



**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍAS**

**Tesis**

**Gestión de procesos para mejorar la gestión de almacén en una  
empresa comercializadora de productos farmacéuticos e  
instrumental médico, Lima - 2019**

**Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión  
Empresarial**

**AUTORA**

**Br. Rivas Flores, Kiara Alessandra**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD**

**Ingenierías de Sistemas e Informática, Industrial y Gestión Empresarial y  
Ambiental**

**LIMA - PERÚ**

**2019**

**“Gestión de procesos para mejorar la gestión de almacén en una  
empresa comercializadora de productos farmacéuticos e  
instrumental médico, Lima - 2019”**

## **Miembros del Jurado**

Presidente del Jurado

Dr. Robert Julio Contreras Rivera

Secretario

Mtro. Alfredo Marino Ramos Muñoz

Vocal

Mtro. Nicolás Fedeberto Ortiz Vargas

Asesor metodólogo

Mtro. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Asesor temático

Mg. Jorge Ernesto Cáceres Trigoso

### **Dedicatoria**

A mi papá, mi querido colega, Johnny Rivas Oliva, fuiste y eres el mejor para mí, gracias por forjarme con mucho amor, siempre estuviste a mi lado apoyándome y enseñándome que nunca debo mirar atrás, que todo esfuerzo siempre tendrá sus frutos y, aunque no estés presente ahora conmigo, siempre te recordaré con mucho amor, tus enseñanzas y consejos, gracias papá.

A mi mamita Jessica y a mi hermana Grecia, las personas más importantes en mi vida, gracias por apoyarme en todo tiempo, por estar ahí en todo momento de mi vida, y por mantenernos siempre unidas a pesar de todo.

### **Agradecimiento**

Agradecida a Dios, porque sin él no soy nada, le doy gracias por haberme dado las fuerzas para culminar este trabajo y porque nunca me dejó sola, le agradezco también porque me permitió rodearme de personas que me apoyaron todo el tiempo para culminar este trabajo de investigación con éxito. Agradezco también a la plana docente de la Universidad Norbert Wiener, la casa de estudios que formó la persona profesional que soy ahora. Agradezco también a mis queridos abuelos y a mis tíos, porque sin su ayuda yo no podría haber llegado hasta este momento.

### **Declaración de autenticidad y responsabilidad**

Yo, Rivas Flore Kiara Alessandra identificada con DNI Nro. 77219564, domiciliada en Av. Túpac Amaru N° 6451 – Urb. San Agustín distrito de Comas, egresada de la carrera de la carrera profesional de Ingeniería Industrial y de Gestión Empresarial he realizado la Tesis titulada “Gestión de procesos para mejorar la gestión de almacén en una empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, Lima - 2019” para optar el título profesional de Ingeniera Industrial y de Gestión Empresarial, para lo cual Declaro bajo juramento que:

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores.
3. Después de la revisión de la Tesis con el software Turnitin se declara 14% de coincidencias.
4. Para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real.
5. La propuesta presentada es original y propia del investigador no existiendo copia alguna.
6. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Miércoles el día 03 de julio del 2019.



---

Rivas Flores Kiara Alessandra

DNI 77219564

## **Presentación**

Señores Miembros del Jurado:

La investigación titulada “Gestión de procesos para mejorar la gestión de almacén en una empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, Lima - 2019”, tuvo como objetivo general proponer estrategias para mejorar la gestión de almacén de dicha empresa. El trabajo de investigación presentado a continuación está conformado por seis capítulos, los cuales están estructurados y desarrollados ordenadamente para su comprensión.

El primer capítulo aborda básicamente el problema de investigación en donde se formula y se determinan el problema general y los específicos, las justificaciones, limitaciones y los objetivos de la investigación. El segundo capítulo trata el marco teórico, se desarrolla el sustento teórico, antecedentes, marco conceptual e información relacionada a la empresa. En el tercer capítulo se desarrolla la metodología usada para la investigación, explicando el sintagma, enfoque, tipo, nivel, método, categorías y sus subcategorías, población, muestra, técnicas, instrumentos, unidades informantes y el procedimiento de la investigación. El cuarto capítulo aborda el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos y la discusión. En el quinto capítulo se presentan las conclusiones de la investigación realizada y se aportan las sugerencias correspondientes que pueden ser para mejora de los procesos. El sexto capítulo aborda las referencias bibliográficas de las bases tomadas para la investigación. Finalmente, los anexos muestran las evidencias y matrices elaboradas implicadas en el desarrollo de la investigación.

Br. Rivas Flores, Kiara Alessandra

DNI. 77219564

## Índice

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaración de autenticidad y responsabilidad	vi
Presentación	vii
Índice	viii
Índice de tablas	xii
Índice de figuras	xiii
Índice de cuadros	xv
Resumen	xvi
Abstract / O resumen	xvii
Introducción	xviii

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación	20
1.2 Formulación del problema	24
1.2.1 Problema general	24
1.2.2 Problemas específicos	24
1.3 Justificación	24
1.3.1 Justificación metodológica	24
1.3.2 Justificación práctica	25
1.3.3 Justificación teórica	26
1.4 Limitaciones	26
1.5 Objetivos	26
1.5.1 Objetivo general	26
1.5.2 Objetivos específicos	27

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

	Pág.
2.1 Sustento teórico	29
2.2 Antecedentes	32
2.3 Marco conceptual	39
2.4 Empresa	49
2.4.1 Descripción de la empresa	49
2.4.2 Marco legal de la empresa	50
2.4.3 Actividad económica de la empresa	50
2.4.4 Información tributaria de la empresa	50
2.4.5 Información económica y financiera de la empresa	51
2.4.6 Proyectos actuales de la empresa	51
2.4.7 Perspectiva empresarial	51

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO**

3.1 Sintagma	53
3.2 Enfoque	53
3.3 Tipo, nivel y método	53
3.4 Categorías y subcategorías apriorísticas	54
3.5 Población, muestra y unidades informantes	55
3.6 Técnicas e instrumentos	56
3.7 Procedimiento	58
3.8 Análisis de datos	58

## **CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

	Pág.
4.1 Descripción de resultados	61
4.2 Propuesta	87
4.2.1 Fundamentos de la propuesta	87
4.2.2 Problemas	88
4.2.3 Elección de la alternativa solución	89
4.2.4 Objetivos de la propuesta	91
4.2.5 Justificación de la propuesta	91
4.2.6 Desarrollo de la propuesta	92
4.3 Discusión	131

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

5.1 Conclusiones	134
5.2 Sugerencias	136

## **CAPÍTULO VI REFERENCIAS**

6.1 Referencias	138
-----------------	-----

**ANEXOS**

	Pág.
Anexo 1. Matriz de la investigación	145
Anexo 2. Evidencia de la propuesta	147
Anexo 3. Artículo de la investigación	159
Anexo 4. Instrumento cuantitativo	160
Anexo 5. Instrumento cualitativo	162
Anexo 6. Base de datos	163
Anexo 7. Transcripción de las entrevistas	166
Anexo 8. Ficha de validación de instrumentos	172
Anexo 9. Evidencia de la visita a la empresa	181
Anexo 10. Matrices de trabajo	184

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Categorías y sub categorías apriorísticas de la gestión de almacén	54
Tabla 2. Muestras para la investigación	56
Tabla 3. Validación de expertos para el instrumento cuantitativo	58
Tabla 4. Frecuencias y porcentajes de ítems: subcategoría recepción	61
Tabla 5. Frecuencias y porcentajes de ítems: subcategoría almacenamiento	63
Tabla 6. Frecuencias y porcentajes de ítems: subcategoría preparación de pedidos	65
Tabla 7. Frecuencias y porcentajes de ítems: subcategoría despacho	67
Tabla 8. Pareto de la categoría gestión de almacén de la empresa comercializadora	69
Tabla 9. Estructuración de contenidos de capacitación.	94
Tabla 10. Materiales y herramientas de capacitación	95
Tabla 11. Presupuesto de inversión del objetivo 1.	98
Tabla 12. Logros parciales por tema de capacitación.	100
Tabla 13. Valores para la tabla de relación de actividades.	103
Tabla 14. Áreas y actividades que se realiza en ellas (actual).	104
Tabla 15. Inventario de herramientas disponibles actualmente.	104
Tabla 16. Áreas y actividades que se realiza en ellas (propuesto)	107
Tabla 17. Inventario de herramientas codificadas propuesto	108
Tabla 18. Presupuesto de inversión del objetivo 2.	112
Tabla 19. Tabla de relación causa – problema	118
Tabla 20. Tabla de porcentaje y porcentaje acumulado por cada causa – problema	119
Tabla 21. Comp. de los resultados (tiempo) del proceso de preparación de pedidos.	123
Tabla 22. Comp. de los resultados (tiempo) del proceso de despacho de pedidos.	126
Tabla 23. Presupuesto de inversión para el objetivo 3.	127

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Frecuencias y porcentajes de ítems: subcategoría recepción	62
Figura 2. Frecuencias y porcentajes de ítems: subcategoría almacenamiento	64
Figura 3. Frecuencias y porcentajes de ítems: subcategoría preparación de pedidos	66
Figura 4. Frecuencias y porcentajes de ítems: subcategoría despacho	68
Figura 5. Pareto de la categoría gestión de almacén de la empresa comercializadora.	70
Figura 6. Red informativa de la subcategoría recepción.	71
Figura 7. Red informativa de la subcategoría almacenamiento.	73
Figura 8. Red informativa de la subcategoría preparación de pedidos.	75
Figura 9. Red informativa de la subcategoría despacho.	77
Figura 10. Red informativa de la subcategoría recepción (DF).	79
Figura 11. Red informativa de la subcategoría almacenamiento (DF).	81
Figura 12. Red informativa de la subcategoría preparación de pedidos (DF).	83
Figura 13. Red informativa de la subcategoría despacho (DF).	85
Figura 14. Diagrama de Gantt de las actividades del objetivo 1.	101
Figura 15. Tabla de relación de actividades	105
Figura 16. Diagrama de relación de actividades.	105
Figura 17. Distribución actual de la primera planta	106
Figura 18. Layout propuesto del área de despacho al cliente	109
Figura 19. Layout propuesto de las áreas de preparación y despacho Lima 01 y 02	109
Figura 20. Layout propuesto, área de prep., despacho prov. 01 y patio de herramientas	110
Figura 21. Layout propuesto del área de recepción y despacho a provincia.	110
Figura 22. Diagrama de Gantt de las actividades del objetivo 2.	114
Figura 23. Diagrama de procesos de la empresa comercializadora.	116
Figura 24. Procesos de la gestión de almacén.	117
Figura 25. Diagrama de Ishikawa de los productos no conformes a despachar.	117

Figura 26. Diagrama de Pareto de los productos no conformes a despachar	120
Figura 27. Diagrama actual de análisis del proceso de preparación de pedidos.	121
Figura 28. Diagrama propuesto de análisis del proceso de preparación de pedidos.	122
Figura 29. Diagrama actual de análisis del proceso de despacho de pedidos	124
Figura 30. Diagrama propuesto de análisis del proceso de despacho de pedidos.	125
Figura 31. Diagrama de Gantt de las actividades del objetivo 3.	129

**Índice de cuadros**

	Pág.
Cuadro 1: Categoría emergente y definiciones básicas	47
Cuadro 2: Elección de propuesta solución.	89
Cuadro 3: Plan de actividades del objetivo 1.	92
Cuadro 4: Actividades propuestas para los programas de capacitación.	96
Cuadro 5: Plan de actividades del objetivo2.	102
Cuadro 6: Plan de actividades del objetivo 3.	115

## Resumen

El siguiente estudio titulado “Gestión de procesos para mejorar la gestión de almacén en una empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, Lima – 2019” tuvo como objetivo proponer estrategias para mejorar la gestión de almacén de dicha empresa.

La metodología usada para su desarrollo es de tipo proyectiva; de nivel comprensivo y basado en un método inductivo-deductivo; posee un sintagma holístico y un enfoque mixto que posibilita un estudio a mayor profundidad. Para esta investigación se tomó como población a todo el personal que labora en el área de almacén de la empresa considerándose como muestra cuantitativa a 30 personas que laboran en dicha área, y una muestra cualitativa de 3 jefes responsables de área. Se aplicaron técnicas e instrumentos de acuerdo a las muestras seleccionadas, para el enfoque cuantitativo se aplicó la encuesta con un cuestionario como instrumento, y para lo cualitativo, la entrevista y guía de entrevista. El análisis de datos se realizó haciendo uso de los softwares Microsoft Excel 2016 y ATLAS. Ti versión 8.

Los resultados obtenidos permitieron identificar que en los procesos de recepción y almacenamiento existen inconvenientes que pueden ser tratados raudamente y de cierta manera, influyen mínimamente en las deficiencias que presenta la gestión de almacén de la empresa comercializadora; sin embargo, existen problemas de mayor influencia que si impiden llevar una correcta gestión causando la insatisfacción de los clientes. Como primer punto, en el proceso de preparación de pedidos existe la falta de capacitación del personal que desempeña dicha función, esto genera que los procesos no se realicen correctamente y sin un control adecuado. Existe además, una distribución inadecuada de las áreas de preparación y despacho de pedidos, que dificulta el movimiento de mercadería en dicha zona, y finalmente, en el despacho de pedidos, se identificó la existencia de productos no conformes, detectando la falta de verificación y control de actividades de dicho proceso.

*Palabras clave:* Gestión de almacén, procesos, capacitación de personal, distribución.

### **Abstract**

The following study entitled "Process management to improve warehouse management in a company that commercializes pharmaceutical products and medical instruments, Lima - 2019" aimed to propose strategies to improve the warehouse management of said company.

The methodology used for its development is of projective type; of a comprehensive level and based on an inductive-deductive method; it has a holistic syntagm and a mixed approach that allows a deeper study. For this research, we took as a population the personnel that works in the warehouse area of the company considering as a quantitative sample 30 people working in that area, and a qualitative sample of 3 heads responsible for the area. Techniques and instruments were applied according to the selected samples, for the quantitative approach the survey was applied with a questionnaire as an instrument, and for the qualitative, the interview and interview guide. The data analysis was done using the Microsoft Excel 2016 and ATLAS softwares. Ti version 8.

The results obtained allowed us to identify that in the reception and storage processes there are problems that can be dealt with quickly and in a certain way, they have a minimal influence on the deficiencies of the warehouse management of the trading company; However, there are problems of greater influence than if they prevent carrying a correct management causing the dissatisfaction of customers. As a first point, in the process of preparation of orders there is a lack of training of the personnel that performs this function, this generates that the processes are not carried out correctly and without adequate control. There is also an inadequate distribution of the areas of preparation and dispatch of orders, which hinders the movement of merchandise in that area, and finally, in order dispatch, the existence of non-conforming products was identified, detecting the lack of verification and control of activities of said process.

*Key words:* Warehouse management, processes, staff training, distribution.

## **Introducción**

La gestión de almacén es considerada como una función importante dentro de la logística de una empresa, debido a que está directamente relacionada con la satisfacción del cliente. Si la gestión de almacén es llevada a cabo adecuadamente, puede influir en el crecimiento de la organización incrementando sus ganancias y optimizando sus procesos con la identificación de mejoras continuas.

La presente investigación titulada “Gestión de procesos para mejorar la gestión de almacén en una empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, Lima – 2019” ha sido desarrollada en base a conocimientos y fundamentos teóricos, la cual busca solucionar las deficiencias existentes en la gestión de almacén, como son la falta de capacitación del personal, la inapropiada distribución de las zonas de preparación y despacho de pedidos, y la existencia de productos no conformes a entregar.

La adecuada implementación de la gestión de procesos como solución propuesta para esta investigación, logrará mejorar los procesos de la gestión de almacén de la empresa comercializadora, optimizando su eficacia y eficiencia en la calidad de su servicio. Con un personal muy bien capacitado para cumplir con la demanda de su función y un adecuado control de las actividades que se realicen, la empresa podrá desarrollar mejores y nuevas estrategias para identificar mejoras constantemente y alcanzar sus objetivos; la empresa se verá beneficiada porque lograrán incrementar su margen de ganancias, su cartera de clientes, la posibilidad de poder expandirse y mejorar aún más su imagen, todo ello para garantizar la calidad tanto de sus productos como de sus operaciones.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1 Problema de investigación

En estos tiempos, la cadena de suministro básicamente se ha transformado en un medio por el cual las grandes empresas pueden lograr aumentar tanto su productividad como su competitividad. En el artículo *Gestión de almacenes y tecnologías de la información y comunicación (TIC)*, la gestión de almacenes está considerada como un proceso puntual en la cadena de suministro, ya que mira por las necesidades de los clientes y también administra los inventarios (Correa, Gómez, y Cano, 2010). Las tecnologías de la información y comunicaciones, o comúnmente conocidas por sus iniciales TICs, son actualmente un mecanismo utilizado por las empresas, este recurso influye de gran manera en la gestión de la SCM y por ende en la gestión de los almacenes, ya que permite incrementar el nivel de eficacia, así como la eficiencia; y debido a ello deben ser consideradas herramientas indispensables para el manejo de dicha gestión.

Actualmente se puede decir que la tecnología está en pleno desarrollo, muchas empresas a nivel mundial la están considerando como recursos primordiales, ya que debido a ellas pueden marcar diferencias en el mercado, siendo más competitivas y en donde la diferenciación se puede notar en la calidad del servicio que ofrecen.

En los últimos años, la tecnología viene influyendo en la evolución y desarrollo de una organización, de tal manera que las áreas de dicha empresa pueden ser gestionadas por estas aplicaciones informáticas ya sea de forma estándar o de manera que estas se desarrollen adaptándose a la organización de la empresa, así como es el caso de las compañías europeas.

Según un medio de comunicación on-line español, “Cadena de Suministro”, en uno de sus artículos publicado a fines del año anterior, un 59.6% de las empresas españolas usan un software a medida para la gestión de almacenes, mientras que el 40.4% restante utilizan un software estándar, estos resultados se obtuvieron después del primer estudio realizado, por el comprador de softwares de almacenes, SoftDoit en España. Esto se debe a que casi la mitad de empresas españolas valoran la eficiencia y el control de errores, como

ya se mencionó anteriormente la correcta gestión de un almacén es un eslabón indispensable para que las empresas puedan lograr sus objetivos y posicionarse en el mercado.

Actualmente, la logística se ve como un fenómeno que va tomando relevancia en toda empresa, cumpliendo un rol fundamental en relación al cumplimiento de las exigencias de los clientes. Así mismo, los procesos de gestión en el almacén toman nuevas responsabilidades, debido a un entorno cambiante que nos muestra la complejidad logística de hoy en día. La gestión de almacén de una empresa debe adquirir un nivel competitivo acorde al mercado, para ello debe ser considerado como un centro de distribución y afianzamiento de productos, en el cual se realiza un conjunto de procesos que se relacionan, como la recepción de materiales, almacenamiento, preparación y despacho de productos.

Según, el vicepresidente de operaciones de ASICS América en Estados Unidos en el primer seminario internacional La automatización del centro de distribución como ventaja competitiva realizado en Perú (2016), las principales mejoras se han dado en la planificación de recursos empresariales y los sistemas de almacenes (WMS). A nivel Latinoamérica, al igual que la problemática a nivel global, países como Brasil, Chile y México, han empezado a invertir en los mejores niveles de sistemas de gestión de almacén (WMS) y en equipos de clasificación y ruteo de productos. Debido a que la automatización en la logística de la gestión de almacén, permite a las grandes compañías aumentar el volumen de envío de productos, ampliar la variedad de sus catálogos, mejorar la velocidad de entrega, explotar de forma más eficiente cada dato recabado en la gestión de almacén, y mejorar la eficiencia el personal, facilitando el trabajo colaborativo.

Además, en los resultados alcanzados en una encuesta que llevó a cabo la compañía Zebra Technologies a más de 1300 profesionales de almacén, dio a conocer que se esperan cambios importantes relacionados a su productividad en la gestión de almacén y la integración total con la cadena de suministro en América Latina. Esto, es debido a que el desarrollo de la tecnología va de aumento en aumento con el pasar del tiempo; el entorno competitivo en el que se encuentran las organizaciones, las obliga continuamente a

renovarse e invertir en nuevas tecnologías. Y cada día, más directivos de grandes empresas concuerdan en que la gestión de almacén es una pieza clave para el logro de estrategias de una empresa. En definitiva, el aprovechamiento de la tecnología para mejorar el flujo de trabajo en la gestión de almacén, es un factor clave para el logro de estrategias como es la de expansión de una empresa, y es fundamental para posicionarse como primeros en el mercado.

La necesidad que tiene una empresa de adquirir un almacén es muy diversa, ya que requiere agilidad y flexibilidad con el fin de satisfacer a sus clientes y a los cambios que se puedan dar en el mercado. Además, cuando uno se refiere al éxito que puede alcanzar este tipo de empresas, entonces va depender de como lleve a cabo su gestión de almacén, contar con una estructura adecuada es esencial para la buena realización de los procedimientos, ahorrando tiempos y costos. En la distribución de un almacén, los recursos de mantenimiento y soporte deben estar muy vinculados a una actividad establecida, la cual se desarrollará en el espacio que se disponga.

Cuando se refiere a la gestión de almacén, básicamente se debe considerar la entrega de productos, la fiabilidad y los costes, ya que de ello se podrá decir si se está llevando una adecuada gestión en dicha área. Debido a la gran importancia que tiene la gestión de almacén, a nivel nacional podemos ver un reciente y claro ejemplo, según un artículo del diario Gestión (2014), la cadena de tiendas de ropa Topitop, decidió aumentar su rentabilidad y eficiencia al adquirir soluciones de gestión de asignación, planificación y merchandising desarrolladas por JDA Software (empresa estadounidense), que le permite manejar su inventario adecuadamente (rotación), optimizar la asignación de productos en tienda y planificar totalmente sus actividades estacionales (compras, comercialización y elaboración de presupuestos). Dicha solución de gestión de almacén, básicamente, le permite controlar, gestionar y reducir los costos de los centros de distribución que posee, mejorando así de forma continua la gestión que se lleva a cabo en sus almacenes.

Con el propósito de alcanzar una buena gestión de almacenes, es necesario definir los indicadores más adecuados para su control y evaluación, y además implementar

estrategias acordes a las actividades que se realizan, como es el caso de la empresa textil Topitop, que decidió invertir en soluciones (software), siendo esta una ventaja competitiva que les permite impulsar la mejora de la rentabilidad y lograr una mayor satisfacción de sus clientes.

Actualmente, esta empresa comercializadora está ubicada en el Cercado de Lima, posicionada en el mercado hace ya 22 años distribuyendo productos del campo médico. Posee una gran variedad de productos en donde básicamente se puede definir por: productos farmacéuticos, equipos médicos, materiales e instrumentos médicos de laboratorio.

Desde otro punto, tiene como clientes potenciales a instituciones del estado, empresas del sector privado y personas naturales que son beneficiadas gracias a la garantía de los productos y a la atención que reciben individualmente, de calidad y con costos accesibles. Brindan servicio de delivery a clientes a nivel nacional, actualmente cuenta con cincuenta trabajadores en total, los cuales laboran tanto en dicha empresa como en los locales de farmacia que posee. Esta empresa posee diez áreas importantes para su buen funcionamiento, cuyos procesos se pueden categorizar como estratégicos, clave y de apoyo.

En relación a la logística de la empresa, debemos referirnos al proceso de gestionar un almacén, definiéndolo como un sistema logístico que comprende la recepción, el almacenamiento y flujo de productos dentro de un almacén hasta el usuario final que viene a ser el cliente. Uno de los factores clave para el funcionamiento de un almacén es establecer un sistema de control adecuado (Pérez, 2006). Dado que el almacén es un elemento vivo e influyente en la actividad de todo tipo de industrias. Por ello, es sumamente importante lograr un control preciso del mismo y, además, con el apoyo de herramientas informáticas, se puede lograr un aumento en la eficiencia de la gestión de almacén.

Actualmente, en el área de logística, viene desarrollando una gestión de almacén de forma deficiente, en donde se ha podido detectar una serie de problemas que, de cierta

manera afecta la calidad de su servicio, generando malestar en los clientes, demoras en la entrega de los pedidos, y una reducción en las ventas. Sin embargo, el problema fundamental radica en el proceso de despacho (como ya se comprobó anteriormente), debido a que existen básicamente tres factores que lo causan: errores en las cantidades despachadas, mala distribución del área e inconsistencias en la documentación (especificaciones del producto).

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo mejorar la gestión de almacén en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, Lima - 2019?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cómo es la gestión de almacén en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, 2019?

¿Cuáles son los factores de mayor incidencia en la gestión de almacén en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, 2019?

¿Cómo las estrategias influyen en la gestión de almacén en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, 2019?

## **1.3 Justificación**

### **1.3.1 Justificación metodológica**

La presente investigación es de corte holístico, en donde se están considerando los enfoques tanto cuantitativo como cualitativo para una mayor profundidad del análisis de la información. Este diseño permitió que se lleve a cabo un diagnóstico a detalle de los datos

ligados al planteamiento del problema, obteniendo así resultados más precisos y adecuados para su solución.

Al emplear un estudio con un enfoque mixto, los resultados mostrados en la investigación posibilitan la resolución de los problemas planteados, los cuales están relacionados con los trabajadores del área de almacén, los equipos utilizados, los procesos o actividades llevadas a cabo y el entorno en donde se desarrollan; enfocándose básicamente por aquellos que tienen un mayor impacto en la deficiencia de la gestión de almacén.

En la investigación se desarrolló una propuesta con el propósito de que su implementación genere una mejora en la gestión de almacén de la empresa, aplicándose técnicas cuantitativas como el uso de encuestas para la recolección de información deseada acerca del personal que labora en el área de almacén, y cualitativas, como las entrevistas que van dirigidas a los jefes de área. El análisis de la información obtenida de la aplicación de los instrumentos y técnicas, será mucho más efectiva y rápida de determinar.

### **1.3.2 Justificación práctica**

Esta investigación se llevará a cabo, porque de esta manera la empresa logrará optimizar sus procesos, tiempos y recursos, obteniendo así una mayor satisfacción de los clientes, y un desarrollo competitivo en el mercado.

La investigación desarrollada permitirá que la gestión de almacén en la empresa comercializadora sea mucho más eficiente, se podrán reducir los tiempos que generan demoras en el despacho de la mercadería a los clientes, el personal podrá llevar un uso adecuado de los equipos de apoyo, y se podrá lograr una mayor satisfacción del cliente, disminuyendo el número de quejas y/o sugerencias. Además, llevarán un mejor y adecuado control de sus actividades, gracias a una buena comunicación y coordinación entre los jefes y el personal del almacén.

Con el desarrollo de esta investigación se espera que a un determinado plazo la empresa comercializadora mejore su gestión de almacén a medida de cómo se estén llevando a cabo sus procesos; ya que la gestión de almacén es un punto clave porque está relacionada con todas las áreas de la empresa, y su correcto funcionamiento influye en la rentabilidad que tiene la empresa, es decir tendrá un porcentaje de ingresos mayor que los gastos, generando así utilidades suficientes en un plazo de tiempo.

### **1.3.3 Justificación teórica**

La presente investigación está sustentada en teorías basadas en estudios enfocados a las organizaciones, siendo estas la Teoría General de Sistemas y la Teoría de Aprendizaje Organizacional, las cuales logran que las áreas de la empresa se interrelacionen con el fin de alcanzar un mismo objetivo. Desde otra perspectiva, la investigación también posee un enfoque basado en procesos, como las Teorías de Restricciones, de Inventarios y de la Mejora Continua; las cuales permiten una constante optimización en las áreas de la empresa.

Las teorías mencionadas anteriormente son un aspecto fundamental para el desarrollo de la investigación; a través de las teorías enfocadas en procesos, pueden identificarse el o los procesos considerados “cuellos de botella”; se podrá lograr una optimización constante de los mismos y se llevará un control adecuado del flujo de productos del almacén. Mediante las teorías enfocadas en las organizaciones, la empresa logrará que sus áreas mantengan una comunicación adecuada de manera que los jefes de área capaciten y motiven constantemente a su personal, logrando que cada trabajador se sienta valorado e identificado con la empresa.

## **1.4 Limitaciones**

Para la presente investigación se identificaron factores limitantes para su desarrollo, considerando el insuficiente número de fuentes de información y bases teóricas que sustentan este trabajo, las medidas utilizadas para la recolección de datos, la falta de

información brindada por parte de la empresa y el tiempo que se tomó para llevar a cabo este proyecto de investigación.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Proponer estrategias para mejorar la gestión de almacén en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, 2019.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

Diagnosticar la gestión de almacén en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, 2019.

Identificar los factores de mayor incidencia en la gestión de almacén en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, 2019

Determinar la influencia de las estrategias en la gestión de almacén en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, 2019.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Sustento teórico**

### **Teoría de Restricciones**

La teoría de restricciones es una metodología que, a lo largo del tiempo, ha sido implementada por empresas de diferentes rubros, como: producción, salud, finanzas, entre otras. La aplicación de esta teoría, implica que la empresa u organización pueda desarrollarse en un enfoque orientado al alcance o cumplimiento de sus objetivos. A través de técnicas como la observación y el análisis, se detectan cuáles son las restricciones que afectan la eficacia global de una empresa y se identifica posteriormente el recurso o proceso que la afecta en mayor proporción en comparación a las demás. Ya mencionado lo anterior, la restricción identificada es transformada en una ventaja competitiva, permitiendo que la empresa se dirija hacia una mejora continua a un determinado plazo (Barrero y Guerrero, 2013).

Esta teoría responde a cuestionamientos que están relacionadas a puntos esenciales dentro de la gestión de almacén como las metas o el propósito a un plazo que tiene la empresa, y cómo el trabajo en equipo logra alcanzarlas. Las estrategias y técnicas utilizadas para llegar a dicho propósito también están incluidas, el planteamiento de cuáles son las prioridades adecuadas y cómo se mantiene la perspectiva organizacional, ayudan a definir y desarrollar una táctica exitosa para que la empresa obtenga mayores beneficios respecto a sus recursos y mantenga un equilibrio financiero.

Al aplicar la teoría de restricciones en la gestión de almacén de la empresa comercializadora, se logra identificar que el proceso de despacho de mercaderías presenta ciertos problemas que influyen más en una deficiente gestión de almacén; lo cual para ello se transformará el problema con mayor influencia en una ventaja con el fin de incrementar las ganancias de la empresa y la satisfacción de los clientes.

## **Teoría General de los Sistemas**

La teoría general de los sistemas se planteó originalmente dentro de un contexto natural, es decir, en temas relacionados a fenómenos biológicos. Sin embargo, no pretende buscar una solución para un problema, sino fomentar teorías que creen condiciones para su implementación en la realidad, aplicándose así bajo una perspectiva holística, abarcando diversas disciplinas. La teoría general de los sistemas muestra a la organización como un subgrupo dentro del mismo sistema, dependiente de uno más amplio; en otras palabras, considera los insumos o materia prima, procesos, productos y entorno, como elementos básicos interrelacionados del sistema del cual depende (Alonso, Ocegueda y Castro, 2006).

Esta teoría como se mencionó anteriormente, considera diversos campos de estudio o disciplinas, en los cuales considera indicadores como la eficiencia, la satisfacción de los clientes, la adaptabilidad a cambios generados por las propias organizaciones y el progreso en donde la organización debería invertir en ella misma para lograr aumentar su capacidad,

Aplicando esta teoría en la gestión de almacén de la empresa comercializadora, se podrá establecer un control de actividades en el cual se muestre la relación que existe entre todas las áreas de la empresa (ventas, compras, caja, almacén, entre otras) y que el área de almacén no depende de sí misma, sino que es un trabajo en equipo de todas las áreas, ya que tienen un mismo objetivo, lograr la satisfacción del cliente como también maximizar las utilidades de la empresa.

## **Teoría de Aprendizaje Organizacional**

La teoría de aprendizaje organizacional tiene un mayor enfoque hacia todos los miembros de una organización, es decir, no solo en consideración a la labor que desempeñan; sino que los considera como elementos muy importantes, capaces de aportar mejores ideas, mantener un compromiso fiel con la empresa, además, capaces de tomar decisiones y trabajar en equipo. Por ello, las organizaciones, actualmente, son cambiantes, porque

buscan crear un vínculo con cada colaborador con el fin de que se sientan identificados y motivados a seguir aprendiendo (Wheelen y Hunger, 2007).

Aquella organización que no fomenta el aprendizaje en sus trabajadores, entonces no podrá ser capaz de transformar problemas en ventajas competitivas, y por ende su competencia en el mercado no será exitosa. En la sociedad se considera el aprendizaje como una obligación básica y personal; para las empresas el generar estas ventajas, les permitirá asegurarse que el aprendizaje es mucho más rápido y efectivo, logrando enfrentar situaciones caóticas y superando cada una de ellas.

Al aplicar la teoría de aprendizaje organizacional en la empresa, se logrará generar un vínculo con el cual el personal se sentirá identificado con la organización, generando así confianza y seguridad en los trabajadores de poder expresar sus ideas, y de la misma forma recibir todo el apoyo para que ellos puedan desempeñar una eficaz y eficiente labor en sus áreas respectivas.

### **Teoría de los Inventarios**

La teoría de los inventarios es básicamente la planificación y el control del movimiento de materiales existentes en el almacén de una empresa, desde su proveedor hasta su consumidor; teniendo en cuenta que su objetivo está enfocado en establecer que métodos permitirán reducir los costos relacionados al almacenamiento de dichos materiales, que serán utilizados posteriormente para la satisfacción de una futura demanda. De esta forma, dichos métodos, lograrán cubrir los costos que generan los inventarios para una empresa (Moya, 1999).

Para la aplicación de la teoría de los inventarios en un proyecto de investigación, debemos tener en cuenta que los inventarios son recursos considerados temporalmente ociosos, es decir, factores que al no ser utilizados en un determinado tiempo generan costos. Esto implica que la compañía debe destinar parte de sus ingresos para cubrir dichos gastos. Entonces, gracias a esta teoría se podrá llevar a cabo inicialmente la planificación

para luego controlar adecuadamente el flujo de materiales, entrada y salida de productos, que existe en el almacén; básicamente se podrá determinar cuánto y cuándo se debe hacer un pedido con la finalidad de que estos costos de inventario sean lo mínimo.

## **Teoría de la mejora continua**

La teoría de la mejora continua es un proceso que logra reducir ciertas irregularidades que se pueden generar tanto en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio. Esto, impide que se lleve una buena gestión dentro de la organización, por ende, toda empresa debe llevar a cabo un proceso de inspección, evaluación y control de todas sus actividades, logrando determinar así errores que se dan en la ejecución de dichas actividades y poder corregirlos a tiempo. La implementación de mejoras continuas en las empresas, les permite desarrollarse y crecer competitivamente en el mercado, ya que se logra conocer cuáles son las nuevas expectativas de los clientes potenciales y así satisfacerlos (Ganivet, 2017).

Al implementar esta teoría en el presente proyecto se logrará eliminar aquellos errores que dificultan la gestión de almacén en la empresa, por ende se mejorarán aquellos procesos en donde se detectaron dichos problemas y se logrará identificar nuevas estrategias para su crecimiento en el mercado a un largo plazo.

## **2.2 Antecedentes**

### **2.2.1. Antecedentes internacionales**

Bedor (2016), en su tesis *Modelo de gestión logística para la optimización del proceso de bodega de producto terminado en la empresa industria ecuatoriana de cables Incable S.A* de la ciudad de Guayaquil, tiene como objetivo realizar el análisis de los eventos ocurridos dentro del proceso de almacenamiento, relacionados a las devoluciones de productos y además plantear un sistema para dicho proceso para productos de alta rotación en la bodega de la empresa. Para ello se empleó un tipo de investigación descriptiva, con un enfoque holístico, basándose en un diseño cuantitativo y cualitativo. Para esta investigación los

métodos empleados fueron inductivos, deductivos y científicos, tomando como población al personal de las áreas de ventas, producción y almacén de productos terminados, la muestra de dicha población fueron el total de personas involucradas en el proceso de productos terminados. Las técnicas usadas fueron la entrevista, las reuniones realizadas en grupo y técnicas proyectivas, los instrumentos para esta investigación fueron las entrevistas y encuestas, y el método de análisis de datos se dio a través de la clasificación ABC. Finalmente, los resultados de dicha investigación indican que el 83% del personal piensa que la asignación de espacio se respeta, mientras que el 17% no; el 59% del personal coincide que la falta de espacio es el problema principal al separar los pedidos, el 25% piensa que es una falta de personal y el 8%, que es la falta de tecnología; el 67% cree que las devoluciones son debido a que se envía material equivocado por un desorden interno en la bodega, y el 25% señalan que es por faltantes; el 100% del personal encuestado coincide con el establecimiento de un horario para la recepción de productos. Como conclusión, Bedor indicó que la bodega para productos terminados no tiene el espacio suficiente para un presupuesto de ventas, los productos son almacenados sin tomar en cuenta su rotación, sino conforme al lugar asignado a la familia del producto, el año anterior las devoluciones registradas fueron por faltantes de mercadería o cambio de los productos entregados a los clientes, y por medio de la clasificación ABC se determinó que productos se deben considerar primero en su almacenamiento debido a la demanda de espacio que se le deben asignar.

Viramontes (2014), en su proyecto de investigación *Rediseño del sistema de gestión de un almacén: Caso: Grupo Harco*, plantea como objetivo general realizar una mejora en el sistema de gestión de almacén en la empresa Manufacturas de Papel Manpa SAC, facilitando la ubicación y la distribución de las materias primas implicadas en el proceso de producción. Esta investigación es de tipo multidisciplinaria con un enfoque mixto, es decir basado en un diseño con variables cuantitativas y cualitativas; el método utilizado está basado en un diseño correlacional tomando como población al número de trabajadores que labora en el almacén, tanto hombres como mujeres y una muestra del 85% del total. Para el desarrollo, se utilizó un sistema de evaluación online realizado a través de la plataforma de ergonautas, por medio del análisis cuantitativo y cualitativo. Los resultados obtenidos

fueron que para la distribución de instalaciones se presentó tres propuestas de rediseño basadas en el índice de rotación por proveedor, el volumen ocupado en el almacén y el espacio disponible en dicho departamento; para el proceso de almacén, hubo una reducción de los procesos excedentes o no correspondientes; la gerencia de la empresa aceptó los controles de inventario y administrativos dentro del almacén; y se establecieron ciertas medidas necesarias de seguridad para dicha área. Finalmente, la conclusión de esta investigación fue que se logró alcanzar el objetivo general planteado, es decir se logró plantear una mejora adecuada para el rediseño del sistema de gestión del almacén, y así se logre disminuir el retraso de ciertas actividades que retrasaban los tiempos, como los cierres anuales, inventarios no confiables, entre otras.

Según Silva (2018), en su artículo *Gestión de almacenes con tecnología WMS* señala que el objetivo planteado es la exposición de los principales temas inferidos en los sistemas Warehouse Management System (WMS) en la gestión de almacén y además también en su aplicación. El desarrollo de este artículo es en base a una investigación documental, fundamento en fuentes teóricas, estructurado de forma que el usuario pueda comprender la identificación de las funciones básicas de los sistemas WMS, demostrando como contribuye en la mejora de las operaciones que se realizan en el almacén, consideraciones para la elección de un software adecuado a las necesidades de la empresa, como implementarlo y su preparación previa para identificar los resultados que se desean, elección de las herramientas de apoyo, como caso práctico la aplicación del sistema en Colombia y los resultados que se obtienen en relación a su eficiencia. Finalmente, como conclusión el autor indicó que el sistema WMS es una herramienta que optimiza la gestión de las operaciones logísticas, sin embargo, debe considerarse una evaluación de las necesidades que una organización tiene para invertir en un sistema de este tipo.

Según Huguet, Pineda y Gómez (2016), en su artículo científico *Mejora del sistema de gestión del almacén de suministros de una empresa productora de gases de uso medicinal e industrial* señalaron como objetivo de la investigación mejorar el sistema de la gestión de almacén en la empresa Oxígeno Carabobo C.A., estas mejoras están orientadas en la reducción de tiempos y costos de todos los procesos implicados en el almacén y en

solucionar los problemas que afectan la eficiencia de dicha función. Para este artículo científico, los autores optaron por basarse en una investigación de tipo descriptiva no experimental, considerando un enfoque mixto y el diseño holístico. El método que emplearon fue el deductivo – hipotético considerando como unidad informante al personal del almacén de suministros de la mencionada empresa; aplicaron instrumentos como registros históricos y entrevistas no estructuradas, implementando técnicas estadísticas y utilizando como métodos de análisis de datos herramientas como el análisis ABC por rotación, Systematic Handling Analysis (SHA), diagramas de causa efecto y Pareto. Posterior al desarrollo de la propuesta de mejora para el sistema de gestión de almacén, se obtuvieron como resultados la descripción de todos los recursos, como artículos, materiales, insumos, herramientas y equipos de manejo de materiales, incluyendo también la distribución interna actual del almacén y las actividades que realiza el personal en ellas. Un segundo resultado obtenido en base a las características de del almacén y sus procesos es que se obtuvo la evidencia de una serie de problemas que afectan dicha gestión y todos sus procesos internos, dificultando el logro de sus objetivos. Finalmente, como conclusión mencionaron que la aplicación de técnicas estadísticas permitió determinar que el personal no realiza el 75% de las actividades básicas que se desarrollan en el almacén y además se identificó que solo tienen una ocupación del 60%; gracias a la implementación de la solución se pudo mejorar dicha actividad estableciendo el 100% de las actividades e incrementando a 90% la ocupación del personal. En relación a los resultados obtenidos del SHA, lograron plantear una redistribución para el área de almacén permitiendo la utilización eficiente de su capacidad y la reducción del tiempo de preparación de pedidos.

Según Elizalde (2018), en su artículo *Gestión de almacenes para el fortalecimiento de la administración de inventarios*, tiene como objetivo realizar el análisis de la gestión de almacén para identificar las fortalezas de la gestión de inventarios. El autor desarrolló una investigación de tipo documental teniendo como base, fuentes de información de antecedentes y teorías. El artículo considera aspectos relevantes como conceptos de gestión de almacenes, funciones, tipos, características, costos, utilidad y métodos relacionados al inventario, todo ello para que desde un punto de vista diferente cada organización lleve una planificación, dirección y control de sus actividades. Como conclusión se indica que todo

tipo de organización, sin considerar el tamaño o área que posea, tiene la necesidad de almacenar, de lo cual requiere de un inventario como estructura y un tiempo establecido para almacenar las mercaderías, con el fin de controlar las existencias y trabajar en la rotación de los productos.

### **2.2.2. Antecedentes nacionales**

Cornejo y León (2017), en su tesis *Mejora para la optimización del desempeño del almacén central de Franco Supermercado* presentan el objetivo de proponer una mejora para optimizar el desempeño del almacén de dicho supermercado por medio de la identificación de factores limitantes, ya que esto ayuda a determinar los procesos adecuados dentro del almacén. La metodología para esta investigación es de tipo descriptiva y explicativa, con un enfoque cualitativo, basado en un diseño no experimental, aplicando un método semicuantitativo. La población tomada fue el personal que labora en el almacén central, la técnica usada fue la entrevista usando las guías de entrevistas como instrumentos; los principales métodos de análisis de datos usados fueron la clasificación ABC y el diagrama de Pareto. Los resultados de implementar la metodología de las 5's es que influye en una buena organización y control de los procesos, estableciendo también documentos se puede realizar un registro adecuado de la información, seguimiento de los procesos y cronogramas de actividades; y además elaborando el layout se logra obtener la trazabilidad de los productos en el almacén. Finalmente, las conclusiones de esta investigación fueron que gracias a la implementación de la metodología 5s, documentos y controles, layout, indicadores de desempeño, procedimiento de gestión de proveedores, procedimiento de gestión de almacén, entre otras; se generó una propuesta que permite mejorar el desempeño del almacén de dicha empresa; además del total de parámetros de desempeño del almacén, se alcanzó el 31% de cumplimiento, siendo el factor de seguridad y protección solo el 3%.

Ochoa (2018), en su tesis *Gestión por procesos para mejorar el almacén de una empresa comercializadora de repuestos del sector automotriz, Lima – 2018*, tiene como objetivo mejorar la gestión de almacén de la empresa comercializadora del sector

automotriz. Esta investigación es de tipo proyectiva con un enfoque mixto, ya que está basado en un diseño holístico; los métodos utilizados son inductivo y deductivo, tomando una población de 57 colaboradores de la empresa y como muestra un subgrupo de estudio. Las técnicas usadas para esta investigación son la revisión documental y la entrevista, usando como instrumento cuantitativo el registro documental y cualitativo la guía de entrevista. Los métodos de análisis de datos considerados fueron el diagrama de Pareto, el diagrama de Ishikawa y la clasificación ABC, obteniéndose resultados que indican que de acuerdo a una programación realizada para el embarque de mercadería, solo se recibió el 88.3% de los contenedores, ya que hubo un retraso en la salida, ocasionando un incremento en la carga de trabajo correspondiente al próximo periodo en almacén; el área total de la empresa es de 1268 m<sup>2</sup>, distribuida para el almacenaje de mercaderías un 72.09% y lo restante para el área administrativa, estacionamiento y patio; la preparación de pedidos tiene un tiempo promedio de 23.15 min entre julio y agosto de ese año, se determinó que solo el mes de julio está dentro del promedio, y el mes de agosto tuvo un incremento del 3%, siendo un tiempo excesivo en comparación al del mes anterior; se identificó además que un 90.27% corresponde al número de órdenes embaladas correctamente entre los meses de julio y agosto, y el 9.73% se realizaron de manera incorrecta. Finalmente, las conclusiones para esta investigación son que se propuso implementar la gestión por procesos para mejorar la gestión de almacén en la empresa comercializadora, en donde se considera un rediseño y una mejor clasificación del almacén usando la clasificación ABC.

Según lo señalado por León y Torre (2016), en su tesis para optar el grado de magister en ingeniería industrial con mención en gestión de operaciones, de título *Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora para la gestión de almacenes e inventarios para una empresa de coberturas plásticas*, el objetivo es lograr el análisis y diagnóstico de la situación actual de la empresa, para proponer mejoras en la gestión de almacén e inventarios de la empresa de coberturas plásticas. Este trabajo de investigación es de tipo proyectiva con un enfoque cuantitativo, el autor utilizó la distribución ABC como método de análisis de datos. Posterior a la recolección, procesamiento y análisis de la información, los resultados obtenidos hacen referencia que la empresa de coberturas plásticas no ha identificado una adecuada distribución ABC en los almacenes de productos terminados y

materias primas, por lo tanto no se realiza una buena gestión en dichas áreas y se está generando una situación expuesta a pérdidas económicas. Se identificó también que la empresa no ha establecido una política de gestión de inventarios. Finalmente, se concluyó que la implementación de la herramienta de distribución ABC mejora la gestión de almacenes e inventarios, optimizando actividades en donde involucra espacio, tiempo, necesidades de compra y priorización de stocks de seguridad.

Según De La Cruz y Chong (2014), en su trabajo de investigación para optar el grado académico de magister en Supply Chain Management *Propuestas de mejora en la gestión de almacenes e inventarios en la empresa molinera tropical* señalan como objetivo realizar la identificación, gestión y la solución de los problemas encontrados la cadena de abastecimiento de la empresa Molinera Tropical. El diseño de este proyecto de investigación es cualitativo basado en las entrevistas a profundidad como instrumentos; el método de análisis es a través de herramientas de calidad. Luego de la aplicación del instrumento, se analizó y determinó que existe una necesidad de afianzar los procesos internos y corporativos de la empresa, y en relación a la gestión de almacén la empresa podrá internacionalizarse a un largo plazo invirtiendo en las capacidades de producción y proceso de almacenamiento. Finalmente, se concluyó que el desarrollo de la solución propuesta se centra en las áreas evaluadas, y el fundamento para su desarrollo está enfocado en la identificación de actividades clave de productividad y nivel de servicio.

Según Mamani (2015), en su trabajo de investigación *Incidencia del control interno en la gestión del área de almacén en la municipalidad provincial de Puno, 2012-2014*, plantea como objetivo identificar si el proceso de control interno en la gestión de almacén en la Municipalidad Provincial de Puno, presenta incidencias. La metodología de esta investigación es de tipo aplicada, con un enfoque cuantitativo, de diseño descriptivo y explicativo; los métodos utilizado por el autor son de tipo descriptivo, analítico y deductivo, su población fue el personal del área de almacén de la municipalidad provincial de Puno, mientras que su muestra fue de un total de 10 personas, las técnicas que se usaron fueron la elaboración de cuadros explicativos de distribución porcentual, la ilustración de cuadros con gráficos y la interpretación de los datos. Los instrumentos utilizados están

basados en la observación, siendo estos las entrevistas, encuestas y análisis documental. Posterior a la aplicación de los instrumentos, se tuvieron como resultados que de acuerdo a la relación de incidencias existentes en la gestión de almacén, se identificó que el control interno no es una actividad eficaz, por lo que se considera que es una actividad de no calidad, además de no cumplirse con las normas de control interno en cada uno de los procesos de almacén. Finalmente, como conclusión se puede decir que en base al análisis de los resultados, el control interno del 2012 fue de un 35.6%, en 2013 fue de 41.2% y en 2014 fue de un 44.8%, identificando que la actividad ha sido optimizada.

## **2.3 Marco conceptual**

### **Categoría problema gestión de almacén**

Para definir lo que consideramos como gestión de almacén, se debe conocer que la palabra gestionar hace referencias a aquellas operaciones en conjunto, que realizadas logran una buena administración de un negocio; y el almacén es definido por un área o espacio con condiciones adecuadas para conservar o guardar grandes cantidades de productos con características en común, que posteriormente serán distribuidos para su venta, uso y/o consumo. Entonces se puede decir que la gestión enfocada en un almacén es un proceso fundamental dentro de la logística de una empresa; en donde la recepción, el almacenamiento, la preparación de la mercadería y el despacho, son las funciones que se desarrollan para comprender dónde y cómo se debe almacenar (Rubio y Villarroel, 2012). Considerando como punto importante los cuatro procesos o funciones de la gestión de un almacén, el personal de trabajo podrá diferenciar e identificar qué actividades se deben llevar a cabo respectivamente en cada uno de los procesos ya mencionados.

La gestión de almacén consiste básicamente en una adecuada organización del almacén, lo cual permitirá su correcto funcionamiento. Esto logrará un adecuado flujo de materiales, de tal forma que se obtenga una máxima utilización del espacio y una reducción de los costos de operación (Anaya, 2008). La correcta organización del almacén de esta

empresa comercializadora logrará que el espacio sea aprovechado en su totalidad, obteniendo así costos de operación mínimos.

Para una adecuada gestión de almacén se requiere un sistema de control en correcto funcionamiento, ya que esto permitirá controlar eficazmente elementos básicos como la recepción de mercancías, almacenamiento, mapa del almacén, gestión de existencias y de salidas, reaprovisionamiento y expedición de la mercadería (Pérez, 2006). Al aplicar un adecuado sistema que controle los procesos de gestión de almacén en la empresa comercializadora se direccionará correctamente los cuatro procesos básicos en dicha gestión, los cuales son: recepción de mercaderías, almacenamiento de productos, preparación de pedidos y despacho de la mercadería.

Los procesos de gestión de un almacén son considerados básicos y puntuales en la cadena de suministro de una empresa; esta no solo está implicada en conjunto con la gestión de inventarios, sino que también está relacionada con la atención de los requerimientos de los clientes (Correa, Gómez y Cano, 2010). La gestión de almacén debe ser correctamente efectuada, en conjunto con otras áreas, ya que por sí sola no funcionaría adecuadamente, para ello intervienen factores como la comunicación entre el personal de cada área. Al gestionar eficientemente el almacén de la empresa se podrá llevar un control adecuado en la cadena de suministro de dicha empresa, es decir, su correcto funcionamiento, logrará la satisfacción no solo de los clientes, sino también de los proveedores.

La gestión de almacén es un proceso que controla tres actividades principales, la recepción, el almacenamiento y el movimiento de mercancías en el almacén; considerando desde materias primas hasta productos terminados; llevando en cada actividad un manejo de información relevante correspondiente a cada pedido realizado por el cliente (Pineda y Gómez, 2016). Al llevar a cabo un control adecuado de las actividades que conforman la gestión de almacén en la empresa comercializadora, existirá un eficiente manejo de la información logrando reducir el número de errores en los registros de la documentación elaborada dentro del almacén, evitando así disconformidad con la entrega.

### **Subcategoría recepción**

La recepción es también un proceso clave, en lo que conciernen las actividades dentro del almacén, ya que tiene una gran influencia en la fiabilidad del stock, y por ende con el cumplimiento hacia el cliente (Rubio y Villarroel, 2012). Este proceso únicamente puede ser efectivo y raudo si tiene una adecuada programación, si tiene un espacio preparado que sea preciso para llevarse a cabo y que el proceso de entrega del proveedor esté asociado con la documentación respectiva, como es el caso de la factura que corresponde a una orden de servicio. La correcta recepción de mercaderías en el almacén, de cierta manera influirá en la satisfacción tanto del proveedor como de los clientes, ya que este proceso está ligado directamente con la fiabilidad del stock de productos.

La recepción está relacionada directamente con la inspección y control de materiales, es decir, desde que se descarga la mercadería, hasta que termine el proceso de recepción y pase a ser almacenada; se va realizar un control e inspección de la conformidad del pedido (Correa, Gómez y Cano, 2010). Al tomar en cuenta la inspección y control dentro del proceso de recepción, entonces se estará realizando un proceso de gestión correcto, ya que se omitirán errores en la información transmitida en dicha área.

La recepción de materiales tiene dos tipos de enfoques, el primero relacionado a los productos que salen del área de producción y el segundo, los productos que son enviados por parte de los proveedores (Cuatrecasas, 2012). Los productos recepcionados de los proveedores de forma correcta, pasarán sin ningún inconveniente al proceso de almacenamiento, que viene a ser el segundo dentro de la gestión de almacén, con un registro de información verificado, su almacenamiento será mucho más eficaz.

El proceso de recepción considera al recurso humano como un factor relevante, el personal correctamente capacitado podrá desempeñar dicha función óptimamente. La verificación de la calidad de los productos será la adecuada y se tomará un control de todo lo que ingresa procedente del proveedor conforme a lo que se solicitó (Gonzales, 1998). La aplicación de un adecuado proceso de recepción de mercadería implica que el personal encargado para dicha función esté bien informado de las funciones que debe realizar; la recepción de mercadería debe ser registrada y verificada, por ese motivo el personal bien capacitado logrará desempeñarse eficientemente, se logrará minimizar los errores en verificación de información y se llevará un mejor control del ingreso de los productos identificando más rápido aquellos que no estén conformes.

### **Subcategoría almacenamiento**

El almacenamiento es el proceso encargado de almacenar mercancías o productos con características en común en un espacio regido bajo condiciones buenas y adecuadas para su mantenimiento. El almacenamiento implica una buena ubicación de los productos y el control de flujo de entradas y salidas de estos (Rubio y Villarroel, 2012). Las empresas realizan el proceso de almacenar por ciertas razones importantes: la reducción de costos en el transporte de productos y en el área de producción, la organización entre los suministros y mercado demandante, los precios que se establecen en los productos y el apoyo que se les brinda a las áreas de producción y comercialización. El correcto almacenamiento de los productos en la empresa comercializadora influirá en una buena gestión en el almacén, ya que existirá un control del flujo de entradas y salidas de productos en el almacén, y además se podrán preparar los pedidos a ser despachados rápidamente y sin ningún inconveniente.

El almacenamiento es la adecuada ubicación que tienen los productos dentro del almacén, considerando la clasificación ABC ya que se toma en cuenta primero las posiciones y los productos de acuerdo a su nivel de rotación, en el almacén los productos se guardan físicamente hasta que sea solicitado por un cliente (Correa, Gómez y Cano, 2010). Al aplicar la clasificación ABC en el almacén de la empresa, se logrará una mejor

ubicación de los productos almacenados, de manera que exista la trazabilidad de productos en dicha empresa, respetándose la rotación de los mismos.

El almacenamiento es básicamente el ingreso de la mercadería entregada por parte del proveedor a la empresa, para su respectivo almacenamiento o despacho (Escudero, 2014). Desde que ingresa la mercadería a la zona de recepción y es verificada, hasta su ubicación en la zona de almacén, se debe llevar a cabo un adecuado proceso, el almacenamiento debe darse de acuerdo a las especificaciones de los productos, y al orden y organización que se lleva en dicha área, ya que ello influirá en la mejora de la gestión del almacén, optimizando tiempos y generando mejoras continuas.

Se sabe que ciertas empresas tienen la necesidad de almacenar, por ello el proceso de almacenamiento de productos considera un enfoque de analizar a detalle cada actividad que se realiza en el almacén, considerando los costos que implica y llevándose el control y seguimiento de cada una de dichas actividades. Dentro del almacén de una empresa debe respetarse la rotación de productos, su clasificación y ubicación, solo así se podrá llevarse a cabo un adecuado almacenamiento de mercadería y también se podrá llevar un buen control del movimiento de mercadería y el flujo de entrada y salida de productos (Arrieta, 20119). El aplicar un correcto proceso de almacenamiento, no solo logrará optimizar el tiempo en el almacén, permitirá también aprovechar su máxima capacidad y el flujo de salida de mercadería será mucho más eficiente sin generar demoras. El correcto almacenamiento influye en el control que se lleva de las existencias, la conservación de los productos y la reposición a tiempo de los mismos.

Se sabe que el almacenamiento de productos es un proceso importante dentro de la logística de una empresa, y que de cierta manera está relacionado con la gestión del stock, porque busca gestionar de forma eficiente la mercancía almacenada considerando el menor costo posible. El almacenar los productos adecuadamente facilitará el picking de los mismos, es decir, el proceso de extracción de la mercadería que integra un pedido será mucho más eficaz, por ende, la preparación de dicho pedido y su despacho se dará en un tiempo dable (Brenes, 2015). Aplicar un adecuado proceso de almacenamiento no solo

conlleva mejoras en la clasificación de los productos o, que se logre optimizar los tiempos de picking, además de ello también permite evitar riesgos en la conservación de la mercadería almacenada. Esto hace factible la optimización de costos, de esta forma llevando un mejor control en el almacenamiento de mercadería, se respetará la rotación respectiva de los productos sin inconvenientes y no existirán gastos excesivos por mercadería que deba ser reemplazada por otra.

### **Subcategoría preparación de pedidos**

La preparación de pedidos en un almacén consiste en recoger y combinar cargas que conforman el pedido de un cliente, de manera que estando agrupados puedan ser trasladados (Pérez, 2006). Este proceso también es denominado como picking, el cual considera cuatro factores importantes para que se realice adecuadamente: diferenciación en las unidades de productos solicitados, los tipos de pedidos, la ubicación de los productos solicitados y la optimización del tiempo para preparar dichos productos. Al aplicar una eficiente preparación de pedidos se podrá mejorar el nivel de satisfacción del cliente, ya que un pedido debe estar conformado por los requerimientos exactos que solicitó el cliente a la empresa.

La preparación de pedidos consiste en preparar y adecuar los pedidos de los clientes que fueron atendidos, de manera que el requerimiento sea conforme para su entrega, esto implica que la información que se obtiene del almacén coincida con lo solicitado por el cliente y cumpla con la calidad ofrecida (Correa, Gómez y Cano, 2016). Una adecuada preparación de pedidos puede lograr la conformidad por parte del cliente al recibir los productos solicitados, de manera rápida y sencilla.

La preparación de pedidos es la recepción de las tareas destinadas a la agrupación de productos, en tiempo mínimo, que sea conforme al requerimiento solicitado por el cliente (Marín, 2015). La preparación de los pedidos efectuados correctamente logrará cumplir con la información de los productos solicitados por el cliente, generando un buen nivel en su satisfacción.

El proceso de preparación de pedidos es una actividad también muy importante dentro de la función logística la selección de mercancía de acuerdo al requerimiento de un cliente debe ser conforme lo ha solicitado. El personal que se encarga de realizar esta función debe estar capacitado y tener el conocimiento para saber desempeñarla con eficacia. La preparación de pedidos o también llamada picking hace referencia a la acción de seleccionar y tomar un producto correspondiente a un pedido con características que forman parte de un requerimiento (Escudero, 2014).

Para este trabajo de investigación es muy importante la adecuada aplicación de este proceso. La correcta ejecución del picking permitirá optimizar el tiempo de embalaje y despacho de productos. La preparación de pedidos influye también en el flujo de movimiento de entradas y salidas de mercadería, esto permitirá optimizar la utilización de espacios haciendo más eficiente la función.

Definiendo el proceso de preparación de pedidos con términos más concretos, se puede decir que es la actividad de recoger un conjunto de productos de un almacén, que conforman el pedido de un cliente. Este pedido basado en una serie de requerimientos se espera que sea conforme con el fin de satisfacer al cliente (Anaya, 2008).

La ejecución correcta del proceso de preparación de pedidos en la empresa a tratar, le permitirá desarrollar nuevas ventajas competitivas a raíz de las mejoras continuas que se identifiquen en las actividades.

### **Subcategoría despacho**

El despacho de mercaderías es, finalmente el último proceso de la gestión de almacén, en donde los clientes son los usuarios finales, por lo que básicamente el despacho debe ser el proceso realizado con mayor eficiencia para cumplir con lo requerido por el cliente (Mora, 2011). Aquella persona responsable de este proceso recibe información acorde al pedido solicitado, como son las especificaciones, tipos, lotes y cantidades de los productos, y además documentación acorde a dicho pedido, por ende, debe llevar a cabo una buena coordinación de información y una buena comunicación con las demás áreas del almacén.

Al realizar un correcto despacho de la mercadería, se evitarán errores que, en conjunto, no solo ocasionarán un retraso en su entrega, sino que también puede influir de manera negativa en la satisfacción del cliente.

El despacho de la mercadería debe ser controlado e inspeccionado, debido a que es el último proceso de la gestión de almacén, entonces tiene un contacto directo con el cliente (Correa, Gómez y Cano, 2010). El proceso de despacho realizado adecuadamente influirá positivamente en la gestión de almacén, ya que, al entregar un pedido conforme al cliente, entonces se logrará su satisfacción.

El despacho de mercadería es básicamente el empaquetado de los pedidos, de acuerdo a una guía de embarque para registrar su salida hacia el traslado al cliente (García, 2012). El despacho de mercaderías correctamente registrado influenciará en la mejora de la gestión de almacén en la empresa comercializadora.

Se sabe que el despacho de pedidos es el proceso de la gestión de almacén con mayor influencia en la satisfacción del cliente, por ello constantemente las empresas están buscando mejorarlas. Las tecnologías hoy en día pueden ser consideradas herramientas de apoyo para optimizar las funciones de registro y verificación de mercadería en el proceso de despacho (Mora, 2011).

Para la aplicación de un buen proceso de despacho en el presente trabajo de investigación, es necesario conocer qué tipo de tecnología se está usando en la empresa, específicamente el módulo que le corresponde o se relaciona con la función de despacho de la gestión de almacén; a partir de ello se definirá si debe ser reemplazada por una más adecuada o si solo se requiere de una actualización para su mejor funcionamiento.

Para realizar un buen proceso de despacho, deben considerarse factores claves que deben ser identificados por el personal que realiza dicha función; estos factores deben estar relacionados básicamente con la infraestructura física del área en donde se lleva a cabo dicha función (Mora 2011).

La identificación de variables relacionadas al espacio, tamaño e incluyendo la distribución del área, va a permitir que el personal las desarrolle correctamente ya que estas están dentro de las actividades que realizan.

### **Categoría emergente Capacitación**

De acuerdo a los análisis de los resultados del trabajo de campo, se identificó una categoría emergente siendo esta la capacitación al personal; en esta categoría se determinaron factores influyentes en el personal como son la falta de motivación, compromiso y actitud para el trabajo. Generalmente el personal que ingresa a laborar a la empresa recibe una primera capacitación, pero de alguna u otra forma no se le hace ningún seguimiento y muchos menos una nueva programación para ser capacitado. Esto influye mucho en la motivación que tiene el trabajador y el compromiso para con la empresa.

<b>Categoría emergente</b>	<b>Definición básica</b>
<b>Capacitación de personal</b>	La capacitación básicamente es un conjunto de actividades que llevan una estructura de contenidos con la finalidad de instruir al personal y esté apto para cumplir con sus funciones en la organización. Actualmente los métodos de capacitación son distintos y flexibles, las capacitaciones pueden ser tanto presencial como de manera virtual (Alles, 2005).
	La capacitación está basada en el conocimiento que adquiere el personal en base a la experiencia y habilidades que pueden compartir otros. Gracias a ello el personal podrá desempeñar un trabajo más eficiente en la empresa (Abbott, 1987)

	<p>Para algunas organizaciones la capacitación al personal se vuelve parte de ellas, es considerada un factor clave para aquellas que buscan mejoras continuas. Debido a la importancia dada la ejecución de capacitaciones requiere de etapas para su implementación, en donde se consideran actividades como: planear, organizar, integrar al personal, dirigir los programas y controlar (Siliceo, 2004).</p>
--	--

*Cuadro 1. Categoría emergente y definiciones básicas. Fuente: Elaboración propia.*

### **Categoría solución gestión de procesos**

La gestión de procesos es considerada actualmente una disciplina conformada por metodologías que permiten identificar aquellos procesos en donde sus actividades o procedimientos presentan ciertas deficiencias, dificultando la gestión del almacén. Para ello la gestión de procesos, logrará optimizar la eficiencia y eficacia de dichas actividades, mejorando la gestión que realizan los responsables de área en la organización. Se considera también que esta disciplina aplicada en conjunto con herramientas tecnológicas de apoyo, logra el establecimiento de estrategias para la identificación de mejoras continuas, controlando y haciendo un seguimiento de sus procesos con la finalidad de que puedan ser más productivos (Bravo, 2011). Esta disciplina a diferencia de la gestión por procesos que está enfocada en todos los procesos que tiene una organización, está centrada en la mejora de los procesos en donde se generan factores problemas que tienen mayor influencia en la gestión a diferencia de otros, estos podrán ser transformados en ventajas competitivas para la empresa y principalmente, podrá mejorar el nivel de satisfacción del cliente.

La gestión de procesos es un elemento clave dentro del conjunto de estrategias de gestión conocido como calidad total, esta disciplina es considerada como un instrumento que permite divisar, analizar y mejorar la serie de actividades que se realizan en una organización, con el fin de identificar las posibles mejoras continuas que influirán en la calidad de los procesos y en el crecimiento de la empresa a un determinado plazo. (Arcelay,

1999). Para la gestión y mejora de procesos están implicadas metodologías y herramientas de calidad como diagramas matriciales, mapa de procesos, entre otros; esta metodología está fundamentada en el análisis de las actividades de un proceso que será mejorado.

### **Diagrama y tabla relacional de actividades**

La tabla relacional de actividades es una herramienta que integra información sobre la importancia de una actividad con otra, esta importancia relativa que se le da a una sección señala la conveniencia que existe de acuerdo al nivel de cercanía que tiene ambas secciones (Martin 2007). Para la elaboración de la tabla relacional se identifican inicialmente las actividades y se determina la relación de proximidad más adecuada entre ellas, gracias a esta herramienta se pueden generar diferentes formas de distribuir un área.

Teniendo la información de la tabla relacional de actividades se elabora una representación gráfica de las necesidades de proximidad o distanciamiento entre las secciones o actividades (Martin 2007). A través de este gráfico se puede identificar de una forma más dinámica la relación entre las actividades de un proceso.

### **Diagrama de análisis de procesos (DAP)**

El diagrama de análisis de procesos o también conocido por sus iniciales DAP muestra de forma detallada el trayecto que recorre un producto o todas las actividades de un proceso, haciendo uso de un símbolo respectivo. Este diagrama puede ser de tres tipos, el primero DAP operativo que describe al personal en sí, el DAP material que describe la forma de manipulación del material y el DAP máquina que describe la forma de empleo de una máquina. (S/N, 2013).

En otros términos, el diagrama de análisis es la descomposición de un proceso en sus diferentes etapas, con la finalidad de estudiarlas y optimizar su eficiencia.

### **Sistemas de codificación**

Los sistemas de codificación son herramientas, en donde la función codificar consiste en la asignación de códigos a recursos, documentación o registros, con el fin de que en la organización se lleve un control de lo existente (S/N, 2018).

## **2.4 Empresa**

### **2.4.1 Descripción de la empresa**

La empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico está situada en el Cercado de Lima como se mencionó anteriormente, que cuenta con veintidós años posicionada en el mercado distribuyendo productos del rubro médico. Su extensa gama de productos considera medicamentos, equipos médicos, material e instrumental médico y de laboratorio. Además, cuenta también con tres farmacias en el mismo distrito.

Es una empresa mediana que brinda servicio de delivery a clientes a nivel nacional, actualmente cuenta con más de cien trabajadores, los cuales laboran tanto en dicha empresa como en los locales de farmacia que posee. La empresa posee diez áreas importantes, las cuales son: las áreas de compras, almacén, ventas, caja, contabilidad, financiera, dirección técnica de calidad, área de soporte, administración y la gerencia general.

Su visión es afianzarse y ser una empresa reconocida y líder en soluciones de productos de salud en el 2020, adaptándose a los requerimientos de sus clientes, destacando eficacia, oportunidad y eficiencia; y además ser reconocidos a nivel nacional como un proveedor que busca innovaciones constantemente y que mantenga un buen nivel de confianza. Esta es una compañía que ofrece al mercado productos de material médico con costos accesibles, garantizando confianza en sus servicios de alta calidad con la finalidad de cubrir las necesidades del cliente. Además, esta empresa desea ampliar su posicionamiento en el mercado e impulsar el uso de nuevas tecnologías en salud a nivel nacional.

### **2.4.2 Marco legal de la empresa**

Es una empresa comercial bajo el marco legal de ser una sociedad anónima cerrada (SAC). Está basada en las leyes establecidas por el Ministerio de Trabajo y por DIGEMID (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas) que es la entidad reguladora de las empresas de comercialización de material instrumental y equipos médicos.

#### **2.4.3 Actividad económica de la empresa**

La empresa se dedica a comercializar productos farmacéuticos, equipos, material e instrumental médico y equipos médicos con un margen de ganancia de un 10% a 15%.

#### **2.4.4 Información tributaria de la empresa**

La empresa comercializadora se ubica dentro del régimen del buen contribuyente, cumpliendo con sus obligaciones tributarias responsablemente.

#### **2.4.5 Información económica y financiera de la empresa**

La empresa comercializadora por temas en relación a la seguridad de información y confidencialidad no puede brindar información económica y financiera.

#### **2.4.6 Proyectos actuales**

Actualmente la empresa cuenta con el proyecto de ampliación de sus almacenes para destinarlo a la recepción de mercadería.

#### **2.4.7 Perspectiva empresarial**

La empresa tiene como perspectiva afianzarse y ser identificada para el año 2020 como una compañía líder y de alto prestigio que brinde soluciones enfocadas en productos del rubro salud, adecuando sus procesos a los requerimientos de los clientes, predominando por la calidad de sus servicios y productos, eficacia y eficiencia en sus gestiones; y ser considerados como un proveedor confiable y con constantes innovaciones.



## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO**

### **3.1 Sintagma**

El sintagma es el proceso por el cual el investigador desarrolla un extracto o recopilación en base de sus investigaciones, con la finalidad de relacionarlos con conclusiones de otros trabajos e iniciar una nueva investigación (Hurtado, 2000).

El presente trabajo posee un sintagma holístico, esto permitirá ampliar el análisis de la investigación a desarrollar con el fin de adquirir mayor conocimiento y desarrollar nuevas mejoras.

### **3.2 Enfoque**

El enfoque mixto es básicamente un proceso donde se recolecta, se analizan y se vinculan información y/o datos cuantitativos y cualitativos en una investigación, para responder al problema planteado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

La aplicación de un enfoque mixto en la investigación, posibilita llevar un análisis con mayor profundidad de la información, con el fin de que sea más efectiva la búsqueda de la solución al problema establecido.

### **3.3 Tipo, nivel y método**

#### **3.3.1 Tipo**

Los proyectos de investigación proyectiva son aquellos en donde se encargan de analizar los problemas reales, con el fin de cubrir una necesidad o conseguir ciertos fines de forma adecuada (Hurtado, 2000).

La investigación es de tipo proyectiva, se analizaron los problemas existentes en la gestión de almacén, para la implementación de una solución futura.

### 3.3.2 Nivel

El nivel comprensivo de una investigación da a entender claramente el mensaje y la intención, para una mejor interpretación y para que se pueda conocer el suceso que se desea estudiar (Hurtado, 2000).

La presente investigación es de nivel comprensivo porque se desea conocer la información y los resultados obtenidos en este estudio.

### 3.3.3 Método

Una investigación basada en el método inductivo – deductivo está considerando la lógica y el estudio de hechos, partiendo de lo general a lo particular y viceversa (Bernal, 2006).

La investigación en base al método inductivo-deductivo, permite analizar los sucesos que se presentan en el espacio considerado como almacén de la empresa.

## 3.2 Categorías y subcategorías apriorísticas

Tabla 1

*Categorías y subcategorías apriorísticas de la gestión de almacén.*

Categoría Problema	
<b>Gestión de almacén</b>	
Sub categorías	Indicadores
<b>Recepción</b>	Productos conformes
	Pedidos recibidos
<b>Almacenamiento</b>	Utilización del almacén
	Calidad de entrega de pedidos
<b>Preparación de pedidos</b>	Empleo adecuado de las herramientas del almacén
	Tiempo de preparación de pedido
<b>Despacho</b>	Nivel de cumplimiento de despacho
	Cantidad de pedidos despachados
Categoría solución	
<b>Gestión de procesos</b>	
Categoría emergente	
<b>Capacitación</b>	

### **3.4 Población, muestra y unidades informantes**

#### **3.4.1 Población**

La población es básicamente el conjunto de individuos con características similares, que concuerdan en un mismo lugar y momento (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Desde un enfoque cuantitativo la investigación identifica como población al total de personas que laboran en el área de almacén de dicha empresa. Desde un enfoque cualitativo la investigación identifica como población a los jefes de área de dicha empresa.

#### **3.4.2 Muestra**

Desde un enfoque cuantitativo la muestra es una representación de la población tomada a estudiar, de donde habrá una recolección de datos, que deberán ser delimitados para su análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En la investigación, el tamaño de la muestra está determinada a través de la fórmula de muestreo según el tamaño de la población, que vienen a ser 30 trabajadores del área de almacén.

Desde un enfoque cualitativo la muestra implica escoger ciertos factores bajo criterios más específicos, con el fin de analizarlos profundamente (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La muestra cualitativa que se tomará para esta investigación serán 3 jefes de área que laboran en la empresa.

Tabla 2

*Muestras para la investigación*

<b>Muestra cuantitativa</b>	<b>Muestra Cualitativa</b>
30 trabajadores del área de almacén	Jefe de recepción de mercaderías Jefe de almacenes Jefe de preparación y despacho de pedidos

**3.4.3 Unidades informantes**

Las unidades informantes son aquella información que aporta al investigador a profundizar en el análisis de los datos y a relacionarse con el estudio que está realizando (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Las unidades informantes, en relación al enfoque cuantitativo, son los trabajadores del almacén que será encuestados, los cuales están distribuidos de acuerdo a los procesos que realizan, como son la recepción de mercadería por parte de proveedores, y recepción de pedidos de los clientes, el almacenamiento de los productos basados en sus características y especificaciones, la preparación adecuada de los pedidos solicitados por los clientes y el despacho de los mismos.

Las unidades informantes en relación a lo cualitativo son los jefes a entrevistar, es decir el jefe administrativo del almacén, quien maneja la documentación; el jefe de almacén, quien tiene un contacto directo con cada personal de los almacenes, y el jefe de operación, quien ve por la recepción de mercadería.

**3.5 Técnicas e instrumentos****3.5.1 Técnicas**

La encuesta a diferencia de una entrevista, no establece una interacción directa, como lo es el diálogo, con el encuestado. Sino que usa ciertos instrumentos como los cuestionarios, la

escala, pruebas de conocimiento o test, para llegar a conocer los resultados que se desea saber (Hurtado, 2000).

En la presente investigación desde un enfoque cuantitativo se usará como técnica la encuesta para llegar a conocer los resultados y analizarlos posteriormente.

La entrevista es básicamente el diálogo existente entre dos personas o más, en donde una de ellas (el entrevistador) obtiene la información deseada y la otra persona (el entrevistado) provee la información (Hurtado, 2000).

Desde un enfoque cualitativo, se usará la entrevista como técnica, la cual estará basada en las subcategorías establecidas, las cuales son recepción, almacenamiento, preparación de pedidos y despacho.

### **3.5.2 Instrumentos**

El cuestionario es considerado un instrumento que posibilita agrupar una secuencia de preguntas relacionadas a un suceso particular, sobre el cual se desea conocer la información (Hurtado, 2000).

El instrumento que se usará para esta investigación es el cuestionario, el cual contendrá preguntas en base a las subcategorías ya mencionadas.

La guía de entrevista es un instrumento que contiene datos de identificación del entrevistado y datos que corresponden al tema de lo que se desea investigar (Hurtado, 2000).

La guía de entrevista será usada como instrumento en esta investigación, y se estructura también en las subcategorías ya establecidas, seleccionando preguntas con mayor relevancia a la información que se desea conocer.

Tabla 3

*Validación de expertos para el instrumento cuantitativo*

	<b>Apellidos y nombres</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Criterio de evaluación</b>
<b>Validador 1</b>	Ortiz Vargas, Nicolás	Magister	Aplicable
<b>Validador 2</b>	Cáceres Trigos, Jorge	Magister	Aplicable
<b>Validador 3</b>	Contreras Rivera, Robert	Magister	Aplicable

### 3.6 Procedimiento

El procedimiento para esta investigación estará basado en diez pasos, iniciando con el permiso que se debe solicitar a la empresa para tomar información y desarrollar la selección del problema, luego la búsqueda de la información necesaria la cual será utilizada como base para la sustentación de la investigación, luego la elaboración del plan de tesis que viene a ser la parte fundamental y de la cual se partirá, la elaboración del instrumento a usar y la aplicación de dicho instrumento en la investigación permitirá obtener los resultados que se esperan, luego el procesamiento de dichas respuestas obtenidas de la aplicación del instrumento, posteriormente se realizará el análisis de los datos obtenidos y se elaborará el diagnóstico, es decir la comparación de la información con la base de la investigación (triangulación de los datos). Finalmente se elabora la propuesta de solución a implementar, la cual va mejorar la gestión de almacén en la empresa, y como último punto se redactan las conclusiones y se proponen ciertas recomendaciones que corresponden a la investigación.

### 3.7 Análisis de datos

El análisis de datos cuantitativo hace referencia a los datos obtenidos, los cuales encajan en las categorías que se determinaron, en análisis estadísticos, software o también relacionados

con otras variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El análisis cuantitativo en la presente investigación se realizó a través del software: Microsoft Excel 2016.

El análisis de datos cualitativos está fundamentado en la describir y analizar la información considerada en el desarrollo del tema, que pueden ser generalmente textos, como relatos, historias, entre otros (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En esta investigación el análisis de datos está fundamentado en el desarrollo de la técnica entrevista, haciendo uso del software ATLAS.ti versión 8.

El análisis de datos con enfoque mixto está enfocado tanto en métodos cuantitativos (estadísticas) como cualitativos (descripción) (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). La investigación cuenta con un análisis de datos mixto, porque evaluará tanto los resultados obtenidos por las encuestas como los obtenidos de las entrevistas; de igual forma se usó ATLAS.ti versión 8 como software.

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## 4.1 Descripción de resultados

### 4.1.1 Resultados cuantitativos

#### Categoría Gestión de almacén

Tabla 4

*Frecuencias y porcentajes de ítems: sub categoría recepción.*

Ítem	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni en acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f
1. ¿Considera Ud. Que tal recepcionar los productos se verifica correctamente su conformidad?	36.67%	11	60.00%	18	3.33%	1	0.00%	0	0.00%	0
2. ¿Considera Ud. Que los productos que llegan al almacén, están en buen estado?	46.67%	14	43.33%	13	6.67%	2	3.33%	1	0.00%	0
3. ¿Considera Ud. Que se lleva un conteo físico de los productos cotejados con la orden de compra respectiva?	40.00%	12	53.33%	16	6.67%	2	0.00%	0	0.00%	0
4. ¿Cree Ud. Que se lleva un registro documental de los productos que son recepcionados?	40.00%	12	40.00%	12	20.00%	6	0.00%	0	0.00%	0
5. ¿Considera Ud. Que el horario de recepción de productos es el adecuado?	16.67%	5	23.33%	7	26.67%	8	26.67%	8	6.67%	2

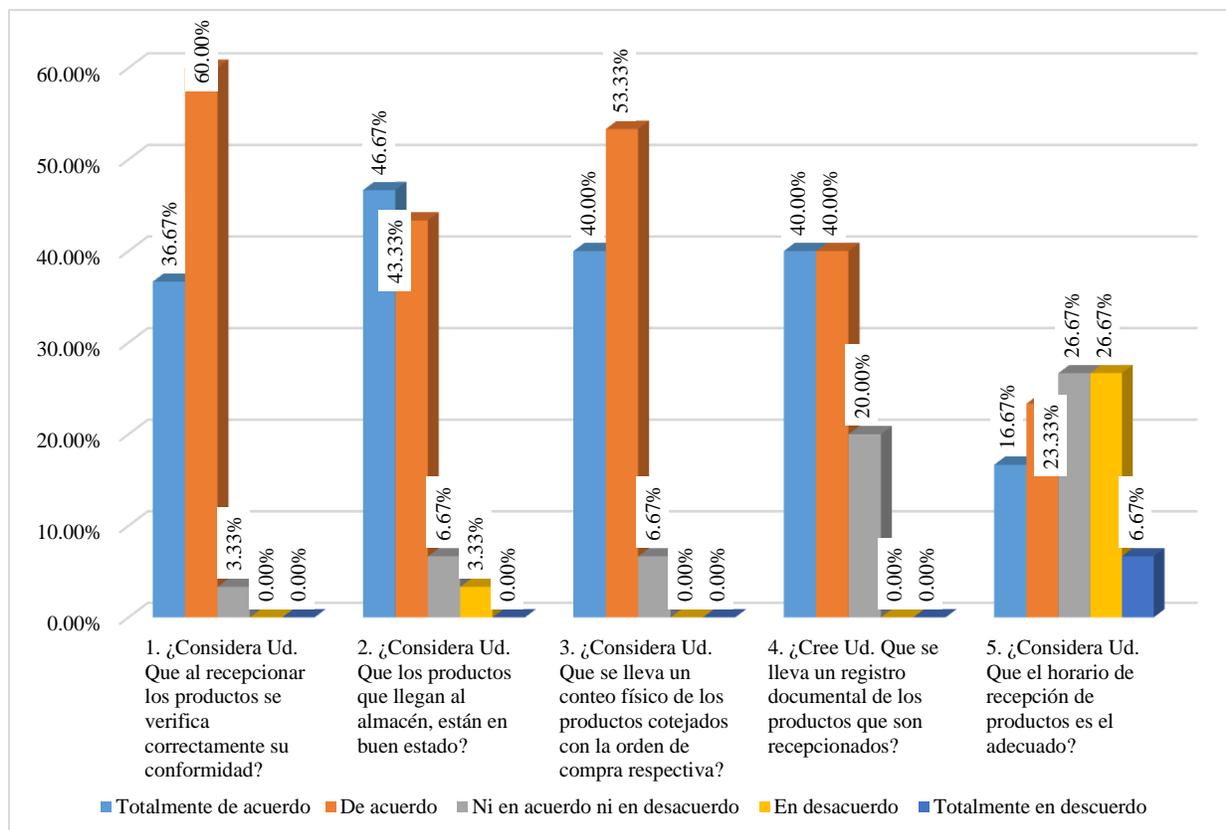


Figura 1. Frecuencias y porcentajes de ítems: sub categoría recepción.

En la tabla 4 y figura 1 correspondiente a la subcategoría recepción, se puede observar lo siguiente: La pregunta 01 muestra que solo el 3.33% está ni en acuerdo ni en desacuerdo que se verifica correctamente la conformidad de los productos recepcionados, y el 60% si está de acuerdo con lo mencionado. La pregunta 02 muestra que el 3.33% está en desacuerdo al considerar que los productos que llegan al almacén están en buen estado y el 6.67% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo con ello. La pregunta 03 señala que el 6.67% no está de acuerdo ni en desacuerdo que se lleve a cabo un conteo físico de los productos cotejados con la orden de compra respectiva, mientras que el 53.33% del total, sí está de acuerdo. La pregunta 04 señala que el 20% de los encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo al considerar que se lleva a cabo un registro documental de los productos que son recepcionados, mientras tanto por otro lado, un 40% si considera estar de acuerdo. La pregunta 05 indica que el 26.67% considera estar en desacuerdo que se lleve un adecuado horario de recepción de productos, y de igual porcentaje aquellos encuestados que consideran no estar en acuerdo ni en desacuerdo con respecto a lo mismo, Además de ello

también existe un 6.67% que considera estar totalmente en desacuerdo con la existencia de un horario adecuado.

Tabla 5

*Frecuencias y porcentajes de ítems: sub categoría almacenamiento.*

Ítem	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni en acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f
6. ¿Cree Ud. Que se respeta la asignación de espacio de los productos en el almacén?	60.00%	18	36.67%	11	0.00%	0	3.33%	1	0.00%	0
7. ¿Considera Ud. Que las estanterías están correctamente estructuradas de acuerdo al tipo de producto?	16.67%	5	80.00%	24	3.33%	1	0.00%	0	0.00%	0
8. ¿Cree Ud. Que el personal utiliza una metodología de cómo se deben ubicar los productos en el almacén (slotting)?	0.00%	0	53.33%	16	23.33%	7	23.33%	7	0.00%	0
9. ¿Cree Ud. Que se ubican los productos de acuerdo a la rotación de los mismos?	0.00%	0	73.33%	22	10.00%	3	0.00%	0	0.00%	0
10. ¿Considera Ud. Que el uso de un software mejoraría el flujo de entrada y salida de la mercadería?	46.67%	14	50.00%	15	3.33%	1	0.00%	0	0.00%	0

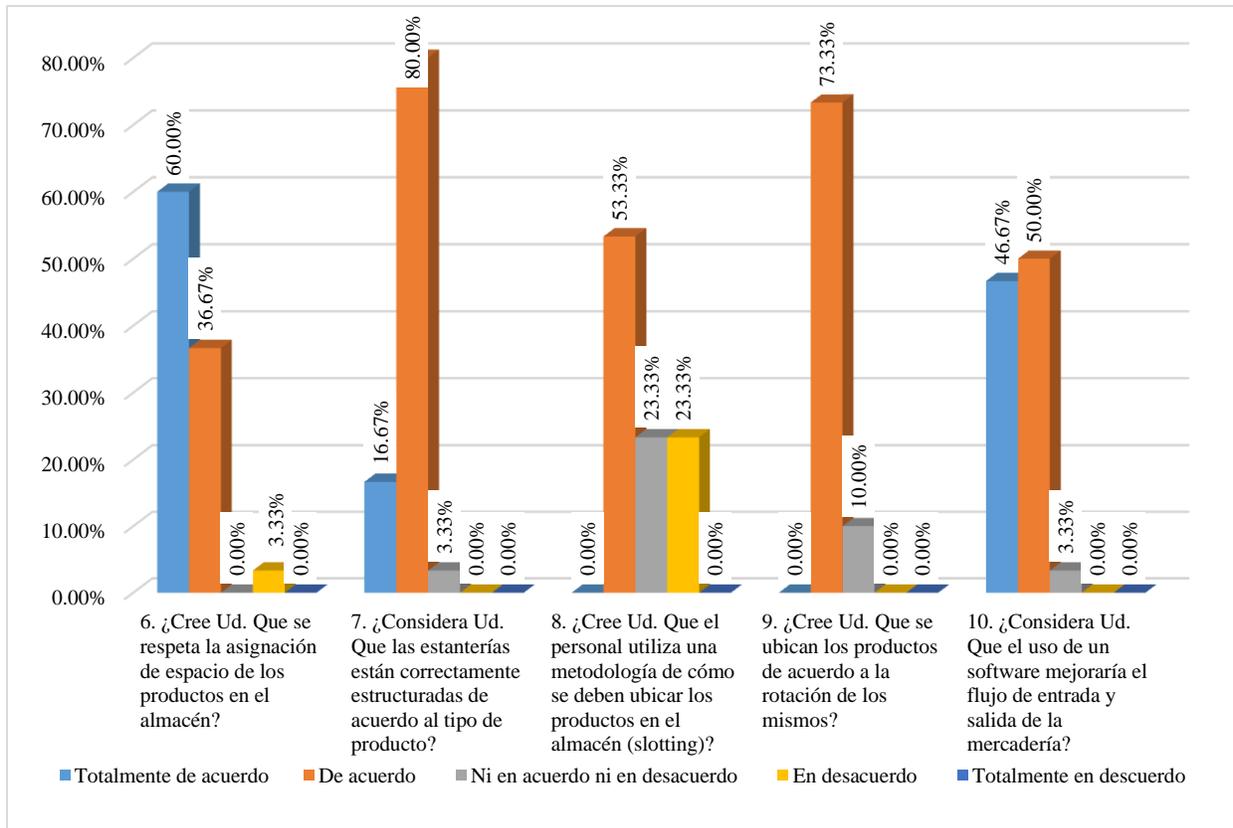


Figura 2. Frecuencias y porcentajes de ítems: sub categoría almacenamiento.

En la tabla 5 y figura 2 de acuerdo a la subcategoría almacenamiento, se puede decir lo siguiente: La pregunta 06 indica que solo un 3.33% cree que no se respeta la asignación de espacios de los productos en el almacén, mientras que el 60% opina estar totalmente de acuerdo con relación a que si se respeta. La pregunta 07 señala que el 3.33% no considera estar de acuerdo ni en desacuerdo con que las estanterías están correctamente estructuradas para el tipo de producto, sin embargo el 80% de los encuestados considera si estar de acuerdo con ello. En la pregunta 08 se muestra que, los trabajadores que no están de acuerdo y los que no están de acuerdo ni en desacuerdo, tienen un mismo porcentaje siendo este el 23.33%, en relación a que el personal utiliza una metodología para ubicar los productos en el almacén. La pregunta 09 indica que solo un 10% no está de acuerdo ni en desacuerdo que los productos se ubican de acuerdo a su rotación, y el 53.33% si considera estar de acuerdo con ello. La pregunta 10 muestra que el 3.33% no está de acuerdo ni en desacuerdo en relación a que el uso de un software mejoraría el flujo de entrada y de salida

de la mercadería, sin embargo, un 50% si está de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

Tabla 6

*Frecuencias y porcentajes de ítems: sub categoría preparación de pedidos.*

Ítem	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni en acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f
11. ¿Cree Ud. Que el tiempo de preparación de pedidos es adecuado, sin generar retrasos?	0.00%	0	46.67%	14	26.67%	8	10.00%	3	16.67%	5
12. ¿Considera Ud. Que el personal asignado a la preparación de pedidos está capacitado para realizar dicha función?	0.00%	0	3.33%	1	6.67%	2	16.67%	5	73.33%	22
13. ¿Cree Ud. Que el proceso de preparación de pedidos se realiza en el tiempo estipulado?	3.33%	1	70.00%	21	26.67%	8	0.00%	0	0.00%	0
14. ¿Considera Ud. Que se usan las herramientas adecuadas para la preparación de pedidos?	40.00%	12	60.00%	18	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0
15. ¿Cree Ud. Que se utiliza una forma de embalaje adecuada de acuerdo a cada tipo de producto?	16.67%	5	70.00%	21	16.67%	5	16.67%	5	0.00%	0

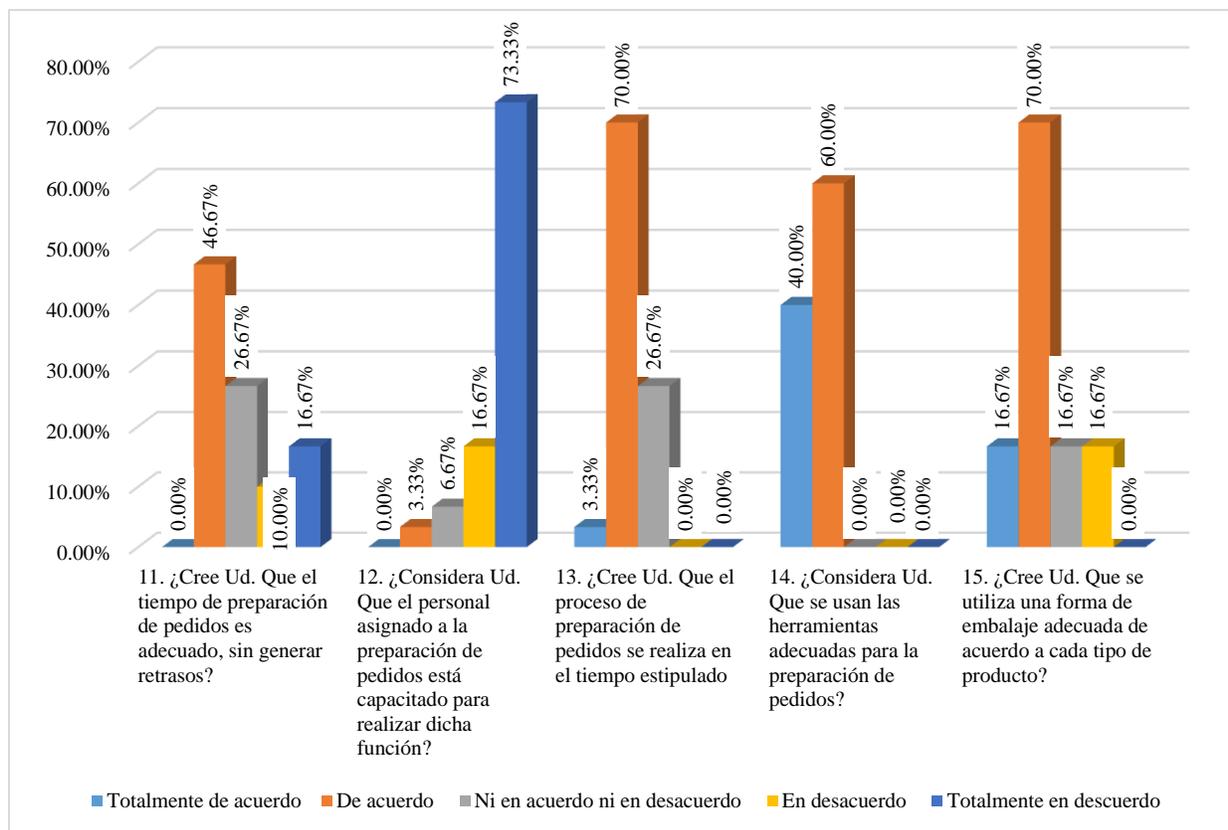


Figura 3. Frecuencias y porcentajes de ítems: sub categoría preparación de pedidos.

En la tabla 6 y figura 3, correspondiente a la subcategoría preparación de pedidos, se observa lo siguiente: En la pregunta 11, al considerar si el tiempo de preparación de pedidos es adecuado sin generar retrasos, el 16.67% está totalmente en desacuerdo, el 10% está en desacuerdo y el 26.67% no está de acuerdo ni en desacuerdo. La pregunta 12, muestra que el 73.33% de los encuestados está totalmente en desacuerdo que el personal asignado a la preparación de pedidos está capacitado para realizar dicha función, un 16.67% opina estar solo en desacuerdo y un 6.67% dice estar ni en acuerdo ni en desacuerdo. En la pregunta 13 se puede decir que el 70% de los encuestados está de acuerdo con que el proceso de preparación de pedidos se realiza en el tiempo estipulado, sin embargo, el 26.67% no considera estar de acuerdo ni en desacuerdo con lo mencionado. La pregunta 14 señala que el 60% considera estar de acuerdo que se usan las herramientas adecuadas para la preparación de pedidos y el 40% está totalmente de acuerdo con ello. La pregunta 15 indica que el 70% de los encuestados está de acuerdo que se utiliza una forma

adecuada de embalar cada tipo de producto, mientras que un 16.67% no está de acuerdo con lo mencionado, y también un 16.67% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 7

*Frecuencias y porcentajes de ítems: sub categoría despacho.*

Ítem	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni en acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f
16. ¿Cree Ud. Que los productos se despachan en el tiempo estipulado?	16.67%	5	70.00%	21	13.33%	4	0.00%	0	0.00%	0
17. ¿Cree Ud. Que los productos que se despachan coinciden con la información de la guía de remisión?	0.00%	0	56.67%	17	13.33%	4	30.00%	9	0.00%	0
18. ¿Considera Ud. Que los productos despachados no son devueltos por problemas de empaque?	0.00%	0	40.00%	12	40.00%	12	20.00%	6	0.00%	0
19. ¿Cree Ud. Que la zona de despacho es la apropiada para realizar dicha labor?	0.00%	0	6.67%	2	10.00%	3	13.33%	4	70%	21
20. ¿Considera Ud. Que es necesario la elaboración del reporte de los productos despachados?	83.33%	25	13.33%	4	3.33%	1	0.00%	0	0.00%	0

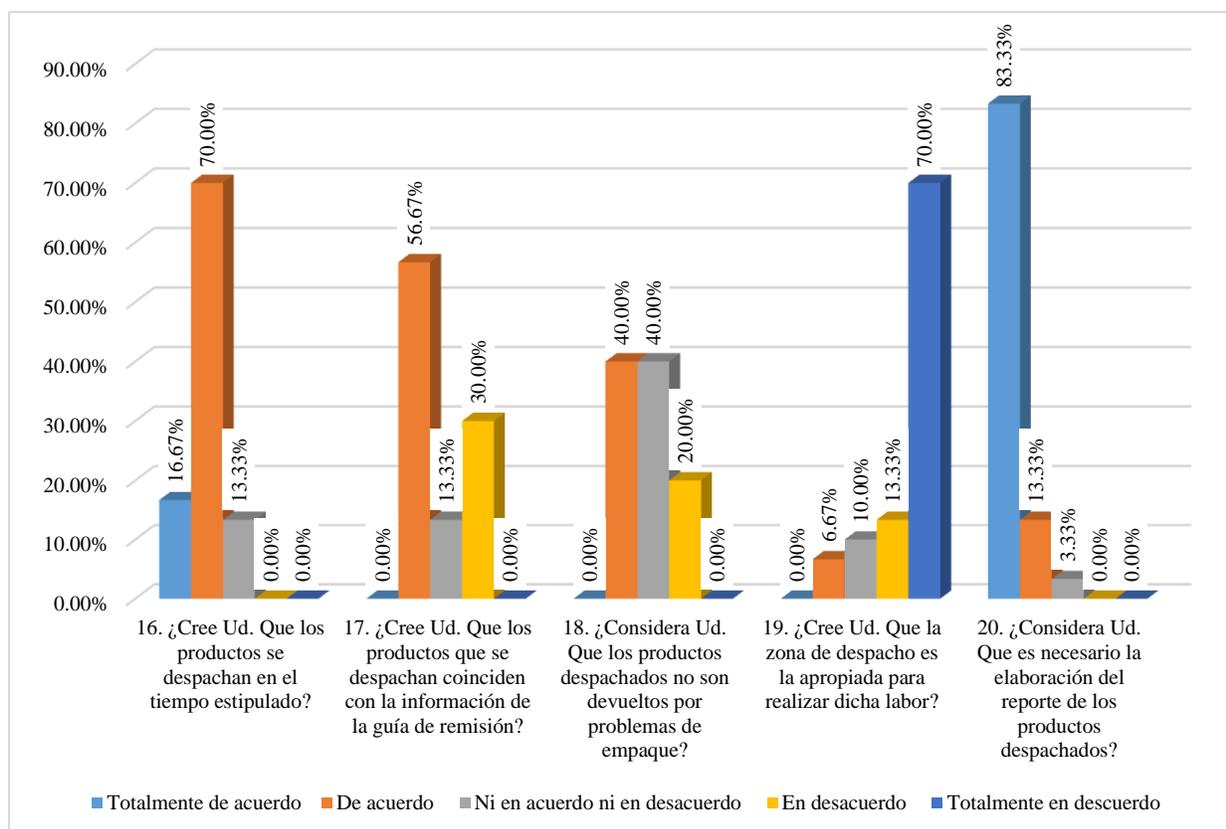


Figura 4. Frecuencias y porcentajes de ítems: sub categoría despacho.

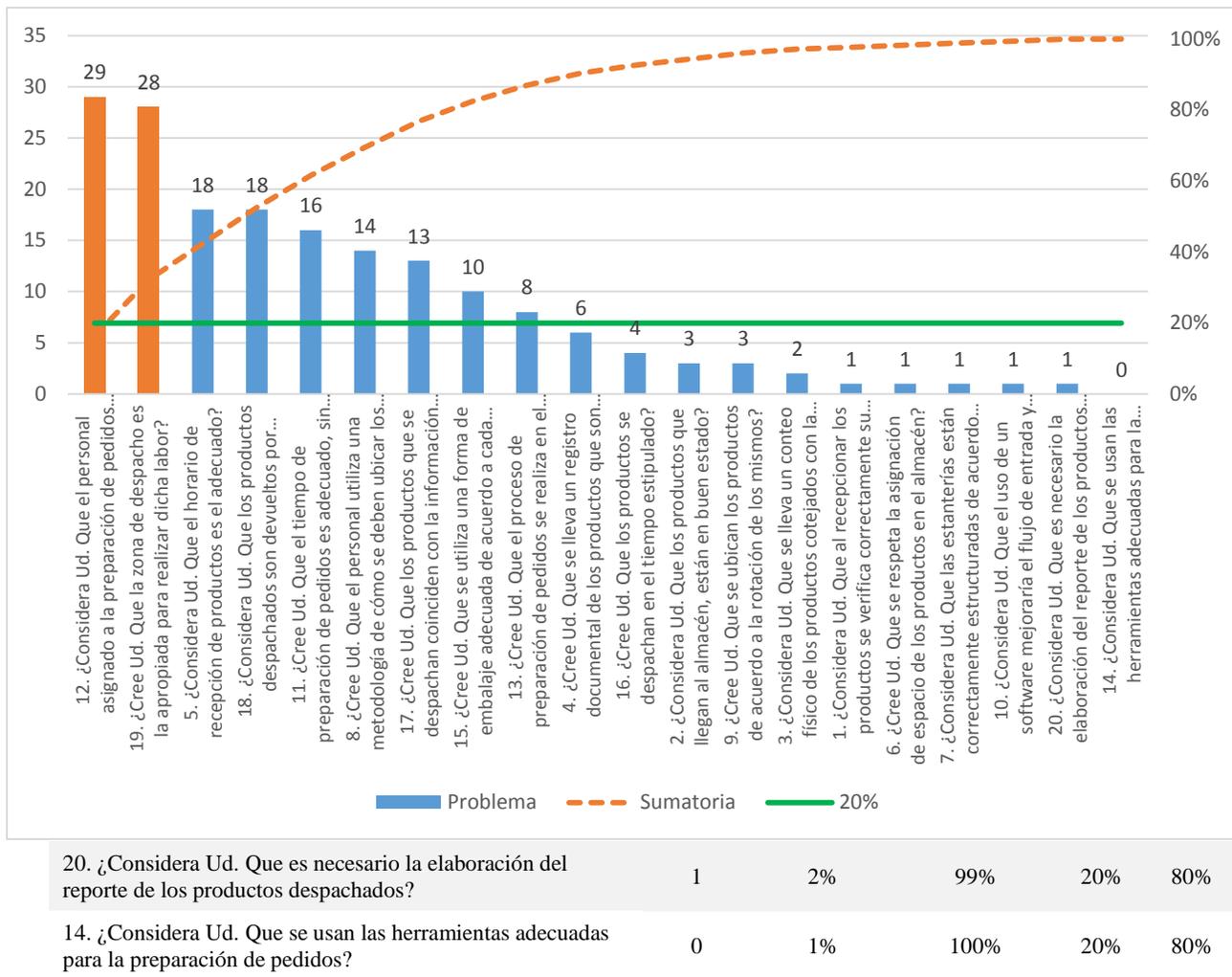
En la tabla 7 y figura 4 se puede observar que según la subcategoría despacho: La pregunta 16 indica que el 70% está de acuerdo con que los productos se despachan en el tiempo estipulado y el 13.33% no está en acuerdo ni en desacuerdo con ello. La pregunta 17 señala que, considerando que los productos despachados coinciden con la información de la guía de remisión, un 56.67% está de acuerdo con lo mencionado, el 13.33% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 30% está en desacuerdo. En la pregunta 18 se puede notar que el 40% no considera estar de acuerdo ni en desacuerdo en que los productos despachados sean devueltos por problemas de empaque, pero el 20% considera que los problemas de empaque son causa de devoluciones. En la pregunta 19, considerando si la zona de despacho es la apropiada para realizar dicha labor, el 10% opina no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 13.33% considera estar en desacuerdo y el 70% está totalmente en desacuerdo. Finalmente, en la pregunta 20 el 83.33% considera estar de acuerdo que es

necesario la elaboración de un reporte de los productos despachados, solo un 3.33% considera estar ni en acuerdo ni en desacuerdo a ello.

Tabla 8

*Pareto de la categoría gestión de almacén de la empresa comercializadora.*

Ítem	Puntaje	Porcentaje	Acumulativo	20%	80%
12. ¿Considera Ud. Que el personal asignado a la preparación de pedidos está capacitado para realizar dicha función?	29	11%	11%	20%	80%
19. ¿Cree Ud. Que la zona de despacho es la apropiada para realizar dicha labor?	28	11%	22%	20%	80%
5. ¿Considera Ud. Que el horario de recepción de productos es el adecuado?	18	9%	32%	20%	80%
18. ¿Considera Ud. Que los productos despachados no son devueltos por problemas de empaque?	18	9%	40%	20%	80%
11. ¿Cree Ud. Que el tiempo de preparación de pedidos es adecuado, sin generar retrasos?	16	6%	46%	20%	80%
8. ¿Cree Ud. Que el personal utiliza una metodología de cómo se deben ubicar los productos en el almacén (slotting)?	14	5%	51%	20%	80%
17. ¿Cree Ud. Que los productos que se despachan coinciden con la información de la guía de remisión?	13	5%	55%	20%	80%
15. ¿Cree Ud. Que se utiliza una forma de embalaje adecuada de acuerdo a cada tipo de producto?	10	4%	60%	20%	80%
13. ¿Cree Ud. Que el proceso de preparación de pedidos se realiza en el tiempo estipulado	8	4%	64%	20%	80%
4. ¿Cree Ud. Que se lleva un registro documental de los productos que son recepcionados?	6	4%	69%	20%	80%
16. ¿Cree Ud. Que los productos se despachan en el tiempo estipulado?	4	4%	73%	20%	80%
2. ¿Considera Ud. Que los productos que llegan al almacén, están en buen estado?	3	4%	77%	20%	80%
9. ¿Cree Ud. Que se ubican los productos de acuerdo a la rotación de los mismos?	3	4%	81%	20%	80%
3. ¿Considera Ud. Que se lleva un conteo físico de los productos cotejados con la orden de compra respectiva?	2	3%	84%	20%	80%
1. ¿Considera Ud. Que al recepcionar los productos se verifica correctamente su conformidad?	1	3%	87%	20%	80%
6. ¿Cree Ud. Que se respeta la asignación de espacio de los productos en el almacén?	1	3%	91%	20%	80%
7. ¿Considera Ud. Que las estanterías están correctamente estructuradas de acuerdo al tipo de producto?	1	3%	93%	20%	80%
10. ¿Considera Ud. Que el uso de un software mejoraría el flujo de entrada y salida de la mercadería?	1	3%	96%	20%	80%



20. ¿Considera Ud. Que es necesario la elaboración del reporte de los productos despachados?	1	2%	99%	20%	80%
14. ¿Considera Ud. Que se usan las herramientas adecuadas para la preparación de pedidos?	0	1%	100%	20%	80%

Figura 5. Pareto de la categoría gestión de almacén de la empresa comercializadora.

Según la tabla 8 y figura 5, el diagrama de Pareto de la categoría gestión de almacén, se puede observar que los problemas de mayor grado se concentran en las preguntas 12 y 19 de la encuesta realizada a los trabajadores de dicha área. Como se muestra en la figura 5, se pueden identificar dichos factores debido a que estos representan más del 80% de su porcentaje acumulado, es decir son las causas más relevantes existentes en una deficiente gestión de almacén en la empresa comercializadora. La pregunta 12, de acuerdo a los resultados de la encuesta, señala que no existe una capacitación adecuada para el personal que desempeña la función de preparación de pedidos, esto podría verse reflejado en las

devoluciones de los productos, demoras en el tiempo de preparación y en errores relacionados a la cantidad de productos y lotes. Por otro lado, la pregunta 19 indica que la zona de despacho de productos no es la adecuada para realizar dicha función y esto puede relacionarse a que pueda existir una mala distribución del área.

## 4.2 Resultados cualitativos

### Conclusiones aproximativas de la categoría gestión de almacén y sus indicadores

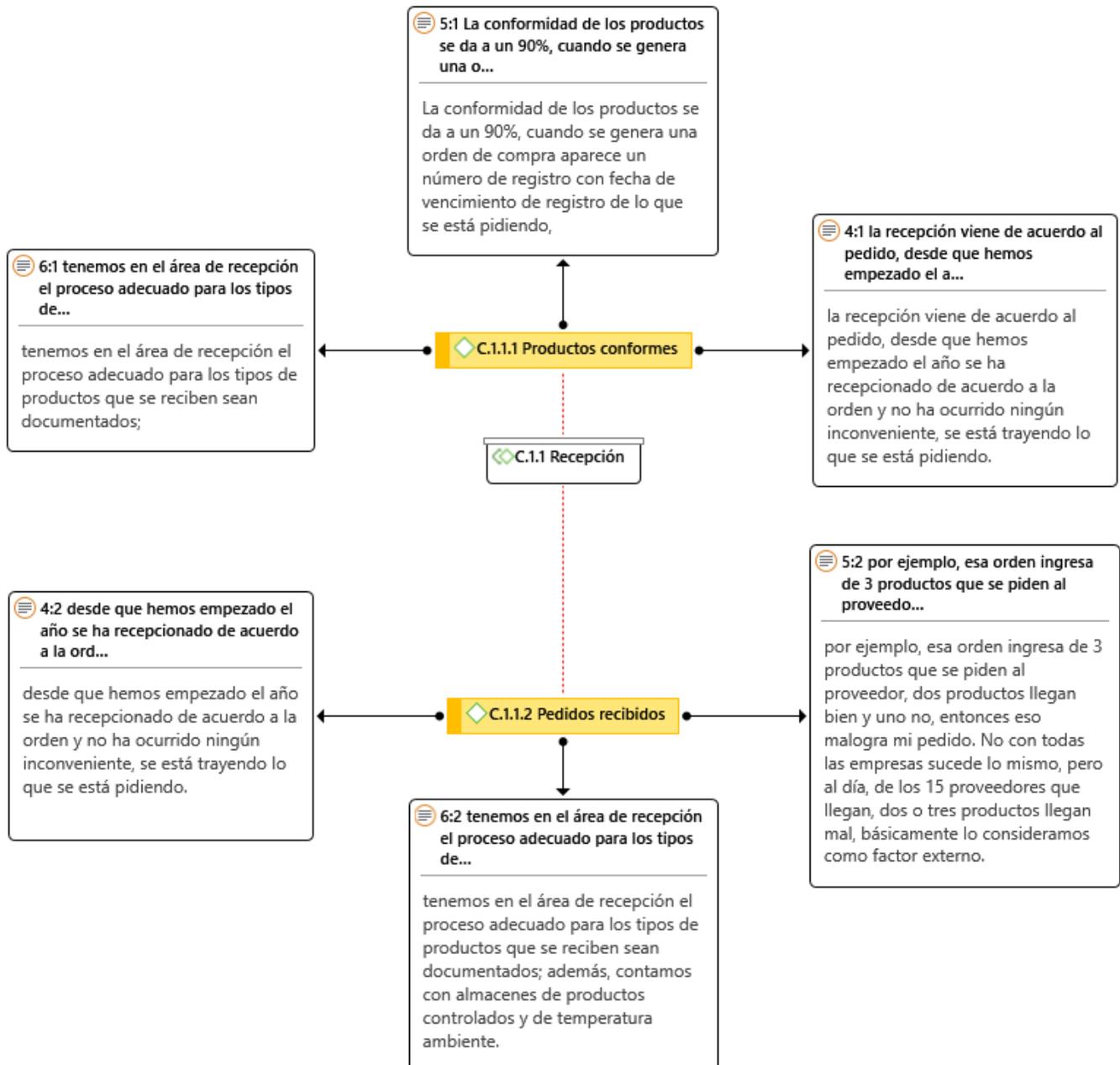


Figura 6. Red informativa de la subcategoría recepción.

### **Análisis de la subcategoría recepción**

De acuerdo a la figura anterior se puede decir que cuando se realiza la recepción de mercaderías, se sabe que en toda empresa, esta debe ser revisada y corroborada con la orden de compra realizada en todos los detalles existentes para luego, ya conforme, pase a ser almacenada. Según lo señalado por los entrevistados, la conformidad de los productos que son recepcionados se da casi en su totalidad, ya que cuentan con los procesos adecuados y necesarios para realizar dicha función sin algún inconveniente, básicamente ellos reciben la mercadería que solicitan sin problemas.

No obstante, han sucedido algunas ocasiones en las que al revisar la mercadería que trae el proveedor, se han encontrado productos no conformes, es decir, dañados o con especificaciones equivocadas; por lo cual toman la medida de devolver dichos productos para no afectar tanto a los clientes como la gestión que se maneja en la empresa. La mayor parte del tiempo, indican los entrevistados, no suceden inconvenientes con la mercadería que envían sus distintos proveedores, casi siempre ha sido conforme sin inconvenientes; las situaciones en las que si se dieron el caso, no se aceptó la mercadería y se manejó con el proveedor el cambio respectivo rápidamente.

Desde otro punto de vista, según mencionan los entrevistados, de lo que ha transcurrido del año para este proceso no se ha registrado inconvenientes con la recepción de mercadería, el jefe responsable de esta área está constantemente evaluando que el orden y el control se lleve sin ningún problema.

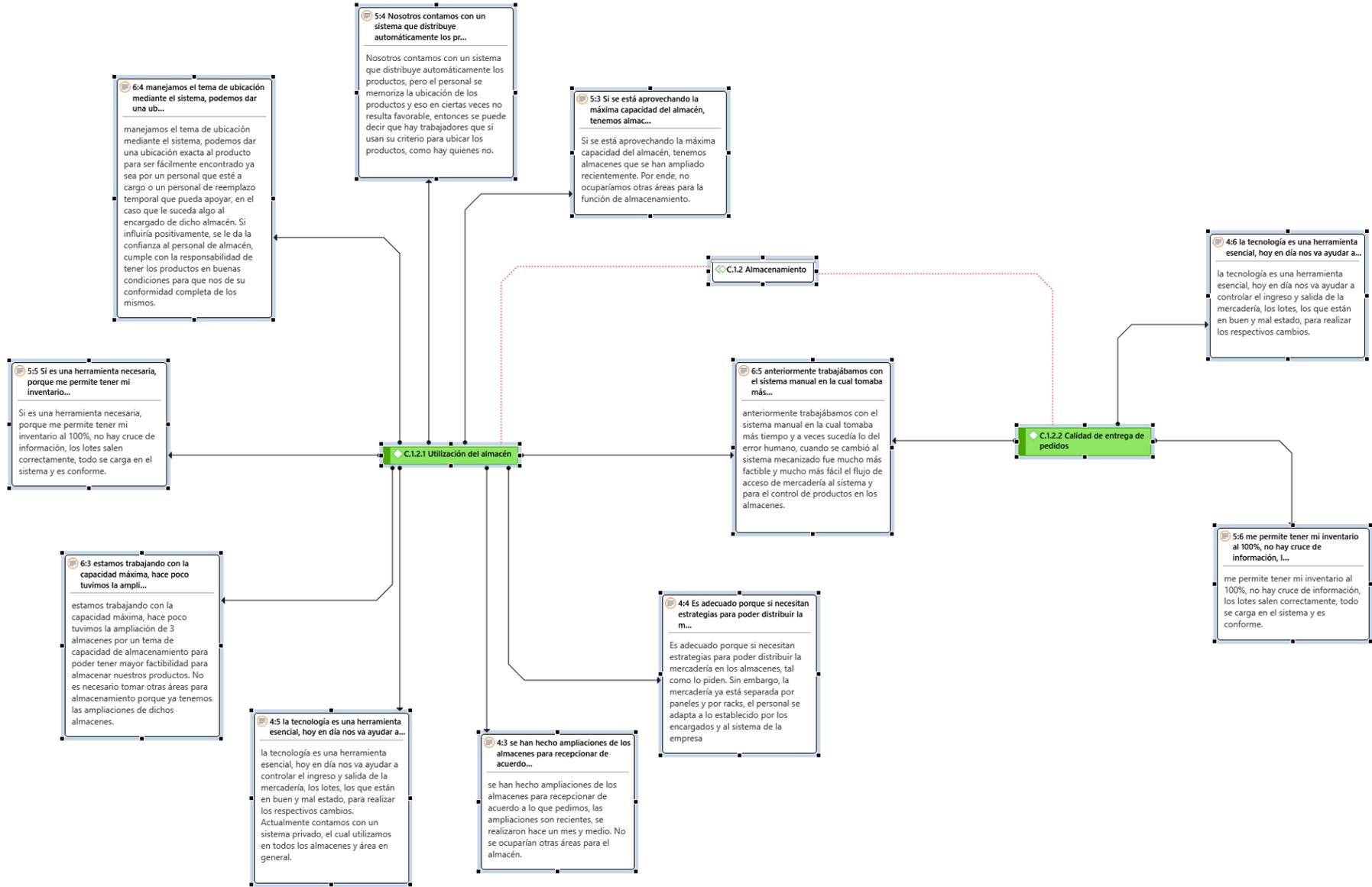


Figura 7. Red informativa de la subcategoría almacenamiento.

### **Análisis de la subcategoría almacenamiento**

En esta subcategoría se considera como un factor importante la adecuada utilización del almacén, ya que de ello depende que los productos se ubiquen estratégicamente y exista una buena trazabilidad de los mismos. Según lo mencionado por los jefes de área, actualmente se está utilizando la capacidad máxima del almacén de productos, de manera que no se ve la necesidad de tomar otras áreas para desarrollar dicha función, debido a que recientemente la empresa llevó a cabo las ampliaciones de tres almacenes, habiendo ahora el espacio necesario para que el personal de almacén desarrolle correctamente su labor.

Por otro lado, indican que no todo personal que labora en esta área, de cierta manera no usa su criterio para ubicar los productos, sino que en la empresa ya cuentan con un sistema de ubicación automático dando a saber al personal donde deben ser colocados los productos; sin embargo, hay quienes ubican los productos porque han memorizado su lugar asignado, errando algunas veces y causando demoras en la preparación de ciertos pedidos. Gracias a la utilización de este sistema automatizado los entrevistados consideran como un tema muy relevante el uso de la tecnología, ya que a comparación, con el sistema manual había una mayor probabilidad de que se den errores constantemente, mientras que el uso de una mejor tecnología permite el control del flujo de entradas y salidas de la mercadería existente en el almacén.

En relación a lo mencionado anteriormente, como un segundo indicador importante para el almacenamiento, se considera la calidad de entrega de pedidos, debido a que antes de ser embalados se debe verificar la conformidad de estos, para proceder con su entrega. Entonces, considerando lo dicho por los entrevistados, se puede afirmar que la tecnología es una herramienta importante y necesaria que influye en la calidad de entrega de los pedidos; permitiendo controlar el movimiento de mercadería en el almacén.

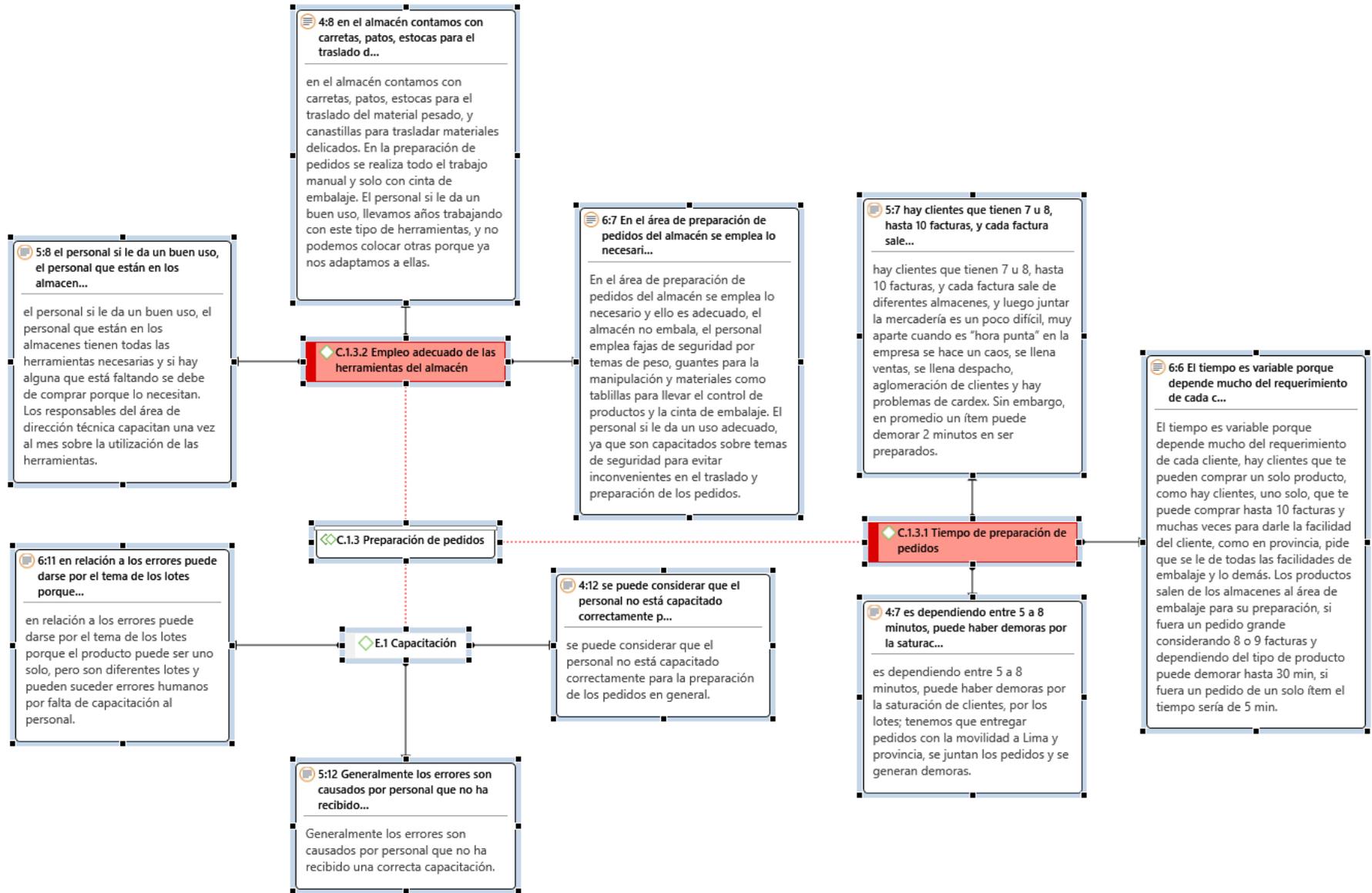


Figura 8. Red informativa de la subcategoría preparación de pedidos.

### **Análisis de la subcategoría preparación de pedidos**

El tiempo de preparación de pedidos es un factor importante para la gestión de almacén en una empresa, debido a que este influye de gran manera en la satisfacción del cliente, no solo se evalúa el tiempo de demora en preparar y embalar un pedido, sino también que esté conforme de acuerdo a lo solicitado por el cliente. En relación a ello, los entrevistados señalaron que el tiempo que demora la preparación de un solo pedido depende de la cantidad de ítems que contenga dicho pedido; además, se considera también que un cliente no solo puede cancelar una factura que contenga un solo pedido, hay clientes quienes en un día pueden cancelar desde siete hasta diez facturas con varios pedidos, y estas deben ser entregadas de acuerdo a como el cliente desee. Pero, refiriéndose al tiempo promedio que debe demorar la preparación y embalaje de un pedido, este puede tardar entre cinco a ocho minutos, tiempo dentro del cual pueden existir errores humanos que generan demoras en la entrega.

Un segundo indicador de la preparación de pedidos es el empleo adecuado de las herramientas que se utilizan para dicha función, de acuerdo a lo dicho por los entrevistados, en el almacén existen herramientas adecuadas y las necesarias para realizar la preparación de los pedidos, además de estar capacitados para su buen manejo. Además los responsables de almacén, verifican los tipos y cantidades de herramientas existentes e identifican si hay herramientas faltantes o que el personal requiere para poder abastecerlas. Finalmente, para esta subcategoría se puede ver que los tres entrevistados coincidieron en un punto, en que el personal que realiza la función de preparación de pedidos no está capacitado adecuadamente para realizar dicha función. Este tema está relacionado con los errores que se generan al sacar la mercadería de los almacenes para ser despachada, es decir, se sabe que, el documento que ellos manejan para retirar los productos, concuerda con todos los detalles especificados en la factura que se le emite al cliente, sin embargo, en el proceso de seleccionar los productos existen errores en especificaciones como la marca de los productos, cantidades y lotes, que constantemente son el factor principal que genera demoras en la preparación y por consiguiente, en el despacho de dichas mercaderías.

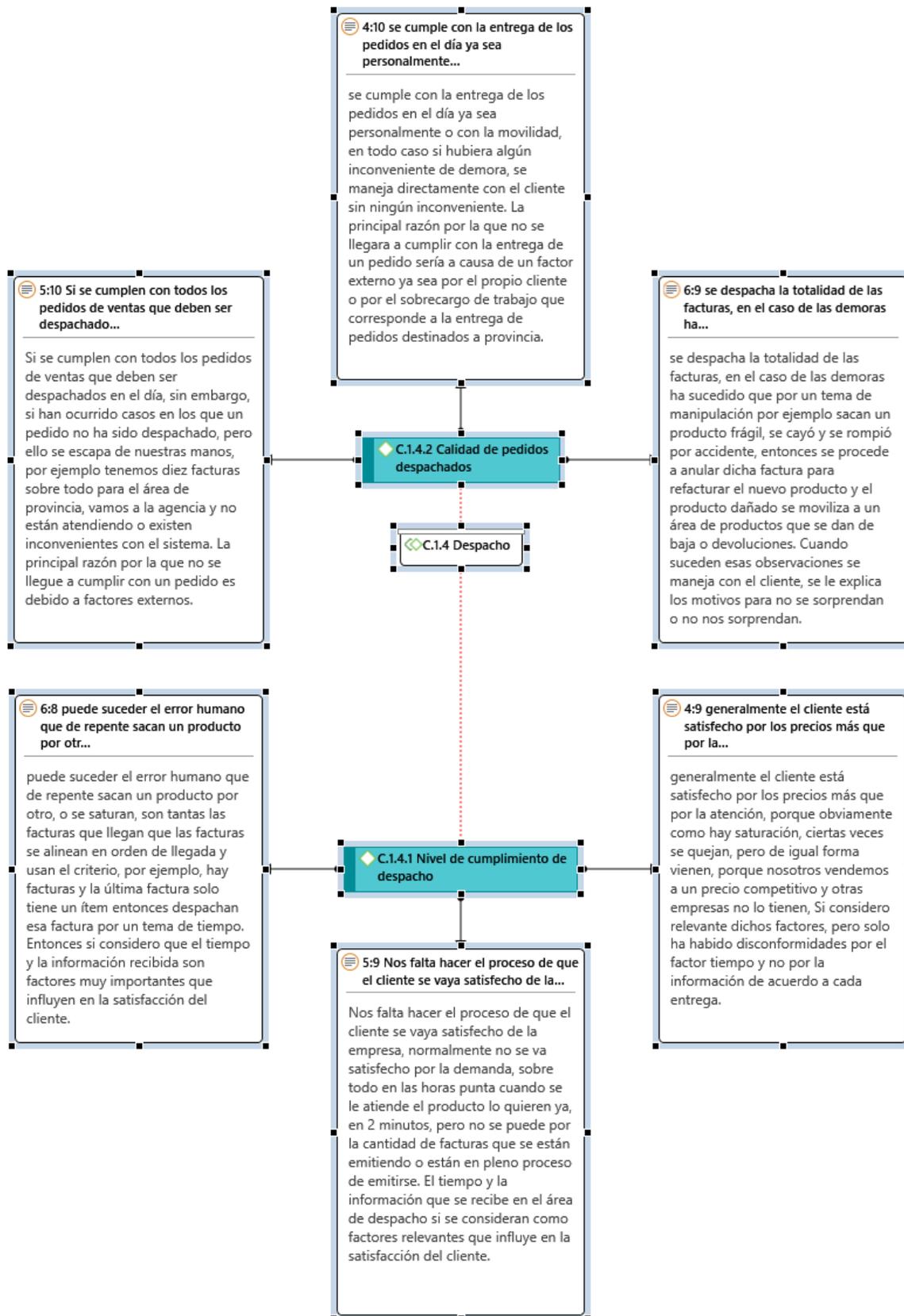


Figura 9. Red informativa de la subcategoría despacho.

## **Análisis de la subcategoría despacho**

Se sabe que la calidad de la entrega de un pedido está relacionado al cumplimiento de la necesidad del cliente y de sus expectativas. De acuerdo al punto de vista de los entrevistados, mencionan implícitamente que si existe calidad en la entrega de los pedidos, sin embargo, esto implica factores muy importantes, los cuales son determinantes para que se pueda dar su cumplimiento para con el cliente; estos factores pueden ser internos o externos. Incidentes como por ejemplo, un producto frágil que se haya dañado o se haya caído previo a ser entregado al cliente, son considerados un factor interno. En el caso de los factores externos se considera al mismo cliente, debido a que cuando su pedido ya está listo para entregarse, él solicita un cambio en su forma de preparación y/o embalaje en el momento, por ejemplo, su pedido ya está embalado y listo en una caja de acuerdo a la cantidad de productos, sin embargo el cliente solicita que retiren la caja y se lo entreguen solo en una bolsa plástica; también, factores externos como las agencias de envío en el caso de entregas a provincia, ciertas veces no hacen llegar los pedidos conforme han sido enviados, pueden suceder ciertos inconvenientes en el traslado de los pedidos ocasionando problemas mayormente en el caso de productos frágiles. Cuando no se logra cumplir con la entrega de un pedido debido a un factor interno, se maneja con el cliente con el fin de llegar a un acuerdo para su entrega.

Por otro lado, el nivel de cumplimiento de despacho es un indicador que mide que tan efectivos son los despachos de mercadería, en relación a los pedidos programados a entregarse y a la satisfacción del cliente. De acuerdo a lo mencionado por los jefes de almacén, se puede decir que la función que se realiza en el área de despacho si está relacionada con la satisfacción del cliente; sin embargo, la función que se desempeña mayormente no logra obtener óptimos resultados en cuanto a que tan satisfecho se va el cliente cuando se le es entregado su pedido. Como fue mencionado, por un lado la empresa comercializadora tiene la ventaja de tener buenos precios en el mercado, por lo cual los clientes prefieren a la empresa como proveedor; pero por otro lado tienen la desventaja de no contar con un personal correctamente capacitado para tratar con el cliente en el despacho de su mercadería, y más, cuando en un momento determinado del día por la cantidad de

facturas por entregar, el área de despacho se satura de clientes, generándose quejas por parte de ellos.

#### 4.4. Diagnóstico final

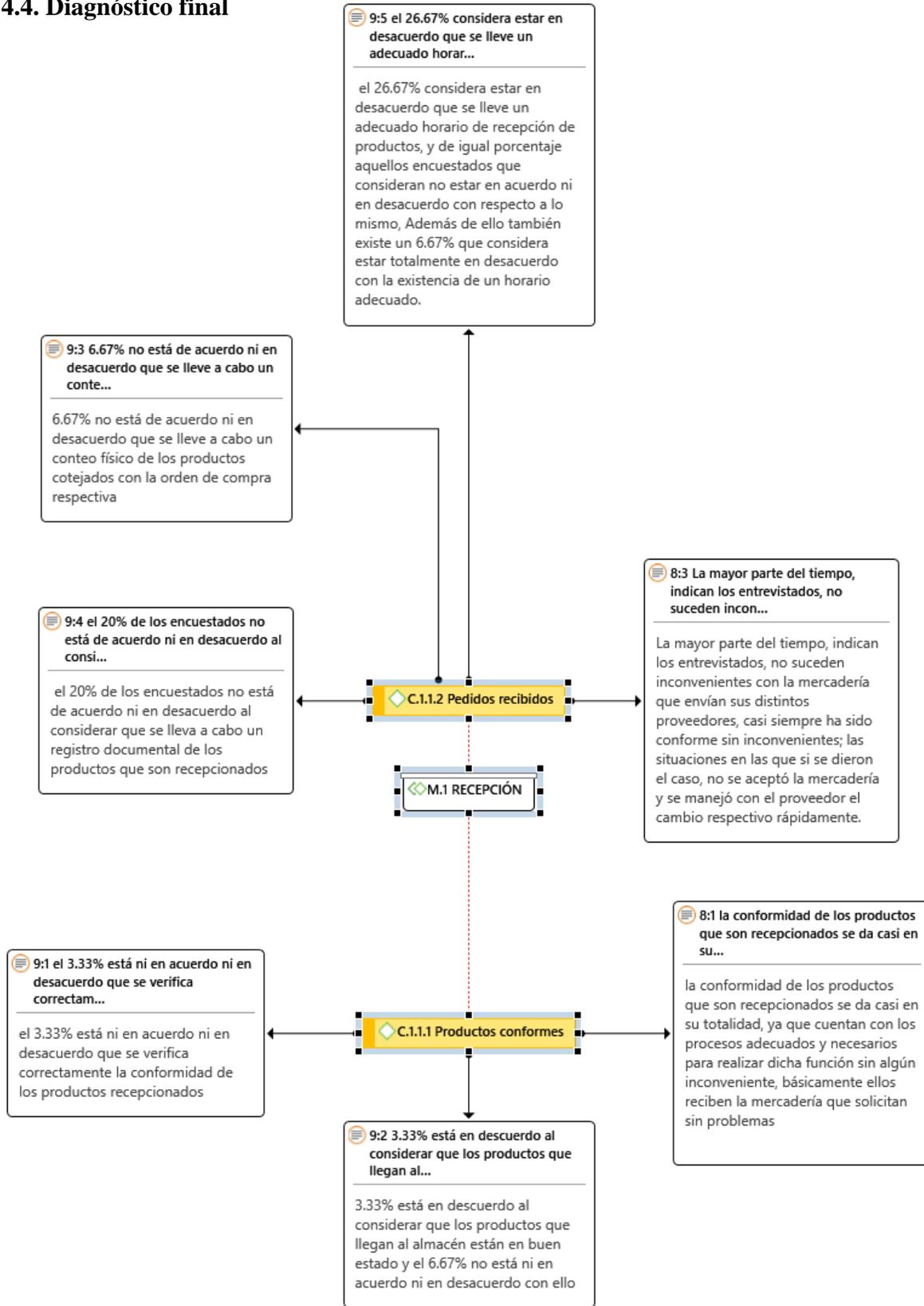


Figura 10. Red informativa de la subcategoría recepción (DF).

### **Análisis de la subcategoría recepción**

Si bien es cierto se sabe que la recepción es la primera etapa de la gestión de almacén, por ende, se debe cumplir con el control e inspección de la mercadería recibida; en base a ello y en relación a la figura anterior, se puede inferir dos aspectos fundamentales: como primer punto se puede decir que el proceso de recepción en la empresa es adecuado, no es usual que sucedan inconvenientes con la mercadería recibida porque el personal se rige a una serie de funciones para recepcionar solo productos que estén conforme a lo pedido, logrando una labor eficiente en dicha área.

Sin embargo, se dieron ocasiones en las que se generó este problema, y debido a ello el personal optó por tomar medidas adecuadas con el fin de no afectar la gestión que se está llevando a cabo.

Por otro lado, como segundo punto no todo el personal que labora en el área de recepción está conforme con el horario que se maneja para recepcionar los productos; en la empresa comercializadora la mercadería recibida por los proveedores básicamente no tiene un horario establecido; desde la hora de llegada, durante el tiempo de refrigerio y excediendo la hora de salida del personal, se recibe a los proveedores.

Esto causa cierta molestia para quienes laboran en dicha área, porque de cierta manera se está interrumpiendo los recesos o se alargan los horarios de trabajo, sin embargo es una situación manejable con los trabajadores debido a que este tipo de situaciones no suceden todos los días; los proveedores tienen una fecha de entrega de mercadería al mes

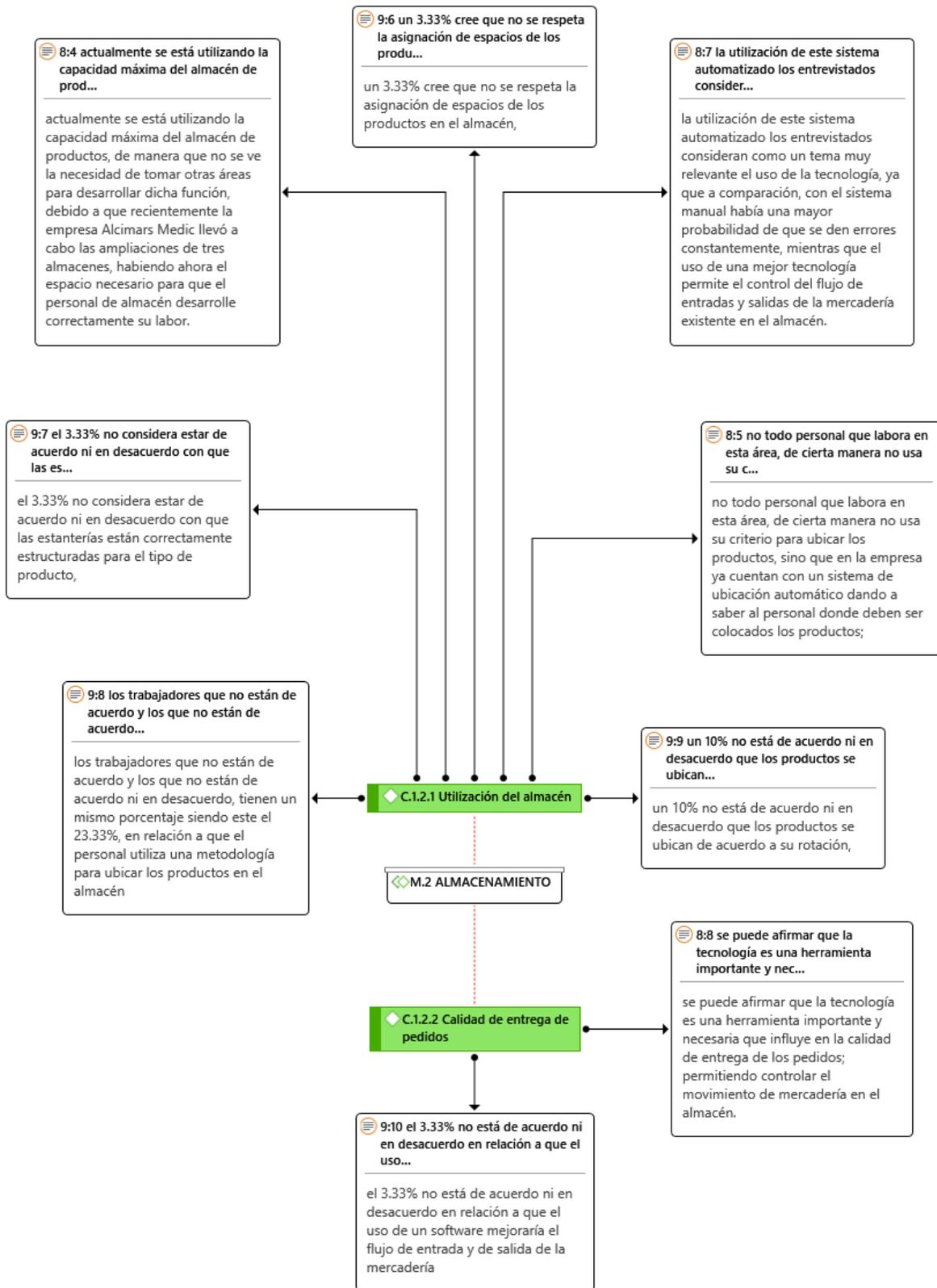


Figura 11. Red informativa de la subcategoría almacenamiento (DF).

### **Análisis de la subcategoría almacenamiento**

De acuerdo a lo mostrado en la figura anterior se puede decir que las áreas de almacén con las que cuenta la empresa son suficientes, sin necesidad de tomar alguna otra área para que cumpla esa función; es decir, se está dando la utilización adecuada de su capacidad máxima. En los almacenes los productos están adecuadamente ubicados de acuerdo al tipo y a sus especificaciones; gracias al sistema automatizado con el que cuentan, los errores que se dan son mínimos y fácilmente se pueden solucionar.

Sin embargo, en la empresa siempre habrá personal más capacitado o con mayor conocimiento que otros, por lo mismo que el personal que ingresa a laborar no es constante y en su mayoría, refiriéndose específicamente al almacén, son temporales o apoyan en otras funciones, como es la preparación de pedidos. En relación a ello, de acuerdo al análisis de las respuestas dadas por los encuestados, el personal debe regirse al sistema con el cual se maneja el flujo de entrada y salida de la mercadería, algunos utilizan su criterio propio para ubicar con mayor eficacia los productos, pero en otros casos se llegan a cometer errores afectando la gestión.

Se señala además que el uso de una mejor tecnología influye mucho en la calidad de entrega de pedidos, las operaciones en base a un buen sistema les permite controlar el movimiento de la mercadería. La tecnología, si bien es cierto es considerada un recurso muy importante dentro de la empresa, no obstante, el sistema que se maneja debe actualizarse en el momento más adecuado con el fin de evitar alguna falla durante las operaciones que puedan perjudicar la gestión.

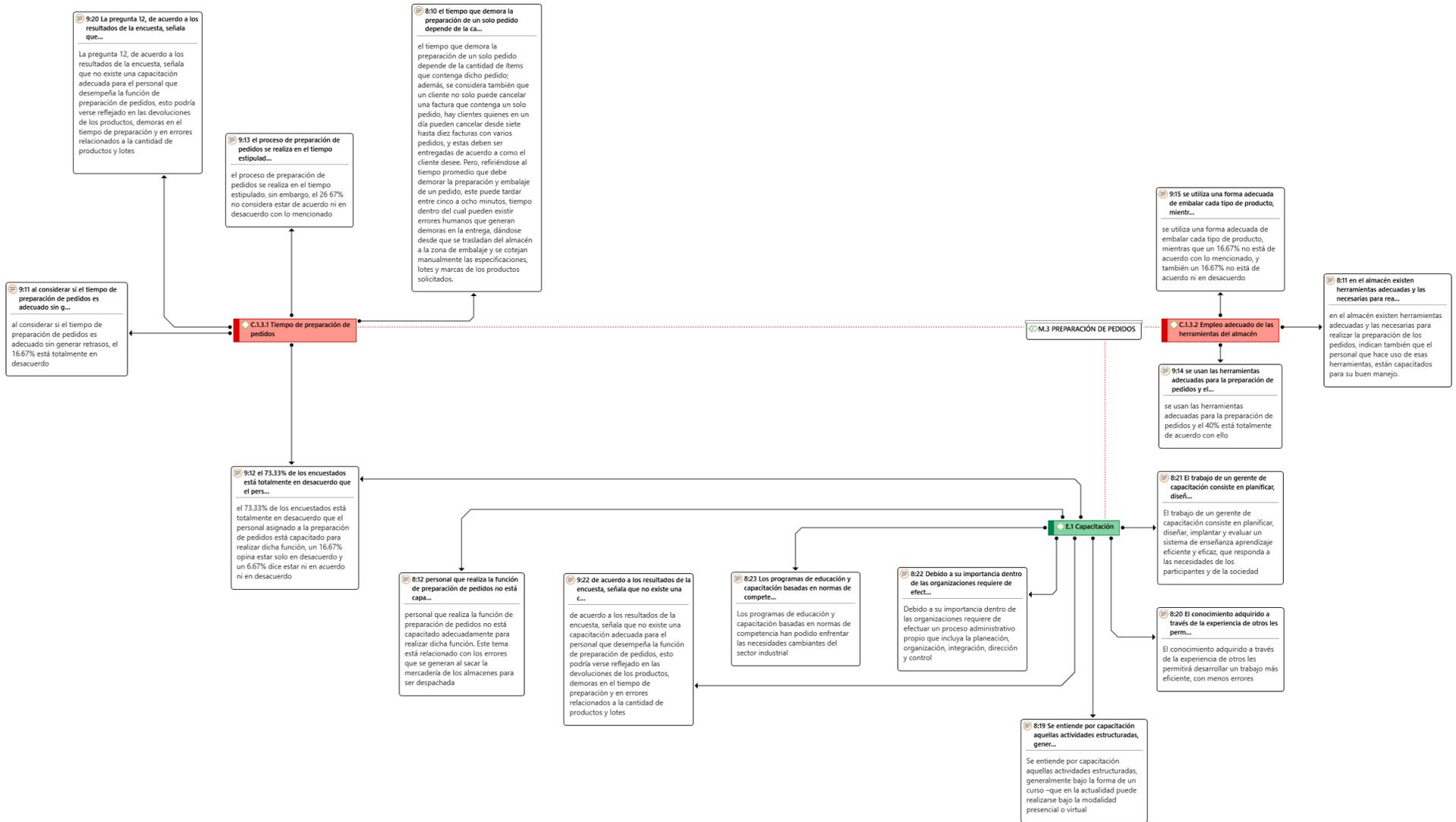


Figura 12. Red informativa de la subcategoría preparación de pedidos (DF).

### **Análisis de la subcategoría preparación de pedidos**

De acuerdo a lo que se observa de la figura anterior, se puede identificar que existen mayores inconvenientes que afectan la gestión de almacén a comparación de las áreas mencionadas anteriormente; no se está llevando un tiempo adecuado para la preparación de pedidos y más aún, no se está contando con personal correctamente capacitado para realizar dicha función. Se sabe que el tiempo que demora en prepararse un pedido es dependiendo tanto del número de ítems como el número de facturas que tenga un cliente; sin embargo se ve una disconformidad con el tiempo promedio asignado para dicha función, ya sea por la demanda existente, falta de control de las actividades que se realizan, o por la misma falta de capacitación del personal.

Por otra parte, el personal que cumple con la preparación y embalaje de pedidos posee las herramientas necesarias para realizar dicha labor haciendo uso adecuado de estas; aunque es un mínimo número de encuestados que no está de acuerdo con la forma de embalaje de productos, quizás también por la falta de capacitación como se mencionó anteriormente, la función que se realiza en esta área no es adecuada totalmente, ya que según la respuesta de los entrevistados los problemas son mayormente por errores de lotes, cantidades y otras especificaciones de los pedidos.

Finalmente para el proceso de preparación de pedidos y en relación a lo anterior, se identificó que la capacitación de personal es un punto clave que debe ser tratado, para mejorar la gestión de almacén en la empresa comercializadora. El personal es un recurso muy importante dentro de la empresa, su desempeño está relacionado a que tan motivado y comprometido se siente para con la compañía, y esto se ve reflejado en la eficacia y eficiencia de sus actividades.

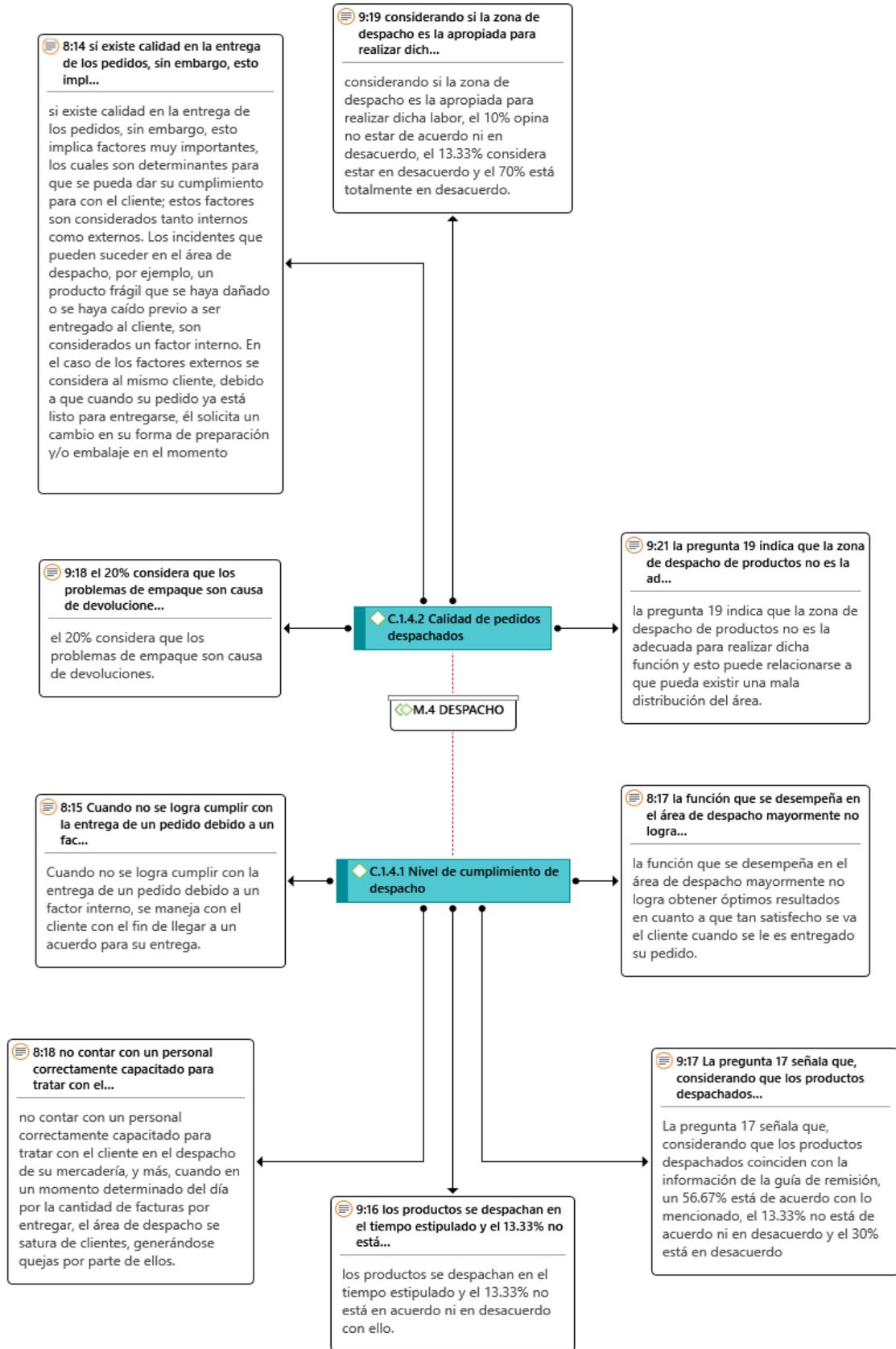


Figura 13. Red informativa de la subcategoría despacho (DF).

## **Análisis de la subcategoría despacho**

De la subcategoría despacho se han identificado ciertos problemas que afectan la gestión de almacén. En relación al nivel de cumplimiento de despacho, se dieron ciertas veces inconvenientes con los pedidos a entregarse, en donde no concordaba ya sea la cantidad, lote o marca de los productos con la guía que maneja el personal, se producen problemas de devoluciones de mercadería no refiriéndose tanto por un mal embalaje de los productos; sino que el problema está centrado en el proceso anterior, que viene a ser la preparación de los pedidos, por la falta de capacitación del personal.

Además de ello, se puede decir que existe una gran disconformidad con la mayoría del personal que labora en las áreas de preparación y despacho de pedidos, al considerar que esta área no es la adecuada para realizar dichas funciones. Esto, puede ser debido a una deficiente distribución de las áreas, ya que de cierta forma este factor puede ser un causante de que se genere la acumulación de clientes que llegan a recoger sus pedidos, o que se lleve un proceso lento del control de la salida de mercaderías.

## **4.3 Propuesta**

### **4.3.1 Fundamentos de la propuesta (teorías)**

Se sabe que hoy en día las empresas se ven en la obligación de innovar y desarrollar estrategias constantemente para llegar a los clientes potenciales por la demanda existente en el mercado; pero para ello es necesario partir por una búsqueda de mejoras continuas. Las organizaciones buscan mejorar la calidad de sus procesos con el fin de generar una experiencia agradable a sus clientes y de esta forma lograr posicionarse en el mercado.

Esta empresa comercializadora, hoy en día desea alcanzar no solo un reconocimiento a nivel nacional, como es el que está desarrollando ya que tiene presencia tanto en la capital del país como en diferentes provincias; sino que también busca nuevas

estrategias que puedan llegar a potenciales clientes en el mercado internacional, convirtiéndose en ventajas competitivas para ampliar su negocio fuera del país.

Con el presente trabajo de investigación se desea implementar las soluciones propuestas con el fin de mejorar los procesos en la gestión de almacén, transformando esos problemas en ventajas para la empresa.

La solución propuesta para solucionar los problemas detectados está basada en las teorías desarrolladas en el segundo capítulo, sin embargo, la de mayor relevancia para este proyecto es la teoría de restricciones debido a que en base a esta teoría es factible determinar el o los procesos en donde se generan problemas, aquellos procesos que dificultan una buena gestión de almacén en la empresa; y que posteriormente, gracias a la implementación de una solución, estas dificultades se transforman en ventajas competitiva.

La teoría de la mejora continua juega también un rol importante para la solución de los problemas existentes, ya que estos son detectados y posteriormente son eliminados implementando estrategias que transformen dichos procesos en procesos de calidad continuamente.

#### **4.3.2 Problemas**

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos, se lograron identificar los problemas que tienen un mayor impacto en la deficiencia de la gestión de almacén llevada a cabo en la empresa comercializadora; estos tres problemas identificados implican en mayor parte las funciones de preparación y despacho de pedidos.

El primer problema es la existencia de personal poco capacitado para realizar la función de preparación de pedidos, esto genera errores en lo requerido por los clientes, es decir pedidos no conformes en cantidades, tipo, marca, tamaño o tiempo de entrega, influyendo en la insatisfacción de los clientes. También, en otros casos, se ha dado una

mala manipulación de los productos a embalar, ocasionándose daños, motivo por el cual se cambió el producto por uno nuevo.

El segundo problema identificado es la inapropiada distribución que existe en las áreas de preparación y despacho de pedidos, su actual distribución dificulta no solo el flujo de movimiento de la mercadería que entra y sale de esas áreas, sino que también no se les está dando la utilización adecuada y correspondiente, produciendo la existencia de espacios muertos.

Finalmente el tercer problema identificado, es la existencia de productos no conformes a despachar, esta situación genera molestias e insatisfacción en los clientes. Los productos no conformes son originados por falta de un control de actividades y porque no existen procedimientos para ejecutar el proceso implicado. Además de como ya se mencionó en el primer problema, la falta de capacitación del personal para realizar la función de preparación de pedidos, también es un factor influyente para este caso.

#### **4.3.3 Elección de la alternativa de solución**

Según los problemas identificados, como se mencionó anteriormente, se elaboró una matriz de selección de solución; se consideró criterios de evaluación como el costo, tiempo, impacto económico, impacto tecnológico e impacto social; determinándose las siguientes alternativas de solución:

- Implementación de un plan de capacitación
- Rediseño del área de preparación y despacho de pedidos
- Gestión de procesos
- KANBAN

Alternativas de Solución		Evaluación de alternativas					✓ 1.00	Puntaje Total	Categoría solución	Problemas	Objetivos de la propuesta
		Tiempo	Costo	Impacto económico	Impacto tecnológico	Impacto social					
		0.10	0.40	0.20	0.10	0.20					
1	IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN	4	2	2	3	4	2.700	3.700	GESTIÓN DE PROCESOS	A. Personal poco capacitado para la función de preparación de pedidos.  B. - Diseño inapropiado de las áreas de preparación y despacho de pedidos.  C. - Existencia de productos no conformes a despachar	1.- Reducir los errores en la preparación de los pedidos, cotejando todas las especificaciones requeridas por los clientes mejorando así la gestión de almacén.
2	REDISEÑO DEL ÁREA DE PREPARACIÓN Y DESPACHO DE PEDIDOS	2	3	2	4	4	3.000				2.- Agilizar el movimiento de mercadería para optimizar la calidad de entrega de pedidos al cliente.
3	GESTIÓN DE PROCESOS	4	4	4	1	4	3.700				3.- Elaborar un plan de actividades que incluyan diagramas y formatos para mejorar el nivel de cumplimiento de productos a despachar
4	KANBAN	2	2	5	2	4	3.000				

Cuadro 2. Elección de propuesta solución. Fuente: Elaboración de propia

De acuerdo a la evaluación de cada una de las alternativas propuestas, se determinó que la propuesta de solución más adecuada es la gestión de procesos, debido a que está enfocada básicamente en mejorar la eficiencia y eficacia de determinados procesos dentro de la organización.

La gestión de procesos es la solución más completa a diferencia de las demás ya mencionadas, la cual implica la aplicación del ciclo de mejora PDCA, logrando solucionar dichos procesos. Para la función de preparación de pedidos, se planteó la implementación de un plan de capacitación al personal que desempeña dicha función. Para el proceso de despacho de mercaderías se planteó la redistribución de las áreas que implica esa función. Y finalmente para solucionar el tercer problema que involucra ambos procesos, se planteó la implementación de un plan de actividades para reducir los productos no conformes a despachar.

#### **4.3.4 Objetivos de la propuesta**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivos los siguientes:

Implementar un plan de capacitación para el personal que realizan las funciones de preparación y despacho de pedidos.

Agilizar el movimiento de mercadería para optimizar la calidad de entrega de pedidos al cliente

Elaborar un plan de actividades que incluyan diagramas y formatos para mejorar el nivel de cumplimiento de productos a despachar

#### **4.3.5 Justificación de la propuesta**

La alternativa propuesta para solucionar los problemas que dificultan la gestión de almacén, se desarrolla en base a un plan de actividades para mejorar los procesos implicados en dichos problemas.

Esta solución propuesta permitirá establecer un adecuado plan de capacitación para el personal que cumple la función de preparación de pedidos este apto para realizar su función. Logrará plantear una nueva distribución para las áreas de preparación y despacho de pedidos en base a herramientas y metodologías que lograrán su efectividad.

Finalmente se implementará un plan de actividades para mejorar y reducir los productos no conformes existentes a despachar, en base a la elaboración de formatos de control. Esta solución se desarrollará fundamentada en el alcance de los objetivos propuestos y en las bases teóricas desarrolladas como son las teorías y antecedentes de la investigación.

#### **4.3.6 Desarrollo de la propuesta**

##### **Objetivo 1**

Implementar un plan de capacitación para el personal que realizan las funciones de preparación y despacho de pedidos.

## Plan de actividades

Nro	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial
1	Identificación de necesidades existentes	1/01/2020	1	2/01/2020	Determinación del diagnóstico de las necesidades para capacitar
2	Establecimiento de objetivos	3/01/2020	1	4/01/2020	Identificación de indicadores
3	Estructuración de contenidos y elaboración del manual de capacitación	5/01/2020	7	12/01/2020	Aprobación de los contenidos
4	Elección de métodos de instrucción	13/01/2020	2	15/01/2020	Evaluación de los métodos de instrucción
5	Selección de recursos necesarios	16/01/2020	4	20/01/2020	Personal usará adecuadamente los recursos
6	Diseño de los programas de capacitación	21/01/2020	10	31/01/2020	Evaluación del diseño del plan de capacitación
7	Ejecución de la capacitación	1/02/2020	21	22/02/2020	Evaluación de la efectividad del plan de capacitación
8	Evaluaciones posteriores a la realización de la capacitación	23/02/2020	10	4/03/2020	Evaluación escrita del personal capacitado
9	Seguimiento de la capacitación al personal	5/03/2020	20	25/03/2020	Evaluación del impacto de la capacitación

Cuadro 3. Plan de actividades del objetivo 1. Fuente: Elaboración propia

## Desarrollo de la solución

### 1. Identificación de las necesidades existentes

Para establecer el siguiente plan de capacitación se identificaron y se consideraron las siguientes necesidades:

Existencia de errores humanos en el proceso de preparación de pedidos  
Falta de proceso de control y verificación de los pedidos despachados  
Insatisfacción del cliente

## **2. Establecimiento de objetivos**

El proceso de capacitación es un factor importante para cualquier organización, debido a que el personal debe estar preparado para desarrollar eficientemente su labor; para ello, toda empresa debe realizar un proceso considerando como punto inicial la planeación, posterior a ello la organización de actividades e integración del personal, y finalmente la dirección y control de las actividades que se lleven a cabo dentro del plan (Siliceo, 2004).

Como primera actividad de la implementación de un plan de capacitación, es necesario establecer objetivos claros y precisos, para que su realización sea efectiva. Los objetivos establecidos son los siguientes:

Infundir nuevos conocimientos en el personal  
Incrementar la productividad del personal  
Promover un ambiente laboral más seguro  
Facilitar la función de supervisión de los responsables de áreas

## **3. Estructuración de contenidos de capacitación**

Se establecerán 3 programas de capacitación contenidos en un manual, en donde cada programa abarcará los siguientes temas:

Tabla 9.

*Estructuración de contenidos de capacitación. Fuente: Elaboración propia*

<b>PROGRAMAS</b>	<b>TEMAS</b>	<b>CONTENIDO</b>
1) Manipulación y conformación de pedidos	a) Manipulación y conservación de productos	Instrucciones de manipulación
	b) Optimización y verificación de productos	Verificación de conformidad de productos
	c) Registro y comprobación de pedidos	Documentación de registro y comprobación
2) Preparación de pedidos para la expedición	d) Operativa básica en la preparación de pedidos	Recomendaciones básicas para la preparación de pedidos
	e) Simbología básica e interpretación en la presentación de mercancías	Simbología para la manipulación de pedidos, para mercancías peligrosas y para mercancías frágiles
	f) Documentación para la preparación de pedidos	Control para la preparación de pedidos, trazabilidad
	g) Herramientas y medios para la preparación de pedidos	Herramientas, medios estáticos y dinámicos
	h) El embalaje	Funciones, clasificación Requisitos de un adecuado embalaje, materiales Criterios de selección, tendencias
3) Presentación y embalaje de productos	i) Uso eficiente del embalaje	Uso de las 3 R (reciclar, reubicar y reducir)
	j) Acondicionamiento eficiente del embalaje	Adaptación
	k) Sistemas de embalaje	Sistema manual
	l) Preparación de riesgos laborales en la preparación de pedidos	Riesgos habituales, accidentes laborales, equipos de protección individual (EPI)
	m) Higiene postural	Recomendación de la manipulación individual de cargas, exposición a posturas

#### 4. Elección de métodos de instrucción

El programa de capacitación propuesto tendrá como método de instrucción la “Relación directa experto – aprendiz”, basada en la observación y en la participación de los colaboradores dentro de las actividades que comprenda cada programa de capacitación; con la finalidad de poner en práctica el conocimiento adquirido en su labor y marcando una retroalimentación constantemente.

Los programas de capacitación tienen una finalidad de complementación, ya que con ella se estará reforzando la formación del personal que solo desarrolla parte del conocimiento que le demanda su función, a estar apto para desempeñar el nivel exigido.

#### 5. Selección de recursos necesarios

Los recursos necesarios para cumplir con el plan de capacitación son los que se verán a continuación.

Tabla 10.

*Materiales y herramientas de capacitación. Fuente: Elaboración propia*

<b>Materiales de capacitación</b>	<b>Herramientas de capacitación</b>
Pizarra	Mesas de acero inoxidable
Plumones	Parihuelas
Mota	Carretas
Proyector multimedia	Patos de carga
Ecran	Cúter
Diapositivas	Dispensador de cinta adhesiva
	Plástico de embalaje

## 6. Diseño de los programas de capacitación

Los programas de capacitación a realizarse en un día están compuestos por las siguientes actividades (se considera un tiempo promedio para cada una de ellas):

Actividades	Duración (promedio)
Toma de asistencia de los participantes de la capacitación	10 min
Objetivos finales e intermedios que demuestren el cambio en el desempeño laboral	10 min
Contenido temático del evento	1 ½ horas
Receso	10 min
Técnicas grupales que faciliten el proceso de instrucción y uso de los recursos propuestos para la enseñanza práctica	3 ½ horas
Evaluación de los temas y actividades desarrolladas por programa	1 hora

*Cuadro 4.* Actividades propuestas para los programas de capacitación. *Fuente:* Elaboración propia

## 7. Ejecución de la capacitación

Los programas de capacitación, siendo en total 3, se llevarán a cabo una vez a la semana, durante tres 3 semanas continuas, con el fin de no interferir con las labores que se realizan en la empresa durante la semana. Cada programa tendrá una duración de 6 horas y media en total, como se especificó en el diseño de los programas.

## 8. Evaluaciones posteriores a la realización de la capacitación

Las evaluaciones posteriores a las capacitaciones serán de forma práctica durante el horario de trabajo, los responsables para esta actividad serán el jefe de almacenes y el jefe de las áreas de preparación y despacho de pedidos; de esta forma el personal capacitado podrá demostrar todo el conocimiento adquirido que reforzará su función en la empresa, utilizando correcta y adecuadamente los recursos proporcionados y siguiendo de forma ordenada los procedimientos establecidos que optimizarán los procesos.

## 9. Seguimiento de la capacitación realizada al personal

Posterior a la ejecución y evaluación de los programas de capacitación se llevará a cabo un seguimiento durante los próximos 20 días a su realización. Esto permitirá evaluar el impacto que tuvo la capacitación en el personal y que mejoras se están dando en el proceso.

### Indicadores

Los indicadores propuestos para el objetivo 1 son los siguientes:

$$\text{Asistencia} = \frac{\text{Número de personas convocadas}}{\text{Número de personas que efectivamente asistieron}} * 100$$

$$\text{Aprobación} = \frac{\text{Número de personas aprobadas}}{\text{Número de personas que efectivamente asistieron}} * 100$$

$$\text{Efectividad de aprendizaje} = \frac{\text{Nota inicial o diagnóstica}}{\text{Nota final o sumatoria}} * 100$$

### Presupuesto de inversión

En la siguiente tabla mostrada se presenta el presupuesto propuesto para el objetivo 1.

Tabla 11.

*Presupuesto de inversión del objetivo 1. Fuente: Elaboración propia*

<b>Nro</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable/s</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Egresos</b>	<b>Utilidad/ Pérdida</b>
<b>1</b>	Identificación de necesidades existentes	Jefes de preparación y despacho de pedidos/ de almacenes	0.00	0.00	0.00
<b>2</b>	Establecimiento de objetivos	Jefes de logística /de preparación y despacho de pedidos / de almacenes	0.00	0.00	0.00
<b>3</b>	Estructuración de contenidos y elaboración del manual de capacitación	Jefes de preparación y despacho de pedidos/ de almacenes	0.00	0.00	0.00
<b>4</b>	Elección de métodos de instrucción	Jefes de preparación y despacho de pedidos/ de almacenes	0.00	0.00	0.00
<b>5</b>	Selección de recursos necesarios	Jefes de preparación y despacho de pedidos/ de almacenes	0.00	450.00	-450.00
<b>6</b>	Diseño de los programas de capacitación	Jefes de preparación y despacho de pedidos/ de almacenes	0.00	0.00	0.00
<b>7</b>	Ejecución de la capacitación	Jefes de preparación y despacho de pedidos/ de almacenes	0.00	0.00	0.00
<b>8</b>	Evaluaciones posteriores a la realización de la capacitación	Jefes de preparación y despacho de pedidos/ de almacenes	0.00	0.00	0.00

<b>9</b>	Seguimiento de la capacitación al personal	Jefes de preparación y despacho de pedidos/ de almacenes	0.00	0.00	0.00
		<b>S/</b>	<b>-</b>	<b>S/450.00</b>	<b>-S/450.00</b>
		<b>S/</b>	<b>-</b>		

---

### **Solución administrativa**

Para llevar un control de los asistentes a la capacitación se usará un formato de lista de asistencia en versión 01 con código AM-RA-001-2019 (Iniciales del nombre-Registro de Apoyo-001-2019) en donde se especifican datos del programa de capacitación a realizarse e información del personal.

El jefe del área de preparación y despacho de pedidos en conjunto con el jefe de almacenes tendrán la responsabilidad de elaborar el manual de capacitación abarcando los temas que se mencionaron anteriormente considerando los logros por cada contenido como se muestra en la siguiente tabla a continuación.

Tabla 12.

*Logros parciales por tema de capacitación. Fuente: Elaboración propia*

<b>PROGRAMAS</b>	<b>TEMAS</b>	<b>LOGRO PARCIAL</b>
Manipulación y conformación de pedidos	Manipulación y conservación de productos	El personal aprenderá métodos adecuados de manipulación de productos considerando la conservación de los mismos.
	Optimización y verificación de productos	El personal realizará una correcta verificación de la información los productos que conforman un pedido.
	Registro y comprobación de pedidos	El personal logrará registrar la información de cada pedido de forma adecuada y correcta.
Preparación de pedidos para la expedición	Operativa básica en la preparación de pedidos	El personal aprenderá métodos eficientes para la preparación de pedidos.
	Simbología básica e interpretación en la presentación de mercancías	El personal aprenderá a identificar el tipo de productos que serán preparados.
	Documentación para la preparación de pedidos	El personal aprenderá a documentar adecuadamente la información del pedido en un formato de control.
	Herramientas y medios para la preparación de pedidos	El personal aprenderá a utilizar correctamente los recursos provistos.
	El embalaje	El personal aprenderá las funciones y el tipo de embalaje a usar.
Presentación y embalaje de productos	Uso eficiente del embalaje	El personal aprenderá a considerar el “reciclar, reubicar y reducir” en sus procesos.
	Acondicionamiento eficiente del embalaje	El personal aprenderá a adaptarse al uso eficiente del embalaje
	Sistemas de embalaje	El personal aprenderá el sistema manual de forma eficiente para embalar los pedidos

Preparación de riesgos  
laborales en la preparación de  
pedidos

El personal aprenderá el cuidado y las  
medidas que debe tomar en caso de riesgos  
en la función

Higiene postural

El personal aprenderá a trabajar bajo  
métodos ergonómicos en dicha función

---

## Diagrama de Gantt

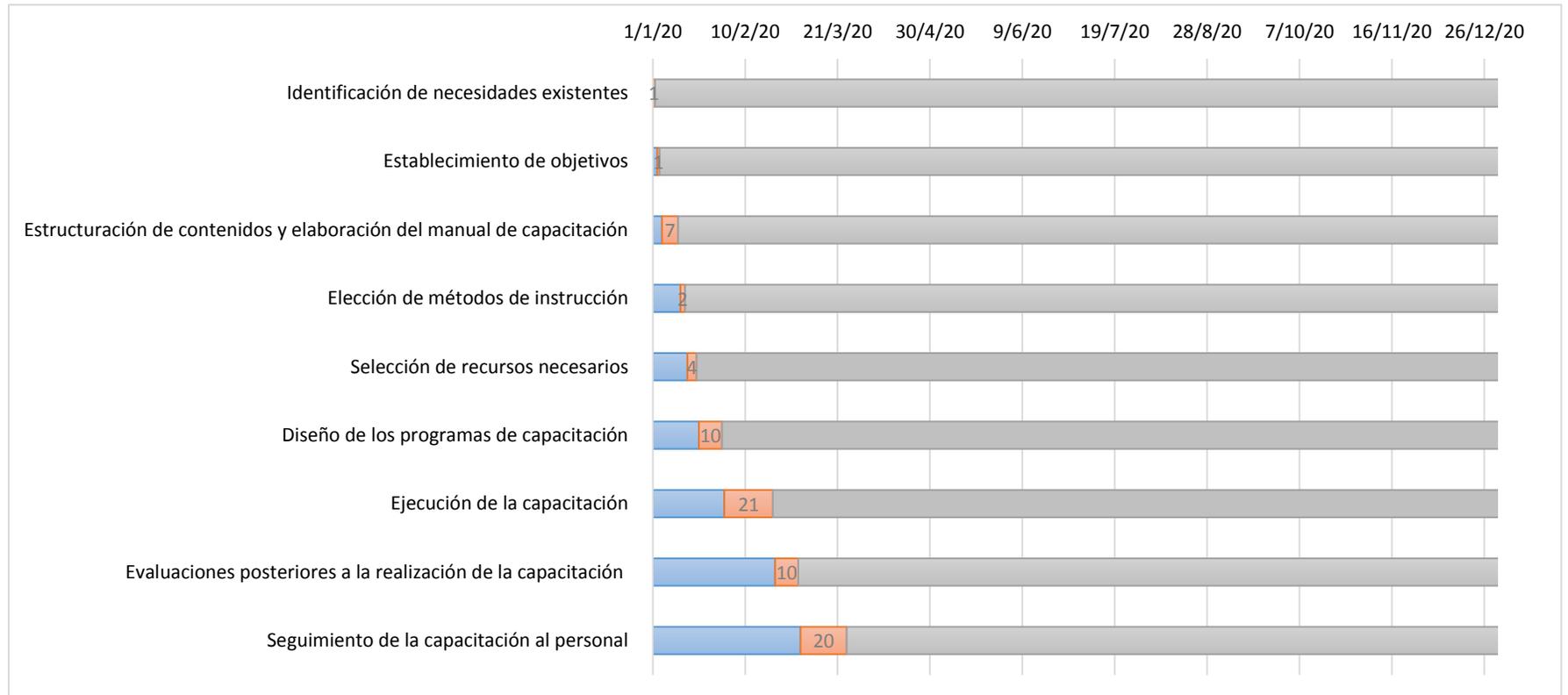


Figura 14. Diagrama de Gantt de las actividades del objetivo 1. Fuente: Elaboración propia

## Objetivo 2

Agilizar el movimiento de mercadería para optimizar la calidad de entrega de pedidos al cliente

### Plan de actividades

Nro	Actividad	Logro parcial	Inicio	Días	Fin
1	Identificación de todas las áreas designadas para la preparación y despacho de pedidos	Determinación de las áreas a redistribuir	26/03/2020	1	27/03/2020
2	Analizar el layout de las áreas (layout actual-diagrama de relación)	Optimizar el flujo de movimiento de mercadería	28/03/2020	2	30/03/2020
3	Propuesta de redistribución de las áreas (layout propuesto)	Determinación de los indicadores	31/03/2020	3	3/04/2020
4	Análisis comparativo de la distribución actual con la propuesta	Identificación de las mejoras generadas a partir de la nueva distribución.	4/04/2020	1	5/04/2020
5	Implementación de nuevos recursos en las áreas	Agilizar las funciones del personal con la adquisición de nuevas herramientas.	6/04/2020	2	8/04/2020
6	Distribución y organización de los recursos	Optimizar de espacio en dichas áreas	9/04/2020	3	12/04/2020
7	Codificación de las herramientas y materiales	Controlar y organizar cada recursos en sus áreas respectivas	13/04/2020	3	16/04/2020
8	Elaboración e implementación de señalizaciones para cada área	Informar la localización de las actividades que se realizan	17/04/2020	2	19/04/2020
9	Extensión de la nueva distribución	Todo el personal conocerá la nueva distribución de las áreas	20/04/2020	5	25/04/2020
10	Capacitación al personal	El personal aprenderá a utilizar de una forma más óptima dichas áreas	26/04/2020	1	27/04/2020

Cuadro 5: Plan de actividades del objetivo2. Fuente: Elaboración propia

## Solución técnica

Para lograr el segundo objetivo establecido se mostrará el análisis de la distribución actual de las áreas de despacho al cliente, recepción y despacho, embalaje y despacho 1, embalaje y despacho 2 y área de preparación y despacho empleando la elaboración de una tabla de relación de actividades para identificar el grado de relación entre ellas; además de las áreas ya mencionadas se consideró el patio de herramientas debido a que esta área está relacionada a las demás.

Posterior a ello, se elaboró el diagrama de relación correspondiente identificando como debe ser la nueva distribución de las áreas con el fin de darle el uso adecuado. Luego de ello, se hará el análisis comparativo correspondiente de lo actual con lo propuesto a través de las figuras que se presentan, y finalmente se mostrarán los indicadores, presupuesto, evidencias y el diagrama de Gantt correspondiente de la solución propuesta.

Tabla 13.

*Valores para la tabla de relación de actividades. Fuente: Elaboración propia*

<b>Valores y su relación de cercanía</b>	
A	Absolutamente necesario
E	Especialmente importante
I	Importante
O	Indiferente
U	No importante
X	Indeseable

## Distribución actual

Tabla 14.

*Áreas y actividades que se realiza en ellas (actual). Fuente: Elaboración propia*

N°	Áreas	Actividades realizadas
1	Despacho al cliente	Entrega de mercadería a clientes - Lima
2	Recepción y despacho	Recepción de mercadería y entrega a provincia
3	Embalaje y despacho 1	Se guardan pedidos de un día para otro
4	Embalaje y despacho 2	Se embanan pedidos pequeños
5	Preparación y despacho	Se preparan pedidos para Lima y provincia
6	Patio de herramientas	Se guardan patos de cargas

Según lo indicado en la tabla 14 cada área tiene un nombre respectivo el cual ha sido asignado por la empresa, sin embargo, en algunas áreas las actividades o funciones que se realizan en ellas no son las correspondientes o simplemente no las realizan y no se están usando en su máxima capacidad generando espacios muertos.

Tabla 15.

*Inventario de herramientas disponibles actualmente. Fuente: Elaboración propia*

N°	Herramientas	Descripción	Cantidad	Estado
1	Mesa 1.50 x 0.50	Acero inoxidable, 2 niveles	02	Bueno
2	Mesa 1.00 x 1.00	Acero inoxidable, 2 niveles	05	Bueno
3	Mesa 1.50 x 0.70	Mesa tipo mostrador, acero inoxidable, 2 niveles	01	Bueno
4	Mesa 1.00 x 0.50	Acero inoxidable, 2 niveles	02	Bueno
5	Mesa 2.00 x 0.50	Mesa tipo mostrador, acero inoxidable, 2 niveles	01	Bueno
6	Carretillas	Capacidad máxima 200 kg	06	Bueno
7	Parihuelas	Plásticas de 3 patines REGULAR	12	Bueno
8	Patos de carga	De 3 toneladas TRUPER 15083	02	Bueno

La tabla 15 muestra las herramientas disponibles con las que se cuentan actualmente en las áreas ya mencionadas, todas se encuentran en buen estado; sin embargo, algunas herramientas no están adecuadamente ubicadas.

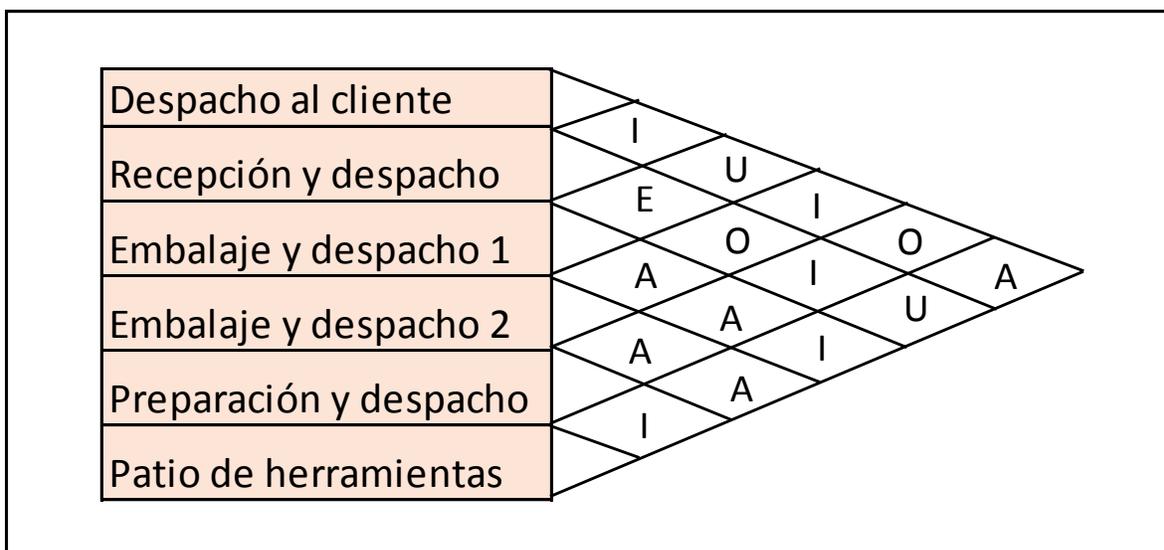


Figura 15. Tabla de relación de actividades. Fuente: Elaboración propia

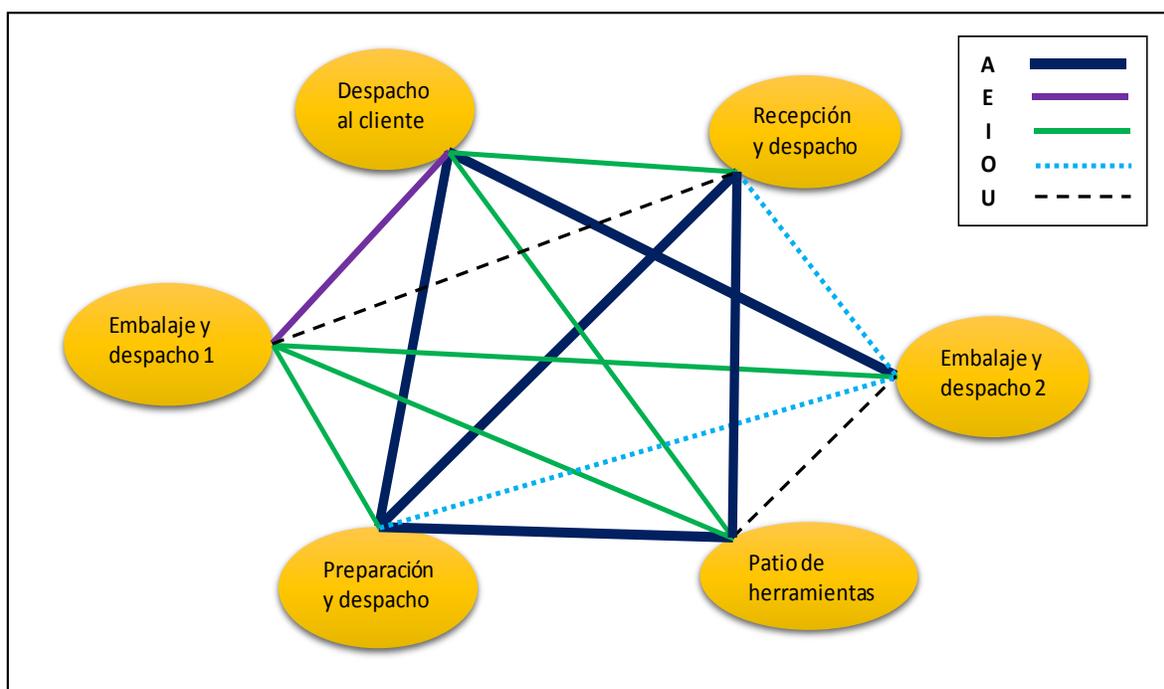


Figura 16. Diagrama de relación de actividades. Fuente: Elaboración propia

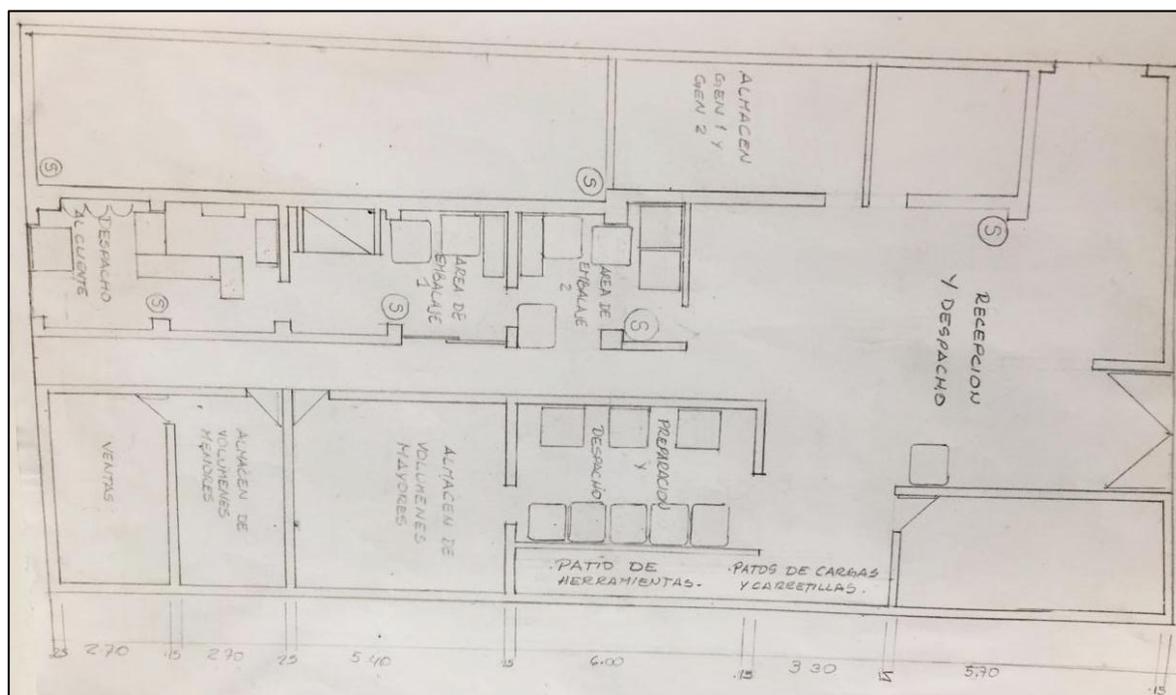


Figura 17. Distribución actual de la primera planta. Fuente: Elaboración propia

En base a la observación de las figuras 15 , 16 y 17 se puede identificar la relación existente entre las áreas y su ubicación, se puede notar que las áreas de embalaje y despacho 1 y 2 son cercanas y pueden tener una mejor distribución en donde se realicen otras funciones para utilizar toda su capacidad y no permanezcan como espacios muertos; en el área de preparación y despacho se realiza las funciones de preparación de pedidos tanto para Lima como para provincia, esto produce desorden y confusiones en los pedidos, la zona de recepción y despacho es cercana al área de preparación de pedidos y es adecuada en tamaño ya que en esa zona ingresan vehículos que transporta tanto la mercadería que ingresa como la que se traslada a provincia, mientras que el área de despacho al cliente (ubicado en la entrada) es cercana a las áreas de embalaje y despacho 1 y 2; el patio de herramientas como se observa en la figura 16 está más cercano al área de preparación y despacho.

## Distribución propuesta

Tabla 16.

*Áreas y actividades que se realiza en ellas (propuesto). Fuente: Elaboración propia*

N°	Áreas	Código de área	Actividades realizadas
1	Despacho al cliente	DCL	Entrega de mercadería a clientes - Lima
2	Recepción y despacho a provincia	RDP	Recepción de mercadería y entregas a provincia
3	Preparación y despacho Lima 01	PD - 01L	Preparación de pedidos a Lima
4	Preparación y despacho Lima 02	PD - 02L	Preparación de pedidos a Lima
5	Preparación y despacho Provincia 01	PD - 01P	Preparación de pedidos a provincia
6	Patio de herramientas	PH - 01	Ubicación de patos de cargas

De acuerdo a lo propuesto en la tabla 16 se muestran las áreas codificadas y con sus actividades respectivas. La codificación de las áreas permitirá llevar el control en los respectivos formatos de productos despachados en el momento de la salida de la mercadería, y además cada área contará con señalizaciones de información por área.

Las áreas de embalaje y despacho 1 y embalaje y despacho 2 pasan a ser las áreas de preparación y despacho Lima 01 y preparación y despacho Lima 02 respectivamente, por el motivo de que ambos espacios son cercanos a la zona de despacho al cliente y la entrega de los pedidos será más eficaz, además de ello esas áreas estarán designadas para preparar y embalar los pedidos.

El área de preparación y despacho pasa a ser el área de preparación y despacho Provincia 01, esa área estará designada únicamente para la preparación de pedidos para provincia, ya que está ubicada en una zona cercana al área de recepción y despacho a provincia. El patio de herramientas es un área disponible para las 3 áreas de preparación y

despacho de pedidos, en esa área únicamente se guardan los patos de carga debido al tamaño que poseen.

Según lo mostrado en la tabla 17 se puede ver el inventario de las herramientas con las que se cuentan actualmente, para la solución propuesta se desea implementar nuevas herramientas para optimizar la eficacia de las actividades a realizar en dichas áreas, cada una codificada, para llevar un control de la cantidad y el estado de estas, de esta forma se les podrá dar el mantenimiento a tiempo sin perjudicar las labores (en la tabla 17 se está considerando también las herramientas adquiridas para la capacitación, ya que para el objetivo 1 se propuso que el personal sea capacitado con los propios recursos de la empresa).

Tabla 17.

*Inventario de herramientas codificadas propuesto. Fuente: Elaboración propia*

<b>N°</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Código</b>
<b>1</b>	Mesa 1.50 x 0.50	Acero inoxidable, 3 niveles	04	AM-MA-01
<b>2</b>	Mesa 1.00 x 1.00	Acero inoxidable, 2 niveles	05	AM-MA-02
<b>3</b>	Mesa 1.00 x 0.70	Mesa tipo mostrador, acero inoxidable, 2 niveles	01	AM-MA-03
<b>4</b>	Mesa 1.00 x 0.50	Acero inoxidable, 2 niveles	02	AM-MA-04
<b>5</b>	Mesa 2.00 x 0.50	Mesa tipo mostrador, acero inoxidable, 2 niveles	01	AM-MA-05
<b>6</b>	Carretillas	Capacidad máxima 200 kg	09	AM-CA-01
<b>7</b>	Parihuelas	Plásticas de 3 patines REGULAR	12	AM-PA-01
<b>8</b>	Patos de carga	De 3 toneladas TRUPER 15083	02	AM-PT-01

De acuerdo a lo mostrado en las figuras anteriores, se mostrará el resultado de cómo será la nueva distribución de las áreas de preparación y despacho de pedidos.

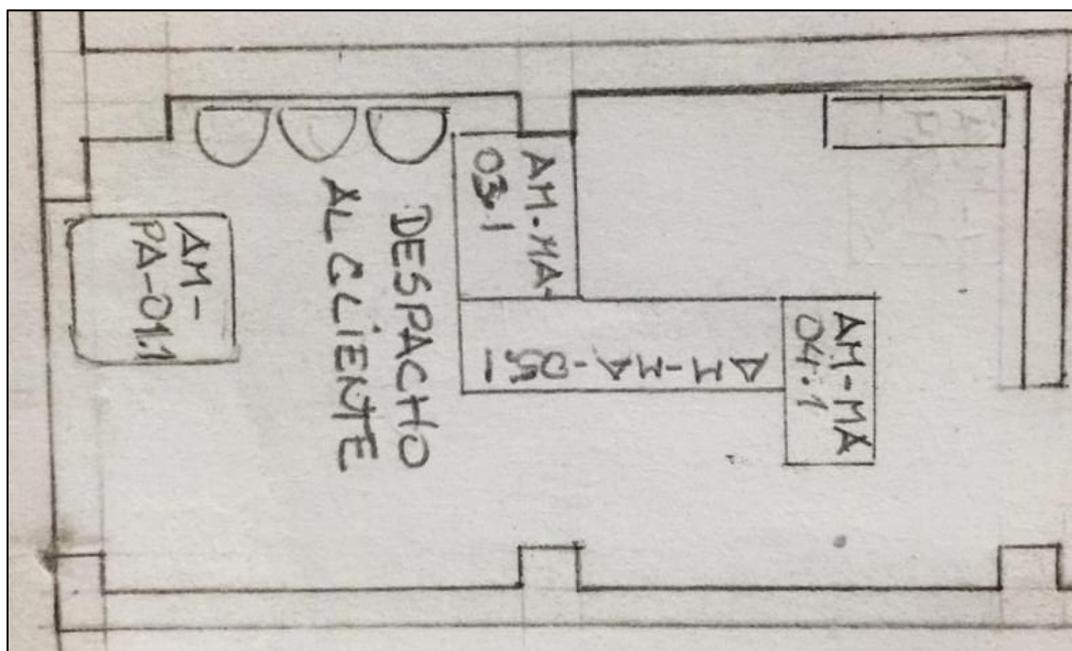


Figura 18. Layout propuesto del área de despacho al cliente. Fuente: Elaboración propia

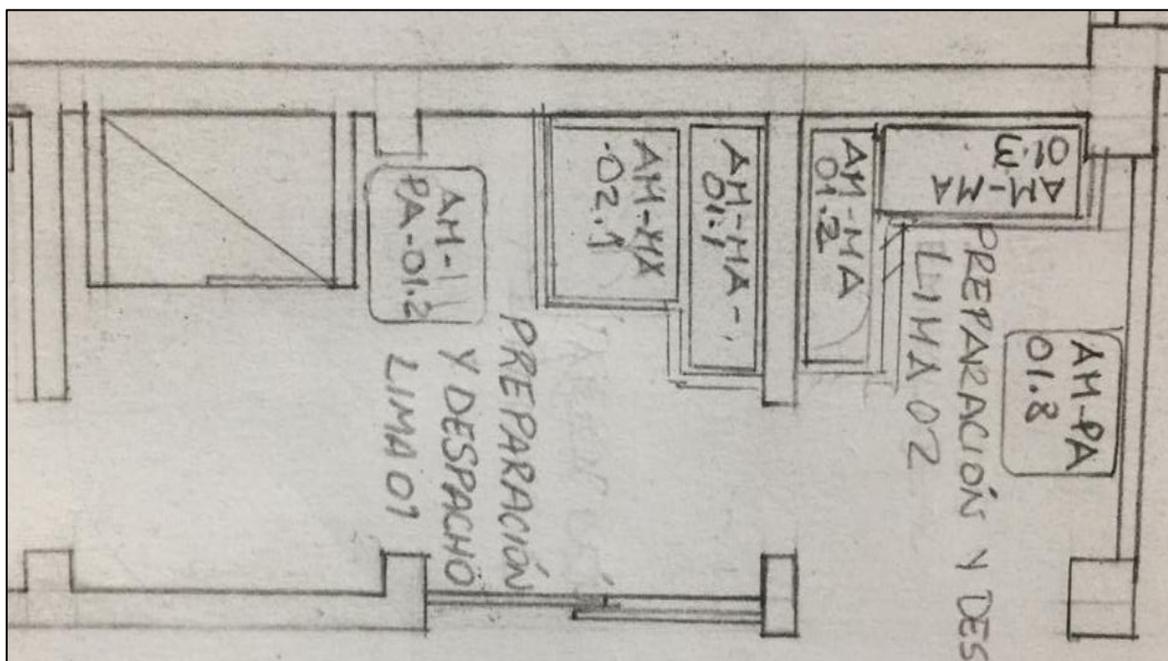


Figura 19. Layout propuesto de las áreas de preparación y despacho Lima 01 y 02. Fuente: Elaboración propia.

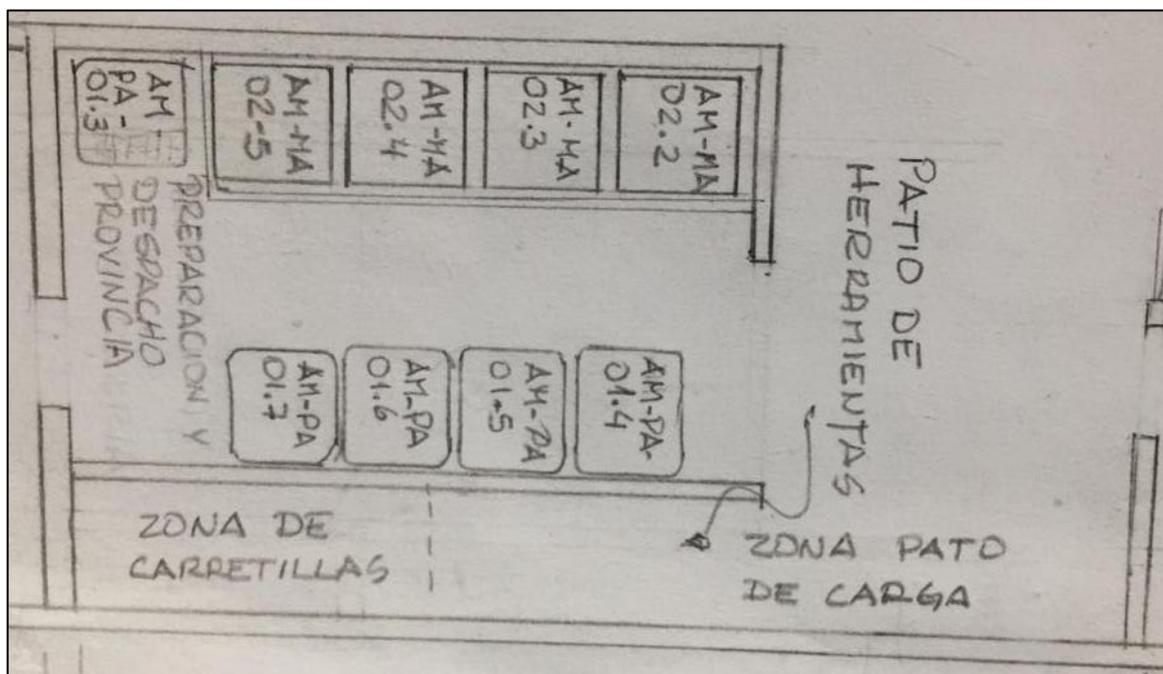


Figura 20. Layout propuesto del área de preparación y despacho provincia 01 y patio de herramientas. Fuente: Elaboración propia

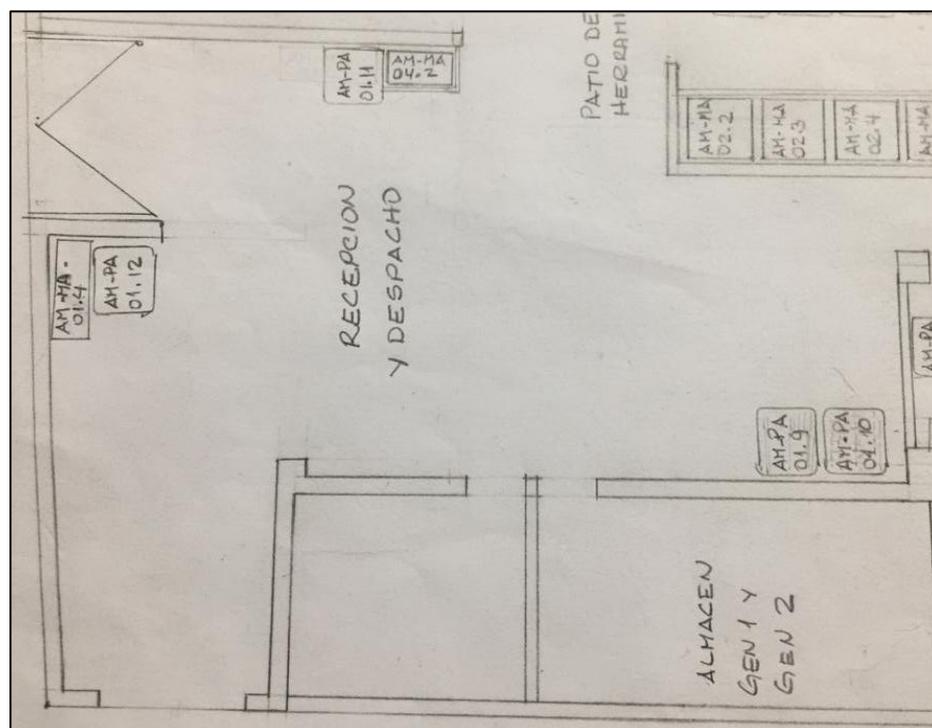


Figura 21. Layout propuesto del área de recepción y despacho a provincia. Fuente: Elaboración propia

## Indicadores

Los indicadores propuestos para el objetivo 2 son los siguientes:

$$\text{Rechazos de Pedidos} = \frac{\text{Número de pedidos rechazados}}{\text{Total de pedidos enviados}} * 100$$

$$\text{Documentación Sin problemas} = \frac{\text{Total de facturas conformes}}{\text{Total de facturas}} * 100$$

$$\text{Nivel de Cumplimiento de Despacho} = \frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos solicitados}} * 100$$

## Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión para el objetivo 2 mostrado en la tabla 17 muestra el egreso de acuerdo a la actividad 5, por la adquisición de 02 mesas de acero inoxidable de 3 niveles con medidas 1.50cm x 0.50cm, con un precio unitario de S/ 650.00.

Tabla 18.

*Presupuesto de inversión del objetivo 2. Fuente: Elaboración propia*

<b>Logro parcial</b>	<b>Responsable/s</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Egresos</b>	<b>Utilidad/ Pérdida</b>
Determinación de las áreas a redistribuir	Jefes de logística / de preparación y despacho de pedidos	0.00	0.00	0.00
Optimizar el flujo de movimiento de mercadería	Jefes de logística / de preparación y despacho de pedidos	0.00	0.00	0.00
Determinación de los indicadores	Jefes de logística / de preparación y despacho de pedidos	0.00	0.00	0.00
Identificación de las mejoras generadas a partir de la nueva distribución.	Jefe de preparación y despacho de pedidos	0.00	0.00	0.00
Agilizar las funciones del personal con la adquisición de nuevas herramientas.	Jefe de preparación y despacho de pedidos	0.00	1300.00	-1300.00
Optimizar de espacio en dichas áreas	Jefe de preparación y despacho de pedidos	0.00	0.00	0.00
Controlar y organizar cada recursos en sus áreas respectivas	Jefe de preparación y despacho de pedidos	0.00	0.00	0.00
Informar la localización de las actividades que se realizan	Jefe de preparación y despacho de pedidos	0.00	0.00	0.00
Todo el personal conocerá la nueva distribución de las áreas	Jefes de logística / de preparación y despacho de pedidos	0.00	0.00	0.00
El personal aprenderá a utilizar de una forma más óptima dichas áreas	Jefe de preparación y despacho de pedidos	0.00	0.00	0.00
		S/ -	S/1,300.00	-S/1,300.00

## **Solución Administrativa**

Para el despacho de pedidos se contará con un formato de control en donde se verificará la información de dicho pedido, como es el número de factura al que corresponde, que personal lo entregó, entre otros datos. Cada área contará con nuevas y actualizadas señales de seguridad y letreros de información correspondiente, dando a conocer al personal como están distribuidas las áreas competentes a los procesos de preparación y despacho de pedidos, además cada herramienta tendrá un código de identificación para un mejor control.

## Diagrama de Gantt

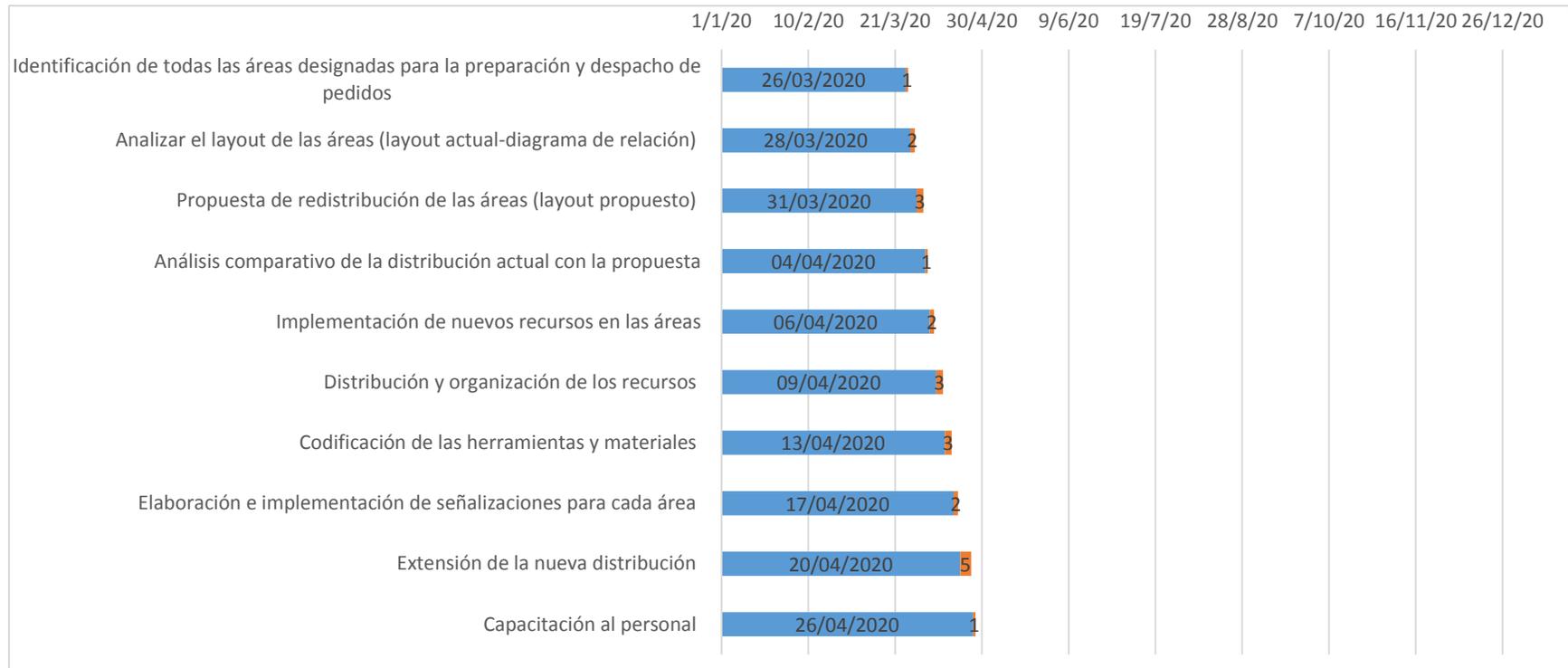


Figura 22. Diagrama de Gantt de las actividades del objetivo 2. Fuente: Elaboración propia

### Objetivo 3

Elaborar un plan de actividades que incluyan diagramas y formatos para mejorar el nivel de cumplimiento de productos a despachar.

#### Plan de actividades

Nro	Actividad	Inicio	Días	Fin
1	Elaboración del mapa de procesos de la empresa	28/04/2020	1	29/04/2020
2	Elaboración del diagrama de Ishikawa	30/04/2020	1	1/05/2020
3	Elaboración del diagrama de Pareto	2/05/2020	1	3/05/2020
4	Elaboración de diagrama de análisis de procesos actual (DAP)	4/05/2020	2	6/05/2020
5	Elaboración de diagrama de análisis de procesos propuesto	7/05/2020	2	9/05/2020
6	Análisis comparativo del DAP actual y propuesto	10/05/2020	1	11/05/2020
7	Elaboración de formatos de control	12/05/2020	3	15/05/2020
8	Implementación de los procedimientos de mejora	16/05/2020	3	19/05/2020
9	Capacitación de personal	20/05/2020	1	21/05/2020
10	Evaluación de las actividades mejoradas	22/05/2020	15	6/06/2020
11	Seguimiento de las actividades	7/06/2020	15	22/06/2020

Cuadro 6. Plan de actividades del objetivo 3. Fuente: Elaboración propia

## Desarrollo de la solución

Para lograr el tercer objetivo propuesto se mostrará el desarrollo de un plan de actividades, que permitió identificar y analizar la generación de productos no conformes. Se elaboró un mapa de procesos que permitió determinar el proceso implicado en dicho problema, el diagrama de Ishikawa para detectar sus causas y un diagrama de Pareto basado en una tabla de relación causas - problemas que determinó las causas más importantes.

Posterior a ello se elaboró el diagrama de análisis de procesos actual (DAP) y uno propuesto para su análisis comparativo, en donde se determinó que procedimientos de calidad deben ser implementados. Finalmente se elaboraron los formatos de control con el fin de que el personal ya capacitado les dé el uso adecuado, para posteriormente se haga una evaluación de las actividades mejoras.



Figura 23. Diagrama de procesos de la empresa comercializadora. Fuente: Elaboración propia

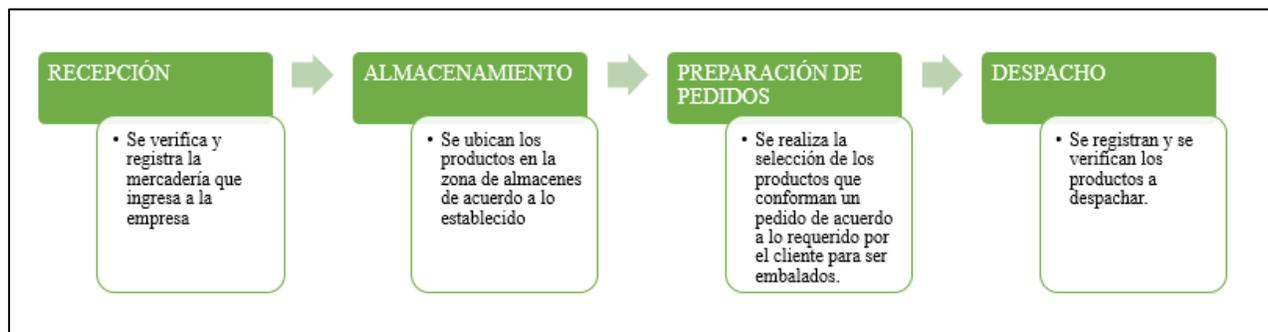


Figura 24. Procesos de la gestión de almacén. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la figura anterior se puede deducir que los productos no conformes a despachar implica el proceso de preparación de pedidos.

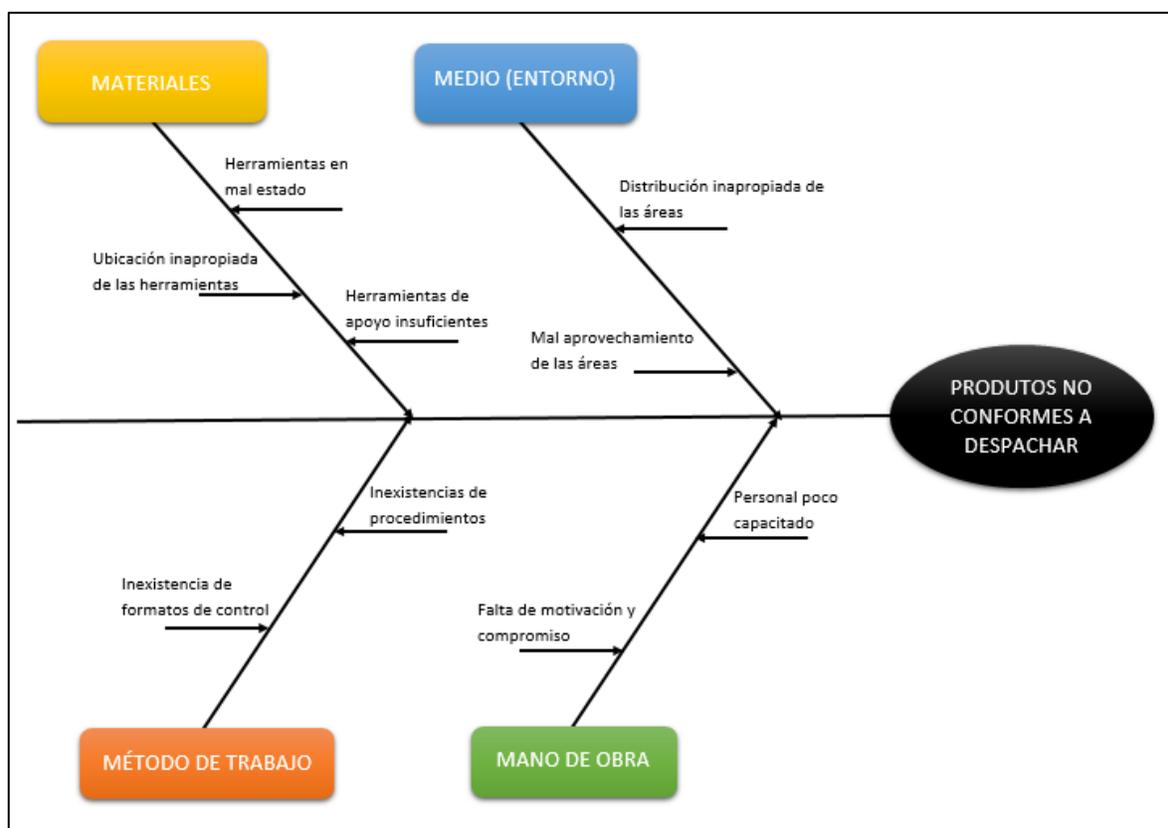


Figura 25. Diagrama de Ishikawa de los productos no conformes a despachar. Fuente: Elaboración propia

Para determinar las causas más relevantes del problema se realizó una tabla de relación causa – problema para determinar los puntajes y pueda elaborarse el diagrama de Pareto.

Tabla 19.

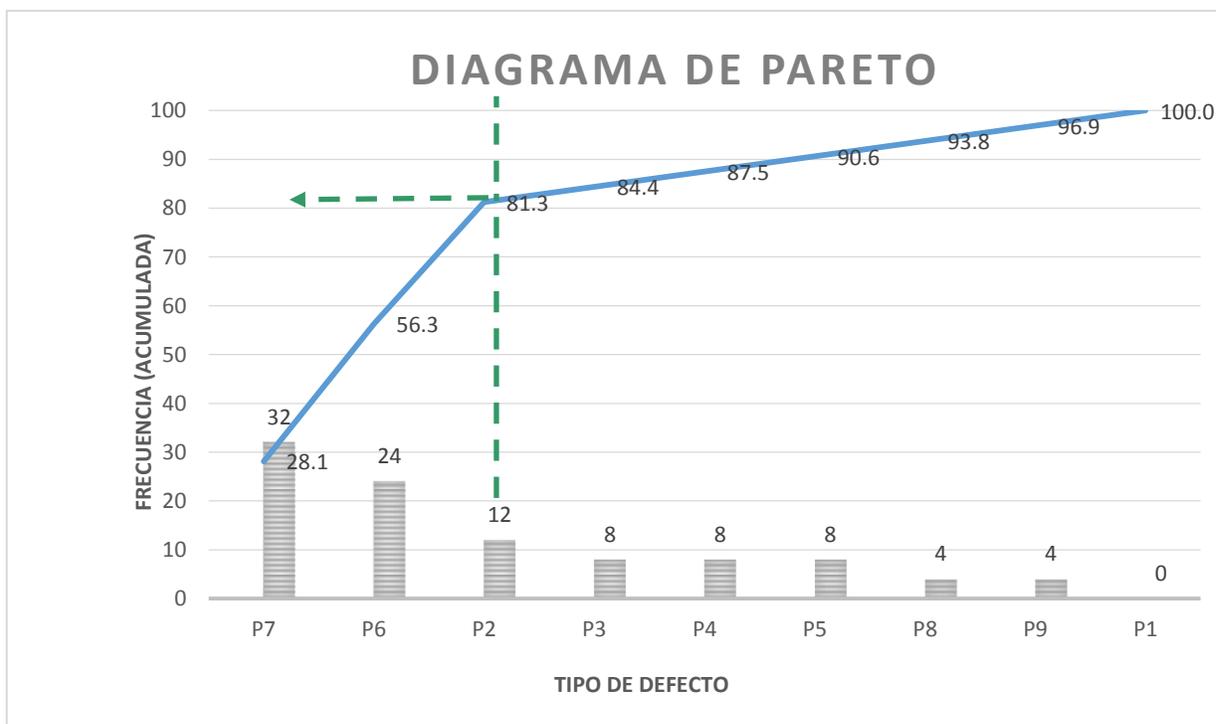
*Tabla de relación causa - problema. Fuente: Elaboración propia*

RELACIÓN DE CAUSAS - PROBLEMA	PROBLEMA									FRECUENCIA
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	
P1 Herramientas en mal estado										0
P2 Ubicación inapropiada de las herramientas				1		1	1			3
P3 Herramientas de apoyo insuficientes						1	1			2
P4 Distribución inapropiada de las áreas						1	1			2
P5 Mal aprovechamiento de las áreas						1	1			2
P6 Inexistencias de formatos de control	1		1		1		1	1	1	6
P7 Inexistencias de procedimientos	1	1	1	1	1	1		1	1	8
P8 Falta de motivación y compromiso del personal							1			1
P9 Personal poco capacitado							1			1
								<b>TOTAL</b>		<b>25</b>

Tabla 20.

*Tabla de porcentaje y porcentaje acumulado por cada causa - problema. Fuente: Elaboración propia*

<b>PROBLEMAS</b>	<b>FRECUENCIA Decreciente</b>	<b>PROBLEMAS (Acumulado)</b>	<b>PORCENTAJE (del total)</b>	<b>ACUMULADO (del total)</b>
<b>P7</b>	8	8	32.0	32.0
<b>P6</b>	6	14	24.0	56.0
<b>P2</b>	3	17	12.0	68.0
<b>P3</b>	2	19	8.0	76.0
<b>P4</b>	2	21	8.0	84.0
<b>P5</b>	2	23	8.0	92.0
<b>P8</b>	1	24	4.0	96.0
<b>P9</b>	1	25	4.0	100.0
<b>P1</b>	0	25	0.0	100.0
	25		100.0	



*Figura 26.* Diagrama de Pareto de los productos no conformes a despachar. *Fuente:* Elaboración propia

De la figura 26 se puede decir que el 81.3% del total de problemas, están siendo generados por 2 de ellas, los cuales son la inexistencia de procedimientos de calidad y los formatos de control de mercadería.

Para identificar cómo se generan estos problemas, se elaboró a continuación un diagrama de análisis de proceso actual y uno propuesto para tratar posteriormente el análisis comparativo respectivo. Los procesos considerados para el DAP son la preparación de pedidos y el despacho, ya que sus actividades están implicadas en la existencia de productos no conformes a despachar en los pedidos.

## Proceso de preparación de pedidos

LOGO		DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS						Código: 01A    Página 1/2	
		Procesos : Preparación de pedidos						Estado: Actual	
								Fecha 01 de enero 2019	
SIMBOLO	DESCRIPCION	TOTAL DE ACTIVIDADES						TIEMPO	
	INICIO/FIN	2						-	
	OPERACIÓN	6						28 min	
	INSPECCIÓN	1						1 min	
	TRANSPORTE	1						3 min	
	ESPERA	1						10 min	
	ALMACENAJE	0						0 min	
Pasos	DESCRIPCION	Inicio/Fin	Operación	Inspección	Transporte	Espera	Almacenaje	Tiempo	Encargado
	INICIO DEL PROCESO								
1	RECIBIR CARGO DEL PEDIDO A PREPARAR							3 min	Personal de almacén
2	CONSULTA DE INFORMACIÓN DE PRODUCTOS EN EL SISTEMA							5 min	Personal de almacén
3	SOLICITAR PERMISO PARA RETIRAR MERCADERÍA							5 min	Personal de almacén
4	ESPERA DE CONFIRMACION DE SOLICITUD							10 min	Personal de almacén
5	PERMISO DE RETIRO DE MERCADERÍA DE ALMACENES							1 min	Jefe de almacenes
6	LOCALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DEL PEDIDO							5 min	Personal de almacén
7	TRANSPORTE DE PRODUCTOS SELECCIONADOS A LAS MESA S DE EMBALAJE							3 min	Personal de almacén
8	EMBALADO DE PEDIDOS							8 min	Personal de almacén
9	ROTULADO DE PEDIDOS							2 min	Personal de almacén
	FIN DEL PROCESO								

Figura 27. Diagrama actual de análisis del proceso de preparación de pedidos. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al DAP mostrado en la figura 27 se puede notar que existen 9 actividades que conciernen al proceso de preparación de pedidos, sin embargo se puede observar que lo identificado en el diagrama de Pareto tiene relación con los procesos innecesarios que causan demoras en dicho proceso.

Como siguiente paso se propondrá un nuevo diagrama de procesos en el que se eliminarán las actividades de solicitud de permiso para el retiro de mercadería, espera de la confirmación de la solicitud y el permiso otorgado por el jefe responsable. La solución aplicada para ello es la implementación de formatos de control para reducir el tiempo de espera en el presente proceso.

LOGO	DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS						Código: 01A    Página 1/2		
	Procesos : Preparación de pedidos						Estado:	Propuesto	
							Fecha:	01 de enero 2019	
SIMBOLO	DESCRIPCION	TOTAL DE ACTIVIDADES					TIEMPO		
	INICIO/FIN	2					-		
	OPERACIÓN	6					25 min		
	INSPECCIÓN	1					5 min		
	TRANSPORTE	1					3 min		
	ESPERA	0					0 min		
	ALMACENAJE	0					0 min		
Pasos	DESCRIPCION	Inicio/Fin	Operación	Inspección	Transporte	Espera	Almacenaje	Tiempo	Encargado
	INICIO DEL PROCESO								
1	RECIBIR CARGO DEL PEDIDO A PREPARAR							3 min	Personal de almacén
2	CONSULTA DE INFORMACIÓN DE PRODUCTOS EN EL SISTEMA							5 min	Personal de almacén
3	LOCALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DEL PEDIDO							5 min	Personal de almacén
6	REGISTRO DE PREPARACIÓN DE PEDIDOS							2 min	Personal de almacén
7	TRANSPORTE DE PRODUCTOS SELECCIONADOS A LAS MESA S DE EMBALAJE							3 min	Personal de almacén
8	EMBALADO DE PEDIDOS							8 min	Personal de almacén
9	ROTULADO DE PEDIDOS							2 min	Personal de almacén
10	VERIFICACIÓN DEL ROTULADO DE LOS PEDIDOS							5 min	Personal de almacén
	FIN DEL PROCESO								

Figura 28. Diagrama propuesto de análisis del proceso de preparación de pedidos. Fuente: Elaboración propia

En la figura 28 se puede observar el DAP propuesto del proceso de preparación de pedidos en donde el tiempo total de actividades ha sido reducido en 9 minutos en comparación al actual, optimizando la actividad de verificación de la mercadería retirada del almacén para la preparación del pedido.

Si bien es cierto, el personal debe esperar un tiempo determinado para que reciban la autorización de retirar la mercadería, pero con la implementación del uso de un formato de control de preparación de pedidos se podrá hacer un seguimiento de la mercadería que sale y de los pedidos que son preparados conforme se van solicitando.

Tabla 21.

*Comparación de los resultados (tiempo) del proceso de preparación de pedidos. Fuente: Elaboración propia*

<b>Descripción de proceso</b>	<b>Diagrama actual (tiempo en min)</b>	<b>Diagrama propuesto (tiempo en min)</b>
Operación	28	25
Inspección	1	5
Transporte	3	3
Espera	10	0
Almacenaje	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>33</b>

## Proceso de despacho de pedidos

LOGO		DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS						Código: 01A    Página 1/2	
		Procesos : Despacho de pedidos						Estado: Actual	Fecha: 01 de enero 2019
SIMBOLO		DESCRIPCION	TOTAL DE ACTIVIDADES				TIEMPO		
		INICIO/FIN	2				-		
		OPERACIÓN	2				13 min		
		INSPECCIÓN	1				5 min		
		TRANSPORTE	1				3 min		
		ESPERA	1				7 min		
		ALMACENAJE	0				0 min		
Pasos	DESCRIPCION	Inicio/Fin	Operación	Inspección	Transporte	Espera	Almacenaje	Tiempo	Encargado
	INICIO DEL PROCESO								
1	TRANSPORTE DE PEDIDO A ZONAS DE DESPACHO							3 min	Personal de almacén
2	CARGA DE PEDIDOS A VEHICULO (SOLO PROVINCIA)							10 min	Personal de almacén
3	ESPERA PARA VERIFICACIÓN DE PEDIDOS							7 min	Personal de almacén
4	VERIFICACIÓN DE PEDIDOS							5 min	Jefe de preparación y de pedidos
5	ENTREGA DE PEDIDOS AL CLIENTE							3 min	Despachador
	FIN DEL PROCESO								

Figura 29. Diagrama actual de análisis del proceso de despacho de pedidos. Fuente: Elaboración propia

Del DAP anterior se puede identificar una situación similar al proceso de preparación de pedidos, el personal de almacén debe esperar un tiempo promedio para la verificación de los pedidos listos, por el jefe de preparación de pedidos. Esto, de cierta forma es un sobrecargo de tareas para el jefe responsable; por lo que en el DAP propuesto se eliminarán las actividades en relación a ese tema y se hará un uso adecuado del formato de control de productos despachados ya elaborado para el objetivo 2, el cual optimizará la actividad.

LOGO	DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS						Código: 01A    Página 1/2		
	Procesos : Despacho de pedidos						Estado:	Propuesto	
							Fecha:	01 de enero 2019	
SIMBOLO	DESCRIPCION	TOTAL DE ACTIVIDADES					TIEMPO		
	INICIO/FIN	2					-		
	OPERACIÓN	3					15 min		
	INSPECCIÓN	1					5 min		
	TRANSPORTE	1					3 min		
	ESPERA	0					0 min		
	ALMACENAJE	0					0 min		
Pasos	DESCRIPCION	Inicio/Fin	Operación	Inspección	Transporte	Espera	Almacenaje	Tiempo	Encargado
									
	INICIO DEL PROCESO								
1	TRANSPORTE DE PEDIDO A ZONAS DE DESPACHO							3 min	Personal de almacén
2	CARGA DE PEDIDOS A VEHICULO (SOLO PROVINCIA)							10 min	Personal de almacén
3	REGISTRO DE PEDIDOS DESPACHADOS							2 min	Personal de almacén
4	VERIFICACIÓN DE PEDIDOS							5 min	Despachador
5	ENTREGA DE PEDIDOS AL CLIENTE							3 min	Despachador
	FIN DEL PROCESO								

Figura 30. Diagrama propuesto de análisis del proceso de despacho de pedidos. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo indicado en la figura 30, se optimizó también el tiempo total del proceso de despacho, eliminando las actividades de espera previas a la verificación de los pedidos a despachar.

En la siguiente tabla se puede identificar la diferencia existente entre el tiempo de las actividades en el diagrama actual con las actividades propuestas. Se puede ver que el tiempo se ha reducido optimizando la eficacia de dicho proceso.

Tabla 22.

*Comparación de los resultados (tiempo) del proceso de despacho de pedidos. Fuente: Elaboración propia*

<b>Descripción de proceso</b>	<b>Diagrama actual (tiempo en min)</b>	<b>Diagrama propuesto (tiempo en min)</b>
Operación	13	15
Inspección	5	5
Transporte	3	3
Espera	7	0
Almacenaje	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>23</b>

## Indicadores

Los indicadores propuestos para el objetivo 3 son los siguientes:

$$\text{Entregas Conformes} = \frac{\text{Número de pedidos conformes}}{\text{Total de pedidos entregados}} * 100$$

$$\text{Entregas a Tiempo} = \frac{\text{Número de despachos cumplidos a tiempo}}{\text{Total de despachos requeridos}} * 100$$

$$\text{Reclamos Resueltos} = \frac{\text{Número de reclamos resueltos}}{\text{Total de reclamos atendidos}} * 100$$

## Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión para el objetivo 3 es el siguiente:

Tabla 23

*Presupuesto de inversión para el objetivo 3. Fuente: Elaboración propia*

Logro parcial	Responsable/s	Ingresos	Egresos	Utilidad/ Pérdida
Identificación de procesos	Jefes de logística / de preparación y despacho de pedidos / de almacenes	0.00	0.00	0.00
Identificación de factores causantes del problema	Jefes de preparación y despacho de pedidos / de almacenes	0.00	0.00	0.00
Identificación del o los problemas con mayor influencia	Jefes de preparación y despacho de pedidos / de almacenes	0.00	0.00	0.00
Identificación de las actividades en donde se generan las deficiencias	Jefes de preparación y despacho de pedidos / de almacenes	0.00	0.00	0.00
Evaluación del proceso de preparación y despacho de productos	Jefes de preparación y despacho de pedidos / de almacenes	0.00	0.00	0.00
Identificación de las mejoras obtenidas.	Jefes de preparación y despacho de pedidos / de almacenes	0.00	0.00	0.00
Evaluación de las actividades relacionadas a los productos no conformes	Jefes de preparación y despacho de pedidos / de almacenes	0.00	0.00	0.00
Mejorar el control y orden de la salida de los productos ya preparados	Jefes de preparación y despacho de pedidos / de almacenes	0.00	0.00	0.00
El personal aprenderá a desempeña su función en base a los procedimientos de mejora	Jefes de preparación y despacho de pedidos / de almacenes	0.00	0.00	0.00
Resultados obtenidos de los indicadores	Jefes de logística / preparación y despacho de pedidos / de almacenes	0.00	0.00	0.00
Evaluación constante para identificar nuevas mejoras.	Jefes de logística / preparación y despacho de pedidos / de almacenes	0.00	0.00	0.00
		S/ -	S/ -	S/ -

### **Solución Administrativa**

Para el objetivo 3 se elaboraron 2 formatos de control, uno para el registro de preparación de pedidos en donde se llevará una inspección adecuada, registrando información importante como responsable de la preparación de pedido, área en donde se preparó el pedido, número de factura, entre otros datos. El segundo formato elaborado es el reporte de quejas y reclamos para los clientes, con la utilización de este formato se podrá controlar y llevar un registro de quejas más adecuado, logrando identificar estrategias de mejoras para reducirlas.

## Diagrama de Gantt

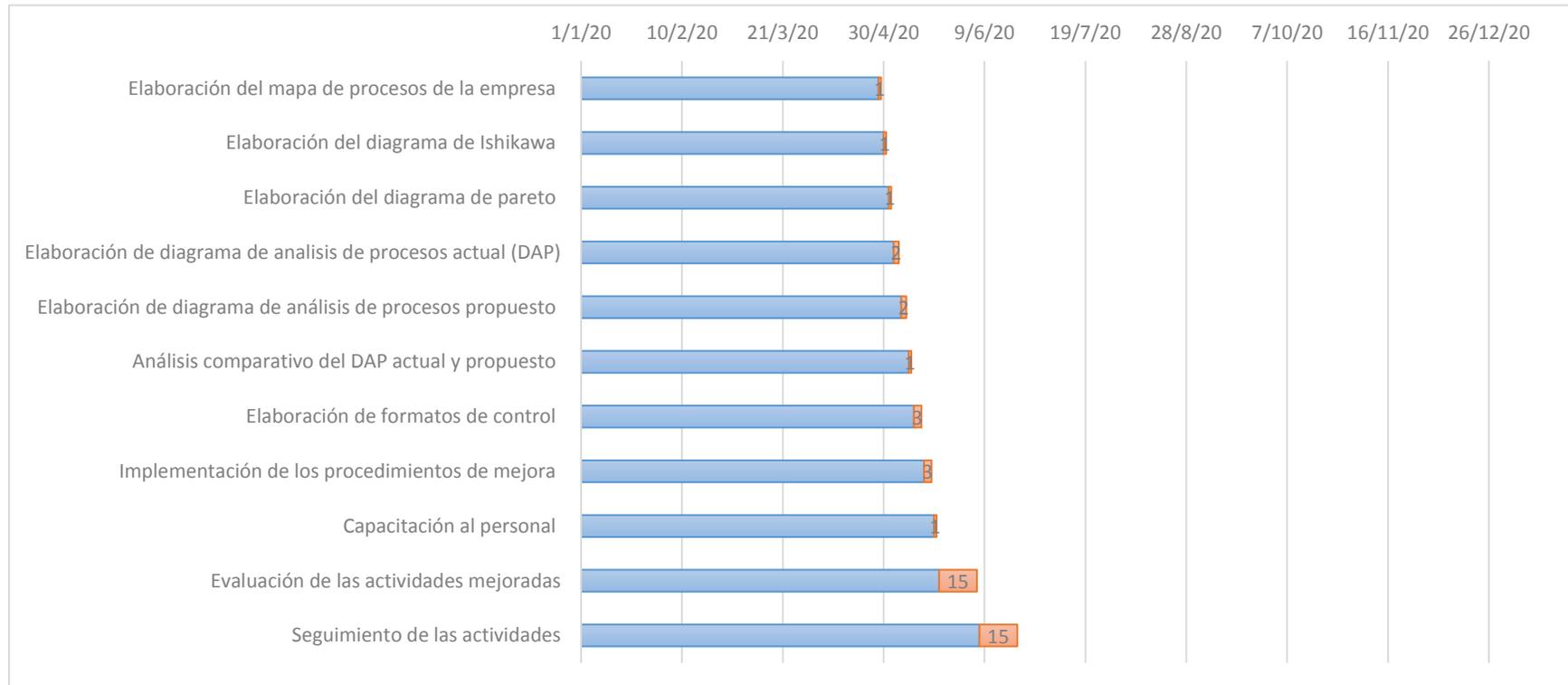


Figura 31. Diagrama de Gantt de las actividades del objetivo 3. Fuente: Elaboración propia

### 4.3 Discusión

De acuerdo a los procesos que integran la gestión de almacén, se identificaron problemas que radican específicamente en la preparación de pedidos y despacho, siendo estos la falta de capacitación del personal que involucra la falta de motivación y compromiso de los colaboradores para con la empresa, la inapropiada distribución de las áreas que corresponden a la función de preparación y despacho de pedidos dificultando el movimiento de mercadería en esas áreas causando demoras o confusiones que afectan la entrega de pedidos, y la existencia de productos no conformes a despachar que implica la falta de procedimientos de control y verificación de actividades que desempeña el personal en dichas áreas. Por ese motivo, la solución propuesta más adecuada es la gestión de procesos, que en base a los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo que se realizó, se logró establecer un objetivo para cada problema descrito.

Para reducir los errores en la preparación de pedidos a causa del poco conocimiento que tiene el personal o la falta de programas o talleres de instrucción, se implementó la elaboración de un plan de capacitación como la solución más adecuada, este plan está dirigido al mismo personal que cumple dicha función y está estructurado en 3 programas, cada uno con su contenido y objetivo a cumplir respectivo. La finalidad de esta propuesta es que el personal este apto para realizar eficientemente las funciones que le demanda su puesto, además de motivarlos constantemente y trazarles objetivos que les permita desarrollar su potencial y se sientan comprometidos con la empresa. De una forma más implícita, esta propuesta coincide con lo mencionado por Mamani (2015) en su investigación, ya que menciona en sus resultados que el personal no recibe capacitaciones en gestión de almacén, y propone la organización de talleres o programas de capacitación para hacer más eficiente el desempeño del personal.

De acuerdo a lo correspondiente al objetivo 2, para agilizar el movimiento de mercadería en las áreas de preparación y despacho de pedidos, se planteó una nueva distribución de áreas implementando herramientas de calidad como el diagrama de relación de actividades, que se elaboró para analizar los vínculos de causa y efectos de las 6 zonas a

mejorar; y el dibujo arquitectónico de la distribución actual y la propuesta para dichas áreas; además de ello, se obtuvo como evidencia de la propuesta la actualización de las señalizaciones para esas áreas y la aplicación del formato de control de pedidos despachados. En concordancia con la investigación de Ochoa (2018), propuso también un método para una nueva distribución, pero en este caso enfocado en las áreas de almacén, con su sistema de codificación respectivo.

Finalmente, para el tercer objetivo que es la elaboración de un plan de actividades para reducir la cantidad de productos no conformes a despachar, se utilizaron herramientas de calidad como el mapa de procesos, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto y diagrama de análisis de procesos (DAP), estas herramientas permitieron identificar los procedimientos de mejora que deben ser considerados en dicho proceso, para optimizar el desempeño de todas las áreas que implica la gestión de almacén. En coincidencia con la investigación de Cornejo y León (2017), establecieron como objetivo proponer una mejora para optimizar el desempeño del área de almacén central implementando las 5s como herramientas de calidad

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## 5.1 Conclusiones

Primera: En la presente investigación se propusieron estrategias en base a la solución propuesta que es la gestión de procesos para mejorar la gestión de almacén de la empresa comercializadora; se identificaron los problemas, se aplicaron los instrumentos y en base al análisis de los resultados se desarrollaron diferentes actividades como la implementación de un plan de capacitación el cual contara con 3 programas que se llevarán a cabo en semanas consecutivas; la nueva distribución propuesta para las áreas de preparación y despacho de pedidos; y finalmente la implementación de un plan de actividades para un control más óptimo de estas. Todas las mejoras propuestas se desarrollaron con un fundamento teórico, antecedentes de investigaciones similares y con apoyo de herramientas que mejorarán la calidad del servicio de la empresa comercializadora.

Segunda: Para determinar el diagnóstico de la situación de la empresa se analizaron los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento, se identificó la existencia de necesidades para implementar un plan de capacitación dirigida al personal que realiza la función de preparación y despacho de pedidos, para conocer la distribución actual de las áreas de preparación y despacho se elaboró el plano de la primera planta en donde se muestran las medidas de cada área y además cómo está distribuido actualmente, elaborándose también un diagrama relacional de actividades para conocer la relación de proximidad o lejanía que existe entre dichas áreas, se determinó que su distribución no era la apropiada. Por último, para determinar la generación de los productos no conformes, se elaboraron distintos formatos como el mapa de procesos, diagrama de Ishikawa y de Pareto, y diagrama de análisis de procesos (DAP) enfocados en la preparación de pedidos y despacho, lográndose determinar que las existencias de productos no conformes generan la insatisfacción del cliente.

Tercera: Los factores de mayor incidencia identificados en la gestión de almacén de la empresa comercializadora radican en los procesos de preparación de pedidos y despacho. El primer factor incidente es la falta de capacitación del personal que realiza dicho proceso, debido a que continuamente se dan errores en la conformación de un pedido ya sea por las características producto, marca o cantidad solicitada, además de ello existe una falta de supervisión y control de las actividades realizadas. El segundo factor identificado es la inapropiada distribución de las áreas ya mencionadas, esto dificulta el movimiento de entrada y salida de mercadería causando demoras en la preparación de pedidos. Finalmente, el tercer factor identificado es la existencia de productos no conformes, esto es básicamente generado tanto por la falta de capacitación del personal y por la existencia de actividades innecesarias que no solo causan demoras en los procesos, sino que como consecuencia producen la insatisfacción del cliente.

Cuarta: Con la implementación de la gestión de procesos como solución propuesta para la empresa comercializadora, se esperan resultados óptimos que influyan en la buena gestión de almacén. La realización del plan de capacitación logrará que el personal esté apto para realizar una función más eficiente, la nueva distribución del área logrará agilizar el movimiento de mercadería dentro de las zonas de preparación y despacho de pedidos lográndose en un menor tiempo, y la implementación de formatos de control en conjunto con actividades que optimicen el tiempo, logrará que haya más orden en los procesos, funciones más eficaces, supervisiones más eficientes de los pedidos. En pocas palabras, se logrará optimizar el tiempo, el espacio y las funciones de los trabajadores convirtiéndolas en más eficaces y eficientes.

## 5.2 Sugerencias

Primera: Se sugiere implementar la gestión de procesos como solución, considerando cada una de las actividades y herramientas propuestas. Como se mencionó anteriormente esta investigación ha considerado fundamentos teóricos y antecedentes similares, que permitieron identificar el diagnóstico de los procesos afectados, en general, y también de cada actividad realizada. La empresa podrá mejorar sus procesos en un determinado tiempo logrando incrementar la satisfacción de sus clientes y llegando también a mantener su posición en el mercado; además de ello con el desarrollo de esta propuesta se podrá aportar y solucionar problemas similares que puedan tener otras empresas del mismo rubro.

Segunda: Se recomienda realizar constantes evaluaciones, ya sean mensuales o trimestrales, para determinar el diagnóstico de los procesos mejorados, debido a que en la empresa no se ha llevado un control adecuado de ellos, y con la implementación de la solución en conjunto con dichas evaluaciones se identificarán las actividades optimizadas y futuras mejoras continuas que se puedan dar. Si se diera el caso de alguna actividad o proceso que sea cambiado o modificado, debe considerarse y registrarse el cambio en los diagramas propuestos con el fin de que el orden y control de ellas se mantengan y optimice el trabajo.

Tercera: Se sugiere que cada alternativa de solución propuesta de acuerdo a los objetivos establecidos, conlleve un seguimiento para su adecuada implementación y desarrollo; de forma que lo propuesto no interfiera con las labores realizadas en la empresa y además se cumpla con el mejoramiento de sus actividades.

Cuarta: Sin ser menos importante, es recomendable que la gerencia general de la empresa en la labor conjunta con expertos en temas logísticos, evalúen la propuesta antes de su implementación con la finalidad de que se puedan aportar nuevas mejoras,

o críticas constructivas que se conviertan en nuevas oportunidades de mejora para el crecimiento de la empresa comercializadora.

**CAPÍTULO VI**  
**REFERENCIAS**

- Aguilera, C. (2000). Un Enfoque Gerencial de la Teoría de las Restricciones. *Estudios Gerenciales*, 2(18), 53-69. Extraído de:  
<https://www.redalyc.org/pdf/212/21207704.pdf>
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. (1ª ed.) Buenos Aires: Ediciones Gránica, Extraído de:  
[http://saludpublica.bvsp.org.bo/textocompleto/bvsp/boxp68/talento-humano\\_a.pdf](http://saludpublica.bvsp.org.bo/textocompleto/bvsp/boxp68/talento-humano_a.pdf)
- Alonso, E., Ocegueda, V. y Castro, E. (2006). *Teorías de las Organizaciones*. (1ª ed.) Jalisco: Umbral Editorial. Extraído de:  
<https://books.google.com.pe/books?id=2xu0n04hOSQC&printsec=frontcover&dq=teoria+de+las+organizaciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi5joXKi7bkAhVSvlkKHQOsBIEQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false>
- Anaya, J. (2008). *Almacenes: análisis, diseño y organización*. (1ª ed.) Madrid: Esic. Extraído de:  
[https://books.google.com.pe/books?id=ND-L5bo-5aYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=ND-L5bo-5aYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Arcelay, A. (1999). Gestión de procesos. *Calidad Asistencial*, 14 (2), 245-246. Extraído de:  
<http://www.calidadasistencial.es/images/gestion/biblioteca/302.pdf#page=4>
- Arrieta, J. (2011). Aspectos a considerar para una buena gestión en los almacenes de las empresas (Centros de distribución, CEDIS). *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 16(14), 83-96. Extraído de:  
<http://www.redalyc.org/pdf/3607/360733610006.pdf>
- Bedor, D. (2016). *Modelo de gestión logística para la optimización del proceso de bodega de producto terminado en la Empresa Industria Ecuatoriana de cables Incable S.A.*

*de la ciudad de Guayaquil*. (Proyecto de investigación para optar el grado de Magister en Administración de empresas). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. Extraído de:

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4549/1/T-UCSG-POS-MAE-108.pdf>  
aje%20organizacional&f=false

Brenes, P. (2015). *Técnicas de almacén*, (1ª ed.) España: Editorial Editex. Extraído de:

<https://books.google.com.pe/books?id=IO7JCQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gestion+de+almacen&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi-5Kn1odjiAhXwILkGHZqjCUcQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false>

Carvajal, L., García, J., Ormeño, J y Valverde, M. (2014). *Preparación de pedidos y venta de productos*, (1ª ed.). España: Editorial Editex. Extraído de:

[https://books.google.com.pe/books?id=-AQbBAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=-AQbBAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Cornejo, L. y León, F. (2017) *Propuesta de mejora para la optimización del desempeño del almacén central de Franco Supermercados*. (Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial). Universidad Católica San Pablo. Lima, Perú. Extraído de:

[http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15441/1/CORNEJO\\_CATACORA\\_MEL\\_OPT.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15441/1/CORNEJO_CATACORA_MEL_OPT.pdf)

Corral de Franco, Y. J. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Ciencias de la Educación*, 19(20), 228-247.

Correa, A., Gómez, R. & Cano, J. (2010). Gestión de almacenes y tecnologías de la información y comunicación (TIC). *Estudios Gerenciales*, 26(117), 145-171. <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215049679007.pdf>

Cuatrecasas, L. (2012) *Logística, Gestión de la cadena de suministros*. (1ª ed.) Madrid.

Extraído de:

[https://books.google.com.pe/books?id=PIKtMJQHv68C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=PIKtMJQHv68C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

De La Cruz, C. y Chong, L. (2014) Propuestas de mejora en la gestión de almacenes e inventarios en la empresa molinera tropical. (Tesis de investigación para optar el grado académico de magíster en Supply Chain Management). Lima, Perú.

Universidad del Pacífico. Extraído de:

[http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/984/Carlos\\_Tesis\\_maestria\\_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/984/Carlos_Tesis_maestria_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Elizalde, L. (2018). Gestión de almacenes para el fortalecimiento de la administración de inventarios. ESPOCH. Extraído de:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/almacenes-inventarios.html>

Escudero, J. (2014) *Logística de Almacenamiento*. España. Extraído de:

[https://books.google.com.pe/books?id=AnC6AwAAQBAJ&pg=PA29&dq=almacenamiento+\\*consiste&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj0uq-smYThAhXJxFkKHyoPCDAQ6AEILjAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=AnC6AwAAQBAJ&pg=PA29&dq=almacenamiento+*consiste&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj0uq-smYThAhXJxFkKHyoPCDAQ6AEILjAB#v=onepage&q&f=false)

García, A. (2012). *Almacenes. Planeación, organización y control*. México D.F., México: Trillas.

Ganivet, J. (2017), *UF0926 – Diseño y organización del almacén*. España, Editorial

Elearning S. L. ed.5.2 Extraído de:

<https://books.google.com.pe/books?id=Z35XDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Gonzales, I. (1998) *Compras y Almacenamiento: Aprovisionamiento. Módulo 4* Costa Rica,

Universidad Estatal a Distancia. Extraído de:

<https://books.google.com.pe/books?id=Ki7ZARS5mCcC&pg=PA40&dq=recepcion+de+mercaderia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi3jpfJntviAhWtrVvKHc5tAeYQ6AEIKDAA#v=onepage&q=recepcion%20&f=false>

Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGraw - Hill

Huguet, J., Pineda, Z. y Gómez, E. (2016) Mejora del sistema de gestión del almacén de suministros de una empresa productora de gases de uso medicinal e industrial. *Actualidad y Nuevas Tendencias* 9(17), 89-108. Extraído de: <http://www.redalyc.org/html/2150/215049679007/>

Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.

León, E. y Torre, A. (2016). *Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora para la gestión de almacenes e inventarios para una empresa de coberturas plásticas*. Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de posgrado.

Mamani, D. (2015). *Incidencia del control interno en la gestión del área de almacén en la municipalidad provincial de puno, 2012-2014* Perú, Universidad Nacional del Altiplano. Extraído de: [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2161/Mamani\\_Mamani\\_Dania\\_Luz.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2161/Mamani_Mamani_Dania_Luz.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Marín, M. (2015). *Preparación de pedidos y ventas de productos*. Madrid, España: Paraninfo, Extraído de: <https://books.google.com.pe/books?id=NMeoBwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

- Mora, L. (2011) *Gestión logística en centros de distribución, bodegas y almacenes*. Bogotá, Colombia. Ciencias Empresariales. Extraído de: <https://books.google.com.pe/books?id=hXs5DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Moya, M. (1999), *Control de inventarios. Investigación de Operaciones 4*. Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a Distancia, Extraído de: [https://books.google.com.pe/books?id=uG8\\_nuimuhAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=uG8_nuimuhAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Ochoa, I. (2018). *Gestión por procesos para mejorar el almacén de una empresa comercializadora de repuestos del sector automotriz, Lima – 2018*. (Tesis de para optar el título profesional de Ingeniero industrial y de gestión empresarial). Lima, Perú: Universidad Norbert Wiener. Extraído de: <http://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/2495/TESIS%20Ochoa%20Irwin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, M. (2006) *Almacenamiento de Materiales*. Barcelona, España. Marge books, (1ed) Extraído de: <https://books.google.com.pe/books?id=fnPDDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=%22gesti%C3%B3n+de+almacenes%22+almacenamiento&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjZ36XnjbHaAhXJQ5AKHVJMBNwQ6AEILTAB#v=onepage&q&f=false>
- Rubio, J. y Villarroel, S. (2012). *Gestión de pedidos y stock*. Madrid, España: Aula Mentor. [https://books.google.com.pe/books?id=1C8bAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q=gestion%20de%20almacen%20&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=1C8bAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=gestion%20de%20almacen%20&f=false)
- Silva, C. (2018) *Gestión de almacenes con tecnología WMS*, (Artículo Trabajo Final del programa de Especialización en Gerencia Logística Integral). Colombia, Universidad militar Nueva Granada. Extraído de:

<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17780>

Viramontes C. (2014), *Rediseño del sistema de gestión de un almacén: Caso: Grupo Harco* (Proyecto de investigación para optar el grado de Maestría en ingeniería) Hermosillo, Sonora, México. Universidad de Sonora, División de Ingeniería. Extraído de: [http://www.repositorioinstitucional.uson.mx/bitstream/handle/unison/552/viramonte\\_sgarciacarmengissellem.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.repositorioinstitucional.uson.mx/bitstream/handle/unison/552/viramonte_sgarciacarmengissellem.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Wheelen, T. y Hunger, D. (2007), *Administración Estratégica Y Política de Negocios* [https://books.google.com.pe/books?id=UyYks\\_L0Wr8C&pg=PA9&dq=teor%C3%ADa+del+aprendizaje+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjVs-Sh-dzgAhWFY98KHXq4BukQ6AEIQTAF#v=onepage&q=teor%C3%ADa%20del%20aprendiz](https://books.google.com.pe/books?id=UyYks_L0Wr8C&pg=PA9&dq=teor%C3%ADa+del+aprendizaje+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjVs-Sh-dzgAhWFY98KHXq4BukQ6AEIQTAF#v=onepage&q=teor%C3%ADa%20del%20aprendiz)

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de la investigación

### Título: Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Gestión de almacén				
		Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿Cómo mejorar la gestión de almacén en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, 2019?	Proponer estrategias para mejorar la gestión de almacén en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, 2019.	Recepción	Productos conformes	1-5	Likert	Comprensivo
			Pedidos recibidos	1-5	Likert	Comprensivo
		Almacenamiento	Utilización del almacén	1-5	Likert	Comprensivo
			Calidad de entrega de pedidos	1-5	Likert	Comprensivo
		Preparación de pedidos	Empleo adecuado de las herramientas del almacén	1-5	Likert	Comprensivo
			Tiempo de preparación de pedido	1-5	Likert	Comprensivo
		Despacho	Nivel de cumplimiento de despacho	1-5	Likert	Comprensivo
			Cantidad de pedidos despachados	1-5	Likert	Comprensivo
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría 2: Gestión de procesos				
		Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿Cómo es la gestión de almacén en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, 2019?	Diagnosticar la gestión de almacén en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, 2019.	Implementación de plan de capacitación	% Asistencia			
			% Aprobación			
			Efectividad de aprendizaje (nota)			
¿Cuáles son los factores de mayor incidencia en la gestión de almacén en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, 2019?	Explicar los factores de mayor incidencia en la gestión de almacén en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, 2019.	Distribución de las áreas de preparación y despacho de pedidos	% Rechazos de pedidos			
			% Documentación sin problemas			
			% Nivel de cumplimiento de despacho			

¿Cómo las estrategias influyen en la gestión de almacén en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, 2019?	Predecir la influencia de las estrategias en la gestión de almacén en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, 2019.		Plan de actividades para productos no conformes	% Entregas conformes					
				% Entregas a tiempo					
				% Reclamos resueltos					
<b>Tipo, nivel y método</b>		<b>Población, muestra y unidad informante</b>		<b>Técnicas e instrumentos</b>		<b>Procedimiento y análisis de datos</b>			
<b>Sintagma:</b> Holístico  <b>Tipo:</b> Proyectivo  <b>Nivel:</b> Comprensivo  <b>Método:</b> Inductivo y Deductivo	<b>Población</b>		Trabajadores de la empresa (cuantitativo)	Técnicas	Encuesta (cuantitativo)	a) Permiso de la empresa y selección del problema b) Búsqueda de la información c) Elaboración del plan de tesis d) Elaboración del instrumento de investigación e) Aplicación del instrumento de investigación f) Procesamiento de las respuestas del instrumento g) Análisis de los datos obtenidos de los instrumentos h) Diagnóstico (Triangulación de los datos) i) Elaboración de la propuesta de solución j) Conclusiones y recomendaciones			
								Jefes de la empresa (cualitativo)	
	<b>Muestra</b>		Trabajadores del almacén (cuantitativo)	Instrumentos	Cuestionario (cuantitativo)				
								Jefes (cualitativo)	
	<b>Unidad informante:</b>		Trabajadores a encuestar (cuantitativo)	Guía de entrevista (cualitativo)	Análisis de datos				
								Jefes a entrevistar (cualitativo)	
Jefes a entrevistar (cualitativo)		Trabajadores a encuestar (cuantitativo)	Guía de entrevista (cualitativo)	Análisis de datos	Análisis de respuesta de cuestionario de entrevista				

**Anexo 2: Evidencias de la propuesta****Evidencias del objetivo 1****Formato de lista de asistencia para capacitación de personal**

LOGO	Formato de Lista de asistencia para Capacitación de personal	Código: AM-RA-001-2019
		Versión 01
		Página 1 de 1

Hoja \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

**LISTA DE ASISTENCIA**

PROGRAMA N°: \_\_\_\_\_ TEMA: \_\_\_\_\_  
 RESPONSABLE \_\_\_\_\_ DURACIÓN: \_\_\_\_\_ HORARIO: \_\_\_\_\_  
 PERIODO: \_\_\_\_\_ LUGAR \_\_\_\_\_

No.	NOMBRE DEL PARTICIPANTE	PUESTO Y ÁREA DE TRABAJO	FIRMA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			

\_\_\_\_\_  
NOMBRE y FIRMA DEL RESPONSABLE\_\_\_\_\_  
NOMBRE y FIRMA DEL COORDINADOR

Manual de capacitación para personal de almacén

LOGO DE LA EMPRESA

# MANUAL DE CAPACITACIÓN

## PARA PERSONAL DE ALMACÉN

Preparación y despacho de pedidos



¿Qué consideraciones debemos tomar para la preparación de un pedido?

Nombre de los autores  
Fecha

# Índice

## I. MANIPULACIÓN Y CONFORMACIÓN DE PEDIDOS

- Manipulación y conservación de productos
- Optimización y verificación de productos
- Registro y comprobación de pedidos

## II. PREPARACIÓN DE PEDIDOS PARA LA EXPEDICIÓN

- Operativa básica en la preparación de pedidos
- Simbología básica e interpretación en la presentación de mercancías
- Documentación para la preparación de pedidos
- Herramientas y medios para la preparación de pedidos

## III. PRESENTACIÓN Y EMBALAJE DE PRODUCTOS

- El embalaje
- Uso eficiente del embalaje
- Acondicionamiento eficiente del embalaje
- Sistemas de embalaje
- Preparación de riesgos laborales en la preparación de pedidos
- Higiene postural



**Evidencias del objetivo 2****Formato de control de pedidos despachados**

LOGO	Formato de Control de pedidos despachados	Código: AM-RA-002-2019
		Versión 01
		Página 1 de 1

Hoja \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

**PEDIDOS DESPACHADOS**
 ÁREA:  Lima  Provincia      DÍA: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

No.	Cliente	N° factura	Guía de remisión	N° Ítems	Descripción	Entregado por	Firma
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							

19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							

NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE

## Señalizaciones para áreas de preparación y despacho de pedidos

Señales de advertencia básica de seguridad	
	
Riesgo eléctrico	Peligro en general

Señales de socorro			
			
Señales indicativas – dirección que deben seguirse			
			
Primeros auxilios	Teléfono de salvamento	Salida de emergencia	Salida de emergencia

### Señales complementaria de riesgo



Señalización efectuada bajo franjas amarillas y negras, con una inclinación de 45° aproximadamente

### Señales de prohibición



Prohibido fumar



Prohibido arrojar basura al  
piso



Prohibido comer o beber



Entrada prohibida a personas  
no autorizadas

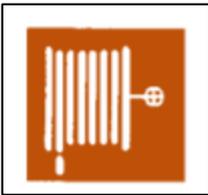


Prohibido pasar a los peatones



No encender fuego

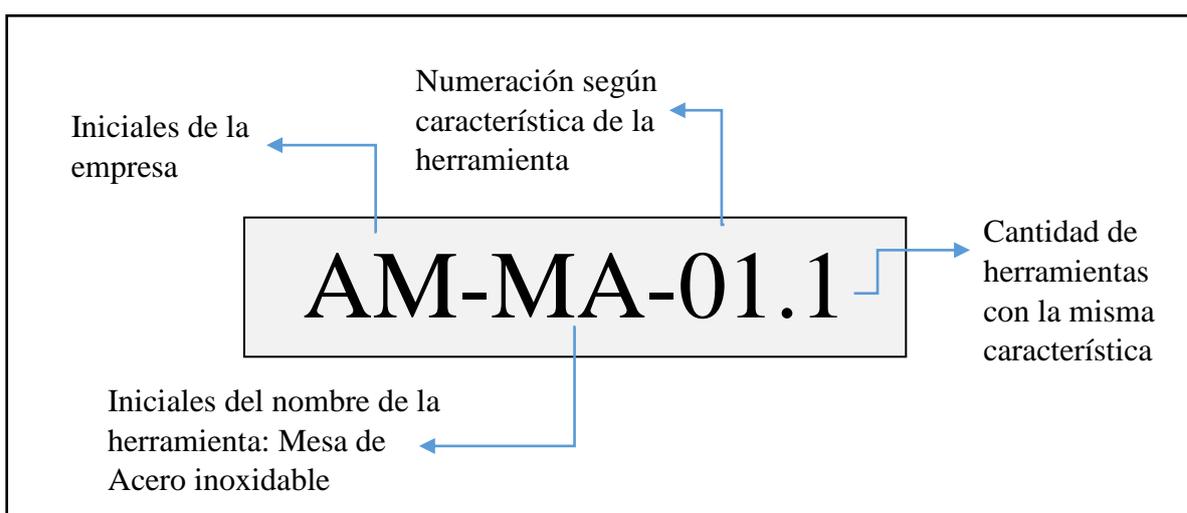
Señales de obligación		
		
Protección obligatoria de cabeza	Protección obligatoria de manos	Uso obligatorio de tachos de basura
		
Protección obligatoria de pies	Obligación general	Uso obligatorio de faja

Señales relativas a los equipos de lucha contra incendios			
			
Manguera para incendios	Escalera de mano	Señales indicativas	
			
Extintor	Teléfono para la lucha contra incendios	Señales indicativas	

**Señalizaciones para áreas de preparación y despacho de pedidos**



### Codificación para herramientas



### Evidencias del objetivo 3





<b>LOGO</b>	<b>FORMATO DE QUEJAS Y RECLAMOS</b>	Código: AM-RA-004-2019
		Versión 01
		Página 1 de 1
QUEJAS <input type="checkbox"/>	RECLAMOS <input type="checkbox"/>	<b>Código: FQR0001-2019</b>
<b>INFORMACIÓN DEL CLIENTE</b>		
Fecha:		
Nombres y Apellidos / Empresa:		
Número DNI / RUC:		
Por cuál medio de contacto desea recibir respuesta:		
<input type="checkbox"/> Escrito	Dirección de correspondencia:	
<input type="checkbox"/> Correo Electrónico	Correo electrónico:	
<input type="checkbox"/> Telefónico	Teléfono Fijo o móvil:	
Marque con una X si pertenece a alguno de los siguientes grupos poblacionales:		
Discapacidad <input type="checkbox"/>	Adulto Mayor <input type="checkbox"/>	Desplazado <input type="checkbox"/>
Veterano Fuerza Pública <input type="checkbox"/>	Mujer Gestante <input type="checkbox"/>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>		
(Resuma brevemente el asunto de esta comunicación, manifestando claramente los hechos en forma concreta)		

### Anexo 3: Artículo de investigación

Guayaquil, 27 de junio de 2019

Rupay Velazco Merlin Stefanny  
Correa Rosales César Marcelo  
Rivas Flores Kiara Alessandra  
Salvatierra Garamendi Miriam Erica

*Universidad Privada Norbert Weiner*

Estimados autores,

Nos complace comunicarles que después de analizar el resumen de su ponencia: **Propuesta de políticas para reducir el riesgo de pérdida de información en la plataforma Cloud office 365 en una empresa comercial**, el Comité Científico de la IV CONFERENCIA INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN MULTIDISCIPLINARIA considera que reúne las condiciones para ser aceptados como ponentes en el evento.

Para publicar su trabajo en Innova, deberán enviarlo hasta el 12 de julio para el proceso de revisión de la revista, para ser evaluado con el sistema de revisión de par ciego.

La conferencia se realizará, en el Hotel Sheraton de Guayaquil el 16 y 17 de julio de 2019. Para obtener información más detallada sobre la conferencia y alojamiento, por favor ingresar a la página web de la CIIM [www.ciim-uide.com](http://www.ciim-uide.com)

Nos sentiremos honrados de compartir con ustedes estos días de intercambio de experiencias y sirva además este marco, para debatir reflexiones y criterios en torno a los ejes temáticos del evento.

Gracias por participar en la Conferencia Internacional de Investigación Multidisciplinaria 2019.



Comité Científico  
CIIM 2019



**CUESTIONARIO DE LA PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DE ALMACÉN EN  
TRABAJADORES DEL ÁREA DE ALMACÉN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA  
DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS E INSTRUMENTAL MÉDICO, LIMA - 2019**

**INSTRUCCIÓN:** Estimado trabajador, este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre La percepción de la gestión de almacén que se percibe en su centro de trabajo. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

Sexo:                                    Masculino ( )                                    Femenino ( )  
 Edad:                                    25-30 años ( )                                    30-35 años ( )                                    35 a más ( )  
 Experiencia:                                    Menor a 1 año ( )                                    Entre 1 año a 3 ( )                                    De 3 años a más ( )  
 Condición de Contrato:                                    Nombrado ( )                                    Contratado ( )

**INDICACIONES:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	<b>SUBCATEGORÍA RECEPCIÓN</b>					
1	¿Considera Ud. Que al recepcionar los productos se verifica correctamente su conformidad?	1	2	3	4	5
2	¿Considera Ud. Que los productos que llegan al almacén, están en buen estado?	1	2	3	4	5
3	¿Considera Ud. Que se lleva un conteo físico de los productos cotejados con la orden de compra respectiva?	1	2	3	4	5
4	¿Cree Ud. Que se lleva un registro documental de los productos que son recepcionados?	1	2	3	4	5
5	¿Considera Ud. Que el horario de recepción de productos es el adecuado?	1	2	3	4	5
<b>SUBCATEGORÍA ALMACENAMIENTO</b>						

6	¿Cree Ud. Que se respeta la asignación de espacio de los productos en el almacén?	1	2	3	4	5
7	¿Considera Ud. Que las estanterías están correctamente estructuradas de acuerdo al tipo de producto?	1	2	3	4	5
8	¿Cree Ud. Que el personal utiliza una metodología de cómo se deben ubicar los productos en el almacén (slotting)?	1	2	3	4	5
9	¿Cree Ud. Que se ubican los productos de acuerdo a la rotación de los mismos?	1	2	3	4	5
10	¿Considera Ud. Que el uso de un software mejoraría el flujo de entrada y salida de la mercadería?	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA PREPARACIÓN DE PEDIDOS</b>						
11	¿Cree Ud. Que el tiempo de preparación de pedidos es adecuado, sin generar retrasos?	1	2	3	4	5
12	¿Considera Ud. Que el personal asignado a la preparación de pedidos está capacitado para realizar dicha función?	1	2	3	4	5
13	¿Cree Ud. Que el proceso de preparación de pedidos se realiza en el tiempo estipulado	1	2	3	4	5
14	¿Considera Ud. Que se usan las herramientas adecuadas para la preparación de pedidos?	1	2	3	4	5
15	¿Cree Ud. Que se utiliza una forma de embalaje adecuada de acuerdo a cada tipo de producto?	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA DESPACHO</b>						
16	¿Cree Ud. Que los productos se despachan en el tiempo estipulado?	1	2	3	4	5
17	¿Cree Ud. Que los productos que se despachan coinciden con la información de la guía de remisión?	1	2	3	4	5
18	¿Considera Ud. Que los productos despachados no son devueltos por problemas de empaque?	1	2	3	4	5
19	¿Cree Ud. Que la zona de despacho es la apropiada para realizar dicha labor?	1	2	3	4	5
20	¿Considera Ud. Que es necesario la elaboración del reporte de los productos despachados?	1	2	3	4	5

**Muchas gracias**

## Anexo 5: Instrumento cualitativo

### Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Actualmente como creen Ud. Que se está llevando la conformidad de los productos que son recepcionados? ¿Le parece adecuado?
2	¿Considera Ud. Que se está aprovechando el espacio de almacenamiento en su máxima capacidad? O que otras áreas podría utilizar?
3	¿Considera Ud. Adecuado, que el personal de almacén utilice estrategias para la ubicación de los productos? ¿Influye esto positivamente en la gestión de almacén?
4	¿Considera Ud. Que la tecnología es una herramienta necesaria para el control de mercadería en el almacén? ¿Por qué?
5	¿Cuál es el tiempo promedio que debe tardar la preparación de pedido y por qué motivos cree Ud. Que existen errores y/o demoras en el embalaje?
6	¿Las herramientas existentes en el almacén son adecuadas para la preparación de los pedidos? ¿Considera Ud. Que el personal le da un buen uso?
7	¿Cree Ud. Que la satisfacción del cliente esta relacionada directamente con el producto y la función de despacho? ¿Considera al tiempo y a la información recibida como sus factores con más relevancia?
8	¿Considera Ud. Que todos los pedidos solicitados en el día son despachados? Si no fuera el caso ¿Cuál cree Ud. Que sería la principal razón por la que no se cumplen con la entrega de los pedidos a tiempo?

Observaciones

.....
.....
.....

## Anexo 6: Base de datos

Nro de encuestados		30									
	f	f	f	f	f		%	%	%	%	%
Item	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Item	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. ¿Considera Ud. Que al recepcionar los productos se verifica correctamente su conformidad?	11	18	1	0	0	1. ¿Considera Ud. Que al recepcionar los productos se verifica correctamente su conformidad?	36.67%	60.00%	3.33%	0.00%	0.00%
2. ¿Considera Ud. Que los productos que llegan al almacén, están en buen estado?	14	13	2	1	0	2. ¿Considera Ud. Que los productos que llegan al almacén, están en buen estado?	46.67%	43.33%	6.67%	3.33%	0.00%
3. ¿Considera Ud. Que se lleva un conteo físico de los productos cotejados con la orden de compra respectiva?	12	16	2	0	0	3. ¿Considera Ud. Que se lleva un conteo físico de los productos cotejados con la orden de compra respectiva?	40.00%	53.33%	6.67%	0.00%	0.00%
4. ¿Cree Ud. Que se lleva un registro documental de los productos que son recepcionados?	12	12	6	0	0	4. ¿Cree Ud. Que se lleva un registro documental de los productos que son recepcionados?	40.00%	40.00%	20.00%	0.00%	0.00%
5. ¿Considera Ud. Que el horario de recepción de productos es el adecuado?	5	7	8	8	2	5. ¿Considera Ud. Que el horario de recepción de productos es el adecuado?	16.67%	23.33%	26.67%	26.67%	6.67%

6. ¿Cree Ud. Que se respeta la asignación de espacio de los productos en el almacén?	18	11	0	1	0	6. ¿Cree Ud. Que se respeta la asignación de espacio de los productos en el almacén?	60.00%	36.67%	0.00%	3.33%	0.00%
7. ¿Considera Ud. Que las estanterías están correctamente estructuradas de acuerdo al tipo de producto?	5	24	1	0	0	7. ¿Considera Ud. Que las estanterías están correctamente estructuradas de acuerdo al tipo de producto?	16.67%	80.00%	3.33%	0.00%	0.00%
8. ¿Cree Ud. Que el personal utiliza una metodología de cómo se deben ubicar los productos en el almacén (slotting)?	0	16	7	7	0	8. ¿Cree Ud. Que el personal utiliza una metodología de cómo se deben ubicar los productos en el almacén (slotting)?	0.00%	53.33%	23.33%	23.33%	0.00%
9. ¿Cree Ud. Que se ubican los productos de acuerdo a la rotación de los mismos?	0	22	3	0	0	9. ¿Cree Ud. Que se ubican los productos de acuerdo a la rotación de los mismos?	0.00%	73.33%	10.00%	0.00%	0.00%
10. ¿Considera Ud. Que el uso de un software mejoraría el flujo de entrada y salida de la mercadería?	14	15	1	0	0	10. ¿Considera Ud. Que el uso de un software mejoraría el flujo de entrada y salida de la mercadería?	46.67%	50.00%	3.33%	0.00%	0.00%
11. ¿Cree Ud. Que el tiempo de preparación de pedidos es adecuado, sin generar retrasos?	0	14	8	3	5	11. ¿Cree Ud. Que el tiempo de preparación de pedidos es adecuado, sin generar retrasos?	0.00%	46.67%	26.67%	10.00%	16.67%
12. ¿Considera Ud. Que el personal asignado a la preparación de pedidos está capacitado para realizar dicha función?	0	1	2	5	22	12. ¿Considera Ud. Que el personal asignado a la preparación de pedidos está capacitado para realizar dicha función?	0.00%	3.33%	6.67%	16.67%	73.33%

13. ¿Cree Ud. Que el proceso de preparación de pedidos se realiza en el tiempo estipulado	1	21	8	0	0	13. ¿Cree Ud. Que el proceso de preparación de pedidos se realiza en el tiempo estipulado	3.33%	70.00%	26.67%	0.00%	0.00%
14. ¿Considera Ud. Que se usan las herramientas adecuadas para la preparación de pedidos?	12	18	0	0	0	14. ¿Considera Ud. Que se usan las herramientas adecuadas para la preparación de pedidos?	40.00%	60.00%	0.00%	0.00%	0.00%
15. ¿Cree Ud. Que se utiliza una forma de embalaje adecuada de acuerdo a cada tipo de producto?	5	21	5	5	0	15. ¿Cree Ud. Que se utiliza una forma de embalaje adecuada de acuerdo a cada tipo de producto?	16.67%	70.00%	16.67%	16.67%	0.00%
16. ¿Cree Ud. Que los productos se despachan en el tiempo estipulado?	5	21	4	0	0	16. ¿Cree Ud. Que los productos se despachan en el tiempo estipulado?	16.67%	70.00%	13.33%	0.00%	0.00%
17. ¿Cree Ud. Que los productos que se despachan coinciden con la información de la guía de remisión?	0	17	4	9	0	17. ¿Cree Ud. Que los productos que se despachan coinciden con la información de la guía de remisión?	0.00%	56.67%	13.33%	30.00%	0.00%
18. ¿Considera Ud. Que los productos despachados no son devueltos por problemas de empaque?	0	12	12	6	0	18. ¿Considera Ud. Que los productos despachados no son devueltos por problemas de empaque?	0.00%	40.00%	40.00%	20.00%	0.00%
19. ¿Cree Ud. Que la zona de despacho es la apropiada para realizar dicha labor?	0	2	3	4	21	19. ¿Cree Ud. Que la zona de despacho es la apropiada para realizar dicha labor?	0.00%	6.67%	10.00%	13.33%	70.00%
20. ¿Considera Ud. Que es necesario la elaboración del reporte de los productos despachados?	25	4	1	0	0	20. ¿Considera Ud. Que es necesario la elaboración del reporte de los productos despachados?	83.33%	13.33%	3.33%	0.00%	0.00%

## Anexo 7: Transcripción de las entrevistas

### Entrevistado1 (Entv.1) Jefe de recepción de mercaderías

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Actualmente como creed Ud. Que se está llevando la conformidad de los productos que son recepcionados? ¿Le parece adecuado?	Si me parece adecuado, la recepción viene de acuerdo al pedido, desde que hemos empezado el año se ha recepcionado de acuerdo a la orden y no ha ocurrido ningún inconveniente, se está trayendo lo que se está pidiendo.
2	¿Considera Ud. Que se está aprovechando el espacio de almacenamiento en su máxima capacidad? O que otras áreas podría utilizar?	Está conforme, se han hecho ampliaciones de los almacenes para recepcionar de acuerdo a lo que pedimos, las ampliaciones son recientes, se realizaron hace un mes y medio. No se ocuparían otras áreas para el almacén.
3	¿Considera Ud. Adecuado, que el personal de almacén utilice estrategias para la ubicación de los productos? ¿Influye esto positivamente en la gestión de almacén?	Es adecuado porque si necesitan estrategias para poder distribuir la mercadería en los almacenes, tal como lo piden. Sin embargo, la mercadería ya está separada por paneles y por racks, el personal se adapta a lo establecido por los encargados y al sistema de la empresa. Si influiría, pero deben regirse a lo que se establece.
4	¿Considera Ud. Que la tecnología es una herramienta necesaria para el control de mercadería en el almacén? ¿Por qué?	Así es, la tecnología es una herramienta esencial, hoy en día nos va ayudar a controlar el ingreso y salida de la mercadería, los lotes, los que están en buen y mal estado, para realizar los respectivos cambios. Actualmente contamos con un sistema privado, el cual utilizamos en todos los almacenes y área en general.
5	¿Cuál es el tiempo promedio que debe tardar la preparación de pedido y por qué motivos cree Ud. Que existen errores y/o demoras en el embalaje?	Por cliente, es dependiendo entre 5 a 8 minutos, puede haber demoras por la saturación de clientes, por los lotes; tenemos que entregar pedidos con la movilidad a Lima y provincia, se juntan los pedidos y se generan demoras. En el embalaje se da la demora de acuerdo a las cantidades de cajas que se tienen para entregar al cliente, hay clientes que piden cajas o bolsas, se buscan, se arman y se desarman cajas y ahí es donde genera más retraso. En general el personal demora el tiempo necesario para la preparación de pedidos.
6	¿Las herramientas existentes en el almacén son adecuadas para la preparación de los pedidos? ¿Considera Ud. Que el personal le da un buen uso?	Así es, en el almacén contamos con carretas, patos, estocas para el traslado del material pesado, y canastillas para trasladar materiales delicados. En la preparación de pedidos se realiza todo el trabajo manual y solo con cinta de embalaje. El personal si le da un buen uso, llevamos años trabajando con este tipo de herramientas, y no podemos colocar otras porque ya nos adaptamos a ellas.
7	¿Cree Ud. Que la	No, generalmente el cliente está satisfecho por los

	satisfacción del cliente está relacionada directamente con el producto y la función de despacho? ¿Considera al tiempo y a la información recibida como sus factores con más relevancia?	precios más que por la atención, porque obviamente como hay saturación, ciertas veces se quejan, pero de igual forma vienen, porque nosotros vendemos a un precio competitivo y otras empresas no lo tienen, Si considero relevante dichos factores, pero solo ha habido disconformidades por el factor tiempo y no por la información de acuerdo a cada entrega.
8	¿Considera Ud. Que todos los pedidos solicitados en el día son despachados? Si no fuera el caso ¿Cuál cree Ud. Que sería la principal razón por la que no se cumplen con la entrega de los pedidos a tiempo?	Así es, se cumple con la entrega de los pedidos en el día ya sea personalmente o con la movilidad, en todo caso si hubiera algún inconveniente de demora, se maneja directamente con el cliente sin ningún inconveniente. La principal razón por la que no se llegara a cumplir con la entrega de un pedido sería a causa de un factor externo ya sea por el propio cliente o por el sobrecargo de trabajo que corresponde a la entrega de pedidos destinados a provincia.

## Entrevistado1 (Entv.2) Jefe de almacenes

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Actualmente como creed Ud. Que se está llevando la conformidad de los productos que son recepcionados? ¿Le parece adecuado?	La conformidad de los productos se da a un 90%, cuando se genera una orden de compra aparece un número de registro con fecha de vencimiento de registro de lo que se está pidiendo, por ejemplo, esa orden ingresa de 3 productos que se piden al proveedor, dos productos llegan bien y uno no, entonces eso malogra mi pedido. No con todas las empresas sucede lo mismo, pero al día, de los 15 proveedores que llegan, dos o tres productos llegan mal, básicamente lo consideramos como factor externo. Sin embargo, la conformidad que nosotros damos a los productos recepcionados es adecuada, cumplimos con todos los procesos establecidos.
2	¿Considera Ud. Que se está aprovechando el espacio de almacenamiento en su máxima capacidad? O que otras áreas podría utilizar?	Si se está aprovechando la máxima capacidad del almacén, tenemos almacenes que se han ampliado recientemente. Por ende, no ocuparíamos otras áreas para la función de almacenamiento.
3	¿Considera Ud. Adecuado, que el personal de almacén utilice estrategias para la ubicación de los productos? ¿Influye esto positivamente en la gestión de almacén?	Si influye en la gestión de almacén, para el responsable del almacén la distribución de los productos si favorece, pero no es una función sencilla. Nosotros contamos con un sistema que distribuye automáticamente los productos, pero el personal se memoriza la ubicación de los productos y eso en ciertas veces no resulta favorable, entonces se puede decir que hay trabajadores que si usan su criterio para ubicar los productos, como hay quienes no. No me parece muy adecuado.
4	¿Considera Ud. Que la tecnología es una herramienta necesaria para el control de mercadería en el almacén? ¿Por qué?	Si es una herramienta necesaria, porque me permite tener mi inventario al 100%, no hay cruce de información, los lotes salen correctamente, todo se carga en el sistema y es conforme.
5	¿Cuál es el tiempo promedio que debe tardar la preparación de pedido y porqué motivos cree Ud. Que existen errores y/o demoras en el embalaje?	Yo pienso que es depende de la cantidad de ítems que haya en una factura, hay clientes que tienen 7 u 8, hasta 10 facturas, y cada factura sale de diferentes almacenes, y luego juntar la mercadería es un poco difícil, muy aparte cuando es “hora punta” en la empresa se hace un caos, se llena ventas, se llena despacho, aglomeración de clientes y hay problemas de cardex. Sin embargo, en promedio un ítem puede demorar 2 minutos en ser preparados. En el embalaje no existen errores, pero si se dan errores en la preparación, sacan mercadería con lotes equivocados y ello puede causar las demoras en el embalaje.
6	¿Las herramientas	Si son adecuadas, el personal si le da un buen uso, el

	<p>existentes en el almacén son adecuadas para la preparación de los pedidos? ¿Considera Ud. Que el personal le da un buen uso?</p>	<p>personal que está en los almacenes tiene todas las herramientas necesarias y si hay alguna que está faltando s debe de comprar porque lo necesitan. Los responsables del área de dirección técnica capacitan una vez al mes sobre la utilización de las herramientas.</p>
7	<p>¿Cree Ud. Que la satisfacción del cliente está relacionada directamente con el producto y la función de despacho? ¿Considera al tiempo y a la información recibida como sus factores con más relevancia?</p>	<p>Nos falta hacer el proceso de que el cliente se vaya satisfecho de la empresa, normalmente no se va satisfecho por la demanda, sobre todo en las horas punta cuando se le atiende el producto lo quieren ya, en 2 minutos, pero no se puede por la cantidad de facturas que se están emitiendo o están en pleno proceso de emitirse. El tiempo y la información que se recibe en el área de despacho si se consideran como factores relevantes que influye en la satisfacción del cliente.</p>
8	<p>¿Considera Ud. Que todos los pedidos solicitados en el día son despachados? Si no fuera el caso ¿Cuál cree Ud. Que sería la principal razón por la que no se cumplen con la entrega de los pedidos a tiempo?</p>	<p>Si se cumplen con todos los pedidos de ventas que deben ser despachados en el día, sin embargo, si han ocurrido casos en los que un pedido no ha sido despachado, pero ello se escapa de nuestras manos, por ejemplo tenemos diez facturas sobre todo para el área de provincia, vamos a la agencia y no están atendiendo o existen inconvenientes con el sistema. La principal razón por la que no se llegue a cumplir con un pedido es debido a factores externos.</p>

### **Entrevistado1 (Entv.3) Jefe de preparación y despacho de pedidos**

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Actualmente como creed Ud. Que se está llevando la conformidad de los productos que son recepcionados? ¿Le parece adecuado?	Si es adecuada, tenemos en el área de recepción el proceso adecuado para los tipos de productos que se reciben sean documentados; además, contamos con almacenes de productos controlados y de temperatura ambiente.
2	¿Considera Ud. Que se está aprovechando el espacio de almacenamiento en su máxima capacidad? O que otras áreas podría utilizar?	Actualmente estamos trabajando con la capacidad máxima, hace poco tuvimos la ampliación de 3 almacenes por un tema de capacidad de almacenamiento para poder tener mayor factibilidad para almacenar nuestros productos. No es necesario tomar otras áreas para almacenamiento porque ya tenemos las ampliaciones de dichos almacenes.
3	¿Considera Ud. Adecuado, que el personal de almacén utilice estrategias para la ubicación de los productos? ¿Influye esto positivamente en la gestión de almacén?	Actualmente manejamos el tema de ubicación mediante el sistema, podemos dar una ubicación exacta al producto para ser fácilmente encontrado ya sea por un personal que esté a cargo o un personal de reemplazo temporal que pueda apoyar, en el caso que le suceda algo al encargado de dicho almacén. Si influiría positivamente, se le da la confianza al personal de almacén, cumple con la responsabilidad de tener los productos en buenas condiciones para que nos de su conformidad completa de los mismos.
4	¿Considera Ud. Que la tecnología es una herramienta necesaria para el control de mercadería en el almacén? ¿Por qué?	Por supuesto que sí, anteriormente trabajábamos con el sistema manual en la cual tomaba más tiempo y a veces sucedía lo del error humano, cuando se cambió al sistema mecanizado fue mucho más factible y mucho más fácil el flujo de acceso de mercadería al sistema y para el control de productos en los almacenes.
5	¿Cuál es el tiempo promedio que debe tardar la preparación de pedido y porqué motivos cree Ud. Que existen errores y/o demoras en el embalaje?	El tiempo es variable porque depende mucho del requerimiento de cada cliente, hay clientes que te pueden comprar un solo producto, como hay clientes, uno solo, que te puede comprar hasta 10 facturas y muchas veces para darle la facilidad del cliente, como en provincia, pide que se le de todas las facilidades de embalaje y lo demás. Los productos salen de los almacenes al área de embalaje para su preparación, si fuera un pedido grande considerando 8 o 9 facturas y dependiendo del tipo de producto puede demorar hasta 30 min, si fuera un pedido de un solo ítem el tiempo sería de 5 min. Las demoras en el embalaje mayormente se dan a causa del cliente por la forma en cómo quieren que se embale sus productos, y en relación a los errores puede darse por el tema de los lotes porque el producto puede ser uno solo, pero son diferentes lotes y pueden suceder errores humanos.
6	¿Las herramientas	En el área de preparación de pedidos del almacén se

	<p>existentes en el almacén son adecuadas para la preparación de los pedidos? ¿Considera Ud. Que el personal le da un buen uso?</p>	<p>emplea lo necesario y ello es adecuado, el almacén no embala, el personal emplea fajas de seguridad por temas de peso, guantes para la manipulación y materiales como tablillas para llevar el control de productos y la cinta de embalaje. El personal si le da un uso adecuado, ya que son capacitados sobre temas de seguridad para evitar inconvenientes en el traslado y preparación de los pedidos.</p>
7	<p>¿Cree Ud. Que la satisfacción del cliente está relacionada directamente con el producto y la función de despacho? ¿Considera al tiempo y a la información recibida como sus factores con más relevancia?</p>	<p>Sí, porque puede suceder el error humano que de repente sacan un producto por otro, o se saturan, son tantas las facturas que llegan que las facturas se alinean en orden de llegada y usan el criterio, por ejemplo, hay facturas y la última factura solo tiene un ítem entonces despachan esa factura por un tema de tiempo. Entonces si considero que el tiempo y la información recibida son factores muy importantes que influyen en la satisfacción del cliente.</p>
8	<p>¿Considera Ud. Que todos los pedidos solicitados en el día son despachados? Si no fuera el caso ¿Cuál cree Ud. Que sería la principal razón por la que no se cumplen con la entrega de los pedidos a tiempo?</p>	<p>No, se despacha la totalidad de las facturas, en el caso de las demoras ha sucedido que por un tema de manipulación por ejemplo sacan un producto frágil, se cayó y se rompió por accidente, entonces se procede a anular dicha factura para refacturar el nuevo producto y el producto dañado se moviliza a un área de productos que se dan de baja o devoluciones. Cuando suceden esas observaciones se maneja con el cliente, se le explica los motivos para no se sorprendan o no nos sorprendan.</p>



8.	¿Cree Ud. Que el personal utiliza una metodología de cómo se deben ubicar los productos en el almacén (slotting)?	4	4	4	4
9.	¿Cree Ud. Que se ubican los productos de acuerdo a la rotación de los mismos?	4	4	4	4
<b>Indicador 4: Calidad de entrega de pedidos</b>					
10.	¿Considera Ud. Que el uso de un software mejoraría el flujo de entrada y salida de la mercadería?	4	4	4	4
<b>Sub categoría 3: Preparación de pedidos</b>					
<b>Indicador 5: Tiempo de preparación de pedido</b>					
11.	¿Cree Ud. Que el tiempo de preparación de pedidos es adecuado, sin generar retrasos?	4	4	4	4
<b>Indicador 6: N° de productos según orden de salida</b>					
12.	¿Considera Ud. Que el personal asignado a la preparación de pedidos está capacitado para realizar dicha función?	4	4	4	4
13.	¿Cree Ud. Que el proceso de preparación de pedidos se realiza en el tiempo estipulado?	4	4	4	4
14.	¿Considera Ud. Que se usan las herramientas adecuadas para la preparación de pedidos?	4	4	4	4
15.	¿Cree Ud. Que se utiliza una forma de embalaje adecuada de acuerdo a cada tipo de producto?	4	4	4	4
<b>Sub categoría 4: Despacho</b>					
<b>Indicador 7: Nivel de cumplimiento de despacho</b>					
16.	¿Cree Ud. Que los productos se despachan en el tiempo estipulado?	4	4	4	4
17.	¿Cree Ud. Que los productos que se despachan coinciden con la información de la guía de remisión?	4	4	4	4
<b>Indicador 8: Cantidad de pedidos despachados</b>					
18.	¿Considera Ud. Que los productos despachados son devueltos por problemas de empaque?	4	4	4	4
19.	¿Cree Ud. Que la zona de despacho es la apropiada para realizar dicha labor?	4	4	4	4

20. ¿Considera Ud. Que es necesario la elaboración del reporte de los productos despachados?				4				4					4				4	
--	--	--	--	---	--	--	--	---	--	--	--	--	---	--	--	--	---	--

Validado por:

Apellidos	CONTRERAS. RIVERA.	
Nombres	ROBERT - TULLO	
Profesión	ING. INDUSTRIAL.	
Máximo grado obtenido	DOCTOR.	
Especialidad	ING. INDUSTRIAL.	
Años de experiencia	20 AÑOS	
Cargo que desempeña actualmente DOCENTE TIEMPO PARCIAL.	DNI:	09961475
	Sello y firma:	
Fecha		

Ficha de validez del cuestionario para medir

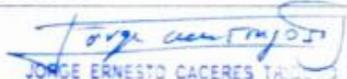
10/11/2018  
 J. P. S.

Nro	Items	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
Sub categoría 1: Recepción		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	
Indicador 1: N° productos conformes																						
1.	¿Considera Ud. Que al recepcionar los productos se verifica correctamente su conformidad?	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las					La redacción del ítem no es clara/redundante El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.					No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.					La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.					
2.	¿Considera Ud. Que los productos que llegan al almacén, están en buen estado?																					4
Indicador 2: N° pedidos recibidos																						
3.	¿Considera Ud. Que se lleva un conteo físico de los productos cotejados con la orden de compra respectiva?																					
4.	¿Cree Ud. Que se lleva un registro documental de los productos que son recepcionados?																					
5.	¿Considera Ud. Que el horario de recepción de productos es el adecuado?																					
Sub categoría 2: Almacenamiento																						
Indicador 3: Clasificación ABC																						
6.	¿Cree Ud. Que se respeta la asignación de espacio de los productos en el almacén?																					
7.	¿Considera Ud. Que las estanterías están correctamente estructuradas de acuerdo al tipo de producto?																					



20. ¿Considera Ud. Que es necesario la elaboración del reporte de los productos despachados?				4				4					4				4	
--	--	--	--	---	--	--	--	---	--	--	--	--	---	--	--	--	---	--

Validado por:

Apellidos	CACERES TRUGOSO	
Nombres	JORGE ERNESTO	
Profesión	INGENIERO INDUSTRIAL	
Máximo grado obtenido	MAESTRO EN DOCENCIA UNIVERSITARIA	
Especialidad	ING. INDUSTRIAL	
Años de experiencia	25 AÑOS	
Cargo que desempeña actualmente	DOCENTE	DNI: 07305972
		Sello y firma:  JORGE ERNESTO CACERES TRUGOSO INGENIERO INDUSTRIAL Reg. del Colegio de Ingenieros N° 40298
Fecha		



Universidad  
Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del cuestionario para medir

*[Handwritten signature]*

Nro	Items	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem					Ítem adecuado en forma y fondo					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem					
		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	
<b>Sub categoría 1: Recepción</b>																						
Indicador 1: N° productos conformes																						
1.	¿Considera Ud. Que al recepcionar los productos se verifica correctamente su conformidad?					4					4					4					4	
2.	¿Considera Ud. Que los productos que llegan al almacén, están en buen estado?					4					4					4					4	
Indicador 2: N° pedidos recibidos																						
3.	¿Considera Ud. Que se lleva un conteo físico de los productos cotejados con la orden de compra respectiva?					4					4					4					4	
4.	¿Cree Ud. Que se lleva un registro documental de los productos que son recepcionados?					4					4					4					4	
5.	¿Considera Ud. Que el horario de recepción de productos es el adecuado?					4					4					4					4	
<b>Sub categoría 2: Almacenamiento</b>																						
Indicador 3: Clasificación ABC																						
6.	¿Cree Ud. Que se respeta la asignación de espacio de los productos en el almacén?					4					4					4					4	
7.	¿Considera Ud. Que las estanterías están correctamente estructuradas de acuerdo al tipo de producto?					4					4					4					4	



8.	¿Cree Ud. Que el personal utiliza una metodología de cómo se deben ubicar los productos en el almacén (slotting)?	4	4	4	4
9.	¿Cree Ud. Que se ubican los productos de acuerdo a la rotación de los mismos?	4	4	4	4
<b>Indicador 4: Calidad de entrega de pedidos</b>					
10.	¿Considera Ud. Que el uso de un software mejoraría el flujo de entrada y salida de la mercadería?	4	4	4	4
<b>Sub categoría 3: Preparación de pedidos</b>					
<b>Indicador 5: Tiempo de preparación de pedido</b>					
11.	¿Cree Ud. Que el tiempo de preparación de pedidos es adecuado, sin generar retrasos?	4	4	4	4
<b>Indicador 6: N° de productos según orden de salida</b>					
12.	¿Considera Ud. Que el personal asignado a la preparación de pedidos está capacitado para realizar dicha función?	4	4	4	4
13.	¿Cree Ud. Que el proceso de preparación de pedidos se realiza en el tiempo estipulado?	4	4	4	4
14.	¿Considera Ud. Que se usan las herramientas adecuadas para la preparación de pedidos?	4	4	4	4
15.	¿Cree Ud. Que se utiliza una forma de embalaje adecuada de acuerdo a cada tipo de producto?	4	4	4	4
<b>Sub categoría 4: Despacho</b>					
<b>Indicador 7: Nivel de cumplimiento de despacho</b>					
16.	¿Cree Ud. Que los productos se despachan en el tiempo estipulado?	4	4	4	4
17.	¿Cree Ud. Que los productos que se despachan coinciden con la información de la guía de remisión?	4	4	4	4
<b>Indicador 8: Cantidad de pedidos despachados</b>					
18.	¿Considera Ud. Que los productos despachados son devueltos por problemas de empaque?	4	4	4	4
19.	¿Cree Ud. Que la zona de despacho es la apropiada para realizar dicha labor?	4	4	4	4



**Anexo 9: Evidencia de la visita a la empresa**





## Anexo 10: Matrices de trabajo

### 1. Matriz de causa efecto para definir el problema

Causa	Sub causa	¿Por qué?	Efecto (Categoría problema)
C1. Personal	1. Falta de personal	Mucha rotación del personal	GESTIÓN DE ALMACÉN
		La remuneración no es igual para el personal	
	2. Personal poco capacitado	No hay capacitaciones constantes	
		Apoyo mínimo hacia el personal	
	3. Ausencias injustificadas	Jornadas largas	
		Fatiga laboral	
C2. Equipos	4. Equipos de apoyo poco apropiados para labor de almacenamiento	Dificultan el trabajo	
		Genera cuellos de botella	
	5. Equipos en mal estado	No hay programa mantenimiento de equipos	
		No hay un uso adecuado de equipos	
	6. Cantidad insuficiente de equipos de apoyo	Retraso del despacho de mercadería	
		Demora en proceso de embalado	
C3. Procesos	7. Inconsistencia en la documentación	Errores de registro de especificaciones	
		No solicitan reportes de ingreso de productos	
	8. Disminución de la productividad	Demasiados tiempos muertos en la jornada laboral	
		No hay actividades estandarizadas	
	9. Errores en cantidades despachadas	Incremento del número de quejas y sugerencias	
		Errores en el envío de los lotes de productos	
C4. Entorno	10. Inadecuada distribución de espacios	Obstaculiza desplazamiento personal	
		No hay trazabilidad de productos	
	11. No dispone de espacio suficiente	Desorden en la ubicación de productos	
		Capacidad limitada	
	12. Problemas de inventario	Errores administrativos	
		Conteo manual propenso a errores	

## 2. Problema, objetivo, hipótesis

<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>
¿Cómo mejorar la gestión de almacén en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, 2019?	Proponer estrategias para mejorar la gestión de almacén en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, 2019
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>
¿Cómo es la gestión de almacén en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, 2019?	Analizar o diagnosticar la gestión de almacén en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, 2019
¿Cuáles son los factores de mayor incidencia en la gestión de almacén en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, 2019?	Explicar los factores de mayor incidencia en la gestión de almacén en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, 2019
¿Cómo las estrategias influyen en la gestión de almacén en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, 2019?	Explicar los factores de mayor incidencia en la gestión de almacén en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos e instrumental médico, 2019

## 3. Justificación

<b>Justificación teórica</b>		
<b>Cuestiones</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Redacción final</b>
¿Qué teorías sustentan la investigación?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoría de las restricciones</li> <li>- Teoría General de los Sistemas</li> <li>- Teoría de Aprendizaje Organizacional</li> <li>- Teoría de los Inventarios</li> <li>- Teoría de la Mejora Continua</li> </ul>	La presente investigación está sustentada en teorías basadas en estudios enfocados a las organizaciones, siendo estas la Teoría General de Sistemas y la Teoría de Aprendizaje Organizacional, las cuales logran que las áreas de la empresa se interrelacionen con el fin de alcanzar un mismo objetivo. Desde otra perspectiva, la investigación también posee un enfoque basado en procesos, como las Teorías de Restricciones, de Inventarios y de la Mejora Continua; las cuales permiten una constante optimización en las áreas de la empresa.

<p><b>¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- T. de restricciones: Identificar los cuellos de botella.</li> <li>- T. general de sistemas: Apoyo entre áreas</li> <li>- T. aprendizaje organizacional: Apoyo y motivación a los trabajadores de la empresa.</li> <li>- T. de inventarios: Control del flujo de mercadería del almacén</li> <li>- T. de mejora continua: Optimización de procesos.</li> </ul>	<p>Las teorías mencionadas anteriormente son un aspecto fundamental para el desarrollo de la investigación; a través de las teorías enfocadas en procesos, pueden identificarse el o los procesos considerados “cuellos de botella”; se podrá lograr una optimización constante de los mismos y se llevará un control adecuado del flujo de productos del almacén. Mediante las teorías enfocadas en las organizaciones, la empresa logrará que sus áreas mantengan una comunicación adecuada de manera que los jefes de área capaciten y motiven constantemente a su personal, logrando que cada trabajador se sienta valorado e identificado con la empresa.</p>
<b>Justificación práctica</b>		
<p><b>¿Por qué hacer el trabajo de investigación?</b></p>	<p>Optimización de sus tiempos y recursos Mayor satisfacción de los clientes, Desarrollo competitiva en el mercado.</p>	<p>Esta investigación se llevará a cabo, porque de esta manera la empresa comercializadora logrará optimizar sus procesos, tiempos y recursos, obteniendo así una mayor satisfacción de los clientes, y un desarrollo competitivo en el mercado.</p>
<p><b>¿Cuál será la utilidad?</b></p>	<p>Reducir los tiempos que generan demoras en el despacho de la mercadería. Uso adecuado de los equipos de apoyo. Mayor satisfacción del cliente, disminuyendo el número de quejas y/o sugerencias. Control de actividades. Comunicación y coordinación.</p>	<p>La investigación desarrollada permitirá que la gestión de almacén en la empresa sea mucho más eficiente, se podrán reducir los tiempos que generan demoras en el despacho de la mercadería a los clientes, el personal podrá llevar un uso adecuado de los equipos de apoyo, y se podrá lograr una mayor satisfacción del cliente, disminuyendo el número de quejas y/o sugerencias. Además, llevarán un mejor y adecuado control de sus actividades, gracias a una buena comunicación y coordinación entre los jefes y el personal del almacén.</p>
<p><b>¿Qué espera con la investigación?</b></p>	<p>Adecuada gestión de almacén</p>	<p>Con el desarrollo de esta investigación se espera que a un determinado plazo la empresa mejore su gestión de almacén a medida de cómo se estén llevando a cabo sus procesos; ya que la gestión de almacén es un punto clave porque está relacionada con todas las áreas de la empresa, y su correcto funcionamiento influye en la rentabilidad que tiene la empresa, es decir tendrá un porcentaje de ingresos mayor que los gastos, generando así utilidades suficientes en un plazo de tiempo.</p>
<b>Justificación metodológica</b>		
<p><b>¿Por qué investiga bajo ese diseño?</b></p>	<p>Al investigar bajo un diseño holístico, existe una mayor profundidad y análisis de la información.</p>	<p>La presente investigación es de corte holístico, en donde se están considerando los enfoques tanto cuantitativo como cualitativo para una mayor profundidad de la información. Este diseño permitió que se lleve a cabo un análisis a detalle de los datos ligados al planteamiento del problema, obteniendo así resultados más precisos y adecuados para su solución.</p>

<p><b>¿El resultado de la investigación permitirá resolver algún problema?</b></p>	<p>Si, ya que se cuenta con los enfoques cualitativo y cuantitativo. Se resuelven los problemas con mayor impacto en la gestión de almacén, que fueron planteados en la matriz de causa efecto.</p>	<p>Al emplear un estudio con un enfoque mixto, los resultados mostrados en la investigación posibilitan la resolución de los problemas planteados, los cuales están relacionados con los trabajadores del área de almacén, los equipos utilizados, los procesos o actividades llevadas a cabo y el entorno en donde se desarrollan; enfocándose básicamente por aquellos que tienen un mayor impacto en la deficiencia de la gestión de almacén.</p> <p>En la investigación se desarrolló una propuesta con el propósito de que su implementación genere una mejora en la gestión de almacén de la empresa, aplicándose técnicas cuantitativas como el uso de encuestas para la recolección de información deseada acerca del personal que labora en el área de almacén, y cualitativas, como las entrevistas que van dirigidas a los jefes de área. El análisis de la información obtenida de la aplicación de los instrumentos y técnicas, será mucho más efectiva y rápida de determinar.</p>
--	---	--

#### 4. Matriz de teorías

<b>Teoría 1: Teoría de las Restricciones</b>				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Eliyahu M. Goldratt	2000	Aguilera (2000) señala que “la Teoría de las Restricciones es una metodología al servicio de la gerencia que permite direccionar la empresa hacia la consecución de resultados de manera lógica y sistemática, contribuyendo a garantizar el principio de continuidad empresarial”. (p.2).	La teoría de restricciones es una metodología que, a lo largo del tiempo, ha sido implementada por empresas de diferentes rubros, como: producción, salud, finanzas, entre otras. La aplicación de esta teoría, implica que la empresa u organización pueda desarrollarse en un enfoque orientado al alcance o cumplimiento de sus objetivos. A través de técnicas como la observación y el análisis, se detectan cuáles son las restricciones que afectan la eficacia global de una empresa y se identifica posteriormente el recurso o proceso que la afecta en mayor proporción en comparación a las demás. Ya mencionado lo anterior, la restricción identificada es transformada en una ventaja	Esta teoría responde a cuestionamientos que están relacionadas a puntos esenciales dentro de la gestión de almacén como las metas o el propósito a un plazo que tiene la empresa, y cómo el trabajo en equipo logra alcanzarlas. Las estrategias y técnicas utilizadas para llegar a dicho propósito también están incluidas, el planteamiento de cuáles son las prioridades adecuadas y cómo se mantiene la perspectiva organizacional, ayudan a definir y desarrollar una táctica exitosa para que la empresa obtenga mayores beneficios respecto a sus recursos y mantenga un equilibrio financiero. Al aplicar la teoría de restricciones en la gestión de almacén de la empresa

			competitiva, permitiendo que la empresa se direcciona hacia una mejora continua a un determinado plazo (Barrero y Guerrero, 2013).	comercializadora, se logra identificar que el proceso de despacho de mercaderías presenta ciertos problemas que influyen más en una deficiente gestión de almacén; lo cual para ello se transformará el problema con mayor influencia en una ventaja con el fin de incrementar las ganancias de la empresa y la satisfacción de los clientes.
<b>Referencia:</b>	Aguilera, C. (2000), <i>Un Enfoque Gerencial de a Teoría de las Restricciones. Estudios Gerenciales</i> 2(18) <a href="https://www.redalyc.org/pdf/212/21207704.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/212/21207704.pdf</a>			

### Teoría 2: Teoría General de Sistemas

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Ludwing Von Bertalanffy	2006	Alonso, Ocegueda y Castro (2006), indican que, dentro del ámbito de la teoría de sistemas "...la organización se considera como uno de varios elementos que interactúan en mutua dependencia. La organización toma recursos (insumos) del sistema más amplio (medio técnicos) los procesos y los devuelve en otra forma (productos)". (p.56).	La teoría general de los sistemas se planteó originalmente dentro de un contexto natural, es decir, en temas relacionados a fenómenos biológicos. Sin embargo, no pretende buscar una solución para un problema, sino fomentar teorías que creen condiciones para su implementación en la realidad, aplicándose así bajo una perspectiva holística, abarcando diversas disciplinas. La teoría general de los sistemas muestra a la organización como un subgrupo dentro del mismo sistema, dependiente de uno más amplio; en otras palabras, considera los insumos o materia prima, procesos, productos y entorno, como elementos básicos interrelacionados del sistema del cual depende (Alonso, Ocegueda y Castro, 2006).	Esta teoría como se mencionó anteriormente, considera diversos campos de estudio o disciplinas, en los cuales considera indicadores como la eficiencia, la satisfacción de los clientes, la adaptabilidad a cambios generados por las propias organizaciones y el progreso en donde la organización debería invertir en ella misma para lograr aumentar su capacidad, Aplicando esta teoría en la gestión de almacén de la empresa, se podrá establecer un control de actividades en el cual se muestre la relación que existe entre todas las áreas de la empresa (ventas, compras, caja, almacén, entre otras) y que el área de almacén no depende de sí misma, sino que es un trabajo en equipo de todas las áreas, ya que tienen un mismo objetivo, lograr la satisfacción del cliente como también

				maximizar las utilidades de la empresa.
<b>Referencia:</b>	Alonso, E., Ocegueda, V. y Castro, E. (2006). <i>Teorías de las Organizaciones</i> . Jalisco, México: Umbral Editorial. Extraído de: <a href="https://books.google.com.pe/books?id=2xu0n04hOSQC&amp;pg=PA56&amp;dq=teoria+general+de+los+sistemas+en+las+organizaciones&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwiD17jLqtPgAhVSU98KHWkOC0cQ6AEINTAC#v=onepage&amp;q=sistemas&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=2xu0n04hOSQC&amp;pg=PA56&amp;dq=teoria+general+de+los+sistemas+en+las+organizaciones&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwiD17jLqtPgAhVSU98KHWkOC0cQ6AEINTAC#v=onepage&amp;q=sistemas&amp;f=false</a>			

### Teoría 3: Teoría de Aprendizaje Organizacional

Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Peter Senge	2007	<p>Wheelen y Hunger (2007), según los conceptos de la teoría de aprendizaje organizacional, señalan que:</p> <p style="padding-left: 40px;">Un número cada vez mayor de empresas reconoce que debe cambiar de un tipo de organización vertical, que fluye de arriba hacia abajo, a una organización interactiva más horizontalmente. Estas empresas intentan adaptarse con mayor rapidez a condiciones cambiantes convirtiéndose en “organizaciones que aprenden”. (p.9)</p>	La teoría de aprendizaje organizacional tiene un mayor enfoque hacia todos los miembros de una organización, es decir, no solo en consideración a la labor que desempeñan; sino que los considera como elementos muy importantes, capaces de aportar mejores ideas, mantener un compromiso fiel con la empresa, además, capaces de tomar decisiones y trabajar en equipo. Por ello, las organizaciones, actualmente, son cambiantes, porque buscan crear un vínculo con cada colaborador con el fin de que se sientan identificados y motivados a seguir aprendiendo (Wheelen y Hunger, 2007).	Aquella organización que no fomenta el aprendizaje en sus trabajadores, entonces no podrá ser capaz de transformar problemas en ventajas competitivas, y por ende su competencia en el mercado no será exitosa. En la sociedad se considera el aprendizaje como una obligación básica y personal; para las empresas el generar estas ventajas, les permitirá asegurarse que el aprendizaje es mucho más rápido y efectivo, logrando enfrentar situaciones caóticas y superando cada una de ellas. Al aplicar la teoría de aprendizaje organizacional en la empresa, se logrará generar un vínculo con el cual el personal se sentirá identificado con la organización, generando así confianza y seguridad en los trabajadores de poder expresar sus ideas, y de la misma forma recibir todo el apoyo para que ellos puedan desempeñar una eficaz y eficiente labor en sus áreas respectivas.
<b>Referencia:</b>	Wheelen, T. y Hunger, D. (2007), <i>Administración Estratégica Y Política de Negocios</i> , México, 10ma Ed. Extraído de: <a href="https://books.google.com.pe/books?id=UyYks_L0Wr8C&amp;pg=PA9&amp;dq=teor%C3%ADa+del+aprendizaje+organizacional&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjVs-Sh-dzgAhWfY98KHxq4BukQ6AEIQTAf#v=onepage&amp;q=teor%C3%ADa%20del%20aprendizaje%20organizacional&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=UyYks_L0Wr8C&amp;pg=PA9&amp;dq=teor%C3%ADa+del+aprendizaje+organizacional&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjVs-Sh-dzgAhWfY98KHxq4BukQ6AEIQTAf#v=onepage&amp;q=teor%C3%ADa%20del%20aprendizaje%20organizacional&amp;f=false</a>			

**Teoría 4: Teoría de los Inventarios**

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Marcos Moya	1999	Moya (1999), señala que la teoría de inventarios "... consiste en planear y controlar el volumen del flujo de los materiales en una empresa, desde los proveedores, hasta la entrega a los consumidores... busca determinar cuándo hacer el pedido en el tiempo, y cuanta cantidad debe pedirse, de tal manera que el costo total de mantener esos inventarios sea el menor posible". (p.19,21)	La teoría de los inventarios es básicamente la planificación y el control del movimiento de materiales existentes en el almacén de una empresa, desde su proveedor hasta su consumidor; teniendo en cuenta que su objetivo está enfocado en establecer que métodos permitirán reducir los costos relacionados al almacenamiento de dichos materiales, que serán utilizados posteriormente para la satisfacción de una futura demanda. De esta forma, dichos métodos, lograrán cubrir los costos que generan los inventarios para una empresa (Moya, 1999).	Para la aplicación de la teoría de los inventarios en un proyecto de investigación, debemos tener en cuenta que los inventarios son recursos considerados temporalmente ociosos, es decir, factores que al no ser utilizados en un determinado tiempo generan costos. Esto implica que la compañía debe destinar parte de sus ingresos para cubrir dichos gastos. Entonces, gracias a esta teoría se podrá llevar a cabo inicialmente la planificación para luego controlar adecuadamente el flujo de materiales, entrada y salida de productos, que existe en el almacén; básicamente se podrá determinar cuánto y cuándo se debe hacer un pedido con la finalidad de que estos costos de inventario sean lo mínimo.
<b>Referencia:</b>	Moya, M. (1999), <i>Control de inventarios. Investigación de Operaciones 4</i> . Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a Distancia, Extraído de: <a href="https://books.google.com.pe/books?id=uG8_nuimuhAC&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es&amp;source=gbs_ge_summary_r&amp;cad=0#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=uG8_nuimuhAC&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es&amp;source=gbs_ge_summary_r&amp;cad=0#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>			

**Teoría 5: Teoría de la Mejora Continua**

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Juan Ganivet	2017	Ganivet (2017), indica que la teoría de la mejora continua "... es un proceso definido para reducir los defectos e incidencias que puedan generarse en los productos o servicios, de igual manera mejorar los resultados los aspectos, que	La teoría de la mejora continua es un proceso que logra reducir ciertas irregularidades que se pueden generar tanto en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio. Esto, impide que se lleve una buena gestión	Al implementar esta teoría en el presente proyecto se logrará eliminar aquellos errores que dificultan la gestión de almacén en la empresa, por ende se mejorarán aquellos procesos en donde se detectaron dichos problemas y se logrará

		sin ser deficientes, ofrecen oportunidad de mejora.” (p.374)	dentro de la organización, por ende, toda empresa debe llevar a cabo un proceso de inspección, evaluación y control de todas sus actividades, logrando determinar así errores que se dan en la ejecución de dichas actividades y poder corregirlos a tiempo. La implementación de mejoras continuas en las empresas, les permite desarrollarse y crecer competitivamente en el mercado, ya que se logra conocer cuales son las nuevas expectativas de los clientes potenciales y así satisfacerlos (Ganivet, 2017).	identificar nuevas estrategias para su crecimiento en el mercado a un largo plazo.
<b>Referencia:</b>	Ganivet, J. (2017), UF0926 – Diseño y organización del almacén. España, Editorial Elearning S. L. ed.5.2 Extraído de: <a href="https://books.google.com.pe/books?id=Z35XDwAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=Z35XDwAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>			

## 5. Matriz de antecedentes

Datos del antecedente internacional: 1	Redacción final
--	-----------------

<b>Título</b>	Modelo de gestión logística para la optimización del proceso de bodega de producto terminado en la empresa industria ecuatoriana de cables Incable S.A. de la ciudad de Guayaquil	<p>Bedor (2016), en su tesis Modelo de gestión logística para la optimización del proceso de bodega de producto terminado en la empresa industria ecuatoriana de cables Incable S.A de la ciudad de Guayaquil, tiene como objetivo realizar el análisis de los eventos ocurridos dentro del proceso de almacenamiento, relacionados a las devoluciones de productos y además plantear un sistema para dicho proceso para productos de alta rotación en la bodega de la empresa. Para ello se empleó un tipo de investigación descriptiva, con un enfoque holístico, basándose en un diseño cuantitativo y cualitativo. Para esta investigación los métodos empleados fueron inductivos, deductivos y científicos, tomando como población al personal de las áreas de ventas, producción y almacén de productos terminados, la muestra de dicha población fueron el total de personas involucradas en el proceso de productos terminados. Las técnicas usadas fueron la entrevista, las reuniones realizadas en grupo y técnicas proyectivas, los instrumentos para esta investigación fueron las entrevistas y encuestas, y el método de análisis de datos se dio a través de la clasificación ABC. Finalmente, los resultados de dicha investigación indican que el 83% del personal piensa que la asignación de espacio se respeta, mientras que el 17% no; el 59% del personal coincide que la falta de espacio es el problema principal al separar los pedidos, el 25% piensa que es una falta de personal y el 8%, que es la falta de tecnología; el 67% cree que las devoluciones son debido a que se envía material equivocado por un desorden interno en la bodega, y el 25% señalan que es por faltantes; el 100% del personal encuestado coincide con el establecimiento de un horario para la recepción de productos. Como conclusión, Bedor indicó que la bodega para productos terminados no tiene el espacio suficiente para un presupuesto de ventas, los productos son almacenados sin tomar en cuenta su rotación, sino conforme al lugar asignado a la familia del producto, el año anterior las devoluciones registradas fueron por faltantes de mercadería o cambio de los productos entregados a los clientes, y por medio de la clasificación ABC se determinó que productos se deben considerar primero en su almacenamiento debido a la demanda de espacio que se le deben asignar.</p>
<b>Autor</b>	Bedor, D.	
<b>Año</b>	2016	
<b>Objetivo</b>	Plantear un sistema de almacenamiento a los productos de alta rotación almacenados en la bodega física de la empresa.	
<b>Metodología</b>		
<b>Tipo</b>	Descriptiva	
<b>Enfoque</b>	Mixto	
<b>Diseño</b>	Holístico	
<b>Método</b>	Métodos inductivos, deductivos y Científicos.	
<b>Población</b>	Personal del departamento de venta, producción y almacén de productos terminados.	
<b>Muestra</b>	Población involucrada en el proceso de la bodega de producto terminado.	
<b>Técnicas</b>	Entrevista a profundidad, reuniones de grupo y técnicas proyectivas.	
<b>Instrumentos</b>	Entrevista y encuestas	
<b>Método de análisis de datos</b>	Clasificación ABC	
<b>Resultados</b>	Asignación de espacio Causas de las devoluciones Recepción de productos	
<b>Conclusiones</b>	La bodega de producto terminado de INCABLE S.A es muy pequeña para presupuesto de ventas asignados. Las devoluciones registradas en el 2014 fueron en su mayor parte por faltantes de mercadería o productos cambiados enviados al cliente. Mediante la clasificación ABC se pudo determinar a qué producto se le debe dar mayor atención al momento de almacenar.	
<b>Referencia (tesis)</b>	Bedor, D. (2016). <i>Modelo de gestión logística para la optimización del proceso de bodega de producto terminado en la Empresa Industria Ecuatoriana de cables Incable S.A. de la ciudad de Guayaquil.</i> (Proyecto de investigación para optar el grado de Magister	

en Administración de empresas). Guayaquil, Ecuador. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4549/1/T-UCSG-POS-MAE-108.pdf>

Datos del antecedente internacional: 2		Redacción final
<b>Título</b>	Rediseño del sistema de gestión de un almacén: Caso Grupo Harco	Viramontes (2014), en su proyecto de investigación Rediseño del sistema de gestión de un almacén: Caso: Grupo Harco, plantea como objetivo general realizar una mejora en el sistema de gestión de almacén en la empresa Manufacturas de Papel Manpa SAC, facilitando la ubicación y la distribución de las materias primas implicadas en el proceso de producción. Esta investigación es de tipo multidisciplinaria con un enfoque mixto, es decir basado en un diseño con variables cuantitativas y cualitativas; el método utilizado está basado en un diseño correlacional tomando como población al número de trabajadores que labora en el almacén, tanto hombres como mujeres y una muestra del 85% del total. Para el desarrollo, se utilizó un sistema de evaluación online realizado a través de la plataforma de ergonautas, por medio del análisis cuantitativo y cualitativo. Los resultados obtenidos fueron que para la distribución de instalaciones se presentó tres propuestas de rediseño basadas en el índice de rotación por proveedor, el volumen ocupado en el almacén y el espacio disponible en dicho departamento; para el proceso de almacén, hubo una reducción de los procesos excedentes o no correspondientes; la gerencia de la empresa aceptó los controles de inventario y administrativos dentro del almacén; y se establecieron ciertas medidas necesarias de seguridad para dicha área. Finalmente, la conclusión de esta investigación fue que se logró alcanzar el objetivo general planteado, es decir se logró plantear una mejora adecuada para el rediseño del sistema de gestión del almacén, y así se logre disminuir el retraso de ciertas actividades que retrasaban los tiempos, como los cierres anuales, inventarios no confiables, entre otras.
<b>Autor</b>	Viramontes, C.	
<b>Año</b>	2014	
<b>Objetivo</b>	Proponer mejoras al sistema de gestión de almacén de materias primas en la empresa Manufacturas de Papel Manpa S.A.C.A División Conversión Bolsas y Sacos para facilitar la ubicación y distribución de los insumos en las líneas de producción.	
<b>Metodología</b>		
<b>Tipo</b>	Multidisciplinaria	
<b>Enfoque</b>	Mixto	
<b>Diseño</b>	Holístico	
<b>Método</b>	Correlacional	
<b>Población</b>	Personal que labora en el almacén (hombres y mujeres)	
<b>Muestra</b>	85% de los trabajadores del almacén	
<b>Técnicas</b>	Sistema de evaluación online	
<b>Instrumentos</b>	Plataformas de ergonautas	
<b>Método de análisis de datos</b>	Análisis cualitativo y cuantitativo	
<b>Resultados</b>	Distribución de instalaciones Procesos de almacén Controles de almacén Ergonomía, seguridad e higiene del área	
<b>Conclusiones</b>	Viramontes (2014), en su proyecto de investigación Rediseño del sistema de gestión de un almacén: Caso: Grupo Harco, plantea como objetivo general mejorar el sistema de gestión de	

	almacén (materias primas) en la empresa Manufacturas de Papel Manpa SAC, facilitando la ubicación y la distribución de las materias primas implicadas en el proceso de producción. Esta investigación es de tipo proyectiva con un enfoque holístico, es decir basado en un diseño con variables cuantitativas y cualitativas.
<b>Referencia (tesis)</b>	Viramontes C. (2014), <i>Rediseño del sistema de gestión de un almacén: Caso: Grupo Harco</i> (Proyecto de investigación para optar el grado de Maestría en ingeniería) Hermosillo, Sonora, México. Universidad de Sonora, División de Ingeniería, <a href="http://www.repositorioinstitucional.uson.mx/bitstream/handle/unison/552/viramontesgarciacarmengissellem.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://www.repositorioinstitucional.uson.mx/bitstream/handle/unison/552/viramontesgarciacarmengissellem.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>

Datos del antecedente internacional: 3		Redacción final
<b>Título</b>	Gestión de almacenes con tecnología WMS	Según Silva, C. (2018) en su artículo Gestión de almacenes con tecnología WMS señala que el objetivo planteado es la exposición de los principales temas inferidos en los sistemas Warehouse Management System (WMS) en, la gestión de almacén y además también en su aplicación. El desarrollo de este artículo es en base a una investigación documental, fundamento en fuentes teóricas, estructurado de forma que el usuario pueda comprender la identificación de las funciones básicas de los sistemas WMS, demostrando como contribuye en la mejora de las operaciones que se realizan en el almacén, consideraciones para la elección de un software adecuado a las necesidades de la empresa, como implementarlo y su preparación previa para identificar los resultados que se desean, elección de las herramientas de apoyo, como caso práctico la aplicación del sistema en Colombia y los resultados que se obtienen en relación a su eficiencia. Finalmente como conclusión el autor indicó que el sistema WMS es una herramienta que optimiza la gestión de las operaciones logísticas, pero sin embargo, debe considerarse una evaluación de las necesidades que una organización tiene para invertir en un sistema de este tipo.
<b>Autor</b>	Silva, C.	
<b>Año</b>	2018	
<b>Objetivo</b>	Busca exponer los temas principales implicados en torno a los sistemas WMS (Warehouse Management System) en la gestión de almacenes y su aplicación.	
<b>Metodología</b>		
<b>Tipo</b>	Investigación documental	
<b>Enfoque</b>		
<b>Diseño</b>		
<b>Método</b>		
<b>Población</b>		
<b>Muestra</b>		
<b>Técnicas</b>		
<b>Instrumentos</b>		
<b>Método de análisis de datos</b>		
<b>Resultados</b>	A partir de la revisión realizada se inició por identificar las funcionalidades básicas de este sistema exponiendo su contribución a la optimización de las operaciones en los	

	almacenes, aspectos a tener en cuenta para la elección de un software adecuado a las necesidades de cada organización, el proceso de implementación y su previa preparación para lograr los resultados esperados con la adquisición del sistema, herramientas tecnológicas adicionales, su aplicación en Colombia y los resultados obtenidos en torno a la eficiencia.
<b>Conclusiones</b>	Los sistemas WMS son una herramienta comprobada de eficiencia para las operaciones logísticas, sin embargo como se mencionaba en uno de los puntos, antes de realizar una inversión en uno de estos sistemas es importante “poner la casa en orden”. La tecnología juega un papel esencial en el desarrollo de las actividades empresariales.
<b>Referencia (tesis)</b>	Silva, C. (2018) <i>Gestión de almacenes con tecnología WMS</i> , (Artículo Trabajo Final del programa de Especialización en Gerencia Logística Integral). Colombia, Universidad militar Nueva Granada. <a href="https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17780">https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17780</a>

Datos del antecedente internacional: 4		Redacción final
<b>Título</b>	Mejora del sistema de gestión del almacén de suministros de una empresa productora de gases de uso medicinal e industrial	Según Huguet, J., Pineda, Z. y Gómez, E. (2016) en su artículo científico “Mejora del sistema de gestión del almacén de suministros de una empresa productora de gases de uso medicinal e industrial” señalaron como objetivo de la investigación mejorar el sistema de la gestión de almacén en la empresa Oxígeno Carabobo C.A., estas mejoras están orientadas en la reducción de tiempos y costos de todos los procesos implicados en el almacén y en solucionar los problemas que afectan la eficiencia de dicha función. Para este artículo científico, los autores optaron por basarse en una investigación de tipo descriptiva no experimental, considerando un enfoque mixto y el diseño holístico. El método que emplearon fue el deductivo – hipotético considerando como unidad informante al personal del almacén de suministros de la mencionada empresa; aplicaron instrumentos como registros históricos y entrevistas no estructuradas, implementando técnicas estadísticas y utilizando como métodos de análisis de datos herramientas como el análisis ABC por
<b>Autor</b>	Huguet, J., Pineda, Z. y Gómez, E.	
<b>Año</b>	2016	
<b>Objetivo</b>	Proponer mejoras para el sistema de gestión del almacén de suministros de la empresa Oxígeno Carabobo, C.A., orientadas a la reducción de los costos y tiempos de los procesos del almacén, a fin de resolver los problemas que afectan su gestión y que han generado las consecuencias antes mencionadas	
<b>Metodología</b>		
<b>Tipo</b>	Descriptiva no experimental	

<b>Enfoque</b>	Mixto	rotación, Systematic Handling Analysis (SHA), diagramas de causa efecto y Pareto. Posterior al desarrollo de la propuesta de mejora para el sistema de gestión de almacén, se obtuvieron como resultados la descripción de todos los recursos, como artículos, materiales, insumos, herramientas y equipos de manejo de materiales, incluyendo también la distribución interna actual del almacén y las actividades que realiza el personal en ellas. Un segundo resultado obtenido en base a las características de del almacén y sus procesos es que se obtuvo la evidencia de una serie de problemas que afectan dicha gestión y todos sus procesos internos, dificultando el logro de sus objetivos. Finalmente, como conclusión mencionaron que la aplicación de técnicas estadísticas permitió determinar que el personal no realiza el 75% de las actividades básicas que se desarrollan en el almacén y además se identificó que solo tienen una ocupación del 60%; gracias a la implementación de la solución se pudo mejorar dicha actividad estableciendo el 100% de las actividades e incrementando a 90% la ocupación del personal. En relación a los resultados obtenidos del SHA, lograron plantear una redistribución para el área de almacén permitiendo la utilización eficiente de su capacidad y la reducción del tiempo de preparación de pedidos.
<b>Diseño</b>	Holístico	
<b>Método</b>	Deductivo – hipotético	
<b>Población</b>		
<b>Muestra</b>	Personal de almacén de suministros de la empresa Oxígeno Carabobo, C.A	
<b>Técnicas</b>	Técnicas estadísticas	
<b>Instrumentos</b>	Registros históricos y entrevistas no estructuradas	
<b>Método de análisis de datos</b>	Systematic Handling Analysis (SHA), análisis ABC por rotación, estudios de tiempo y diagramas Causa-Efecto y de Pareto	
<b>Resultados</b>	<p>Se describieron los artículos almacenados, materiales e insumos, herramientas y equipos de manejo de materiales utilizados, la distribución interna actual del almacén, el personal y las actividades que realizan.</p> <p>Una vez conocidas las características generales del almacén y sus procesos, se evidenció una serie de inconvenientes en su gestión, que afectan todos los procesos internos e impiden el logro de los objetivos de todo almacén.</p>	
<b>Conclusiones</b>	<p>Mediante la aplicación de técnicas estadísticas se determinó que un 75% de las actividades básicas no se realizan, y el personal tiene un 60% de ocupación, demostrándose que con la actualización de los cargos se tendrá establecido el 100% de las actividades y se incrementará a 90% la ocupación.</p> <p>Se demostró con los resultados obtenidos del Análisis Sistemático del Manejo de Materiales, la factibilidad de implementar una redistribución, que permitirá utilizar eficientemente el espacio de acuerdo a la clasificación ABC y reducir en un 25% los tiempos de preparación de pedidos, resguardando los productos medicinales, y evitando posibles multas de 1250 U.T. anuales.</p>	
<b>Referencia (tesis)</b>	Huguet, J., Pineda, Z. y Gómez, E. (2016) Mejora del sistema de gestión del almacén de suministros de una empresa productora de gases de uso medicinal e industrial. <i>Actualidad y Nuevas Tendencias</i> 9(17), 89-108	

<http://www.redalyc.org/html/2150/215049679007/>

Datos del antecedente internacional: 5		Redacción final
<b>Título</b>	Gestión de almacenes para el fortalecimiento de la administración de inventarios	Según Elizalde, L. (2018) en su artículo Gestión de almacenes para el fortalecimiento de la administración de inventarios, tiene como objetivo realizar el análisis de la gestión de almacén para identificar las fortalezas de la gestión de inventarios. El autor desarrolló una investigación de tipo documental teniendo como base, fuentes de información de antecedentes y teorías. El artículo considera aspectos relevantes como conceptos de gestión de almacenes, funciones, tipos, características, costos, utilidad y métodos relacionados al inventario, todo ello para que desde un punto de vista diferente cada organización lleve una planificación, dirección y control de sus actividades. Como conclusión se indica que todo tipo de organización, sin considerar el tamaño o área que posea, tiene la necesidad de almacenar, de lo cual requiere de un inventario como estructura y un tiempo establecido para almacenar las mercaderías, con el fin de controlar las existencias y trabajar en la rotación de los productos.
<b>Autor</b>	Elizalde, L.	
<b>Año</b>	2018	
<b>Objetivo</b>	Analizar la gestión de almacenes para el fortalecimiento de la administración de inventarios.	
<b>Metodología</b>		
<b>Tipo</b>	Investigación documental	
<b>Enfoque</b>		
<b>Diseño</b>		
<b>Método</b>		
<b>Población</b>		
<b>Muestra</b>		
<b>Técnicas</b>		
<b>Instrumentos</b>		
<b>Método de análisis de datos</b>		
<b>Resultados</b>		
<b>Conclusiones</b>	Cualquier organización, independientemente de su tamaño, tiene la necesidad de acudir al almacenaje de sus productos o mercancía, en un tiempo determinado, para hacerlo requiere de un inventario como estructura esquemática que sirve para controlar el nivel de existencia, de esta manera, es posible trabajar la rotación de diferentes tipos, al pronosticar el control y evaluación.	
<b>Referencia (tesis)</b>	Elizalde, L. (2018). Gestión de almacenes para el fortalecimiento de la administración de inventarios. ESPOCH. <a href="https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/almacenes-inventarios.html">https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/almacenes-inventarios.html</a>	

Datos del antecedente nacional: 1		Redacción final
<b>Título</b>	Propuesta de mejora para la optimización del desempeño del almacén central de Franco Supermercados	Cornejo y León (2017) en su tesis Mejora para la optimización del desempeño del almacén central de Franco Supermercado presentan el objetivo de proponer una mejora para optimizar el desempeño del almacén de dicho supermercado por medio de la identificación de factores limitantes, ya que esto ayuda a determinar los procesos adecuados dentro del almacén. La metodología para esta investigación es de tipo descriptiva y explicativa, con un enfoque cualitativo, basado en un diseño no experimental, aplicando un método semicuantitativo. La población tomada fue el personal que labora en el almacén central, la técnica usada fue la entrevista usando las guías de entrevistas como instrumentos; los principales métodos de análisis de datos usados fueron la clasificación ABC y el diagrama de Pareto. Los resultados de implementar la metodología de las 5's es que influye en una buena organización y control de los procesos, estableciendo también documentos se puede realizar un registro adecuado de la información, seguimiento de los procesos y cronogramas de actividades; y además elaborando el layout se logra obtener la trazabilidad de los productos en el almacén. Finalmente, las conclusiones de esta investigación fueron que gracias a la implementación de la metodología 5s, documentos y controles, layout, indicadores de desempeño, procedimiento de gestión de proveedores, procedimiento de gestión de almacén, entre otras; se generó una propuesta que permite mejorar el desempeño del almacén de dicha empresa; además del total de parámetros de desempeño del almacén, se alcanzó el 31% de cumplimiento, siendo el factor de seguridad y protección solo el 3%.
<b>Autor</b>	Cornejo L. y León F.	
<b>Año</b>	2017	
<b>Objetivo</b>	Generar una propuesta de mejora para la optimización del desempeño del almacén central de Franco Supermercados a través de la identificación de parámetros que determinan el adecuado funcionamiento de los procesos de recepción, almacenamiento y distribución de mercadería	
<b>Metodología</b>		
<b>Tipo</b>	Descriptiva y explicativa	
<b>Enfoque</b>	Cualitativo	
<b>Diseño</b>	No experimental o ex-post-facto	
<b>Método</b>	Semicuantitativo	
<b>Población</b>	Personal del almacén central	
<b>Muestra</b>		
<b>Técnicas</b>	Entrevistas	
<b>Instrumentos</b>	Guía de entrevistas	
<b>Método de análisis de datos</b>	Clasificación ABC, diagrama de Pareto	
<b>Resultados</b>	Implementación de las 5's ayuda a la organización y control dentro del almacén Control y seguimiento de los procesos bajo registros de documentos adecuados y cronograma de actividades. Mejora gracias a la implementación de layout.	
<b>Conclusiones</b>	Se generó una propuesta de mejora para la optimización del desempeño del almacén central que consiste en el establecimiento de y/o implementación de: layout, metodología 5s, documentos y controles, indicadores de desempeño, procedimiento de gestión de proveedores, procedimiento de gestión de	

	almacén, entre otras. Del 100% de los parámetros de desempeño del almacén central de Franco Supermercados; a la actualidad se ha alcanzado un 31% de cumplimiento; siendo el parámetro de seguridad y protección el más bajo con un 3%.
<b>Referencia (tesis)</b>	Cornejo, L. y León, F. (2017) <i>Propuesta de mejora para la optimización del desempeño del almacén central de Franco Supermercados</i> . (Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial). Lima, Perú: Universidad Católica San Pablo. Extraído de: <a href="http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15441/1/CORNEJO_CATACORA_MEL_OPT.pdf">http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15441/1/CORNEJO_CATACORA_MEL_OPT.pdf</a>

<b>Datos del antecedente nacional: 2</b>		<b>Redacción final</b>
<b>Título</b>	Gestión por procesos para mejorar el almacén de una empresa comercializadora de repuestos del sector automotriz, Lima - 2018	Ochoa (2018) en su tesis Gestión por procesos para mejorar el almacén de una empresa comercializadora de repuestos del sector automotriz, Lima – 2018, tiene como objetivo mejorar la gestión de almacén de la empresa comercializadora del sector automotriz. Esta investigación es de tipo proyectiva con un enfoque mixto, ya que está basado en un diseño holístico; los métodos utilizados son inductivo y deductivo, tomando una población de 57 colaboradores de la empresa y como muestra un subgrupo de estudio. Las técnicas usadas para esta investigación son la revisión documental y la entrevista, usando como instrumento cuantitativo el registro documental y cualitativo la guía de entrevista. Los métodos de análisis de datos considerados fueron el diagrama de Pareto, el diagrama de Ishikawa y la clasificación ABC, obteniéndose resultados que indican que de acuerdo a una programación realizada para el embarque de mercadería, solo se recibió el 88.3% de los contenedores, ya que hubo un retraso en la salida, ocasionando un incremento en la carga de trabajo correspondiente al próximo periodo en almacén; el área total de la empresa es de 1268 m <sup>2</sup> , distribuida para el almacenaje de mercaderías un 72.09% y lo restante para el área administrativa, estacionamiento y patio; la preparación de pedidos tiene un tiempo promedio de 23.15 min entre julio y agosto de ese año, se determinó que solo el mes de julio está dentro del promedio, y el mes de agosto tuvo un incremento del 3%, siendo un tiempo excesivo en comparación al del mes anterior; se identificó además que un 90.27% corresponde al número de órdenes embaladas correctamente entre los meses de julio y agosto, y el 9.73% se realizaron de manera incorrecta. Finalmente, las conclusiones para esta investigación son que se propuso implementar la gestión por procesos para mejorar la gestión de almacén en la empresa comercializadora, en donde se considera un rediseño y una mejor clasificación del almacén usando la clasificación ABC.
<b>Autor</b>	Ochoa, I.	
<b>Año</b>	2018	
<b>Objetivo</b>	Proponer un plan de mejoras en los procesos de la gestión de almacén de la empresa comercializadora de repuestos del sector automotriz, Lima - 2018.	
<b>Metodología</b>		
<b>Tipo</b>	Proyectiva	
<b>Enfoque</b>	Mixto	
<b>Diseño</b>	Holístico	
<b>Método</b>	Inductivo y deductivo	
<b>Población</b>	57 colaboradores de la empresa comercializadora de repuestos	
<b>Muestra</b>	subgrupo de estudio	
<b>Técnicas</b>	Revisión documental y entrevista	
<b>Instrumentos</b>	Registro documental y guía de entrevista	
<b>Método de análisis de datos</b>	Diagrama de Pareto, diagrama de Ishikawa y clasificación ABC	
<b>Resultados</b>	Embarque de mercadería Almacenamiento e inventarios Control de picking y rutas	
<b>Conclusiones</b>	Se propuso la gestión por procesos para mejorar los problemas del almacén de la empresa	

	comercializadora de repuestos, para rediseñar y clasificar mejor el almacén utilizando la clasificación ABC.
<b>Referencia (tesis)</b>	Ochoa, I. (2018). <i>Gestión por procesos para mejorar el almacén de una empresa comercializadora de repuestos del sector automotriz, Lima – 2018</i> . (Tesis de para optar el título profesional de Ingeniero industrial y de gestión empresarial). Lima, Perú: Universidad Norbert Wiener. Extraído de: <a href="http://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/2495/TESIS%20Ochoa%20Irwin.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/2495/TESIS%20Ochoa%20Irwin.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>

Datos del antecedente nacional: 3		Redacción final
<b>Título</b>	Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora para la gestión de almacenes e inventarios para una empresa de coberturas plásticas	Según lo señalado por León, E. y Torre, A. (2016) en su tesis para optar el grado de magister en ingeniería industrial con mención en gestión de operaciones, de título “Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora para la gestión de almacenes e inventarios para una empresa de coberturas plásticas”, el objetivo es lograr el análisis y diagnóstico de la situación actual de la empresa, para proponer mejoras en la gestión de almacén e inventarios de la empresa de coberturas plásticas. Este trabajo de investigación es de tipo proyectiva con un enfoque cuantitativo, el autor utilizó la distribución ABC como método de análisis de datos. Posterior a la recolección, procesamiento y análisis de la información, los resultados obtenidos hacen referencia que la empresa de coberturas plásticas no ha identificado una adecuada distribución ABC en los almacenes de productos terminados y materias primas, por lo tanto no se realiza una buena gestión en dichas áreas y se está generando una situación expuesta a pérdidas económicas. Se identificó también que la empresa no ha establecido una política de gestión de inventarios. Finalmente, se concluyó que la implementación de la herramienta de distribución ABC mejora la gestión de almacenes e inventarios, optimizando actividades en donde involucra espacio, tiempo, necesidades de compra y priorización de stocks de seguridad.
<b>Autor</b>	León, E. y Torre, A.	
<b>Año</b>	2016	
<b>Objetivo</b>	Tiene como alcance el Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora para la gestión de almacenes e inventarios de una empresa de coberturas plásticas	
<b>Metodología</b>		
<b>Tipo</b>	Proyectiva	
<b>Enfoque</b>	Cuantitativo	
<b>Diseño</b>		
<b>Método</b>		
<b>Población</b>		
<b>Muestra</b>		
<b>Técnicas</b>		
<b>Instrumentos</b>		
<b>Método de análisis de datos</b>	Distribución ABC	
<b>Resultados</b>	La empresa no tiene identificado una clasificación o distribución ABC de producto terminado y materias primas, en tanto no realiza una gestión sobre aquellos ítems que tienen mayor impacto económico y se encuentra expuesto a pérdidas económicas. No existe una	

	<p>política de gestión de inventario establecido por la empresa; solo por un requerimiento contable se realiza un conteo general de los materiales una vez al año. El control de la salida de productos es determinado por la venta posteriormente se realiza un descuento los ítems en el sistema SAP</p>	
<b>Conclusiones</b>	<p>Se demuestra que con la distribución ABC se mejora la gestión de almacenes e inventario a su vez mejoramos la distribución de espacio, necesidades de requerimiento de compra y priorización de los stocks de seguridad. El layout actual, es el adecuado por la distribución que tiene y su relación con la planta de producción quién recibe y entrega materiales facilitando el flujo de materiales. Al realizar una distribución ABC mejoraría este flujo de materiales y por tanto la gestión de inventarios.</p>	
<b>Referencia (tesis)</b>	<p>León, E. y Torre, A. (2016). <i>Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora para la gestión de almacenes e inventarios para una empresa de coberturas plásticas</i>. Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de posgrado.</p>	

<b>Datos del antecedente nacional: 4</b>		<b>Redacción final</b>
<b>Título</b>	Propuestas de mejora en la gestión de almacenes e inventarios en la empresa molinera tropical	Según De La Cruz, C. y Chong, L. (2014) en su trabajo de investigación para optar el grado académico de magister en supply chain management “Propuestas de mejora en la gestión de almacenes e inventarios en la empresa molinera
<b>Autor</b>	De La Cruz, C. y Chong, L.	

<b>Año</b>	2014	tropical” señalan como objetivo realizar la identificación, gestión y la solución de los problemas encontrados la cadena de abastecimiento de la empresa Molinera Tropical. El diseño de este proyecto de investigación es cualitativo basado en las entrevistas a profundidad como instrumentos; el método de análisis son a través de herramientas de calidad. Luego de la aplicación del instrumento, se analizó y determinó que existe una necesidad de afianzar los procesos internos y corporativos de la empresa, y en relación a la gestión de almacén la empresa podrá internacionalizarse a un largo plazo invirtiendo en las capacidades de producción y proceso de almacenamiento. Finalmente, se concluyó que el desarrollo de la solución propuesta se centra en las áreas evaluadas, y el fundamento para su desarrollo está enfocado en la identificación de actividades clave de productividad y nivel de servicio.
<b>Objetivo</b>	Identificar, gestionar y solucionar los problemas en la cadena de abastecimiento de la empresa Molinera Tropical	
<b>Metodología</b>		
<b>Tipo</b>		
<b>Enfoque</b>		
<b>Diseño</b>	Cualitativo	
<b>Método</b>		
<b>Población</b>		
<b>Muestra</b>		
<b>Técnicas</b>	Guía de entrevista	
<b>Instrumentos</b>	Entrevistas a profundidad	
<b>Método de análisis de datos</b>	Herramientas de calidad	
<b>Resultados</b>	Existe la necesidad de consolidar procesos internos y operativos. A un mediano o largo plazo será posible tratar aspectos relacionados con la internacionalización de la compañía, lo cual será acompañado de una inversión en las capacidades de producción y almacenamiento.	
<b>Conclusiones</b>	El desarrollo de las propuestas de mejora que pueden ahora ser analizadas se centra en el área a evaluar y apuntan a acortar la brecha entre las situaciones actuales y las deseadas. La base fundamental para el desarrollo de las propuestas de solución en Molinera Tropical fue la determinación de los factores clave en todo plan de operaciones: productividad y nivel de servicio.	
<b>Referencia (tesis)</b>	De La Cruz, C. y Chong, L. (2014) Propuestas de mejora en la gestión de almacenes e inventarios en la empresa molinera tropical. (Tesis de investigación para optar el grado académico de magíster en Supply Chain Management). Lima, Perú: Universidad del Pacífico. <a href="http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/984/Carlos_Tesis_maestria_2014.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/984/Carlos_Tesis_maestria_2014.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>	

Datos del antecedente nacional: 5		Redacción final
<b>Título</b>	Incidencia del control interno en la gestión del área de almacén en La municipalidad provincial de puno, 2012-2014	Según Mamani. D. (2015) en su trabajo de investigación “Incidencia del control interno en la gestión del área de almacén en la municipalidad provincial de Puno, 2012-2014”, plantea como objetivo identificar si el proceso de control interno en

<b>Autor</b>	Mamani, D.	<p>la gestión de almacén en la Municipalidad Provincial de Puno, presenta incidencias. La metodología de esta investigación es de tipo aplicada, con un enfoque cuantitativo, de diseño descriptivo y explicativo; los métodos utilizados por el autor son de tipo descriptivo, analítico y deductivo, su población fue el personal del área de almacén de la municipalidad provincial de Puno, mientras que su muestra fue de un total de 10 personas, las técnicas que se usaron fueron la elaboración de cuadros explicativos de distribución porcentual, la ilustración de cuadros con gráficos y la interpretación de los datos. Los instrumentos utilizados están basados en la observación, siendo estos las entrevistas, encuestas y análisis documental. Posterior a la aplicación de los instrumentos, se tuvieron como resultados que de acuerdo a la relación de incidencias existentes en la gestión de almacén, se identificó que el control interno no es una actividad eficaz, por lo que se considera que es una actividad de no calidad, además de no cumplirse con las normas de control interno en cada uno de los procesos de almacén. Finalmente, como conclusión se puede decir que en base al análisis de los resultados, el control interno del 2012 fue de un 35.6%, en 2013 fue de 41.2% y en 2014 fue de un 44.8%, identificando que la actividad ha sido optimizada. Además de ello el autor recomendó como una alternativa de solución que los trabajadores deben ser incentivados y capacitados para realizar una buena labor, mejorando el desempeño de las funciones en el almacén.</p>
<b>Año</b>	2015	
<b>Objetivo</b>	Determinar la incidencia del control interno en la gestión del área de almacén en la Municipalidad Provincial de Puno	
<b>Metodología</b>		
<b>Tipo</b>	Aplicada	
<b>Enfoque</b>	Cuantitativo	
<b>Diseño</b>	Descriptiva-explicativa	
<b>Método</b>	Descriptivo-analítico-deductivo	
<b>Población</b>	Personal del área de almacén de la Municipalidad Provincial de Puno	
<b>Muestra</b>	10 personas del almacén	
<b>Técnicas</b>	Elaboración de cuadros de distribución porcentual, ilustración de algunos cuadros con gráficos de barras e interpretación de los datos obtenidos	
<b>Instrumentos</b>	Observación, entrevistas, encuestas, análisis documental	
<b>Método de análisis de datos</b>		
<b>Resultados</b>	Existe una relación de incidencia entre el control interno y la gestión en el área de almacén, se ha podido ver que el funcionamiento del control interno no es eficaz de tal manera que influye en la gestión que por ende no es de calidad debido a que existen deficiencias en el cumplimiento de normas de control interno, tanto en las actividades generales como en cada uno de los procesos de almacén	
<b>Conclusiones</b>	De acuerdo al análisis y a la exposición de resultados que se ha realizado el control interno en el año 2012 incidió en un 35.6%, en el 2013 incidió en un 41.2%, y el 2014 incidió en un 44.8% en la optimización de la gestión del área de almacén, en promedio de los tres años se puede señalar que la incidencia para optimizar la gestión solo fue un 40.53% de la Municipalidad	

	provincial de puno
<b>Referencia (tesis)</b>	Mamani, D. (2015). <i>Incidencia del control interno en la gestión del área de almacén en la municipalidad provincial de puno, 2012-2014</i> Perú, Universidad Nacional del Altiplano.

## 6. Marco conceptual

Variable o categoría 1: <b>Gestión de Almacén</b>				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Rubio y Villarroel	2012	Según Rubio y Villarroel (2012) la gestión de almacén es "... el proceso de la función logística que se encarga de la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén de cualquier material."(p.10)	Para definir lo que consideramos como gestión de almacén, se debe conocer que la palabra gestionar hace referencias a aquellas operaciones en conjunto, que realizadas logran una buena administración de un negocio; y el almacén es definido por un área o espacio con condiciones adecuadas para conservar o guardar grandes cantidades de productos con características en común, que posteriormente serán distribuidos para su venta, uso y/o consumo. Entonces se puede decir que la gestión enfocada en un almacén es un proceso fundamental dentro de la logística de una empresa; en donde la recepción, el almacenamiento, la preparación de la mercadería y el despacho, son las funciones que se desarrollan para comprender dónde y cómo se debe almacenar (Rubio y Villarroel, 2012).	Considerando como punto importante los cuatro procesos o funciones de la gestión de un almacén, el personal de trabajo podrá diferenciar e identificar qué actividades se deben llevar a cabo respectivamente en cada uno de los procesos ya mencionados.
Referencia:	Rubio, J. y Villarroel, S. (2012). <i>Gestión de pedidos y stock</i> . Madrid, España: Aula Mentor. <a href="https://books.google.com.pe/books?id=1C8bAgAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es&amp;source=gbs_ge_summary_r&amp;cad=0#v=onepage&amp;q=gestion%20de%20almacen%20&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=1C8bAgAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es&amp;source=gbs_ge_summary_r&amp;cad=0#v=onepage&amp;q=gestion%20de%20almacen%20&amp;f=false</a>			

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Anaya	2008	Según Anaya (2008) La gestión de un almacén "... debe responder fundamentalmente a los requerimientos de un espacio debidamente dimensionado, para una ubicación y manipulación eficiente de materiales y mercancías, de tal manera que se consiga una máxima utilización del volumen disponible con unos costes operacionales mínimos." (p.22)	La gestión de almacén consiste básicamente en una adecuada organización del almacén, lo cual permitirá su correcto funcionamiento. Esto logrará un adecuado flujo de materiales, de tal forma que se obtenga una máxima utilización del espacio y una reducción de los costos de operación (Anaya, 2008).	La correcta organización del almacén de la empresa comercializadora logrará que el espacio sea aprovechado en su totalidad, obteniendo así costos de operación mínimos.
<b>Referencia:</b>	Anaya J. (2008). <i>Almacenes: análisis, diseño y organización</i> . Madrid, España. Esic. Extraído de: <a href="https://books.google.com.pe/books?id=ND-L5bo-5aYC&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es&amp;source=gbs_ge_summary_r&amp;cad=0#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=ND-L5bo-5aYC&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es&amp;source=gbs_ge_summary_r&amp;cad=0#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Pérez	2006	<p>Pérez (2006) indica que dentro de la gestión de almacén:</p> <p>Uno de los factores clave para el funcionamiento de un almacén es establecer un sistema de control adecuado...Todo sistema informático para el control de un almacén debe ser capaz de controlar con una eficacia del cien por cien los siguientes elementos básicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción-revisión de mercancías</li> <li>2. Almacenaje de la mercancía</li> <li>3. Mapa del almacén</li> </ol>	Para una adecuada gestión de almacén se requiere un sistema de control en correcto funcionamiento, ya que esto permitirá controlar eficazmente elementos básicos como la recepción de mercancías, almacenamiento, mapa del almacén, gestión de existencias y de salidas, reaprovisionamiento y expedición de la mercadería (Pérez, 2006).	Al aplicar un adecuado sistema que controle los procesos de gestión de almacén en la empresa, se direccionará correctamente los cuatro procesos básicos en dicha gestión, los cuales son: recepción de mercaderías, almacenamiento de productos, preparación de pedidos y despacho de la mercadería.

		<p>4. Gestión de existencias 5. Reaprovisionamiento 6. Gestión de salidas 7. Expedición de la mercancía. (p.123).</p>		
<b>Referencia:</b>	Pérez, M. (2006) <i>Almacenamiento de Materiales</i> . Barcelona, España. Marge books, 1ed. Extraído de: <a href="https://books.google.com.pe/books?id=fnPDDQAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=%22gesti%C3%B3n+de+almacenes%22+almacenamiento&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjZ36XnjbHaAhXJQ5AKHVJMBNwQ6AEILTAB#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=fnPDDQAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=%22gesti%C3%B3n+de+almacenes%22+almacenamiento&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjZ36XnjbHaAhXJQ5AKHVJMBNwQ6AEILTAB#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>			
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Correa, Gómez y Cano	2010	Según Correa, Gómez y Cano (2010), la gestión de almacenes "...es un proceso crítico dentro de la cadena de suministro debido a que se encarga de la administración de los inventarios y, en la mayoría de los casos, gestiona las necesidades de los clientes de la empresa." (p.47).	Los procesos de gestión de un almacén son consideraros básicos y puntuales en la cadena de suministro de una empresa; esta no solo está implicada en conjunto con la gestión de inventarios, sino que también está relacionada con la atención de los requerimientos de los clientes (Correa, Gómez y Cano, 2010).	La gestión de almacén debe ser correctamente efectuada, en conjunto con otras áreas, ya que por sí sola no funcionaría adecuadamente, para ello intervienen factores como la comunicación entre el personal de cada área. Al gestionar eficientemente el almacén de la empresa se podrá llevar un control adecuado en la cadena de suministro de dicha empresa, es decir, su correcto funcionamiento, logrará la satisfacción no solo de los clientes, sino también de los proveedores..
<b>Referencia:</b>	Correa, A., Gómez, R. & Cano, J. (2010). <i>Gestión de almacenes y tecnologías de la información y comunicación (TIC)</i> . Estudios Gerenciales, 26 (117), 145-171. <a href="https://www.redalyc.org/pdf/2150/215049679007.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/2150/215049679007.pdf</a>			
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Huguet, Pineda y Gómez	2016	Según Huguet, Pineda y Gómez indican que:  La gestión de almacenes es un proceso de función logística que trata la recepción, almacenamiento y movimiento dentro del almacén	La gestión de almacén es un proceso que controla tres actividades principales, la recepción, el almacenamiento y el movimiento de mercancías en el almacén; considerando desde materias primas hasta productos terminados; llevando en cada actividad un manejo de información	Al llevar a cabo un control adecuado de las actividades que conforman la gestión de almacén en la empresa, existirá un eficiente manejo de la información logrando reducir el número de errores en los registros de la documentación elaborada dentro del almacén, evitando así

		hasta el punto de consumo de cualquier material, materias primas, semielaborados y productos terminados, así como el tratamiento e información de los datos generados. (p.47).	relevante correspondiente a cada pedido realizado por el cliente (Pineda y Gómez, 2016).	disconformidad con la entrega.
<b>Referencia</b>	Huguet, J., Pineda, Z. & Gómez, E. (2016). <i>Mejora del sistema de gestión del almacén de suministros de una empresa productora de gases de uso medicinal e industrial</i> . Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, 5(17), 89-108. <a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215049679007">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215049679007</a>			

**Sub categoría 1: Recepción**

<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Rubio y Villarroel	2012	Según Rubio y Villarroel (2012), indican que: “La recepción de mercancías es un proceso fundamental para el resto de actividades del almacén. ... Es un proceso clave en la cadena de suministros porque influye directamente sobre la fiabilidad del stock y el proceso de producción, y puede crear numerosos conflictos con los proveedores.”(p.103).	La recepción es también un proceso clave, en lo que conciernen las actividades dentro del almacén, ya que tiene una gran influencia en la fiabilidad del stock, y por ende con el cumplimiento hacia el cliente (Rubio y Villarroel, 2012).	Este proceso únicamente puede ser efectivo y raudo si tiene una adecuada programación, si tiene un espacio preparado que sea preciso para llevarse a cabo y que el proceso de entrega del proveedor esté asociado con la documentación respectiva, como es el caso de la factura que corresponde a una orden de servicio. La correcta recepción de mercaderías en el almacén, de cierta manera influirá en la satisfacción tanto del proveedor como de los clientes, ya que este proceso está ligado directamente con la fiabilidad del stock de productos.
<b>Referencia:</b>	Rubio, J. & Villarroel, S. (2012). <i>Gestión de pedidos y stock</i> . Madrid, España: Aula Mentor. Extraído de: <a href="https://books.google.com.pe/books?id=1C8bAgAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es&amp;source=gbs_ge_summary_r&amp;cad=0#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=1C8bAgAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es&amp;source=gbs_ge_summary_r&amp;cad=0#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>			
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>

Correa, Gómez y Cano	2010	Según Correa, Gómez y Cano (2010) la recepción está relacionada con el control y la inspección indicando “Descargar el camión y registrar los productos recibidos. Inspeccionar cuantitativa y cualitativamente, los productos recibidos para determinar si el producto cumple o no con las condiciones negociadas. Distribuir los productos para su almacenamiento u otros procesos que lo requieran. (p.152).	La recepción está relacionada directamente con la inspección y control de materiales, es decir, desde que se descarga la mercadería, hasta que termine el proceso de recepción y pase a ser almacenada; se va realizar un control e inspección de la conformidad del pedido (Correa, Gómez y Cano, 2010).	Al tomar en cuenta la inspección y control dentro del proceso de recepción, entonces se estará realizando un proceso de gestión correcto, ya que se omitirán errores en la información transmitida en dicha área.
<b>Referencia:</b>	Correa, A., Gómez, R. & Cano, J. (2010). <i>Gestión de almacenes y tecnologías de la información y comunicación (TIC)</i> . Estudios Gerenciales, 26 (117), 145-171. <a href="https://www.redalyc.org/pdf/2150/215049679007.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/2150/215049679007.pdf</a>			
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Cuatrecasas	2012	Según Cuatrecasas (2012), en la recepción de materiales “se reciben las entradas al almacén, que pueden ser de dos tipos, las procedentes de la fábrica y los procedentes de los proveedores.” (p.569).	La recepción de materiales tiene dos tipos de enfoques, el primero relacionado a los productos que salen del área de producción y el segundo, los productos que son enviados por parte de los proveedores (Cuatrecasas, 2012).	Los productos recepcionados de los proveedores de forma correcta, pasarán sin ningún inconveniente al proceso de almacenamiento, que viene a ser el segundo dentro de la gestión de almacén, con un registro de información verificado, su almacenamiento será mucho más eficaz.
<b>Referencia:</b>	Cuatrecasas, L. (2012) <i>Logística, Gestión de la cadena de suministros</i> . Madrid. Extraído de: <a href="https://books.google.com.pe/books?id=PIKtMJQHv68C&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es&amp;source=gsb_ge_summary_r&amp;cad=0#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=PIKtMJQHv68C&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es&amp;source=gsb_ge_summary_r&amp;cad=0#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>			
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Escudero	2014	Según Escudero (2014), la recepción de mercadería se da cuando “después de depositar las mercancías en la zona de recepción se comprueba que no existan errores, como: la falta de artículos,	Se sabe que la recepción de mercaderías es un proceso muy importante en la gestión de almacén, la cual implica actividades importantes como son el registro y la verificación de la información de la	La correcta recepción de productos aplicada en este proyecto, logrará que las actividades que se desarrollen, como el registro y verificación de la información, sean más efectivas, de esta forma el

		dañados o roturas en el embalaje o en la propia mercancía; que los artículos recibidos se correspondan con los solicitados” (p.154).	mercadería que trae el proveedor. Esta información debe ser contrastada de acuerdo a lo solicitado, de manera que cada artículo o producto de la mercadería esté conforme, evitando recepcionar alguno que esté dañado o en todo caso que tenga daños en el empaque (Escudero, 2014).	personal podrá recepcionar mercadería conforme para luego ser derivada a las áreas de almacén de productos.
<b>Referencia:</b>	Escudero, J. (2014) <i>Logística de Almacenamiento</i> , España, Paraninfo Extraído de: <a href="https://books.google.com.pe/books?id=AnC6AwAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=como+gestionar+un+almacen&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUK EwiR4_TWWh9viAhXN1VvKHWJLBeYQ6AEILjAB#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=AnC6AwAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=como+gestionar+un+almacen&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUK EwiR4_TWWh9viAhXN1VvKHWJLBeYQ6AEILjAB#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>			
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Gonzales	1998	Según Gonzales (1998), la recepción de mercadería hace referencia a que “la unidad o persona encargada de recibir las mercaderías debes estar bien informada de lo que desea comprar, de los requisitos de presentación, la cantidad, calidad y otras condiciones inherentes a la compra” (p.40).	El proceso de recepción considera al recurso humano como un factor relevante, el personal correctamente capacitado podrá desempeñar dicha función óptimamente. La verificación de la calidad de los productos será la adecuada y se tomará un control de todo lo que ingresa procedente del proveedor conforme a lo que se solicitó (Gonzales, 1998).	La aplicación de un adecuado proceso de recepción de mercadería implica que el personal encargado para dicha función esté bien informado de las funciones que debe realizar; la recepción de mercadería debe ser registrada y verificada, por ese motivo el personal bien capacitado logrará desempeñarse eficientemente, se logrará minimizar los errores en verificación de información y se llevará un mejor control del ingreso de los productos identificando más rápido aquellos que no estén conformes.
<b>Referencia:</b>	Gonzales, I. (1998) <i>Compras y Almacenamiento: Aprovisionamiento. Módulo 4</i> Costa Rica, Universidad Estatal a Distancia. Extraído de: <a href="https://books.google.com.pe/books?id=Ki7ZARS5mCcC&amp;pg=PA40&amp;dq=recepcion+de+mercaderia&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwi3jpfJntviAhWtrVvKKhC5tAeYQ6AEIKDAA#v=onepage&amp;q=recepcion%20&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=Ki7ZARS5mCcC&amp;pg=PA40&amp;dq=recepcion+de+mercaderia&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwi3jpfJntviAhWtrVvKKhC5tAeYQ6AEIKDAA#v=onepage&amp;q=recepcion%20&amp;f=false</a>			

**Sub categoría 2: Almacenamiento**

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Rubio y Villarroel	2012	<p>Según Rubio y Villarroel (2012) “El almacenamiento es un proceso técnico del abastecimiento y sus actividades están referidas a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación de bienes;</li> <li>2. Custodia de los bienes;</li> <li>3. Control de los bienes.” (p.13).</li> </ol>	<p>El almacenamiento es el proceso encargado de almacenar mercancías o productos con características en común en un espacio regido bajo condiciones buenas y adecuadas para su mantenimiento. El almacenamiento implica una buena ubicación de los productos y el control de flujo de entradas y salidas de estos (Rubio y Villarroel, 2012).</p>	<p>Las empresas realizan el proceso de almacenar por ciertas razones importantes: la reducción de costos en el transporte de productos y en el área de producción, la organización entre los suministros y mercado demandante, los precios que se establecen en los productos y el apoyo que se les brinda a las áreas de producción y comercialización. El correcto almacenamiento de los productos en la empresa influirá en una buena gestión en el almacén, ya que existirá un control del flujo de entradas y salidas de productos en el almacén, y además se podrán preparar los pedidos a ser despachados rápidamente y sin ningún inconveniente.</p>
<b>Referencia:</b>	<p>Rubio, J. &amp; Villarroel, S. (2012). <i>Gestión de pedidos y stock</i>. Madrid, España: Aula Mentor.  <a href="https://books.google.com.pe/books?id=1C8bAgAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es&amp;source=gbs_ge_summary_r&amp;cad=0#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=1C8bAgAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es&amp;source=gbs_ge_summary_r&amp;cad=0#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a></p>			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Correa, Gómez y Cano	2010	<p>Según Correa, Gómez y Cano (2010) el almacenamiento consiste en: “Ubicar los productos en las posiciones de almacenamiento. Dentro de la organización del almacén se debe considerar la categorización ABC, la cual prioriza las posiciones y productos por nivel de rotación. Almacenar el producto en el área de reserva o recuperación rápida. Guardar físicamente los productos hasta</p>	<p>El almacenamiento es la adecuada ubicación que tienen los productos dentro del almacén, considerando la clasificación ABC ya que se toma en cuenta primero las posiciones y los productos de acuerdo a su nivel de rotación, en el almacén los productos se guardan físicamente hasta que sea solicitado por un cliente (Correa, Gómez y Cano, 2010).</p>	<p>Al aplicar la clasificación ABC en el almacén de la empresa, se logrará una mejor ubicación de los productos almacenados, de manera que exista la trazabilidad de productos en dicha empresa, respetándose la rotación de los mismos.</p>

		que sea demandado por el cliente” (p.152).		
<b>Referencia:</b>	Correa, A., Gómez, R. & Cano, J. (2010). <i>Gestión de almacenes y tecnologías de la información y comunicación (TIC)</i> . Estudios Gerenciales, 26 (117), 145-171. <a href="https://www.redalyc.org/pdf/2150/215049679007.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/2150/215049679007.pdf</a>			
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Escudero	2014	Según Escudero (2014), el almacenamiento “... consiste en dar entrada a los artículos enviados por los proveedores” (p.18).	Desde que ingresa la mercadería a la zona de recepción y es verificada, hasta su ubicación en la zona de almacén, se debe llevar a cabo un adecuado proceso, el almacenamiento debe darse de acuerdo a las especificaciones de los productos, y al orden y organización que se lleva en dicha área, ya que ello influirá en la mejora de la gestión del almacén, optimizando tiempos y generando mejoras continuas. (Escudero, 2014).	El adecuado almacenamiento de los productos influirá en la mejora de la gestión del almacén, de manera que se podrá notar una optimización de tiempos, eliminando los retrasos que existan en el flujo de entradas y salidas de la mercadería.
<b>Referencia:</b>	Escudero, J. (2014) <i>Logística de Almacenamiento</i> . España. Extraído de: <a href="https://books.google.com.pe/books?id=AnC6AwAAQBAJ&amp;pg=PA29&amp;dq=almacenamiento+*consiste&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwj0uq-smYThAhXJxPkKHYoPCDAQ6AEILjAB#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=AnC6AwAAQBAJ&amp;pg=PA29&amp;dq=almacenamiento+*consiste&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwj0uq-smYThAhXJxPkKHYoPCDAQ6AEILjAB#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>			
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Arrieta	2011	Según Arrieta (2011), el almacenamiento de productos conlleva actividades que “consisten en el análisis sistemático de las actividades que se llevan a cabo en el almacén por producto y por pedido” (p.86).	Se sabe que ciertas empresas tienen la necesidad de almacenar, por ello el proceso de almacenamiento de productos considera un enfoque de analizar a detalle cada actividad que se realiza en el almacén, considerando los costos que implica y llevándose el control y seguimiento de cada una de dichas actividades. Dentro del almacén de una empresa debe respetarse la rotación de productos, su clasificación y ubicación,	El aplicar un correcto proceso de almacenamiento, no solo logrará optimizar el tiempo en el almacén, permitirá también aprovechar su máxima capacidad y el flujo de salida de mercadería será mucho más eficiente sin generar demoras. El correcto almacenamiento influye en el control que se lleva de las existencias, la conservación de los productos y la reposición a tiempo de los mismos.

			solo así se podrá llevarse a cabo un adecuado almacenamiento de mercadería y también se podrá llevar un buen control del movimiento de mercadería y el flujo de entrada y salida de productos (Arrieta, 20119).	
<b>Referencia:</b>	Arrieta, J. (2011) <i>Aspectos a considerar para una buena gestión en los almacenes de las empresas (Centros de distribución, CEDIS)</i> . Perú. Extraído de: <a href="http://www.redalyc.org/pdf/3607/360733610006.pdf">http://www.redalyc.org/pdf/3607/360733610006.pdf</a>			
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Brenes	2015	Según Brenes (2015), el almacenamiento o almacenaje de productos “abarca todas las actividades relacionadas con la gestión del stock dentro de la empresa, desde su transporte interno hasta su almacenaje, incluida la manipulación” (p.12).	Se sabe que el almacenamiento de productos es un proceso importante dentro de la logística de una empresa, y que de cierta manera está relacionado con la gestión del stock, porque busca gestionar de forma eficiente la mercancía almacenada considerando el menor costo posible. El almacenar los productos adecuadamente facilitará el picking de los mismos, es decir, el proceso de extracción de la mercadería que integra un pedido será mucho más eficaz, por ende la preparación de dicho pedido y su despacho se dará en un tiempo dable (Brenes, 2015).	Aplicar un adecuado proceso de almacenamiento no solo conlleva mejoras en la clasificación de los productos o, que se logre optimizar los tiempos de picking, además de ello también permite evitar riesgos en la conservación de la mercadería almacenada. Esto hace factible la optimización de costos, de esta forma llevando un mejor control en el almacenamiento de mercadería, se respetará la rotación respectiva de los productos sin inconvenientes y no existirán gastos excesivos por mercadería que deba ser reemplazada por otra.
<b>Referencia:</b>	Brenes, P. (2015) <i>Técnicas de almacén, España</i> , Editorial Editex. Extraído de: <a href="https://books.google.com.pe/books?id=IO7JCQAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=gestion+de+almacen&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwi-5Kn1odjiAhXwILkGHZqjCUcQ6AEIKDAA#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=IO7JCQAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=gestion+de+almacen&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwi-5Kn1odjiAhXwILkGHZqjCUcQ6AEIKDAA#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>			

**Sub categoría 3: Preparación de pedidos**

<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
-----------------	------------	-------------	------------------	-------------------------------

Pérez, M.	2006	Según Pérez la preparación de pedidos “Consiste en la recogida y combinación de cargas no unitarias que conforman el pedido de un cliente... cuando se agrupan productos o materiales para proceder a su traslado.”(p.107)	La preparación de pedidos en un almacén consiste en recoger y combinar cargas que conforman el pedido de un cliente, de manera que estando agrupados puedan ser trasladados (Pérez, 2006).	Este proceso también es denominado como picking, el cual considera cuatro factores importantes para que se realice adecuadamente: diferenciación en las unidades de productos solicitados, los tipos de pedidos, la ubicación de los productos solicitados y la optimización del tiempo para preparar dichos productos. Al aplicar una eficiente preparación de pedidos se podrá mejorar el nivel de satisfacción del cliente, ya que un pedido debe estar conformado por los requerimientos exactos que solicitó el cliente a la empresa.
<b>Referencia:</b>	Pérez, M. (2006) <i>Almacenamiento de Materiales</i> . Barcelona, España. Marge books, 1ed. Extraído de: <a href="https://books.google.com.pe/books?id=fnPDDQAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=%22gesti%C3%B3n+de+almacenes%22+almacenamiento&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjZ36XnjbHaAhXJQ5AKHVJMBNwQ6AEILTAB#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=fnPDDQAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=%22gesti%C3%B3n+de+almacenes%22+almacenamiento&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjZ36XnjbHaAhXJQ5AKHVJMBNwQ6AEILTAB#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>			
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Correa, Gómez y Cano	2010	Según Correa, Gómez y Cano (2010) la preparación de pedidos “Consiste en la preparación y adecuación de las órdenes de pedidos para atender las necesidades de los clientes. Chequear, empacar y cargar los vehículos en el medio de transporte. Recuperación de los productos desde su ubicación de almacenamiento para preparar los pedidos de los clientes. Establecimiento de políticas acerca de diseño y distribución de la zona de preparación de los pedidos, según las características de órdenes y clientes. (p.152).	La preparación de pedidos consiste en preparar y adecuar los pedidos de los clientes que fueron atendidos, de manera que el requerimiento sea conforme para su entrega, esto implica que la información que se obtiene del almacén coincida con lo solicitado por el cliente y cumpla con la calidad ofrecida (Correa, Gómez y Cano, 2016).	Una adecuada preparación de pedidos puede lograr la conformidad por parte del cliente al recibir los productos solicitados, de manera rápida y sencilla.
<b>Referencia:</b>	Correa, A., Gómez, R. & Cano, J. (2010). <i>Gestión de almacenes y tecnologías de la información y comunicación (TIC)</i> . Estudios Gerenciales, 26			

	(117), 145-171. <a href="https://www.redalyc.org/pdf/2150/215049679007.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/2150/215049679007.pdf</a>			
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Marín	2015	Marín (2015), señala que la preparación de pedidos o picking es “el conjunto de tareas destinadas a extraer y acondicionar exactamente aquellas cantidades que satisfacen las necesidades de los clientes del almacén, manifestadas a través de sus pedidos” (p.68).	La preparación de pedidos es la recepción de las tareas destinadas a la agrupación de productos, en tiempo mínimo, que sea conforme al requerimiento solicitado por el cliente (Marín, 2015).	La preparación de los pedidos efectuados correctamente logrará cumplir con la información de los productos solicitados por el cliente, generando un buen nivel en su satisfacción.
<b>Referencia:</b>	Marín, M. (2015). <i>Preparación de pedidos y ventas de productos</i> . Madrid, España: Paraninfo, Extraído de: <a href="https://books.google.com.pe/books?id=NMeoBwAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=NMeoBwAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>			
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Escudero	2014	Según Escudero (2014), la preparación de pedidos “conocida también como picking, consiste en extraer las mercancías de su lugar de ubicación, seleccionar y combinar las cargas que solicita el cliente y acoplar las unidades físicas o logísticas que componen el pedido” (p.177).	El proceso de preparación de pedidos es una actividad también muy importante dentro de la función logística la selección de mercancía de acuerdo al requerimiento de un cliente debe ser conforme lo ha solicitado. El personal que se encarga de realizar esta función debe estar capacitado y tener el conocimiento para saber desempeñarla con eficacia. La preparación de pedidos o también llamada picking hace referencia a la acción de seleccionar y tomar un producto correspondiente a un pedido con características que forman parte de un requerimiento (Escudero, 2014).	Para este trabajo de investigación es muy importante la adecuada aplicación de este proceso. La correcta ejecución del picking permitirá optimizar el tiempo de embalaje y despacho de productos. La preparación de pedidos influye también en el flujo de movimiento de entradas y salidas de mercadería, esto permitirá optimizar la utilización de espacios haciendo más eficiente la función.
<b>Referencia:</b>	Escudero, J. (2014) <i>Logística de Almacenamiento</i> , España, Paraninfo Extraído de: <a href="https://books.google.com.pe/books?id=AnC6AwAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=que+es+almacenamiento+de+productos&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwiF_q-uoNjiAhXaI7kGHe1NDRQQ6AEILDAB#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=AnC6AwAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=que+es+almacenamiento+de+productos&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwiF_q-uoNjiAhXaI7kGHe1NDRQQ6AEILDAB#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>			

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Anaya	2008	Según Anaya (2008), la preparación de pedidos o también denominado picking es “el hecho físico de ir a una estantería o zona concreta dentro del área de almacenaje para recoger las mercancías requeridas por un determinado pedido” (p.149).	Definiendo el proceso de preparación de pedidos con términos más concretos, se puede decir que es la actividad de recoger un conjunto de productos de un almacén, que conforman el pedido de un cliente. Este pedido basado en una serie de requerimientos se espera que sea conforme con el in de satisfacer al cliente (Anaya, 2008).	La ejecución correcta del proceso de preparación de pedidos en la empresa a tratar, le permitirá desarrollar nuevas ventajas competitivas a raíz de las mejoras continuas que se identifiquen en las actividades.
<b>Referencia:</b>	Anaya, J. (2008) <i>Almacenes: Análisis, diseño y organización</i> , España. ESIC Editorial. Extraído de: <a href="https://books.google.com.pe/books?id=ND-L5bo-5aYC&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es&amp;source=gbs_ge_summary_r&amp;cad=0#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=ND-L5bo-5aYC&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es&amp;source=gbs_ge_summary_r&amp;cad=0#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>			

#### Sub categoría 4: Despacho

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Mora, L.	2011	Según Mora (2011) El despacho de mercancías “... constituye como el último proceso ejecutado en el centro distribución, esto en términos del flujo de materiales. Este proceso tiene como usuarios a los clientes, por lo que es fundamental que se desarrolle con la mayor eficiencia posible para cumplir con las condiciones de entrega pactadas con tales clientes”  (p.116).	El despacho de mercaderías es, finalmente el último proceso de la gestión de almacén, en donde los clientes son los usuarios finales, por lo que básicamente el despacho debe ser el proceso realizado con mayor eficiencia para cumplir con lo requerido por el cliente (Mora, 2011).	Aquella persona responsable de este proceso recibe información acorde al pedido solicitado, como son las especificaciones, tipos, lotes y cantidades de los productos, y además documentación acorde a dicho pedido, por ende, debe llevar a cabo una buena coordinación de información y una buena comunicación con las demás áreas del almacén. Al realizar un correcto despacho de la mercadería, se evitarán errores que, en conjunto, no solo ocasionarán un retraso en su entrega, sino que también puede influir de manera negativa en la satisfacción del cliente.
	Mora, L. (2011) <i>Gestión logística en centros de distribución, bodegas y almacenes</i> . Bogotá, Colombia. Ciencias Empresariales. Extraído de:			

	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=hXs5DwAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=hXs5DwAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Correa, Gómez y Cano	2010	Según Correa, Gómez y Cano (2010) señalan que el despacho consiste en “Chequear, empaçar y cargar los vehículos en el medio de transporte. Establecer políticas para ubicar las unidades de carga en camiones en la zona de cargue. Preparar los documentos de despacho, incluyendo facturas, lista de chequeo, etiqueta con dirección de entrega, entre otros.” (p.152).	El despacho de la mercadería debe ser controlado e inspeccionado, debido a que es el último proceso de la gestión de almacén, entonces tiene un contacto directo con el cliente (Correa, Gómez y Cano, 2010).	El proceso de despacho realizado adecuadamente influirá positivamente en la gestión de almacén, ya que, al entregar un pedido conforme al cliente, entonces se logrará su satisfacción.
<b>Referencia:</b>	Correa, A., Gómez, R. & Cano, J. (2010). <i>Gestión de almacenes y tecnologías de la información y comunicación (TIC)</i> . Estudios Gerenciales, 26 (117), 145-171. <a href="https://www.redalyc.org/pdf/2150/215049679007.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/2150/215049679007.pdf</a>			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
García	2012	García (2012), señala que el despacho es “empaçar los pedidos, elaborar las guías de embarque, las notas de salida y la documentación de transporte, estibar a embarque, y transportar los productos” (p.77).	El despacho de mercadería es básicamente el empaquetado de los pedidos, de acuerdo a una guía de embarque para registrar su salida hacia el traslado al cliente (García, 2012).	El despacho de mercaderías correctamente registrado influenciará en la mejora de la gestión de almacén en la empresa, ya que básicamente es una de las funciones de dicha gestión que mantiene un contacto directo con el cliente influenciando en su satisfacción.
<b>Referencia:</b>	García, A. (2012). <i>Almacenes. Planeación, organización y control</i> . México D.F., México: Trillas.			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Mora, L.	2011	Según Mora (2011), indica que “la evolución del proceso de despacho se puede analizar a partir del mejoramiento de las tecnologías de apoyo para realizar el registro de información y la validación del proceso” (p.120).	Se sabe que el despacho de pedidos es el proceso de la gestión de almacén con mayor influencia en la satisfacción del cliente, por ello constantemente las empresas están buscando mejorarlas. Las tecnologías hoy en día pueden ser consideradas herramientas de apoyo para	Para la aplicación de un buen proceso de despacho en el presente trabajo de investigación, es necesario conocer qué tipo de tecnología se está usando en la empresa, específicamente el módulo que le corresponde o se relaciona con la función de despacho de la gestión de

			optimizar las funciones de registro y verificación de mercadería en el proceso de despacho (Mora, 2011).	almacén; a partir de ello se definirá si debe ser reemplazada por una más adecuada o si solo se requiere de una actualización para su mejor funcionamiento.
<b>Referencia:</b>	Mora, L. (2011) <i>Gestión logística en centros de distribución, bodegas y almacenes</i> . Bogotá, Colombia. Ciencias Empresariales. Extraído de: <a href="https://books.google.com.pe/books?id=hXs5DwAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=hXs5DwAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>			
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Mora, L.	2011	Según Mora (2011) “conocer las variables de la infraestructura física como un recurso indispensable para realizar el proceso de despacho, es clave para poder tener un conocimiento amplio y suficiente de todas las variables que intervienen en la práctica del mismo” (p.128).	Para realizar un buen proceso de despacho, deben considerarse factores claves que deben ser identificados por el personal que realiza dicha función; estos factores deben estar relacionados básicamente con la infraestructura física del área en donde se lleva a cabo dicha función (Mora 2011).	La identificación de variables relacionadas al espacio, tamaño e incluyendo la distribución del área, va a permitir que el personal las desarrolle correctamente ya que estas están dentro de las actividades que realizan.
<b>Referencia:</b>	Mora, L. (2011) <i>Gestión logística en centros de distribución, bodegas y almacenes</i> . Bogotá, Colombia. Ciencias Empresariales. Extraído de: <a href="https://books.google.com.pe/books?id=hXs5DwAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=hXs5DwAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>			

## 7. Construcción de la categoría problema

Teorías				
Restricciones	Sistemas	Aprendizajes organizacional	Inventarios	Mejora continua
Conceptos				

<p>El almacenamiento es el proceso encargado de almacenar mercancías o productos con características en común en un espacio con condiciones aptas y adecuadas para su conservación. El almacenamiento implica una buena ubicación de los productos y el control de flujo de entradas y salidas de estos en el almacén.</p>	<p>La recepción es también un proceso clave, en lo que concierne las actividades dentro del almacén, ya que tiene una gran influencia en la fiabilidad del stock, y por ende con el cumplimiento hacia el cliente.</p>	<p>La preparación de pedidos en un almacén consiste en recoger y combinar cargas que conforman el pedido de un cliente, de manera que estando agrupados puedan ser trasladados</p>	<p>El despacho de mercaderías es, finalmente el último proceso de la gestión de almacén, en donde los clientes son los usuarios finales, por lo que básicamente el despacho debe ser el proceso realizado con mayor eficiencia para cumplir con lo requerido por el cliente.</p>
--	--	--	--

## 8. Matriz del método

<b>Sintagma: Holístico</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Hurtado	2000	Según Hurtado (2000), “alude a un proceso dinámico en el cual cada investigador hace una síntesis novedosa	El sintagma es el proceso por el cual el investigador desarrolla un extracto o recopilación en base de sus	El presente trabajo posee un sintagma holístico, esto permitirá ampliar el análisis de la investigación a desarrollar

		de su legado cultural, para tomar como punto de partida lo que para otros ha sido conclusión” (p.89).	investigaciones, con la finalidad de relacionarlos con conclusiones de otros trabajos e iniciar una nueva investigación (Hurtado, 2000).	con el fin de adquirir mayor conocimiento y desarrollar nuevas mejoras.
<b>Referencia:</b>	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.			

<b>Enfoque: Mixto</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Hernández	2014	Según Hernández (2014), el enfoque mixto es “...un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (p.534).	El enfoque mixto es básicamente un proceso donde se recolecta, se analizan y se vinculan información y/o datos cuantitativos y cualitativos en una investigación, para responder al problema planteado. (Hernández, 2014)	La aplicación de un enfoque mixto en la investigación, posibilita llevar un análisis con mayor profundidad de la información, con el fin de que sea más efectiva la búsqueda de la solución al problema establecido.
<b>Referencia:</b>	Hernández, R. (2014). <i>Metodología de la investigación</i> . México D.F., México: McGraw - Hill			

<b>Tipo: Proyectivo</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Hurtado	2000	Según Hurtado (2000) “La investigación proyectiva se ocupa de cómo deberían ser las cosas, para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente. (p.325).	Los proyectos de investigación proyectiva son aquellos en donde se encargan de analizar los problemas reales, con el fin de cubrir una necesidad o conseguir	La investigación será de tipo proyectiva, se analizarán los problemas existentes en la gestión de almacén, para implementar una futura solución.

			ciertos fines de forma adecuada (Hurtado, 2000).	
<b>Referencia:</b>	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.			
<b>Nivel: Comprensivo</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Hurtado	2000	Según Hurtado (2000) “En el nivel comprensivo se estudia al evento en su relación con otros eventos, dentro de un holos mayor, enfatizando por lo general las relaciones de causalidad.” (p.19).	El nivel comprensivo de una investigación da a entender claramente el mensaje y la intención, para una mejor interpretación y para que se pueda conocer el suceso que se desea estudiar (Hurtado, 2000).	La investigación será de nivel comprensivo porque se desea conocer la información y los resultados obtenidos en este estudio.
<b>Referencia:</b>	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.			

<b>Método: Inductivo - Deductivo</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Bernal	2006	Según Bernal (2006), el método inductivo - deductivo “Es un método de inferencia basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de particular a lo general). (p.56).	Una investigación basada en el método inductivo – deductivo está considerando la lógica y el estudio de hechos, partiendo de lo general a lo particular y viceversa (Bernal, 2006).	La investigación en base al método inductivo-deductivo, permitirá analizar los sucesos que se presenten en el espacio considerado como almacén de la empresa comercializadora
<b>Referencia:</b>	Bernal, C. (2006). <i>Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales</i> . Colombia: Universidad de Sabana, Pearson, 2ed.			

## 9. Población, muestra y unidades informantes

<b>Población(cuantitativa-cualitativa)</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Hernández	2014	Hernández (2014), explica que la población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.”(p.174)	La población es básicamente el conjunto de individuos con características similares, que concuerdan en un mismo lugar y momento (Hernández, 2014).	Desde un enfoque cuantitativo la investigación identifica como población al total de personas que laboran en el almacén de la empresa comercializadora.  Desde un enfoque cualitativo la investigación identifica como población a los jefes de área de dicha empresa
<b>Población cuantitativa:</b>		30 personas que laboran el área de almacén en la empresa comercializadora		
<b>Población cualitativa:</b>		3 jefes de área		
<b>Referencia:</b>	Hernández, R. (2014). <i>Metodología de la investigación</i> . México D.F., México: McGraw - Hill			

<b>Muestra (cuantitativa – cualitativa)</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Hernández	2014	<b>Enfoque Cuantitativo</b>		
		Hernández (2014), expone que la muestra cuantitativa “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (p.173).	Desde un enfoque cuantitativo la muestra es una representación de la población tomada a estudiar, de donde habrá una recolección de datos, que deberán ser delimitados para su análisis (Hernández, 2014).	En la investigación, el tamaño de la muestra está determinada a través de la fórmula de muestreo según el tamaño de la población, que vienen a ser 30 trabajadores del área de almacén.

Hernández	2014	<b>Enfoque Cualitativo</b>		
		Hernández (2014), señala que en la muestra de tipo cualitativa “se involucran a unos cuantos casos porque no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio, sino analizarlos intensivamente” (p.12).	Desde un enfoque cualitativo la muestra implica escoger ciertos factores bajo criterios más específicos, con el fin de analizarlos profundamente (Hernández, 2014).	La muestra cualitativa que se tomará para esta investigación serán 3 jefes de área que laboran en la empresa.
<b>Tamaño Muestral:</b>		$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$	n = Tamaño muestral N = Tamaño de la población d = Error muestral p = Probabilidad de éxito	q = Probabilidad de fracaso Z = Valor de la distribución normal para un nivel de confianza al 95%
<b>Referencia:</b>	Hernández, R. (2014). <i>Metodología de la investigación</i> . México D.F., México: McGraw - Hill			

**Unidades informantes**

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Hernández	2014	Hernández (2014), explica que es importante “identificar informantes que aporten datos y guían al investigador por el lugar, adentrarse y compenetrarse con la situación de investigación, además de verificar la factibilidad del estudio” (p.8).	Las unidades informantes son aquella información que aporta al investigador a profundizar en el análisis de los datos y a relacionarse con el estudio que está realizando (Hernández, 2014).	<p style="text-align: center;"><b>Enfoque Cuantitativo</b></p> <p>Las unidades informantes, en relación al enfoque cuantitativo, son los trabajadores del almacén que será encuestados, los cuales están distribuidos de acuerdo a los procesos que realizan, como son la recepción de mercadería por parte de proveedores, y recepción de pedidos de los clientes, el almacenamiento de los productos basados en sus características y especificaciones, la preparación adecuada de los pedidos solicitados por los clientes y el despacho de los mismos.</p> <p style="text-align: center;"><b>Enfoque Cualitativo</b></p> <p>Las unidades informantes en relación a lo cualitativo son los jefes a entrevistar, es decir el jefe administrativo del almacén, quien maneja la documentación; el jefe de almacén, quien tiene un contacto directo con cada personal de los almacenes, y el jefe de operación, quien ve por la recepción de mercadería.</p>
<b>Unidad informante cuantitativa:</b>		30 trabajadores a encuestar		
<b>Unidad informante cualitativa:</b>		3 jefes a entrevistar		
<b>Referencia:</b>	Hernández, R. (2014). <i>Metodología de la investigación</i> . México D.F., México: McGraw - Hill			

## 10. Técnicas e instrumentos

Técnica/s				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Hurtado	2000	<b>Enfoque Cuantitativo</b>		
		Hurtado (2000), define que en una <b>encuesta</b> “no se establece un diálogo con el entrevistado y el grado de interacción es menor. Los instrumentos propios de encuesta son el cuestionario, la escala, la prueba de conocimiento y los test.” (p.469)	La encuesta a diferencia de una entrevista, no establece una interacción directa, como lo es el diálogo, con el encuestado. Sino que usa ciertos instrumentos como los cuestionarios, la escala, pruebas de conocimiento o test, para llegar a conocer los resultados que se desea saber (Hurtado, 2000).	En la presente investigación desde un enfoque cuantitativo se usará como técnica la encuesta para llegar a conocer los resultados y analizarlos posteriormente.
Hurtado	2000	<b>Enfoque Cualitativo</b>		
		Hurtado (2000), define que una <b>entrevista</b> “constituye una actividad mediante la cual dos personas (a veces pueden ser más), se sitúan frente a frente, para una de ellas hacer preguntas (obtener información) y la otra, responder (proveer información)” (p.469).	La entrevista es básicamente el diálogo existente entre dos personas o más, en donde una de ellas (el entrevistador) obtiene la información deseada y la otra persona (el entrevistado) provee la información (Hurtado, 2000).	Desde un enfoque cualitativo, se usará la entrevista como técnica, la cual estará basada en las subcategorías establecidas, las cuales son recepción, almacenamiento, preparación de pedidos y despacho.
Referencia:	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.			

Instrumento/s				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Hurtado	2000	<b>Enfoque Cuantitativo</b>		

		Hurtado (2000), señala que el <b>cuestionario</b> “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información” (p.469).	El cuestionario es considerado un instrumento que posibilita agrupar una secuencia de preguntas relacionadas a un suceso particular, sobre el cual se desea conocer la información (Hurtado, 2000).	El instrumento que se usará para esta investigación es el cuestionario, el cual contendrá preguntas en base a las subcategorías ya mencionadas.
Hurtado	2000	<b>Enfoque Cualitativo</b>		
		Hurtado (2000), señala que la <b>guía de entrevista</b> “debe contener los datos generales de identificación del entrevistado, datos censales o sociológicos, datos concernientes al tema de investigación” (p.463).	La guía de entrevista es un instrumento que contiene datos de identificación del entrevistado y datos que corresponden al tema de lo que se desea investigar (Hurtado, 2000).	La guía de entrevista será usada como instrumento en esta investigación, y se estructura también en las subcategorías ya establecidas, seleccionando preguntas con mayor relevancia a la información que se desea conocer.
<b>Referencia:</b>	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.			

<b>Validez</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Corral	2009	Corral (2009), indica que la validez “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se quiere medir, se trata de determinar hasta dónde los ítems o reactivos de un instrumento son representativos del universo de contenido de la característica o rasgo que se quiere medir.” (p.230)	La validez de un instrumento se relaciona con la propiedad que tiene un sustento cuando los ítems implican una conclusión lógica. (Corral, 2009).	De acuerdo a la hipótesis planteada en la presente investigación, se dará por válido si está correctamente sustentada.

	<b>Apellidos y nombres</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Criterio de evaluación</b>
<b>Validador 1</b>	Ortiz Vargas Nicolás	Magister	Aplicable
<b>Validador 2</b>	Jorge Cáceres Trigo	Magister	Aplicable
<b>Validador 3</b>	Robert Contreras Rivera	Magister	Aplicable
<b>Referencia:</b>	Corral de Franco, Y. J. (2009). <i>Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos.</i>		

<b>Confiabilidad</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Corral	2009	Corral (2009), señala que “la confiabilidad responde a la pregunta ¿cuánta exactitud los ítems, reactivos o tareas representan al universo de donde fueron seleccionados?” (p.238)	La confiabilidad de un instrumento hace referencia al grado de exactitud de la medida, en donde si se aplica el mismo instrumento en otros casos, los resultados serán los mismos. (Corral, 2009).	Los instrumentos aplicados en la investigación son medidos en cuanto al factor de confiabilidad.
Prueba de confiabilidad		Alfa de Cronbach	Criterio de evaluación:	Aplicable
Valor calculado		Cuando el valor se acerca a 1 entonces el instrumento ha sido correctamente elaborado (0.8 mínimo)		
<b>Referencia:</b>	Corral de Franco, Y. J. (2009). <i>Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos.</i>			

Nro	Sub categoría	Indicador	Item	Cuestionario					Nro	Guía de entrevista		
				TD	D	NDA	A	TA		E1	E2	E3
1	Recepción	N° productos conformes	1-5									
2	Almacenamiento	Clasificación ABC	1-5									
3	Preparación de pedidos	N° de productos según orden de salida	1-5									
4	Despacho	N° de productos despachados	1-5									

## 11. Procedimiento

Paso 1	Permiso de la empresa y selección del problema
Paso 2	Búsqueda de la información
Paso 3	Elaboración del plan de tesis
Paso 4	Elaboración del instrumento de investigación
Paso 5	Aplicación del instrumento de investigación
Paso 6	Procesamiento de las respuestas del instrumento
Paso 7	Análisis de los datos obtenidos de los instrumentos
Paso 8	Diagnóstico (Triangulación de los datos)
Paso 9	Elaboración de la propuesta de solución
Paso 10	Conclusiones y recomendaciones

## 12. Análisis de datos

Cuantitativo				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Hernández	2014	Hernández (2014), según el enfoque cuantitativo, “los datos encajan en categorías predeterminadas, análisis estadístico, descripción de tendencias, contraste de grupos o relación entre variables; y comparación de resultados con predicciones y estudios previos” (p.15).	El análisis de datos cuantitativo hace referencia a los datos obtenidos, los cuales encajan en las categorías que se determinaron, en análisis estadísticos, software o también relacionados con otras variables (Hernández, 2014).	El análisis cuantitativo en la presente investigación se realizará a través de software como: Microsoft Excel y SPSS Statistics.
<b>Referencia:</b>	Hernández, R. (2014). <i>Metodología de la investigación</i> . México D.F., México: McGraw - Hill			

Cualitativo				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Hernández	2014	Hernández (2014), según el enfoque cualitativo “los datos generan categorías, análisis temático, descripción, análisis y desarrollo de temas; y significado profundo de los resultados” (p.15).	El análisis de datos cualitativos está fundamentado en la describir y analizar la información considerada en el desarrollo del tema, que pueden ser generalmente textos, como relatos, historias, entre otros (Hernández, 2014).	En esta investigación el análisis de datos estará fundamentado en el desarrollo de la técnica entrevista.
<b>Referencia:</b>	Hernández, R. (2014). <i>Metodología de la investigación</i> . México D.F., México: McGraw - Hill			

Mixto				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Hernández	2014	Hernández (2014), determinar que “para analizar los datos, en los métodos mixtos	El análisis de datos con enfoque mixto está enfocado tanto en métodos	La investigación contará con un análisis de datos mixto, porque evaluará tanto los

		el investigador confía en los procedimientos estandarizados y cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial), así como en los cualitativos (codificación y evaluación temática), además de análisis combinados” (p.574).	cuantitativos (estadísticas) como cualitativos (descripción) (Hernández, 2014).	resultados obtenido por las encuestas como los obtenidos de las encuestas.
Referencia:	Hernández, R. (2014). <i>Metodología de la investigación</i> . México D.F., México: McGraw - Hill			