



**SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**Optimización de la gestión de almacenes en una empresa  
comercializadora de descartables de Breña. Lima, 2023**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**Bachiller en Administración y Dirección De Negocios**

**PRESENTADO POR:**

Alarcón Andreu, Gustavo Alexis - Administración y Dirección de Negocios

Velarde Ugarte, Gonzalo - Administración y Dirección de Negocios

**ASESOR:**

Dra. Albarracín Aparicio, Roxana Alexandra

(ORCID - 0000-0002-6930-3718)

LIMA – PERÚ

2023

## **ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

### **ASESOR:**

Dra. Albarracín Aparicio, Roxana Alexandra

### **MIEMBROS DEL JURADO**

Díaz, Nataly  
Pera, Carla  
Huertas, Eduardo

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Gustavo Alexis Alarcón Andreu Identificado (a) con DNI N° 44243693 perteneciente al Programa de Administración y Dirección de Negocios, siendo mi asesora la Dra. Roxana Alexandra Albarracín Aparicio, identificado (a) con DNI N°: 41981490, y cuyo código ORCID es 0000-0002-6930-3718.

Yo, Gonzalo Velarde Ugarte (a) con DNI N° 44361267 perteneciente al Programa de Administración y Dirección de Negocios, siendo mi asesora la Dra. Roxana Alexandra Albarracín Aparicio, identificado (a) con DNI N°: 41981490, y cuyo código ORCID es 0000-0002-6930-3718.

### DECLARAMOS BAJO JURAMENTO QUE:

a) Somos los autores del documento académico titulado:

**“Optimización de la gestión de almacenes en una empresa comercializadora de descartables de Breña. Lima, 2023”.**

b) El trabajo de investigación es original y no ha sido difundido en ningún medio académico; por lo tanto, sus resultados son veraces y no es copia de ningún otro.

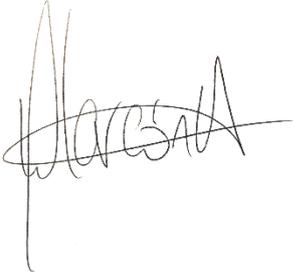
c) El trabajo de investigación cumplió con el análisis del sistema TURNITIN, el cual no excede del 25% de similitud. Se ha respetado el uso de las normas internacionales en cuanto a citas y referencias.

d) Declaramos conocer las consecuencias legales y/o administrativas que puedan derivar si se verifica la falsedad total o parcial de la presente declaración, de acuerdo con lo previsto en el artículo 411 del código penal y el numeral 34.3

del artículo 34 del Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019-JUS.

Fecha: 20 de Julio, 2023.

#### Firmas de los autores

<b>Nombres</b>	<b>Apellidos</b>	<b>DNI</b>	<b>Firma</b>
<b>Gustavo Alexis</b>	<b>Alarcón Andreu</b>	<b>44243693</b>	
<b>Gonzalo</b>	<b>Velarde Ugarte</b>	<b>44361267</b>	

#### Firma del asesor

<b>Nombres</b>	<b>Apellidos</b>	<b>DNI</b>	<b>Firma</b>
<b>Roxana Alexandra</b>	<b>Albarracín Aparicio</b>	<b>41981490</b>	

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este proyecto a nuestras familias, quienes han sido un soporte invaluable durante toda nuestra fase de estudios.

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la profesora Roxana Albarracín por todo su apoyo y dedicación durante las asesorías, brindándonos claridad ante las dudas y aliento para continuar con la ejecución de este trabajo de investigación.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	5
AGRADECIMIENTOS .....	6
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL .....	13
1.1 Título del Proyecto .....	13
1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario.....	13
1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la investigación .....	13
1.4 Alcance de la solución .....	17
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA .....	29
2.1.2 Formulación del problema .....	29
2.1.2.1 Problema general .....	29
2.1.2.2 Problemas específicos .....	29
2.1.3 Objetivos de investigación .....	29
2.1.3.1 Objetivo general .....	29
2.1.3.2 Objetivos específicos.....	30
2.1.4 Justificación de la investigación .....	30
2.1.4.1 Justificación teórica .....	30
2.1.4.2 Justificación metodológica.....	30
2.1.4.3 Justificación práctica .....	31
2.1.4.3 Justificación económica .....	31
2.1.5 Limitaciones de la investigación.....	31
2.1.6 Viabilidad de la investigación.....	32
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL .....	33
CAPÍTULO IV: HIPOTESIS Y VARIABLES .....	56
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	58
CAPÍTULO VI: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN .....	67
CONCLUSIONES .....	74
RECOMENDACIONES .....	75
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	76
ANEXOS.....	80

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Tipos de indicadores.....51

Tabla 2: Paradigmas de la gestión por indicadores.....53

Tabla 3: Resumen de la matriz de operacionalización.....57

Tabla 4: Resumen de la hoja de cotejo, dimensión procedimientos.....60

Tabla 5: Resumen de la hoja de cotejo, dimensión costos y gastos.....62

Tabla 6: Resumen de la hoja de cotejo, dimensión toma de decisiones....64

Tabla 7: Presupuesto del desarrollo del proyecto.....73

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Prioridades principales de las organizaciones de compras 2017 vs. 2019 – importancia crítica.....20

Figura 2: Estadística de la frecuencia de compras.....26

Figura 3: Estadística de la frecuencia de toma de inventarios.....27

Figura 4: Estadística que muestra la cantidad de empresas que cuentan con un software para el control de inventarios.....27

Figura 5: Clasificación de los procesos de la gestión de almacenes.....37

Figura 6: Clasificación de inventarios según su naturaleza.....46

Figura 7: Tipos de inventarios.....48

Figura 8: Modelos de control de inventarios.....48

Figura 9: Dimensión de procedimientos.....61

Figura 10: Dimensión de costos y gastos.....63

Figura 11: Dimensión de toma de decisiones.....65

Figura 12: Cadena de distribución de la industria donde opera la empresa.....68

Figura 13: Modelo de negocio de la empresa objeto de estudio.....70

Figura 14: Fases de la ejecución de la propuesta de mejora.....71

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es lograr la optimización de la gestión de almacenes de una empresa comercializadora de descartables ubicada en el distrito de Breña, provincia y departamento de Lima.

El enfoque utilizado para la recolección de información es mixto. Es, además, de tipo práctica, ya que su resultado podrá ser ejecutado dentro de la organización, logrando implementar y/o mejorar en los aspectos identificados como oportunidades de mejora. Es importante mencionar que la gestión de almacenes, al formar parte de la logística, tiene en la actualidad una perspectiva de creación de valor, enfoque completamente distinto al anterior, que la dotaba únicamente de una importancia a nivel de costos y como área de soporte operacional en la mayoría de casos.

Para llevar a cabo la recolección de la información se utilizó una hoja de cotejo, la cual, a través de la observación, permitió recoger información al comparar una serie de situaciones de contraste sobre las cuales posteriormente se elaboraron recomendaciones ad hoc para el negocio.

Con la información obtenida se elaboró un Manual de Operaciones y Funciones, también conocido como MOF, orientado al área de almacén y enfocado en un primer acercamiento a un modelo de ejecución operacional orientado a la eficiencia y el impacto financiero que tiene sobre el negocio.

### **Palabras clave:**

Gestión de almacenes, comercializadora, control de stock, flujo de almacenes, layout, demanda, compras, tipos de inventarios, Modelo ABC, Gestión por KPI, indicadores.

## **ABSTRACT**

The objective of the present investigation is to achieve the optimization of the warehouse management of a disposable trading company located in the district of Breña, province and department of Lima.

The approach used for the collection of information is mixed. It is also practical, since its result can be executed within the organization, managing to implement and/or improve the aspects identified as opportunities for improvement. It is important to mention that warehouse management, being part of logistics, currently has a perspective of value creation, a completely different approach to the previous one, which only gave it importance at the cost level and as an operational support area. in most cases.

To carry out the collection of information, a comparison sheet was used, which, through observation, allowed the collection of information by comparing a series of contrasting situations on which ad hoc recommendations for the business were subsequently elaborated.

With the information obtained, an Operations and Functions Manual, also known as MOF, was prepared, oriented to the warehouse area and focused on a first approach to an operational execution model oriented to efficiency and the financial impact it has on the business.

### **Keywords:**

Warehouse management, marketing, stock control, warehouse flow, design, demand, purchases, types of inventories, ABC Model, Management by KPI, indicators.

## INTRODUCCIÓN

El título de la presente investigación es “Optimización de la gestión de almacenes en una empresa comercializadora de descartables de Breña. Lima 2023. Se le considera relevante no solo para la empresa objeto de estudio sino también para el desarrollo del rubro logístico de las empresas comerciales; ya que tanto la información recolectada como la propuesta de mejora permiten elevar la capacidad de gestión en beneficio del área en mención, la adecuada gestión de recursos y el consecuente impacto financiero para la organización.

Dentro de los conceptos y materias recolectadas y estudiadas se encuentra la gestión de almacenes en sí misma, el control del stock, el análisis de la demanda y de las compras, la gestión por KPI's, entre otros.

En este documento, el primer capítulo aborda la información general del proyecto de investigación. En el segundo capítulo se procede con la descripción de la misma, en donde se identifica el problema general y los problemas específicos, se justifica la importancia de una investigación de este tipo, así como también las limitaciones y su viabilidad. El tercer capítulo muestra la información que conforma el marco teórico, mientras que en el cuarto capítulo se abordan las hipótesis y variables. El quinto capítulo detalla la metodología aplicada a la investigación y da paso al sexto capítulo, en el cual se procede con el desarrollo de la propuesta de innovación.

## **CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL**

### **1.1 Título del Proyecto**

Optimización de la gestión de almacenes en una empresa comercializadora de descartables de Breña, Lima. Año 2023.

### **1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario**

Para la presente investigación se eligió la línea de investigación de mejora de procesos y operaciones, debido a que se busca optimizar la gestión del almacén dentro de la empresa a través de la implementación de las diferentes técnicas y herramientas apropiadas para dicho ámbito, dentro del cual se incluyen las actividades que permitirán estandarizar el trabajo de almacén y su impacto en las diferentes áreas de la organización. Este macro proceso incluye dentro de sus objetivos la estandarización de procesos en los almacenes, la definición de políticas y la reestructuración de equipos de trabajo y funciones.

### **1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la investigación**

La presente investigación se desarrollará en la actividad económica de tipo comercial de una mype, ya que buscará optimizar las actividades, políticas y procedimientos relacionados con el manejo de la mercadería de una empresa comercializadora de descartables para alimentos, a la vez que incrementa su productividad concerniente al capital de trabajo, mano de obra, operatividad y gestión administrativa.

Respecto a las mypes, Comex Perú (2020) nos brinda algunos alcances sobre la situación actual de las micro y pequeñas empresas, destacando que estas si bien “cuentan con espacio enorme para crecer, presentan limitaciones estructurales y desincentivos para hacerlo” (p.2). Resulta importante, por lo tanto, centrar los esfuerzos del presente trabajo en esta

categoría de empresas (y en la organización en particular sobre la cual se realiza este estudio), debido a la importancia que estas tienen en el tejido empresarial.

Al respecto Comex Perú (2020) indica que:

“Históricamente, la participación de las mypes ha sido cuantitativamente importante dentro del empresariado peruano, manteniendo una participación del 91%, lo que demuestra su importancia en el tejido empresarial del país, la generación de ingresos para las familias y como engranajes fundamentales de la economía peruana”. (p.5).

Queda claro que el Perú cuenta con mayor presencia de mypes, por encima de cualquiera otra categoría, y que son estas las que presentan una mayor brecha de crecimiento a nivel estructural, es decir, a cómo están organizados, entre muchos otros componentes, en materia de métodos productivos y de gestión (también llamado muchas veces profesionalización) y en donde, en definitiva, se incluyen tácitamente las buenas prácticas en materia de cadena de suministros y gestión de almacenamiento.

Hablar de las mypes en el Perú requiere conocer sus características más importantes, ya que a través de ellas puede evidenciarse tanto lo logrado hasta el momento a nivel comercial y operativo como también las oportunidades de mejora que mantienen pendiente de atender.

Según Comex Perú (2020), dentro de las características de estos negocios resulta muy importante la influencia del empresario en las prácticas que se llevan a cabo a nivel empresarial, dentro de las cuales se encuentran también los métodos de trabajo o las prácticas operativas bajo las cuales funcionan. Es de así que de acuerdo con la estadística que estos obtienen de Enaho 2020, es que se extrae que el 75.3% de la mypes no trabaja con ningún registro de cuentas, un 21.2% lleva algunas anotaciones personales (informales) de sus cuentas y solo el 3.5% cuenta con un sistema formal, propiamente implementado en la gestión diaria.

En lo relacionado al capital humano, la organización reconoce su importancia dentro de la fórmula de productividad, compartiendo que hacia el año 2020 las mypes contaban con trabajadores con una edad promedio de 32 años y con educación secundaria incompleta. En su mayoría (81.3%) la fuerza laboral está constituida por los familiares del dueño y en muchos casos, estos realizan labores no remuneradas.

Complementan su análisis indicando, esta vez hablando directamente sobre las empresas comerciales (actividad económica a la que se dedica la empresa objeto de estudio) que estas representan el 35% del total de mypes en el país, ocupando el segundo lugar en la clasificación (el primer lugar lo ocupa las empresas de servicio y el tercero las empresas de producción o industriales). Las empresas comerciales presentan una tasa de crecimiento anual de 3.3%, considerando que durante la pandemia el número de empresas de dicho rubro disminuyó.

Vemos que las características intrínsecas de las mypes juegan un papel importante en el nivel de profesionalización alcanzado por ellas. Estas empresas, al tratarse de unidades de negocio gestionadas por lo dueños, están sujetas no solo a la propia capacidad de estos, sino también a la visión que tienen sobre sus negocios y a la valoración que le a la importancia de afinar procedimientos, implementar buenas prácticas y en general, llevar a cabo mejoras en función a las propias necesidades del negocio.

Dada la evidencia, como la falta de mano de obra calificada y la participación de los familiares como parte de la capacidad productiva, es natural suponer que estas características generan situaciones poco propicias para salud del propio negocio, ya que suelen traducirse en sobre costos por reprocesos, personal con poca motivación, mala distribución de la supervisión, ausencia de innovación, bajo o nulo cumplimiento a obligaciones legales con los trabajadores, entre otros.

La participación de las empresas comerciales dentro de la categorización, al ocupar el segundo lugar, no hace más que reforzar la importancia de aportar valor a las empresas que se encuentran dentro de ella, sobre todo si consideramos que poco menos del 80% no trabaja con ningún tipo de registro. Es decir, la toma de decisiones se lleva a cabo por el juicio de sus propios dueños, sin contar con información fidedigna y oportuna, tal como lo haría un negocio completamente profesionalizado.

Así mismo, el hecho de que las empresas comerciales hayan mantenido un ritmo positivo de crecimiento hasta antes de la pandemia por el COVID-19 y que esta, al año 2023, ya no afecta al desarrollo de la economía, nos permite asumir que dicho ritmo se recuperará, sumando así un motivo más a la importancia de llevar a cabo una investigación de este tipo.

Considerando lo desarrollado hasta este punto resulta importante considerar la orientación que la ya citada organización le brinda a su propio estudio para poder obtener algunas conclusiones preliminares basadas en los objetivos que ellos mismos se plantean. Para tales efectos desarrollaron el denominado Índice de Capacidad Formal (o ICF por sus siglas).

Al respecto Comex Perú (2020) indica que:

“En términos relativos, las mypes con un menor nivel de ICF que pertenecen al rubro comercio son aquellas que aumentan en mayor medida su probabilidad de formalización ante cambios en su capacidad formal. En otras palabras, las empresas pertenecientes a este rubro ven más beneficioso el invertir para trasladarse al sector formal, en comparación con las empresas de servicios y producción”. (p.27).

Comex Perú (2020) aporta mayor información indicando que:

“Es posible argumentar que a medida que la mype posea una mayor capacidad formal, es decir, cuente con un sistema contable avanzado, buenas condiciones laborales y adecuados servicios para sus actividades empresariales, incurrirá en mayores costos. De esta manera, la correlación

entre el ICF y el promedio de gastos totales de las empresas indicaría que, a mayor capacidad formal, mayores los gastos para las mypes". (p. 35).

Vemos que, para las empresas comerciales, conforme van creciendo, les resulta más sencillo formalizar su operación. Esto ocurre, probablemente, por la propia naturaleza de su actividad económica.

De los tres rubros (servicios, comercio e industria) es la de comercio la más sencilla de implementar porque, en primer lugar, no existe proceso de transformación de materia prima como ocurre en las empresas industriales en donde, implementar los kardex de mercadería implica considerar materiales y materias primas, productos intermedios y productos terminados. En segundo lugar, porque para una empresa comercial la mercadería es uno de los activos más robustos e importantes, en donde se encuentra invertido gran parte del capital de trabajo, lo cual hace sensato priorizar mejoras en la gestión de esta naturaleza.

Esta nueva capa de gestión que las empresas comerciales implementan cuando la operación ha crecido implica, tal como indica Comex, un incremento en los gastos de la empresa, justificados, como es de imaginarse, por la adquisición de tecnología, como lo puede ser un ERP o un módulo de gestión de inventarios; la adición de recursos humanos para el control de la mercadería, dentro del cual no solo se consideran más personas sino también la adquisición de mano de obra calificada, la cual es más costosa; el crecimiento de la estructura organizacional distribuir el poder y la supervisión a través de la creación de posiciones responsables como jefaturas y la implementación de procedimientos formales, los cuales podrían requerir de apoyo profesional externo.

#### **1.4 Alcance de la solución**

Por medio de esta investigación se busca optimizar la productividad enfocada en mejorar el aspecto financiero, lograda a través de la adecuada gestión de almacenes en la empresa, lo que incluye la determinación de

procedimientos y políticas relacionados con los ingresos y salidas de mercadería, la clasificación de SKU's por familias, la elaboración de un layout y estableciendo un cronograma cíclico para la toma de inventarios con periodicidad bimensual.

La implementación de un método de trabajo aplicado bajo el manto de productividad con enfoque financiero permitirá una gestión profesional de unos de los principales activos de la empresa, como lo es la mercadería, y permitirá hacer un uso más eficiente del capital de trabajo, así como también brindar información que impacta en los resultados financieros y económicos de la empresa, obteniendo así la posibilidad de tomar decisiones oportunas y basadas en información fidedigna.

La población seleccionada para la presente investigación son los colaboradores de almacén de una empresa distribuidora de descartables para alimentos ubicada en el distrito de Breña en la provincia de Lima, departamento de Lima en el año 2023.

## **CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA**

### **2.1 Planteamiento del problema**

La firma Ernst & Young (EY, 2021) indica, respecto al contexto de la cadena de suministros en España y la Unión Europea, que tras los efectos de la pandemia, las empresas han sufrido cambio por presión de los diversos stakeholders, sobre todo de los inversionistas y los clientes, pero además también por elementos externos a su micro entorno, como el Estado a través de la promulgación de leyes que, en ambos casos se enfocan en lo mismo: la sostenibilidad y la debida diligencia (due diligence) en la ejecución de sus operaciones.

En el caso de los aspectos legales, la debida diligencia está conectada a la cadena de suministros por los niveles de impacto y riesgo relacionadas

implícitamente a ellas, ya que es en las múltiples relaciones de dicha cadena que la falta de atención termina impactando en la transparencia de los negocios, lo que conlleva a una lectura natural de falta de responsabilidad.

Así mismo, en lo que respecta a los otros actores (inversionistas y mercado), estos vienen llevando a cabo un seguimiento más exhaustivo de las acciones que ejecutan para el funcionamiento habitual de sus operaciones, por lo que exigen un alto grado de transparencia y la puesta en marcha de filosofías de trabajo más sostenibles a nivel de sus cadenas de suministros de tal forma que éstas se acomoden a los nuevos patrones de consumo.

Y es que el mercado en España y varios países de la Unión Europea está migrando en sus preferencias, lo que hace que la cadena de suministros varié de una denominada función de aprovisionamiento a una función de generación de valor, lo que en la práctica significa que las relaciones que las empresas mantienen con sus proveedores deben de cambiar también a nivel estratégico.

Este cambio se materializa, por ejemplo, en dejar de contar con planes de contingencia o de continuidad de negocios, los cuales, como se sabe, se aplican una vez identificada alguna crisis, para empezar a conocer de manera detallada su propia cadena de suministros para generar planes preventivos, es decir, evitar que pase (migrar de lo reactivo a lo preventivo).

Algunas cifras obtenidas de la misma fuente nos dan una mejor idea de cómo se encuentra el tejido empresarial español: 6% siente confianza de su capacidad de supervisión o visibilización de su cadena de suministros, 23% de los problemas generados dentro de su cadena de suministros están relacionados con aspectos de sostenibilidad, 20% está en pleno proceso de poner en marcha medidas relacionadas a la debida diligencia, 10% cuenta con políticas de abastecimiento con tintes de responsabilidad

ambiental y social, quedando un 50% de empresas que no cuenta con ningún tipo de política de sostenibilidad en sus compras.

En general, lo que se espera para las cadenas de suministros de España y demás países de la Unión Europea es que puedan fortalecer sus características de resiliencia, agilidad y robustez, implementando planes y sistemas de gestión que los habiliten a una visibilidad en tiempo real para identificar o incluso anticiparse a faltas en los códigos de conducta y las cláusulas de sostenibilidad de los actores que la conforman.

En la siguiente imagen se puede visualizar cómo ha variado la importancia crítica de diversos factores, entre ellos reducción de costes y la creación de valor para las partes interesadas, de las empresas españolas, comparando los resultados del 2017 con los del 2019, en donde la primera baja y la segunda sube.



Figura 1: Prioridades principales de las organizaciones de compras 2017 vs. 2019 - importancia crítica

Nota: La imagen muestra la evolución negativa de la importancia que tiene para las empresas españolas la reducción de costes en comparación con el aumento en la importancia de crear valor para los stakeholders. Tomado de Ernst & Young. (2021)

Vemos que el enfoque español en relación a la gestión de la cadena de suministros y los almacenes tiene una orientación hacia la sustentabilidad y la debida diligencia. Se puede intuir, por lo tanto, que la primera capa de la gestión de inventarios y almacenes, compuesta por los métodos de control, se da por sentada y ya no es el foco principal a entrar en materia de estudio.

El propio nivel de escrutinio que las empresas tienen de parte de sus diversos stakeholders, propia del cambio de los patrones de consumo, las ha hecho migrar hacia una mirada más estratégica en la generación de valor y la generación de esfuerzos para modificar el patrón habitual de acciones reactivas a las preventivas con el fin de satisfacer la mirada actual de mercado.

Continuando con la situación actual de España en lo que respecta a la cadena de suministros, nos encontramos con información complementaria sobre las repercusiones de los eventos de los últimos años, la preocupación por la sostenibilidad y el impacto a nivel de almacenaje.

Es así que Cadena de Suministro (2023), indica que los sucesos de los últimos años, dentro de los cuales se encuentra el COVID-19, la guerra entre Rusia y Ucrania y la ya conocida guerra comercial entre Estados Unidos y China ha generado que las empresas incluyan en su planificación de la gestión de riesgos la potencialidad de eventos del tipo extraordinarios.

Estas situaciones han afectado a las empresas de tal forma que su atención ha virado hacia aspectos como el volumen de inventarios y la gestión del transporte, ambos sometidos a la óptica de la agilidad como estrategia para combatir la vigente incertidumbre. Esta agilidad, traducida como capacidad de respuesta, requiere de herramientas que habiliten una visión integral y en tiempo real del funcionamiento de las cadenas de suministro para anteponer lo proactivo (potenciales disrupciones) frente a lo reactivo.

En este sentido, la mirada de esta institución coincide con lo descrito anteriormente por Ernst & Young con excepción de la importancia que tienen para las empresas la sostenibilidad ya que, en contraposición, indican que esta ya no juega un papel tan importante (como sucedía antes de la pandemia), dando a entender que no se trata de una paralización de los esfuerzos de sostenibilidad, sino que ya no ocupa los primeros lugares dentro de sus listas de aspectos a considerar a nivel estratégico y operativo. Básicamente lo más urgente para las empresas hoy en día es que los productos lleguen a los mercados lo más rápido y eficientemente posible.

Y ya que se habla de listas de prioridades, otros elementos que se han visto afectados son los proyectos de disrupción que tenían en marcha las empresas. Situaciones como la falta de camiones y de personal para el trabajo en almacén, así como la escasez de almacenes han obligado a las mismas a orientar sus esfuerzos a conseguir estos recursos, los cuales hasta antes de la pandemia por el COVID-19 se consideraban como normales o naturales de tener a la mano.

Es importante mencionar en este punto que, de acuerdo con la revista especializada, esta situación ya se encuentra desapareciendo: la distorsión generada por el sobreabastecimiento de los mercados, causa del desequilibrio, ha ido desvaneciéndose por un hecho económico ya conocido, la inflación, retrayendo la demanda y permitiendo nuevamente lograr el equilibrio entre la oferta y demanda.

En lo que respecta a la tecnología relacionada a la cadena de suministros, tal como ha ocurrido en los demás ámbitos de los negocios, se ha convertido en un elemento indispensable para la ejecución de las actividades diarias. Este hecho, sumado a las consecuencias de la pandemia, han generado un cambio en la visión que se tiene sobre la gestión de la logística, dejando de considerarse como un centro de costo para empezar a entenderla en función a la generación de su valor: permitir que los productos lleguen al mercado de manera pertinente, en fondo y en

forma, aplicando la misma importancia en lo que respecta al abastecimiento.

La inserción de tecnología en la cadena de suministros ha facilitado la tecnificación a través de la automatización colaborativa, potenciando su efecto generador de valor debido a que maximiza la productividad, permite una mejor gestión de la ocupabilidad de los almacenes y en general perfecciona los flujos de trabajo. Es así que dentro de lo que se conoce como intralogística se empieza a ver la integración con elementos tecnológicos como el internet de las cosas, big data, inteligencia artificial y robótica.

En primer lugar, en lo relacionado al internet de las cosas, esta permite interconexión en los eslabones que conforman la cadena logística. En segundo lugar, en lo relacionado a big data, la gran cantidad de datos recolectados se utilizan para analizar los resultados obtenidos, facilitando la toma de decisiones oportunas y basadas en información fidedigna.

Finalmente, en tercer lugar, en lo relacionado a la robótica se habla acerca de máquinas con autonomía, que pueden conseguirse mediante adquisición o alquiler, y que son utilizadas en distintos procesos de la gestión de almacenes, reduciendo la cantidad de personas dedicadas a actividades repetitivas con alto grado de desgaste físico. Estos equipos son, por ejemplo, carretillas elevadoras para la carga y descarga de mercadería que no requieren de conducción humana.

Todas estas nuevas herramientas, métodos y máquinas que provienen de los avances tecnológicos van a requerir de mano de obra calificada, lo que significa que generan una necesidad de cambiar la manera como las empresas elaboran sus planes de capacitación y formación, encargándose ellos mismos de la capacidad de adaptación del capital humano a todas estas disrupciones que impactan en su actividad laboral.

Si bien este tipo de cambios suele generar temores en los colaboradores respecto a la menor demanda de mano de obra, lo cierto es que los potencia, haciendo que las empresas se vean beneficiadas por las mejoras en las operaciones de almacén materializadas en una mejor visibilidad del inventario, una reducción en los errores logísticos y en agilización de la preparación de los pedidos, entre otros.

Un par de datos interesantes: se prevé que para el año 2025, 53,000 almacenes ya hayan implementado el uso de robots móviles autónomos. Por otro lado, 14.6% de empresas españolas relacionadas al rubro utilizará big data en su funcionamiento habitual y un 9.1% hará lo mismo con la inteligencia artificial. Se calcula que este porcentaje crecerá a un ritmo interanual de 27% en todo el mundo hacia el año 2025.

Como vemos, la tendencia en las cadenas de suministros y manejos de almacenes en España, a nivel estratégico, está migrando a aspectos adicionales a los de la sostenibilidad y debida diligencia ya mencionada, ya que además de esos dos factores, podemos reconocer la existencia del cambio en la mentalidad de las empresas respecto a dicha área y que, tal como se menciona, pasa de ser un centro a un centro de valor.

Este cambio responde también a consecuencia de los cambios en el mercado, que sufrieron durante la pandemia las consecuencias de los desabastecimientos y la concentración de los recursos por algunos pocos actores, generando distorsiones en el equilibrio de la oferta y la demanda, aumentando los precios. Tras lo sucedido, los clientes ahora valoran el obtener sus productos oportunamente. Para lograrlo, la inserción de tecnología en el campo de la logística será vital para lograr atender las expectativas de todos los actores que conforman el mercado y que giran en torno a las empresas, impactando también en la necesidad de contar con mano de obra calificada, que sepa utilizar la tecnología y aprovecharla para sus propósitos.

Este cambio, tal como empieza a ocurrir en España, en comparación con Latinoamérica y en especial con las pymes en el Perú se encuentra a una amplia distancia si consideramos que estas, en su mayoría, aún batallan con el establecimiento de buenas prácticas de almacenamiento y de gestión para la administración de sus almacenes y negocios en general.

Durán, Calles y Zolano (2022) luego de investigar a profundidad algunas empresas y llevar a cabo entrevistas con diversos dueños y gerentes mostró que, de manera generalizada en México (y más abiertamente en Latinoamérica), las pymes carecen de sistemas y procedimientos para el control y manejo de la cadena de suministros y el control de inventarios o, en su defecto, que no son las adecuadas. Esto se debe a que no brindan información exacta y oportuna, lo que resulta indispensable para tomar decisiones acertadas a fin de incrementar los ingresos y generar ahorros significativos en materia de tiempo y dinero.

La pandemia del COVID-19 creó, como se sabe, una crisis sanitaria, social y económica a nivel mundial. En el caso de Latinoamérica y el Caribe los efectos causados tuvieron sus particularidades principalmente por la falta de planificación urbana. La baja rotación de mercancías, la descapitalización de distintas organizaciones y la acaparamiento de stock en las grandes empresas obligó a las pymes a operar elevando su productividad en sus cadenas de suministro con el fin de reducir mermas, minimizar gastos operativos y cubrir la atención del total de ventas potenciales.

Contar con un adecuado sistema y con procedimientos de control sobre los inventarios resulta esencial para la exacta producción o compra de artículos y, de esta manera, manejar niveles de stock adecuados en los almacenes. Si bien es cierto que mantener mercadería almacenada representa un gasto para la empresa, dentro de los que se encuentran los alquileres, los materiales de empaque y la mano de obra, entre otros; también permite brindar una rápida respuesta que repercute en la labor comercial, sobre la cual recae también la responsabilidad de planificación.

Dicho sistema debe ser exacto y oportuno, es decir que debe poder mostrar los niveles de stock por tipo de inventario de manera fidedigna para habilitar la toma de decisiones acertadas y en sintonía con los objetivos y necesidades del negocio.

El estudio realizado por los investigadores estuvo compuesto por la participación de 50 pymes mexicanas, todas ubicadas en la misma ciudad y con una población laboral de entre 10 y 250 colaboradores con una antigüedad mayor a cinco años, a las cuales se le investigó un total de 10 ítems. Dentro de los resultados más resaltantes se encontró lo siguiente:

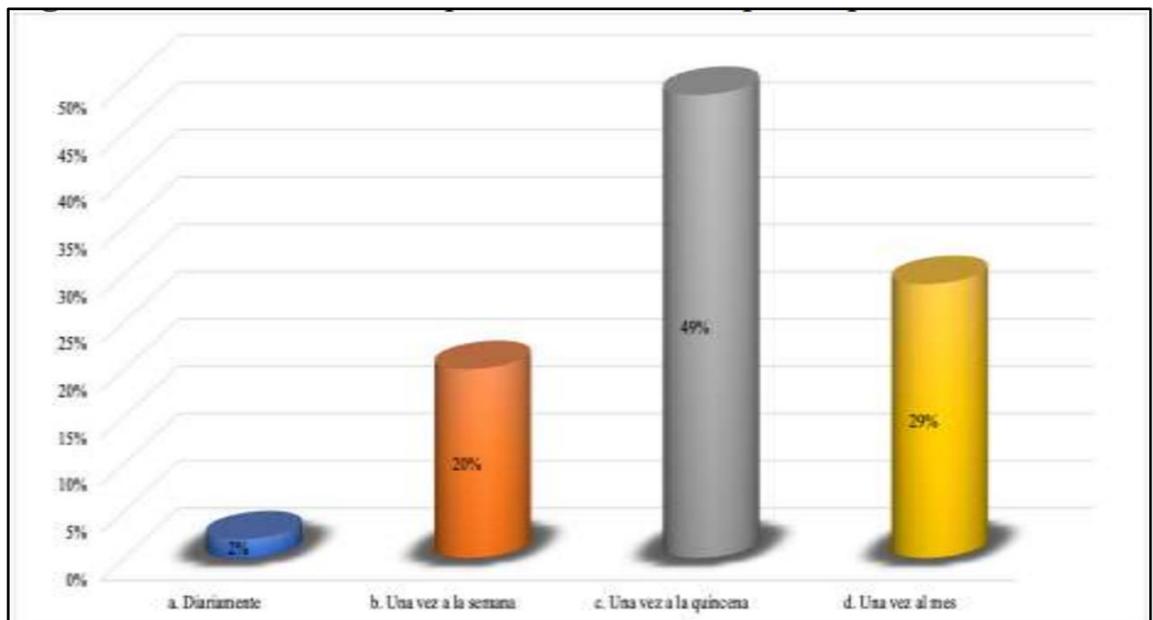


Figura 2: Estadística de la frecuencia de compras

Nota: La imagen muestra la periodicidad de compras realizada por las empresas mexicanas que conformaron el estudio, siendo la más común la de una vez cada 15 días. Tomado de Durán, Calles y Zolano. (2022)

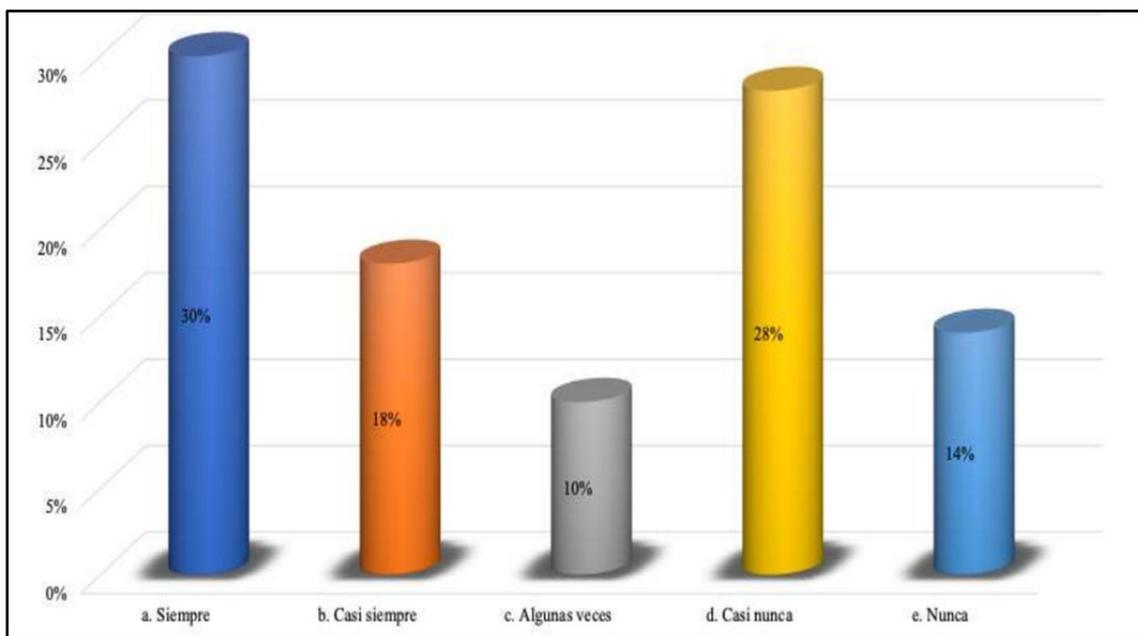


Figura 3: Estadística de la frecuencia de toma de inventarios

Nota: La imagen muestra la periodicidad en la que las empresas mexicanas que conformaron el estudio, realizan la toma de inventarios en sus propias organizaciones. Al considerar los valores de nunca y casi nunca, se obtiene un total de 42%. Tomado de Durán, Calles y Zolano. (2022)

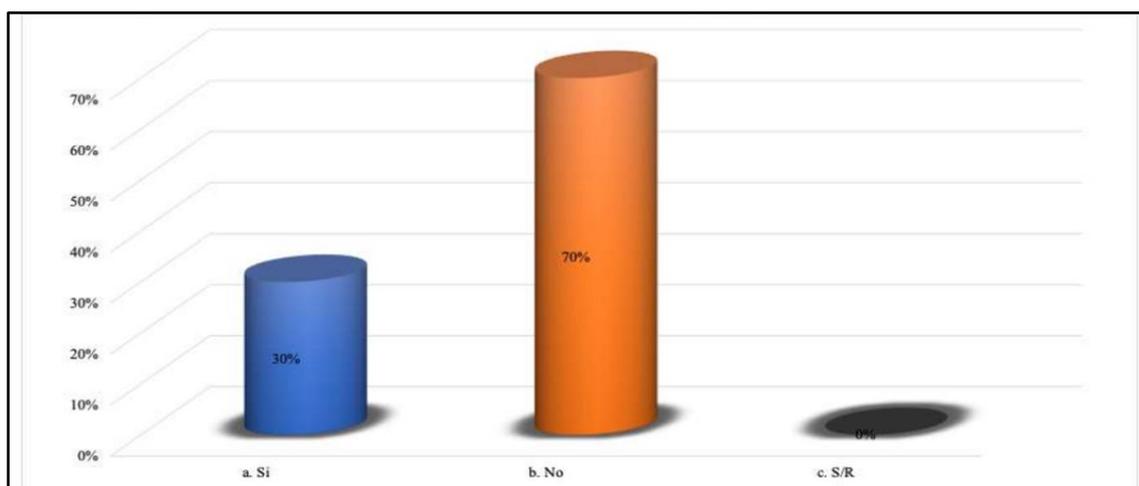


Figura 4: Estadística que muestra la cantidad de empresas que cuentan con un software para el control de inventarios.

Nota: Los resultados muestran que el 70% de las empresas mexicanas que conformaron el estudio no cuenta con ningún sistema informático para dicho propósito. Tomado de Durán, Calles y Zolano. (2022)

El comparativo realizado anteriormente queda comprobado por lo descrito líneas arriba: en México y muy probablemente el resto de Latinoamérica las pymes siguen batallando con la ausencia de implementación de buenas medidas de gestión de sus almacenes.

La realidad tan cambiante a la que está sometida la sociedad y los mercados hace que esta primera capa de gestión ausente sea atendida lo más pronto posible porque, de lo contrario, las innovaciones tecnológicas en la materia permitirán el repunte de quienes le saquen provecho y sumirán en la baja productividad y competitividad a las que no.

Aquí también es importante considerar no solo los retos que implican generar cambios en una organización tan completa como una pyme, sino que, además, a manera que se vaya implementando tecnología para la gestión, como ERP's, softwares especializados para la gestión de almacenes o incluso herramientas de trabajo para el control de las relaciones y dinámicas de las empresas (como servicios en la nube), la curva de aprendizaje sobre el equipo que las conforman también crece. En consecuencia, esta situación debe ser abordada urgentemente.

Por otro lado, Perú Retail (2023) comparte su visión sobre la situación de la cadena de suministros y la gestión de almacenes, indicando que es la falta de planificación en la expansión de Lima la que generó como consecuencia una caótica infraestructura vial urbana la cual incide en la planificación de las entregas de mercadería, haciendo que muchas veces estas no lleguen ni el tiempo ni en la forma esperada, mal que afecta a toda clase de negocios.

Sobre esta situación recomienda contar con sistemas avanzados para el control de las existencias, ubicar los almacenes en centros logísticos compartidos con ubicaciones lejanas a los centros comerciales pero cercanas al centro de la ciudad, llevar a máximo la eficiencia de los procesos internos de logística y tener un proceso de almacenamiento flexible que se acomode a las distintas realidades de la demanda.

Gracias a la información recabada hasta el momento, se identifica la necesidad de atender las oportunidades de mejora que tienen las pymes en general, pero sobre todo en un área tan compleja y relacionada con muchas otras de la empresa, como lo es la gestión de almacenes.

## **2.1.2 Formulación del problema**

### **2.1.2.1 Problema general**

¿De qué manera la optimización de la gestión de almacenes influye en una empresa comercializadora de descartables. Breña. Lima 2023?

### **2.1.2.2 Problemas específicos**

¿De qué manera la gestión de almacenes influye en los procedimientos de una empresa comercializadora de descartables. Breña. Lima, 2023?

¿De qué manera la gestión de almacenes influye en los costos y gastos de una empresa comercializadora de descartables. Breña. Lima, 2023?

¿De qué manera la gestión de almacenes influye en la toma de decisiones de una empresa comercializadora de descartables. Breña. Lima, 2023?

## **2.1.3 Objetivos de investigación**

### **2.1.3.1 Objetivo general**

Determinar de qué manera la optimización de la gestión de almacenes influye en una empresa comercializadora de descartables. Breña. Lima 2023.

### **2.1.3.2 Objetivos específicos**

Determinar de qué manera la gestión de almacenes influye en los procedimientos de una empresa comercializadora de descartables. Breña. Lima, 2023

Determinar de qué manera la gestión de almacenes influye en los costos y gastos de una empresa comercializadora de descartables. Breña. Lima, 2023

Determinar de qué manera la gestión de almacenes influye en la toma de decisiones de una empresa comercializadora de descartables. Breña. Lima, 2023

## **2.1.4 Justificación de la investigación**

### **2.1.4.1 Justificación teórica**

El trabajo se encuentra justificado a nivel teórico ya que su orientación enriquece los estudios y teorías ya existentes, cuya literatura resulta amplia, universal y se encuentra en constante proceso de actualización debido al incremento de tecnologías relacionadas a la cadena de suministros y la gestión de almacenes, haciendo relevante su puesta en marcha en beneficio de las pequeñas y medianas empresas.

### **2.1.4.2 Justificación metodológica**

Este estudio cuenta con una justificación a nivel metodológico debido a que se aplicará el método científico de la mejor manera posible para demostrar que sí existe beneficio económico (rentabilidad) en lo relacionado a los aspectos de la gestión de almacenes. Se hará uso de un enfoque mixto para recolectar la información, analizarla y poder brindar las propuestas de mejora apropiadas en función a la realidad del negocio, objeto de estudio.

### **2.1.4.3 Justificación práctica**

Nuestra investigación se justifica a nivel práctico dado que el resultado podrá ser ejecutado dentro de la organización mencionada, optimizando de esta forma su nivel de gestión de almacenes, dotándolo de una perspectiva más profesional referente a su manejo, poniendo a su disposición la aplicación de buenas prácticas de la materia y generando valor de manera integral para el negocio.

### **2.1.4.3 Justificación económica**

Por último, la investigación se encuentra justificada a nivel económico gracias a su relevante impacto en los objetivos ulteriores de cualquier negocio: la optimización en el uso de sus recursos con el fin de incrementar los beneficios económicos, creando mayor para los accionistas, a la vez que aporta una mejor reputación de la marca en el mercado. Esta orientación se ve potenciada, además, por las nuevas tendencias relacionadas a la cadena de suministros, encontrándose dentro de ellas la gestión de almacenes, al ser considerada como una actividad creadora de valor para la organización, por encima de su comprensión anterior relacionada únicamente con la provisión de insumos y materias primas.

### **2.1.5 Limitaciones de la investigación**

Las limitaciones reconocidas para la presente investigación están relacionadas, en primer lugar, al tiempo. Esto ocurre debido a que ambos miembros del equipo investigador realizan actividades profesionales de tiempo completo, lo que limita nuestra disponibilidad para ejecutar las tareas que una labor de esta naturaleza conlleva. Así mismo nos encontramos con las limitaciones de tiempo del personal de la empresa comercializadora de descartables, quienes cuentan con tiempo reducido para detener sus actividades habituales y estar a disposición de las tareas de indagación que se requieren. En segundo

lugar, se encuentra la limitación de presupuesto económicos, ya que si bien el almacén de la empresa se ubica en el distrito de Breña, no se cuenta con la posibilidad de visitarla constantemente debido a la poca asignación de recursos económicos para la presente investigación. Por último, en tercer lugar, se encuentra la limitación de los traslados, relacionada también con los motivos anteriores. Al tratarse de una empresa comercial con esquema de distribución en diversos distritos de Lima Metropolitana, el tiempo del equipo investigador, así como el presupuesto para poder acompañar al equipo de despacho a los distintos puntos de distribución es limitado.

#### **2.1.6 Viabilidad de la investigación**

Respecto a la viabilidad de la investigación, esta se logra gracias a la experiencia profesional de ambos investigadores. Uno de ellos cuenta con un cúmulo considerable de años gerenciando tiendas del rubro retail, dentro de las que se encuentran cadenas de ferretería y supermercados, así mismo el otro cuenta con experiencia en la consultoría en gestión empresarial a negocios de diversos rubros. Adicionalmente, se cuenta con acceso a la información gracias al contacto profesional como consultor que uno de ellos tiene con la empresa objeto de estudio. Ambos investigadores cuentan con la autorización del titular del negocio para llevar a cabo las actividades que estos consideren necesarias y se cuenta con un presupuesto acotado pero suficiente para poder llevar a cabo las actividades necesarias para llevar las actividades relacionadas. De la misma forma ocurre con la disponibilidad de tiempo. Por último, el equipo investigador tomará las previsiones necesarias para no afectar la operatividad habitual de la organización durante la ejecución de sus actividades de indagación.

## CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

### 3.1 Antecedentes

#### 3.1.1 Antecedentes nacionales

Baltodano (2021). Desarrolló una investigación titulada: “Optimización de la gestión de almacenes para la mejora del abastecimiento del Guano de las Islas, Perú 2021”. Cuyo objetivo fue: “proponer un control y seguimiento de los procesos que permitan optimizar la gestión de almacenes para la mejora del abastecimiento del Guano de las islas a los pequeños agricultores”. Esta investigación se llevó a cabo aplicando un enfoque mixto para la recolección de datos y un enfoque proyectivo para tratar de solucionar el problema identificado basado en antecedentes. Así mismo se utilizó un diseño no experimental para la recolección de los datos para asegurar la ausencia de alteraciones. Los resultados obtenidos al finalizar la investigación dieron cuenta de que los retrasos en el abastecimiento ocurrían como consecuencia de una falta de control y la inexistencia de procedimientos, entregando como aporte una propuesta orientada a una ejecución simple de procedimientos mínimos con el propósito de optimizar recursos, mejorar las capacidades del equipo relacionado y potenciar los elementos de tecnología y organización en la empresa.

Churacutipa y García (2022). Llevaron a cabo una investigación titulada: “Propuesta de un sistema de gestión de almacenes para optimización de la productividad de la empresa P&S Servicios Electromecánicos SRL - 2021”. Cuyo objetivo fue: “desarrollar una propuesta de sistema de gestión de almacenes para la optimización de la productividad de la empresa P&S Servicios Electromecánicos SRL-2021 a través del diseño de una propuesta de un sistema de gestión de almacenes”. A detalle, buscaron descubrir su situación actual, identificar el nivel de productividad y, en base a los hallazgos, proponer

un sistema para la gestión de la materia de estudio. Su enfoque fue cuantitativo y el diseño que aplicaron fue el no experimental, aplicando encuesta a 15 colaboradores de dicha organización. Al finalizar, lograron elaborar una propuesta que brinda optimizar su operatividad para la gestión de sus almacenes.

De La Cruz (2020). Desarrolló una investigación titulada: “Gestión de almacenes para optimizar el control de inventarios en una empresa comercializadora, Lima 2020”. Cuyo objetivo fue: “conocer los problemas que afectan a la empresa y las posibles soluciones” considerando que se trata de una empresa que comercializa equipos de protección personal (EPP) y productos del rubro ferretero. En dicha investigación se utilizó el enfoque mixto y el método deductivo, así como el método analítico. Todos ellos permitieron diagnosticar, evaluar y proponer mejoras a nivel de gestión de almacenes y control de inventarios en las fases de planificación de compras, de abastecimiento y de salida de productos.

### **3.1.2 Antecedentes internacionales**

Cavallin (2019). Presentó una investigación titulada: “Modelo de optimización para la localización de contenedores diferenciados de RSU: aplicación en la ciudad de Bahía Blanca”. En donde plantea: “desarrollar un planteamiento de nueva distribución de contenedores de Residuos Sólidos Urbanos (RSU) en una zona residencial y comercial de la ciudad de Bahía Blanca”. La problemática a resolver radica en optimizar la localización de puntos definidos para los RSU, mediante reducción de costos de inversión, contemplando el área máxima que comprenden para disponer contenedores y la capacidad de los mismos. Para todo ello se emplearon Sistemas de Información Geográfica (SIG) y un modelo de programación lineal mixto-entero de localización de instalaciones con restricciones de capacidad (CFLP). Luego de resolver el problema y sugerir 4 posibles escenarios de mejora, dentro de los resultados logrados, se encuentran la

determinación de la cantidad y calidad de los residuos generados en el área objeto de estudio y el registro de generadores y grandes generadores de RSU.

Suarez (2022). Desarrolló una investigación titulada: “Propuesta de optimización y mejora del stock de repuestos en una empresa de construcción e infraestructura vial”. El fin es mejorar la disponibilidad de los activos, reducir costos de almacenamiento, incrementar la rotación de insumos, instaurar una taxonomía técnica que permita y facilite la identificación de los repuestos para los distintos tipos de maquinaria pesada. Por medio del método de observación y entrevistas en esta investigación se realizará un análisis previo de criticidad de los activos y repuestos para delimitar la importancia en la operación y así desarrollar un catálogo técnico confiable para la solicitud de compra de repuestos. Además, como parte de la solución con este proyecto se podrá minimizar costos operativos debido a malas prácticas como duplicidad en compras de repuestos, mala taxonomía técnica en creación de ítems, lenta rotación, sobre stock y sobrecostos.

Medina (2020). Desarrolló una investigación de título: “Optimización de los procesos de picking realizados en el almacén de FKH con el objetivo de eliminar las discrepancias y aumentar la exactitud del inventario a través de herramientas de ingeniería”. Cuyo objetivo es el de identificar oportunidades de mejora para luego optimizar los procesos de clasificación y distribución de recursos requeridos por la empresa. La mencionada investigación se sustenta por la experiencia adquirida durante la puesta en ejecución, además con los conocimientos y habilidad adquirida a través del uso de herramientas de Ingeniería Industrial. Finalmente se identificaron y mejoraron los aspectos claves que influyen en los deficientes procesos, así como también, los distintos factores que afectan el proceso de picking en la compañía.

## **3.2 Marco teórico**

Para elaborar el marco teórico se ha recurrido a la búsqueda de información presente en distintos tipos de publicaciones. El objetivo ha sido el de generar profundidad respecto a los temas que se relacionan con el objeto de la presente investigación. En adelante se presenta tanto la información obtenida como la interpretación y los aportes del equipo de investigadores.

### **Gestión de almacenes**

Sobre este tema, Lara y Lung (2020) indican lo siguiente:

“La gestión de almacenes es un proceso que abarca los subprocesos de: recepción, almacenamiento y movimiento de materiales o mercancías dentro del almacén hasta su consumo. El objetivo principal de esta gestión, es garantizar el suministro oportuno y continuo de materiales o mercancías requeridas para que la empresa pueda funcionar de manera continua.”(p. 13)

Nos encontramos por lo tanto frente a un esfuerzo considerable de parte de la organización que requiere el uso de un almacén. Al hablar de gestión de almacenes se debe de considerar diversas categorías de recursos, dentro de los que se encuentran los económicos (para la adquisición o alquiler del espacio), humanos (compuesto por el equipo operativo y de supervisión), de equipos y materiales (anaqueles, estantes y máquinas para el traslado de materiales o mercancías), y los intelectuales (la disposición de un método de trabajo para buscar la eficiencia en el uso de los demás recursos). Todo esto sin considerar otros elementos de naturaleza regulatoria y relacionados a aspectos de seguridad en el trabajo.

Sobre los procesos y subprocesos mencionados se puede ahondar un poco más. Es así que se considera apropiado compartir el cuadro elaborado por Correa, Gómez y Cano (2010).

<p><b>Recepción, control e inspección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descargar el camión y registrar los productos recibidos.</li> <li>• Inspeccionar cuantitativa y cualitativamente, los productos recibidos para determinar si el producto cumple o no con las condiciones negociadas.</li> <li>• Distribuir los productos para su almacenamiento u otros procesos que lo requieran.</li> </ul>	<p><b>Almacenamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicar los productos en las posiciones de almacenamiento.</li> <li>• Dentro de la organización del almacén, se debe considerar la categorización ABC, la cual prioriza las posiciones y productos por nivel de rotación.</li> <li>• Almacenar el producto en el área de reserva o recuperación rápida.</li> <li>• Guardar físicamente los productos hasta que sea demandado por el cliente.</li> </ul>
<p><b>Preparación de pedidos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste en la preparación y adecuación de las órdenes de pedidos para atender las necesidades de los clientes.</li> <li>• Recuperación de los productos desde su ubicación de almacenamiento para preparar los pedidos de los clientes.</li> <li>• Establecimiento de políticas acerca de diseño y distribución de la zona de preparación de los pedidos, según las características de órdenes y clientes.</li> </ul>	<p><b>Embalaje y despacho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chequear, empaquetar y cargar los vehículos en el medio de transporte.</li> <li>• Establecer políticas para ubicar las unidades de carga en camiones en la zona de cargue.</li> <li>• Preparar los documentos de despacho, incluyendo facturas, lista de chequeo, etiqueta con dirección de entrega, entre otros.</li> </ul>

Figura 5: Clasificación de los procesos de la gestión de almacenes

Nota: La imagen muestra los cuatro procesos principales involucrados en la gestión de almacén, detallando las principales tareas o actividades dentro de cada una de ellas. Tomado de Correa, Gómez y Cano. (2010)

Los procesos de gestión de almacenes rara vez nacen por necesidades propias del área logística. Más allá de las acciones de auditoría o revisión, que pueden estar motivadas por actores internos (jefes o supervisores de categorías, encargados de área o gerentes de almacenamiento y/o logística) o externos (el área contable, el gerente general) del área, lo común es que la puesta en marcha de sus procesos provenga de una necesidad extrínseca.

Es así que el proceso de recepción de mercadería se ejecuta porque previamente se realizó una planificación de la demanda, se llevó a cabo una solicitud y negociación de compra y se acordaron las condiciones

de entrega de los productos. Por su parte, el proceso de preparación de pedidos se ejecuta cuando el área de ventas ya realizó visitas a los clientes, colocó los productos y negoció condiciones de pago y despacho con ellos. Por último, el proceso de embalaje puede verse influenciado por los requerimientos específicos de los propios clientes, por particularidades operativas solicitadas por algún actor que intervenga entre la empresa y el cliente (por ejemplo, las agencias de transporte interprovincial de mercancías), por obligaciones legales (materiales peligrosos) o por la propia naturaleza del producto.

Como se aprecia, la gestión de inventarios es compleja debido a los diferentes elementos que orbitan alrededor de ella. Un aspecto no menor a considerar dentro de esa batería de elementos es el costo involucrado en dicha acción.

Al respecto Campos y De Lama (2021) indican:

“Los costes de inventarios están relacionados con todo el proceso que influye el almacenamiento y el sostenimiento del inventario en un lapso de tiempo (sic). Pudiendo así establecer los costes necesarios para mantener un buen inventario”

El mantenimiento de un inventario dentro de un espacio físico es una actividad que demanda muchos recursos. Es por eso que su gestión termina siendo un juego de equilibrio. Mantener un inventario inmovilizado durante mucho tiempo impacta negativamente en los costos del área logística puesto que debe mantener la ocupación de productos que no están generando rentabilidad y que además reducen la capacidad de la empresa para utilizar dicho espacio con productos de mejor rotación.

Es justamente la rotación de la mercadería la que marca la pauta sobre el valor que generan los productos o mercancías a la empresa, dado que cada salida por concepto de venta implica la generación de valor

económico para la organización. Si bien se espera que una empresa comercial, por ejemplo, cuente única o mayoritariamente con productos de alta rotación, lo cierto es que rara vez ocurre de este modo.

Ante esta situación es que justamente los expertos en la materia han determinado distintas técnicas y metodologías para lograr tener a la mano herramientas para la gestión de almacenes considerando los supuestos generales del área: los productos o mercancías cumplen distintas necesidades, rotan a distintas velocidades, se pueden adquirir por medio de diferentes acuerdos a una cantidad indeterminada de proveedores, requieren distintos métodos de almacenamiento, pueden tener diversos tiempos de vida o utilidad, entre muchos otros.

Todos estos factores deben ser, forzosamente, considerados dentro de la gestión de almacenes.

### **Control de stock**

En la logística interna de una empresa de producción, el uso de un adecuado sistema operativo para el proceso de control de stock es sumamente importante. El contar de manera oportuna y adecuada con dicha información le permite a cada área como producción, almacén y compras poder realizar tareas propias de su gestión dentro de la organización a fin de asegurar el adecuado suministro para que las operaciones no se detengan. Arana y Gutierrez, (2020).

El tener quiebres de stock en empresas con una cadena productiva establecida es sustancialmente más perjudicial que en comparación a otras que solo comercializan productos. Esto debido a que su cadena de valor es más larga e involucra varios estadios como stock de insumos, en proceso y productos terminados perjudicando así a múltiples.

Al respecto, Carro y Gonzales (2013) mencionan:

El problema central de la gestión de materiales es la instrumentación de políticas de stocks adecuadas a cada situación, lo que supone un análisis de las necesidades, la clasificación de los stocks, el estudio de sus costos y la elaboración de modelos que seleccionen las variables idóneas para un adecuado sistema de control.

Esta cita de Carro y Gonzales resume a la perfección la enorme complejidad de un adecuado control de stocks. Esa constante búsqueda del equilibrio perfecto al que se aspira llegar, pero nunca se puede alcanzar exactamente y en medida que las empresas se acercan a él incrementaron rentabilidades, productividades, satisfacción de clientes y ventas.

En una de sus líneas habla sobre la clasificación de los stocks lo que se considera indispensables debido a que no todos los SKUS´s tienen el mismo comportamiento de demanda y bajo esta perspectiva también es vital hacer una correcta evaluación de la variabilidad de la misma para contar con el flujo de compra o producción adecuado junto a un stock de protección que pueda coberturar los eventuales incrementos de rotación en cada tipo de stock.

Toda empresa comercializa bienes o servicios y en ello radica la importancia del manejo de inventarios. Este control a nivel contable brinda a la organización la oportunidad no solamente de controlar su mercadería disponible para la venta o el servicio sino también, da a conocer la situación económica al finalizar el periodo. Es indispensable mantener siempre stock disponible porque permite organizar la producción, atender fluctuaciones en la demanda, protegerse frente a variaciones de precios y escasez de suministros, como así también aprovechar algunas compras por volumen. Ortega, Padilla (2017)

Se ha escrito mucho sobre el aprovisionamiento de mercadería y las políticas y cálculos para realizar el mejor cálculo de las cantidades

requeridas pero un enfoque distinto y que no siempre se tiene en cuenta o por lo menos no hasta revisar los informes financieros de fin de año es el enfoque contable de la mercadería en sus distintas clasificaciones o etapas.

Es pertinente considerar siempre las mercancías como dinero que se puede perder y/o aprovechar según sea el estado del stock, puede ser mercadería lista para la venta o tratarse de productos obsoletos que representan una pérdida muchas veces no calculada para la empresa.

Por ello en el desarrollo diario de la gestión de stocks se sugiere contar con la clasificación adecuada de productos, en especial los obsoletos o potenciales mermas bajo una cuantificación monetaria real.

### **Flujo y layout de almacenes**

La palabra layout es un anglicismo muy utilizado en el universo de la logística y la cadena de suministros en general, por lo que conviene revisar previamente su significado.

Al respecto Pérez (2016) comparte que:

La distribución en planta o layout, es el proceso de ordenamiento de los elementos que conforman el sistema productivo en el espacio físico, de manera que se alcancen los objetivos de producción de la forma más adecuada y eficiente posible. Es considerada una de las decisiones de diseño más importantes dentro de la estrategia de operaciones de una organización. (p.534)

La definición del layout, como se menciona, tiene naturaleza estratégica, es decir que su planificación nace desde la concepción del propio negocio. Comprender la importancia que le dan los especialistas al layout y compararla con el nivel de ejecución que las pymes

usualmente llevan a cabo es importante para identificar la brecha que existe entre ambas visiones.

Para las pymes es común atender en general el lugar donde se encontrará el almacén que cómo se distribuirá el espacio dentro de este y, aun cuando ocurre que la distribución sí se analiza, normalmente no se toman en cuenta los aspectos técnicos de la materia. En general, contar con un almacén diseñado por un profesional, que cuente con todos los atributos adecuados y que considere todos los elementos relacionados es costoso y muchas veces solo es implementado por las grandes empresas o corporaciones.

También es común que los aspectos técnicos del layout no se atiendan oportunamente debido a las etapas de crecimiento de las pymes. Comúnmente son las ventas las que impulsan el crecimiento de las empresas e influyen el crecimiento organizacional (contratación de más personal), de activos (máquinas, vehículos, terrenos y edificios), tecnológico (softwares de gestión o ERP's), entre otros.

En materia logística, el crecimiento de los espacios de almacenamiento es el menos planificado y quizá uno de los más costosos de atender, lo que genera dudas y temores en los empresarios al momento de llevar a cabo inversiones de este tipo.

Ahondando en el tema, sobre el layout o disposición del espacio para el almacenamiento, podemos considerar que esta implica tener presente tanto el continente como el contenido, refiriéndose en el primero al perímetro total del almacén y en el segundo a la disposición de los elementos auxiliares que facilitarán la labor de almacenaje como muebles, estantes, racks, etc. Así mismo, el área de almacenamiento consta de instalaciones principales, todo lo relacionado a la obra civil, y también de materiales principales, abarcando todo lo referido a las características estructurales del sueldo en función a su uso, las

maquinarias relacionadas y la seguridad e higiene en el trabajo (Pinedo y Lupa, 2019).

La determinación de layout y todos los elementos que la componen está sometida, como ya se mencionó, a la naturaleza del modelo de negocio de cada empresa y a los productos o mercancías que estos requieren para ejecutar sus operaciones diarias. Así, habrán almacenes que en su layout deberán considerar espacios de refrigeración, ubicaciones y alturas diferentes para productos secos, condiciones especiales para productos perecibles o productos crudos, áreas con techo o al aire libre, pisos preparados para tránsito común, de camiones o de maquinarias pesadas o semi pesadas, etc.

El layout también está sujeto a las áreas de trabajo que suelen existir dentro de un almacén y relacionadas con los procesos que suelen ejecutarse dentro del mismo. Así, será necesario distribuir el perímetro para que este cuente con un área de recepción, de almacenamiento, de preparación y de despacho. Complementariamente, en lo que respecta al área de almacenamiento se pueden designar ambientes específicos para las materias primas, los productos en proceso y los productos terminados.

Una mirada más profunda de los layout nos permite considerar que este tiene una naturaleza preventiva en lo relacionado a la gestión de los espacios disponibles y el uso que se le dará, buscando en todo momento un uso eficiente del mismo. En esa misma línea, existe una minimización de riesgos en la correcta disposición de los espacios, relacionados al cuidado de las mercancías y la seguridad de las personas. (Mejía, Orozco y Palencia. 2016).

En la distribución de los espacios intervienen la planificación y la gestión de distintos recursos. Económicamente implican una inversión considerable tanto por el espacio perimétrico como por la necesidad de proveerla de estantes, señalética y demás relacionados. A nivel de

recursos humanos, demanda mano de obra calificada y una estructura de supervisión (aunque sea muchas veces sea mínima). Tecnológicamente requiere el uso de softwares especializados (y en muchas ocasiones se utiliza más de uno) y a nivel intelectual necesita de la determinación de procesos y procedimientos que recojan las mejores prácticas sin dejar de ser ad hoc a las características de la empresa.

### **Análisis de demanda y compras**

Para realizar el pronóstico de la demanda se realizan un grupo de acciones que se enfocan en calcular el comportamiento de un producto. Utilizando numerosos factores, pero con un histórico de ventas como base con el fin de reducir la incertidumbre y lograr así que las empresas conozcan de manera muy exacta el comportamiento de la demanda. De esta manera podrán abordar medidas preventivas con el fin de generar eficiencias en costos y tiempos de respuesta y por supuesto mejorar los tiempos de atención a sus clientes y mejorar la experiencia de compra. Cano, (2018).

Se evidencia un claro enfoque hacia la productividad en las últimas líneas cuando se muestra un enfoque en los costos y especialmente en la rápida respuesta que se puede conseguir para atender la demanda de productos. Finalmente, esta parece ser la clave para tener un negocio que perdure en el tiempo, reducir costos en la cadena de suministros y mantener clientes satisfechos.

Por otro lado, al profundizar en los pronósticos de demanda de numerosas empresas y al igual que en los pronósticos de venta representados en valores netos siempre parte de una base histórica que normalmente es el año previo y en empresas nuevas una base de la competencia.

Dicha ecuación, conforme se vuelve más extensa añadiendo aspectos internos y externos que pudieran afectar el consumo de determinado artículo, también deberían tornarse más exacta.

El ciclo operativo en el proceso de compra se refiere al tiempo promedio que le toma a una mercadería desde que es adquirida o elaborada (en el caso la empresa sea de manufactura o productora de alimentos) hasta que se comercializa o más exactamente hasta que se cuenta con el dinero pagado por el bien. El cálculo del Ciclo Operativo es determinante para calcular la demanda y definir los momentos adecuados de compra. Chacon y Mamani (2022)

La definición de “Ciclo Operativo” que manifiestan Chacon y Mamani parece muy atinada para promover una correcta toma de decisiones dentro de una compañía, de cara a procesos internos y especialmente con enfoque a los clientes. Un error en este cálculo representaría automáticamente sobre costos en almacenaje, vencimientos o mermas y retrasos operativos de los equipos de almacén. Mientras que de cara a los clientes una pérdida grande de confianza y seguramente también de ingresos.

La sincronización de la logística y la demanda está íntimamente relacionada con la elaboración de las previsiones y la sincronización de las actividades logísticas necesarias para servir a los clientes. Sabemos que una demanda menos volátil permite mayor exactitud en las previsiones y, por lo tanto, mejorar la sincronización de las actividades logísticas con la demanda. López, 2012

Habiendo hablado ya sobre el ciclo operativo, ahora López nos ayuda a profundizar sobre las provisiones o stocks de protección que son indispensables para cumplir con la operación de manera ininterrumpida. De manera correcta muestra una relación inversamente

proporcional entre la volatilidad de la demanda y la exactitud de los pedidos.

<b>1. Operativo o planta de producción</b>
1.1 Almacén de materia prima Buscar garantizar un nivel de inventario para garantizar la disponibilidad de materia prima y así permitir la normal operación del proceso de producción.
1.2 Almacén de producto en proceso Mantener un nivel de inventario para proteger el sistema productivo contra daños de máquinas, interrupciones inesperadas, ineficiencias y falta de coordinación entre operaciones que retrasan el cumplimiento de órdenes de entrega.
1.3 Almacén de producto terminado Desarrollar un conjunto de procesos logísticos y garantizar un nivel adecuado de inventarios en cumplimiento de la demanda de los clientes.
1.4 Almacén auxiliar Mantener un nivel de inventario para garantizar la disponibilidad de material auxiliar. Este material puede ser el embalaje usado, los repuestos de la maquinaria, etc.
<b>2. Logístico</b>
2.1 Almacén de fábrica Se encuentra en las propias instalaciones de la empresa y desde este se despachan los pedidos de los clientes o a centros de distribución de la empresa.
2.2 Almacén regulador ó centro de distribución intermedio Se encarga de administrar el flujo de productos a los diversos canales de distribución, este suele estar cerca de la fábrica, centraliza y soporta altos niveles de inventarios. Envía productos a los distribuidores y clientes.
2.3 Distribuidores Almacenes o distribuidores secundarios que atienden una zona o región geográfica específica. Su uso se ve disminuido con el avance en infraestructura de transporte, mejoramiento de las TIC y servicios ofrecidos por operadores logísticos.
2.4 Plataforma de tránsito ó <i>crossdocking</i> Se almacenan temporalmente los productos y se realizan operaciones de consolidación y desconsolidación de cargas con el fin de maximizar el flujo de productos, la ocupación de camiones (Urzelai, 2006), y minimización de costos de mantenimiento de inventario, manipulaciones, espacios, obsolescencias, etc.

Figura 6: Clasificación de inventarios según su naturaleza

Nota: La imagen muestra cómo se segmentan y agrupan los inventarios en función a su naturaleza y utilidad para las empresas. Tomado de Correa, Gómez y Cano. (2010)

Vemos cómo las empresas pueden requerir distintos tipos de almacenes en función a su operación o modelo de negocio. Es así que una empresa industrial requiere, a nivel operativo, almacén de materia prima, almacén de productos terminados y muy probablemente, almacén de productos intermedios. No obstante, si se trata de una

empresa comercial, solo requerirá un almacén de productos terminados.

Desde la perspectiva de su naturaleza logística, en lo que se refiere a la investigación que se lleva a cabo, resulta importante ahondar en el denominado de distribuidores. Si bien la figura 4 indica que este tipo de almacenes se utiliza cada vez menos debido al crecimiento de las tecnologías de la información, lo cierto es que existen factores adicionales, relacionados al micro entorno, que determinan su vigencia e importancia.

Este es el caso, por ejemplo, de las industrias con cadenas de suministros en los que los denominados puestos de mercado (también conocidos como mercados de abastos) ocupan una posición en el eslabón. Este actor en particular, al menos en lo que corresponde al caso de Perú, en la mayoría de casos no cumple con los requerimientos tributarios que una gran empresa requiere para poder registrar sus ventas. Es decir, llevan a cabo un negocio, para efectos del ente fiscalizador, informal.

Dentro de los motivos de informalidad se encuentran: no contar con un RUC (Registro Único del contribuyente), pertenecer a un régimen tributario relacionado con volúmenes de compra menores a los reales, contar con RUC en categoría de “no habido” o en situación de baja, entre otros.

Esta realidad convierte al distribuidor en un elemento importante para las grandes empresas: el poder llevar a cabo su proceso de facturación y declaración al fisco sin problemas, trasladando el manejo de este tipo de situaciones a la empresa distribuidora con la que trabaja.

<b>Inventario Perpetuo</b>	Es aquel que se lleva en continuo acuerdo con las exigencias en el almacén.
<b>Intermitentes</b>	Este inventario se puede efectuar varias veces al año
<b>Final</b>	Este inventario se realiza al término del ejercicio económico,
<b>Inicial</b>	Se realiza al dar comienzo de las operaciones.
<b>Físico</b>	Es el inventario Real
<b>Mixto</b>	Pertenece a una clase determinada de mercancía
<b>Productos Terminados</b>	Son para todas las mercancías.
<b>Tránsito</b>	Son utilizados para sostener las operaciones y abastecer los conductos de las empresas con sus proveedores y clientes
<b>Materia Prima</b>	Representan existencias de los insumos básicos
<b>En Procesos</b>	Son los que se tienen a medida que se añade mano de obra, otras materias y de más costos indirectos
<b>Consignación</b>	Refiere la mercadería que se entrega para ser vendida pero el título de propiedad lo conserva el vendedor
<b>Máximo</b>	Es aquel que se mide en meses de demanda pronosticada.
<b>Inventario Mínimo</b>	Es la cantidad mínima del inventario a ser mantenida en el almacén.
<b>Disponible</b>	Aquel que está a disposición para la venta con productos terminados.
<b>Inventario en Línea</b>	Es aquel que aguarda a ser procesado en la línea de producción.
<b>Agregado</b>	Se aplica para administrar la exigencia del único artículo que representa un alto costo, para minimizar el impacto de este costo.
<b>Cuarentena</b>	Debe cumplir con un periodo de almacenamiento
<b>Previsión</b>	Se tienen para cumplir con una necesidad futura y definida.

Fuente: Garrido Bayas y Cejas, Martínez (2016) a partir de Suarez Cervera (2012)

Figura 7: Tipos de inventarios

Nota: La imagen muestra las distintas clasificaciones de inventario en función a su naturaleza. Tomado de Garrido y Cejas. (2017)

<b>MODELO</b>	<b>ALCANCE</b>
Modelo ABC	Este consiste en efectuar un análisis de los inventarios estableciendo la inversión o categorías de productos, con objeto de lograr un mayor control y atención sobre los inventarios, que por su número y monto merecen una vigilancia y atención permanente
Existencias de Reserva o Seguridad de Inventarios	Los inventarios de reserva a veces son mantenidos en forma de artículos semi terminados para balancear los requerimientos de producción de los diferentes procesos o departamentos de que consta la producción para poder ajustar las programaciones de la producción y surtir a tiempo.
Control de Inventarios Justo a Tiempo	Este modelo hace énfasis en que se adquieren los inventarios y se insertan en la producción en el momento en que se necesitan. Esto requiere de compras muy eficientes, proveedores muy confiables y un sistema eficiente de manejo de inventarios.
Costos de los Inventarios	La meta de la administración de inventarios consiste en proporcionar los que se requieren para mantener las operaciones al más bajo costo posible.

Fuente: Garrido Bayas y Cejas, Martínez (2016)

Figura 8: Modelos de control de inventarios

Nota: La imagen muestra las diferentes modalidades de control de inventario que una empresa puede adoptar según el enfoque que desee aplicar en su gestión. Tomado de Garrido y Cejas. (2017)

## **Gestión por KPI's**

Los denominados KPI's son indicadores de desempeño, cuya naturaleza es la de permitir contar con un resultado cuantitativo. Estos juegan un papel importante para las empresas debido a que se determinan en función a los objetivos que cada organización se plantee para sí mismas. La decisión de las empresas de implementar indicadores de desempeño involucra una serie de requisitos básicos, propios de la naturaleza de este método de evaluación del desempeño. Dentro de ellos se encuentra el contar con información legítima y fidedigna, considerar el contexto dentro del cual se están determinando los indicadores y que estos cumplan con las tres características mínimas, que son: el carácter cuantitativo (los resultados se deben poder presentar de forma numérica), el carácter práctico (deben de poder insertarse fácilmente a la operatividad del negocio) y el carácter procesable (deben estar orientados a facilitar el cambio esperado). (Najar, 2019)

Se debe de considerar que KPI es un acrónimo que proviene del internet, conformado por las palabras Key Performance Indicador, cuya traducción literal es Indicadores Clave de Desempeño, por lo que existe la posibilidad de encontrarlo de ambas maneras en la literatura relacionada.

Por otro lado, una mirada más amplia de los KPI's permite considerarlos como elementos de calidad, en el sentido que habilitan la mejora continua a través de los resultados obtenidos, sobre todo cuando estos se alejan del objetivo planteado a nivel operativo o estratégico. Adicionalmente, esta capa de calidad se ve reforzada por el hecho que la estandarización en los métodos de cálculo de los indicadores permite homogeneizar su obtención en el largo plazo.

Adentrándonos en el terreno de la logística y la gestión de almacenes, es que resulta importante centrarse en los indicadores de desempeño específicos para dicha área de especialización.

Al respecto, Huarachi y Terán (2021) indican que:

Para la elaboración de KPI's logísticos se debe tomar en cuenta la identificación de toda la cadena logística de la empresa, iniciando desde el abastecimiento, almacenes -materia prima, productos en proceso y producto final- inventarios y la distribución final. Se toma en cuenta los objetivos de los indicadores de tiempo, calidad, productividad y costos. (...) Actualmente el avance tecnológico es significativo, por el cual también la lectura de los indicadores se debe realizar mediante dispositivos electrónicos, existen diferentes programas -software- para la lectura del mismo, esta herramienta llamada "Dashboard" conocido como cuadro de mando integral permite la lectura de los indicadores en una sola gráfica, con el propósito que esta sea de fácil lectura, para una adecuada toma de decisiones. (p.2)

La siguiente tabla muestra la composición de los indicadores según su tipo:

<b>Tipo de indicador</b>	<b>Composición</b>
Indicadores de costos o financieros	Indicador encargado de medir las actividades que involucren el uso de recursos económicos en la logística realizada por la empresa, con el fin de proporcionar el menor costo, el proceso logístico que desarrolla la empresa.
Indicadores de tiempo	Indicador encargado de medir el tiempo que se invierte en una determinada actividad dentro del proceso logístico, así como la capacidad que posee la empresa de reaccionar frente a los cambios en el menor tiempo.
Indicadores de productividad	Indicador encargado de medir la eficiencia para el uso de recursos logísticos de la empresa, obteniendo mayores resultados con la menor cantidad de recursos posibles.
Indicadores de calidad	Indicador encargado de medir la efectividad en la elaboración de las actividades logísticas de la empresa, con el propósito de satisfacer las expectativas del cliente.

Tabla 1: Tipos de indicadores

Nota: La tabla muestra cuatro categorías de indicadores y cómo está compuesto cada uno de ellos. Elaboración propia. Tomado de xxxx. (20XX)

Complementariamente se debe de tener en consideración que las empresas, al momento de determinar los indicadores de desempeño con los que trabajarán deben preocuparse también por el tratamiento que le darán a la información, y que al adoptar una gestión basada en indicadores de desempeño pueden tener la necesidad de compartir la información con diversos actores, es así que se hace necesario que estas presenten los resultados junto con un contexto del mismo.

Por otro lado, los indicadores de desempeño, entre varios aspectos, los KPI's deben ser relevantes y concordantes con su realidad estratégica, estar relacionados a la industria a la que pertenecen, estar supeditados al modelo de negocio y al grado o nivel de crecimiento de cada empresa. Por último, en lo que respecta a la información general de los KPI's, es necesario mencionar que los indicadores relatan el resultado

obtenido de una situación que ya ocurrió; es decir, no son de carácter predictivo (Najar, 2019).

En la gestión por KPI's es usual encontrar indicadores estandarizados que utilizan todas las empresas independientemente de su rubro, como es el caso de las ventas netas, la rentabilidad, el margen bruto, NPS (Net Promoter Score); como también indicadores específicos para cada rubro, como puede ser la rotación de mercadería, el aprovisionamiento o el stock, para el caso de las empresas comerciales. En ese sentido, si bien cada empresa cuenta con la oportunidad de utilizar a discreción los elementos que consideren más convenientes para la elaboración de sus KPI's sí se considera una buena práctica el aplicar los métodos de acuerdo con el estándar de la industria a la que pertenecen, ya que de esta forma pueden realizar comparaciones entre los resultados obtenidos y los resultados promedio de sus competidores, dotando a la organización de información comparativa fidedigna.

Se debe tener presente que los indicadores de desempeño no solo cumplen un propósito al interior de las empresas, sino también para todo stakeholder interesado en conocer los resultados obtenidos. Es por ese motivo que una buena práctica es la de presentar los resultados con la composición de cada indicador, en donde mínimamente se debe compartir el origen de la fuente y el método de cálculo o fórmula utilizada. En esa misma línea, resulta importante verificar qué indicadores y fórmulas se aplican en la industria donde se desempeña la empresa. De esta forma se consigue homogeneidad con sus competidores, pudiendo realizar una comparativa de resultados dentro del sector.

No debe dejarse de lado que la aplicación de los KPI's dentro de la empresa funcionan mucho mejor cuando vienen acompañados de una estrategia; aun cuando su aplicación puede llevarse a cabo de manera holística en toda la organización o solo en algunas de sus áreas. Independientemente de este factor, la gestión por indicadores de

desempeño debe estar enfocada no solo en la obtención del resultado en sí, sino en que los resultados, sobre todo los negativos, habiliten la puesta en marcha de acciones correctivas para reorganizar los recursos de la empresa en pro del resultado esperado.

Sobre la gestión de indicadores, consideramos apropiado, tomando en cuenta que la empresa objeto del presente estudio pertenece a la categoría de Pyme, abordar los paradigmas sobre la medición de actividades y objetivos utilizando esta metodología. Al respecto se ha elaborado la siguiente tabla:

<b>Paradigma</b>	<b>Detalle</b>
La medición precede al castigo	Existe la mala práctica de gestión empresarial de medir para castigar. Es por este motivo que la implementación sana debe venir desde las posiciones de liderazgo de la organización, de esta forma se asegura que estos faciliten el desarrollo de autonomía en los colaboradores.
No hay tiempo para medir	La medición no debe ser tomada como una actividad auxiliar a la propia labor en sí misma, sino como parte natural de esta. Los indicadores constituyen una herramienta de apoyo que permite identificar los aspectos a los cuales debe de ponerse foco.
Medir es difícil	Algunas actividades pueden requerir de fórmulas y estrategias de medición complejas, pero en la práctica muchas de las operaciones que deben realizarse para implementar un esquema de medición por indicadores implican operaciones matemáticas básicas.
Hay cosas imposibles de medir	Es cierto, pero no es la regla. Lo usual es que muchas de las actividades, estratégicas y/o tácticas que se implementan y ejecutan en las organizaciones empresariales son fáciles de llevar a cabo.
Es más costoso medir que hacer	Solo si uno se dispone a medir todos y cada uno de los aspectos del negocio. Si se centran en medir solo lo más importante, no tiene por qué ser costoso.

Tabla 2: Paradigmas de la gestión por indicadores

Nota: La tabla muestra cinco paradigmas que orbitan alrededor de la gestión por indicadores en las empresas, brindando claridad sobre cada una de ellas.

Tomado de Beltrán. (s.f.)

Llevar a cabo una gestión por indicadores es relativamente más sencillo en la actualidad con la popularización del uso de herramientas tecnológicas como Power BI, Tableau o Looker Studio, no solo porque estas permiten la automatización de muchas tareas y aprovechan las sábanas de información que los sistemas de gestión empresarial (ERP's o similares de menor complejidad), sino porque también se tiene al alcance de la mano a profesionales con las capacidades necesarias para crearlas y mantenerlas actualizadas.

Por otro lado, la implementación de una gestión por indicadores implica criterio, por encima de todas las cosas. Debemos recordar que uno de los pilares de esta materia es la facilidad de medición, optando en todo momento por lo sencillo, muy por encima de lo complejo: mientras más fácil sea de entender y de mantener actualizado, mucho mejor.

Por último, no se debe dejar de lado aquella máxima que indica que si todo es importante, entonces nada lo es. Esto quiere decir que se debe ser muy selectivo para la determinación de lo que se va a medir.

La gestión por indicadores responde a aspectos estratégicos, que si bien, de acuerdo con el tamaño de la organización, tiene una implementación en cascada, no deja de ser una adecuación para que el área involucrada pueda realizar el aporte a la medición desde su especialidad y no la generación de un nuevo elemento a medir en sí mismo.

Para lograr este cometido, apoyarse en la tecnología y la automatización será imprescindible para incrementar la posibilidad de una buena implementación.

### **3.3 Definición de términos básicos**

**Almacén:** Espacio físico donde se guardan los productos a comercializar.

**Cuadro de Mando Integral:** Cuadro de gestión integral para monitorear el progreso del avance hacia las metas estratégicas de la empresa.

**Dashboard:** Cuadro de control donde se da seguimiento y evalúa a los indicadores más relevantes para la empresa.

**Inventario:** Proceso por el cual se cuantifica de manera ordenada y detallada la mercadería que la empresa tiene en custodia.

**KPI:** Indicador clave de gestión.

**Productividad:** Es la relación de bienes o servicios producidos en función a los recursos utilizados.

**Merma:** Es una pérdida parcial o total de un producto valorizado.

**Layout:** Plano o distribución definida para almacenar la mercadería en los almacenes.

**Mercadería:** Es todo artículo que la empresa vende regularmente.

**Stock:** Cantidad total de mercadería en poder de la empresa detallada por tipo de producto.

**Valorizado:** Es el stock de mercadería representado en valor monetario.

## **CAPÍTULO IV: HIPOTESIS Y VARIABLES**

### **4.1 Formulación de hipótesis principales y derivadas**

#### **4.1.1 Hipótesis principal**

La hipótesis principal de la investigación es:

La optimización de la gestión de almacenes influye en una empresa comercializadora de descartables. Breña. Lima, 2023.

#### **4.1.2 Hipótesis derivadas**

Las hipótesis derivadas de la investigación son tres:

La gestión de almacenes influye en los procedimientos de una empresa comercializadora de descartables. Breña. Lima, 2023.

La gestión de almacenes influye en los costos y gastos de una empresa comercializadora de descartables. Breña. Lima, 2023.

La gestión de almacenes influye en la toma de decisiones de una empresa comercializadora de descartables. Breña. Lima, 2023.

### **4.2 Operacionalización de variables**

La gestión de almacenes, como variable única, está conformada por tres dimensiones: procedimientos, costos y gastos y toma de decisiones. Así mismo, cada una de estas dimensiones contiene indicadores relacionados, según se detallan:

Procedimientos: logísticos, administrativos y Manual de Operaciones y funciones.

Costos y gastos: kardex de mercadería, compras y abastecimiento, tecnología para la gestión administrativa y reportes logísticos.

Toma de decisiones: inteligencia empresarial.

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Gestión de almacenes	Son aquellas actividades que la empresa ejecuta para custodiar y administrar las mercancías que obtiene para ser colocada a sus segmentos de clientes y que nace desde en el abastecimiento y culmina con el despacho.	Procedimientos	Procedimientos logísticos  Procedimientos administrativos  Manual de operaciones y funciones	Registro de cumplimiento
		Costos y gastos	Kardex de mercadería  Compras y abastecimiento  Tecnología para la gestión administrativa  Reportes logísticos	
		Toma de decisiones	Inteligencia empresarial	

Tabla 3: Resumen de la matriz de operacionalización

Nota: La tabla muestra los principales componentes de la matriz de operacionalización para identificar rápidamente el alcance de la investigación.

Elaboración propia.

## **CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1 Diseño metodológico**

Tipo: la investigación es de tipo aplicada, debido a que buscará solucionar el problema que la organización comercial tiene respecto a la gestión de su propio almacén en las condiciones actuales de la gestión del mismo, obteniendo de esta manera una propuesta de mejora.

Enfoque: se abordará de manera cuantitativa al trabajar con una hoja de cotejo de cumplimiento con la cual luego se podrá procesar la información de manera estadística.

Diseño: el diseño de la investigación es descriptivo, ya que se cuenta con antecedentes respecto a la variable de la misma, así como los medios y recursos mínimos necesarios para llevarla a cabo.

Nivel: estudio de caso.

### **5.2 Diseño muestral**

El diseño muestral de la investigación será equivalente al total de la población.

### **5.3 Población**

La población está compuesta por el equipo de trabajo que compone el área de logística, incluyendo al gerente general al ser este quien lidera de manera ejecutiva dicha área debido a que la empresa opera bajo una estructura organizacional acotada.

## **5.4 Muestra**

La muestra la conforman seis personas: cuatro que ejecutan labor operativa, una que ejecuta la labor administrativa y una que ocupa la labor ejecutiva.

## **5.5 Técnica de recolección de datos**

Para la variable única de gestión de almacenes se elaborará una hoja de cotejo. Esta herramienta estará compuesta por un total de 34 ítems y con la cual se pretende validar el nivel de ejecución lo que se considera buenas prácticas en la materia mencionada.

## **5.6 Técnicas estadísticas de procesamiento de la información**

Una vez elaborada la herramienta hoja de cotejo, esta será aplicada al total de la muestra para, posteriormente, ingresar los resultados obtenidos en una hoja de cálculo anidada que permitirá determinar identificar estadísticamente la situación actual de la empresa objeto de la investigación y, finalmente llevar a cabo un análisis de los resultados obtenidos con miras a la determinación de la propuesta de mejora.

## **5.7 Resultados**

### **5.7.1 Análisis descriptivo**

En función a los resultados obtenidos tras la aplicación de la hoja de cotejo es que se determinó el nivel de cumplimiento de la organización. La estadística ha sido elaborada realizando la suma de respuestas positivas y negativas de cada contraste o elemento evaluado.

En primera instancia nos encontramos con la dimensión de procedimientos, sobre la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Dimensión	Contraste área de logística	¿Cumple?	
		Sí	No
Procedimientos	¿Se ha implementado un registro de la mercadería mediante SKU's?		x
	¿Se cuenta con ventanas horarias y días asignados para la atención de proveedores, la preparación de pedidos, despacho de ventas y demás procesos de inventario?		x
	¿Se cuenta con un proceso operativo formalmente establecido para el abastecimiento, almacenamiento, picking, packing y despacho de las mercancías?		x
	¿Se cuenta con un método de supervisión y/o auditoría para la validación del cumplimiento de los procedimientos logísticos?	x	
	¿Se cuenta con un proceso administrativo formalmente establecido para el abastecimiento, almacenamiento, picking, packing y despacho de las mercancías?		x
	¿Se cuenta con un método de supervisión y/o auditoría para la validación del cumplimiento del registro de las operaciones logísticas?	x	
	¿Se cuenta con un procedimiento para recepcionar y gestionar las oportunidades de mejora y recomendaciones que los colaboradores pudieran tener respecto a la gestión del almacén?		x
	¿Se cuenta con un organigrama formal?	x	
	¿Se cuenta con posiciones claramente diseñadas para cada labor del área logística?	x	
	¿Se cuenta con procedimientos estandarizados para cada proceso de la operación?		x
	¿Se cuenta con mano de obra calificada para cada posición del área logística?		x
¿Se cuenta con un plan de entrenamiento o capacitación para el desarrollo de las habilidades y conocimientos del personal de logística?		x	

Tabla 4: Resumen de la hoja de cotejo, dimensión procedimientos

Nota: Muestra a detalle el resultado obtenido tras el contraste realizado al área de logística. Elaboración propia.

Con esta información se pudo generar el siguiente gráfico:

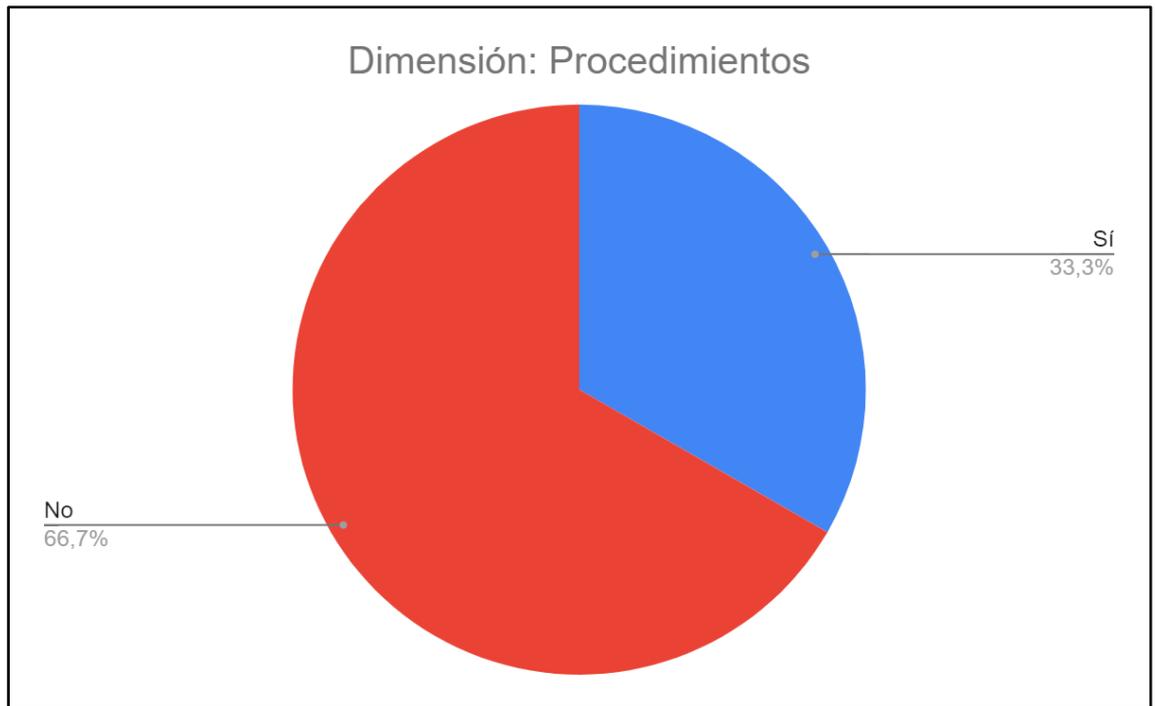


Figura 9: Dimensión de procedimientos

Nota: La imagen muestra el resultado del contraste de la hoja de cotejo en lo relacionado a la dimensión de procedimientos, obteniendo como resultado que se cumple con el 33.3% y no se cumple con el 66.7% de ellos. Elaboración propia.

Aquí se contó con 12 elementos de contraste, de los cuales la empresa cumple con 4 (33.3%) y no cumple con 8 de ellos (66.7%).

En segunda instancia nos encontramos con la dimensión de costos y gastos, sobre la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Dimensión	Contraste área de logística	¿Cumple?	
		Sí	No
Costos y gastos	¿Se cuenta con un kardex de mercadería para cada producto de manera independiente?	x	
	¿Se cuenta con un kardex de mercadería que considere cantidades y costos?	x	
	¿Se utiliza el costeo ponderado para la actualización de los costos promedios de cada producto?	x	
	¿Los kardex de mercadería son actualizados oportunamente en el abastecimiento?	x	
	¿Los kardex de mercadería son actualizados oportunamente tras cada venta?	x	
	¿Se lleva a cabo un análisis de los movimientos de la mercadería antes de realizar una solicitud de compra?	x	
	¿Se evalúa la eliminación de productos obsoletos por falta de rotación o pérdida de margen?		x
	¿Se cuenta con un sistema informático para el registro de los movimientos de almacén?	x	
	¿Se cuenta con un sistema para actualizar los inventarios y cuantificar las mermas desconocidas?	x	
	¿Se cuenta con un sistema informático que vincule los movimientos de entrada y salida de mercadería con la información contable y/o administrativa del almacén?		x
	¿Se cuenta con un reporte actualizado de la cantidad de mercadería en stock de fácil obtención?	x	
	¿Se cuenta con un reporte valorizado de la mercadería en stock, descrita producto por producto?	x	
	¿Se cuenta con un reporte detallado de ventas que describa código de producto, nombre de producto, cantidad, valor de compra unitario y valor de compra total?	x	
	¿Se cuenta con un reporte de productos faltantes en los despachos?		x
	¿Se cuenta con un reporte que vincule el valor de venta con el valor de compra, siendo en el caso de esta última, información obtenida del kardex de mercadería?	x	
	¿Se cuenta con un control de los costos y gastos directos e indirectos relacionados con la logística de la empresa?	x	
¿Se cuenta con un reporte de eficiencia respecto al gasto y el nivel de cumplimiento de las actividades logísticas de la empresa?		x	

Tabla 5: Resumen de la hoja de cotejo, dimensión costos y gastos

Nota: Muestra a detalle el resultado obtenido tras el contraste realizado al área de logística. Elaboración propia.

Con esta información se pudo generar el siguiente gráfico:



Figura 10: Dimensión de costos y gastos

Nota: La imagen muestra el resultado del contraste de la hoja de cotejo en lo relacionado a la dimensión de costos y gastos obteniendo como resultado que se cumple con el 76.5% y no se cumple con el 23.5% de ellos. Elaboración propia.

Aquí se contó con 17 elementos de contraste, de los cuales la empresa cumple con 13 (76.5%) y no cumple con 4 (23.5%).

En tercera instancia nos encontramos con la dimensión de toma de decisiones, sobre la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Dimensión	Contraste área de logística	¿Cumple?	
		Sí	No
Toma de decisiones	¿Se cuenta con información suficiente y oportuna para poder determinar el margen de contribución de cada producto vendido?	x	
	¿Se cuenta con información suficiente y oportuna para poder determinar las cantidades adquiridas de cada producto individualmente?	x	
	¿Se cuenta con información suficiente y oportuna para poder determinar cuántos meses de stock promedio para la venta mantienen?	x	
	¿Se cuenta con información suficiente y oportuna para poder determinar el costo ponderado individual de cada producto?	x	
	¿Se cuenta con información suficiente y oportuna para poder determinar el costo ponderado acumulado de todos los productos vendidos por periodos?	x	
	¿Se cuenta con la práctica de la elaboración del Pareto de productos para reconocer los top de ventas y el fondo de surtido en periodos de referencia?	x	
	¿Se cuenta con una política de calificación y/o clasificación de productos mediante una métrica ABC a raíz de la elaboración del Pareto de productos?		x
	¿Se cuenta con una política de rotación de productos en función a su clasificación ABC, índice de rotación y/o a su condición de obsolescencia?		x

Tabla 6: Resumen de la hoja de cotejo, dimensión toma de decisiones

Nota: Muestra a detalle el resultado obtenido tras el contraste realizado al área de logística. Elaboración propia.

Con esta información se pudo generar el siguiente gráfico:

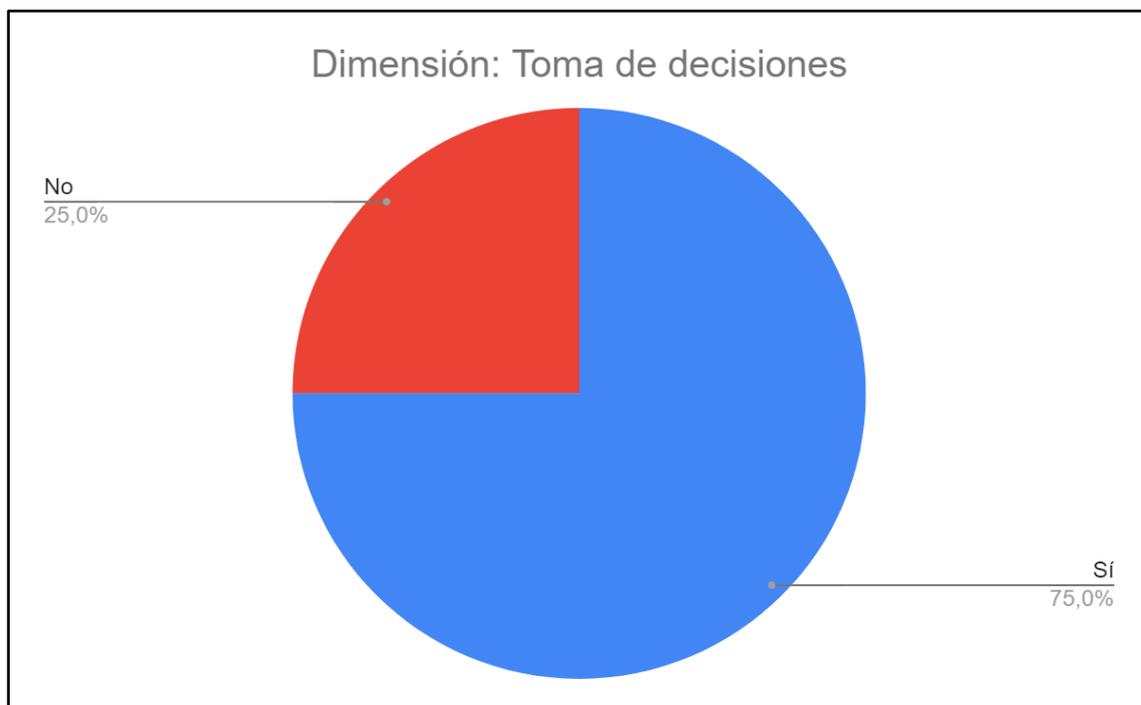


Figura 11: Dimensión de toma de decisiones

Nota: La imagen muestra el resultado del contraste de la hoja de cotejo en lo relacionado a la dimensión de toma de decisiones obteniendo como resultado que se cumple con el 75.0% y no se cumple con el 25.0% de ellos. Elaboración propia.

Finalmente, en la dimensión de toma de decisiones se contó con 8 elementos de contraste, de los cuales la empresa cumple con 6 (75.0%) y no cumple con 2 (25.0%).

#### 5.7.1.1 Análisis ligados a las hipótesis

Los representado en el punto anterior permite identificar que para la organización no está siendo sencillo la implementación de procedimientos estandarizados relacionados a la gestión logística. Considerando que la logística es el core business del negocio, este hecho resulta una situación no menor.

Dentro de las prácticas que hasta el momento no realizan, se encuentra la implementación adecuada de SKU's, el fijar ventanas horarias para las actividades de ingreso y salida de mercadería, contar con procesos

operativos y administrativos formalmente definidos (materializados en manuales de funciones, manuales de operación y/o flujogramas) para el abastecimiento, picking, packing y despacho; un método para fomentar y gestionar las oportunidades de mejora reconocidas por los colaboradores.

Así mismo, tampoco cuenta con un organigrama formalmente diseñado y carece de un plan o programa de entrenamiento para el personal logístico.

Complementariamente, al analizar los resultados obtenidos en la dimensión de costos y gastos, podemos decir que les ha sido más sencillo implementar una capa de gestión en torno a los costos y gastos en comparación con la otra dimensión evaluada.

Aquí, los 4 elementos con los que no cumple la organización son: la evaluación y posterior eliminación (por venta o desecho) de productos catalogados como obsoletos (ya no rotan, han perdido valor comercial o se han deteriorado), un sistema informático que vincule sus movimientos con la labor contable, contar con un reporte de seguimiento y control de productos faltantes en los despachos y contar con un reporte de eficiencia del gasto en las actividades logísticas.

Por último, si se reconoce la participación porcentual de cada dimensión, la de toma de decisiones sería una muy bien abarcada por la organización, quedando pendiente la implementación de actividades muy puntuales.

Las actividades en específico, las cuales deberán desarrollarse en pro del bienestar de la empresa están relacionadas a la determinación de una política calificación de inventarios ABC, la que se desprende de la elaboración de un Pareto de productos, y la generación de una política relacionada también con este punto, que es aquella que determina qué

acciones se pueden llevar a cabo con los productos en stock en función a su calificación ABC, índice de rotación y/o obsolescencia.

## **CAPÍTULO VI: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN**

### **6.1 Alcance esperado**

El presente proyecto de investigación aplicada tiene el propósito de elaborar un Manual de Operaciones y Funciones del área de logística que permita a la organización contar con las herramientas necesarias para atender las oportunidades de mejora recogidas a través de la hoja de cotejo.

Contar con dicho manual elevará el nivel de eficiencia en el uso de los recursos, lo que conlleva a un aumento de la productividad; también permitirá estandarizar la ejecución de las tareas a lo largo del tiempo, dejando de depender únicamente del expertise de cada colaborador del área de logística.

### **6.2 Descripción de la propuesta de innovación**

A detalle, el Manual de Operaciones y Funciones contendrá los procedimientos operativos y administrativos relacionados con el abastecimiento, almacenaje y distribución de mercancías, dentro de los cuales se incluyen los procedimientos de picking y packing. Así mismo, se desarrollará el organigrama formal de la empresa, la descripción de cada función incluyendo perfiles y responsabilidades y la determinación del Pareto de productos la clasificación de mercancías mediante categorización ABC.

### **6.3 Diagnóstico situacional**

#### **Reseña**

La empresa objetivo de estudio es una empresa comercializadora de descartables para la industria alimentaria con 06 años de presencia en el mercado local. Esta organización opera como una distribuidora semi exclusiva de productos de la marca Pamolsa, los cuales representan el 90% de su facturación mensual.

A Julio del presente año, la empresa contaba con un total de 240 productos activos, comercializando de manera activa 140 de ellos en diferentes proporciones.

### Cadena de distribución de la industria

Para comprender mucho mejor la aportación de valor de la empresa, se ha elaborado la siguiente gráfica:

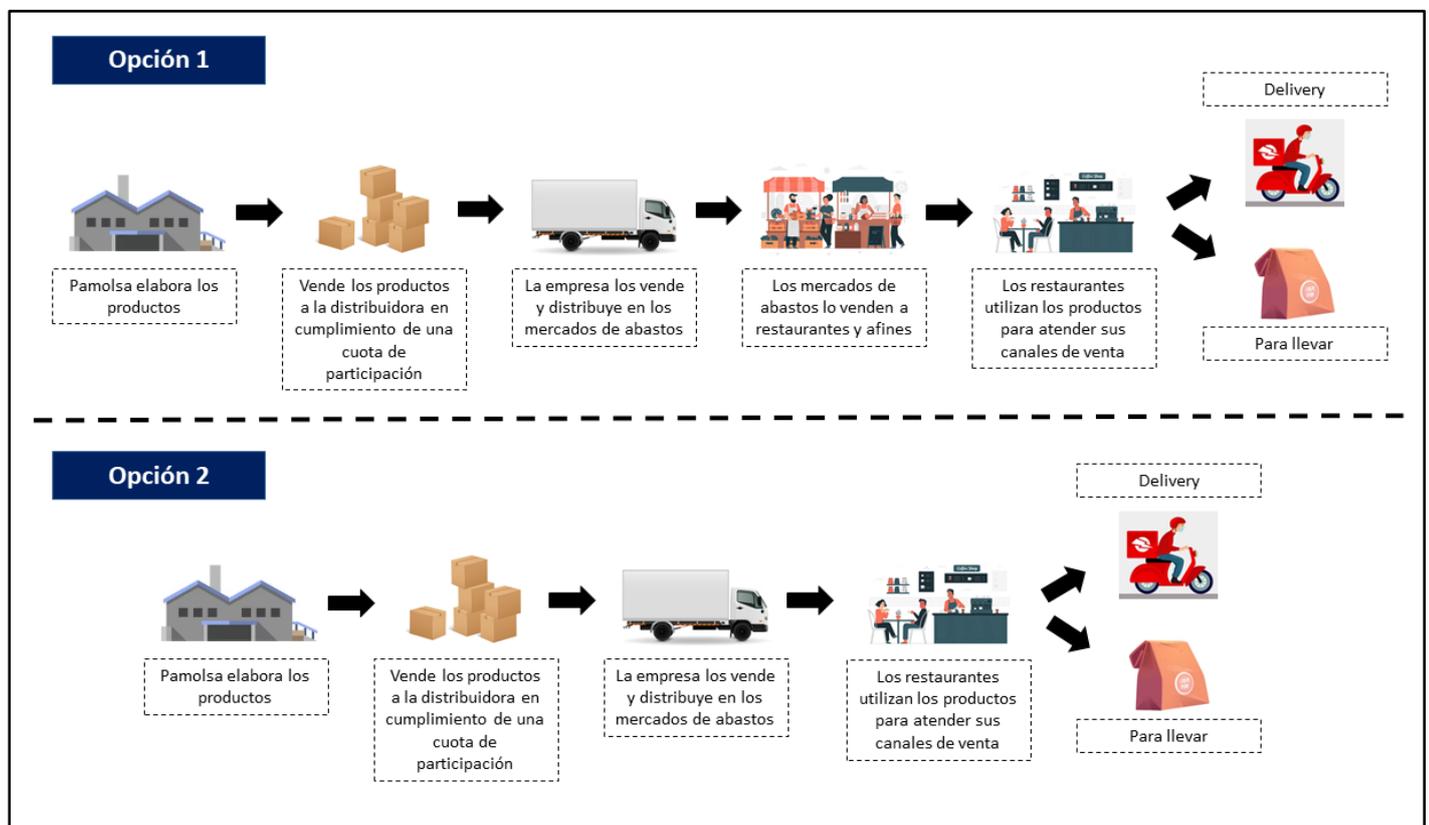


Figura 12: Cadena de distribución de la industria donde opera la empresa  
 Nota: La imagen muestra dónde empieza y dónde termina la cadena de distribución en la que se encuentra sumergida la empresa objeto de

estudio. En ella se reconoce que esta se encuentra ubicada en el segundo eslabón. Elaboración propia.

Como se aprecia, Pamolsa es la empresa industrial que elabora los productos. Esta le vende directamente, contra la participación de una cuota de ventas, productos a la empresa distribuidora para que ésta realice el despliegue en la zona de influencia designada.

El segmento de clientes al que apunta son mayoristas ubicados generalmente en los mercados de abastos y los que se denominan clientes directos, siendo estos en la práctica restaurantes y establecimientos afines, quienes son los que utilizan los descartables para atender a sus canales de delivery y para llevar.

Este es el esquema habitual y el de mayor incidencia en el negocio. No obstante, como se puede apreciar en la imagen, el distribuidor también se encuentra facultado de realizar ventas directas a los restaurantes, dejando de lado en ocasiones el intermediario. Este esquema se cumple cuando no existen mercados de abastos con presencia de negocios de descartables en algunas zonas de influencia con alta presencia de restaurantes.

### **Modelo de negocio de la empresa comercializadora**

Complementariamente, se ha graficado el modelo de negocio utilizando la metodología del Business Model Canvas, permitiendo contar con una visión estilo one page de los nueve bloques que la componen:

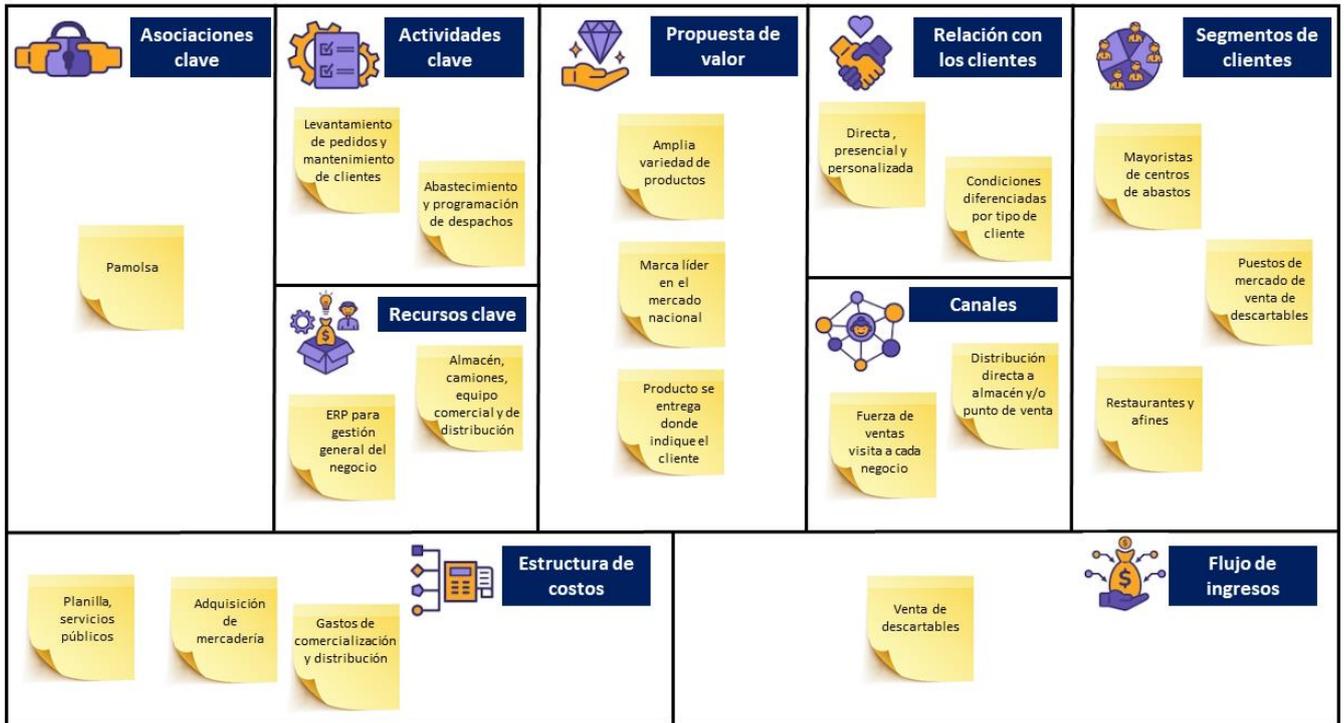


Figura 13: Modelo de negocio de la empresa objeto de estudio

Nota: La imagen muestra cómo están conformados los nueve bloques del modelo de negocio bajo la perspectiva de Business Model Canvas. Elaboración propia.

#### 6.4 Procedimiento para la propuesta de mejora

La ejecución de la propuesta de mejora a desarrollar para la empresa objeto de estudio contempla las siguientes fases:

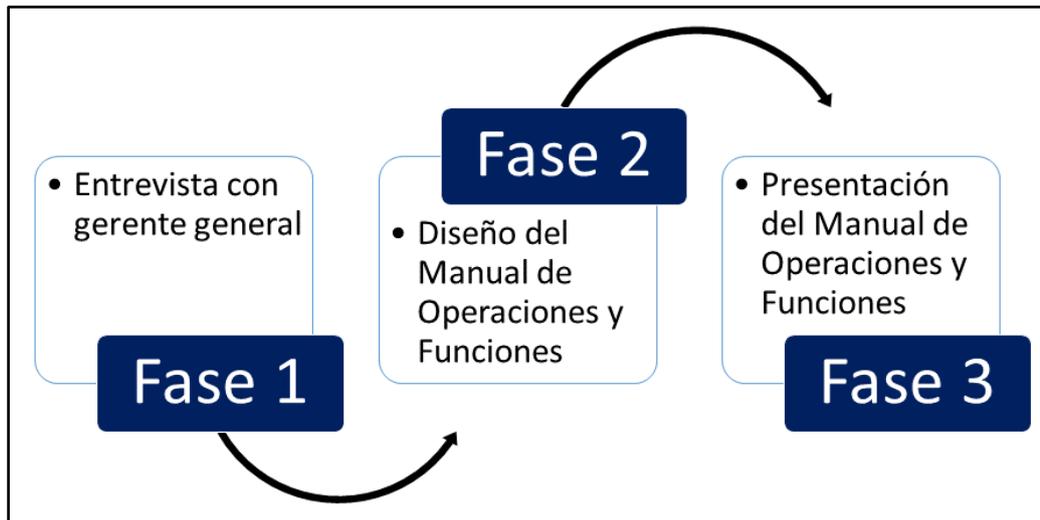


Figura 14: Fases de la ejecución de la propuesta de mejora

Nota: La imagen muestra la composición de cada una de las fases a llevar a cabo para la ejecución de la propuesta de mejora. Elaboración propia.

#### 6.4.1 Desarrollo del proyecto de innovación

##### **Fase 1: Entrevista con General**

El objetivo de esta fase es obtener información adicional a la recogida a través de la hoja de cotejo. Esta sesión es útil para ganar profundidad sobre los hechos actuales del negocio, conocer la personalidad del líder de la empresa, sus expectativas y ambiciones a futuro.

Dentro de esta sesión también se corroboran, al menos inicialmente, la orientación que se pretende dar a la propuesta de mejora, identificando a su vez las potenciales limitantes del proyecto, como lo son: capital económico, recurso humano (tanto en cantidad como en calidad), cultura empresarial desarrollada dentro de la organización, entre otros.

##### **Fase 2: Diseño del Manual de Operaciones y Funciones**

Durante la fase de diseño se procederá con la elaboración de dicho documento, basándose en toda la información recopilada.

El manual está compuesto por cinco capítulos, de los cuales dos corresponden a la introducción e información general de la empresa, así como generalidades del propio documento. Los otros tres capítulos contienen la descripción de las funciones de las posiciones del área logística, las políticas relacionadas a la misma área y los procedimientos, los cuales son descritos tanto a nivel narrativo como a nivel gráfico. La herramienta utilizada para este último componente es Bizagi.

Al unificar toda la información en un solo documento que debe guardar cohesión en todos sus componentes, también es necesario considerar una revisión íntegra del manual y dotarlo de aspectos adicionales, como una carátula.

### **Fase 3: Presentación del Manual de Operaciones y Funciones**

Por último, la fase 3 corresponde a la presentación del Manual de Operaciones y Funciones al Gerente General de la empresa, el cual será entregado tanto de manera virtual como física, impreso a colores y anillado.

En el anexo 4 se puede apreciar dicho manual completo.

#### **6.4.2 Presupuesto**

El presupuesto calculado es el siguiente:

<b>Fase</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recurso</b>	<b>U.M.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
<b>1 - Entrevista con Gerente General</b>	Reunión con Gerente General en las oficinas de la empresa	Investigadores	Horas Hombre	6	S/ 80,00	S/ 480,00
		Transporte	Unidad	1	S/ 50,00	S/ 50,00
<b>2 - Diseño del Manual de Operaciones</b>	Elaboración de funciones	Investigadores	Horas Hombre	8	S/ 120,00	S/ 960,00
	Elaboración de políticas	Investigadores	Horas Hombre	6	S/ 120,00	S/ 720,00
	Elaboración de procedimientos	Investigadores	Horas Hombre	12	S/ 120,00	S/ 1.440,00
	Elaboración de formato final	Investigadores	Horas Hombre	2	S/ 120,00	S/ 240,00
	Revisión y ajustes internos	Investigadores	Horas Hombre	2	S/ 120,00	S/ 240,00
	Elaboración de diseño final	Investigadores	Horas Hombre	1	S/ 120,00	S/ 120,00
<b>3 - Presentación del Manual de Operaciones</b>	Reunión con Gerente General en las oficinas de la empresa	Investigadores	Horas Hombre	6	S/ 80,00	S/ 480,00
		Transporte	Unidad	1	S/ 50,00	S/ 50,00
		Impresión a color	Unidad	1	S/ 30,00	S/ 30,00
<b>Costo total del proyecto</b>						<b>S/ 4.810,00</b>

Tabla 7: Presupuesto del desarrollo del proyecto

Nota: La tabla muestra el presupuesto involucrado en cada fase y actividad del proyecto. Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

La presente investigación llevó a las siguientes conclusiones:

Que respecto a la hipótesis de si la gestión de almacenes influye en los procedimientos de la empresa, se puede indicar que sí, ya que ha quedado demostrado que es un área compleja, que involucra una gran cantidad de recursos (humanos, económicos, físicos e intelectuales) y por lo tanto, una adecuada planificación y ejecución de los procedimientos eleva los indicadores de eficiencia y efectividad.

Que respecto a la hipótesis de si la gestión de almacenes influye en los costos y gastos de la empresa, se puede indicar que sí, ya que ha quedado demostrado que una mala rotación de mercadería, así como una situación de sobre stock, inmoviliza capital de trabajo, genera disminución en el mismo (por pérdidas y maltrato de las mercancías) y por lo tanto, se genera un impacto negativo a nivel financiero.

Que respecto a la hipótesis de si la gestión de almacenes influye en la toma de decisiones de la empresa, se puede indicar que sí, ya que ha quedado demostrado que requiere un abordaje estratégico relacionado con la evaluación de la situación del almacén en cada momento y que los planes de acción que se ejecuten, tendrán un impacto positivo o negativo en función al grado de conocimiento y entendimiento del mismo.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda que el negocio lleve a cabo un proceso de implementación del Manual de Operaciones y Funciones (MOF) diseñado a raíz del reconocimiento de su realidad y sus necesidades.

Será necesario aplicar una estrategia de gestión del cambio con el equipo de trabajo actual, ya que supondrá un cambio de paradigmas en la cultura y el tipo y la rigurosidad de las tareas que ejecutan actualmente.

Como consecuencia de lo anterior, también se recomienda a la empresa, iniciar un proceso de reclutamiento, dado que este tipo de cambios generan niveles de rechazo que puede llegar a generar algunas renunciaciones. De esta forma se evitará tener un equipo de trabajo mermado durante las primeras fases de implementación del mismo.

Todos y cada uno de los colaboradores deben pasar por un proceso de capacitación enfocado en la lectura, aprendizaje y comprensión del MOF, acción que debe ir de la mano con jornadas de reforzamiento y con dinámicas de aprendizaje en pos del adecuado acondicionamiento del equipo.

En esa misma línea, todo nuevo colaborador que se sume al equipo, deberá pasar por un proceso de inducción que incluya los mismos elementos mencionados en el párrafo anterior.

Adicionalmente, la ejecución de los procedimientos, tal como los detalla el MOF, deben ser monitoreados constantemente, sobre todo en las primeras fases de la implementación, buscando generar algunos indicadores de ejecución que permitan identificar el grado de cumplimiento, pudiendo llevarse a cabo reconocimientos a los colaboradores para incentivar de manera positiva su constante ejecución.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

Arana, L. y Gutiérrez, J. (2020). Desarrollo de un sistema de logística para el soporte del control de stock en la empresa SC Ingenieros de Proyectos S.A.C. [Universidad Autónoma de Ica] <http://repositorio.autonmadeica.edu.pe/bitstream/autonmadeica/1228/1/Julio%20Antonio%20Jes%c3%bas%20Gutierrez%20Conde%c3%b1a.pdf>

Baltodano, R. (2021). Optimización de la gestión de almacenes para la mejora del abastecimiento del Guano de las Islas, Perú 2021 [Universidad Norbert Wiener] <https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/4893>

Beltrán, J. (sf). Indicadores de Gestión. 3R Editores. [https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/manual\\_indicadores.pdf](https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf)

Cadena de Suministro (2023). Tendencias 2023 <https://www.cadenadesuministro.es/especiales/36-especial-tendencias-2023/>

Campos, E. y De Lama, D. (2021). Modelo de gestión de inventario como estrategia de mejora en la competitividad de la empresa Aromatic del Perú SAC Ate 2020 [Universidad Científica del Sur] <https://repositorio.cientifica.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12805/2213/TL-Campos%20E-Ext.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cano, R. (2018). Propuesta de optimización del proceso de compras en la cadena de abastecimiento de la empresa Solufer por medio de pronósticos de demanda y gestión de inventarios [Universidad de Las Américas] <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/9301/1/UDLA-EC-TIPI-2018-24.pdf>

Carro, R. y González, D. (2013). Gestión de Stocks. [https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1830/1/gestion\\_stock.pdf](https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1830/1/gestion_stock.pdf)

Cavallin, A., Herrán, V., Rossit, D., Rossit, D., Toncovich, A. y Frutos, M. (2019). Modelo de optimización para la localización de contenedores diferenciados de RSU: Aplicación en la ciudad de Bahía Blanca. [https://www.researchgate.net/publication/337798748\\_Modelo\\_de\\_optimizacion](https://www.researchgate.net/publication/337798748_Modelo_de_optimizacion)

[\\_para\\_la\\_localizacion\\_de\\_contenedores\\_diferenciados\\_de\\_RSU\\_aplicacion\\_en\\_la\\_ciudad\\_de\\_Bahia\\_Blanca](#)

Chacon, N. y Mamani, J. (2022). Control de inventario y su incidencia en la rentabilidad de las actividades comerciales de materiales de construcción en Santa Ana, La Convención, Cusco 2021. [Universidad César Vallejo] [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/91786/Chacon\\_A\\_N-Mamani\\_AJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/91786/Chacon_A_N-Mamani_AJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Churacutipa, E. y García, C. (2022). Propuesta de un sistema de gestión de almacenes para optimización de la productividad de la empresa P&S Servicios Electromecánicos SRL- 2021 [Universidad Autónoma de Ica] <http://209.45.48.21/bitstream/autonomadeica/2057/1/CHURACUTIPA%20QUISPE%20ERIBERTO%20-%20GARCIA%20GUERRERO%20CINTHIA%20INGRID.pdf>

COMEX Perú (2020). Las micro y pequeñas empresas en el Perú. Resultados en 2020 <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2020.pdf>

Correa Espinal, A. A.; Gómez Montoya, R.A.; Cano Arenas, J.A. (2010). Gestión de almacenes y Tecnologías de la Comunicación (TIC). *Universidad ICESI Estudios Gerenciales*. V26, Pag: 45 - 171, <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v26n117/v26n117a09.pdf>

De la Cruz, T. (2020). "Gestión de almacenes para optimizar el control de inventarios en una empresa comercializadora, Lima 2020. [Universidad Norbert Wiener] [https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13053/4233/T061\\_76865884\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13053/4233/T061_76865884_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Durán, M., Calles, F. y Zolano, M. (2022). Gestión y control de inventario en pequeñas y medianas empresas (pymes) como herramienta de información para la toma de decisiones en tiempos de crisis. <https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/article/view/468/539>

EY (2021). La sostenibilidad en la cadena de suministro en España  
[https://proyectotranslab.usal.es/wp-content/uploads/sites/83/2021/04/Estudio-sostenibilidad-en-la-cadena-de-suministro-en-Espana\\_2021.pdf](https://proyectotranslab.usal.es/wp-content/uploads/sites/83/2021/04/Estudio-sostenibilidad-en-la-cadena-de-suministro-en-Espana_2021.pdf)

Garrido Bayas, I. Y. y Cejas Martínez, M. La gestión de inventario como factor estratégico en la administración de empresas. *Negotium*, vol 13, pag: 109 - 129  
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78252811007.pdf>

Huarachi, L. y Terán, O. (2021). Nuevos indicadores de gestión logística (KPI's).  
Revista Industrial 4.0. Edición 2.  
<https://www.umsa.bo/documents/3265709/3894049/reg021.pdf/8d8c3666-d84e-0f0e-7bc3-dca54336d1ba>

Lara, C. y Lung, A. (2020). Trabajo de mejora del almacén en una empresa comercializadora de equipos industriales: Aptein SAC [Universidad de Lima]  
[https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/11658/Lara\\_Tiravanti\\_Claudia\\_Ver%C3%B3nica.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/11658/Lara_Tiravanti_Claudia_Ver%C3%B3nica.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

López, J. (2012). Supply Chain Management  
[https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/71186/3/Supply%20Chain%20Management\\_M%C3%B3dulo%201\\_Supply%20Chain%20Management.pdf](https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/71186/3/Supply%20Chain%20Management_M%C3%B3dulo%201_Supply%20Chain%20Management.pdf)

Medina, A. y Finke, L. (2020). Optimización de los procesos de picking realizados en el almacén de FKH con el objetivo de eliminar las discrepancias y aumentar la exactitud del inventario a través de herramientas de ingeniería. [Universidad Iberoamericana UNIBE]  
[https://repositorio.unibe.edu.do/jspui/bitstream/123456789/692/1/170294\\_TF.pdf](https://repositorio.unibe.edu.do/jspui/bitstream/123456789/692/1/170294_TF.pdf)

Mejía, C., Orozco, B. y Palencia, J. (2016). Propuesta para un layout del almacén de la comercializadora S&E, en la ciudad de Medellín [ESUMER]  
[https://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/1186/2/Esumer\\_layout.pdf](https://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/1186/2/Esumer_layout.pdf)

Nájar, F. (2019). Implementación de un plan de mejora con el uso de KPIS en los procesos de gestión comercial para la fuerza de ventas de las distribuidoras

ferreteras de Arequipa para el 2019. [Universidad Continental]  
<https://hdl.handle.net/20.500.12394/7204>

Ortega, A., Padilla, S., Torres, J. y Ruz, A. (2017) Nivel de importancia del control interno de los inventarios dentro del marco conceptual de una empresa  
<https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/3261/4000>

Pérez Gosende, P.A (2016).Evaluación de la distribución espacial de plantas industriales mediante un índice de desempeño. *Revista de Administração de Empresas*. Pag: 533 - 546, V56.

<https://www.scielo.br/j/rae/a/6ydZBBTjQcqj9jMSTQRydjN/?format=pdf&lang=es#:~:text=La%20distribuci%C3%B3n%20en%20planta%20o,m%C3%A1s%20adecuada%20y%20eficiente%20posible.>

Perú Retail (2023). Retos a la distribución urbana en Lima <https://www.peru-retail.com/retos-a-los-que-se-enfrenta-la-distribucion-urbana-en-medio-de-la-crisis-en-peru/>

Pinedo, E. y Lupa, B. (2019). Estudio de mejora de la gestión de almacén para incrementar la capacidad de almacenaje de Schroth Corporación Papelera S.A.C. 2019 [Universidad de Lima]  
[https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/11591/Pinedo\\_Armijo\\_Edgar\\_John.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/11591/Pinedo_Armijo_Edgar_John.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

xxxxx

Suarez, E., Rodríguez, N. y Vargas, R. (2022). Propuesta de optimización y mejora del stock de repuestos en una empresa de construcción e infraestructura vial. [Universidad ECCI]

<https://repositorio.ecci.edu.co/bitstream/handle/001/2971/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## ANEXOS

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
TÍTULO: Optimización de la gestión de almacenes en una empresa comercializadora de descartables de Breña, Lima, 2023.					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	<b>Gestión de almacenes</b>		
Problema Principal	Objetivo General	Hipótesis General			
De qué manera la optimización de la gestión de almacenes influye en una empresa comercializadora de descartables. Breña, Lima, 2023	Determinar de qué manera la optimización de la gestión de almacenes influye en una empresa comercializadora de descartables. Breña, Lima, 2023	La optimización de la gestión de almacenes influye en una empresa comercializadora de descartables. Breña, Lima, 2023			
Problemas específicos	Objetivos específicos:	Hipótesis específicas:	Dimensiones	Indicadores	Cuestionario
¿De qué manera la gestión de almacenes influye en los procedimientos de una empresa comercializadora de descartables. Breña, Lima, 2023?	Determinar de qué manera la gestión de almacenes influye en los procedimientos de una empresa comercializadora de descartables. Breña, Lima, 2023	La gestión de almacenes influye en los procedimientos de una empresa comercializadora de descartables. Breña, Lima, 2023	Procedimientos	<p><b>Procedimientos logísticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se ha implementado un registro de la mercadería mediante SKU's?</li> <li>¿Se cuenta con ventanas horarias y días asignados para la atención de proveedores, la preparación de pedidos, despacho de ventas y demás procesos de inventario?</li> <li>¿Se cuenta con un proceso operativo formalmente establecido para el abastecimiento, almacenamiento, picking, packing y despacho de las mercancías?</li> <li>¿Se cuenta con un método de supervisión y/o auditoría para la validación del cumplimiento de los procedimientos logísticos?</li> </ul> <p><b>Procedimientos administrativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se cuenta con un proceso administrativo formalmente establecido para el abastecimiento, almacenamiento, picking, packing y despacho de las mercancías?</li> <li>¿Se cuenta con un método de supervisión y/o auditoría para la validación del cumplimiento del registro de las operaciones logísticas?</li> <li>¿Cómo se gestionan las oportunidades de mejora y recomendaciones que los colaboradores pueden tener respecto a la gestión del almacén?</li> </ul> <p><b>Mano de Operarios y Fineses (MOF)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se cuenta con un organigrama formal?</li> <li>¿Se cuenta con posiciones claramente diseñadas para cada labor del área logística?</li> <li>¿Se cuenta con procedimientos estandarizados para cada proceso de la operación?</li> <li>¿Se cuenta con mano de obra calificada para cada posición del área logística?</li> <li>¿Se cuenta con un plan de entrenamiento o capacitación para el desarrollo de las habilidades y conocimientos del personal de logística?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se cuenta con un índice de mercadería para cada producto de manera independiente?</li> <li>¿Se cuenta con un índice de mercadería que considere cantidades y costos?</li> <li>¿Se utiliza el costo ponderado para la actualización de los costos promedio de cada producto?</li> <li>¿Los índices de mercadería son actualizados oportunamente en el abastecimiento?</li> <li>¿Los índices de mercadería son actualizados oportunamente tras cada venta?</li> </ul> <p><b>Compras y abastecimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se lleva a cabo un análisis de los movimientos de la mercadería antes de realizar una solicitud de compra?</li> <li>¿Se evalúa la eliminación de productos obsoletos por falta de rotación o pérdida de margen?</li> </ul> <p><b>Tecnología para la gestión administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se cuenta con un sistema informático para el registro de los movimientos de mercancía?</li> <li>¿Se cuenta con un sistema para actualizar los inventarios y cuantificar las mermas desconocidas?</li> <li>¿Se cuenta con un sistema informático que vincule los movimientos de entrada y salida de mercadería con la información contable y/o administrativa del almacén?</li> <li>¿Se cuenta con un reporte actualizado de la cantidad de mercadería en stock de cada rotación?</li> <li>¿Se cuenta con un reporte valorizado de la mercadería en stock, descrita producto por producto?</li> <li>¿Se cuenta con un reporte detallado de ventas que describa código de producto, nombre de producto, cantidad, valor de compra unitario y valor de compra total?</li> <li>¿Se cuenta con un reporte de productos faltantes en los despachos?</li> <li>¿Se cuenta con un reporte que vincule el valor de venta con el valor de compra, siendo en el caso de esta última, información obtenida del índice de mercadería?</li> <li>¿Se cuenta con un control de los costos y gastos directos e indirectos relacionados con la logística de la empresa?</li> <li>¿Se cuenta con un reporte de eficiencia respecto al gasto y el nivel de cumplimiento de las actividades logísticas de la empresa?</li> </ul>
¿De qué manera la gestión de almacenes influye en los costos y gastos de una empresa comercializadora de descartables. Breña, Lima, 2023?	Determinar de qué manera la gestión de almacenes influye en los costos y gastos de una empresa comercializadora de descartables. Breña, Lima, 2023	La gestión de almacenes influye en los costos y gastos de una empresa comercializadora de descartables. Breña, Lima, 2023	Costos y gastos	<p><b>Índice de mercadería</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se cuenta con un índice de mercadería para cada producto de manera independiente?</li> <li>¿Se cuenta con un índice de mercadería que considere cantidades y costos?</li> <li>¿Se utiliza el costo ponderado para la actualización de los costos promedio de cada producto?</li> <li>¿Los índices de mercadería son actualizados oportunamente en el abastecimiento?</li> <li>¿Los índices de mercadería son actualizados oportunamente tras cada venta?</li> </ul> <p><b>Compras y abastecimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se lleva a cabo un análisis de los movimientos de la mercadería antes de realizar una solicitud de compra?</li> <li>¿Se evalúa la eliminación de productos obsoletos por falta de rotación o pérdida de margen?</li> </ul> <p><b>Tecnología para la gestión administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se cuenta con un sistema informático para el registro de los movimientos de mercancía?</li> <li>¿Se cuenta con un sistema para actualizar los inventarios y cuantificar las mermas desconocidas?</li> <li>¿Se cuenta con un sistema informático que vincule los movimientos de entrada y salida de mercadería con la información contable y/o administrativa del almacén?</li> <li>¿Se cuenta con un reporte actualizado de la cantidad de mercadería en stock de cada rotación?</li> <li>¿Se cuenta con un reporte valorizado de la mercadería en stock, descrita producto por producto?</li> <li>¿Se cuenta con un reporte detallado de ventas que describa código de producto, nombre de producto, cantidad, valor de compra unitario y valor de compra total?</li> <li>¿Se cuenta con un reporte de productos faltantes en los despachos?</li> <li>¿Se cuenta con un reporte que vincule el valor de venta con el valor de compra, siendo en el caso de esta última, información obtenida del índice de mercadería?</li> <li>¿Se cuenta con un control de los costos y gastos directos e indirectos relacionados con la logística de la empresa?</li> <li>¿Se cuenta con un reporte de eficiencia respecto al gasto y el nivel de cumplimiento de las actividades logísticas de la empresa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se cuenta con un índice de mercadería para cada producto de manera independiente?</li> <li>¿Se cuenta con un índice de mercadería que considere cantidades y costos?</li> <li>¿Se utiliza el costo ponderado para la actualización de los costos promedio de cada producto?</li> <li>¿Los índices de mercadería son actualizados oportunamente en el abastecimiento?</li> <li>¿Los índices de mercadería son actualizados oportunamente tras cada venta?</li> </ul> <p><b>Compras y abastecimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se lleva a cabo un análisis de los movimientos de la mercadería antes de realizar una solicitud de compra?</li> <li>¿Se evalúa la eliminación de productos obsoletos por falta de rotación o pérdida de margen?</li> </ul> <p><b>Tecnología para la gestión administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se cuenta con un sistema informático para el registro de los movimientos de mercancía?</li> <li>¿Se cuenta con un sistema para actualizar los inventarios y cuantificar las mermas desconocidas?</li> <li>¿Se cuenta con un sistema informático que vincule los movimientos de entrada y salida de mercadería con la información contable y/o administrativa del almacén?</li> <li>¿Se cuenta con un reporte actualizado de la cantidad de mercadería en stock de cada rotación?</li> <li>¿Se cuenta con un reporte valorizado de la mercadería en stock, descrita producto por producto?</li> <li>¿Se cuenta con un reporte detallado de ventas que describa código de producto, nombre de producto, cantidad, valor de compra unitario y valor de compra total?</li> <li>¿Se cuenta con un reporte de productos faltantes en los despachos?</li> <li>¿Se cuenta con un reporte que vincule el valor de venta con el valor de compra, siendo en el caso de esta última, información obtenida del índice de mercadería?</li> <li>¿Se cuenta con un control de los costos y gastos directos e indirectos relacionados con la logística de la empresa?</li> <li>¿Se cuenta con un reporte de eficiencia respecto al gasto y el nivel de cumplimiento de las actividades logísticas de la empresa?</li> </ul>
¿De qué manera la gestión de almacenes influye en la toma de decisiones de una empresa comercializadora de descartables. Breña, Lima, 2023?	Determinar de qué manera la gestión de almacenes influye en la toma de decisiones de una empresa comercializadora de descartables. Breña, Lima, 2023	La gestión de almacenes influye en la toma de decisiones de una empresa comercializadora de descartables. Breña, Lima, 2023	Toma de decisiones	<p><b>Inteligencia Empresarial (BI)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se cuenta con información suficiente y oportuna para poder determinar el margen de contribución de cada producto vendido?</li> <li>¿Se cuenta con información suficiente y oportuna para poder determinar las cantidades adquiridas de cada producto individualmente?</li> <li>¿Se cuenta con información suficiente y oportuna para poder determinar cuántos meses de stock promedio para la venta mantiene?</li> <li>¿Se cuenta con información suficiente y oportuna para poder determinar el costo ponderado individual de cada producto?</li> <li>¿Se cuenta con información suficiente y oportuna para poder determinar el costo ponderado acumulado de todos los productos vendidos por períodos?</li> </ul>	<p><b>Inteligencia Empresarial (BI)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se cuenta con información suficiente y oportuna para poder determinar el margen de contribución de cada producto vendido?</li> <li>¿Se cuenta con información suficiente y oportuna para poder determinar las cantidades adquiridas de cada producto individualmente?</li> <li>¿Se cuenta con información suficiente y oportuna para poder determinar cuántos meses de stock promedio para la venta mantiene?</li> <li>¿Se cuenta con información suficiente y oportuna para poder determinar el costo ponderado individual de cada producto?</li> <li>¿Se cuenta con información suficiente y oportuna para poder determinar el costo ponderado acumulado de todos los productos vendidos por períodos?</li> </ul>



## HOJA DE COTEJO

Dimensión	Contraste área de logística	Cumple	Conclusión	Recomendación
Procedimientos	¿Se ha implementado un registro de la mercadería mediante SKU's?	No	En la práctica sí han implementado un registro de mercadería mediante SKU's, pero este no ha sido ejecutado de manera correcta: no se ha respetado la regla que indica que cada producto o referencia corresponde a un SKU independiente. Por la naturaleza de los productos que comercializan se han juntado en un solo SKU envase y tapa, por ejemplo.	Se deben reglamentar las condiciones de venta de productos para no desemparejar los productos. Al mismo tiempo deben homogeneizar las compras entre proveedores
	¿Se cuenta con ventanas horarias y días asignados para la atención de proveedores, la preparación de pedidos, despacho de ventas y demás procesos de inventario?	No	<p>El proveedor más grande con el que trabajan (que representa el 90% de sus ventas) define el despacho de mercadería en función a sus propios tiempos, por lo que a la empresa solo les queda recibirlos cuando corresponda.</p> <p>Sobre la preparación de pedidos de venta, esta depende de la disponibilidad del equipo de despacho. Así, existen pedidos que se carga al camión a primera hora del día (para la primera vuelta), pedidos que se cargan para segunda vuelta y, en ocasiones, el camión se queda con el pedido cargado la noche anterior para salir a despachar apenas inicie el día.</p> <p>Para los demás procesos relacionados con el inventario, no se cuenta con fechas, días u horas específicas. Tampoco están descritas cuales podrían ser. Las actividades extra se van definiendo según necesidad de la empresa.</p>	<p>Deben listar las actividades primarias y secundarias que giran alrededor de los despachos y la recepción de mercadería. Luego organizar dichas actividades de manera priorizada en función a la confirmación de los despachos.</p> <p>De esa manera se reducirán los tiempos muertos y los rechazos de por parte de los clientes debido a restricciones municipales de descarga en sus negocios o almacenes.</p> <p>En simultáneo es necesario establecer una zona para separar los despachos preparados con anterioridad.</p>
	¿Se cuenta con un proceso operativo formalmente establecido para el abastecimiento, almacenamiento, picking, packing y despacho de las mercancías?	No	Existe un método de trabajo aceptado y aplicado por los colaboradores, pero no se encuentra formalmente establecido en el sentido que no está por escrito y no cuenta con un flujograma.	Definir el proceso con V.B del asesor externo y el Gerente. Luego brindar capacitación al personal y publicar ayuda visual para reforzar la operación.

	¿Se cuenta con un método de supervisión y/o auditoría para la validación del cumplimiento de los procedimientos logísticos?	Sí	La empresa ha asignado a una persona para que ésta valide los procesos de carga y descarga de la mercadería, así como la programación de los pedidos a ser despachados.	Llevar un registro de Iki
	¿Se cuenta con un proceso administrativo formalmente establecido para el abastecimiento, almacenamiento, picking, packing y despacho de las mercancías?	No	Existe un método de trabajo que ha sido determinado en la práctica, pero carece de formalidad al no encontrarse documentado, ya sea individualmente (proceso por proceso) o colectivamente (procesos end to end).	Requiere establecer un flujograma y con estándares mínimos para cada zona de tránsito y almacenamiento. Luego capacitar y controlar tiempos de manera aleatoria.
	¿Se cuenta con un método de supervisión y/o auditoría para la validación del cumplimiento del registro de las operaciones logísticas?	Sí	La empresa cuenta con apoyo externo para la revisión y validación de las operaciones registradas en el sistema, emitiendo de manera semanal y mensual reportes sobre el estado y calidad de la información plasmada en el mismo.	Se debe estructurar un cronograma de inventarios con ciclos de 2 meses para poder rastrear cualquier diferencia o anomalía que se presente.
	¿Se cuenta con un procedimiento para recepcionar y gestionar las oportunidades de mejora y recomendaciones que los colaboradores pudieran tener respecto a la gestión del almacén?	No	Si bien siempre toman a bien las oportunidades de mejora que los colaboradores de almacén pudieran hacer llegar, no existe un procedimiento en sí mismo o, dentro de la misma línea, no se impulsa de manera activa esta práctica. La gestión de la empresa es más reactiva en este sentido.	Se deben realizar reuniones de desempeño semanales con el personal. En ellas habrá espacio para corregir errores, reforzar conceptos y realizar recomendaciones que serán recogidas por la gerencia.
	¿Se cuenta con un organigrama formal?	No	El negocio no cuenta con un organigrama de funciones formalmente elaborado.	Elaborar un organigrama y describir principales funciones indicando la periodicidad de las mismas.
	¿Se cuenta con posiciones claramente diseñadas para cada labor del área logística?	Sí	Cada uno de los colaboradores conoce las funciones principales de su posición, así como también las funciones secundarias o auxiliares a aplicar en momentos donde la carga laboral disminuye. No obstante, es importante mencionar que estas no se encuentran formalmente establecidas en un documento ni forman parte de un Manual de Operaciones y Funciones (MOF).	Elaborar el MOF especificando procedimientos, estándares deseados y tiempos promedio de ejecución.

	¿Se cuenta con procedimientos estandarizados para cada proceso de la operación?	No	El negocio carece de un manual debidamente documentado que sirva como guía oficial para todos los procedimientos.	Elaborar el MOF especificando procedimientos, estándares deseados y tiempos promedio de ejecución.
	¿Se cuenta con mano de obra calificada para cada posición del área logística?	No	Los colaboradores que ejecutan trabajos físicos, como carga y descarga, así como los conductores de las unidades de transporte cuentan con las habilidades y experiencia necesaria para ejecutar sus funciones; sin embargo, a nivel administrativo, hace falta contar con personal calificado en ofimática y fundamentos de la gestión de negocios.	Se debe estructurar un listado de habilidades a desarrollar por puesto y planificar capacitaciones para el personal (de ser necesario contratar cursos)
	¿Se cuenta con un plan de entrenamiento o capacitación para el desarrollo de las habilidades y conocimientos del personal de logística?	No	No se cuenta con un plan propiamente dicho. En esta línea, es importante mencionar que la empresa cuenta con una baja rotación de personal, por lo que no se han tenido que enfrentar a este tipo de situaciones muy a menudo. Cuando ha ocurrido, se le ha explicado al colaborador nuevo sobre las principales tareas de su puesto, pero ya ha pasado mucho tiempo desde la última vez que incorporaron un colaborador nuevo al área.	Se debe estructurar un listado de habilidades a desarrollar por puesto y planificar capacitaciones para el personal (de ser necesario contratar cursos)
Costos y gastos	¿Se cuenta con un kardex de mercadería para cada producto de manera independiente?	Sí	El negocio cuenta con un sistema informático (ERP) que permite la inscripción o registro de productos individualizados, generando para cada uno de ellos un kardex de mercadería.	–
	¿Se cuenta con un kardex de mercadería que considere cantidades y costos?	Sí	La funcionalidad del kardex registra las fechas y documentos relacionados de las operaciones de entrada y salida, así como las cantidades, costos unitarios y costos totales diferenciado las entradas, salidas y saldos.	–
	¿Se utiliza el costeo ponderado para la actualización de los costos promedios de cada producto?	Sí	El negocio emplea el costo promedio para la valoración de las mercancías.	–
	¿Los kardex de mercadería son	Sí	Cuando se registra la factura de compra, esta actualiza	–

	actualizados oportunamente en el abastecimiento?		automáticamente el kardex de cada producto considerando la cantidad y el costo, actualizando el costo promedio en ese momento.	
	¿Los kardex de mercadería son actualizados oportunamente tras cada venta?	Sí	Cuando un comprobante es emitido, esta operación actualiza el kardex, actualizando las cantidades y tomando como costo el valor ponderado actual.	-
	¿Se lleva a cabo un análisis de los movimientos de la mercadería antes de realizar una solicitud de compra?	Sí	Sí. Sin embargo, debido a la presión que el proveedor tiene sobre la empresa (mayor poder de negociación) en ocasiones solicitan más mercadería de la que requieren para el periodo.	Es necesario formalizar algunas políticas internas de compra a fin de cumplir con el abastecimiento requerido sin perjudicar los intereses de la empresa.
	¿Se evalúa la eliminación de productos obsoletos por falta de rotación o pérdida de margen?	No	Se tiene conocimiento de que existen productos obsoletos o que no tienen rotación, pero no se llevan a cabo acciones específicas para deshacerse de ellos.	Formalizar políticas de liquidación con descuentos escalonados en función a determinado tiempo sin registrar ventas.
	¿Se cuenta con un sistema informático para el registro de los movimientos de almacén?	Sí	El ERP con el que trabaja la empresa cuenta con un módulo llamado "Inventario/Almacén", a través del cual se pueden generar consultas para obtener reportes y se pueden realizar operaciones que afectan el inventario en el sistema.	-
	¿Se cuenta con un sistema para actualizar los inventarios y cuantificar las mermas desconocidas?	Sí	El ERP con el que trabaja la empresa cuenta con una opción para registrar entradas y salidas de mercadería a demanda, según la necesidad de la empresa y también con una opción realizar ajustes de inventario, los cuales actualizan los valores en cantidad y en costo en el kardex de los cada producto.	-
	¿Se cuenta con un sistema informático que vincula los movimientos de entrada y salida de mercadería con la información contable y/o administrativa del almacén?	No	El sistema ERP con el que trabajan no presenta la información como un contador o una área de contabilidad podría esperar recibirla, en el sentido que esta no considera asientos contables.	
	¿Se cuenta con un reporte actualizado de la cantidad	Sí	El sistema ERP con el que trabajan cuenta con una	-

	de mercadería en stock de fácil obtención?		funcionalidad de almacén valorizado que arroja esta información en muy pocos pasos.	
	¿Se cuenta con un reporte valorizado de la mercadería en stock, descrita producto por producto?	Sí	El sistema ERP con el que trabajan, a través de su funcionalidad de almacén valorizado, indica la cantidad de mercadería en stock, producto por producto, complementándolo con el costo unitario y el costo total por producto, así como el valor total de toda la mercadería con la que cuenta la empresa.	—
	¿Se cuenta con un reporte detallado de ventas que describa código de producto, nombre de producto, cantidad, valor de compra unitario y valor de compra total?	Sí	Tras la emisión de cada comprobante de venta, el sistema permite la emisión de un reporte que contempla esa información.	—
	¿Se cuenta con un reporte de productos faltantes en los despachos?	No	No se cuenta con un reporte en sí mismo. La información sí es recolectada por la persona responsable a nivel administrativo del área, pero se utiliza para coordinar regularizaciones en la posterior entrega o para generar las notas de crédito correspondientes, pero no se hace un registro para identificar la cantidad de veces que ocurre y evaluar soluciones para reducir las incidencias de este tipo.	Es necesario contar con un formato de validación de despachos en el cual deben firmar el estibador y el chofer luego de validar la mercadería cargada. De presentarse faltantes en los envíos deben guardar un historial de responsables, productos y clientes para analizar las pérdidas.
	¿Se cuenta con un reporte que vincule el valor de venta con el valor de compra, siendo en el caso de esta última, información obtenida del kardex de mercadería?	Sí	Sí, el sistema ERP con el que trabajan cuenta con un reporte titulado "Reporte Productos" a través del cual pueden obtener toda la información relacionada a una venta relacionada: vendedor a cargo, cliente, producto, familia o categoría de producto, cantidad, precio de compra, precio de venta, margen en Soles y margen en porcentaje, entre otros.	—
	¿Se cuenta con un control de los costos y gastos directos e indirectos relacionados con la logística de la empresa?	Sí	A nivel de costos, se monitorean los costos de la mercadería y el consultor en gestión con el que trabajan utiliza esta información para enviar reportes semanales con	—

			el estado del mismo, con el fin de generar acciones correctivas. Respecto a los gastos, el Gerente General, que es quien aprueba y realiza todos los pagos de la empresa, lleva a cabo un control de todos los gastos en los que incurre el negocio para validar su estado y corroborar que no se presenten desviaciones y sobrecostos relacionados.	
	¿Se cuenta con un reporte de eficiencia respecto al gasto y el nivel de cumplimiento de las actividades logísticas de la empresa?	No	No se cuenta con este reporte. Se lleva un control de la información relacionada, pero no se sistematiza para contar con información histórica contrastable, elaborar indicadores y con ello identificar la eficiencia entre dichos elementos.	Luego de elaborar el cronograma de funciones y el formato de validación de despachos se podrá calcular la eficiencia de los equipos.
Toma de decisiones	¿Se cuenta con información suficiente y oportuna para poder determinar el margen de contribución de cada producto vendido?	Sí	La empresa ejecuta esta actividad y cuenta con reportes sobre la misma todas las semanas. A la fecha cuenta con información histórica de los últimos 3 años y semana tras semana siguen alimentando esa información, la cual es utilizada para identificar la situación particular de cada producto y tomar decisiones al respecto.	-
	¿Se cuenta con información suficiente y oportuna para poder determinar las cantidades adquiridas de cada producto individualmente?	Sí	La empresa también lleva este control y lo actualizan semanalmente para conocer el desempeño de rotación de cada producto.	-
	¿Se cuenta con información suficiente y oportuna para poder determinar cuántos meses de stock promedio para la venta mantienen?	Sí	De la mano con la información recabada, mencionada en el recuadro anterior, la empresa realiza una comparación con el stock a la fecha de consulta y calculan para cuántos períodos mensuales es que tienen mercadería en almacén. Este cálculo se hace de manera individual (producto por producto) y también de manera global (almacén total).	-
	¿Se cuenta con información suficiente y oportuna para poder determinar el costo	Sí	El sistema ERP con el que trabajan brinda esta información a demanda cada vez que un usuario con acceso	-

	ponderado individual de cada producto?		a esa funcionalidad lo solicita (es un reporte general de todos los productos en stock, detallados uno por uno). Esta información, de manera individual, también se puede encontrar en la sección de saldos en el kardex de mercadería de cada producto.	
	¿Se cuenta con información suficiente y oportuna para poder determinar el costo ponderado acumulado de todos los productos vendidos por periodos?	Sí	A partir de la información que arroja el sistema, la empresa, a través del consultor en gestión con el que trabajan, genera esta información para la identificación de situaciones y la toma de decisiones.	-
	¿Se cuenta con la práctica de la elaboración del Pareto de productos para reconocer los top de ventas y el fondo de surtido en periodos de referencia?	Sí	El consultor externo realiza un Pareto semanal (preliminar, para seguimiento) y luego realiza uno tras el cierre del mes, para análisis final del mes y para contar con data histórica que pueda ser revisada a demanda.	-
	¿Se cuenta con una política de calificación y/o clasificación de productos mediante una métrica ABC a raíz de la elaboración del Pareto de productos?	No	El negocio no realiza una segmentación de la mercadería más allá de realizar una diferenciación del 80/20 basado en el Pareto.	Es necesario realizar más una clasificaciones de productos, en función de (volúmenes de venta, variabilidad de ventas,
	¿Se cuenta con una política de rotación de productos en función a su clasificación ABC, índice de rotación y/o a su condición de obsolescencia?	No	A la fecha cuentan con mercadería sin rotar que mantiene esta característica por meses. También se identificaron productos con cajas en mal estado, indicando que se han mantenido sin movimiento por mucho tiempo.	Los productos con empaques dañados deben ser cuantificados para liquidar o mermar; realizar el análisis con semanas de stock disponible y reforzar las políticas para obsolescencia.

## FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

# INFORME DE JUCIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1.1. Apellidos y Nombres del experto: Dra. Roxana Alexandra Albarracin Aparicio

Cargo e institución del experto: Docente – ISIL - UNMSM

1.3. Nombre del instrumento: Hoja de cotejo

1.4. Autor del instrumento: Gustavo Alarcón Andreu y Gonzalo Velarde Ugarte

1.5. Título de la investigación Optimización de la gestión de almacenes en una empresa comercializadora de descartables de Breña. Lima, 2023.

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					x
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					x
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					x
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica					x
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					x
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					x
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos					x
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					x
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					x

10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.						x
PROMEDIO DE VALIDACIÓN							x

**PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO**

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	x		
Ítem 2	x		
Ítem 3	x		
Ítem 4	x		
Ítem 5	x		
Ítem 6	x		
Ítem 7	x		
Ítem 8	x		
Ítem 9	x		
Ítem 10	x		

III. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

IV. 85 %. V: **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

( x ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.



Lugar y fecha: Lima, 19/07/2023

Firma del experto

DNI N° 41981490

## REPORTE DE SIMILITUD TURNITIN

PAPER NAME

TIB Versi%C3%B3n final.docx

AUTHOR

GUSTAVO ALEXIS ALARCÓN ANDREU

WORD COUNT

27766 Words

CHARACTER COUNT

152535 Characters

PAGE COUNT

133 Pages

FILE SIZE

6.1MB

SUBMISSION DATE

Jul 24, 2023 6:33 PM GMT-5

REPORT DATE

Jul 24, 2023 6:35 PM GMT-5

### ● 14% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 13% Internet database
- 1% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 9% Submitted Works database

### ● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Quoted material

### Firmas de los autores

Nombres	Apellidos	DNI	Firma
Gustavo Alexis	Alarcón Andreu	44243693	
Gonzalo	Velarde Ugarte	44361267	

**Firma del asesor**

<b>Nombres</b>	<b>Apellidos</b>	<b>Dni</b>	<b>Firma</b>
Roxana Alexandra	Albarracín Aparicio	41981490	

Lugar y fecha: Lima, 20/07/2023

2023



# Manual de Operaciones y Funciones

## **I. INTRODUCCIÓN**

1. Objetivo del MOF
2. Alcance
3. Referencias
4. Aprobación, actualización, divulgación e implementación

## **II. ACERCA DE LA EMPRESA**

5. Naturaleza
6. Objetivos de la organización
7. Estructura orgánica
8. Organigrama

## **III. FUNCIONES**

9. Gerente General
10. Responsable de Almacén y Facturación
11. Auxiliar de Almacén
12. Chofer de despacho
13. Auxiliar de despacho

## **IV. POLÍTICAS**

14. Layout
15. Abastecimiento
16. Proveedores
17. Pedidos
18. Despachos
19. Eficiencia del recurso humano
20. Gestión de oportunidades de mejora
21. Entrenamiento y capacitación de colaboradores
22. Clasificación ABC
23. Gestión de productos obsoletos
24. Incidencias en despachos

## **V. PROCEDIMIENTOS**

25. Abastecimiento
26. Atención de proveedores
27. Almacenamiento
28. Despachos

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1. Objetivo del MOF**

El presente Manual de Operaciones y Funciones (en adelante MOF) se elabora con el fin de contar con un documento formal que trascienda a las personas que ocupan una posición dentro de la empresa para, de esta forma, mantener la línea de mando, el nivel de ejecución y el despliegue de las funciones, con lo cual se espera mantener la generación de valor y el cumplimiento de objetivos dentro de la empresa.

### **2. Alcance**

Este documento se elabora considerando la estructura orgánica, la cual se detalla en el mismo. Su conocimiento, así como su aplicación y adhesión al mismo son obligatorios para todas las personas que ocupen un cargo o posición dentro de la organización. Aquella persona

### **3. Referencias**

La determinación de un MOF, además de ser una buena práctica en el mundo empresarial, forma parte de las atribuciones que la organización tiene bajo su poder, siendo a su vez, complementario al Reglamento Interno de Trabajo (RIT), el cual, en el artículo 2 del capítulo I - Disposiciones generales indica:

“Todos los colaboradores están sujetos a las normas legales vigentes, al presente reglamento, a las condiciones detalladas en su contrato de trabajo y a cualquier otra disposición, política y/o normas complementarias. También se incluyen las instrucciones y órdenes, sean éstas escritas o verbales, que dicte la empresa a través de sus directivos o personal asignado.”

Así mismo, en el artículo 9, incisos a y d del capítulo IV - Derechos y Obligaciones de la Empresa indica que la empresa tiene, entre otros derechos, los siguiente:

Inciso a:

“Dirigir técnica y administrativamente todas las actividades del centro de trabajo, por intermedio de los directivos designados especialmente por la empresa, y podrá desarrollar cualquier aspecto de este reglamento mediante políticas, comunicaciones, memorándums internos, circulares, avisos en general y órdenes siempre que los mismos cumplan con la legislación vigente y no perjudiquen lo derechos de los colaboradores.”

Inciso b:

“Fijar las obligaciones, tareas, responsabilidades de cada puesto o función y asignar o determinar a las personas que deban ocuparlos y/o ejecutarlas de acuerdo con las necesidades de la empresa.”

#### **4. Aprobación, actualización, divulgación e implementación**

##### **Aprobación:**

La aprobación de MOF está a cargo de la Gerencia General de la empresa en su calidad de autoridad máxima de la ejecución y supervisión de la estrategia empresarial en concordancia con lo determinado por los accionistas. Es esta posición la que debe corroborar en todo momento que el MOF facilita la ejecución de dicha estrategia, facilitando de esta manera el cumplimiento de los objetivos planteados.

##### **Actualización:**

La actualización, entendiéndose como el proceso de revisión y ajuste del MOF, puede ser llevado por la propia gerencia general o ser delegada a los gerentes, supervisores o jefes de cada área, recayendo en ellos, únicamente, la sistematización de la información. Es la gerencia general, tal como se detalló en el párrafo anterior, el responsable ulterior de su aprobación.

Debe comprenderse que la actualización del MOF es un proceso de mejora continua, el cual surtirá modificaciones en el tiempo para llenar posibles vacíos, regular situaciones muy puntuales que pudieran presentar o por cambios considerables en la estrategia de la organización.

##### **Divulgación:**

La divulgación del MOF queda a cargo de quien esté designado como el Responsable de Comunicaciones. Es este quien, en coordinación con los gerentes, supervisores o jefes de cada área, deberá determinar tanto en fondo como en forma, la mejor estrategia de comunicación que pudiera llevarse a cabo esta labor.

##### **Implementación:**

La implementación del MOF, para efectos operativos, recae sobre el líder de cada área. No obstante, para efectos estratégicos, la responsabilidad final la mantiene la gerencia general.

## **II. ACERCA DE LA EMPRESA**

### **5. Naturaleza**

La empresa es una organización privada, con fines de lucro, que busca generar valor tanto para sus clientes como para ellos mismos. Es decir, su objetivo principal es la generación de una rentabilidad adecuada, competitiva, que satisfaga las expectativas de los accionistas mientras resuelve y/o atiende los problemas y necesidades de los clientes a través del uso eficiente de sus recursos. Así mismo, pone en valor las expectativas de los grupos de interés (stakeholders) que forman parte de su microentorno con el fin de generar un impacto positivo en la sociedad en general y de manera especial en su área de influencia.

### **6. Objetivos de la organización**

En particular, la organización reconoce la importancia de contar con un MOF, teniendo como objetivos principales en esta primera etapa:

- Formalizar el organigrama vigente con la finalidad de brindar claridad al esquema cotidiano de trabajo, facilitando la ejecución de sus necesidades actuales y las acciones que se llevarán a cabo en el corto y mediano plazo en materia de gestión estratégica.
- Determinar y documentar formalmente las funciones de cada posición de la organización.
- Determinar y documentar formalmente los conocimientos, experiencia, actitudes y aptitudes requeridas para cada posición de la organización.
- Que cada colaborador sepa con claridad cuáles son sus funciones específicas
- Estandarizar la ejecución de las principales actividades y tareas, pertenecientes al core business del negocio.

### **7. Estructura orgánica**

La empresa cuenta con la siguiente estructura orgánica para el cumplimiento de sus objetivos y el desarrollo de sus actividades cotidianas:

#### **Alta dirección:**

- Junta General de Accionistas
- Gerencia General

#### **Soporte y/o asesoría:**

- Contabilidad (externo)

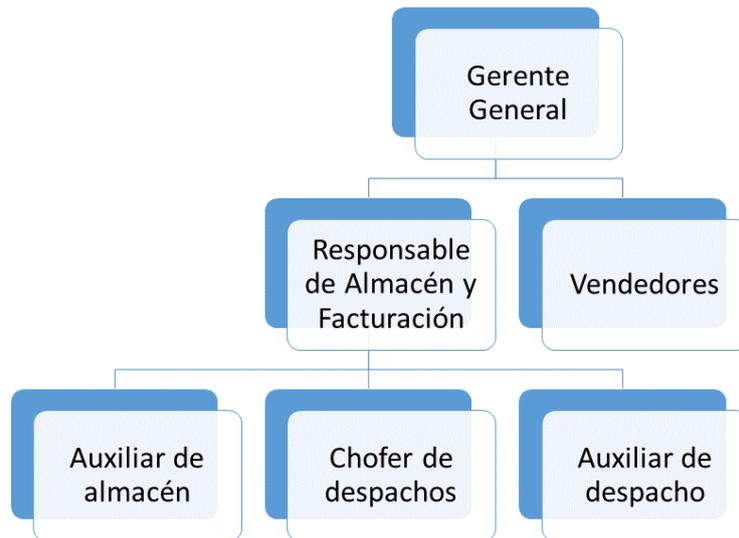
#### **De asistencia:**

- Responsable de Almacén y Facturación

**Operativo:**

- Auxiliar de almacén
- Chofer de despachos
- Auxiliar de despacho
- Vendedores

**8. Organigrama**



### III. FUNCIONES

#### 9. Gerente General

<b>Nombre del cargo</b>	Gerente General
<b>Área</b>	Gerencia General
<b>Nivel jerárquico</b>	Alta Dirección
<b>Objetivo del cargo</b>	<p>Ejecutar las acciones necesarias para llevar a cabo el despliegue de la estrategia aprobada por la Junta General de Accionistas.</p> <p>Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar las acciones y actividades generales de la empresa delegando adecuadamente cada una de ellas, haciendo un uso eficiente de la estructura organizacional con la que cuenta.</p>
<b>Depende de (rinde cuentas a)</b>	Junta General de Accionistas
<b>Supervisa (tiene autoridad sobre)</b>	Toda la organización

<b>Formación académica requerida (requisitos intelectuales)</b>	<p>Profesional de las carreras de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.</p> <p>De preferencia con estudios de posgrado en la forma de maestrías, diplomados ejecutivos en materia de estrategia, dirección general, finanzas, comercialización, gestión de proyectos y/o gestión por indicadores.</p>
<b>Género</b>	Indistinto
<b>Rango de edad</b>	Entre 35 y 50 años
<b>Experiencia previa en el puesto</b>	<p>Al menos 5 años como gerente general en empresas comerciales.</p> <p>Manejo de una estructura compuesta por al menos 3 áreas en organizaciones con más de 10 colaboradores.</p>

<b>Conocimientos de ofimática</b>	<p>Excel intermedio (tablas dinámicas y fórmulas intermedias). Experiencia elaborando cuadros de control y de análisis de datos.</p> <p>Word a nivel intermedio. Generación de documentos, informes, cuadros y gráficos.</p> <p>Power Point a nivel intermedio. Generación de</p>
-----------------------------------	---

	presentaciones, cuadros y gráficos.
<b>Idiomas</b>	Español (nativo).

<b>Habilidades personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planificación</li> <li>● Control</li> <li>● Dirección</li> <li>● Cálculo</li> <li>● Liderazgo</li> <li>● Ética</li> <li>● Resolución de conflictos</li> <li>● Pensamiento divergente</li> <li>● Resiliencia</li> <li>● Empatía</li> <li>● Sentido de urgencia</li> <li>● Capacidad de delegar tareas</li> <li>● Motivación</li> </ul>
<b>Habilidad profesionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestión por indicadores (KPI's)</li> <li>● Gestión de proyectos</li> <li>● Finanzas empresariales y contabilidad gerencial</li> <li>● Elaboración e interpretación de reportes</li> <li>● Liderazgo Comercial</li> <li>● Gestión de equipos multidisciplinarios</li> <li>● Desarrollo e implementación de cultura organizacional</li> <li>● Visión empresarial</li> </ul>

<b>Funciones y responsabilidades</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planificar tanto los objetivos generales como los específicos de la empresa para el corto, mediano y largo plazo.</li> <li>● Establecer (y/o mantener en funcionamiento) un sistema de seguimiento y control de los objetivos estratégicos (como el Tablero de Control de Mando - Balanced Scorecard- o la implantación de indicadores o KPI's -Key Performance Indicators o Indicadores Clave de Desempeño-, entre otros que pudiera considerar adecuados para la organización.</li> <li>● Desarrollar la distribución en cascada de las tácticas y tareas operativas en función a los objetivos estratégicos de cada área funcional de la empresa.</li> <li>● Dirigir la empresa de manera general, supervisando el cumplimiento de las actividades planificadas y de los proyectos en ejecución tomando decisiones oportunas.</li> <li>● Liderar la empresa en toda su extensión.</li> <li>● Detectar desviaciones de los resultados esperados y tomar acción para pivotar en los esfuerzos del equipo de trabajo y el uso de los recursos.</li> <li>● Asegurar el uso de los recursos considerando la eficacia, eficiencia y efectividad de los mismos con el propósito de alcanzar los resultados financieros esperados.</li> <li>● Analizar y tomar acción de los aspectos financieros, comerciales y operativos de la empresa.</li> </ul>

- Analizar los estados financieros de la empresa.
- Velar por el cumplimiento de los indicadores estratégicos y de gestión.
- Revisar y visar los estados financieros elaborados por el contador.
- Cumplir con los requisitos del puesto exigidos por las leyes y demás normas legales vigente del país.
- Velar por el cumplimiento de todas las normas legales aplicables a la empresa en toda su extensión.
- Reducir y controlar el riesgo de contingencias que pudieran impactar negativamente en el habitual funcionamiento de la empresa.
- Determinar y promover los elementos que conforman la cultura del negocio considerando el propósito de la organización a través de las acciones que en específico considera pertinentes ejecutar en pro del cumplimiento de los objetivos de la empresa a ser cumplidos a través del capital humano.
- Elaborar, con el apoyo de su equipos, los presupuestos de ventas, compras y gastos anuales, con detalle mensual, para que el contador pueda elaborar el presupuesto de pago de impuestos y preparar, de manera anticipada, planes de acción para reducir, dentro del marco de la ley, las cargas relacionadas a los mismos.
- Responsable general de los aspectos económicos y financieros de la empresa, llevando a cabo las acciones necesarias para obtener una planificación y ejecución sana para la organización en ambas materias.
- Responsable de realizar las acciones de búsqueda, evaluación y contratación de personal (Recursos Humanos) y la retención del mismo (Gestión del talento). Así mismo, se encarga de gestionar la planilla de todos los colaboradores de la empresa.
- Aprobar los esquemas y métodos de compra y abastecimiento aplicados por la empresa, dentro de la cual se incluye la gestión estratégica de proveedores.

## 10. Responsable de Almacén y Facturación

<b>Nombre del cargo</b>	Responsable de Almacén y Facturación
<b>Área</b>	Logística
<b>Nivel jerárquico</b>	De asistencia
<b>Objetivo del cargo</b>	<p>Encargado general de la gestión del almacén. Debe velar por la correcta administración de los productos que ingresan al almacén, los cuales deben coincidir tanto física como lógicamente en el ERP.</p> <p>Es la persona que programa la carga y la salida de camiones y coordina la ejecución del abastecimiento del almacén.</p> <p>Supervisa el desempeño de los auxiliares de almacén, los auxiliares de despacho y los conductores de los camiones.</p>
<b>Depende de (rinde cuentas a)</b>	Gerente General
<b>Supervisa (tiene autoridad sobre)</b>	Auxiliares de almacén y auxiliares de despachos y conductores de despachos

<b>Formación académica requerida (requisitos intelectuales)</b>	<p><b>Op1:</b> Profesional técnico o universitario egresado de cualquier carrera de gestión administrativa o gestión logística.</p> <p><b>Op2:</b> Profesional universitario de 8vo ciclo en adelante, con estudios en curso o estudios trunca de cualquier carrera de gestión administrativa o gestión logística.</p>
<b>Género</b>	Indistinto
<b>Rango de edad</b>	Entre 25 y 35 años
<b>Experiencia previa en el puesto</b>	<p>Mínimo 3 años como asistente logístico (asistente de almacén o asistente de despacho) y un año como facturador o asistente de facturación en un centro de distribución. De preferencia que haya laborado en un centro de distribución que maneje 300 SKU's aproximadamente.</p> <p>Uso de sistemas informáticos para la gestión de negocios (tipo ERP).</p> <p>Manejo de personal (al menos 5 personas), mínimo un año.</p>

<b>Conocimientos de ofimática</b>	<p>Excel a nivel intermedio. Conocimiento de tablas dinámicas y fórmulas de Excel. Experiencia elaborando cuadros de gestión y de análisis de datos usando ambos conocimientos.</p> <p>Word a nivel básico. Generación de documentos de oficina (comunicados, memos, circulares, etc.).</p>
<b>Idiomas</b>	Español (nativo).

<b>Habilidades personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Resolución de conflictos interpersonales</li> <li>● Orden y disciplina</li> <li>● Capacidad de análisis</li> <li>● Capacidad de mando</li> <li>● Negociación</li> <li>● Liderazgo</li> </ul>
<b>Habilidad profesionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestión por indicadores de almacenaje</li> <li>● Ruteo y/o programación de despachos</li> <li>● Métodos de almacenamiento</li> <li>● Gestión de inventarios</li> <li>● Elaboración de reportes en Excel</li> <li>● Análisis de datos y cruce de información</li> <li>● Muestreo y toma de inventarios</li> <li>● Liderazgo y manejo de equipos de trabajo</li> <li>● Control documentario</li> <li>● Gestión de picking y packing</li> <li>● Buenas Prácticas de Almacenaje (BPA)</li> <li>● Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)</li> </ul>

<b>Funciones y responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recepciona físicamente la mercadería y asegura su almacenamiento y custodia adecuada siguiendo los lineamientos establecidos por la empresa.</li> <li>● Supervisa la gestión de picking (preparación y preselección de pedido) de acuerdo con las órdenes y/o guías.</li> <li>● Supervisa la gestión de packing (agrupación de pedidos para despacho) de acuerdo con las órdenes y/o guías, validado que los productos se carguen por completo a las unidades de transporte correspondientes.</li> <li>● Ejecuta, con ayuda de otros miembros del equipo, el inventario que corresponda según programación de su jefe y/o supervisor directo.</li> <li>● Propone mejoras en la gestión de los espacios y técnicas de almacenamiento para reducir el riesgo de manipulación, de almacenaje o cualquier otro que se detecte en el ejercicio de sus funciones.</li> <li>● Gestiona de manera directa y es responsable directo del orden y la limpieza del almacén.</li> <li>● Supervisa y corrobora el cumplimiento de las acciones de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).</li> <li>● Elabora los reportes de almacenamiento y de incidencias de su área.</li> </ul>	

- Supervisa de manera directa la carga y descarga de las unidades de transporte propias y de terceros.
- Responsable de hacer respetar el layout (distribución física) del almacén
- Atento a los vencimientos y quiebre de stock, reportando oportunamente y con sentido de urgencia cualquier situación que pudiera representar una pérdida económica por desvalorización de la mercadería para la empresa.
- Realizar la elaboración de comprobantes de pago por la compra realizada por los clientes, las cuales pueden incluir la emisión de tickets, boletas, facturas y/o guías de remisión.
- Llevar a cabo la emisión de notas de débito y crédito.
- Llevar a cabo el control documentario de los comprobantes emitidos.

## 11. Auxiliar de Almacén

<b>Nombre del cargo</b>	Auxiliar de Almacén
<b>Área</b>	Logística
<b>Nivel jerárquico</b>	Operativo
<b>Objetivo del cargo</b>	<p>Ejecutar las acciones que permitan realizar de manera ordenada el picking y packing, manteniendo el orden adecuado del almacén, velando por la correcta rotación de mercadería.</p> <p>Apoya en la gestión de la mercadería, reportando oportunamente cualquier suceso que pueda afectar en la gestión del inventario tanto físicamente como en el sistema ERP.</p>
<b>Depende de (rinde cuentas a)</b>	Responsable de Almacén y Facturación
<b>Supervisa (tiene autoridad sobre)</b>	Ninguno

<b>Formación académica requerida (requisitos intelectuales)</b>	<p><b>Op1:</b> Secundaria completa (condicionado a que cuente con experiencia)</p> <p><b>Op2:</b> Profesional con estudios truncos o concluidos a nivel técnico o universitario de cualquier carrera de gestión</p>
<b>Género</b>	Masculino
<b>Rango de edad</b>	Entre 22 y 30 años
<b>Experiencia previa en el puesto</b>	<p>Al menos 1 año de experiencia como auxiliar de almacén en empresas con no menos de 300 SKU's aproximadamente</p> <p>Experiencia en la ejecución de inventarios y el orden y limpieza en almacén.</p>

<b>Conocimientos de ofimática</b>	Excel básico (ingreso de información y elaboración de cuadros simples. Fórmulas básicas).
<b>Idiomas</b>	Español (nativo)

<b>Habilidades personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Habilidad numérica</li> <li>● Orden y disciplina</li> <li>● Capacidad de análisis</li> </ul>
<b>Habilidad profesionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Traslado de mercadería</li> <li>● Picking</li> <li>● Packing</li> <li>● PEPS</li> <li>● Recepción de mercadería</li> </ul>

<b>Funciones y responsabilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recepcionar físicamente la mercadería y almacenarla según políticas del área y/o indicaciones directas de su jefe y/o supervisor directo.</li> <li>● Ejecutar las acciones de picking (preparación y preselección de mercadería).</li> <li>● Ejecutar las acciones de packing (agrupación de pedidos para despacho).</li> <li>● Ejecutar el inventario de acuerdo con las indicaciones de su jefe y/o supervisor directo.</li> <li>● Cumplir con las indicaciones de Seguridad y Salud en Trabajo (SST) y reportar de inmediato y con sentido de urgencia cualquier quebrantamiento que pudiera ser llevado a cabo por sus compañeros.</li> <li>● Ejecutar en todo momento las políticas y reglas respecto al orden y la limpieza del almacén.</li> <li>● Brindar soporte e información requerida para la elaboración de reportes de almacén.</li> <li>● Realizar la carga de mercadería a los camiones según documentación u orden recibida por su jefe y/o supervisor directo.</li> </ul>

## 12. Chofer de despacho

<b>Nombre del cargo</b>	Chofer de despachos
<b>Área</b>	Logística
<b>Nivel jerárquico</b>	Operativo
<b>Objetivo del cargo</b>	Conducir las unidades de transporte según programación de despachos. Mantener un nivel adecuado de atención al cliente durante el proceso de despacho.
<b>Depende de (rinde cuentas a)</b>	Responsable de Almacén y Facturación
<b>Supervisa (tiene autoridad sobre)</b>	Ninguno

<b>Formación académica requerida (requisitos intelectuales)</b>	Al menos secundaria completa. Brevete acorde con la unidad de transporte a manejar (de acuerdo a ley), sin puntos perdidos por infracciones de tránsito y sin papeletas pendientes de pago.
<b>Género</b>	Indistinto
<b>Rango de edad</b>	Entre 25 y 50 años.
<b>Experiencia previa en el puesto</b>	Al menos 3 años conduciendo el tipo de vehículo que le será solicitado conducir. Experiencia en rutas dentro de la zona de influencia.

<b>Conocimientos de ofimática</b>	Word y Excel básico (no excluyente).
<b>Idiomas</b>	Español (nativo).

<b>Habilidades personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aptitud de escucha</li> <li>● Respeto por las reglas</li> <li>● Habilidad de conducción</li> <li>● Habilidad numérica</li> <li>● Conocimiento de rutas</li> <li>● Inteligencia emocional</li> <li>● Gestión de conflictos</li> </ul>
<b>Habilidad profesionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atención o servicio al cliente</li> <li>● Conocimientos de normas de tránsito</li> <li>● Mecánica automotriz básica</li> <li>● Carga y descarga de mercadería</li> </ul>

## Funciones y responsabilidades

- Realizar el reparto de mercadería según orden y/o guía de remisión entregada.
- Responsable del traslado de la mercadería y de todo lo que ocurre con la unidad de transporte desde que sube el primer producto hasta que se descarga el último, reportando y generando evidencia de cualquier problema, urgencia, emergencia que pudiera ocurrir.
- Realizar el cobro por la mercadería despachada y la custodia del dinero de manera adecuada hasta regresar a base.
- Custodiar los documentos de venta (facturas, boletas y/o guías de remisión) desde su salida de base hasta su retorno a la misma, asegurando que las copias a los clientes sean entregadas y los cargos para la empresa estén debidamente firmados y/o sellados, según indicación específica.
- Corroborar constantemente la vigencia de los documentos y permisos para la circulación de la unidad de transporte (SOAT, seguros, tarjeta de propiedades, entre otros requeridos).
- Custodiar la unidad de transporte, evitando que esta sufra desperfectos mecánicos, maltratos físicos (golpes, abolladuras, raspones y demás). De presentarse algún problema con la unidad de transporte, debe reportar inmediatamente.
- Reportar cualquier accidente de trabajo que pudiera sufrir el equipo de despacho durante la ejecución de dicha tarea, incluyendo su propia persona.
- Cumplir en todo momento con las normas de tránsito para evitar la ruptura de las mismas y las consecuentes multas a las cuales puede verse afectado.
- Reportar de manera inmediata y con sentido de urgencia cualquier problema presentado durante el despacho, ya sea con la mercadería, la unidad de transporte, el equipo de despacho, el cliente, la autoridad policial, etc.
- Informar de manera diaria el desempeño de las rutas al jefe y/o supervisor directo.
- Brindar una buena atención al cliente en toda interacción con ellos.

### 13. Auxiliar de despacho

<b>Nombre del cargo</b>	Auxiliar de despacho
<b>Área</b>	Logística
<b>Nivel jerárquico</b>	Operativo
<b>Objetivo del cargo</b>	Ejecutar la preparación física de los productos que serán despachados considerando los productos en específico, la cantidad y la calidad de los mismos según la programación que le es entregada. Así mismo, realiza las acciones de descarga de las unidades de transporte.
<b>Depende de (rinde cuentas a)</b>	Responsable de Almacén y Facturación
<b>Supervisa (tiene autoridad sobre)</b>	Ninguno

<b>Formación académica requerida (requisitos intelectuales)</b>	Al menos secundaria completa o estudios en curso o trancos de carrera técnica o universitaria.
<b>Género</b>	Indistinto
<b>Rango de edad</b>	Entre 18 y 25 años.
<b>Experiencia previa en el puesto</b>	Al menos un (1) año como cargador, auxiliar de almacén y/o auxiliar de despacho en empresas comerciales con un promedio de 300 SKU's.

<b>Conocimientos de ofimática</b>	Word y Excel básico (no excluyente).
<b>Idiomas</b>	Español (nativo)

<b>Habilidades personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Habilidad numérica</li> <li>● Orden y disciplina</li> <li>● Lógica</li> <li>● Orientación a los detalles</li> </ul>
<b>Habilidad profesionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Control de mercadería</li> <li>● Picking (preparación y/ preselección de pedidos)</li> <li>● Packing (agrupación de pedidos para despacho)</li> </ul>

## Funciones y responsabilidades

- Realizar la labor de picking (selección de mercadería) de acuerdo con la orden de salida física o indicación que su jefe inmediato y/o supervisor realiza sobre él.
- Realizar la labor de packing (agrupa los pedidos para despacho de acuerdo con la unidad móvil que corresponda), abasteciendo las mismas.
- Corroborar, tanto en las acciones de picking como de packing, que los productos y cantidades correspondan con la orden entregada y que se encuentren en fecha, limpios y en buen estado físico, reportando oportunamente y con sentido de urgencia cualquier anomalía encontrada.
- Descargar las unidades de transporte para realizar la entrega de mercadería en cada punto de despacho.
- Brindar una buena atención al cliente en toda interacción con ellos.

## IV. POLÍTICAS

### 14. Layout

#### POLÍTICA DE LAYOUT

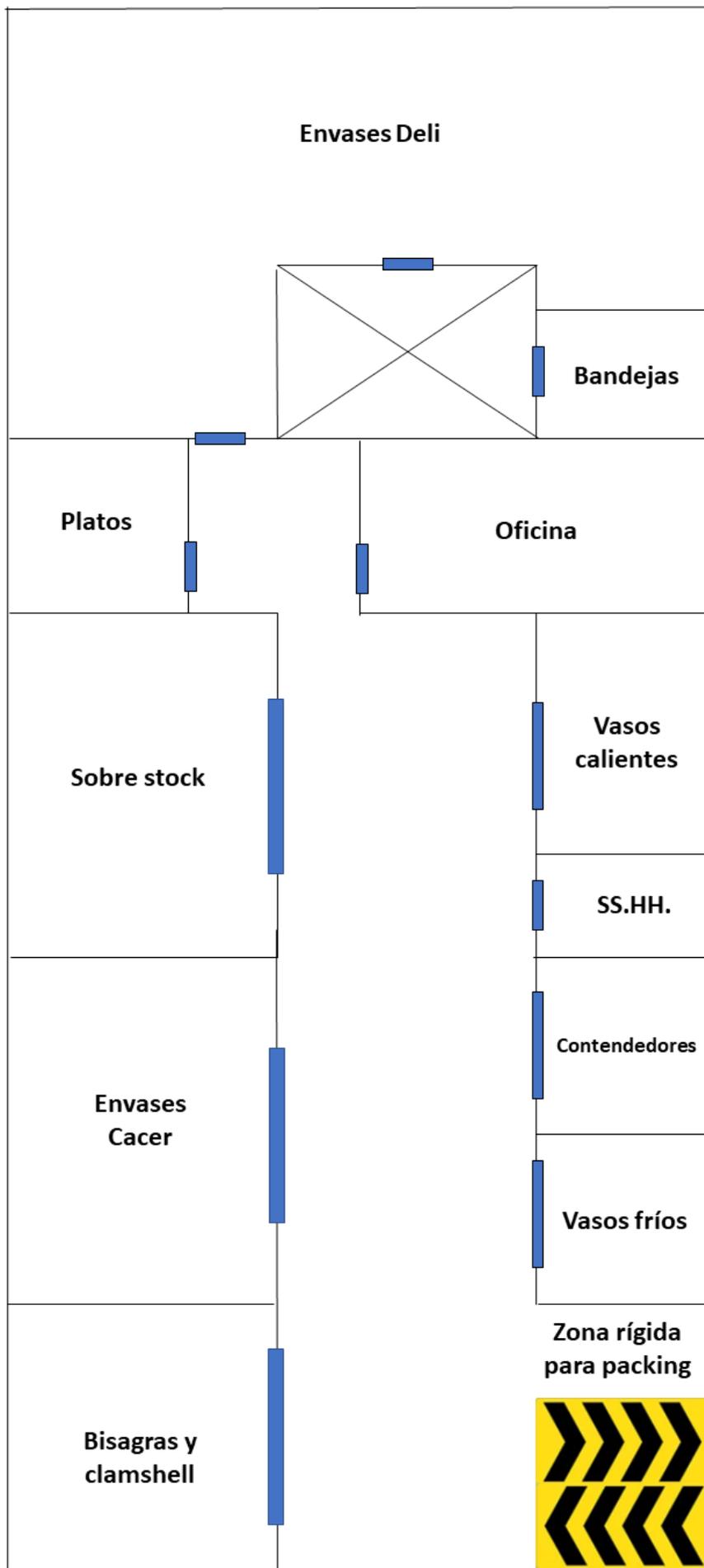
##### Propósito

Establecer un orden inamovible de los almacenes acorde con los volúmenes de venta, que facilite el cumplimiento de actividades de manera eficiente y brinde de manera visual una clara percepción del nivel de abastecimiento.

##### Exposición de la política

- a) Se deben distribuir los espacios de manera proporcional a los volúmenes de rotación de unidades.
- b) La organización de la mercadería debe contemplar la cercanía hacia el despacho de los productos con mayor demanda.
- c) Se deben publicar los layouts al ingreso de cada ambiente del almacén para facilitar la difusión y asegurar la operación.
- d) Se deben establecer espacios de sobre stocks para no alterar la zonificación establecida. Aquí deberán colocarse todos los productos que no tengan una zona definida o aquellos que, aunque teniéndolos, ya están al límite de su capacidad.

El layout del almacén es el siguiente:



Ingreso principal

## 15. Abastecimiento

### POLÍTICA DE ABASTECIMIENTO

#### Propósito

Asegurar un adecuado y oportuno abastecimiento de mercancías que brinde total seguridad para la atención de ventas sin perder el sentido de alta eficiencia y productividad de los equipos y espacios de la empresa.

#### Exposición de la política

- a) Toda orden de compra debe ser aprobada por el Gerente General
- b) Las compras de nuevos productos deben pasar por un proceso de evaluación que involucre la participación del equipo comercial. Así mismo, se deben realizar sondeos y/o encuestas con los clientes en la medida de lo posible.
- c) Se debe clasificar el surtido de productos por subgrupos según volúmenes y variabilidad de ventas. Ningún producto puede quedar sin categorización.
- d) El registro de los productos (alta de productos y/o actualización de los mismos) en el sistema ERP deben de contemplar grupos y subgrupos (o familias y subfamilias).
- e) Se deben establecer stocks de protección a través la aplicación de un ratio porcentual para cada subgrupo. El ratio de cada uno de ello debe definirse en función del análisis del comportamiento comercial de cada producto que lo conforman, siendo los factores a considerar el volumen, la frecuencia y la capacidad y velocidad del proveedor para despachar un nuevo pedido. Estos ratios o valores porcentuales deben de formalizarse a través de un comunicado o circular de la empresa y ser comunicados oportunamente al personal involucrado en el abastecimiento.
- f) Se debe elaborar una fórmula de proyección de demanda para ser aplicada de forma sistémica al momento de generar las órdenes de compras a los proveedores. Esta fórmula y los parámetros determinados deben estar formalizados a través de un comunicado o circular indicando fecha de inicio y de término del mismo.
- g) Se debe buscar en todo momento una rotación eficiente en el 100% de productos comercializados por la empresa.

## 16. Proveedores

### POLÍTICA DE PROVEEDORES

#### Propósito

Garantizar la rápida, completa y adecuada recepción de mercadería por parte de los proveedores sin afectar la productividad de las labores de despacho ni almacenaje. Así mismo, corresponde determinar la idoneidad de cada uno de los proveedores, asegurándose el cumplimiento de elementos legales y estándares de la industria, como inocuidad, buenas prácticas de manipulación, resguardo de la calidad en la cadena de distribución, entre otros.

## Exposición de la política

- a) Se debe definir, en conjunto con los proveedores, días y rangos horarios para el abastecimiento de sus mercancías. Estas ventanas de recepción de mercadería deberán respetarse en todo momento, salvo oportunidades específicas, las cuales tendrán que estar aprobadas previamente por el Gerente General.
- b) Las ventanas horarias determinadas deberán compartirse con todos los colaboradores involucrados de manera directa o indirecta con esta actividad, a través de comunicados y/o circulares internos.
- c) Se deben establecer tiempos promedios de atención con los que se medirá la gestión y los estándares de calidad con los que se controlarán los ingresos de mercadería.
- d) Se deben contrastar los pedidos realizados con los productos entregados y rechazar toda mercadería que no corresponda a lo solicitado, dejando constancia de estos hechos tanto en los documentos de despacho (como la guías de remisión, por ejemplo) y, adicionalmente, notificando por correo al proveedor.
- e) Se debe mantener continua comunicación con los proveedores para dar seguimiento a las unidades enviadas para los despachos, reportando problemas y/o desviaciones a lo pactado de manera oportuna al Gerente General.
- f) Se deberá asegurar, en todo momento, que los proveedores con los que trabaje la empresa puedan emitir los comprobantes de ventas correspondientes, se encuentre como habido en SUNAT y que, de tratarse de un proveedor de productos industriales, que cumpla con las buenas prácticas de manipulación, que cuente con políticas de calidad y que cumpla con los estándares de distribución, entre otros particulares a tener en cuenta para cada uno de ellos.

## 17. Pedidos

### POLÍTICA DE PEDIDOS

#### Propósito

Velar que el proceso de preparación de la mercadería asegure un cumplimiento pleno de los requerimientos de los clientes, minimizando la manipulación de la mercadería, a través de la correcta ejecución de las tareas de picking y packing.

#### Exposición de la política

- a) Se debe contar en todo momento con una zona rígida, no utilizable para almacenaje, a través de la cual se consolidarán los pedidos que se encuentren en tránsito para despacho.
- b) La zona definida para el propósito indicado en el punto anterior deberá contar un título o rótulo que indique claramente "Zona de packing".
- c) Se debe asegurar, para todos y cada uno de los pedidos a despachar, que las cantidades entregadas siempre sean múltiplos de empaques originales. Es decir, queda terminantemente prohibido abrir empaques para distribuir

fracciones de unidad de empaque externo (UEE).

- d) Se deben establecer horarios para los procesos de picking y packing, los cuales no se pueden cruzar con los horarios de recepción de mercadería.
- e) Se debe ejecutar el proceso de constatación, con documentos en mano, por lo menos con 2 colaboradores involucrados, asegurando que la mercadería separada cumpla con los productos solicitados por los clientes que se encuentran en programación de despacho.

## 18. Despachos

### POLÍTICA DE DESPACHOS

#### Propósito

Brindar la mayor seguridad y satisfacción posible a los clientes, respecto a la atención y despacho de sus solicitudes de compra.

#### Exposición de la política

- a) Se debe reportar a los vendedores los pedidos programados y el momento en que se encuentran en dirección a los puntos de entrega para que estos se comuniquen con sus clientes y les avisen que se encuentran en proceso de despacho.
- b) Se debe dar seguimiento a la ubicación de los transportistas mediante equipos celulares o sistemas de monitoreo GPS, con el fin de monitorear el proceso de despacho.
- c) Se debe asegurar la máxima productividad de los camiones, es decir que se mantengan en constante traslado de mercadería.
- d) Ningún camión puede salir del despacho con una capacidad ocupada menor al 80%. De no ser así, el despacho con una cantidad menor debe estar previamente aprobado por el Gerente General.

## 19. Eficiencia del recurso humano

### POLÍTICA DE EFICIENCIA DEL RECURSO HUMANO

#### Propósito

Asegurar que la empresa obtenga la máxima eficiencia en el uso del recurso humano, generando valor a la misma, a través de la planificación, supervisión y ejecución de actividades estratégicas, de soporte y de mantenimiento.

#### Exposición de la política

- a) Cada área de la empresa debe contar con un cronograma de ejecución de actividades primarias (las descritas en el perfil del puesto y demás consideradas como estratégicas o de importancia operativa) y secundarias (de

soporte, limpieza, mantenimiento, etc.).

- b) Las tareas categorizadas como secundarias deben ejecutarse paulatinamente, en los momentos en los que los equipos de trabajo estén sometidos, por factores externos a ellos, a bajas de productividad (como ausencia de pedidos por despachar). Las actividades secundarias a ejecutar podrían ser (sin ánimo de excluir cualquier otra) orden del almacén, limpieza general del almacén, limpieza profunda de las unidades de transporte, limpieza profunda de las áreas comunes y mantenimiento general del almacén.

## 20. Gestión de oportunidades de mejora

### POLÍTICA DE GESTIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

#### Propósito

Promover una cultura de mejora continua a través de acciones que incentiven a los colaboradores a compartir sus opiniones y puntos de vista acerca de cómo se pueden ejecutar de mejor manera las actividades que la empresa ejecuta. Así mismo, se busca promover el sentido de urgencia para la identificación y reporte de oportunidades de mejora críticas y desviaciones a los procesos y procedimientos estándar.

#### Exposición de la política

- a) Toda desviación o incumplimiento a los lineamientos (políticas y procedimientos) de la empresa debe ser reportada oportunamente y de manera detallada
- b) La identificación de oportunidades de mejora es inherente a cualquier posición o función que el colaborador ejecute dentro de la organización
- c) La organización debe contar con un buzón de sugerencias, físico y/o virtual, para que los colaboradores puedan presentar sus ideas y recomendaciones en cualquier momento. También es viable la presentación en persona, para lo cual, más allá de ser atendida en su momento, deberá contar con espacios (reuniones grupales) exclusivas para este propósito con una periodicidad bimensual.
- d) Ningún aporte y/o punto de vista puede ser descartado o minimizado, siempre que este provenga dentro del marco del respeto y las buenas costumbres.

## 21. Entrenamiento y capacitación de colaboradores

### POLÍTICA DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN DE COLABORADORES

#### Propósito

Asegurar la mayor eficiencia y cumplimiento por parte de los colaboradores en cada una de sus funciones, así como mantener al equipo de trabajo actualizado en el

desarrollo de habilidades para el ejercicio de sus actividades cotidianas.

### Exposición de la política

- a) Toda posición debe contar con un perfil que incluya, entre otras cosas, la experiencia previa requerida, las actitudes y aptitudes requeridas, las principales tareas que ejecuta, a qué jefe o supervisor responde y cuáles serán los aspectos a través de los que se medirá su desempeño.
- b) Cada colaborador que ocupa una posición dentro de la empresa debe recibir una copia de los flujogramas relacionados al mismo, así como el Reglamento Interno de Trabajo (RIT), el Manual de Operaciones y Funciones (MOF), haciéndole firmar previamente el contrato o acuerdo de privacidad de la información y la no divulgación de información y material privado y/o sensible de la empresa.
- c) Se deberá contar en todo momento con un cronograma de capacitaciones periódicas para reforzar conocimientos en los colaboradores, el cual puede ser elaborado y/o actualizado trimestralmente.
- d) Todo colaborador nuevo debe participar de un proceso de inducción.
- e) Se debe definir un paquete de capacitaciones indispensables a ser brindadas en la inducción a los nuevos colaboradores.

## 22. Clasificación ABC

### POLÍTICA DE CLASIFICACIÓN ABC

#### Propósito

Optimizar la gestión y ejecución de las ventas, la identificación y análisis de los márgenes y la productividad de la empresa a través de una constante optimización del surtido y potenciación de la comercialización de los productos más rentables.

#### Exposición de la política

- a) Se debe elaborar con una periodicidad semanal (para evaluaciones parciales y progresivas) y mensual (para evaluaciones de cierre de mes e información estadística) el cuadro para que automatice el análisis de los productos según su venta y rentabilidad.
- b) El método a utilizar será el Pareto de producto (80/20), a través del cual se reconocerán las clasificaciones de los productos en función a su ocupación en el ranking del Pareto.
- c) Las clasificaciones a utilizar serán las siguientes: Productos clase A (o top de ventas), Productos clase B y Productos clase C (Fondo de surtido).
- d) Cada una de las acciones a ejecutar en función a la clasificación deben estar contenidas en un comunicado o circular interno, dirigido a los colaboradores involucrados, indicando fecha de inicio y fecha de finalización de la misma.
- e) Para determinar los productos que corresponden a la clase A (top de ventas) se deberán considerar todos aquellos que, de manera acumulada, no sean menores al 80% ni mayores al 85%. El producto tope a considerar dentro de esta categoría deberá cumplir con este criterio.
- f) Para determinar los productos que corresponde a la clase C (fondo de surtido)

se deberán considerar todos aquellos que, en conjunto, sumen en 5% de la base de la tabla de Pareto.

- g) La empresa debe contar, en todo momento, con estrategias de ventas específicas para cada tipo de productos según su venta y rentabilidad, no pudiendo darse el caso de que algún período, por más corto que sea, no cuente con un plan de acción enfocado en la rotación de la mercadería, sea cual fuere su clasificación.

### 23. Gestión de productos obsoletos

#### POLÍTICA DE GESTIÓN DE PRODUCTOS OBSOLETOS

##### Propósito

Mantener un universo de productos saludables para la empresa, que le permita al equipo concentrarse en actividades que generen mayor rentabilidad y aporten valor para la organización.

##### Exposición de la política

- a) Se debe realizar una validación y limpieza trimestral del surtido, eliminando los productos con menor rotación del mercado o de menor margen asignado. Se considera como inicio de cada trimestre los meses de enero, abril, julio y octubre.
- b) La responsabilidad definida en el literal anterior deberá ser ejecutada dentro del primer mes, de preferencia entre los días 10 y 20 de cada uno de los mencionados meses, para la identificación y discriminación física de los productos. La ejecución de la tarea de eliminación y/o rotación podrá efectuarse hasta 30 días después de finalizar el reconocimiento de los mismos.
- c) Se debe prever en todo momento, el facilitar el flujo de mercadería en los almacenes, liberando espacios se encuentran ocupados por productos con casi nula rotación (fondo de surtido o productos con más de 45 días de inmovilización).

### 24. Incidencias en despachos

#### POLÍTICA DE INCIDENCIAS EN DESPACHO

##### Propósito

Contar con un registro que permita llevar a cabo el control de las incidencias relacionadas a los despachos y de esta forma facilitar el análisis de las desviaciones y la puesta en marcha de planes de acción para cada situación identificada.

##### Exposición de la política

- a) Toda incidencia ocurrida durante los despachos deberá ser reportada y

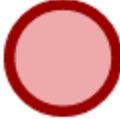
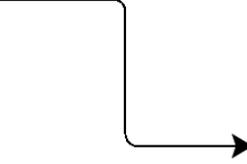
consignada en el registro correspondiente.

- b) Dicho cuadro de control debe permitir establecer, en su mínima versión: motivos, productos, colaboradores y cantidades valorizadas de las incidencias, así como la resolución tomada ante cada incidencia al momento de ser identificadas y/o reportadas por algún miembro del equipo.
- c) Se deberá realizar el análisis de las incidencias de manera quincenal para tomar acciones correctivas con exactitud y oportunamente.
- d) A manera de prevención, se deberá revisar de manera dual los productos preseleccionados (packing) antes de ser cargados a los camiones rumbo a su despacho.

## **V. PROCEDIMIENTOS**

### **Simbología utilizada**

Para la elaboración del presente manual se ha hecho uso de la siguiente simbología:

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio	Marca el inicio de la actividad. Antecede a la primera actividad a ejecutar dentro del flujograma.
	Conector	Dentro de un mismo proceso, une una actividad con otra actividad separada, indicando donde debe continuar el usuario.  En ocasiones, cuando el flujograma viene acompañado de más de un conector, dentro de este se le asigna una letra con el fin de brindar claridad respecto a la actividad que le sigue.
	Fin	Marca la finalización de la actividad y le sucede a la última tarea indicada en el flujograma.
	Actividad	Representa la ejecución de una actividad, tarea o paso específico dentro del flujograma.
	Decisión y/o bifurcación	Indica que, en el flujo de actividades, existen dos o más opciones, las cuales conllevan a la ejecución de tareas diferenciadas.
	Flujo	Conecta cada uno de los símbolos del flujograma. La dirección hacia la que apunta la flecha indica el sentido que se debe seguir.

## 25. Abastecimiento

<b>Empresa comercializadora de descartables</b>	<b>Procedimiento de Abastecimiento</b>	<b>Código xxx Versión 1.0</b>
---	--	-----------------------------------

### PROCEDIMIENTO DE ABASTECIMIENTO

#### A. Objetivo

Asegurar que el abastecimiento de productos se realice siguiendo un orden y método que facilite la previsibilidad de la recepción de la mercadería, la obtención de las cantidades justas y necesarias de capa producto, focalizado en una rotación sana y un aprovechamiento adecuado de los espacios de almacenamiento.

#### B. Alcance

Este procedimiento es aplicable a todos los colaboradores del área de logística de la empresa y las áreas logísticas de los proveedores con los que trabaja la organización.

#### C. Responsabilidades y definiciones

**Responsable de almacén y facturación:** encargado de ejecutar todas las actividades administrativas y operativas del proceso, con excepción de la aprobación del pedido.

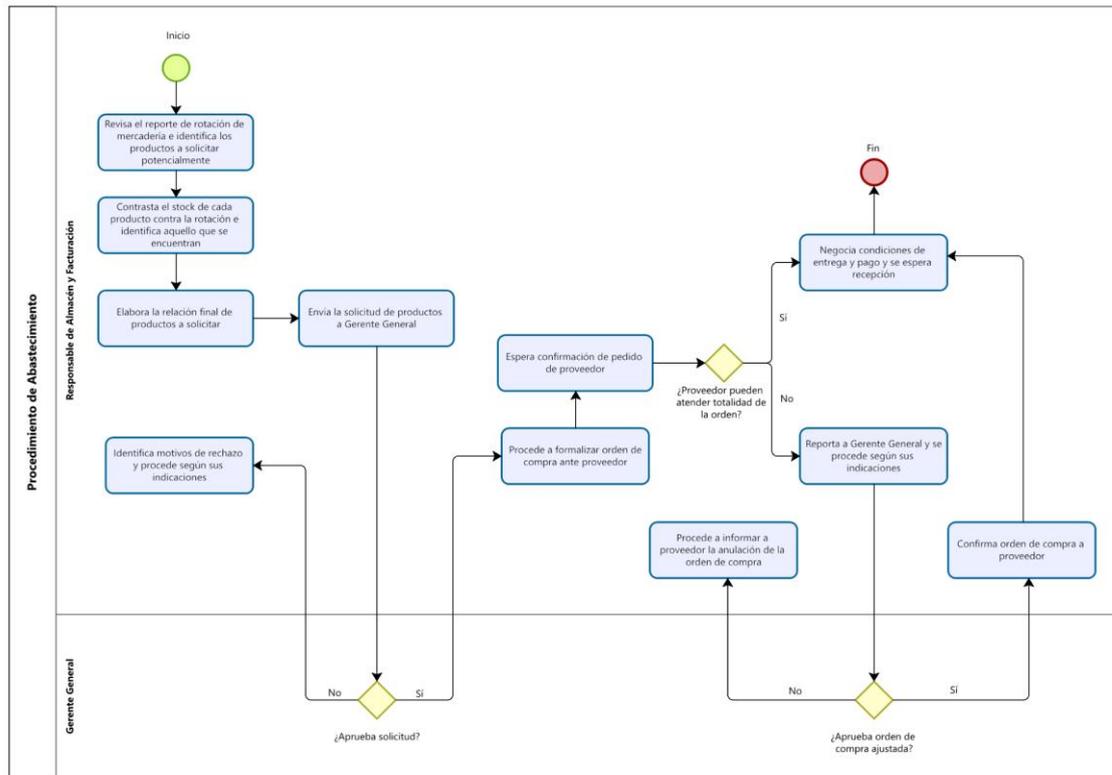
**Gerente General:** encargado de revisar el cálculo de los pedidos, el cumplimiento de las políticas relacionadas y la aprobación o desaprobación de las órdenes de compra a los proveedores.

#### D. Descripción narrativa del proceso

Responsable	Actividad	Documento
Inicio		
Responsable de Almacén y Facturación	1 Revisa el reporte de rotación de mercadería e identifica los productos a solicitar potencialmente	Reporte de rotación de mercadería
Responsable de Almacén y Facturación	2 Contrasta el stock de cada producto contra la rotación e identifica aquello que se encuentran debajo del parámetro	Reporte de rotación de mercadería
Responsable de Almacén y Facturación	3 Elabora la relación final de productos a solicitar	Orden de pedido preliminar
Responsable de Almacén y	4 Envía la solicitud de productos a Gerente General	Orden de pedido preliminar

Facturación			
Gerente General	4.1	Si la aprueba, se procede a formalizar orden de compra ante proveedor	Orden de compra
Gerente General	4.2	Si no la aprueba, se identifican motivos de rechazo y se procede según sus indicaciones	
Responsable de Almacén y Facturación	5	Espera confirmación de pedido de proveedor	
Responsable de Almacén y Facturación	5.1	Si el proveedor puede atender la totalidad de la orden, se negocian condiciones de entrega y pago y se espera recepción	Orden de compra y/o guía de remisión y/o factura de venta emitida a la empresa
Responsable de Almacén y Facturación	5.2	Si la orden no puede ser atendida, se reporta a Gerente General y se procede según sus indicaciones	
Gerente General	5.2.1	Aprueba la orden de compra ajustada y se confirma orden de compra a proveedor	
Gerente General	5.2.2	Desaprueba orden de compra y se comunica a proveedor la anulación de la solicitud de mercadería	
Fin			

## E. Flujograma



## 26. Atención de proveedores

<b>Empresa comercializadora de descartables</b>	<b>Procedimiento de Atención de Proveedores</b>	<b>Código xxx Versión 1.0</b>
---	---	-----------------------------------

### PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE PROVEEDORES

#### A. Objetivo

Atender de manera ordenada y en congruencia con la planificación operativa del área logística a los proveedores de la empresa.

#### B. Alcance

Este procedimiento es aplicable a todos los colaboradores del área de logística de la empresa y las áreas logísticas de los proveedores con los que trabaja la organización.

#### C. Responsabilidades y definiciones

**Responsable de almacén y facturación:** encargado de ejecutar todas las actividades administrativas y operativas del proceso, con excepción de la aprobación del pedido.

**Auxiliar de almacén:** encargado de ejecutar las tareas físicas relacionadas con la manipulación de la mercadería. Forma parte del proceso de carga y descarga de mercadería, orden y limpieza del almacén y ejecutar actividades de soporte según requerimiento de su superior.

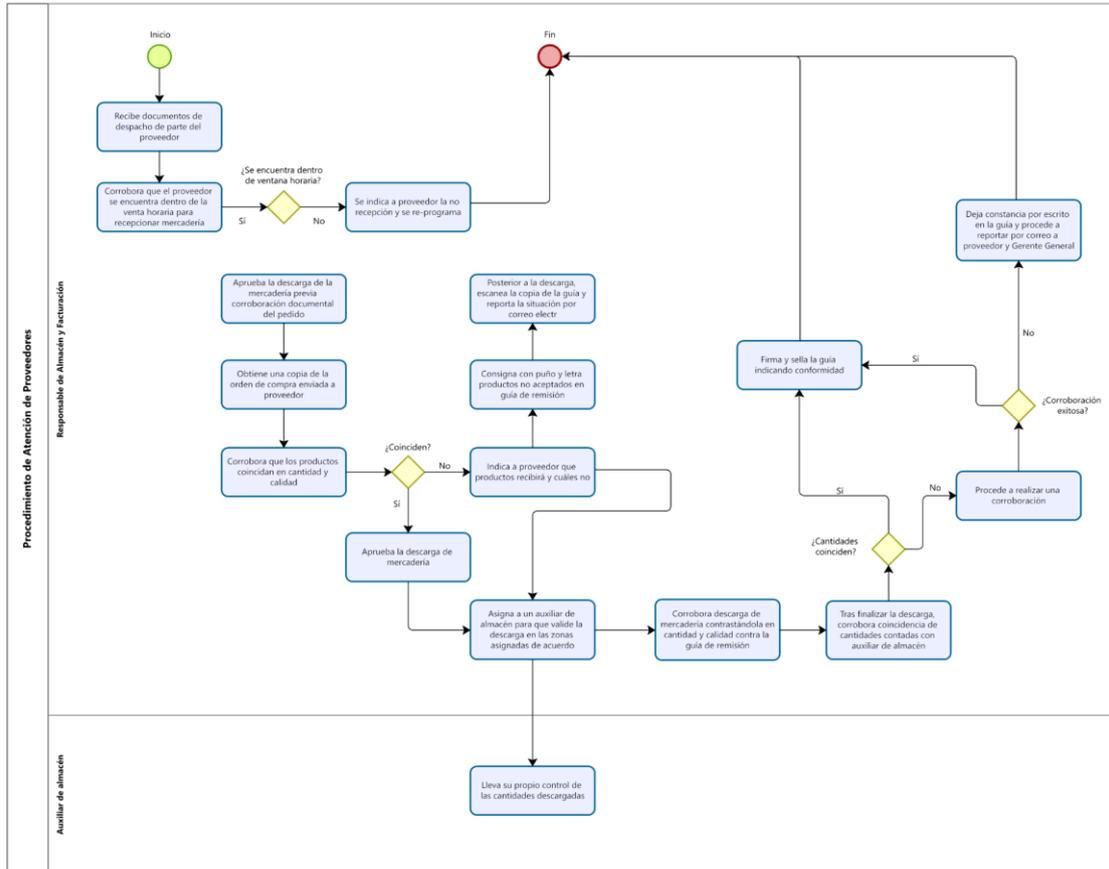
#### D. Descripción narrativa del proceso

Responsable		Actividad	Documento
Inicio			
Responsable de Almacén y Facturación	1	Recibe documentos de despacho de parte del proveedor	Guía de remisión y/o factura de venta
Responsable de Almacén y Facturación	2	Corroborar que el proveedor se encuentra dentro de la ventana horaria para recepcionar mercadería	
Responsable de Almacén y Facturación	2.1	Si se encuentra dentro de la ventana horaria, se aprueba la descarga de la mercadería previa corroboración documental del pedido	
Responsable de Almacén y Facturación	2.2	Si no se encuentra dentro de la ventana horaria, se indica al proveedor la no recepción y se	

		reprograma	
Responsable de Almacén y Facturación	3	Obtiene una copia de la orden de compra enviada a proveedor	Orden de compra aprobada
Responsable de Almacén y Facturación	4	Corroborar que los productos coincidan en cantidad y calidad	Orden de compra aprobada y guía de remisión
Responsable de Almacén y Facturación	4.1	Si la orden de compra y la guía de remisión coinciden, aprueba la descarga de mercadería	
Responsable de Almacén y Facturación	4.2	Si la orden de compra y guía de remisión no coinciden, indica a proveedor que productos recibirá y cuáles no	
Responsable de Almacén y Facturación	4.2.1	Adicionalmente, consigna con puño y letra productos no aceptados en guía de remisión	
Responsable de Almacén y Facturación	4.2.2	Posterior a la descarga, escanea la copia de la guía y reporta la situación por correo electrónico al proveedor, copiando al Gerente General	Guía de remisión
Responsable de Almacén y Facturación	5	Asigna a un auxiliar de almacén para que valide la descarga en las zonas asignadas de acuerdo con layout del almacén	
Auxiliar de almacén	6	Lleva su propio control de las cantidades descargadas	
Responsable de Almacén y Facturación	7	Corroborar la descarga de la mercadería contrastándola en cantidad y calidad contra la guía de remisión del proveedor	
Responsable de Almacén y Facturación	8	Tras finalizar la descarga, corrobora coincidencia de cantidades contadas con auxiliar de almacén	
Responsable de Almacén y Facturación	8.1	Si las cantidades coinciden, firma y sella la guía indicando conformidad	
Responsable de Almacén y Facturación	8.2	Si las cantidades no coinciden, procede a realizar una corroboración	
Responsable de Almacén y Facturación	8.2.1	Si tras la corroboración las cantidades coinciden, firma y sella la guía indicando conformidad	

Responsable de Almacén y Facturación	8.2.2	Si tras la corroboración las cantidades no coinciden, deja constancia por escrito en la guía y procede a reportar por correo a proveedor y Gerente General	
Fin			

### E. Flujoograma



## 27. Almacenamiento

<b>Empresa comercializadora de descartables</b>	<b>Procedimiento de Almacenamiento</b>	<b>Código xxx Versión 1.0</b>
---	--	-----------------------------------

### PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO

#### A. Objetivo

Asegurar la correcta custodia de la mercadería, cumpliendo con los lineamientos internos del negocio, los cuales a su vez se basan y/o consideran la normativa legal relacionada.

#### B. Alcance

Este procedimiento es aplicable a todos los colaboradores del área de logística de la empresa y las áreas logísticas de los proveedores con los que trabaja la organización.

#### C. Responsabilidades y definiciones

**Responsable de almacén y facturación:** encargado de ejecutar todas las actividades administrativas y operativas del proceso, con excepción de la aprobación del pedido.

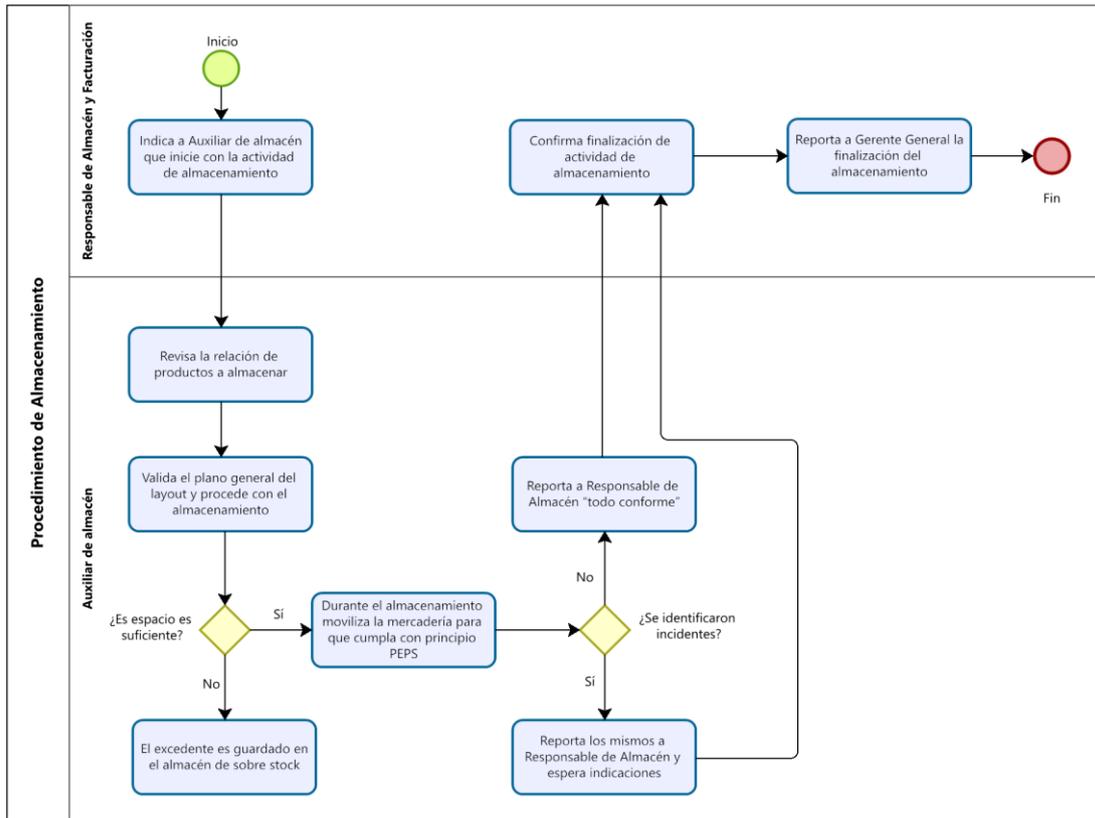
**Auxiliar de almacén:** encargado de ejecutar las tareas físicas relacionadas con la manipulación de la mercadería. Forma parte del proceso de carga y descarga de mercadería, orden y limpieza del almacén y ejecutar actividades de soporte según requerimiento de su superior.

#### D. Descripción narrativa del proceso

Responsable	Actividad	Documento
Inicio		
Responsable de Almacén y Facturación	1 Indica a Auxiliar de almacén que inicie con la actividad de almacenamiento	
Auxiliar de almacén	2 Revisa la relación de productos a almacenar	Guía de remisión y/o orden de compra
Auxiliar de almacén	3 Valida el plano general del layout y procede con el almacenamiento	Plano layout
Auxiliar de almacén	3.1 Si no se cuenta con espacio suficiente, el excedente es guardado en el almacén de sobre stock	
Auxiliar de almacén	4 Durante el almacenamiento moviliza la mercadería para que cumpla con	

		principio PEPS	
Auxiliar de almacén	4.1	Si la actividad de almacenamiento finaliza sin incidentes, reporta a Responsable de Almacén “todo conforme”	
Auxiliar de almacén	4.2	Si la actividad de almacenamiento finaliza con incidentes, reporta los mismos a Responsable de Almacén y espera indicaciones	
Responsable de Almacén y Facturación	5	Confirma finalización de actividad de almacenamiento	
Responsable de Almacén y Facturación	6	Reporta a Gerente General la finalización del almacenamiento	
Fin			

#### **E. Flujograma**



## 28. Despachos

<b>Empresa comercializadora de descartables</b>	<b>Procedimiento de Preparación de pedidos y despachos</b>	<b>Código xxx Versión 1.0</b>
---	--	-----------------------------------

### PROCEDIMIENTO DE DESPACHOS

#### A. Objetivo

Asegurar el correcto despacho de las mercancías, considerando como punto de inicio los procesos de picking y packing, haciendo un uso adecuado de los espacios de trabajo y minimizando el riesgo de pedidos erróneos o incompletos, así como la manipulación excesiva de las mercancías.

#### B. Alcance

Este procedimiento es aplicable a todos los colaboradores del área de logística de la empresa y las áreas logísticas de los proveedores con los que trabaja la organización.

#### C. Responsabilidades y definiciones

**Responsable de almacén y facturación:** encargado de ejecutar todas las actividades administrativas y operativas del proceso, con excepción de la aprobación del pedido.

**Auxiliar de almacén:** encargado de ejecutar las tareas físicas relacionadas con la manipulación de la mercadería. Forma parte del proceso de carga y descarga de mercadería, orden y limpieza del almacén y ejecutar actividades de soporte según requerimiento de su superior.

#### D. Descripción narrativa del proceso

Responsable	Actividad	Documento
Inicio		
Responsable de Almacén y Facturación	1 Selecciona los pedidos a ser despachados considerando antigüedad, volumen y condiciones de entrega	
Responsable de Almacén y Facturación	2 Emite las facturas en ERP corroborando que se cuente con stock suficiente en sistema	Facturas de venta
Responsable de Almacén y Facturación	3 Emite guías de remisión correspondientes	Guías de remisión
Responsable de	4 Imprime copias suficientes de cada	Copias de facturas

Almacén y Facturación		documento	de venta y guías de remisión
Responsable de Almacén y Facturación	5	Entrega una copia a Auxiliar de almacén para que inicie proceso de picking	
Auxiliar de almacén	6	Procede a iniciar picking de mercadería	
Auxiliar de almacén	7	Determina una porción de espacio dentro de la zona de packing para agrupar la mercadería de cada cliente	
Auxiliar de almacén	8	Solicita la validación de las cantidades a un compañero	
Auxiliar de almacén	9	Espera la indicación del Responsable de Almacén para el inicio de la carga a las unidades de transporte	
Responsable de Almacén y Facturación	10	Antes de iniciar la carga, entrega comprobantes a conductor de chofer de despachos	
Responsable de Almacén y Facturación	11	Designa a un auxiliar de almacén para que controle y contabilice la carga de mercadería	
Chofer de despachos	12	Designa a un auxiliar de despacho para que controle y contabilice la carga de mercadería	
Chofer de despachos	13	Ingresa a la tolva de la unidad de transporte; recepciona y organiza la mercadería dentro de la misma	
Auxiliar de despacho	14	Carga la mercadería en la tolva, tomando únicamente la mercadería ubicada en la zona de packing.	
Auxiliar de almacén	15	Carga la mercadería en la tolva, tomando únicamente la mercadería ubicada en la zona de packing.	
Chofer de despachos	16	Al finalizar, corrobora las cantidades cargadas y contabilizadas por los Auxiliares de despacho y almacén	
Chofer de despachos	16.1	Si es conforme, se inicia la salida a ruta	
Chofer de despachos	16.2	Si no es conforme, se corroboran cantidades hasta que ambas partes	

		estén de acuerdo	
Chofer de despachos	17	Procede con el despacho punto por punto	
Fin			

### E. Flujograma

