4.1.2. SEGUNDA ETAPA: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO EN LA DISTRIBUIDORA VETERINARIA – DISVEGAN.**

La distribuidora tiene como actividad principal la distribución de productos farmacéuticos veterinarios teniendo como plaza de venta la provincia de Manabí, recorriendo zonas rurales y urbanas de la misma.

Para su comercialización, el propietario de la distribuidora DISVEGAN vende medicina veterinaria de la línea MICROSULES, su mayor proveedor es Polidistribuciones Técnicas S.A. - POLIDIST, una empresa fundada en año 1998, dedicada a la importación, comercialización y distribución de productos agropecuarios y acuícolas que tiene como misión proporcionar productos para el sector agropecuario y acuícola con estándares internacionales y la mejor relación costo-beneficio proyectando una imagen seria y confiable a través de un personal calificado con atención al cliente de excelente calidad, también realiza compras quincenales abasteciéndose temporalmente hasta un nuevo pedido.

#### 4.1.2.1. ANALISIS FODA

CUADRO 4. 14 Análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Empresa joven Productos de alta calidad Ofertas y descuentos para los clientes Compromiso y seriedad con los clientes	Carece de una imagen organizacional Espacio físico limitado Pocos agentes de ventas No llega a todos los sectores de la provincia Ausencia de un control contable adecuado
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Distribución provincial Futura distribución de líneas agrícolas	Competencia de otras empresas Presupuesto

FUENTE: Distribuidora DISVEGAN

#### ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS

La Distribuidora DISVEGAN no cuenta con un sistema de distribución por lo cual en este diagnóstico se pudo identificar que tanto las compras como las ventas de la distribuidora pueden mejorar y ayudar a su propietario a generar más utilidades y hacer crecer la distribución. Además el espacio físico que tienen es reducido y no les permite tener conocimiento de las existencias en bodega, lo que dificulta saber con qué cantidad de mercadería se cuenta.

Se detectó que carece de agentes de venta que faciliten el proceso de comercialización de los productos, lo que perjudica y priva de posibles ventas y crecimiento que ésta pueda tener, así mismo no cuenta con estructura organizacional como misión, visión y valores institucionales específicos que determinen su razón de ser como empresa y su proyección a futuro, por lo cual se sugirió al propietario la importancia de éstas.

## **ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS**

La distribución de DISVEGAN es en toda la provincia de Manabí, que se conforma por 24 cantones altamente agropecuarios, esta es una gran ventaja ya que el territorio es amplio y demandante de estos productos, razón por la cual la distribuidora tiene una gran oportunidad no solo de aumentar la oferta de mercadería sino que también podría distribuir productos agrícolas. DISVEGAN debe preocuparse de la competencia de otras empresas que ya se encuentran en el mercado y tienen un posicionamiento marcado, otra limitante es el factor económico, necesario y primordial para el engrandecimiento de la empresa.

### **4.1.2.2. MATRIZ COSTO-ROTACIÓN**

En la siguiente matriz de costo-rotación se expone a los productos de Alto y bajo riesgo, según su valor de adquisición para la empresa en el cual da a conocer la mercadería de mayor movimiento, resultando esto conveniente para conocer los márgenes de ganancias de productos estratégicos y productos preferenciales.

A continuación se muestra según los datos facilitados por la distribuidora DISVEGAN la matriz costo-rotación.



CUADRO 4. 15 Matriz costo-rotación

COSTO	ALTO	ALTO RIESGO: ALTO COSTO BAJAS VENTAS			PRODUCTO ESTRATEGICO: ALTO COSTO ALTA VENTA				
		Nombre	Cantidad	V.U	Total \$	Nombre	Cantidad	V.U	Total \$
		FINOX POUR ON X5000CC	4	97,54	390,16	IVERMIC PREMIUM 3.15% INY X500CC	485	35,09	17018,65
		VERMIC TOTAL XCAJA 120TABLETAS	3	36,44	109,32	IVERMIC + AD3E X500CC	370	33,81	12509,70
		DORAMIC + AD3E X250CC	36	34,40	1238,40	FINOX POUR ON X1000CC	422	21,21	8950,62
		GLICOMIC ORAL X1000CC	20	18,56	371,20	IVERMIC + AD3E X250CC	683	17,23	11768,09
		PARASULES FORTE 15% X500CC	9	16,16	145,44	IVERMIC 1% INY X500CC	998	12,52	12494,96
COSTO	BAJO	POCO RIESGO: BAJOS COSTOS BAJAS VENTAS			PRODUCTOS PREFERENCIALES: BAJO COSTO ALTA VENTA				
		Nombre	Cantidad	V.U	Total \$	Nombre	Cantidad	V.U	Total \$
		ECTOSULES 6% POUR ON X100CC	21	2,13	44,73	ENROFLOXACINA 10% ORAL X15CC	3370	0,50	1685,00
		MICROFOS X100CC	13	2,25	29,25	MASTIMIC-S X10GR	2891	0,81	2341,71
		LIDOMIC X100CC	24	2,39	57,36	ECTOSULES PLUS BAÑO X20CC	4130	1,14	4708,20
		VITMIC MINERALES X100CC	30	2,66	79,80	IVERMIC + AD3E X10CC	2991	1,17	3499,47
		DICLOMIC 2.5% X100CC	36	3,06	110,16	SHOOTER SPRAY X60CC	2166	2,31	5003,46

FUENTE: Distribuidora DISVEGAN

### **4.1.3. TERCERA ETAPA: FALENCIAS QUE SE PRODUCEN EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO EN LA DISTRIBUIDORA VETERINARIA – DISVEGAN**

Una vez realizado el diagnóstico en la Distribuidora DISVEGAN se procedió a determinar las falencias que se encontraron en la misma a fin de dar solución a los problemas detectados.

#### **4.1.3.1. DESCRIPCIÓN DEL MANEJO DEL INVENTARIO DE LA DISTRIBUIDORA**

Mediante la observación del manejo de los inventarios en la distribuidora DISVEGAN, se pudo detectar que han sido sencillos, es decir se lo realiza de manera empírica, sin llevar un orden o un proceso establecido, para cumplir con la organización y control, que se necesita para fiscalizar en el ingreso y egreso de productos, evitando así de excesos de stock y ausencias de productos, es por esto que se diseñó un diagrama de flujo para el manejo de inventarios de la distribuidora DISVEGAN.

## DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL MANEJO DE INVENTARIO DE LA DISTRIBUIDORA

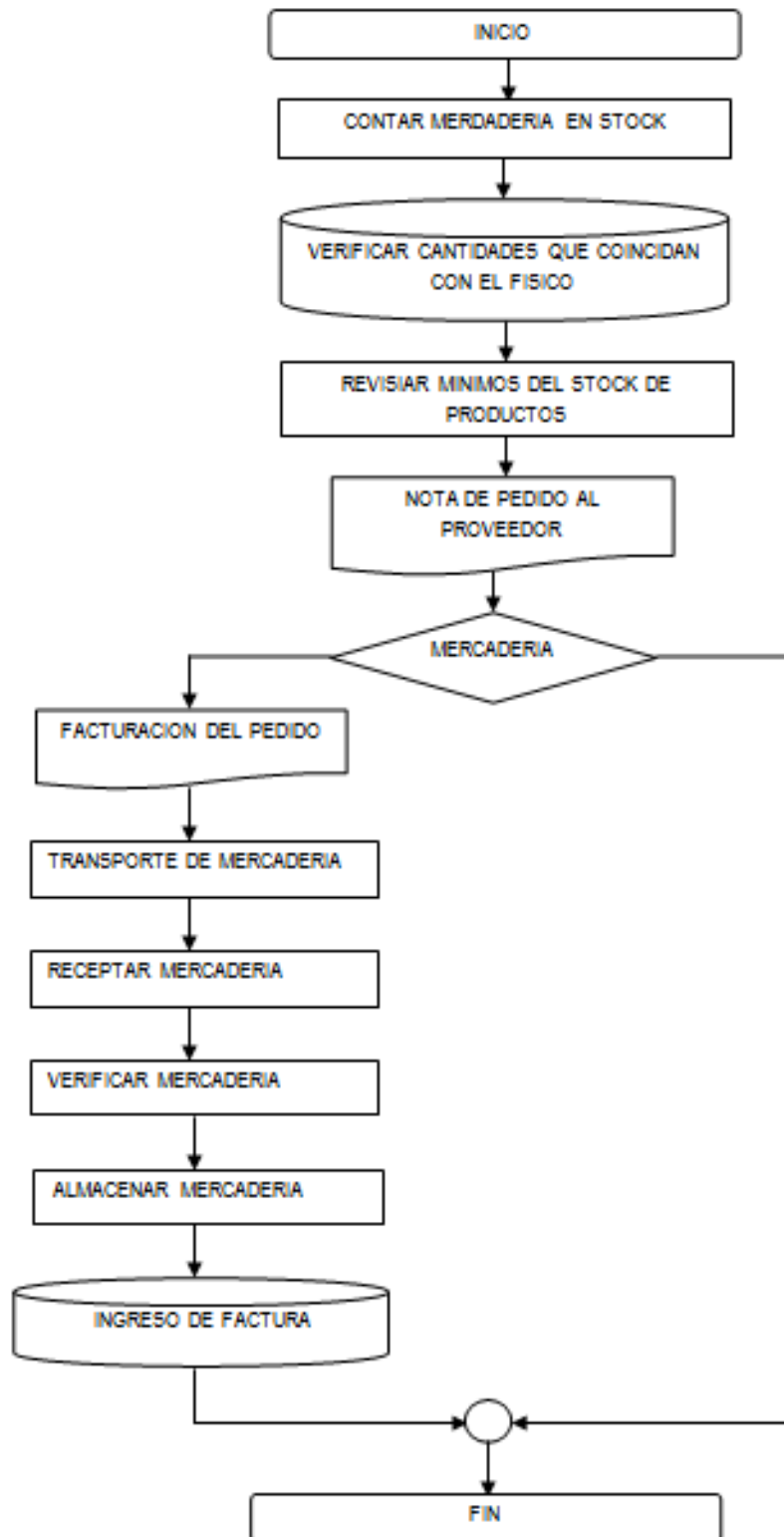


Figura 2. Proceso para el manejo de inventarios

#### **4.1.3.2. DEFINIR LOS FALLOS EN CADA UNA DE LAS ÁREAS Y ACTIVIDADES DEL PROCESO**

Una vez obtenidos los datos de las áreas y actividades del proceso en la Distribuidora DISVEGAN se identificaron los fallos que existen en cada una de las tareas que realizan, las causas donde provienen estas falencias y las consecuencias que ocasionan al no darles las debidas soluciones. Se dan a conocer a los involucrados directos, que resultaran afectados.

##### **DONDE:**

**FE:** Fallos externos.

**FI:** Fallos internos.

**FF:** Fallos funcionales, debidos a la no realización correcta de alguna actividad planificada o asignada,

**FD:** Fallos de diseño, pueden ser originados por una mala planificación de las necesidades de los clientes, así como por una mala combinación de los factores productivos (Gil, 2010).

**CUADRO 4. 16** Fallos en cada una de las áreas y actividades.

ACTIVIDAD	POSIBLES FALLOS	POSIBLES CAUSAS DE ESTOS	CONSECUENCIAS	TIPOS DE FALLOS			
				FE	FI	FF	FD
<b>IMAGEN ORGANIZACIONAL</b>	No se ha establecido una misión y una visión para la Distribuidora.	Ausencia de una imagen empresarial.	Carecer de entidad corporativa.		x		X
<b>VENTAS</b>	No contar con uno o varios agentes de ventas	Carecer de presupuesto.	Descuidar e incrementar posibles ventas y posibles clientes.		x		x
<b>CONTABILIDAD</b>	No se cuenta con un adecuado control de Inventarios.	Falta de presupuesto para adquirir un sistema contable informático.	Se pueden ocasionar pérdidas físicas y monetarias.		x	x	X
<b>BODEGA</b>	Carecer de información de stock de productos y de abastecimiento.	Falta de un espacio físico	No poder almacenar los productos requeridos para la distribución.		x	x	x

**FUENTE:** Distribuidora DISVEGAN

Se detectaron fallos que responden a la carencia de agentes de ventas que ayuden al proceso de ventas de la Distribuidora, y lo que en un futuro podría generar mayor cobertura y mejor atención a los clientes ya que de este departamento depende el éxito de la empresa, porque a mayores ventas, mejores ingresos, mas utilidades, lo cual se vuelve indispensable en la distribuidora.

Un fallo funcional que se detectó en la distribuidora DISVEGAN es que no se cuenta con un adecuado control de inventarios, lo que puede ocasionar perdidas físicas y monetarias.

Y finalmente se identificaron fallos en el espacio físico con el que cuenta la Distribuidora, puesto que no es el suficiente, lo que impide el almacenamiento total de los productos requeridos para la distribución.

#### **4.1.3.3. TABULACIÓN DE ENCUESTAS**

DISVEGAN cuenta con un personal pequeño, que permite que la comunicación de unos con otros sea directa e inmediata.

Para conocer la el criterio y punto de vista de los empleados se realizó una encuesta, en función a los procesos de recibir, y almacenar los productos y a medir el nivel de compromiso con la empresa.

## RECEPCIÓN DE PRODUCTOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS

CUADRO 4. 17. Recepción de productos para el control de inventarios

PREGUNTA 1	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	2	40%
NO	1	20%
A VECES	2	40%
TOTAL	5	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de DISVEGAN

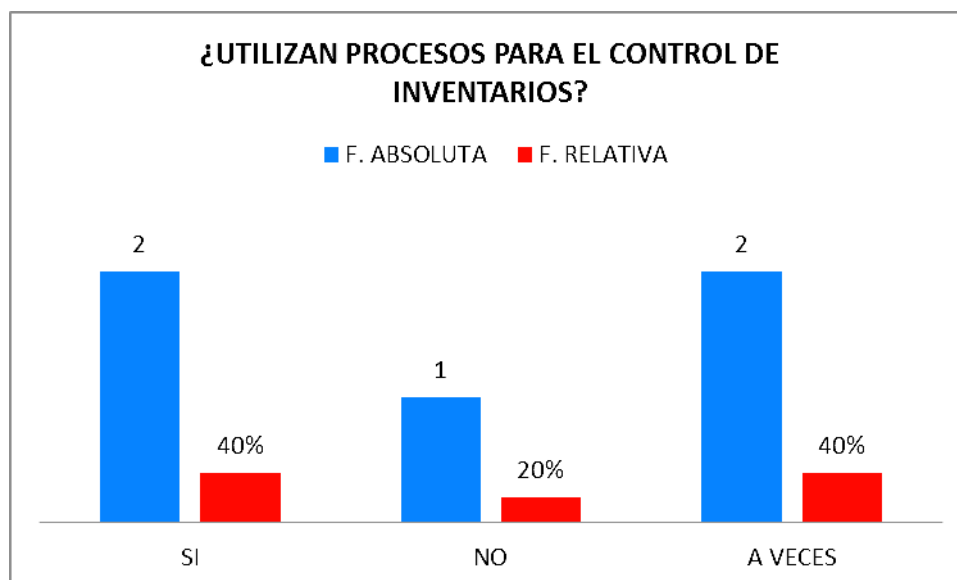


GRÁFICO 4. 11. Utilización de procesos para el control de inventarios

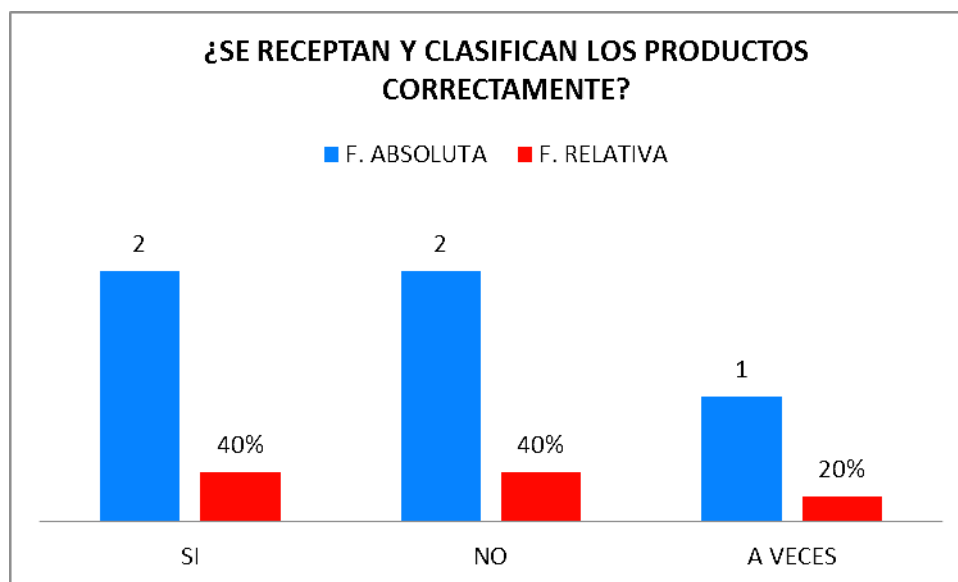
En base a los datos de la pregunta 1 se pudo analizar que un 40% de los trabajadores consideran que si utilizan un proceso de control de inventarios.

## RECEPCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS

**CUADRO 4. 18** Recepción y clasificación de los productos

PREGUNTA 2	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	2	40%
NO	2	40%
A VECES	1	20%
TOTAL	5	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de DISVEGAN



**GRÁFICO 4. 12** Recepción y Clasificación de productos

De los encuestados el 40% considera que recibir y clasificar los productos, es un proceso de control.

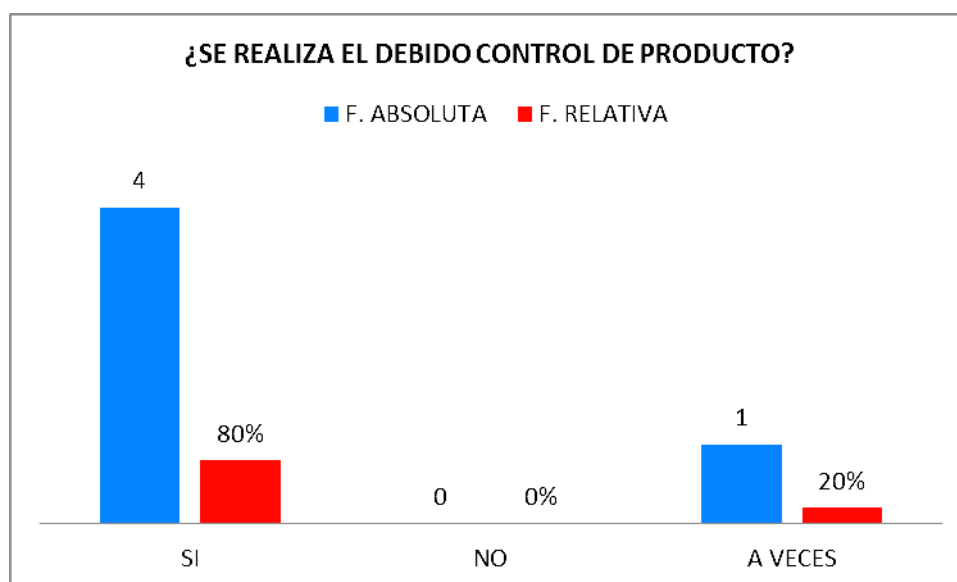


## REALIZACIÓN ADECUADA DEL CONTROL DE PRODUCTOS

**CUADRO 4. 19** Realización adecuada del control de productos

PREGUNTA 3	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	4	80%
NO	0	0%
A VECES	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de DISVEGAN



**GRÁFICO 4. 13** Realización adecuada del control de productos

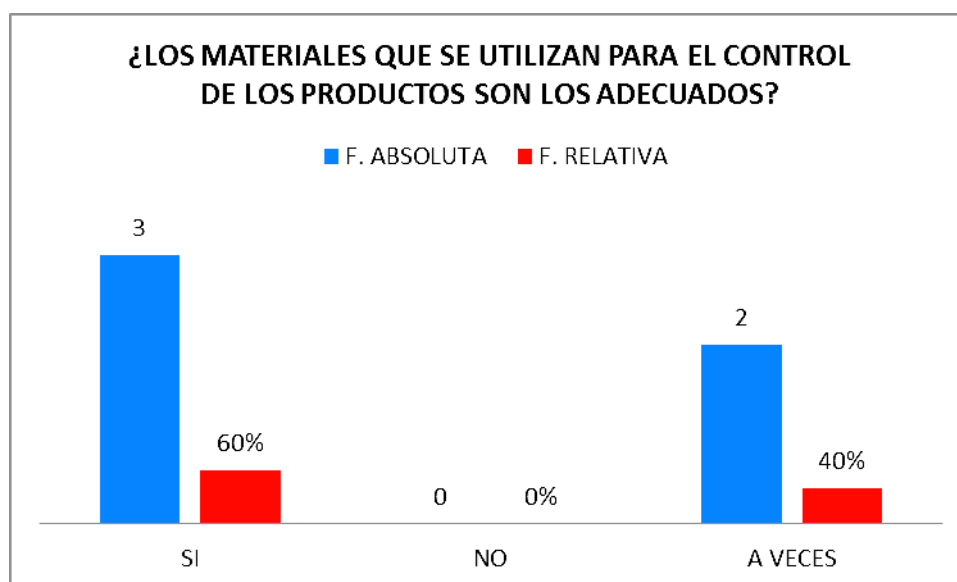
Considerando los resultados de la encuesta de la pregunta 3 se observa que hay unanimidad en considerar que los materiales que utilizan para el control de los productos son los adecuados.

## ADECUACIÓN DE LOS MATERIALES QUE SE UTILIZAN EN EL CONTROL DE PRODUCTOS

**CUADRO 4. 20** Adecuación de los materiales que se utilizan en el control de productos

PREGUNTA 4	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	3	60%
NO	0	0%
A VECES	2	40%
TOTAL	5	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de DISVEGAN



**GRÁFICO 4. 14** Utilización de materiales adecuados para el control de los productos

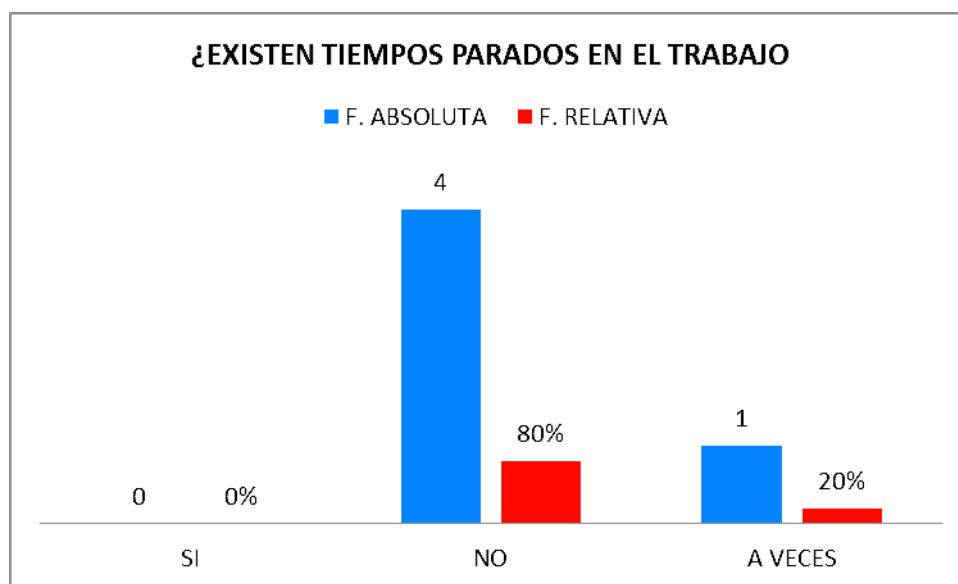
Con opiniones diferentes que refleja éste gráfico se puede indicar que los materiales utilizados son adecuados, a diferencia de otro 40% opina que a veces no lo son.

## TIEMPOS OCIOSOS EN EL TRABAJO

**CUADRO 4. 21** Tiempos ociosos en el trabajo

PREGUNTA 5	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	0	0%
NO	4	80%
A VECES	1	20%
TOTAL	5	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de DISVEGAN



**GRÁFICO 4. 15** Tiempos ociosos en el trabajo

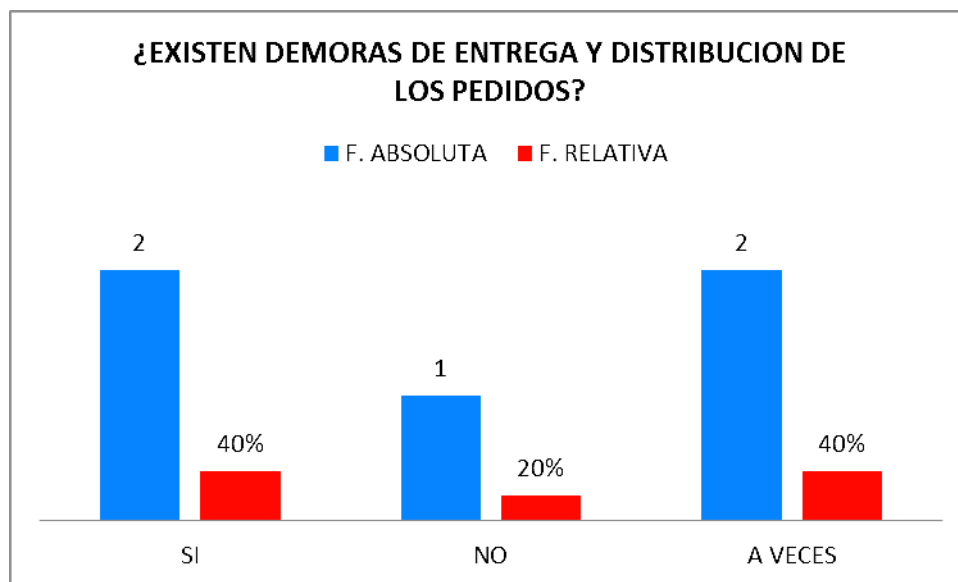
Según la encuesta realizada a los empleados de DISVEGAN un 80% afirman no tener tiempos ociosos durante la jornada laboral.

## CUMPLIMIENTO DE LAS ENTREGAS Y DISTRIBUCIONES DE LOS PEDIDOS

**CUADRO 4. 22** Cumplimiento de las entregas y distribuciones de los pedidos

PREGUNTA 6	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	2	40%
NO	1	20%
A VECES	2	40%
TOTAL	5	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de DISVEGAN



**GRÁFICO 4. 16** Cumplimiento de las entregas y distribuciones de los productos

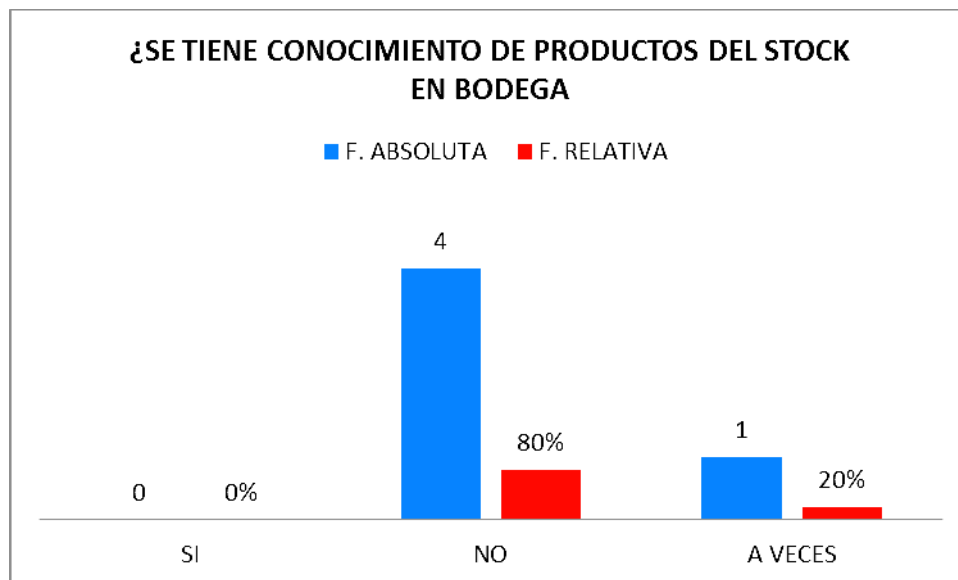
En base a los resultados de la pregunta 6 se observa una diferencia de que hay un incumplimiento al momento de la distribución de los pedidos.

## CONOCIMIENTO DE PRODUCTO DEL STOCK EN BODEGA

**CUADRO 4. 23** Conocimiento de producto del stock en bodega

PREGUNTA 7	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	0	0%
NO	4	80%
A VECES	1	20%
TOTAL	5	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de DISVEGAN



**GRÁFICO 4. 17** Conocimiento de productos del stock en bodega

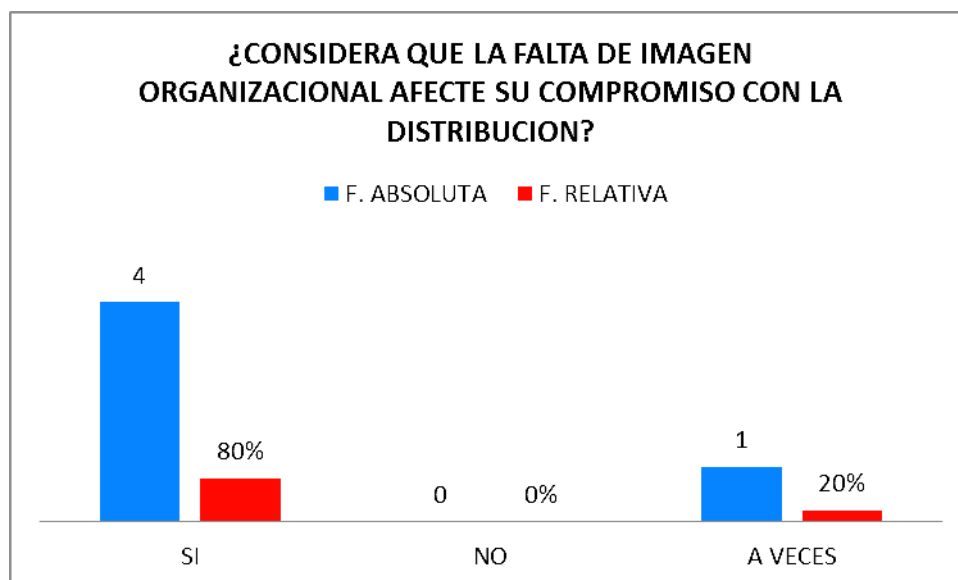
Según los datos de la encuesta, 4 de los encuestados desconocen las existencias del stock en la distribuidora DISVEGAN.

## RELACIÓN DE LA FALTA DE IMAGEN CON EL COMPROMISO DE LA EMPRESA

**CUADRO 4. 24.** Relación de la falta de imagen con el compromiso de la empresa

PREGUNTA 8	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	4	80%
NO	0	0%
A VECES	1	20%
TOTAL	5	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de DISVEGAN



**GRÁFICO 4. 18** Relación de la falta de imagen con el compromiso de la empresa

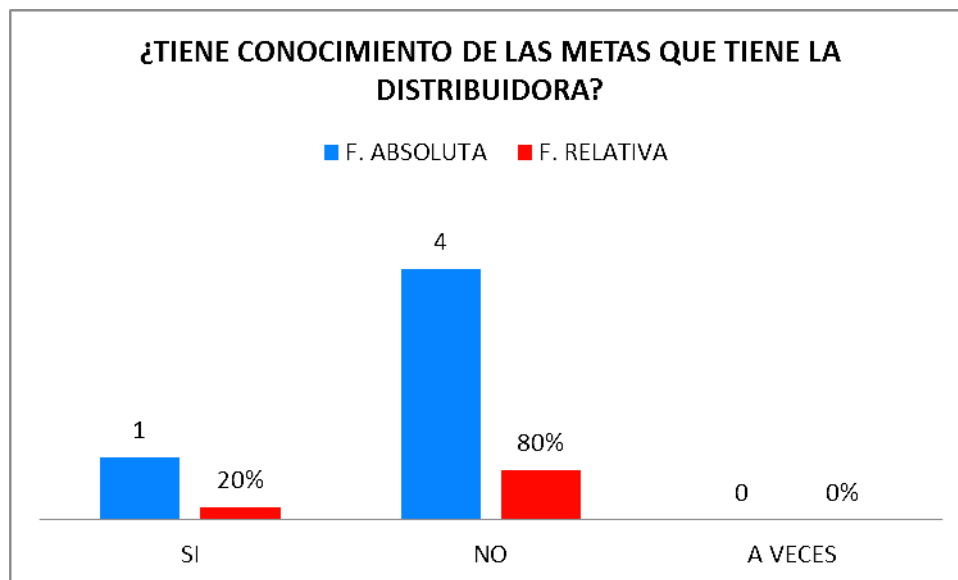
La ausencia de una imagen empresarial pone en evidencia a los empleados en aceptar que ésta afecta su compromiso con la distribuidora, por no tener una dirección clara de los objetivos de la empresa.

## CONOCIMIENTOS DE LAS METAS QUE TIENE LA DISTRIBUIDORA

**CUADRO 4. 25** Conocimiento de las metas que tiene la distribuidora

PREGUNTA 9	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	1	20%
NO	4	80%
A VECES	0	0%
TOTAL	5	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de DISVEGAN



**GRÁFICO 4. 19** Conocimiento de las metas que tiene la distribuidora

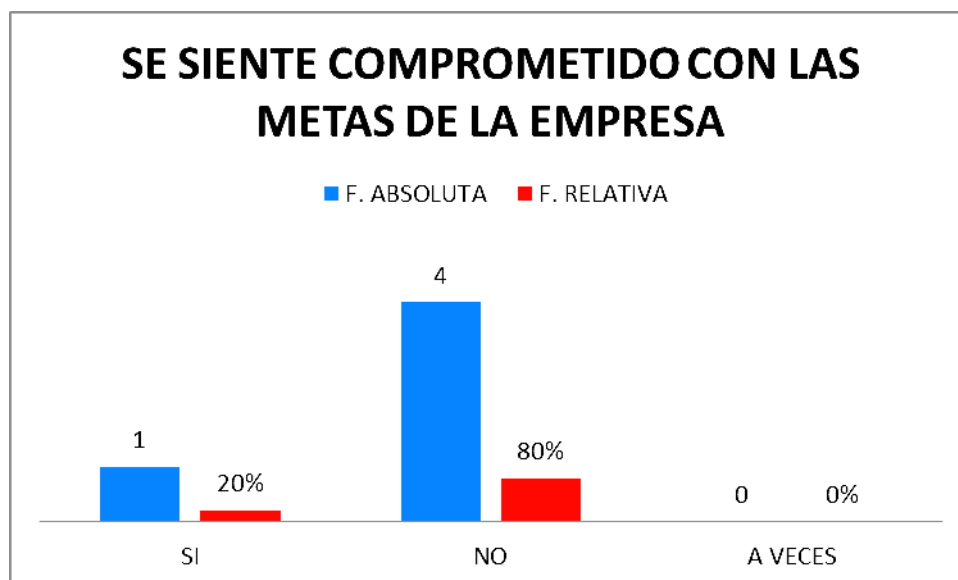
Considerando los datos que se reflejan en el gráfico se observa que el 80% no conoce las metas de la distribuidora.

## COMPROMISO CON LAS METAS DE LAS DISTRIBUIDORA

**CUADRO 4. 26** Compromiso con las metas de la distribuidora

PREGUNTA 10	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	1	20%
NO	4	80%
A VECES	0	0%
TOTAL	5	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de DISVEGAN



**GRÁFICO 4. 20** Compromiso con las metas de la distribuidora

En base a los datos obtenidos en la pregunta 10 el gráfico muestra que los empleados no se sienten comprometidos con la empresa.



#### 4.1.4. CUARTA ETAPA: ACCIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y APROVISIONAMIENTO DE LA DISTRIBUIDORA VETERINARIA DISVEGAN

##### 4.1.4.1. ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA CAUSA EFECTO

Para dar cumplimiento a esta etapa se procedió a realizar el diagrama de causa y efecto como se demuestra a continuación. Posteriormente se aplicó la tormenta de ideas, para la determinación de las posibles sub-causas que afectan a cada uno de los ítems del diagnóstico, y obtener las posibles acciones para mejorar:

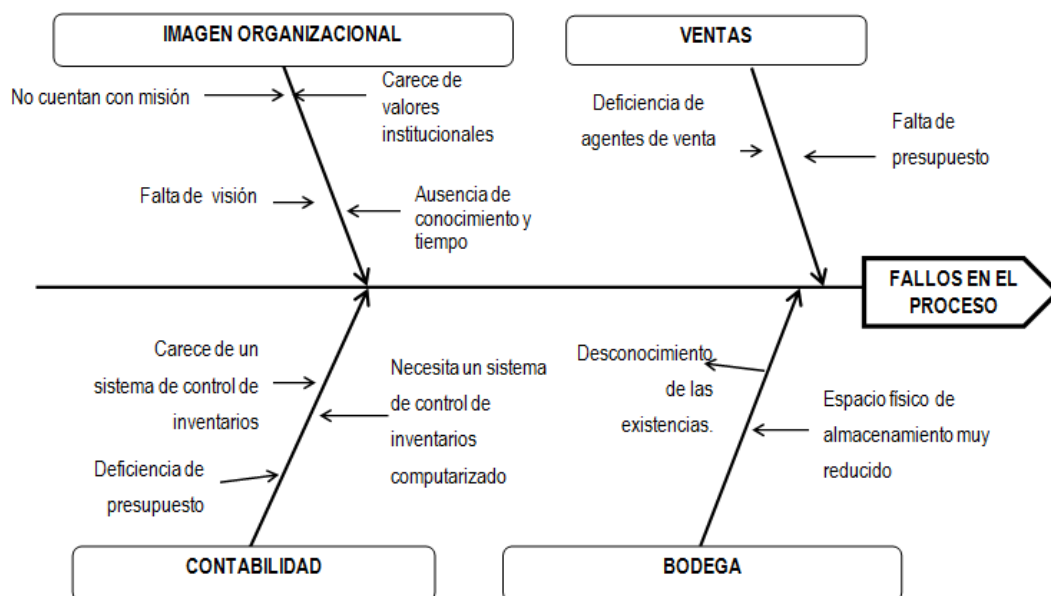


Figura 4.1. Diagrama Causa Efecto

#### 4.1.4.2. ELABORACIÓN DE FALLOS Y ACCIONES DE MEJORA

	FALLOS DEL AREA	ACCIONES PARA MEJORA	TIEMPO	RESPONSABLE
<b>IMAGEN ORGANIZACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No posee una misión</li> <li>No cuenta con una visión</li> <li>No tiene valores institucionales</li> </ul>	<p>Aplicar la imagen organizacional propuesta, misión, visión y valores institucionales que le permitan a DISVEGAN tener una identidad empresarial, colocarse en el mismo nivel de otras distribuidoras y ganar un lugar en el mercado veterinario</p> <p><b>MISIÓN</b> Distribuir insumos veterinarios farmacéuticos, ofreciendo productos que satisfacen las necesidades de nuestros clientes con precios justos y competitivos en el mercado, contribuyendo al desarrollo agropecuario y económico de la provincia.</p> <p><b>VISIÓN</b> Ser una empresa líder en el mercado de productos farmacéuticos de uso veterinario, que se diferencie en precios y marque tendencias administrativas, trabajando con estándares de calidad y comprometidos con el medio ambiente.</p> <p><b>VALORES INSTITUCIONALES</b></p> <p><b>ÉTICA.-</b> Actuar con profesionalismo bajo los principios de legalidad, moral y la buena conducta en todas nuestras actividades y labores.</p> <p><b>HONESTIDAD.-</b> Deben prevalecer al interés particular y que el trabajo se realice con la debida transparencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debe realizar de manera inmediata, pues han sido tres años desde que DISVEGAN inicio su actividad comercial y desde entonces solo se ha dedicado a la compra y venta de productos veterinarios, es hora de que inicie una imagen institucional con instrumentos solidos que lo identifiquen como empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dueño de DISVEGAN</li> </ul>

		<p>y esté dirigido a alcanzar las metas de la Distribuidora DISVEGAN.</p> <p><b>LEALTAD.-</b> Guardar absoluta confidencialidad respecto a la información de la Distribuidora DISVEGAN velando por sus intereses y el buen nombre de la misma.</p> <p><b>RESPECTO.-</b> Implica la comprensión, aceptación y valoración de las cualidades y la condición inherente a las personas que laboran en la Distribuidora, entendiendo que nuestra libertad llega hasta donde inicia la de los demás.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD.-</b> Asumir y cumplir los deberes y obligaciones conscientes de las consecuencias que ocasionará lo que se haga o se deje de hacer para alcanzar los propósitos de la Distribuidora DISVEGAN.</p>		
<b>VENTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos agentes de ventas</li> <li>• Falta de presupuesto</li> </ul>	<p>Es necesario incrementar al menos un agente de ventas más, ya que actualmente este trabajo solo es desempeñado por el propietario y por un vendedor. La falta de presupuesto no permite el gasto de un sueldo para un nuevo vendedor, pero, DISVEGAN es una distribuidora provincial y son 24 cantones que componen esta provincia, es decir la geografía es amplia y para aumentar las ventas es necesario visitar cada sitio de los cantones, para adquirir más clientes, aumentar ventas y obtener un margen de ganancias mayor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmediato. Cuanto más rápido se tomen las acciones, más rápido obtendrán resultados de funcionalidad en la ventas e incremento de las utilidades, permitiendo futuras inversiones para el crecimiento de DISVEGAN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dueño de DISVEGAN</li> </ul>

<p><b>CONTABILIDAD</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con un sistema contable</li> <li>• Falta de un sistema de control de inventarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El área contable es una parte delicada de las empresas, por tal razón es indispensable, la adquisición de un programa contable que facilite el ingreso y egreso de mercadería, sus costos, inventarios, que indique margen de ganancias, estados financieros, y así conocer en qué situación económica se encuentra la empresa, tanto mensual, semestral y anual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmediato. Mediante la investigación realizada y el diagnóstico obtenido el dueño de DISVEGAN adquirió un software contable llamado MEMORY, para mejorar el desempeño del área de contabilidad y obtener resultados inmediatos y reales de la empresa (Ver Anexo 4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dueño de DISVEGAN</li> </ul>
<p><b>BODEGA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con un espacio físico de almacenamiento</li> <li>• Desconocimiento de las existencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DISVEGAN debe aumentar su espacio físico para el aprovisionamiento de stock, y que éste ayude a la organización de medicina por laboratorio, por rotación o demanda, de esta forma el acceso a ellas será más fácil y conjuntamente con el programa contable se podrá conocer las existencias, permitiendo así establecer un mínimo de productos para realizar un nuevo pedido, es decir, colocar a cada producto cuanto es el mínimo que se debe tener en bodega para realizar la siguiente compra y de esta forma no halla ausencias a esos requerimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmediato. Mediante la investigación realizada y el diagnóstico obtenido el dueño de DISVEGAN, tomó la decisión de arrendar un espacio físico destinado al almacenamiento de los productos, que permite la organización y control de los mismos. (ver anexo 5 y 6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dueño de DISVEGAN</li> </ul>

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

Con la culminación de esta investigación se concluye que:

- Los elementos teóricos considerados en esta investigación han sido los oportunos para conocer e interpretar conceptos y teorías de los temas referentes a la investigación.
- Se pudo diagnosticar en la Distribuidora DISVEGAN, los aspectos más críticos en el desenvolvimiento de ventas, imagen corporativa, contabilidad y bodega que son elementos importantes en toda empresa.
- Las principales falencias detectadas en la gestión de inventarios, en la distribuidora DISVEGAN están asociadas a la no existencia de una imagen corporativa, el requerimiento de un control de inventarios informático, espacio de bodega y la cantidad de agentes de ventas.
- A partir del diagnóstico realizado se propusieron acciones que contribuyen a un mejor desempeño de DISVEGAN, tanto en el ámbito externo e interno, dando una orientación y un enfoque más claro de dónde se encuentra y a dónde quiere llegar, como empresa.

## 5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda realizar búsqueda actualizada de conceptos de diferentes autores.
- Continuar los monitoreos en cada uno de los departamentos para conocer si el proceso que se emplea es el correcto, si necesita de un reajuste o crear una nueva alternativa de trabajo con la finalidad de seguir mejorando el funcionamiento de cada área de trabajo en DISVEGAN.
- Implementar la imagen corporativa, instalar un sistema contable y de control de inventarios, ampliar el espacio físico para bodega, aumentar un agente de ventas.
- Implementar las acciones de mejora planteadas por las anteriores de esta investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, A y López, A. 2010. El Proceso de la entrevista: conceptos y métodos. ES. Limusa Noriega.
- Afierro, C. 2012. Objetivos del diagnóstico Empresarial. Contabilidad y Finanzas. (En línea). CO. Consultado, 6 may. 2012. Formato html. Disponible en <http://www.contabilidadyfinanzas.com/objetivos-del-diagnostico-empresarial.html>
- Aguilera, R. C. 2009. CNN Expansión. de La Competitividad en época de crisis. (En línea). MX. Consultado 12 ago. 2014. Formato html. Disponible en <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/02/09/competitividad-en-epoca-de-crisis>.
- Alvira, F. 2011. La encuesta: una perspectiva general metodológica. ES. Colección cuadernos metodológicos.
- Barragán, A. 2010. Pymerang. Qué es el aprovisionamiento en una empresa. (En línea). Consultado 12 ago. 2014. Formato html. Disponible en <http://pymerang.com/logistica-y-supply-chain/supply-chain/301-el-aprovisionamiento>.
- Bastos, A. 2007. Distribución Logística y Comercial. La logística en la empresa ES. IdeasPropias. p 88.
- Belio, J. 2007. Claves para gestionar el precio, producto y marca. Cómo afrontar una guerra de Precios. Madrid, ES. Especial Directivos.
- Bermudez, C. 2014. Atención al Cliente. (En línea). Consultado 12 ago. 2014. Formato html. Disponible en <http://atencionalcliente14.blogspot.com/>

Boubeta, M. 2006. El proceso de Control, Valoración y Gestión de Stocks. Introducción a la Gestión de Stocks. ES. IdeasPropias. p. 72.

Caldas, M. y Múrias, M. 2008. Iniciativa emprendedora. 4 ed. ES. Editex.

Cardenas, R. 2010. Consultor recomienda a las empresas realizar diagnostico de sus estrategias.MX.

Carlsbad, D. 2008. Qué es una Distribuidora. Recursos Adicionales. (En línea). Consultado 18 ago. 2014. Formato html. Disponible en <http://abogados.lawinfo.com/recursos/ley-de-negocio/negocios-de-franquicias/qu-es-una-distribuidora.html>

Castillo, R. 2009. La competitividad de época de crisis. (En línea). Consultado 18 ago. 2014. Formato html. Disponible en <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/02/09/competitividad-en-epoca-de-crisis>

Escudero, M.2011. Gestión del aprovisionamiento. Administración y finanzas. ES. Paraninfo S.A. p 270.

Demera, F. 2008. Diagnóstico Estratégico Organizacional. (En línea). Consultado 21 ago. 2014. Formato html. Disponible en <http://www.gerencie.com/diagnostico-estrategico-organizacional.html>

De Val, M. 2007. Empresa y Humanismo. Cultura empresarial y estrategia de la empresa. ES. Rialp.

Fericle, X. 2013. Cuando son rentables las empresas distribuidoras. (En línea). Consultado 20 ago. 2014. Formato html. Disponible en <http://telematel.wordpress.com/2013/07/29/cuando-son-rentables-las-empresas-distribuidoras/>



Fernández, E. 2010. Administración de empresas : un enfoque interdisciplinar.ES. Paraninfo.

Fidias G, A. 2006. El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. En El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.Caracas, VE. Episteme C.A. p. 270

Fierro, Á. M. 2007. Diagnóstico empresarial : un enfoque para el análisis financiero integral. Diagnostico empresarial : un enfoque para el análisis financiero integral.Bogotá, CO. Eco.

Fleitman, J. 2008.Evaluación integral para implantar modelos de calidad. MX. Pax México.

García, G. 2012. Investigación comercial. ES. Esic.

Goñi, I. 2008. El qué y el cómo del diagnóstico del sistema de información gerencial.de Ingeniera Mecánica Industrial. . (En línea). Consultado 12 ago 2014. Formato html. Disponible en [http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/v17\\_5\\_08/aci04508.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/v17_5_08/aci04508.htm)

Guajardo, G. 2008. Contabilidad Financiera.Contabilidad Financiera. 5ed.Mc Graw Hill. p 450.

Irizar, I. 2008. Intra Eprendizaje. Braingstorming tercer capítulo. Madrid, ES. Diaz de Santos. p 129

Koenes, A. 1995. Diagnóstico de la Emperesa. Guías para la Gestión de la Pequeña Empresa. Madrid, ES. Diaz de Santos. p 251.

Landeau, R. 2009. Elaboración de Trabajo de Investigación. VEN. Alfa.

- Lerma, A. 2010. Desarrollo de nuevos productos: una visión integral. ¿Qué es el producto? MX. Cengage Learning. p 340.
- Maqueda, J. 1995. Diagnóstico de la calidad de servicio ofrecida por la empresa. Marketing estratégico para empresas de servicios. Madrid, ES. Díaz de Santos. p 525.
- Mas, F. 2010. Temas de Investigación Comercial. San Vicente – Alicante. Club Universitario.
- Molinillo, S. 2014. Distribución Comercial Aplicada. Madrid, ES. 2ed. ESIC. p 519.
- Mondría, J. 2004. Diccionario de la Comunicación Comercial. ES. Díaz de Santos.
- Montoya, P. A. 2009. Administración De Compras - Quien compra bien, vende bien. Bogotá, CO. ECOE. p 216.
- Palacio, F. 2009. Diagnóstico Sistémico Empresarial. (En línea). Consultado, 20 ago. 2014. Formato html. Disponible en <http://infopymes.senati.edu.pe/Diagnosticoempresarial10pasos.htm>
- Palella, S. 2003. En Metodología de la Investigación Cuantitativa. Maracay, VEN. Universidad Pedagógica Experimental Libertado. p 204.
- Palomo, M. 2010. Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. ES. ESIC. 6ed. p 321
- Pérez, A. 2009. Gestión de proveedores: Punto crítico de la gestión empresarial. (En línea). Consultado 12 ago. 2014. Formato html. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/marketing/gestion-de-proveedores-y-logistica.html>

Pérez, V. 2006. Calidad en la Atención al Cliente. En Calidad Total en la Atención al Cliente. Madrid, ES. IdeasPropias. p 104.

\_\_\_\_\_. 2006. Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar. ES. Gesbiblo, S. L.

Pérez, J. 2010. Diagnóstico Económico Financiero de la Empresa. ESIC. Madrid, ES. p 206.

Santiago, N y Rodríguez, M. 2010. Investigación y evaluación educativa en la sociedad del conocimiento. ES. Universidad de Salamanca.

Sarabia, A. 2005. La Investigación Operativa. La investigación operativa: una herramienta para la adopción de decisiones. MX. Icai Icade. P 478.

Taha, H. 2004. Investigación de Operaciones. MX. Pearson Educacion. p 848.

Valda, J. 2013. Grandes PYMES. Un espacio para aprender que no es necesario ser una empresa grande para ser una Gran Empresa. (En línea). Consultado 12 ago. 2014. Formato html. Disponible en <http://jcvalda.wordpress.com/2013/05/27/que-es-un-diagnostico-empresarial/>

Vidal, I. 2004. Diagnóstico Organizacional. Importancia del Diagnóstico. ES. Ecoe.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1



### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

#### ENCUESTA

**OBJETIVO:** Conocer las actividades que realizan los trabajadores de la Distribuidora DISVEGAN, para diagnosticar las falencias y brindarle acciones de mejora a las mismas.

<b>ADMINISTRACIÓN</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>A VECES</b>
1.Utilizan procesos para el control de inventarios				
2. Se receptan y clasifican los productos correctamente				
3. Se realiza el debido control a los productos				
4. Los materiales que se utilizan para el control de los productos son los adecuados				
5.Existen tiempo ocioso en el trabajo				
6.Existen demoras en la entrega y distribución de los pedidos				
7. Se tiene conocimiento del stock de productos en bodega				
8. Considera que la falta de imagen organizacional afecte en su compromiso con la distribuidora				
9. Tiene conocimiento de las metas que tiene la distribuidora				
10. Se siente comprometido(a) con las metas de la distribuidora				

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 2

### ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA

**ENTREVISTADO:** Dr. Walter Ganchozo

**GERENTE PROPIETARIO DE DISTRIBUIDORA VETERINARIA GANCHOZO  
DISVEGAN**

**1. ¿CÓMO DEFINE EL SERVICIO DE CALIDAD?**

El Servicio de calidad es aquel servicio que nosotros como distribuidora debemos prestar a los usuarios acompañados de una atención de calidad que nos permita seguir en el mercado por la aceptación que tengamos por parte de los clientes.

**2. ¿CREE USTED QUE LA DISTRIBUIDORA SATISFACE CON SUS  
PEDIDOS A DICHS CLIENTES?**

A veces no se logra satisfacer las necesidades de los clientes, ya que no tenemos un control que ayude a tener conocimiento de las existencias con las que contamos ni de los productos que llegan.

**3. ¿CONSIDERA USTED QUE LA FALTA DE UN CONTROL DE  
INVENTARIOS QUE MENCIONA, PUEDA AFECTAR A LA  
DISTRIBUIDORA?**

Claro que sí, nos está afectando en gran parte puesto que no contamos con el conocimiento de nuestra mercadería en stock, o los productos que ya están en vencimiento y siguen en la bodega.

**4. ¿EL ESPACIO FÍSICO DE SU BODEGA ES EL ADECUADO?**

No es un espacio físico grande, muchas veces no logramos abastecernos y esto hace que las mercaderías se coloquen en otros lugares y esto afecta por posibles pérdidas que podamos tener.

**5. ¿CREE USTED QUE LA DISTRIBUIDORA LOGRA ABARCAR TODOS LOS SERVICIOS CON LOS EMPLEADOS CON LOS QUE CUENTA?**

En realidad no, no contamos con los suficientes empleados, ya que el dinero es base fundamental para contratar a nuevas personas, y además carecemos de un agente de ventas que promocioe nuestros productos, eso creo que muchas veces nos priva de las posibles ventas que tenga la Distribuidora DISVEGAN.

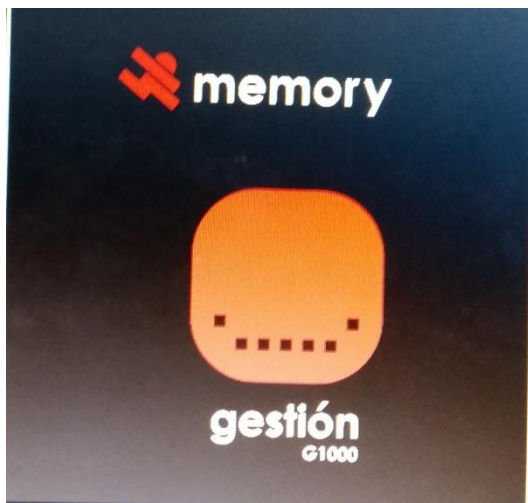
**6. ¿ADEMÁS DE PERSONAL ADECUADO Y SUFICIENTE, CON QUÉ OTRO FACTOR NO CUENTA LA DISTRIBUIDORA DISVEGAN?**

Bueno muchas veces me han dicho que la falta de misión y visión que pueda tener la distribuidora afecta tanto a los empleados como a los clientes, ya que no hay una imagen corporativa de la Distribuidora y lo que puede influir en el compromiso que tengan los empleados con mi empresa.

## ANEXO 3

<b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b>	
<b>Ficha No.</b>	1
<b>Elaborada por:</b>	Rivera Lorena Vera Laura
<b>Lugar:</b>	Distribuidora DISVEGAN
<b>TIEMPO</b>	<b>OBSERVADO</b>
<b>1 mes</b>	<p>Dentro de la distribuidora DISVEGAN se pudieron hallar varios fallos que están influyendo negativamente en la misma, se hallaron así:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La distribuidora no cuenta con un sistema de control de inventarios que facilite la supervisión de los productos en stock, lo que se compra y lo que se vende.</li> <li>2. La distribuidora carece de imagen organizacional, como misión, visión y valores institucionales que afectan directamente a los compromisos que tengan los empleados para con la empresa, ya que no se sienten identificados con una imagen corporativa.</li> <li>3. No existe en la distribuidora un agente o varios agentes de ventas que faciliten la actividad de comercialización, promoción y oferta de productos ante una gran demanda de clientes, muchas veces la falta de presupuesto impide que la Distribuidora cuente con este vital empleado.</li> <li>4. El espacio físico (bodega) con el que cuenta la distribuidora DISVEGAN no es adecuado ni suficiente, puesto que es muy reducido, lo que limita al stock de los productos y lo que también puede ocasionar pérdidas materiales.</li> </ol>





**ANEXO 4. LOGOTIPO DEL SISTEMA CONTABLE DE LA DISTRIBUIDORA - DISVEGAN**



**ANEXO 5 MERCADERIA ORGANIZADA EN LA BODAGA DE DISVEGAN**



**ANEXO 6 PRODUCTOS QUE DISTRIBUYE DISVEGAN**