

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADO JOHN VON NEUMANN

**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE NIVEL FORMATIVO
PROFESIONAL TÉCNICO EN
CONTABILIDAD**



**“PROPUESTA DE MEJORA PARA POTENCIALIZAR EL
DESEMPEÑO DEL ALMACÉN Y LA GESTIÓN DE INVENTARIOS
EN LA EMPRESA CARTIM SAC DE LA CIUDAD DE TACNA,
2021”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:
PROFESIONAL TÉCNICO EN
CONTABILIDAD**

AUTORES:

Centeno Calle, Jackelin Aracely
Lamman Jiménez, Lushiana Anthuanett
Velásquez Valdez, Samantha Marycielo

DOCENTES ASESORES:

C.P.C. Ronald Huacca Incacutipa
C.P.C. Pedro Miguel Huamán Soto

**TACNA – PERÚ
2021**

El texto final, datos, expresiones y apreciaciones contenidas en este trabajo son exclusiva responsabilidad del(los) autor(es)

DEDICATORIA

A Dios: Por darnos vida, salud, sabiduría e inteligencia a lo largo de nuestra carrera y nuestra vida, ya que sin ello no habiéramos podido llegar hasta aquí.

A nuestras familias: Por el apoyo incondicional durante todas las etapas de nuestras vidas, y por su entera confianza en nuestras capacidades, porque sin ellos no habiéramos logrado una meta más en nuestras vidas, y sobre todo por el cariño y los consejos brindados que nos dirigieron hacia el camino del éxito.

A nuestros maestros: Por todo el tiempo, esfuerzo y sobre todo paciencia, que a lo largo de esta carrera nos han compartido sus conocimientos contribuyendo a ser de nosotras mejores personas y mejores profesionales en la vida.

Gracias.

AGRADECIMIENTO

A nuestros padres: Por el apoyo que nos brindaron y quien nos apoyó en todo momento para poder terminar la carrera.

A nuestros maestros: Por las enseñanzas y los conocimientos brindados durante los años de estudio.

A nuestro Docente Asesor: Por guiarnos en el transcurso de esta investigación con sus conocimientos, correcciones y sus buenas vibras para poder culminar el trabajo de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	13
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN	15
CAPITULO I	16
ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	16
1.1. Título del tema	16
1.2. Planteamiento del problema.....	16
1.3. Objetivo general	17
1.4. Objetivos específicos	17
1.5. Justificación.....	18
1.5.1. Justificación teórica	18
1.5.2. Justificación metodológica.....	18
1.5.3. Justificación práctica.....	18
1.6. Definiciones operacionales.....	19
1.6.1. Recepción	19
1.6.2. Gestión de inventarios	19
1.6.3. Control de inventario/stocks.....	20
1.6.4. Identificación y trazabilidad de productos	20
1.6.4.1. Metodología 5S	21
1.6.4.2. Sistema ABC	22
1.6.4.3. Sistema FIFO	22
1.7. Metodología	23
1.8. Alcances y limitaciones	24

1.8.1.	Alcances.....	24
1.8.1.1.	Espacio geográfico de la investigación	24
1.8.1.2.	Periodo de investigación.....	25
1.8.1.3.	Sujetos que intervienen	25
1.8.2.	Limitaciones	25
1.8.2.1.	Tiempo	25
CAPITULO II		26
MARCO TEÓRICO.....		26
2.1.	Presentación de las bases teóricas	26
2.1.1.	Inventarios.....	26
2.1.2.	Gestión de inventarios.....	27
2.1.3.	Control de inventarios.....	28
2.1.4.	Almacén	29
2.1.5.	Gestión de almacén.....	30
2.1.6.	Logística	31
2.1.7.	Control físico de mercadería.....	33
2.1.8.	5S Japonesas.....	34
2.2.	Análisis comparativo de las bases teóricas	39
2.3.	Análisis crítico de las bases teóricas:	46
CAPITULO III		48
MARCO REFERENCIAL		48
3.1.	Reseña histórica	48
3.1.1.	Historia	48

3.1.2.	Descripción de la empresa	48
3.2.	Filosofía organizacional.....	49
3.2.1.	Misión.....	49
3.2.2.	Visión	49
3.2.3.	Objetivos	49
3.3.	Diseño organizacional:	50
3.4.	Productos y/o servicios ofrecidos	50
3.5.	Diagnóstico organizacional/sector	51
3.5.1.	Diagnóstico del área (FODA).....	51
3.5.2.	Diagnóstico del área (AMOFHIT).....	52
3.5.2.1.	Administración y gerencia (A)	52
3.5.2.2.	Marketing y ventas (M)	52
3.5.2.3.	Operaciones, Logística e infraestructura (O)	52
3.5.2.4.	Finanzas y contabilidad (F).....	53
3.5.2.5.	Recursos humanos (H).....	53
3.5.2.6.	Sistemas de información (I)	53
3.5.2.7.	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	53
3.5.3.	Análisis PESTEL	54
3.6.	Análisis crítico referencial.....	57
CAPITULO IV.....		58
DESARROLLO DEL TEMA		58
4.1.	Identificación del área o variable a mejorar	58
4.2.	Diagnóstico	58

4.2.1.	Población y Muestra	58
4.2.2.	Técnicas e Instrumentos.....	59
4.2.3.	Procesamiento de Datos	60
4.2.4.	Análisis de Resultados	60
4.3.	Definición de propuestas y plan de acción	79
4.3.1.	Propuesta de Potencialización del Desempeño del Almacén basado en las 5S Japonesas	80
4.3.1.1.	SEIRI (CLASIFICACIÓN)	81
4.3.1.2.	SEITON (ORGANIZACIÓN)	84
4.3.1.3.	SEISO (LIMPIEZA).....	85
4.3.1.4.	SEIKETSU (ESTANDARIZAR)	87
4.3.1.5.	SHITSUKE (AUTODISCIPLINA).....	88
4.3.2.	Propuesta del sistema de gestión de inventarios basado en el análisis ABC.	89
4.3.3.	Propuesta para la implementación del método de valuación PEPS ...	96
4.3.4.	Propuesta de la implementación del área de logística	97
4.3.4.1.	Procedimiento del área de logística	99
4.3.5.	Diseño de implementación del nuevo flujograma.....	103
CAPITULO V		106
SUGERENCIAS		106
CONCLUSIONES.....		108
BIBLIOGRAFIA		111

ANEXOS	113
Anexo 1. Definición de propuesta y planes de acción	113
Anexo 2. Mecanismos de control y seguimiento	116
Anexo 3. Diseño estandarizado de tarjetas.....	117
Anexo 4. Operacionalización de variables detallado.....	118
Anexo 5. Formato de cuestionario	119
Anexo 6. Matriz propuesta de mejora y mecanismos de control	125
Anexo 7. Calendario de actividades.....	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación del Sistema ABC.....	22
Tabla 2. Significado y descripción de las 5S.....	38
Tabla 3. Análisis de las bases teóricas de inventario.....	39
Tabla 4 . Análisis Comparativo de las bases teóricas de la gestión de Inventarios	40
Tabla 5. Análisis Comparativo de las bases teóricas del control de Inventarios.....	41
Tabla 6. Análisis Comparativo de las bases teóricas del almacén	42
Tabla 7. Análisis Comparativo de las bases teóricas de la gestión de almacén	43
Tabla 8. Análisis Comparativo de las bases teóricas de logística.....	44
Tabla 9. Análisis comparativo de las bases teóricas de control físico de mercadería	45
Tabla 10. Diagnostico FODA	51
Tabla 11. Operacionalización de la variable	61
Tabla 12. Pérdidas adquisitivas por la actual gestión de inventarios	62
Tabla 13. Inconvenientes por la falta de control de inventarios	63
Tabla 14. Productos registrados en el sistema para su venta	65
Tabla 15. Abastecimiento de stock	66
Tabla 16. Supervisión de stock de productos en almacén y vendidos.....	68
Tabla 17. Pérdidas por robo y/o vencimiento de productos	69
Tabla 18. Implementación del área de logística.....	71

Tabla 19. Métodos de gestión.....	72
Tabla 20. Flujogramas de proceso de almacenaje	74
Tabla 21. Recepción de productos al almacén	75
Tabla 22. Instrumento de control para el almacén.....	77
Tabla 23. Control en el sistema de registro de productos de la empresa	78
Tabla 24. Tarjetas de color	82
Tabla 25. Sistema ABC.....	90
Tabla 26. Resumen de la Clasificación ABC de CARTIM SAC	93
Tabla 27. Descripción de las Funciones por Cargo	97
Tabla 28. Procedimiento 01 - Requerimiento de compra.....	99
Tabla 29. Procedimiento 02 - Selección del proveedor.....	100
Tabla 30. Procedimiento 03 - Adquisición de Mercadería.....	101
Tabla 31. Procedimiento 04 - Envío de documentación al auxiliar contable	102
Tabla 32. Flujograma CARTIM SAC	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de la empresa CARTIM SAC	24
Figura 2. Organigrama de CARTIM SAC	50
Figura 3. Perdidas adquisitivas por la actual gestión de inventarios	62
Figura 4. Inconvenientes por falta de control de inventarios.....	64
Figura 5. Registro de productos físicos en el sistema.....	65
Figura 6. Abastecimiento de stock.....	67
Figura 7. Supervisión de stock de productos en almacén y vendidos	68
Figura 8. Perdidas por robo y/o vencimiento de productos	70
Figura 9. Implementación del área de logística	71
Figura 10. Métodos de gestión	73
Figura 11. Flujograma de proceso de almacenaje	74
Figura 12. Recepción de productos al almacén	76
Figura 13. Instrumento de control para el almacén.....	77
Figura 14. Control en el sistema de registro de productos de la empresa	79
Figura 15. Flujograma sugerido para la clasificación de productos	84
Figura 16. Análisis del ABC de inventarios	91
Figura 17. Clasificación ABC de CARTIM SAC	92

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo generar una propuesta de mejora para potencializar el desempeño del almacén y la gestión de inventarios en la empresa CARTIM SAC, comercializadora de productos de primera necesidad.

Actualmente se viene encontrando incongruencias en la cantidad de productos físicos, en comparación a la que se encuentran registrados en el sistema utilizado.

Para el diagnóstico de las distintas problemáticas de la empresa se aplicó una encuesta conformada por 12 ítems, dirigido a los colaboradores, entre los cuales se encuentra el gerente general, personal del Área administrativa, Área de ventas, Área contable y caja.

Como resultado del análisis se evidenció que el problema se da a raíz de la falta de un área de logística conllevando a que susciten problemas en la gestión del almacén.

En base a la información obtenida se propone la contratación de talento humano exclusivamente para el área de logística que aplicará las nuevas funciones de un nuevo flujograma. Esta área llevará a cabo la metodología de las 5S con el objetivo de reorganizar el almacén, y obtener un manejo de inventario más estricto por medio de la priorización de productos, con base al método de inventarios ABC; en el transcurso de la propuesta se llevará un control adecuado a través de la valuación de inventarios PEPS.

ABSTRACT

This thesis project aims to generate a proposal for improvement to enhance the performance of the warehouse and inventory management in the company CARTIM SAC, a marketer of basic necessities.

The research is given because currently the company is finding inconsistencies in the amount of products that the company has physically compared to what is recorded in the software, finding exorbitant amounts of shrinkage.

For the diagnosis of the different problems of the company, a survey was applied, consisting of 12 items directed to the collaborators, among which are the general manager, personnel of the administrative area, sales area, accounting area and cashier.

As a result of the analysis, it became evident that the problem is caused by a non-existent logistics area, which leads to problems in warehouse management.

Based on the information obtained, it is proposed to hire human talent exclusively in the logistics area, so that it can apply the 5S methodology in order to reorganize the warehouse and therefore obtain a stricter inventory management through the prioritization of materials, based on the ABC inventory method; in the course of the proposal, an adequate control will be carried out through the PEPS inventory valuation.

INTRODUCCIÓN

En el primer capítulo se realiza el diagnóstico de la situación actual, se describe el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación teórica, metodológica y práctica, del análisis realizado se obtiene un impacto económico negativo, el cual motiva a que se analicen las causas que originan los problemas identificados. Se adjunta los conceptos que se han tomado en cuenta como base para el desarrollo de la propuesta de mejora.

En el segundo capítulo se detalla el marco teórico, que incluye el análisis comparativo y crítico de las bases teóricas de los temas como son los inventarios, gestión de inventarios, control de inventarios, almacén, gestión de almacén, logística, control físico de mercadería y las 5S japonesas sobre los cuales se fundamentará el problema y la metodología.

En el tercer capítulo, se detalla la información de la empresa Comercial relacionada al contexto y coyuntura en el que se está desarrollando la situación problemática.

En el cuarto capítulo, se detalla la descripción de la situación problemática para determinar el diagnóstico a través de la encuesta que se realizará a todo el personal de la empresa, definiendo los planes de acción que conllevan a la propuesta de mejora.

En el quinto capítulo, finalmente se detallan las sugerencias y conclusiones en concordancia con los resultados de la investigación.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del tema

Propuesta de mejora para potencializar el desempeño del almacén y la gestión de inventarios en la empresa CARTIM SAC en la ciudad de Tacna, 2021.

1.2. Planteamiento del problema

En la empresa CARTIM SAC dedicada a la compra y venta de productos de primera necesidad, se ha observado deficiencias en el almacén y una inexistente gestión de inventarios, puesto que la cantidad de productos reflejados en los inventarios físicos no corresponde al stock que está en el sistema que utiliza la empresa, ya que actualmente no se cuenta con un departamento de logística.

La función de asistente de almacén, que es el encargado de registrar la mercadería que llega de los proveedores al sistema, también cumple la función de cajero; el reponedor, que es la persona encargada de organizar las góndolas de mercadería, también está encargado del almacén, por lo tanto, se determina que no existen trabajadores asignados específicamente para la función de almacenista y asistente de almacén, donde ocurre una deficiencia en el desempeño del almacén acompañado de una mala gestión de inventarios.

Al encontrarse esta problemática la organización no podrá tener información fehaciente de la cantidad de mercadería que se tiene en almacén, ni del stock que se encuentra registrado en el sistema. No son reales las cantidades de existencias que se encuentran almacenadas, lo que perjudica la satisfacción

del cliente. Se concluye que la participación en el mercado de la empresa CARTIM SAC puede reducir, afectando su prestigio.

La cajera de la empresa CARTIM SAC al no encontrar el producto que desea el cliente en el sistema, no podrá emitir la boleta o factura electrónica, lo que puede suponer que se busca evadir impuestos. Así mismo, al no tener una supervisión y control de inventarios no se tiene certeza de la cantidad de productos que estén próximos a vencer o ya estén vencidos, o si en el transcurso de los días se pueden sustraer productos por parte de los clientes o los mismos trabajadores sin pago alguno, generando pérdidas a la empresa. Es por ello que se requiere a través de un profundo estudio, el desarrollo de un plan estratégico para evitar errores asociados a la mala gestión de inventarios acompañados de una reorganización de almacén e implementación del área de logística.

1.3. Objetivo general

Elaborar una propuesta de mejora para potencializar el desempeño del almacén y la gestión de inventarios en la empresa CARTIM SAC de la ciudad de Tacna, 2021.

1.4. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual en la gestión de almacén.
- Implementar la propuesta de mejora para potencializar el desempeño del almacén y la gestión de inventarios.
- Diseñar estrategias de control para la propuesta de mejora para potencializar el desempeño del almacén y la gestión de inventarios.

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación teórica

La presente investigación propone un bagaje teórico que permite descubrir la relación entre las variables de estudio, para ello se basa en la teoría del inventario que presenta para la variable gestión de inventarios. (López Montes, 2014).

Para la variable pérdidas desconocidas la teoría de Gestión logística en centros de distribución, bodegas y almacenes (Mora, 2011).

La finalidad es proporcionar una herramienta en la cual, manejando una buena gestión de Inventarios, se tenga controlado las funciones del proceso de inventarios y almacenaje asegurando así un buen servicio a sus clientes y este les retorne satisfacción financiera.

1.5.2. Justificación metodológica

El estudio se realiza basado en un enfoque de investigación cuantitativo, utilizando el cuestionario como instrumento para la recolección de datos y los análisis necesarios para realizar la reorganización de la estructura del almacenamiento, como también integrar el método que mejor se adapte a una buena gestión de la mercadería en CARTIM SAC.

1.5.3. Justificación práctica

La presente ejecución del trabajo beneficia directamente a la empresa CARTIM SAC, en distintos aspectos relacionados con el almacén perteneciente al área de logística, debido a que busca implementar una

gestión de inventarios. Por otro lado, busca implementar las propuestas planteadas para mejorar el orden del espacio del área, así mismo eliminando la pérdida de productos generando efectivamente ahorros económicos.

1.6. Definiciones operacionales

1.6.1. Recepción

Según Escudero (2014) “Consiste en dar entrada a los artículos enviados por los proveedores. Durante el proceso de recepción se comprueba que la mercancía recibida coincide con la información que figura en el albarán o nota de entrega. También se observa que las características, cantidad, calidad, etc., se corresponden con el pedido”.

1.6.2. Gestión de inventarios

Según López Montes (2014) “La gestión de inventarios consiste en administrar los inventarios que se requiere mantener dentro de una organización para que tales elementos funcionen con la mayor efectividad y al menor coste posible”.

Según Pereda (2016) “Un mal manejo entre los departamentos de producción, adquisición y ventas crearía un riesgo de estabilidad, e insatisfacción de los clientes por que la mercadería no le llega a tiempo, lo cual ocasionaría perjuicio para la empresa, malestar a los clientes, y por ende se reflejara en las ventas de los productos”.

1.6.3. Control de inventario/stocks

Según Carreño (2014) “Consiste en la verificación física de los productos, la cual debe realizarse durante todo el ciclo de almacenamiento, desde la recepción hasta el despacho. Es importante porque mantiene la exactitud del registro del kardex del almacén, permite una eficiente renovación de los inventarios, facilita el picking o surtido de los pedidos y minimiza los costos y pérdidas de almacén. Los aspectos a verificar en el control de stocks son:

- El tipo de producto.
- La cantidad del mismo (unidades, peso, volumen, entre otros,),
- El estado de conservación.

El control de stocks también se denomina “toma de inventarios”, la cual puede ser de dos tipos: toma masiva de inventarios y toma cíclica de inventarios”.

1.6.4. Identificación y trazabilidad de productos

Según Moreno (2009) “Las vías de codificación de los productos son el código de barras, etiquetas electrónicas y SKU. El almacén debe contar con una lista de productos, además de acceso a estos, por lo que un software resulta conveniente”.

Junto con el flujo de información, es conveniente aplicar algunas metodologías y sistemas que permitirán una mejor gestión, estos sistemas son:

1.6.4.1. Metodología 5S

Según Aldavert & Aldavert (2018) “Esta metodología debe ser implantada en cualquier ámbito de trabajo. Tiene como finalidad el instaurar estaciones de trabajo limpias, seguras y organizadas a través de las “5S’s” que corresponden a los siguientes vocablos y conceptos:

- SEIRI - ORGANIZACIÓN: Consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y darles la disposición adecuada a estos últimos.
- SEITON - ORDEN: Deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.
- SEISO - LIMPIEZA: Basada en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado.
- SEIKETSU - CONTROL VISUAL: El objetivo es distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos.
- SHITSUKE - DISCIPLINA Y HÁBITO: Consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas.

Mientras las tres primeras fases son operativas, la cuarta fase tiende a mantener el estado alcanzado en las anteriores, y la quinta fase permite adquirir el hábito de su práctica y mejora continua en el trabajo”.

1.6.4.2. Sistema ABC

En el método de gestión de inventarios ABC (Activity Based Costing) son los productos los que adquieren un papel fundamental, dado que los productos o activos son dinero y una mejor gestión de los productos o inventarios incidirá en una mayor eficiencia y reducción de costos.

Tabla 1. Clasificación del Sistema ABC

		%	%
		Productos	Ventas
A	Clase	20%	80%
B	Clase	30%	15%
C	Clase	50%	5%

Fuente: "Tecnología de manipulación y almacenamiento introducción a la gestión de almacenes" - Universidad Manuela Beltrán.

Elaboración: Moreno Pérez, 2014.

1.6.4.3. Sistema FIFO

FIFO viene de la expresión inglesa "First in-First out", que significa que lo primero que entra debe ser lo primero que salga, o, en otras palabras, que los productos se van dando salida en el almacén en el mismo orden en que entraron, lo cual favorece evidentemente que los productos no se envejecen o caduquen dentro de las estanterías.

1.7. Metodología

La presente investigación realizada a la empresa “CARTIM SAC”, en donde se llegó a observar la problemática de la inexistente gestión de inventarios y la ineficiencia del manejo de almacén, que en conjunto poseen una serie de problemas, ya que la cantidad de los productos no coincide con el software que maneja el trabajador encargado de caja.

Para poder elaborar un diagnóstico de la situación actual en la gestión de almacenes se trabajará en conjunto con los trabajadores de la tienda, tanto el reponedor, que cumple a la vez la función de almacenista, y el trabajador, encargado de caja donde a la vez registra la mercadería que llega al almacén, donde en conjunto se identificará los puntos críticos y confirmaremos las causas de los problemas.

Se pretende establecer los métodos, 5S japonesas, ABC y la implementación del sistema FIFO donde se comenzará a reorganizar el almacén desde cero. Se realizará la implementación del área de logística, donde se destinarán las funciones de almacenero y asistente de almacén.

Para poder cumplir con los objetivos planteados se tendrán que realizar inventarios de la mercadería de la empresa, así como también procesar los datos para un control de mercaderías adecuado y la segregación de funciones para un buen manejo de almacén, manteniendo el prestigio de la empresa desde que llega la mercadería al almacén hasta la atención al cliente. Es importante que las funciones estén definidas, por lo que el manual de funciones constituye un

instrumento transcendental para la consulta del personal. Así mismo, los diagramas de procesos, ayudarán al personal a conocer más sobre las actividades que se deben realizar en el almacén.

1.8. Alcances y limitaciones

1.8.1. Alcances

1.8.1.1. Espacio geográfico de la investigación

- Dirección exacta: Avenida Bolognesi N° 306, (Al costado de la pastelería Sabores y Dulzuras)
- Ubicación geográfica: La empresa CARTIM SAC se encuentra ubicada en el distrito de Tacna, Tacna – Perú.

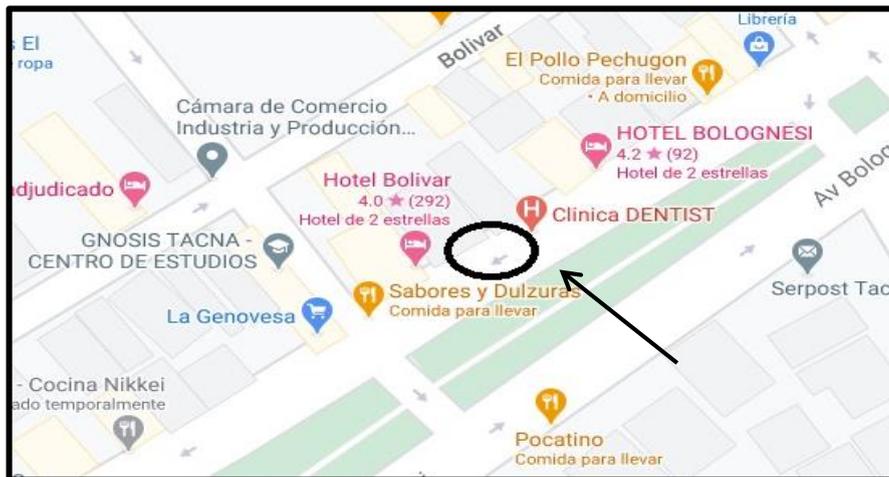


Figura 1. Ubicación de la empresa CARTIM SAC

Fuente: Google Maps

Elaboración: Propia

1.8.1.2. Periodo de investigación

El periodo de investigación en la organización CARTIM SAC se llevará a cabo en los meses de abril y mayo del año 2021, en la ciudad de Tacna - Perú.

1.8.1.3. Sujetos que intervienen

Los sujetos que intervienen en esta investigación son los trabajadores y el gerente general de la empresa CARTIM SAC.

1.8.2. Limitaciones

1.8.2.1. Tiempo

La disposición del tiempo para la presente investigación por parte de los trabajadores de la empresa CARTIM SAC para responder las preguntas ha sido una limitación debido a la emergencia sanitaria que hoy se vive en el País, como es la pandemia COVID-19.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Presentación de las bases teóricas

2.1.1. Inventarios

Según Ucha (2011) “El término inventario encierra los bienes en espera de su venta (las mercancías de una empresa comercial, y los productos terminados de un fabricante, los artículos en proceso de producción y los artículos que serán consumidos directa o indirectamente en la producción) para proveer o distribuir adecuadamente los materiales necesarios a la empresa. Colocándolos a disposición en el momento indicado, para así evitar aumentos de costos perdidos de los mismos, permitiendo satisfacer correctamente las necesidades reales de la empresa, a las cuales debe permanecer constantemente adaptado. Por lo tanto, la gestión de inventarios debe ser atentamente controlada y vigilada.”

Según Catacora (2011) “Los Inventarios representan las partidas del activo que son generadoras de ingresos para varios tipos de empresas, entre las cuales se encuentran las que tienen una actividad de transformación y las que se dedican a la compra y venta o comercialización. En este sentido, los inventarios en el caso de las empresas comercializadoras, se pueden definir como los artículos que se encuentran disponibles para la venta y en el caso de una compañía manufacturera, los productos terminados, en proceso, materias primas y

suministros que se vayan a incorporar en la producción. Cualquier tipo de entidad por más pequeña que sea, posee y maneja algún tipo de inventario, el cual en algunos casos será la fuente generadora de ingresos operacionales y en otros, por ser necesarios para la prestación de los servicios”.

Según Parada (2012) “Dentro de una empresa constituye algunas veces el activo más grande a considerar para el balance de las cuentas, en el constan las materias primas que se posee, los productos procesados y suministros para la comercialización, tiene el propósito fundamental de proveer de materiales necesarios para un correcto desempeño en las ventas y producción de la compañía”.

2.1.2. Gestión de inventarios

Según Pereda (2016) “Una adecuada gestión de inventarios involucra preguntas como ¿Cuándo? Y ¿Cuánto?, se debe considerar cada factor que podría generar un gasto para la empresa, la decisión de cualquier adquisición debe ir relacionada con la planificación de ventas o pronósticos de ingresos, si se reduce la cantidad de materiales solicitados los costos de almacenamiento disminuyen, pero pueden incrementar si se realizan más pedidos con mayor frecuencia, se debe encontrar el balance adecuado entre la oferta y demanda en la que se posiciona el negocio”.

Según Alfalla, García, Garrido, Gonzales y Sacristán (2008), “La gestión de los inventarios es una de las actividades básicas de la dirección de operaciones de cualquier organización. Para realizarla, existen diversos sistemas que pueden ser empleados en función de múltiples factores, como la periodicidad de la toma de decisiones, la naturaleza de la demanda, los costes de inventario o el tiempo de suministro, entre otros. De esta manera, los autores indican que la gestión de inventarios es la actividad primordial para la toma de decisiones, basándose en diferentes modelos que permitan alcanzar los resultados esperados”.

Según López, Mendaña y Rodríguez (2008) “La gestión de inventarios constituye una parte esencial en el buen comportamiento económico de las empresas, con ella se pretende satisfacer las necesidades de los clientes o del proceso productivo incurriendo en los mínimos costos posibles”.

2.1.3. Control de inventarios

Según Guillermo Westreicher (2020) “El control de inventario es el proceso por el cual una empresa administra las mercancías que mantiene en almacén. Esto, con el objetivo de recopilar información de la entrada y salida de los productos, buscando además el ahorro de costos”.

Según Jorge, María y Francisco (2008) “La administración de almacenes y el control de los inventarios son conocimientos y funciones que todo

director de empresa debe conocer y diferenciar con toda claridad, con el fin de optimizar las operaciones logísticas de su empresa. En la obra se destaca la importancia que cada actividad tiene y cuáles son sus principales diferencias”.

“El control del inventario es uno de los aspectos de la administración que en la micro y pequeña empresa es muy pocas veces atendido, sin tenerse registros fehacientes, un responsable, políticas o sistemas que le ayuden a esta fácil pero tediosa tarea”.

Según Orlando Espinoza (2011) “El control de inventarios es una herramienta fundamental en la administración moderna, ya que esta permite a las empresas y organizaciones conocer las cantidades existente de productos disponibles para la venta, en un lugar y tiempo determinado, así como las condiciones de almacenamiento aplicables en las industrias”.

2.1.4. Almacén

Según Brenes (2015) “Una circunstancia totalmente normal el hecho relacionado a una empresa en la cual no hay salida de la totalidad de su mercancía o productos generados, por lo tanto, ante esa situación requiere un espacio físico para poder guardarlos”.

Por otro lado, acota la situación evidenciada en muchas organizaciones que deben resolver el problema de donde guardar las materias primas o productos adquiridos por carecer de un lugar para hacerlo, esto sucede a menudo en las empresas industriales. En esas dos circunstancias

explicadas, la gerencia necesita almacenar, en consecuencia, debe utilizar los espacios destinados para tal fin.

Según García (2005) “Es una unidad de servicio en estructura orgánica y funcional de una empresa, cuyo objetivo es proteger, custodiar, controlar y abastecer materiales”.

Según Morillo (2015) argumenta que “el almacén forma parte de la cadena productiva, se han ido especializando cada día más, con el fin de suministrar la mercancía en perfecto estado”.

2.1.5. Gestión de almacén

Según Flamarique (2018) “La gestión del almacén permite controlar unitariamente los productos y ubicarlos correctamente para reducir al máximo las operaciones de manutención, los errores y el tiempo de dedicación. Trata de establecer cómo y dónde deben almacenarse las mercancías. Sus objetivos son:

- Facilitar la rapidez de las entregas controlando las existencias.
- Conseguir fiabilidad, al permitir conocer qué mercancías hay en el almacén, en qué cantidad y dónde están ubicadas.
- Maximizar el espacio; es decir, ubicar la mayor cantidad de mercancía en el menor espacio posible, sin olvidar el resto de los principios del almacenamiento.
- Minimizar las operaciones de manutención de las mercancías”.

Según (2012) “La gestión de los almacenes es el proceso de la función logística que se encarga de la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén de cualquier material, ya sea materias primas, productos semi-elaborados o productos terminados, además del tratamiento e información de los datos generados”.

Según Ballou (2004) “Lo indicado por el autor está referido a que la gestión de almacén es una tarea que involucra el recibir, acumular y repartir hasta llegar al consumidor final no diferenciando la clase de productos, insumos primarios, algunos semielaborados y hasta los que se encuentren como producto final, también se debe tomar en cuenta su procesamiento y conocimiento de las fichas creadas”.

2.1.6. Logística

Según Pascual and I. Ribas (2015) “Se considera la definición de la logística como "administración de la logística". Cita también que en este concepto puede estar incluido el servicio al cliente, tráfico y medios de transporte, almacenaje, selección del local para fabricar y almacenar, control de inventario, procesamiento de pedidos, compras, traslado de materiales, distribución, abastecimiento de piezas, embalaje, devolución de mercancías y previsión del volumen de pedidos y que una organización debe ofrecer productos y servicios a los clientes de acuerdo con sus necesidades y exigencias del modo más eficiente posible”.

Según Silvia Rodríguez (2021) “Podemos decir que la logística cubre casi todas las actividades de la organización: desde controlar todo tipo de gastos hasta vender los productos ellos mismos. La aplicación de los conceptos de esta ciencia le permitirá reducir significativamente los costos y aumentar la competitividad entre otras empresas.

Los objetivos principales de la logística de producción son:

- a) El movimiento oportuno y económico de recursos materiales entre etapas y lugares de trabajo de producción.
- b) La reducción de varios gastos.
- c) Aumentar la calidad del producto durante la transformación de los recursos materiales.

Como resultado del uso de conceptos logísticos, es posible reducir el número de existencias de productos en producción, suministro y comercialización, y, además, reducir costos, garantizar la satisfacción del cliente en la calidad de los bienes y servicios”.

Según Antonio Iglesias López (2017) “La logística es importante para la empresa y muy atractiva para los que trabajan en ella, ya que es un área transversal en la que te relacionas con todos los procesos de la empresa y también te obliga de manera constante a mejorar y aplicar nuevas ideas para poder seguir compitiendo en mercados cada día más complicados y exigentes. Muchas compañías han emprendido este camino apostando por mejoras logísticas, ya que se han alineado con la idea que nos mueve a los logísticos en los últimos años: las cadenas de

suministro están dominadas por el consumidor y debemos ajustar nuestros procesos a sus demandas. Pero no tengo tan claro que todas las compañías hayan renovado sus sistemas operativos en la cadena logística, concediéndole la debida importancia y adoptando soluciones flexibles y eficientes que les permitan preparar unos pedidos cada día más complejos. La multicanalidad ha llegado ya a todas las empresas, y desde la logística debemos acometer una serie de cambios para mantener e incluso mejorar el servicio a nuestros clientes, sin que esto incida en los costos”.

2.1.7. Control físico de mercadería

Perdomo (1997), menciona que el control físico se “realizan para descubrir errores, irregularidades, equivocaciones, robos, etc. De acuerdo a lo expuesto, se trata de realizar la supervisión de todas las existencias en cada uno de los almacenes para verificar las cantidades que deben tener en base a las informaciones, con la finalidad de saber si falta algún producto o que está sucediendo dentro de las instalaciones. Por otro lado, el inventario físico está basado por instrucciones que permiten el control adecuado de las mercancías como el recuento de manera ordenada, el recuento manual o semestral, el recuento con personal calificado y el ordenamiento de los productos que están vencidos y los que están vigentes para su venta”.

Meigs (1993), define funciones que conlleva el control interno de inventarios en:

- a) Funciones de compras: Las funciones de compras, recepción y registro deben estar claramente establecidas y en lo posible, dependientes de distintos departamentos.
- b) Funciones de almacenamiento.
- c) Funciones de entrega: Constancia de entrega contra solicitudes o requisiciones.
- d) Funciones de despacho y embarque: Está ligada a las operaciones de venta de los productos terminados, en este sentido las medidas de control deberán prever que no se realicen despachos sin autorización adecuada, generalmente emitida por el despacho de ventas.

Las funciones de control interno se basan en tener procesos en cada actividad, para tener la documentación oportuna e identificar las fallas, permitiendo que se trabaje de manera ordenada para saber de manera rápida el stock en físico.

Según Escudero (2005), “El control físico es una inspección ocular y recuento de los artículos almacenados, anotando el número de unidades, lote, referencias, etc., que existen en el almacén a la fecha de cierre del ejercicio o en un periodo establecido”.

2.1.8. 5S Japonesas

Según Aldavert J., Vidal E., Lorente J., Aldavert X. (2016) “Son una herramienta mundialmente conocida gracias al impacto y cambio que

generan tanto en las empresas como en las personas que las desarrollan. Se centran en potenciar el aprendizaje de las personas que trabajan en las organizaciones gracias a su simplicidad y agilidad por realizar pequeños cambios y mejoras con el fin de experimentar y aprender con ellas. Las 5S son una herramienta que no requiere de grandes inversiones, altos cargos, ni de complicados conocimientos. De este modo, no se excluye a nadie, ofreciendo a todas personas y organizaciones, la posibilidad y oportunidad de beneficiarse y crecer con ellas. Cualquier oficina, industria, centro público, empresa de servicios u hogar son idóneos para aplicar las 5S”.

Según Socconini L., Barrantes M. (2005) “Es un sistema para mantener organizada, limpia, segura y sobre todo productiva, el área de trabajo.

El nombre de las 5S tiene su origen en cinco palabras japonesas que empiezan con la letra “S”:

Seiri – Seleccionar; Significa remover de nuestra área de trabajo todo lo que no necesitamos para realizar nuestras operaciones productivas. La aplicación del Seiri comporta:

- a) Separar aquello que es realmente útil de aquello que no lo es.
- b) Mantener lo que se necesita y eliminar lo que sobra.
- c) Separar los elementos necesarios según su uso y a la frecuencia de utilización.
- d) Aplicar estas normas tanto a materiales tangibles (herramientas, maquinas, piezas, etc.) como tangibles (información, ficheros).

Seiton – Organizar; Es ordenar los artículos que necesitamos para facilitar su uso e identificarlos en forma adecuada para localizarlos y, posteriormente, regresarlos a su lugar de origen. La implantación del Seiton comporta:

- Marcar los límites de las áreas de trabajo, almacenaje y zonas de paso.
- Disponer de un lugar adecuado.
- Evitar duplicidades (cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa).

Seiso – Limpiar; quiere decir mantener en buenas condiciones nuestro equipo de trabajo y conservar limpio nuestro medio ambiente. La aplicación del Seiso comporta:

- Integrar la limpieza como parte del trabajo diario.
- Asumir la limpieza como una tarea de inspección necesaria.
- Centrarse tanto o más en la eliminación de las causas de la suciedad que en las de sus consecuencias.

Seiketsu – Estandarizar; Es definir una manera consistente de llevar a cabo las actividades de selección, organización y limpieza. La aplicación del Seiketsu comporta:

- Mantener los niveles conseguidos con las tres primeras “S”.
- Elaborar y cumplir estándares de limpieza y comprobar que estos se aplican correctamente.

Shitsuke – Seguimiento; Es crear las condiciones que fomenten el compromiso de los miembros de la organización para formar un hábito con las actividades relacionadas con las 5S. La aplicación Shitsuke comporta:

- Respetar las normas y estándares de funcionamiento de una organización.
- Reflexionar sobre el grado de aplicación y cumplimiento de las normas.
- Mantener la disciplina y la autodisciplina, mejorando el respeto del propio ser y de los demás”.

La aplicación de esta técnica puede considerarse un paso previo a la implantación de cualquier proyecto de mejora en la empresa. Entre los beneficios que puede aportar encontramos: - Menores costos de fabricación - Mejoras en calidad - Mayor tasa de disponibilidad - Mejor seguridad en planta. Existen otros beneficios asociados como una mejor presencia general de la fábrica y un espacio que se auto explique, es decir, que 29 las actividades que allí se desarrollan queden expuestas para cualquier visitante. Por otra parte, mejora la imagen que se ofrece a los clientes y se genera en ellos una sensación de confianza. (Rodríguez, J.,2010).

Tabla 2. Significado y descripción de las 5S

Palabra japonesa	Traducción al español	Descripción
Seiri (整理):	Clasificar	Separar los elementos necesarios de los innecesarios y eliminar del área de trabajo los innecesarios.
Seiton (整頓):	Ordenar	Ordenar, organizar y rotular los elementos necesarios de manera que estén disponibles y fácilmente accesibles.
Seiso (清掃):	Limpiar	Eliminar el polvo y suciedad. Hacer la limpieza con inspección.
Seiketsu (清掃):	Estandarizar	Mantener un estado óptimo en el proceso de las primeras 3S.
Shitsuke (躰):	Disciplina	Respetar las reglas por propio convencimiento. Cambiar los hábitos de trabajo mediante la continuidad y la práctica.

Fuente: Rodríguez, J. (2010)

Elaboración: Propia

Las tres primeras palabras de la Tabla N° 02 indican acciones simples y rutinarias y las dos últimas palabras tienen el propósito de crear las condiciones necesarias para mantener en estado óptimo el desarrollo de las tres primeras, incorporándolas en las actividades cotidianas de manera natural y hacerlas una costumbre, para obtener los resultados esperados

2.2. Análisis comparativo de las bases teóricas

Tabla 3. Análisis de las bases teóricas de inventario

	AUTOR 1	AUTOR 2	AUTOR 3
INVENTARIO	<p>El término inventario encierra los bienes en espera de su venta (las mercancías de una empresa comercial, y los productos terminados de un fabricante, los artículos en proceso de producción y los artículos que serán consumidos directa o indirectamente en la producción) para proveer o distribuir adecuadamente los materiales necesarios a la empresa.</p> <p>(Ucha, 2011)</p>	<p>Los Inventarios representan las partidas del activo que son generadoras de ingresos para varios tipos de empresas, entre las cuales se encuentran las que tienen una actividad de transformación y las que se dedican a la compra y venta o comercialización.</p> <p>(Catacora ,2011)</p>	<p>Dentro de una empresa constituye algunas veces el activo más grande a considerar para el balance de las cuentas, tiene el propósito fundamental de proveer de materiales necesarios para un correcto desempeño en las ventas y producción de la compañía.</p> <p>Son el activo más grande de la empresa por tanto la más importante por su fundamental función para el correcto desempeño de las operaciones.</p> <p>(Parada, 2012)</p>

Fuente: Ucha, Catacora, Parada.

Elaboración: Propia

Tabla 4 . Análisis Comparativo de las bases teóricas de la gestión de Inventarios

	AUTOR 1	AUTOR 2	AUTOR 3
GESTIÓN DE INVENTARIOS	<p>Una adecuada gestión de inventarios involucra preguntas como ¿Cuándo? Y ¿Cuánto?, se debe considerar cada factor que podría generar un gasto para la empresa, la decisión de cualquier adquisición debe ir relacionada con la planificación de ventas o pronósticos de ingresos, si se reduce la cantidad de materiales solicitados los costos de almacenamiento disminuyen, pero pueden incrementar si se realizan más pedidos con mayor frecuencia, se debe encontrar el balance adecuado entre la oferta y demanda en la que se posiciona el negocio.</p> <p>(Pereda, 2016)</p>	<p>Es una de las actividades básicas de la dirección de operaciones de cualquier organización. Para realizarla, existen diversos sistemas que pueden ser empleados en función de múltiples factores, como la periodicidad de la toma de decisiones, la naturaleza de la demanda, los costes de inventario o el tiempo de suministro, entre otros</p> <p>(Alfalla, García, Garrido, Gonzales y Sacristán ,2008)</p>	<p>La gestión de inventarios constituye una parte esencial en el buen comportamiento económico de las empresas, con ella se pretende satisfacer las necesidades de los clientes o del proceso productivo incurriendo en los mínimos costos posibles.</p> <p>(López, Mendaña y Rodríguez ,2008)</p>

Fuente: Pereda, Alfalla, García, Garrido, Gonzales y Sacristán; López, Mendaña y Rodríguez.

Elaboración: Propia

Tabla 5. Análisis Comparativo de las bases teóricas del control de Inventarios

	AUTOR 1	AUTOR 2	AUTOR 3
CONTROL DE INVENTARIOS	<p>El control de inventario es el proceso por el cual una empresa administra las mercancías que mantiene en almacén. Esto, con el objetivo de recopilar información de la entrada y salida de los productos, buscando además el ahorro de costes.</p> <p>(Guillermo Westreicher,2020)</p>	<p>Son conocimientos y funciones que todo director de empresa debe conocer y diferenciar con toda claridad, con el fin de optimizar las operaciones logísticas de su empresa.</p> <p>El control del inventario es uno de los aspectos de la administración que en la micro y pequeña empresa es muy pocas veces atendido, sin tenerse registros fehacientes, un responsable, políticas o sistemas que le ayuden a esta fácil pero tediosa tarea.</p> <p>(Jorge, María y Francisco, 2008)</p>	<p>El control de inventarios es una herramienta fundamental en la administración moderna, ya que esta permite a las empresas y organizaciones conocer las cantidades existente de productos disponibles para la venta, en un lugar y tiempo determinado, así como las condiciones de almacenamiento aplicables en las industrias”.</p> <p>(Orlando Espinoza ,2011)</p>

Fuente: Guillermo Westreicher; Jorge, María y Francisco; Orlando Espinoza.

Elaboración: Propia

Tabla 6. Análisis Comparativo de las bases teóricas del almacén

	AUTOR 1	AUTOR 2	AUTOR 3
ALMACÉN	<p>Es una circunstancia totalmente normal el hecho relacionado a una empresa en la cual no hay salida de la totalidad de su mercancía o productos generados, por lo tanto, ante esa situación requiere un espacio físico para poder guardarlos.</p> <p>La gerencia necesita almacenar, en consecuencia, debe utilizar los espacios destinados para tal fin.</p> <p>(Brenes, 2015)</p>	<p>Es una unidad de servicio en estructura orgánica y funcional de una empresa, cuyo objetivo es proteger, custodiar, controlar y abastecer materiales.</p> <p>(García, 2005)</p>	<p>El almacén forma parte de la cadena productiva, se han ido especializando cada día más, con el fin de suministrar la mercancía en perfecto estado.</p> <p>(Diego Morillo, 2015)</p>

Fuente: Brenes, García y Diego Morillo.

Elaboración: Propia

Tabla 7. Análisis Comparativo de las bases teóricas de la gestión de almacén

	AUTOR 1	AUTOR 2	AUTOR 3
GESTIÓN DE ALMACÉN	<p>La gestión del almacén permite controlar unitariamente los productos y ubicarlos correctamente para reducir al máximo las operaciones de mantenimiento, los errores y el tiempo de dedicación. Trata de establecer cómo y dónde deben almacenarse las mercancías.</p> <p>(Flamarique, S., 2018)</p>	<p>La gestión de los almacenes es el proceso de la función logística que se encarga de la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén de cualquier material, ya sea materias primas, productos semi-elaborados o productos terminados, además del tratamiento e información de los datos generados.</p> <p>(Rubio & Villaroel, 2012)</p>	<p>La gestión de almacén es una tarea que involucra el recibir, acumular y repartir hasta llegar al consumidor final no diferenciando la clase de productos, insumos primarios, algunos semielaborados y hasta los que se encuentren como producto final, también se debe tomar en cuenta su procesamiento y conocimiento de las fichas creadas.</p> <p>(Ballou, 2004)</p>

Fuente: Flamarique, Rubio & Villaroel, Ballou.

Elaboración: Propia

Tabla 8. Análisis Comparativo de las bases teóricas de logística

	AUTOR 1	AUTOR 2	AUTOR 3
LOGÍSTICA	<p>“Administración de la logística”. Cita también que en este concepto puede estar incluido el servicio al cliente, tráfico y medios de transporte, almacenaje, selección del local para fabricar y almacenar, control de inventario, procesamiento de pedidos, compras, traslado de materiales, distribución, abastecimiento de piezas, embalaje, devolución de mercancías y previsión del volumen de pedidos y que una organización debe ofrecer productos y servicios a los clientes de acuerdo con sus necesidades y exigencias del modo más eficiente posible.</p> <p>(Pascual and I. Ribas,2015)</p>	<p>La logística cubre casi todas las actividades de la organización: desde controlar todo tipo de gastos hasta vender los productos ellos mismos. La aplicación de los conceptos de esta ciencia le permitirá reducir significativamente los costos y aumentar la competitividad entre otras empresas”.</p> <p>(Silvia Rodríguez, 2021)</p>	<p>La logística es importante para la empresa y muy atractiva para los que trabajan en ella, ya que es un área transversal en la que te relacionas con todos los procesos de la empresa y también te obliga de manera constante a mejorar y aplicar nuevas ideas para poder seguir compitiendo en mercados cada día más complicados y exigentes.</p> <p>(Antonio Iglesias López, 2017)</p>

*Fuente: Pascual and I. Ribas, Silvia Rodríguez y Antonio Iglesias López.
Elaboración: Propia*

Tabla 9. Análisis comparativo de las bases teóricas de control físico de mercadería

	AUTOR 1	AUTOR 2	AUTOR 3
CONTROL FÍSICO DE MERCADERÍA	<p>El control físico se “realizan para descubrir errores, irregularidades, equivocaciones, robos, etc. Se trata de realizar la supervisión de todas las existencias en cada uno de los almacenes para verificar las cantidades que deben tener en base a las informaciones, con la finalidad de saber si falta algún producto o que está sucediendo dentro de las instalaciones.</p> <p>(Perdomo ,1997)</p>	<p>Define funciones que conlleva el control interno de inventarios en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funciones de compras. • Funciones de almacenamiento. • Funciones de entrega. • Funciones de despacho y embarque. <p>Las funciones de control interno se basan en tener procesos en cada actividad, para tener la documentación oportuna e identificar las fallas, permitiendo que se trabaje de manera ordenada para saber de manera rápida el stock en físico.</p> <p>(Meigs ,1993)</p>	<p>El control físico es una inspección ocular y recuento de los artículos almacenados, anotando el número de unidades, lote, referencias, etc, que existen en el almacén a la fecha de cierre del ejercicio o en un periodo establecido”.</p> <p>(Escudero, 2005)</p>

*Fuente: Perdomo, Meigs y Escudero.
Elaboración: Propia*

2.3. Análisis crítico de las bases teóricas:

La empresa presenta limitaciones debido a la ausencia del área de Logística, precisamente en almacén. Lo que trae como consecuencia una serie de problemas relacionados a la ineficiente gestión de inventarios. Se realizó análisis de diferentes autores, los que indican que la gestión de inventarios es la actividad primordial para la toma de decisiones, basándose en diferentes modelos para alcanzar los resultados esperados por medio de un control, que permita a las empresas y organizaciones conocer la cantidad existente de productos disponibles para la venta, en un lugar y tiempo determinado.

Hoy en día se ha convertido en todo un reto, los empresarios llegan a invertir importantes cantidades de dinero y tiempo que tratan de conseguir soluciones que permitan minimizar estos problemas que están directamente relacionado con los costos, sin embargo, el mantenimiento de inventarios dentro de una empresa posee no solo implicaciones económicas, sino también logísticas. Es por esto que presenta un aspecto crítico para una administración exitosa.

Diversos autores refieren sobre la importancia de los inventarios dentro de una empresa, e incluso lo catalogan como uno de los activos más caros dentro de una compañía, por lo que es de gran importancia su correcta administración. Aquí es donde se hace presente la gestión de inventarios, que según los autores refieren que es un punto determinante en el manejo estratégico de toda organización lo cual consiste en el uso de técnicas, métodos y controles que permiten a la empresa tener los inventarios en niveles deseados al encontrarse

el balance adecuado lo cual es resultado de una buena gestión con lo que se pretende optimizar costos.

En este sentido se puede concluir que la gestión de inventario contribuye a buscar alternativas de solución que persiguen con la finalidad de lograr un buen servicio al cliente manteniendo los inventarios en un nivel ideal y un conocimiento puntual de lo que se tiene.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica

3.1.1. Historia

La empresa CARTIM SAC; inició sus operaciones hace 3 años, en el sector comercial, fundada en la ciudad de Tacna, sus instalaciones lo hacen mantener una calidad excelente y con un servicio de primera hacia el cliente. Debido a su crecimiento se pudo permitir abarcar una nueva sucursal también dentro de la ciudad de Tacna, estableciendo así una impecable atención para el cliente de parte de CARTIM SAC.

Los puntos de venta en la ciudad de Tacna los hacen ofrecer productos de calidad por un precio razonable para los clientes. Estando siempre a la vanguardia y distinguidos día a día de las competencias.

3.1.2. Descripción de la empresa

La empresa tiene por Nombre Comercial, Tiendas Go, con Razón Social CARTIM SAC, con número de RUC 20604555605 con Domicilio Fiscal, Avenida Bolognesi 306, ubicado en el centro de la Región de Tacna cuenta actualmente con dos trabajadores como cajeros, un trabajador como reponedor y cuatro trabajadores en el área administrativa, los productos que comercializa son de limpieza del hogar, limpieza personal, abarrotes, embutidos, lácteos, bebidas, licores y otros productos de primera necesidad.

3.2. Filosofía organizacional

3.2.1. Misión

La Misión que tiene la empresa CARTIM SAC es Satisfacer las necesidades y ofrecer al público los mejores productos con las mejores garantías, y que los clientes encuentren en un mismo lugar todos los productos que necesiten sin tener que desplazarse y siempre recibiendo la mejor atención posible.

3.2.2. Visión

La visión es llegar a convertirse en una empresa reconocida a nivel nacional, buscando ser la primera opción de los clientes; permitiendo crear relaciones duraderas basadas en la confianza, el respeto y la honestidad que permita crecer todos los días y así dentro de 4 años visualizar a CARTIM SAC posicionada como una empresa sólida y competitiva a nivel nacional.

3.2.3. Objetivos

Los objetivos que tiene la empresa son los siguientes:

- a) Llegar a posicionarse entre las cinco marcas valiosas en la ciudad de Tacna satisfaciendo las necesidades de los clientes de manera eficiente, estableciendo siempre la variedad en sus productos para sorprender al cliente de acuerdo a los que más sobresalen.
- b) Promover el desarrollo del talento humano de sus colaboradores para así asegurar el cumplimiento eficaz de los objetivos de la

organización y sobre todo garantizar y asegurar la satisfacción mediante sus productos de calidad y la variedad de productos de primera necesidad que ofrecen.

3.3. Diseño organizacional:

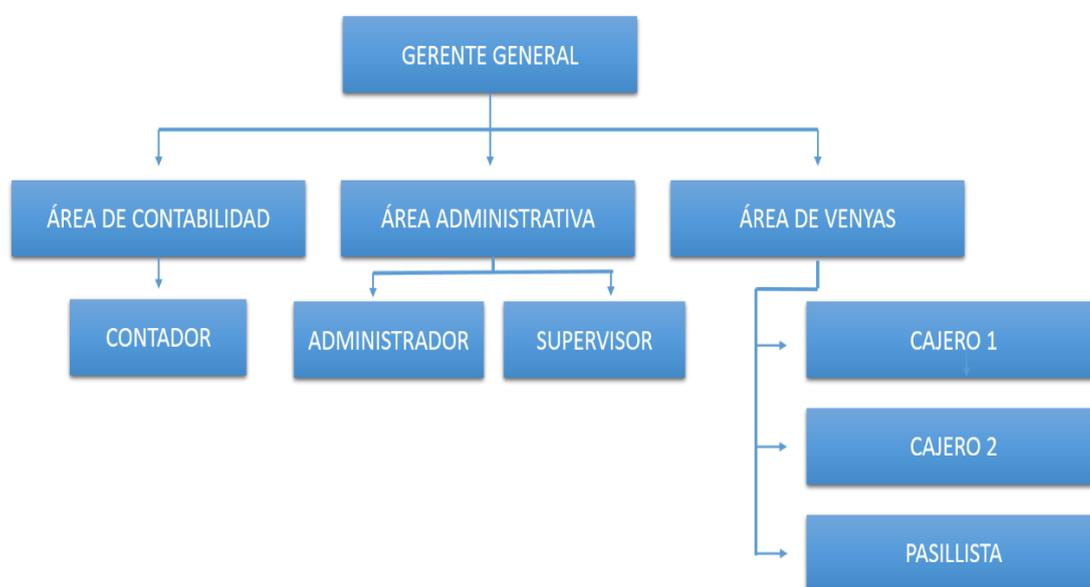


Figura 2. Organigrama de CARTIM SAC
Fuente: CARTIM SAC
Elaboración: Propia

3.4. Productos y/o servicios ofrecidos

En la empresa CARTIM SAC se tienen productos de primera necesidad para el hogar como bebidas, cereales, lácteos, embutidos, helados, golosinas, artículos de Higiene Personal, artículos de Limpieza y bebidas Alcohólicas.

3.5. Diagnóstico organizacional/sector

3.5.1. Diagnóstico del área (FODA)

Tabla 10. Diagnostico FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Ofrece una variedad de productos necesarios para el público.- Adecuado clima laboral para colaboradores y clientes.- Buena atención hacia el cliente.- Facilidades de pago (Efectivo o distintas tarjetas).	<ul style="list-style-type: none">- Crecer como organización e implementar nuevas sucursales a nivel Local y Nacional.- Incrementar más clientes debido a la demanda.- Incorporar nuevos productos y nuevos servicios.- Adaptarse a la tecnología e innovar día a día.- Mayor demanda de productos de primera necesidad.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Variedad de competencias.- No cuenta con un eficiente proceso de almacenaje.- No cuenta con un área de logística la cual derive funciones específicas para cada trabajador.- El actual sistema no cuenta con métodos de valuación de inventarios.	<ul style="list-style-type: none">- Llegada de nuevos Minimarket con mejores precios.- Servicios adicionales que ofrezcan otros Minimarket.- Bajos precios de la competencia.- Crisis económica.- Menores ingresos

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

3.5.2. Diagnóstico del área (AMOFHIT)

Se analiza cada área funcional considerada dentro del control de análisis interno de la empresa CARTIM SAC.

3.5.2.1. Administración y gerencia (A)

La empresa no cuenta con un plan estratégico formal, sin embargo, su apariencia es agradable, por lo que en algunos casos la captación de clientes es por referencia de otro cliente.

3.5.2.2. Marketing y ventas (M)

La sección de bebidas es con mayor facturación, los precios que manejan son específicos al requerimiento del cliente, con respecto a la plaza, la prestación de servicios tiene mayor frecuencia en la zona del centro (Av. Bolognesi) y en promoción y ventas.

3.5.2.3. Operaciones, Logística e infraestructura (O)

La empresa requiere una espaciosa infraestructura, esta no maneja una logística minuciosa, por lo que todos los productos no manejan un debido control, se requiere stock continuo de reposición de productos, éstos presentan una debilidad, ya que no tienen un sistema de control eficiente que cumpla con todos los estándares adecuados.

3.5.2.4. Finanzas y contabilidad (F)

Según los ratios financieros la empresa presenta una rentabilidad económica óptima y presenta una relativa estabilidad financiera para obligaciones de corto y largo plazo. A pesar de ello no se cumple con los estándares de ganancia que la empresa aspira obtener.

3.5.2.5. Recursos humanos (H)

La contratación de personal calificado, el costo es regular ya que esta cuenta con solo 7 trabajadores dentro de tienda, 1 contador, 1 administrador ,1 supervisor,1 pasillista ,2 cajeros y 1 gerente general.

3.5.2.6. Sistemas de información (I)

El sistema que maneja la empresa no cumple con todo lo requerido para un control fehaciente de inventarios, lo que es una debilidad para CARTIM SAC.

3.5.2.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La empresa CARTIM SAC no cuenta con un área de tecnología e investigación y desarrollo.

3.5.3. Análisis PESTEL

a) Político

- Cambios en legislación.
- De acuerdo con la Constitución Política del Perú vigente, en el país se ejerce una economía social de mercado, por lo que el gobierno no interviene en la fijación de precios. El Perú es un país con democracia, con elecciones presidenciales y congresales cada cinco años. Esto representa una oportunidad.
- La no intervención del Gobierno en la fijación de precios representa una oportunidad, al permitir que el negocio propuesto maneje sus precios, mientras que el alto índice de percepción de corrupción en el Perú constituye una amenaza, por los costos ocultos que podrían presentarse en las transacciones comerciales, autorizaciones y/o licencias.
- Riesgo a un nuevo gobierno que elimine las importaciones. (economía cerrada).
- Cambios en los tratados comerciales (el TLC abarata el precio de los productos, incluidos los de la canasta familiar, debido a que los productos importados cuestan menos gracias a la eliminación de aranceles.

b) Económico

- Devaluación de la moneda.

- Inflación: el Perú cerró el primer trimestre de este año 2021 con una inflación del 1,56 %, tras haber alcanzado en marzo un incremento del 0,76 % en su Índice de Precios al Consumidor (IPC), según Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).
- Proyecciones de crecimiento de la economía, representan una oportunidad, ya que incrementarán la capacidad adquisitiva de la población.
- Pérdida de Poder adquisitivo de los consumidores.
- Impuestos a las bebidas gaseosas, tabaco y alcohol (ISC).
- Impuesto para la venta de bolsas plásticas. Según *Decreto Supremo 006-2019-MINAM*. La empresa se debe adecuar a este nuevo sistema (Rige 01/01/2021).
- Alza del dólar americano.

c) Social

- La delincuencia e inseguridad ciudadana constituyen una amenaza.
- El desempleo.
- Opiniones o percepción de los medios de información.
- Nivel de ingresos.

d) Tecnológico

- Nueva maquinaria o dispositivos tecnológicos.
- Obsolescencia.

- Uso de aplicativos de la tienda.
- Tendencia creciente en el acceso a Internet constituye una oportunidad.
- Diversas herramientas informáticas, tales como sistemas de información transaccionales, estratégicos y bases de datos apoyan la gestión del negocio.

e) Ambiental

- Cambios climáticos.
- Contaminación.
- El uso de bolsas plásticas.
- Uso de envases biodegradables.
- Responsabilidad ambiental corporativa.

f) Legal

- Licencias.
- Salarios mínimos.
- Leyes de protección.
- Los trámites legales engorrosos para la constitución de empresas representan una amenaza, al elevar los tiempos y costos para el establecimiento del negocio.

3.6. Análisis crítico referencial

De acuerdo al análisis de la información obtenida y haciendo referencia a los puntos críticos, se observa que el área de almacén de la empresa CARTIM SAC de la ciudad de Tacna se está encontrando deficiencias en cuanto al cumplimiento de las funciones del almacenamiento; se presentan limitaciones, debido a la falta de un área de logística y/o una deficiente gestión de inventarios junto a un ineficaz flujo de procesos, afectando directamente a la empresa. Por consecuencia se muestran pérdidas económicas de productos, sea por robo o vencimiento; por lo tanto, no se generan los estándares de ganancia que la empresa desea obtener, por ello se necesita reorganizar cada uno de los procesos de almacenaje implementando el área de logística con el fin de que este pueda aplicar un flujograma adecuado para un mejor manejo de gestión de productos, además de implementar métodos que atribuyan a una mejor organización de acuerdo a los parámetros que se están presentando, en la medida que se vaya aplicando las soluciones al problema se tomarán en cuenta los indicadores de control para verificar si se están desarrollando de una manera eficaz, con el fin de cumplir con los objetivos.

CAPITULO IV

DESARROLLO DEL TEMA

4.1. Identificación del área o variable a mejorar

En el presente trabajo de investigación se tiene como objeto de estudio el potencializar el área del almacén y la gestión de inventarios de la empresa CARTIM SAC, esto debido a que durante el análisis y los antecedentes se han evidenciado fallas en el área de almacén, perjudicando la determinación exacta de las cantidades de los productos en el almacén y en stock, generando desorganización referente a la información disponible de productos. Se busca diagnosticar las distintas deficiencias con la finalidad de elaborar acciones y propuestas de mejora que se pretende evidenciar después de hacer el diagnóstico.

Como consecuencia de una mala gestión de inventarios la empresa no se desarrolla eficientemente para lograr competir con otras empresas. Se pretende establecer métodos de reorganización, clasificación y control en el área de almacén de la empresa CARTIM SAC a través de un análisis riguroso, estudiando aspectos de conocimiento personal, procedimientos y reglamentos establecidos que se consideren necesarios.

4.2. Diagnóstico

4.2.1. Población y Muestra

Para la presente investigación la población de la empresa CARTIM SAC, se conforma por un total de siete personas quienes emitirán los criterios relacionados al actual desempeño del almacén, gestión de inventarios y sus posibles mejoras.

Conociendo a la muestra como una porción significativa de la población, la cual determina el criterio de todos los encuestados, suele emplearse un cálculo estadístico, en caso de estudiar una población muy extensa. Sin embargo, para efectos de la presente investigación, no se aplicará ninguna fórmula estadística debido a que la población de la empresa CARTIM SAC está conformada por siete personas y es relativamente fácil encuestar a todo el personal, por ese motivo, la muestra a encuestar es igual a la población.

4.2.2. Técnicas e Instrumentos

La técnica que se aplicará en la investigación es la encuesta online, donde se aplicará un cuestionario de 12 preguntas cerradas destinadas a todos los trabajadores de la empresa, con el fin de obtener una recolección de datos que apoyen los objetivos de la investigación.

Para el diseño de las preguntas de la encuesta se consideró el uso de la escala de Likert; según Likert (1932) “es un sistema para medir la información subjetiva, como las opiniones y representarla según su intensidad, las cuales pueden ser: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, ni en desacuerdo ni en acuerdo, en Desacuerdo, totalmente en desacuerdo”.

4.2.3. Procesamiento de Datos

La información obtenida será representada a través de tablas y gráficos estadísticos por medio de datos numéricos para identificar de manera exacta la participación de las respuestas de los encuestados facilitando la interpretación de los resultados, donde serán procesados y analizados en una hoja de cálculo Excel.

4.2.4. Análisis de Resultados

Luego de la obtención de la información necesaria, se detallarán los resultados para un análisis del tipo cuantitativo, para así definir con claridad los elementos que se relacionan a los problemas en el desempeño del almacén y gestión de inventarios, para poder determinar con exactitud su inicio y en la manera que afectan a CARTIM SAC.

Se realizó la elaboración del cuestionario teniendo en cuenta la siguiente operacionalización de la variable de estudio:

Tabla 11. Operacionalización de la variable

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES
"Son conocimientos y actividades con el objetivo de optimizar las operaciones logísticas de una empresa." (Conexionesan, 2016)	Control de inventarios	"El control de inventario es el proceso por el cual una empresa administra las mercancías que mantiene en almacén. Esto, con el objetivo de recopilar información de la entrada y salida de los productos, buscando además el ahorro de costes." (Guillermo Westreicher, 2020)	Supervisión periódica Pérdida y/o vencimiento de productos
	Gestión de inventarios	"Es una tarea que involucra el recibir, acumular y repartir hasta llegar al consumidor final no diferenciando la clase de productos, insumos primarios, algunos semielaborados y hasta los que se encuentren como producto final, también se debe tomar en cuenta su procesamiento y conocimiento de las fichas creadas" (Ballou, 2004)	Registro de productos Personal idóneo Métodos de gestión Área de logística

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

Pregunta 1. ¿Considera usted que la actual gestión de inventarios trae pérdidas adquisitivas para la empresa?

Tabla 12. Pérdidas adquisitivas por la actual gestión de inventarios

CATEGORÍA		FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	%	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Totalmente de acuerdo	1	4	0.57	57%	57%
De acuerdo	2	2	0.29	29%	86%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	1	0.14	14%	100%
En desacuerdo	4	0	0.00	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	5	0	0.00	0%	100%
TOTAL		7	1	100%	

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

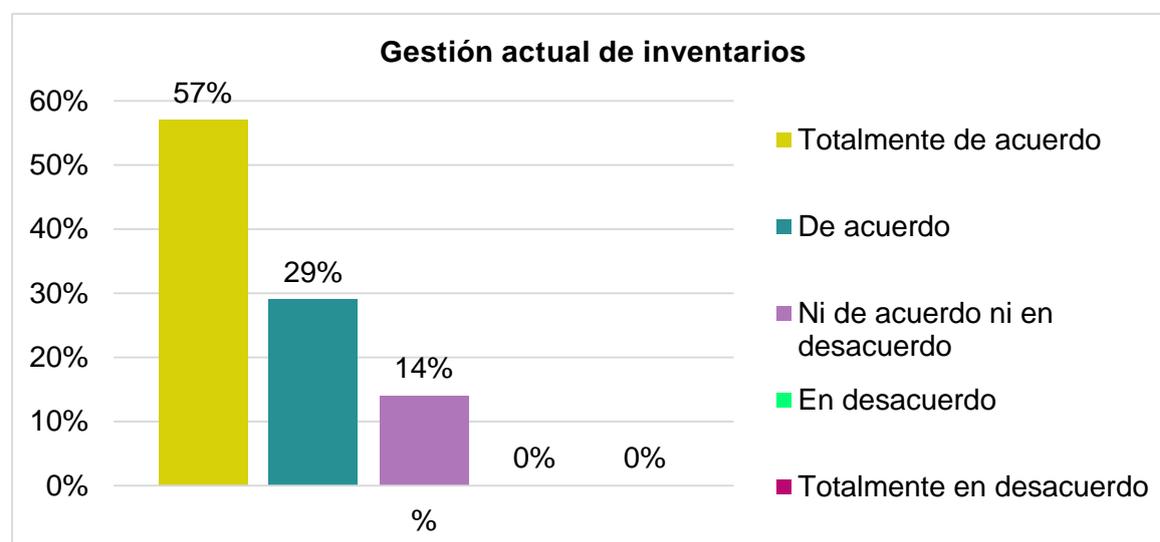


Figura 3. Pérdidas adquisitivas por la actual gestión de inventarios
Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

INTERPRETACION: De acuerdo con los resultados expuestos, se aprecia que la actual gestión de inventarios no es muy eficiente ya que trae pérdidas adquisitivas para la empresa; el 57% de la muestra respondió estar totalmente de acuerdo, el 29% de encuestados está de acuerdo y solo el 14% está ni de acuerdo ni en desacuerdo con el enunciado. Por tanto, se debe identificar las fallas para integrar una gestión útil de inventarios y que esto no afecte directamente a la rentabilidad de la empresa.

Pregunta 2. ¿Considera usted que existen inconvenientes en la empresa generadas por la falta de control en los procesos de inventarios?

Tabla 13. Inconvenientes por la falta de control de inventarios

CATEGORÍA		FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	%	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Totalmente de acuerdo	1	3	0.43	43%	43%
De acuerdo	2	3	0.43	43%	86%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	1	0.14	14%	100%
En desacuerdo	4	0	0.00	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	5	0	0.00	0%	100%
TOTAL		7	1	100%	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

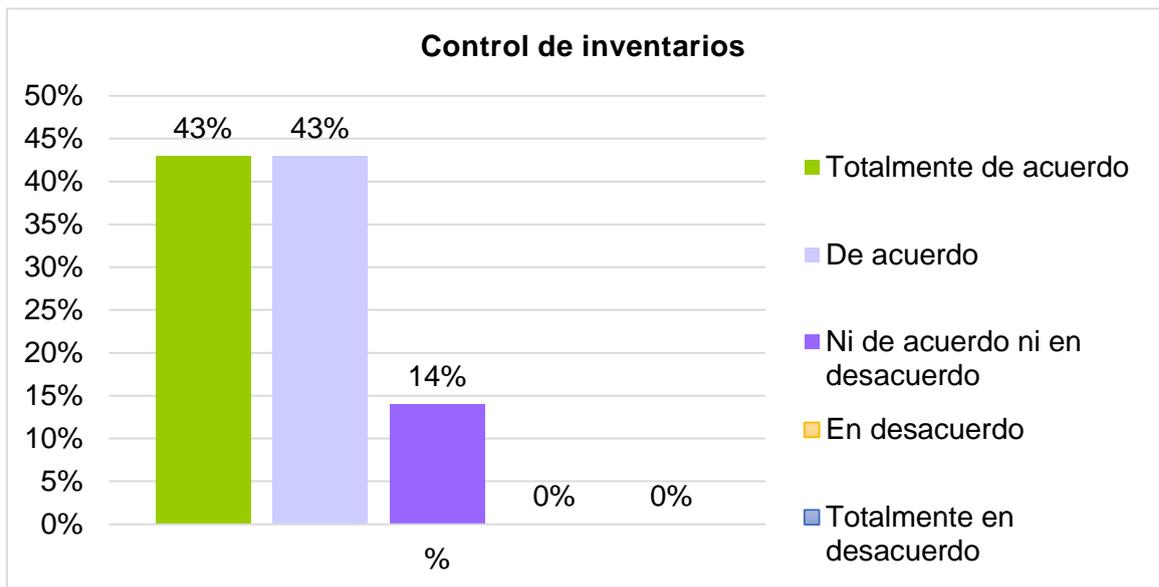


Figura 4. Inconvenientes por falta de control de inventarios
Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

INTERPRETACION: EL 43% de los encuestados manifiesta que se encuentra totalmente de acuerdo en que existen inconvenientes en la empresa por falta de control de procesos de los inventarios, el otro 43% manifiesta estar de acuerdo y el restante 14% considera estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto indica que el proceder de los inventarios no es del todo positivo para la empresa.

Pregunta 3. ¿Observa que todos los productos físicos estén registrados en el sistema para su posterior venta?

Tabla 14. Productos registrados en el sistema para su venta

CATEGORÍA		FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	%	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Totalmente de acuerdo	1	0	0.00	0%	0%
De acuerdo	2	2	0.29	29%	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	2	0.29	29%	57%
En desacuerdo	4	3	0.43	43%	100%
Totalmente en desacuerdo	5	0	0.00	0%	100%
TOTAL		7	1	100%	

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

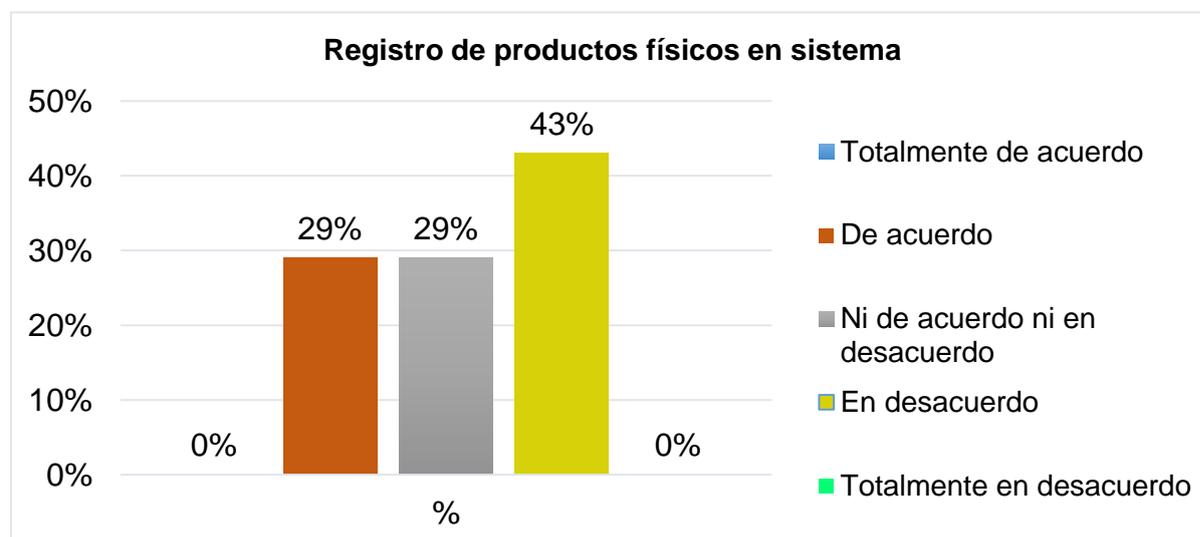


Figura 5. Registro de productos físicos en el sistema
Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

INTERPRETACION: Para tener un eficiente flujo de venta de productos es necesario que todos estén registrados en el sistema que maneja la empresa. De acuerdo con los resultados de la empresa solo el 29% de encuestados manifiesta estar de acuerdo, el otro 29% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 43% de los encuestados muestra estar en desacuerdo con que observen todos los productos registrados en el sistema. La mayoría estuvo en desacuerdo con el enunciado, demostrando una falla en el registro de productos en el sistema.

Pregunta 4. ¿Considera usted que la empresa se abastece con todo el stock necesario para su funcionamiento?

Tabla 15. Abastecimiento de stock

CATEGORÍA		FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	%	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Totalmente de acuerdo	1	0	0.00	0%	0%
De acuerdo	2	2	0.29	29%	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	1	0.14	14%	43%
En desacuerdo	4	4	0.57	57%	100%
Totalmente en desacuerdo	5	0	0.00	0%	100%
TOTAL		7	1	100%	

*Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia*

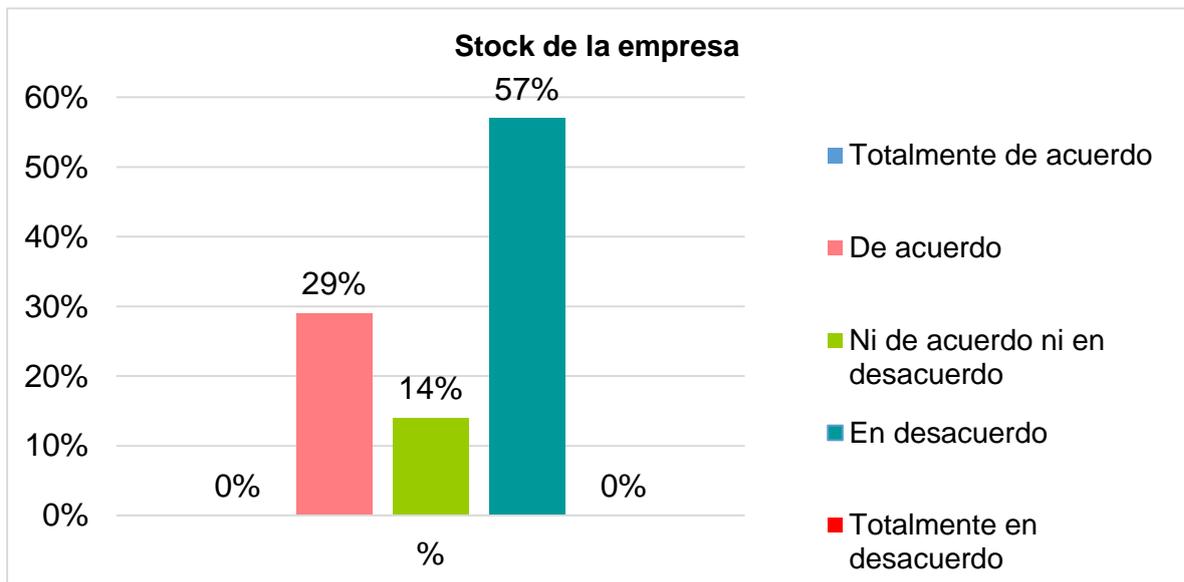


Figura 6. Abastecimiento de stock
Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

INTERPRETACION: El 29% de la muestra manifiesta estar de acuerdo con que la empresa maneje un stock necesario, el 14% manifiesta estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo, el 57% de la muestra indica estar en desacuerdo con que la empresa se abastezca con un stock necesario. De esta manera se indica que hay incumplimientos con los clientes.

Pregunta 5. ¿Considera usted que la empresa maneja una supervisión periódica respecto al stock de productos en almacén y vendidos?

Tabla 16. Supervisión de stock de productos en almacén y vendidos

CATEGORÍA		FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	%	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Totalmente de acuerdo	1	1	0.14	14%	14%
De acuerdo	2	1	0.14	14%	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	1	0.14	14%	43%
En desacuerdo	4	2	0.29	29%	71%
Totalmente en desacuerdo	5	2	0.29	29%	100%
TOTAL		7	1	100%	

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

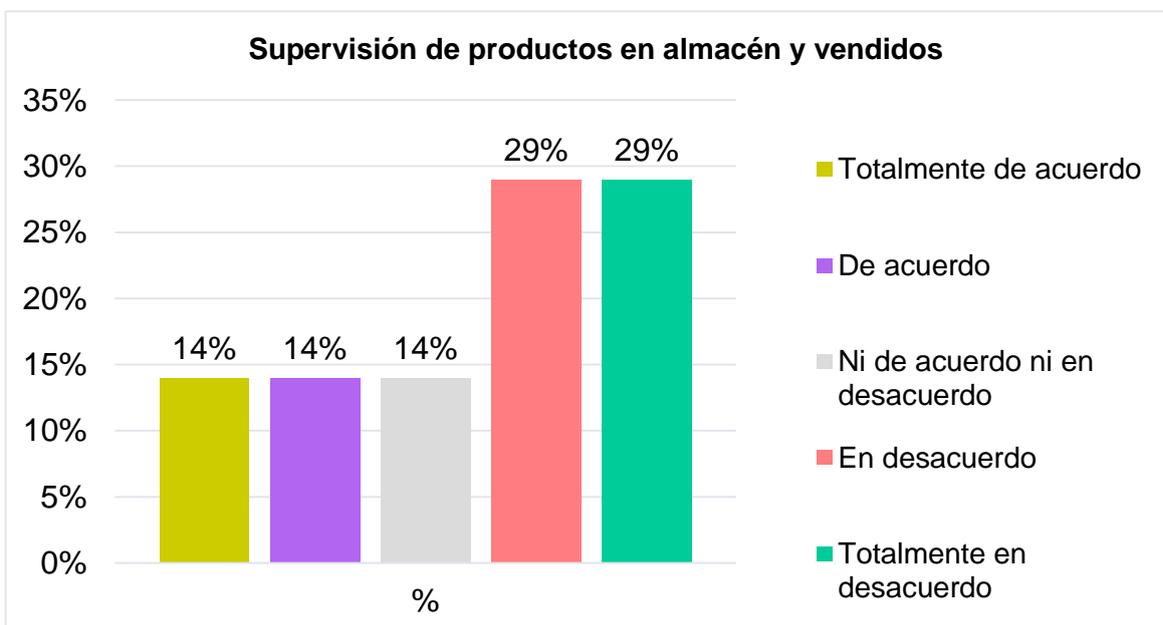


Figura 7. Supervisión de stock de productos en almacén y vendidos
Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

INTERPRETACION: Solo el 14% de los encuestados muestra estar totalmente de acuerdo de que se maneje una supervisión periódica al stock de productos en el almacén y una supervisión a los productos vendidos, el otro 14% muestra estar de acuerdo, y el otro 14% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 29% de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo y el restante 29% manifiesta estar totalmente en desacuerdo. Se indica que la mayoría cree que no es eficiente la supervisión de stock y de productos vendidos.

Pregunta 6. ¿Considera usted que la ausencia de procedimientos asignados para gestionar los inventarios ha tenido como consecuencia la pérdida por robo y/o vencimiento de productos?

Tabla 17. Pérdidas por robo y/o vencimiento de productos

CATEGORÍA		FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	%	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Totalmente de acuerdo	1	5	0.71	71%	71%
De acuerdo	2	2	0.29	29%	100%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	0	0.00	0%	100%
En desacuerdo	4	0	0.00	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	5	0	0.00	0%	100%
TOTAL		7	1	100%	

*Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia*

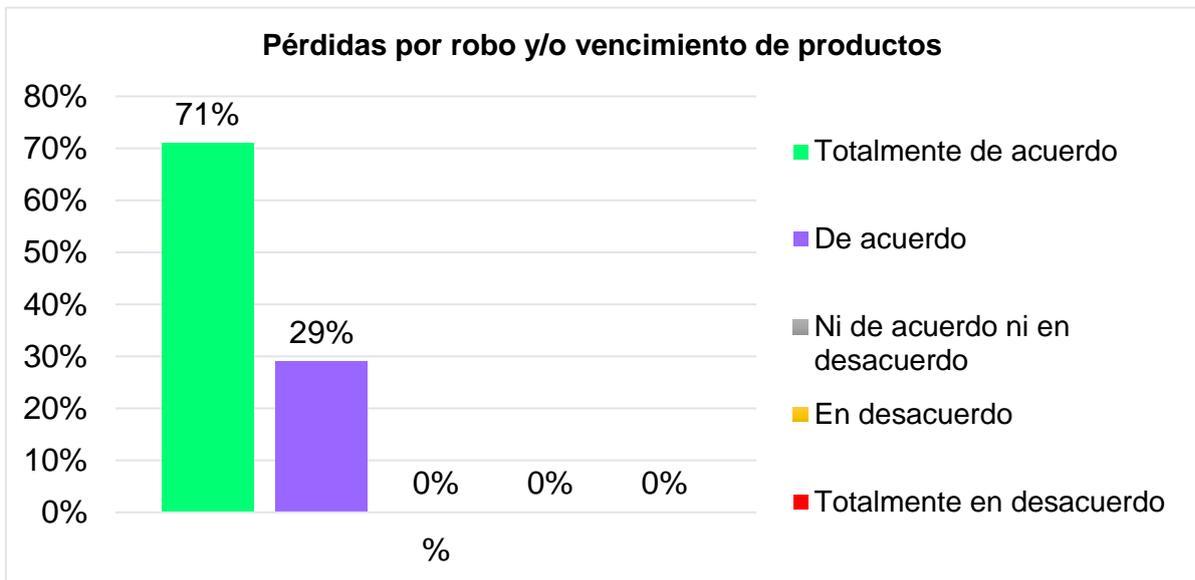


Figura 8. Pérdidas por robo y/o vencimiento de productos
Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

INTERPRETACION: La rentabilidad de una empresa es su razón de ser y el inventario es uno de los principales activos de CARTIM SAC, su adecuado manejo determinará las ganancias y pérdidas, es por este motivo que, el 100% de encuestados, está consciente que la falta de una gestión de inventarios eficiente trae consecuencias como la pérdida por robo y vencimientos de productos.

Pregunta 7. ¿Considera usted necesario implementar un área de logística donde se realice la contratación de talento humano para destinar funciones exclusivas para el área?

Tabla 18. Implementación del área de logística

CATEGORÍA		FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	%	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Totalmente de acuerdo	1	4	0.57	57%	57%
De acuerdo	2	3	0.43	43%	100%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	0	0.00	0%	100%
En desacuerdo	4	0	0.00	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	5	0	0.00	0%	100%
TOTAL		7	1	100%	

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

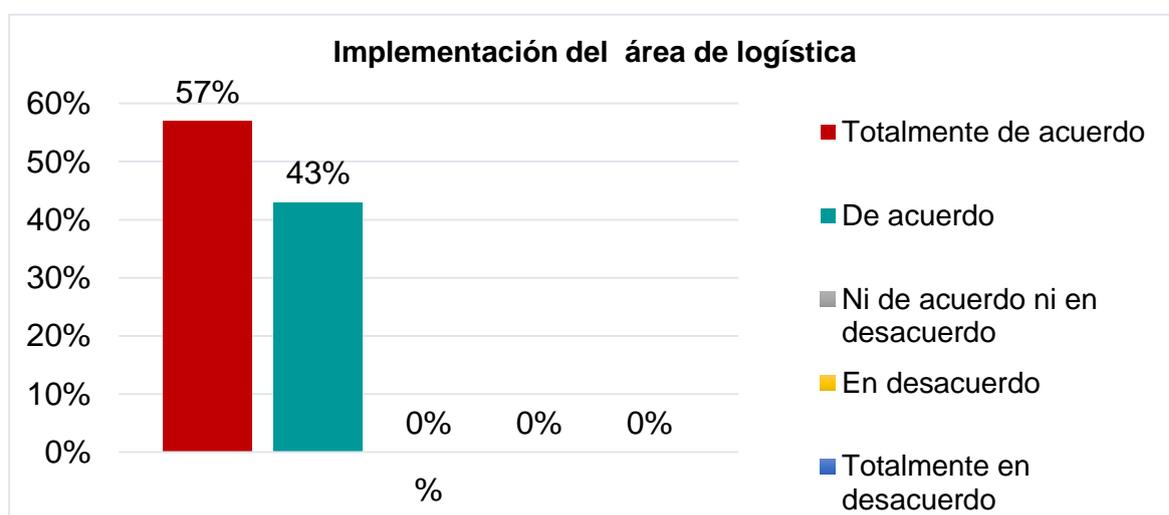


Figura 9. Implementación del área de logística
Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

INTERPRETACION: El 57% de los encuestados está totalmente de acuerdo de implementar un área de logística, el otro 43% también está convencido del beneficio que traería para la empresa el destinar funciones y normas para una mejor gestión de los inventarios y potencializar el desempeño del almacén.

Pregunta 8. ¿Considera importante que se implementen métodos de gestión los cuales ayude a un mejor control de mercadería en la empresa?

Tabla 19. Métodos de gestión

CATEGORÍA		FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	%	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Totalmente de acuerdo	1	5	0.71	71%	71%
De acuerdo	2	2	0.29	29%	100%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	0	0.00	0%	100%
En desacuerdo	4	0	0.00	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	5	0	0.00	0%	100%
TOTAL		7	1	100%	

Elaboración: Propia
Fuente: Cuestionario

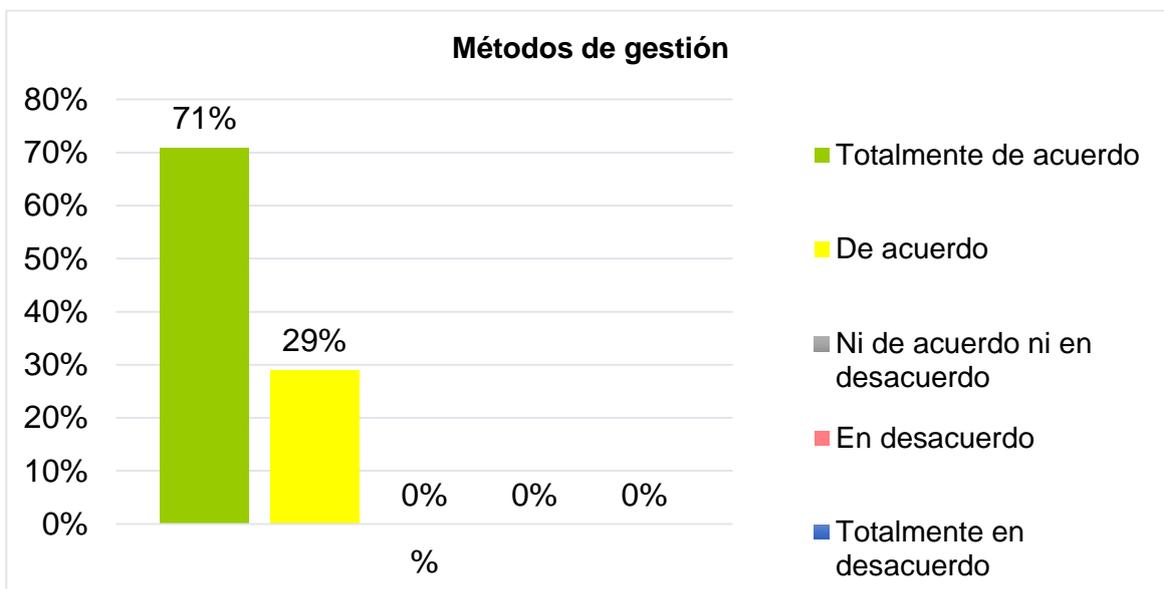


Figura 10. Métodos de gestión
 Fuente: Cuestionario
 Elaboración: Propia

INTERPRETACION: Esta pregunta tiene la intención de conocer la opinión de los encuestados respecto a las posibles ventajas de integrar métodos de gestión de inventarios; es así que todos aciertan en que la aplicación de métodos de gestión por procesos para controlar el inventario mejoraría la rentabilidad de la empresa.

Pregunta 9. ¿Cree usted que la empresa necesita una modificación en el flujograma que describe cómo se lleva a cabo el proceso de almacenaje de mercadería?

Tabla 20. Flujogramas de proceso de almacenaje

CATEGORÍA		FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	%	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Totalmente de acuerdo	1	3	0.43	43%	43%
De acuerdo	2	4	0.57	57%	100%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	0	0.00	0%	100%
En desacuerdo	4	0	0.00	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	5	0	0.00	0%	100%
TOTAL		7	1	100%	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

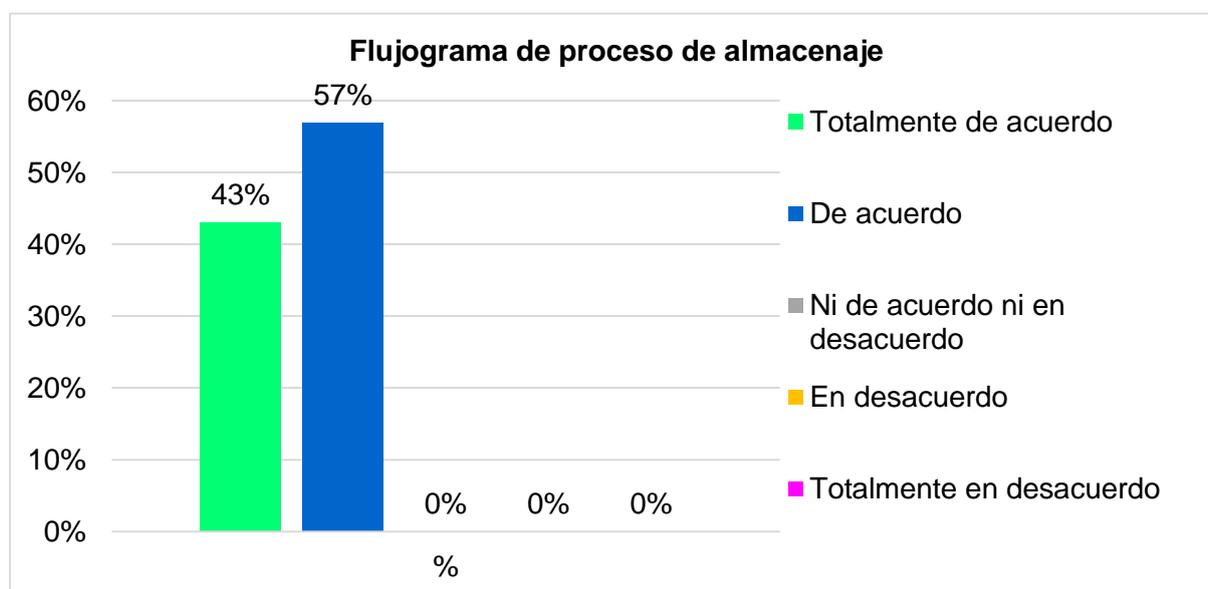


Figura 11. Flujograma de proceso de almacenaje

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

INTERPRETACION: Todos los encuestados afirman que el flujograma de procesos de almacenaje debe ser modificado ya que traería un mejor desarrollo en el almacén, buscando de esta forma que genere beneficios económicos para a la empresa.

Pregunta 10. ¿Cree usted necesario verificar las unidades indicadas en facturas, en cuanto a número y calidad, con lo recepcionado en el Departamento de Almacén?

Tabla 21. Recepción de productos al almacén

CATEGORIA		FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	%	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Totalmente de acuerdo	1	4	0.57	57%	57%
De acuerdo	2	3	0.43	43%	100%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	0	0.00	0%	100%
En desacuerdo	4	0	0.00	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	5	0	0.00	0%	100%
TOTAL		7	1	100%	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

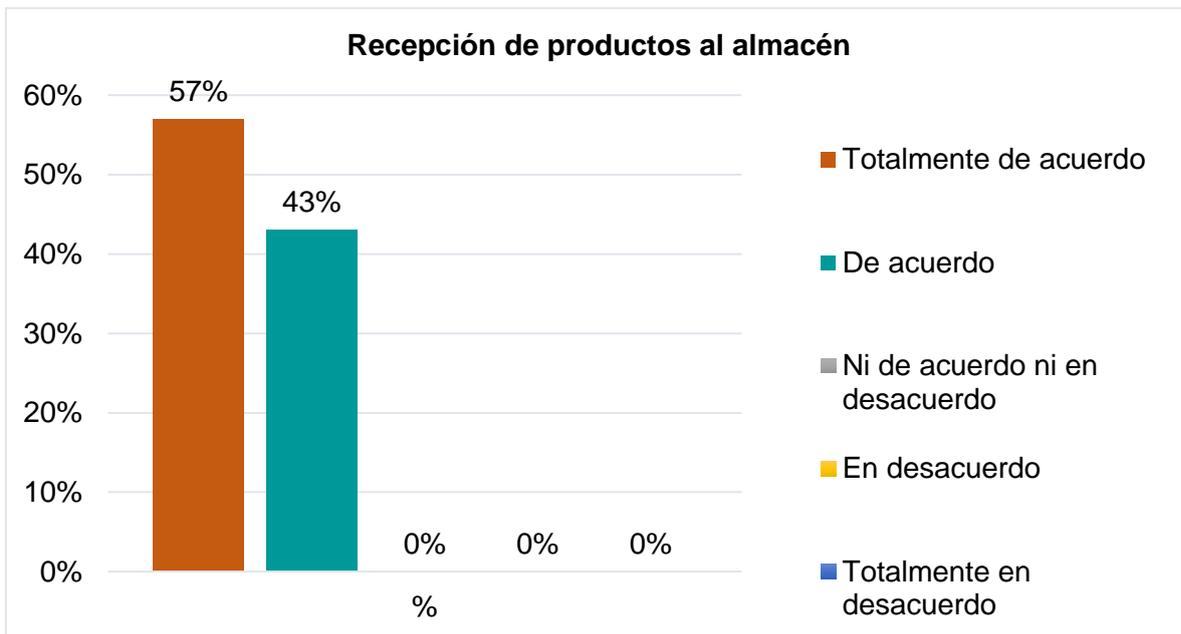


Figura 12. Recepción de productos al almacén
Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

INTERPRETACION: EL 57% de los encuestados afirma estar totalmente de acuerdo con verificar las unidades que se encuentren en las facturas de compra con lo que ingrese al almacén, el otro 43% muestra estar de acuerdo. Por lo tanto, el corroborar que los productos sean verificados por cantidad y calidad facultará un mejor control en el área del almacén y las otras áreas de la empresa.

Pregunta 11. ¿Considera usted que un instrumento de control para la entrada y salida de la mercadería del almacén sea indispensable?

Tabla 22. Instrumento de control para el almacén

CATEGORÍA		FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	%	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Totalmente de acuerdo	1	3	0.43	43%	43%
De acuerdo	2	4	0.57	57%	100%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	0	0.00	0%	100%
En desacuerdo	4	0	0.00	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	5	0	0.00	0%	100%
TOTAL		7	1	100%	

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

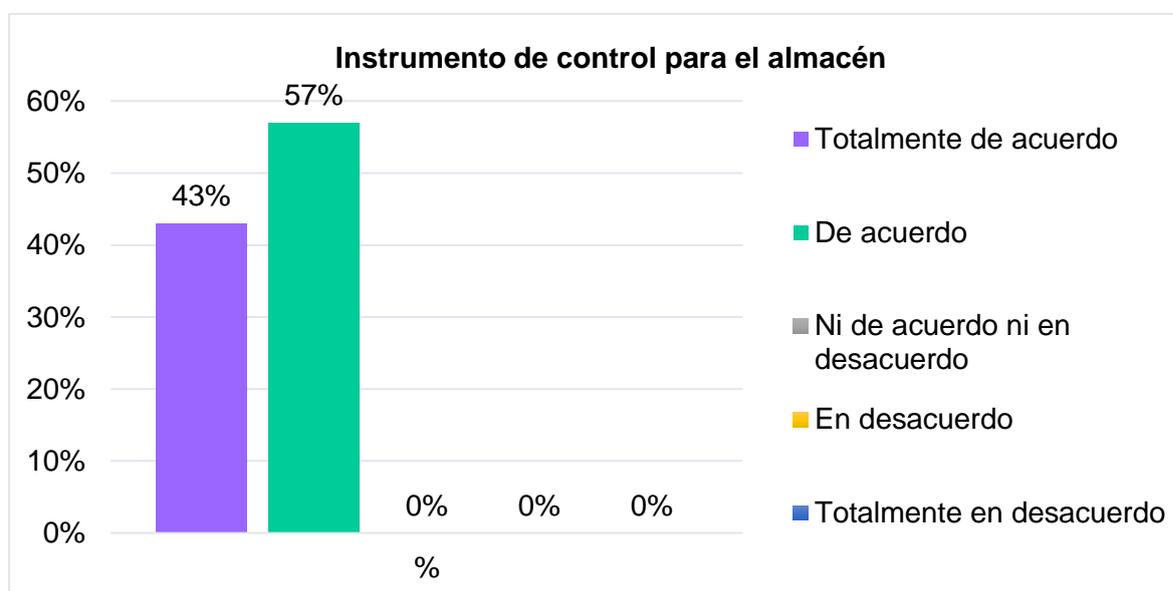


Figura 13. Instrumento de control para el almacén
Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

INTERPRETACION: Todos los encuestados coinciden con que implementar instrumentos de control de los productos de entradas y salidas del almacén, es totalmente indispensable, ya que traería reducción de productos que estén próximos a vencer.

Pregunta 12. ¿Considera necesario llevar un control y registro donde quede evidenciado que el listado de la mercadería en el sistema sea el mismo inventariado en el almacén?

Tabla 23. Control en el sistema de registro de productos de la empresa

CATEGORÍA		FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	%	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
Totalmente de acuerdo	1	5	0.71	71%	71%
De acuerdo	2	1	0.14	14%	86%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	1	0.14	14%	100%
En desacuerdo	4	0	0.00	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	5	0	0.00	0%	100%
TOTAL		7	1	100%	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

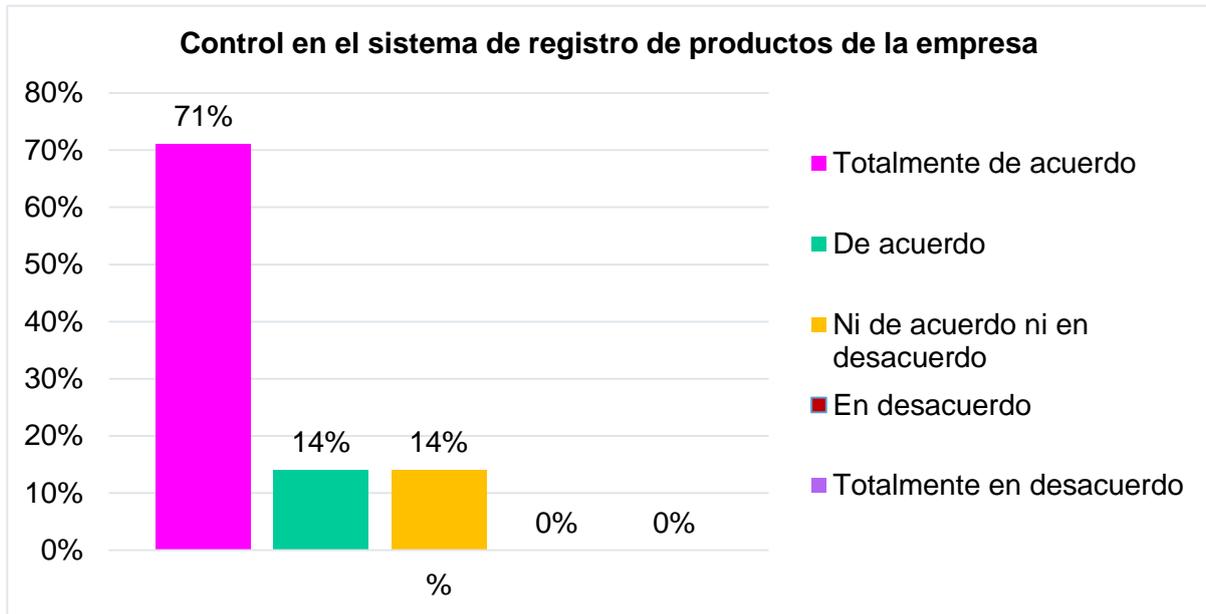


Figura 14. Control en el sistema de registro de productos de la empresa
Fuente: Cuestionario
Elaboración: Propia

INTERPRETACION: El 71% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que no solo se debe llevar un registro de lo inventariado en el almacén, sino también evidencias que sirvan para conocer que los productos que existen en sistema sean los mismos que se encuentren en el almacén.

4.3. Definición de propuestas y plan de acción

La presente investigación busca contribuir al correcto desempeño de la empresa CARTIM SAC, en base a la implementación del área de logística, que se hará cargo de reorganizar el almacén e implementar el control de inventarios a través de los métodos propuestos.

La principal motivación para elegir un método de valuación de inventario es presentar a la empresa un plan de control y rotación de inventarios, que ayude y

permita a sus directivos mejorar el proceso de ingreso y salida de mercaderías de la empresa. Con esta información la dirección estará en capacidad de tomar la mejor decisión sobre: la cantidad de mercadería a comprar, que mercadería comprar y cada cuanto tiempo comprar.

Como ya se indicó anteriormente la empresa no cuenta con un área de logística, los colaboradores de la empresa manejan sus inventarios de manera empírica, el almacén no tiene un orden adecuado en el cual se pueda obtener los productos para su posterior venta.

4.3.1. Propuesta de Potencialización del Desempeño del Almacén basado en las 5S Japonesas

Las condiciones del almacén de la empresa reflejan una desorganización y una falta de control ya que existe una cantidad significativa de productos vencidos debido a la mala distribución y suciedad que hay dentro del almacén. La falta de señalización, y descripción, no permite el buen funcionamiento de las actividades. El no encontrar de manera rápida los productos que necesitan ser ubicados en las góndolas, origina que la mercadería se llegue a vencer y/o dañar.

Por la misma razón surge la idea de la propuesta de potencializar el almacén de la empresa CARTIM SAC por medio del método de las 5S japonesas, que se basa en la clasificación, organización, limpieza, estandarización, y la autodisciplina, lo cual dará las pautas necesarias para mejorar las condiciones de trabajo, reducir los gastos de tiempo y

energía, reducir los riesgos de accidentes o sanitarios y mejorar la calidad del trabajo.

4.3.1.1. SEIRI (CLASIFICACIÓN)

En esta primera fase, la investigación se centrará en identificar y separar los productos que tiene mayor rotación, de los que tiene menor rotación, como también de los productos vencidos y de los que ya se encuentran próximos a vencer. El objetivo de esta fase es contar con un área de trabajo en donde solo esté los productos necesarios.

Se identifican todos los productos innecesarios en el almacén. Para llevar a cabo esta tarea se podrá utilizar la técnica de la etiqueta, la cual consiste en etiquetar con unas tarjetas de color rojo todos los productos vencidos , lo cual se le comunica al área administrativa para separarla del almacén , la tarjeta amarilla para los productos que están próximos a vencer, lo cual se le comunica al área administrativa para dar luz verde a la realización de ofertas y promociones para que pueda ser vendida antes de vencer , la tarjeta naranja para los productos que tiene una menor rotación y la tarjeta verde para los productos que tiene mayor rotación.

Se pretende implementar la clasificación SEIRI para los productos de la empresa CARTIM SAC, con tarjetas de los siguientes colores:

Tabla 24. Tarjetas de color

Productos vencidos	Red
Productos por vencer	Yellow
Productos con menor rotación	Orange
Productos con mayor rotación	Green

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

a) Beneficios

- Área de trabajo más segura
- Liberar espacio útil del almacén
- Reducir tiempos de despacho
- Mejorar el control visual de stocks.

b) Pasos

Los pasos establecidos para la ejecución de la lista de los productos vencidos y los que están próximos a vencer, son los siguientes:

- Realizar una lista de los productos vencidos y los que estén próximos a vencer, resaltando su ubicación, cantidad y posible acción sugerida para su reubicación o eliminación; esta lista será realizada por el encargado del almacén.
- Diseñar tarjetas de colores que permitan marcar o denunciar que existe algún producto fuera de lugar o innecesario.

c) Tarjetas de color

- La tarjeta verde identificará los productos de mayor rotación, para realizar el proceso de adquisición y no quedar sin stock, ni espacios libres en tienda y esta llegue a verse desabastecida.
- La tarjeta naranja identificará los productos de menor rotación, para controlar la cantidad que se pedirá en la siguiente adquisición del producto y así no llegue a vencer.
- La tarjeta amarilla identificará los productos que estén próximos a vencer para que se realicen promociones u ofertas, y en el caso que se encuentre cuantioso stock del producto, se venderá al precio de compra.
- La tarjeta roja identificara los productos que se encuentren vencidos y tengan que ser retirados del almacén.

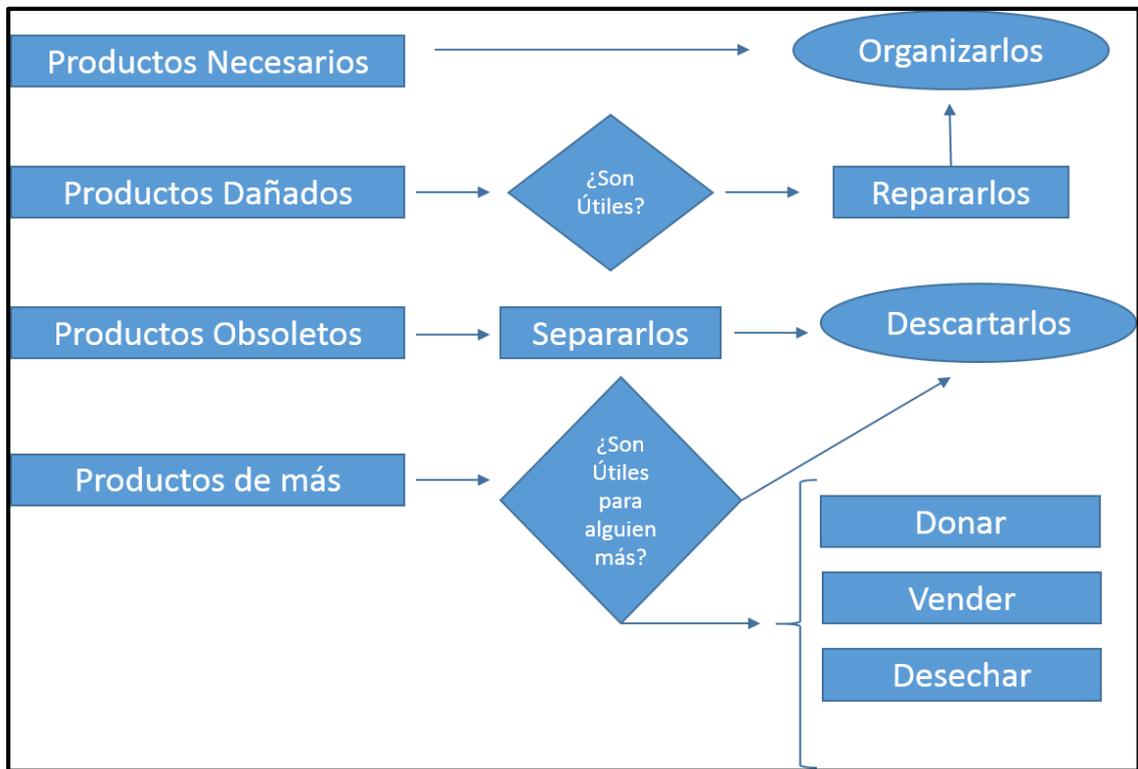


Figura 15. Flujograma sugerido para la clasificación de productos
 Fuente: Vargas, H. (2004)
 Elaboración: Propia

4.3.1.2. SEITON (ORGANIZACIÓN)

Consiste en ordenar los productos del almacén, de manera que sea sencillo de encontrar y rápido de reponer. El objetivo de esta tarea es que exista un lugar para cada producto, con su debida señalización.

Posterior al proceso de clasificación de los productos que se propone en la empresa CARTIM SAC, donde se hace visible toda la desorganización en la que se encuentra, con esta tarea se procede a establecer los productos colocándolos en sus

debidas góndolas, de forma ordenada y señalizada para su mejor localización, búsqueda y despacho.

Las normas de Seiton:

- Organizar racionalmente el puesto de trabajo (proximidad, objetos pesados fáciles de coger o sobre un soporte).
- Definir las reglas de ordenamiento.
- Hacer obvia la colocación de los objetos.
- Los objetos de uso frecuente deben estar cerca del almacenista.
- Clasificar los objetos por orden de utilización.
- Estandarizar los SEISO (LIMPIEZA)

4.3.1.3. SEISO (LIMPIEZA)

Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los productos se encuentran siempre en perfecto estado. El incumplimiento de la limpieza puede tener muchas consecuencias, provocando daños a los productos por consecuencia estos no podrían ser vendidos.

Los beneficios de aplicar Seiso:

- Reduce el riesgo potencial de que se produzcan accidentes.
- Mejora el bienestar físico y mental del trabajador.

- Se reducen las búsquedas de los productos.
- Mejora la calidad del producto y se evitan el deterioro por suciedad y contaminación.

Se deben implementar una serie de pasos que ayuden a crear el hábito de mantener el área de trabajo en buenas condiciones. El proceso de implementación se debe apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización, como también el tiempo requerido para la ejecución tales como:

- Realizar Campañas de orden y limpieza, de esta manera se eliminarían los elementos innecesarios y limpiar equipos, pasillos y góndolas.
- Al tratarse de un equipo reducido será necesario dividir y asignar responsabilidades por cada zona de trabajo, en esta zona se debe registrar un gráfico en donde se puntualice la responsabilidad de los trabajadores.
- Preparar un manual de entrenamiento para limpieza en donde se incluyan gráficos de asignación de áreas, formas de utilizar elementos de limpieza, detergentes, jabones, alcohol, agua, como también la frecuencia y el tiempo para la labor.
- Preparar los lineamientos para la limpieza, el personal debe estar entrenado sobre el empleo y uso de estos

suministros desde el punto de vista de seguridad y conservación del área de trabajo.

La implementación del SEISO en la empresa CARTIM SAC debe de ir de la mano con todas las 5S Japonesas para tener un resultado completo, es decir mejorar las condiciones de trabajo, reducir los gastos de tiempo y energía, reducir los riesgos de accidentes o sanitarios y mejorar la calidad del trabajo.

4.3.1.4. SEIKETSU (ESTANDARIZAR)

Consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos. El objetivo en esta tarea es desarrollar condiciones de trabajo que eviten el retroceso de las primeras 3S.

Una vez implementada las tres primeras S, el responsable de la empresa tiene que estar pendiente que estos tres procesos se cumplan a cabalidad (clasificar, ordenar y limpiar), se tiene que crear estándares.

Estándares:

- Asignar responsabilidades.
- Dar a conocer las descripciones de cargo, para que cada persona sepa sus responsabilidades, sobre lo que tiene que hacer, cuándo, dónde y cómo hacerlo.

- Integrar en los trabajos cotidianos la implementación del Seire, Seiso y Seiton. Separar si es necesario – Situar si es necesario – Suprimir suciedad.
- Formar al personal en la creación de hábitos de trabajo para conservar el lugar de labores en perfectas condiciones.

4.3.1.5. SHITSUKE (AUTODISCIPLINA)

- Crear conciencia al personal, no se le puede exigir a un trabajador que sea ordenado, si ve a su supervisor realizando labores fuera de los parámetros de la 5S.
- Motivar y participar directamente en la promoción de las actividades.
- Desarrollar el liderazgo en los equipos de mejoras.

a) Beneficios de shitsuke

- Se crea una cultura de respeto y cuidado de los recursos de la empresa
- Se crea una disciplina para cambiar hábitos.
- Fomenta el respeto a las normas establecidas y respeto entre las personas Mejora el aspecto del sitio de trabajo.
- Se crea el convencimiento de lo que significa realizar mejoras en su lugar de trabajo.

4.3.2. Propuesta del sistema de gestión de inventarios basado en el análisis ABC.

La propuesta consiste en obtener un manejo de inventario más estricto por medio de la priorización de productos, con base al método de control de inventarios ABC.

Se propone utilizar el método de control de inventario ABC o método de clasificación ABC para dar prioridad en cuanto a cantidad a solicitar y mantener en inventario desde el punto de vista monetario, es decir de mayor a menor costo:

A: Alto volumen monetario.

B: Volumen monetario medio.

C: Bajo volumen monetario

Para ello se realizó un inventario de productos básicos que vende la empresa CARTIM SAC, detallando las unidades vendidas y costos, para posteriormente realizar la clasificación respectiva:

Tabla 25. Sistema ABC

NOMBRE DEL PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS	C/U	COSTO TOTAL	RANKING POR COSTO	POSICION	PRODUCTO	COSTO TOTAL	COSTO %	COST. % ACUMULADO	CLASIFICACION
Coca Cola Sabor Original 500ml	3,000.00	S/. 2.00	S/. 6,000.00	3	1	Stella Artois six Botella 330ml	S/. 35,640.00	53%	52.7%	A
Stella Artois six Botella 330ml	1,500.00	S/. 23.76	S/. 35,640.00	1	2	Coca Cola Sabor Original 2.25L	S/. 12,220.00	18%	70.8%	A
Kola Real Negra 400 ml	2,500.00	S/. 0.82	S/. 2,050.00	6	3	Coca Cola Sabor Original 500ml	S/. 6,000.00	9%	79.7%	A
Coca Cola Sabor Original 2.25L	2,000.00	S/. 6.11	S/. 12,220.00	2	4	Pilsen Callao uni 310ml	S/. 3,420.00	5%	84.7%	B
Four Loko Gold 473ml	200.00	S/. 7.70	S/. 1,540.00	8	5	Harina Pan 1kg G01 C.	S/. 2,600.00	4%	88.6%	B
Pilsen Callao uni 310ml	900.00	S/. 3.80	S/. 3,420.00	4	6	Kola Real Negra 400 ml	S/. 2,050.00	3%	91.6%	B
Agua San Luis Sin Gas 2.5L	650.00	S/. 2.98	S/. 1,937.00	7	7	Agua San Luis Sin Gas 2.5L	S/. 1,937.00	3%	94.5%	B
Alcohol Medicinal 500 ml. Portugal	300.00	S/. 5.09	S/. 1,527.00	9	8	Four Loko Gold 473ml	S/. 1,540.00	2%	96.8%	C
Energy Drink 300ml	500.00	S/. 1.33	S/. 665.00	10	9	Alcohol Medicinal 500 ml. Portugal	S/. 1,527.00	2%	99.0%	C
Harina Pan 1kg G01 C.	400.00	S/. 6.50	S/. 2,600.00	5	10	Energy Drink 300ml	S/. 665.00	1%	100.0%	C

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

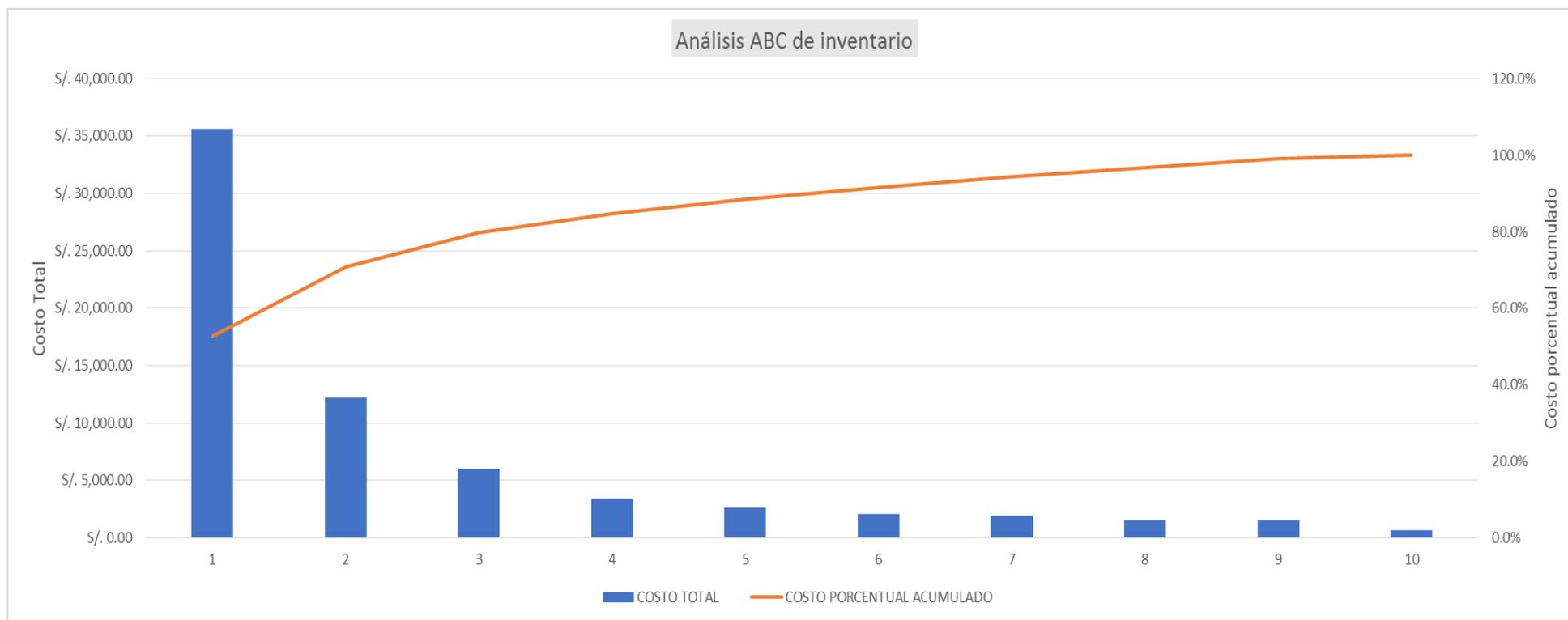


Figura 16. Análisis del ABC de inventarios
Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Porcentaje Representativo ABC

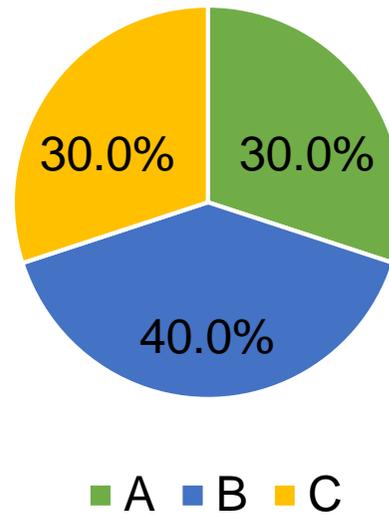


Figura 17. Clasificación ABC de CARTIM SAC

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tabla 26. Resumen de la Clasificación ABC de CARTIM SAC

CLASIFICACIÓN ABC	PARTICIPAC. ESTIMADA DE COSTO %	CANTIDAD DE PRODUCTOS	PARTICIPACIÓN	COSTO %	RESULTADOS	
					COSTO ACUMULADO	LECTURA
A	80.0%	3	30.0%	79.7%	79.7%	El 30%de los productos representan el 80% del costo
B	95.0%	4	40.0%	14.8%	94.5%	El 40%de los productos representan el 15% del costo
C	100.0%	3	30.0%	5.5%	100.0%	El 30%de los productos representan el 06% del costo

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Una vez ya concluida la clasificación ABC de los productos se puede establecer conteos cíclicos para el control interno de los mismos. Los productos que pertenecen a la categoría A, es decir los que poseen mayor valor económico, necesitan un mayor control por parte del personal, se debe realizar una revisión semanal que dé a conocer como resultado ajustar las cantidades y reducir las existencias.

Para los productos que conforman las categorías B y C, necesitan un nivel de control intermedio bajo. A estos productos se los podría contar mensualmente y ajustar sus cantidades de existencias para que tengan un mejor flujo. Así el inventario que se realice cada año para el balance de la empresa no resultará complejo porque las cantidades de productos están debidamente actualizadas.

El sistema ABC al clasificar los productos de acuerdo a su influencia en los costos generales del inventario, resulta idóneo para la propuesta de mejora en el desempeño de almacén y la gestión de inventarios en la empresa CARTIM SAC, por cuanto permite priorizar sus productos de mayor impacto en los beneficios de la empresa, en base a su importancia, fundamentalmente por el valor económico y rotación generada.

Tareas para la implementación de los métodos ABC y 5S japonesas

- Contratar un asesor externo encargado en la gestión de mercadería y almacén con especialidad en métodos de control de inventarios.
- Iniciar una capacitación al personal con el fin de aplicar los métodos propuestos.
- Realizar una encuesta para determinar si los trabajadores están adquiriendo los conocimientos necesarios para la implementación de los métodos que se aplicarán.

Presupuesto para la implementación de los métodos ABC y 5S japonesas:

- S/ 500.00

Encargados para la implementación de los métodos ABC y 5S japonesas:

- Gerente General, Administrador y Supervisor

Mecanismos de control para la implementación de los métodos ABC y 5S japonesas:

- Análisis del sistema permanente de inventarios - registro continuo con alto grado de control.

Valor esperado para la implementación de los métodos ABC y 5S japonesas:

- 95%

4.3.3. Propuesta para la implementación del método de valuación PEPS

La empresa CARTIM SAC no cuenta con la información necesaria de inventarios por lo que es de suma importancia proponer que se implementen algunos documentos que son importantes para poder administrar y controlar el inventario.

Para la administración del inventario se debe tener en cuenta cada uno de los movimientos de materiales que se realicen; así como también, los registros que éstos generen. El problema consiste en que lo físico no concuerda con el registro que se maneje (kárdex o sistema).

La información que se genere por el ingreso o egreso de los materiales, devolución de artículos y pedidos a proveedores debe de ser una información confiable, exacta y consistente. Se trata fundamentalmente de instaurar un eficiente manejo de las transacciones y registros referentes al uso, de tal manera que la información esté disponible cuando gerencia lo requiera para análisis de la situación de la empresa.

Tareas para la implementación del método de valuación PEPS.

- Contratar un especialista en la ejecución sobre el método de valuación PEPS.
- Realizar una reunión con la gerencia donde se determine los parámetros a seguir para poder adoptar el método de valuación PEPS.

Presupuesto:

- S/300.00

Encargado:

- Gerente General

Mecanismo de control:

- Emisión del Informe de control de las entradas y salidas de los productos en el registro estructurado kardex.

Valor esperado:

- 95%

Responsable del seguimiento:

- Administrador y Supervisor

4.3.4. Propuesta de la implementación del área de logística

Tabla 27. Descripción de las Funciones por Cargo

UNIDAD ORGANICA	ÁREA DE LOGÍSTICA
CARGO ESTRUCTURAL	JEFE DE ÁREA DE LOGÍSTICA

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Función básica

Custodiar la adecuada protección, control, movimiento y mantenimiento de los productos en el almacén.

Funciones específicas

- a) Recibir y entregar productos, de acuerdo a los requerimientos.
- b) Presentar en forma oportuna los requerimientos de productos solicitados.
- c) Preparar y emitir las notas de ingreso y salida de los productos del almacén.
- d) Llevar un control estricto de la distribución de los productos.
- e) Tener actualizado, diariamente, en el registro estructurado Kardex el ingreso o salida de productos.
- f) Brindar su apoyo en las actividades de inventario cuando es requerido.
- g) Velar por el uso y buen estado de los productos, equipos y herramientas, asignados a su área de trabajo.

4.3.4.1. Procedimiento del área de logística

Tabla 28. Procedimiento 01 - Requerimiento de compra

PROCEDIMIENTO N° 1	REQUERIMIENTO DE COMPRA
OBJETIVO	IDENTIFICAR LA CARENCIA DE INSUMOS PARA EL STOCK
Mediante este proceso se desarrollará el mecanismo de compras de la mercadería requerida, según:	
I.	Se procederá a verificar el stock existente, previo a la petición de productos a los proveedores.
II.	Previa solicitud de compra Se revisará de manera continua el sistema informático de control de inventarios de la empresa, con el fin de determinar cuáles son los productos que deben ser solicitados.

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tabla 29. Procedimiento 02 - Selección del proveedor

PROCEDIMIENTO N° 2	ELECCIÓN DEL PROVEEDOR
OBJETIVO	ADQUIRIR MERCADERÍA DE CALIDAD Y PRECIOS ACCESIBLES A LA EMPRESA
<p>Mediante este proceso se analizan las ofertas de los proveedores y se elige la alternativa que esté al alcance de la empresa.</p>	
<p>1. Calificación de proveedor</p> <p>Se procederá a cotizar los precios que las empresas proveedoras han establecido para los productos y artículos requeridos.</p>	
<p>2. Cotizaciones</p> <p>Solicitar por lo menos 2 a 3 cotizaciones, en caso de ser nuevos proveedores; posteriormente realizar pruebas de satisfacción y seleccionar aquel que cumple con los requisitos</p>	
<p>3. Evaluación de la alternativa más conveniente</p> <p>Se seleccionará/n la empresa proveedora que ofrezca/n la mejor opción de compra (precio, calidad, facilidad de pago).</p>	

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tabla 11 Procedimiento 03 - Adquisición de Mercadería

PROCEDIMIENTO N° 3	ADQUISICIÓN Y RECEPCIÓN DE MERCADERÍA
OBJETIVO	ADQUIRIR MERCADERÍA SIGUIENDO LOS DETERMINADOS LINEAMIENTOS
<p>1. Se fijará la fecha de entrega de la mercadería solicitada con la empresa proveedora. Considerando el número de productos y las características del mismo se establecerán fechas mínimas y máximas de entrega.</p>	
<p>2. Recepción de la mercadería solicitada, donde se verifica lo siguiente:</p>	
<p>a) El comprobante con todos los datos correctamente llenados. b) El comprobante recepcionado debe coincidir con la orden de compra realizada.</p>	
<p>3. Envío de productos a almacén</p>	
<p>a) Se realizará la constatación física de los productos solicitados, comparando a lo que se indica en la factura con los productos recibidos- existentes. b) Verificar el tiempo de entrega, y la condición de los productos solicitados. Para lo cual se llenará la ficha de recepción de mercadería.</p>	
<p>El área de Logística se encarga de supervisar el comprobante de ingreso de la mercadería adquirida.</p>	

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tabla 31. Procedimiento 04 - Envío de documentación al auxiliar contable

PROCEDIMIENTO N° 4	ENVÍO DE DOCUMENTOS AL ÁREA CONTABLE
OBJETIVO	REGISTRAR TODOS LOS DOCUMENTOS DE ADQUISICIONES REALIZADAS
<p>1. La documentación recibida de la compra es enviada al contador para su registro contable y archivo.</p>	
<p>2. Ingresar la mercadería recibida al sistema informático de inventarios manejado por "CARTIM SAC".</p>	

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Tareas para la implementación del área de logística:

- Realizar una convocatoria para los puestos de almacenero y asistente de almacén.
- Definir las funciones, responsabilidades y beneficios con el trabajador.
- Contratar a los especialistas en el área.

Presupuesto:

- S/ 1000.00

Encargado:

- Gerente General y Administrador

Mecanismos de control:

- Ratio de rotación de inventarios

Valor esperado:

- 85%

Responsable de seguimiento:

- Administrador y Supervisor

4.3.5. Diseño de implementación del nuevo flujograma

Tabla 32. Flujoograma CARTIM SAC

PROCESO	FLUJOGRAMA
I. El proceso de compras comienza cuando un consumidor se da cuenta de que tiene una necesidad. Se da cuenta de que tiene un problema que desea resolver o un vacío que desea llenar.	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> COMPRAS[COMPRAS] COMPRAS --> VERIFICACION{VERIFICACIÓN DE STOCKS} VERIFICACION -- SI --> SALIDA[SALIDA DE ALMACÉN] SALIDA --> VENTA[VENTA DEL PRODUCTO] VENTA --> FIN1((FIN)) VERIFICACION -- NO --> BUSCAR[BUSCAR PROVEEDOR] BUSCAR --> TIENE{TIENE PROVEEDOR} TIENE -- SI --> COTIZACION[COTIZACIÓN DE PRECIOS] COTIZACION --> SELECCION[SELECCIÓN DE EMPRESA PROVEEDORA] SELECCION --> CUMPLE{¿CUMPLE CON LOS REQUERIMIENTOS?} CUMPLE -- SI CUMPLE SE CONTINUA EL PROCESO --> COMPRAR[COMPRAR EL PRODUCTO] COMPRAR --> RECEPCION[RECEPCIÓN DE MERCADERIA] RECEPCION --> FIN2((FIN)) CUMPLE -- SI NO CUMPLE SE RECHAZA --> CUMPLE TIENE -- NO --> SELECCION_PROV[SELECCIÓN DE PROVEEDOR] </pre>
II. La persona encargada procede a verificar el stock de productos ya existentes en CARTIM SAC.	
III. Se hace entrega de información de stock necesario.	
IV. Si se encuentra el producto se le da salida del almacén para su posterior venta.	
V. Si no se encuentra, se cotizará los precios para los productos requeridos.	
VI. Se hace selección de la empresa proveedora que ofrezca la mejor calidad, precio y/o facilidades de pago.	
VII. Si las compras solicitadas a nuestros proveedores pasan los requerimientos establecidos se procede con la adquisición y recepción de los productos.	
VIII. El almacenero recibirá la mercadería para acomodarla en su respectiva góndola y la factura para entregársela al asistente de almacén, procediéndose a registrar los productos.	

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tareas de implementación del nuevo flujograma:

- Rediseñar un nuevo diagrama de flujos en donde se detallen los procesos a seguir desde el ingreso, almacenaje y salida de la mercadería.
- Reunión con la gerencia para presentar el nuevo flujograma con el fin de recibir la aprobación para su posterior aplicación.
- Presentar a las diversas áreas el nuevo desarrollo de procesos que se encuentran plasmados en el flujograma.

Presupuesto:

- S/ 200.00

Encargado:

- Gerente General y Administrador

Clave de procesos:

- Análisis del flujograma que establece los puntos críticos que son vitales en el proceso cuyo fallo en el cumplimiento puede dejar expuestos fraudes y mermas

Valor esperado:

- 85%

Responsable de seguimiento:

- Administrador y Supervisor

CAPITULO V

SUGERENCIAS

- Incentivar a los empleados que participen directa o indirectamente en cada una de las propuestas mencionadas en la presente investigación.
- Realizar planificación anual de las compras, actividades de inventario con capacidad de reprogramación, ya que pueden existir inconvenientes futuros.
- Apoyar a los responsables encargados de llevar a cabo la supervisión, control de las actividades de inventario, con el objetivo de dar un seguimiento a los métodos.
- Tratar de reducir la inversión de mercadería innecesaria, puesto que los recursos que se destinan pueden ser mejor invertidos. Tener mercadería sin rotación puede significar gastos que podrían evitarse, como por ejemplo almacenaje.
- Realizar seguimiento detallado a los costos, inversión e ingresos generados por la propuesta de mejora planteada, a fin de verificar los resultados obtenidos.
- Asegurarse que la empresa cuente con inventario suficiente, dependiendo de la demanda de artículos; se puede realizar comparaciones con años anteriores, durabilidad, o simplemente puede depender de temporadas.
- Implementar la propuesta de mejora en el menor tiempo posible, debido a que el deficiente desempeño del almacén genera pérdidas considerables para la empresa.

- Instaurar a largo plazo un nuevo software de control, con tecnología actual, que facilite información de los registros en tiempo real, sin tener que depender del internet.

CONCLUSIONES

La propuesta de mejora planteada en la presente investigación potenciará el desempeño del almacén y la gestión de inventarios de la empresa CARTIM SAC, implementando el área de logística y poniendo en marcha el correcto control de inventarios. En principio se aplicará la metodología de las 5S para reorganizar el almacén, así mismo, mecanismos de control como el método de inventario ABC y el método de valuación de inventarios PEPS. Por tanto, la presente investigación identifica cuales son los problemas que afectan al desarrollo de la empresa y crea herramientas idóneas para ello.

Cumpliendo con el primer objetivo específico, a través del trabajo de investigación realizado a la empresa CARTIM SAC se diagnosticó la situación actual de la gestión de almacén, donde se encontró una deficiente gestión de inventarios debido a la falta de segregación de funciones, ya que no se cuenta con un área de logística, ocasionando pérdidas, daños y vencimiento de productos afectando monetariamente a la empresa.

Cumpliendo con el segundo objetivo específico, se implementará la propuesta de mejora, asignando funciones a cada trabajador del área de logística, donde a partir de ello se diseñará un flujograma para la mejora continua del proceso de almacenaje, con lo que se busca erradicar problemas de desfalcos de stock en el sistema.

Cumpliendo con el tercer objetivo específico, se implementaron mecanismos de control: Método de control de inventarios ABC, 5S y método de valuación PEPS; como fiscalización y valoración de las actividades que se

desarrollan a diario, así como procurar que la propuesta de mejora cumpla sus objetivos y corrijan las desviaciones.

RECOMENDACIONES

La presente investigación identifica cuales son los problemas que afectan el desarrollo de la organización , por tal motivo se recomienda a la empresa CARTIM SAC de la ciudad de Tacna que potencialice el desempeño del almacén y la gestión de inventarios ,donde se implemente el área de logística para que se ponga en marcha el correcto control de inventarios, aplicando la metodología de las 5S ,incentivando a los empleados seguir paso a paso los lineamientos de este método de organización , así mismo se aplique mecanismos de control como el método de inventario ABC y el método de valuación de inventarios PEPS por consiguiente dar seguimiento a fin de verificar los resultados obtenidos.

Luego de analizar la situación en la que se encuentra la empresa, donde se observó productos vencidos, dañados y sustraídos, se recomienda reorganizar el flujograma de procesos implementando el área de logística, de tal manera se pueda potencializar y se lleve una correcta gestión de inventarios a través de los métodos de organización propuestos, siendo estos debidamente desarrollados paso a paso en el transcurso en que se desarrolla cada proceso de trabajo.

Se recomienda segregar las funciones del personal luego de haber implementado el área de logística y así se evite pérdidas, daños y vencimiento de los productos, de tal forma aplicar el nuevo flujograma, ejecutándose los métodos de reorganización ABC, 5S japonesas y el método de valuación PEPS.

Se recomienda llevar indicadores de control con el fin de medir el grado de cumplimiento de los objetivos esperando de esta forma pueda presentar cambios positivos en cuanto a la rentabilidad que se desea obtener.

BIBLIOGRAFIA

- Alarcón, A. (2019). *Gestión de almacenaje para reducir el tiempo de despacho en una distribuidora en Lima*. Repositorio de la Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado de: [https://
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8970/1/2019_Alarcon-Casa%C3%B1a.pdf](https://http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8970/1/2019_Alarcon-Casa%C3%B1a.pdf)
- Aldavert, J., Vidal, E., Lorente, J. J., & Aldavert, X. (2018). *5S para la mejora continua*. Barcelona, España: Editorial Cims © Midac.
- Anaya, J. J. (2008) *Análisis, diseño y organización de almacén*. España: Editorial ESIC.
- Ayala, S. A., & Sánchez, A. J. (2020). *El control de inventarios y su incidencia en la gestión financiera de la empresa Rust-Oleum Perú SAC, Miraflores, 2017*. (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/11537/26419>
- Escobar, J. (2007). *El flujo logístico de almacenaje*. Madrid, España: Compras y Existencias S. L.
- Flamarique, S. (2018). *Gestión de existencias en el almacén*. Madrid, España: Marge Books
- Fuertes, J. A. (2015). *Métodos, técnicas y sistemas de valuación de inventarios*. Madrid, España: Gestión Joven.
- Granda, G. L., & Rodríguez, R. E. (2013). *Diseño de un sistema de control basado en el Método ABC de gestión de inventarios, a través de indicadores de medición aplicado a un estudio fotográfico en la ciudad de Machala*.

Repositorio de la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Recuperado de:
<http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/25082>

Hernández, J. A. (2016). *Propuesta de implementación de la herramienta de mejora continua 5s en los almacenes de los Talleres Aeronáuticos de reparación en Bogota D.C. – Colombia*. Repositorio de la Universidad Militar Nueva Granada Bogotá D.C. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/15453>

López, J. L., (2014), *Gestión de Inventarios*. Madrid, España: Editorial Elearning S.L

Marín, L. E. (2018). *Gestión de almacenes para el fortalecimiento de la administración de inventarios*. Ecuador.

Meana, P. (2017). *Gestión de inventarios*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, SA.

Moreno, J. C. (2014). *Mantenimiento del Subsistema Físico de Sistemas Informáticos*. Madrid, España: Editorial RA-MA, S.A.

Navarrete, C. V., & Gutiérrez, O. P. (2017). *Métodos para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones en la gestión de inventarios*. Madrid, España: Revista Ciencia UNEMI.

Rodríguez, H. H. (2017). *Implementación de la gestión de inventarios para optimizar el control del almacén de materias primas*. Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/19956>

Universidad Manuela Beltrán. (2009) *Tecnología de manipulación y almacenamiento introducción a la gestión de almacenes*.

ANEXOS

Anexo 1. Definición de propuesta y planes de acción

PROBLEMAS	ACCIONES	TAREAS	PRESUPUESTO	ENCARGADO
Falta de un método de control de Inventarios	Implementar el método de valuación PEPS con el fin de facilitar la orden de salida del inventario según su fecha de ingreso al almacén.	Contratar un especialista en la ejecución sobre el método de valuación PEPS.	S/ 300.00	Gerente General
		Realizar una reunión con la gerencia donde se determine los parámetros a seguir para poder adoptar el método de valuación PEPS.		
Falta de segregación de funciones	Implementar un área de logística con el fin de planificar y gestionar el flujo de mercadería de la manera más eficaz entre los proveedores y los clientes finales.	Realizar una convocatoria para los puestos de almacenero y asistente de almacén.	S/1000.00	Gerente General Administrador
		Definir las funciones, responsabilidades y beneficios con el trabajador.		
		Contratar a los especialistas en el área.		

Pérdida, robo y vencimiento de mercadería	Establecer el método ABC y 5S japonesas para reorganizar, clasificar y controlar la mercadería.	Contratar un asesor externo encargado en la gestión de mercadería y almacén con especialidad en métodos de control de inventarios.	S/500.00	Gerente General Administrador Supervisor
		Iniciar una capacitación al personal con el fin de aplicar los métodos propuestos.		
		Realizar una encuesta para determinar si los trabajadores están adquiriendo los conocimientos necesarios para la implementación de los métodos que se aplicaran.		

<p>Incongruencias en la cantidad de productos físicos en comparación a los registrados en el sistema.</p>	<p>Rediseñar un diagrama de flujos de entradas y salidas del almacén</p>	<p>Rediseñar un nuevo diagrama de flujos en donde se detallen los procesos a seguir desde el ingreso, almacenaje y salida de la mercadería.</p>	<p>S/ 200.00</p>	<p>Gerente General Administrador</p>
		<p>Reunión con la gerencia para presentar el nuevo flujograma con el fin de recibir la aprobación para su posterior aplicación.</p>		
		<p>Presentar a las diversas áreas el nuevo desarrollo de procesos que se encuentran plasmados en el flujograma.</p>		

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

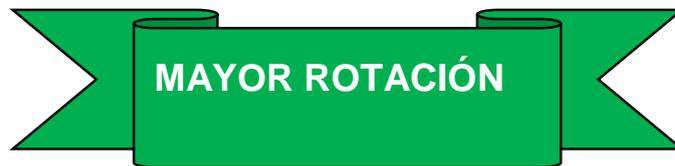
Anexo 2. Mecanismos de control y seguimiento

MECANISMOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO			
ACCIONES DE MEJORA	INDICADOR	VALOR ESPERADO	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO
Implementar el método de valuación PEPS con el fin de facilitar la orden de salida del inventario según su fecha de ingreso al almacén.	Emisión del Informe de control de las entradas y salidas de los productos en el registro estructurado kardex.	95%	Administrador Supervisor
Implementar un área de logística con el fin de planificar y gestionar el flujo de mercadería de la manera más eficaz entre los proveedores y los clientes finales.	Ratio de rotación de inventarios	85%	Administrador Supervisor
Establecer el método ABC y5S japonesas para reorganizar, clasificar y controlar la mercadería.	Análisis del sistema permanente de inventarios- registro continuo con alto grado de control.	95%	Supervisor

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Anexo 3. Diseño estandarizado de tarjetas



*Fuente: Propia
Elaboración: Propia*

Anexo 4. Operacionalización de variables detallado

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	PREGUNTAS RELACIONADAS
"Son conocimientos y actividades con el objetivo de optimizar las operaciones logísticas de una empresa." (Conexionesan, 2016)	Control de inventarios	"El control de inventario es el proceso por el cual una empresa administra las mercancías que mantiene en almacén. Esto, con el objetivo de recopilar información de la entrada y salida de los productos, buscando además el ahorro de costes." (Guillermo Westreicher, 2020)	Supervisión periódica	Pregunta 5, 12
			Perdida y/o vencimiento de productos	Pregunta 6
			Registro de productos	Pregunta 3, 4. 10. 11
	Gestión de inventarios	"Es una tarea que involucra el recibir, acumular y repartir hasta llegar al consumidor final no diferenciando la clase de productos, insumos primarios, algunos semielaborados y hasta los que se encuentren como producto final, también se debe tomar en cuenta su procesamiento y conocimiento de las fichas creadas" (Ballou, 2004)	Personal idóneo	Pregunta 2.
			Métodos de gestión	Pregunta 1, 8, 9.
			Área de logística	Pregunta 7.

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Anexo 5. Formato de cuestionario

PROPUESTA DE MEJORA PARA POTENCIALIZAR EL DESEMPEÑO DEL ALMACÉN Y LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA CARTIM SAC

La presente encuesta tiene por finalidad recoger información del personal de la Empresa CARTIM SAC, tiene como objetivo evaluar la situación actual del desempeño del almacén y la gestión de los inventarios.

La información que usted proporcionará será utilizada solo con fines académicos y de investigación, por lo que se agradece su valiosa información y colaboración.

Instrucciones: Marque la opción correcta

Nombres y apellidos

Indique su puesto laboral

Indique su área laboral

1. ¿Considera usted que la actual gestión de inventarios trae pérdidas adquisitivas para la empresa?
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
2. ¿Considera usted que existen inconvenientes en la empresa generadas por la falta de control en los procesos de inventarios?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
3. ¿Observa que todos los productos físicos estén registrados en el sistema para su posterior venta?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
4. ¿Considera usted que la empresa se abastece con todo el stock necesario para su funcionamiento?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. ¿Considera usted que la empresa maneja una supervisión periódica respecto al stock de productos en almacén y vendidos?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. ¿Considera usted que la ausencia de procedimientos asignados para gestionar los inventarios ha tenido como consecuencia la pérdida por robo y/o vencimiento de productos?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. ¿Considera usted necesario implementar un área de logística donde se realice la contratación de talento humano para destinar funciones exclusivas para el área?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
8. ¿Considera importante que se implementen métodos de gestión los cuales ayude a un mejor control de mercadería en la empresa?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
9. ¿Cree usted que la empresa necesita una modificación en el flujograma que describe cómo se lleva a cabo el proceso de almacenaje de mercadería?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo

- Totalmente en desacuerdo

10. ¿Cree usted necesario verificar las unidades indicadas en facturas, en cuanto a número y calidad, con lo recepcionado en el Departamento del Almacén?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. ¿Considera usted que un instrumento de control para la entrada y salida de la mercadería del almacén sea indispensable?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. ¿Considera necesario llevar un control y registro donde quede evidenciado que el listado de la mercadería en el sistema sea el mismo inventariado en el almacén?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Anexo 6. Matriz propuesta de mejora y mecanismos de control

Objetivos Específico de la Investigación	Objetivos Específicos de la Propuesta	Estrategias	Acciones de Mejora	Tareas	Responsable de Tareas	Tiempos	Recursos Necesarios	Financiación	Indicador de Seguimiento	Responsable de Seguimiento
OE2 Elaboración de la Propuesta y OE3 Determinación de Mecanismos de Control	Potencializar el desempeño del almacén y la gestión de inventarios.	Método PEPS	Implementar el método de valuación PEPS con el fin de facilitar la orden de salida del inventario según su fecha de ingreso al almacén.	<p>Contratar un especialista en la ejecución sobre el método de valuación PEPS.</p> <p>Realizar una reunión con la gerencia donde se determine los parámetros a seguir para poder adoptar el método de valuación PEPS.</p>	Gerente General	2 meses	<p>Recursos humanos</p> <p>Software</p>	300.00	Emisión del Informe de control de las entradas y salidas de los productos en el registro estructurado kardex.	Supervisor

Potencializar el desempeño del almacén y la gestión de inventarios.	Área de Logística	Implementar un área de logística con el fin de planificar y gestionar el flujo de mercadería de la manera más eficaz entre los proveedores y los clientes finales.	Realizar una convocatoria para los puestos de almacenero y asistente de almacén.	Gerente General Administrador	4 meses	Recursos humanos	1,000.00	Ratio de rotación de inventarios	Supervisor
			Definir las funciones, responsabilidades y beneficios con el trabajador.			Recursos humanos			
			Contratar a los especialistas en el área.			Recursos humanos			

	Potencializar el desempeño del almacén y la gestión de inventarios.	Método ABC y 5S Japonesas	Establecer el método ABC y 5S japonesas para reorganizar, clasificar y controlar la mercadería.	Contratar un asesor externo encargado en la gestión de mercadería y almacén con especialidad en métodos de control de inventarios.	Gerente General, Administración	5 meses	Recursos humanos	500.00	Análisis del sistema permanente de inventarios-registro continuo con alto grado de control	Supervisor
				Iniciar una capacitación al personal con el fin de aplicar los métodos propuestos.			Recursos audiovisuales			
				Realizar una encuesta para determinar si los trabajadores están adquiriendo los conocimientos necesarios para la implementación de los métodos que se aplicarán.			Medios virtuales			

				Rediseñar un nuevo diagrama de flujos en donde se detallan los procesos a seguir desde el ingreso, almacenaje y salida de la mercadería.			Software			
Potencializar la gestión de inventarios.	Diagrama de flujos	Rediseñar un diagrama de flujos de entradas y salidas del almacén.	Reunión con la gerencia para presentar el nuevo flujograma con el fin de recibir la aprobación para su posterior aplicación.	Gerente General, Administración	4 meses	Recursos visuales	200.00	Ratio de rotación de inventarios	Supervisor	
			Presentar a las diversas áreas el nuevo desarrollo de procesos que se encuentran plasmados en el flujograma			Recursos humanos				

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Anexo 7. Calendario de actividades

ACTIVIDADES	TAREAS	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.
Implementar el método de valuación PEPS con el fin de facilitar la orden de salida del inventario según su fecha de ingreso al almacén.	Contratar un especialista en la ejecución sobre el método de valuación PEPS.												
	Realizar una reunión con la gerencia donde se determine los parámetros a seguir para poder adoptar el método de valuación PEPS.												
Implementar un área de logística con el fin de planificar y gestionar el flujo de mercadería de la manera más eficaz entre los proveedores y los clientes finales.	Realizar una convocatoria para los puestos de almacenero y asistente de almacén.												
	Definir las funciones, responsabilidades y beneficios con el trabajador.												
	Contratar a los especialistas en el área.												
Establecer el método ABC y 5S japonesas para reorganizar,	Contratar un asesor externo encargado en la gestión de mercadería y almacén con especialidad en métodos de control de inventarios.												

