



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Gestión de inventarios en una empresa comercializadora y
distribuidora de productos farmacéuticos veterinarios,
Lima, 2017**

**Para optar el título profesional de Licenciada en
Administración y Negocios Internacionales**

AUTOR

Br. Franco López, Mary Katherine

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Económica, Empresa y Salud

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA

Estrategias de mejora para las empresas aplicando herramientas de Gestión

LIMA - PERÚ

2017

“Gestión de inventarios en una empresa comercializadora y distribuidora de productos farmacéuticos veterinarios, Lima, 2017”

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza

Secretario

Mtra. Nilda Escobedo Rojas

Vocal

Mg. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Asesor metodólogo

Mg. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Asesor temático

Mg. José Abel de La Torre Tejada

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a mi madre, por ser el pilar fundamental de mis logros en el cumplimiento de mis metas y objetivos, confiando en mí para seguir en el camino del éxito y no decaer ante un obstáculo, al contrario perseguir mis sueños con más fuerza y dedicación.

Agradecimiento

A dios por ser mi guía y fortaleza para el logro de mis objetivos. A mi asesor metodológico Fernando Alexis Nolazco Labajos por su dedicación y orientación en la elaboración de dicho trabajo de investigación.

También agradezco a mi asesor temático José Abel De la Torre Tejada por sus conocimientos brindados, la paciencia y el apoyo constante durante la investigación realizada.

A la Universidad Privada Norbert Wiener, por ser parte de mi crecimiento profesional y a los diferentes maestros que me brindaron grandes conocimientos que actualmente desarrollo.

Finalmente a mi familia por la fortaleza que me brindan en cada paso que doy.

Presentación

Señores miembros del jurado:

Dando cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Norbert Wiener para optar el grado de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales, presento el trabajo de investigación holística denominado: Gestión de inventarios en una empresa comercializadora y distribuidora de productos farmacéuticos veterinarios, Lima, 2017.

La presente investigación tiene como objetivo primordial: Proponer un plan de mejora en la gestión de inventarios y almacén.

Asimismo, la investigación está dividida en 8 capítulos: En el primer capítulo se realizó el problema de la investigación que incluye la identificación del problema, la formulación del problema, los objetivos y la justificación. En el segundo capítulo se expone el marco teórico metodológico donde se detallan los fundamentos teóricos utilizados para la propuesta planteada, los antecedentes que se alinean a la propuesta y la estructura metodológica con la que se desarrolla el estudio. El tercer capítulo se presenta a la empresa y su descripción. El cuarto capítulo corresponde al trabajo de campo que incluye el diagnóstico cuantitativo, cualitativo y la triangulación de datos que dan como resultado el diagnóstico final. El quinto capítulo expone la propuesta de la investigación denominada “plan de mejora en la gestión de inventarios y almacén” que integran los fundamentos necesarios para ser aplicados en la unidad de negocio de farmacéutica. El sexto capítulo trata de la discusión que es originada por la triangulación de los fundamentos teóricos y antecedentes, el diagnóstico final y la propuesta de la investigación para dar como resultado los constructos que se tomó como

objetivo de la tesis. El séptimo capítulo presenta las conclusiones y sugerencias, para finalizar el octavo capítulo donde se detallan las referencias bibliográficas. Señores miembros del jurado espero que esta investigación considere su evaluación y merezca su aprobación para ser aplicado en el contexto de la empresa estudiada.

Br. Franco López, Mary Katherine

DNI: 46367661

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Franco López Mary Katherine identificado con DNI Nro. 46367661, domiciliado en Amauta 2, Mz “H” Lt.3 - Ate Vitarte, egresado de la carrera profesional de Administración y Negocios Internacionales he realizado la Tesis titulada “Gestión de inventarios en una empresa comercializadora y distribuidora de productos farmacéuticos veterinarios, Lima, 2017” para optar el título profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales, 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 17% 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 Lima el día 03 de julio del 2018



Franco López Mary Katherine

DNI: 46367661

Índice

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Declaración de autenticidad y responsabilidad	viii
Índice	ix
Índice de tablas	xiv
Índice de figuras	xv
Índice de cuadros	xvi
Resumen	xvii
Abstract	xviii
Introducción	xix

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación	22
1.1.1 Identificación del problema ideal	22
1.1.2 Formulación del problema	25
1.2 Objetivos	25
1.2.1 Objetivo general	25
1.2.2 Objetivos específicos	25
1.3 Justificación	26
1.3.1 Justificación metodológica	26
1.3.2 Justificación práctica	26

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

	Pág.
2.1 Marco teórico	29
2.1.1 Sustento teórico	29
2.1.2 Antecedentes	37
2.1.3 Marco conceptual	43
2.2 Metodología	63
2.2.1 Sintagma	63
2.2.2 Enfoque	64
2.2.3 Tipo	64
2.2.4 Diseño	64
2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	65
2.2.6 Unidad de análisis	66
2.2.7 Técnicas e instrumentos	67
2.2.8 Procedimiento para la recopilación de datos	70
2.2.9 Método de análisis de datos	71
2.2.10 Mapeamiento	73

CAPÍTULO III

EMPRESA

3.1 Descripción de la empresa	75
3.2 Marco legal de la empresa	76
3.3 Actividad económica de la empresa.	76

	Pág.
3.4 Información tributaria de la empresa	77
3.5 Información económica y financiera de la empresa	77
3.6 Proyectos actuales	77
3.7 Perspectiva empresarial	77

CAPÍTULO IV

TRABAJO DE CAMPO

4.1 Diagnóstico cuantitativo	79
4.2 Diagnóstico cualitativo	85
4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final	88

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

“TÍTULO DE LA PROPUESTA”

5.1 Fundamentos de la propuesta	91
5.2 Objetivos de la propuesta	93
5.3 Problema	93
5.4 Justificación	94
5.5 Resultados esperados	95
5.6 Plan de Actividades	97
5.7 Evidencias	114
5.8 Presupuesto	116
5.9 Diagrama de Gantt/Pert CPM	117

	Pág.
5.10 Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios	118
5.11 Viabilidad económica de la propuesta	121
5.12 Validación de la propuesta	121

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

6.1 Discusión	123
---------------	-----

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

7.1 Conclusiones	127
7.2 Sugerencias	129

CAPÍTULO VIII

REFERENCIAS

8.1 Referencias	132
-----------------	-----

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de la investigación	138
Anexo 2: Matriz metodológica de categorización	139
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	140
Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	142
Anexo 5: Fichas de validación de la propuesta	151

pág.

Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa

155

Anexo 7: Evidencia de la propuesta

156

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Muestra holística para la investigación	67
Tabla 2. Ficha técnica del instrumento encuestas y entrevistas	68
Tabla 3. Juicio de expertos para el instrumento	69
Tabla 4. Análisis de confiabilidad	69
Tabla 5. Planificación de políticas	79
Tabla 6. Control físico	80
Tabla 7. Costos	81
Tabla 8. Métodos de control	82
Tabla 9. Gestión de inventarios	83
Tabla 10. Presupuesto de la propuesta	116
Tabla 11. Viabilidad económica de la propuesta	121

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Diferencias entre eficiencia y eficacia	61
Figura 2. Mapeamiento de la investigación	73
Figura 3. Planificación de políticas	79
Figura 4. Control físico	80
Figura 5. Costos	81
Figura 6. Métodos de control	82
Figura 7. Gestión de inventarios	83
Figura 8. Esquema de procesos de gestión	96
Figura 9. Esquema del Manual de organización y funciones	100
Figura 10. Puntos claves para desarrollar reuniones	103
Figura 11. Implementación del libro de reclamaciones	104
Figura 12. Método PEPS	106
Figura 13. Principios de la Metodología 5 S	107
Figura 14. Sistema móvil de control de inventarios	111
Figura 15. Ingreso al sistema móvil de inventarios	112
Figura 16. Creación del producto en el sistema móvil	112
Figura 17. Stock de inventario del sistema móvil	113
Figura 18. Evidencia de Manual de organización y funciones (MOF)	114
Figura 19. Manual de implementación de metodología de las 5S en almacenes.	115
Figura 20. Diagrama de Gantt de la propuesta	117

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Categorías y subcategorías apriorísticas	65
Cuadro 2. Triangulación cualitativa y conclusiones aproximativas	85
Cuadro 3. Plan de actividades	97
Cuadro 4. Programación de reuniones	102
Cuadro 5. Flujo de caja en el escenario optimista	118
Cuadro 6. Flujo de caja en el escenario probable	119
Cuadro 7. Flujo de caja en el escenario pesimista	120

Resumen

En la presente investigación titulada “Gestión de inventarios en una empresa comercializadora y distribuidora de productos farmacéuticos veterinarios, Lima, 2017”, tuvo como finalidad proponer un plan de mejora en la gestión de inventarios y almacén para incrementar la productividad y eficiencia en el desarrollo de las tareas.

La investigación es de tipo proyectiva y de carácter holístico. Para la recopilación de datos se encuestó a 40 trabajadores de la empresa de estudio, llevando a cabo el diseño del cuestionario de la gestión de inventarios, que comprenden la planificación de políticas, control físico, costos y métodos de control; así como la formulación de seis preguntas en las cuales se entrevistó a tres jefes responsables en la organización.

Por lo tanto, los resultados que se obtuvieron a través de las encuestas y entrevistas demostraron que existen problemas en la gestión de inventarios, debido a las deficiencias que se dan desde la obtención de mercancías hasta la salida de los pedidos y durante el almacenamiento de ellos. Es así que se desarrollan procesos y herramientas para alcanzar metas con la finalidad de que la empresa mejore el control de los stocks que tienen en físico para el aprovisionamiento correcto de ello, al mismo tiempo la distribución y orden de los espacios para la ubicación de los bienes.

Palabras claves: gestión de inventarios, planificación de políticas, control físico, stock de seguridad, gestión de almacenes, costos, eficiencia y eficacia.

Abstract

In the present investigation entitled "Inventory management in a marketing and distribution company of veterinary pharmaceutical products, Lima, 2017", the purpose was to propose an improvement plan in inventory and warehouse management to increase productivity and efficiency in the development of Tasks.

The research is of a projective nature and of a holistic nature. For the collection of data, 40 workers of the study company were interviewed, carrying out the design of the inventory management questionnaire, which included the planning of policies, physical control, costs and control methods; as well as the formulation of six questions in which three responsible heads in the organization were interviewed.

Therefore, the results obtained through the surveys and interviews showed that there are problems in the management of inventories, due to the deficiencies that occur from the obtaining of goods until the exit of the orders and during the storage of them. . This is how the processes and tools are developed to achieve goals in order for the company to improve the control of the physical stocks for the correct supply of it, at the same time the distribution and order of the spaces for the location of the goods.

Key words: inventory management, policy planning, physical control, security stock, warehouse management, costs, efficiency and effectiveness.

Introducción

La presente investigación se basa en el tema de la gestión de inventarios en una empresa comercializadora y distribuidora de productos farmacéuticos veterinarios, Lima, 2017. La cual tiene como objetivo principal el proponer un plan de mejora en la gestión de inventarios y almacén para facilitar los procesos adecuados que permitan alcanzar las metas propuestas.

Para el estudio de esta investigación se analizaron las categorías de la gestión de inventarios. Para la primera categoría se consideró los fundamentos del autor que menciona que la planificación está basada en definir las metas de la empresa (Robbins y Coulter, 2005), la cual se busca el estableciendo de estrategias y planes de acción con el objetivo de coordinar sobre el trabajo de la organización. Mientras la categoría del control físico es fundamentada en el volumen de mercancías que se mantienen en los almacenes por encima de lo que habitualmente se demanda (Parra, 2005); hace referencia a la información oportuna de las existencias almacenados. Asimismo los costos en los inventarios como los almacenes se fundamentan por los costos de pedidos, costos de almacenaje, entre otros. (Muller, 2005). Por último los métodos de control se basan en desarrollar una buena gestión en los inventarios, por ende las organizaciones deberán utilizar la mejor opción para la eficiencia de sus resultados.

Por otro lado, al identificar los problemas de la gestión de inventarios, el estudio está enfocado a entender cómo afecta dichas falencias a la organización. En la planeación se ha evidenciado que existen deficiencias que son la falta de metodologías, falta de capacitaciones y reuniones para la interacción entre los colaboradores. Asimismo en el control físico se ha identificado la falta de información sobre el stock que perjudica los requerimientos a solicitar y las pocas ventas; además de la falta de atención al cliente con los pedidos solicitados,

demorando la entrega de su mercancía, al igual que muchas veces se despacha faltando productos. La cual esto debe mejorar continuamente para alcanzar las metas planteadas.

De acuerdo a esto, los problemas encontrados serán resueltos mediante la propuesta de mejora en la gestión de inventarios y almacén, con el propósito de eliminar lo que no sirve y facilitar procesos adecuados para el desarrollo de las tareas.

Esta implementación brindará una alternativa para solucionar los problemas que existen en la empresa, que básicamente por la falta de planeación y organización no se cumplen con los objetivos esperados, al mismo tiempo el crecimiento es mínimo.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de Investigación

1.1.1 Identificación del problema ideal

La industria farmacéutica de uso veterinario a nivel internacional es un sector que ha tomado gran importancia por la necesidad de contar con buenos medicamentos para el bienestar de los animales y así evitar posibles enfermedades que causen una epidemia en los distintos países, perjudicando la salud de dichos seres como también de las personas. En dicho sector hay normatividades establecidas por entidades como la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE), encargada de mejorar las reglas de seguridad sanitaria brindando información oportuna (OIE, 2017); y la Cooperación Internacional para la Armonización de los Requisitos Técnicos para el Registro de Medicamentos Veterinarios (VICH), encargada de regular y establecer la mejor forma de producción de fármacos, para obtener la autorización de comercialización (VICH, 2017).

Cabe decir, que la industria farmacéutica se divide por la línea de medicamentos para uso humano y animales. La clasificación de medicinas para humanos se basa por las acciones farmacológicas como, por ejemplo: drogas que actúan sobre el sistema nervioso central (anestésicos, analgésicos, sedantes, antiepilépticos, opioides y gases terapéuticos); antiinflamatorios (histaminas, derivados lipídicos, tratamiento anti asma y analgésicos antipiréticos), medicamentos del sistema respiratorio, vacunas, vitaminas, entre otros medicamentos de gran importancia para salvaguardar la salud de las personas. Por otro lado, tenemos los fármacos para uso veterinario que se clasifican en: antibióticos, antiparasitarios, antidiarreicos, antihistamínicos, antiinflamatorios, diuréticos, vacunas, vitaminas, hormonas y otros. Todos los medicamentos tienen presentación para uso como inyectables, comprimidos y líquido oral con la finalidad de tener opciones de tratamiento.

Actualmente las empresas internacionales que lideran el sector de la industria farmacéutica para uso humano son: Pfizer (Estados Unidos) que ocupa el puesto 47 con ventas de US\$ 52.8 billones y Novartis (Suiza) en el puesto 61 con ventas US\$ 45.5 billones; cabe mencionar que estas empresas también tienen adicionalmente su línea veterinaria. Por otro lado, la empresa farmacéutica veterinaria Zoetis (Estados Unidos) que ocupa el puesto 1047 con ventas US\$ 4.9 billones (Forbes Global 2000,2017).

En el país, la industria farmacéutica veterinaria tiene gran demanda para combatir enfermedades en animales menores (mascotas) y mayores (vacunos, ovinos, entre otros). La empresa peruana líder en la actualidad es Agrovvet Market que cuenta con una gama de productos veterinarios en su cartera cumpliendo con las ventas nacionales como internacionales. La entidad que regula la industria, es el servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) que tienen el objetivo de verificar y controlar que todo proceso se realice acorde a los reglamentos y certifica el producto para la comercialización.

Todas las empresas que se encuentran en esta industria, importan materias primas como: albendazole, triclabendazole, vitamina A, aceite de girasol, cipermetrina, entre otros principios activos; mientras los insumos como los colorantes se encuentran en el mercado nacional. Las exportaciones no tradicionales en lo que respecta a los químicos fueron de 3.70% del año 2016 (Adex Boletín comercio exterior, 2017), mientras que las importaciones de productos farmacéuticos fueron de 2.8% y materia prima para la producción de fármacos fue de 11.2% del año 2016 (Adex Boletín importaciones, 2017).

El estudio está basado en la empresa Labodec SRL, que se dedica a la comercialización y distribución de productos farmacéuticos veterinarios a nivel nacional, contando con una gama de fármacos que se clasifican en: antiparasitarios, antibióticos,

antinflamatorios, vitaminas, hormonas, bolos intrauterinos e insecticidas. Asimismo, para fabricar sus medicamentos importan materia prima desde China y Alemania; luego la envían para la elaboración correspondiente a la compañía encargada.

La empresa Labodec al igual que muchas compañías, cometen el error de mantener más cantidades de materiales en sus almacenes de las que se necesitan para atender una demanda que en la gran mayoría es incierta por la falta de investigación de mercado, asimismo el poco interés del control de los inventarios para identificar que bienes se necesitan reestablecer y comprar de manera urgente.

De este modo, la compañía ha identificado problemas en los almacenes de producto terminado, materia prima y material de empaque, debido a la falta de información real del stock en físico que se debería disponer para el abastecimiento adecuado de los insumos; la distribución inadecuada de los bienes que perjudican el obtener e identificar cada producto de manera fácil y además la falta de procedimientos para la realización de las actividades que permitan la eficiencia de los resultados.

Por otro lado, en el área de ventas al no disponer de la información del stock de productos en la cotización de pedidos, ha generado incomodidad en el personal al igual que del cliente debido a la tardía respuesta de confirmación de existencias como consecuencias perdidas de ventas y la insatisfacción de los comprados. Al mismo tiempo la falta de reservas de medicamentos perjudica a los vendedores y a los distribuidores debido a que reciben la mercadería incompleta.

Por tal motivo, el análisis de investigación se centra a identificar los problemas que están afectando el progreso de la compañía y como perjudican el desarrollo del trabajo de los colaboradores.

Finalmente se busca el diseñar procedimientos apropiados para la adecuada gestión de inventarios buscando la eficiencia y eficacia de estos procesos, la mejora y control de registros y asimismo la reducción del impacto económico en los resultados de la empresa.

1.1.2 Formulación del problema

¿De qué manera mejorar la gestión de inventarios en una empresa comercializadora y distribuidora de productos farmacéuticos veterinarios, Lima, 2017?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Formular una propuesta para la mejora de la gestión de inventarios en una empresa comercializadora y distribuidora de productos farmacéuticos veterinarios, Lima, 2017.

1.2.2 Objetivos específicos

Diagnosticar la actual gestión de inventarios de la empresa de investigación.

Categorizar las variables para la gestión de inventarios.

Diseñar la gestión de inventarios utilizando modelos.

Validar las pruebas en conjunto con la empresa Labodec SRL, con el objetivo de verificar que se cumpla lo esperado.

Evidenciar las mismas en la gestión de inventarios que podrían ser referentes para investigaciones.

1.3 Justificación

La presente investigación se basa en mejorar la gestión de inventarios para el desarrollo adecuado de las actividades y la reducción de costos innecesarios, con el objetivo de tener mayor rentabilidad y crecimiento económico de la empresa.

1.3.1 Justificación metodológica

La gestión de inventarios es una problemática que está afectando a la organización, perjudicando el buen desempeño del trabajo de los colaboradores y la economía de las mismas. Por ello realizaremos una investigación holística porque es un proceso total e integró, basados en teorías y modelos que apoyan la investigación de estudio, permitiendo tener una visión más amplia para identificar los diversos factores que retrasan el buen desarrollo de los resultados y diseñar propuestas para la mejora y continuidad de la organización.

De igual manera el enfoque holístico permite el estudio viable de los instrumentos, métodos y técnicas de investigación que se utiliza para el desarrollo de la propuesta, sirviendo como base para futuras investigaciones.

1.3.2 Justificación practica

La empresa Labodec, tiene más de una década en el sector farmacéutico veterinario, brindando alta calidad de productos. Lo cual se busca mejorar los procesos a través de métodos de gestión de inventarios que permitan ser eficientes y eficaces en dichas actividades. Estos métodos beneficiaran para saber qué productos son más demandados por

el mercado y priorizar nuestros recursos de acuerdo a ello, asimismo los clientes estarán satisfechos con el servicio rápido y oportuno que recibirán.

El presente trabajo ayudará a la compañía a mejorar la gestión de sus inventarios, determinando los productos más vendidos en el mercado y proyectándose a los requerimientos futuros, creando planes de acción para cubrir las necesidades del mercado y sobre todo mejorar los procesos con la finalidad de tener un documento que servirá de guía para realizar las actividades de manera eficiente y eficaz. Todo esto con el objetivo de que la empresa siga creciendo de manera ordenada trazándose metas a largo plazo para la rentabilidad y prosperidad de sus operaciones.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

2.1 Marco teórico

2.1.1 Sustento teórico

Teoría de la administración

Principio de la administración científica de Taylor

Según Chiavenato (2004), para Taylor la gerencia tiene nuevas perspectivas y responsabilidades que lo describe en cuatro principios:

Principios de planeación: sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico-práctico del operario en el trabajo por los métodos básicos en procedimientos científicos. Cambiar improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método de trabajo.

Principio de la preparación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, en concordancia con el método planteado. Disponer y distribuir nacionalmente las máquinas y equipos de producción.

Principio de control: controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea la mejor posible.

Principio de ejecución: asignar atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina. (p.56)

Estos principios permiten a la organización, planificar de manera ordenada cada actividad enfocados en objetivos comunes, asignando funciones en cada puesto de trabajo, capacitación del personal y entrenamiento constante, asimismo el seguimiento de los progresos que se obtienen.

La empresa debería implementar esta filosofía para tener una buena administración de los recursos y mayor eficiencia en las operaciones con la finalidad de obtener resultados favorables.

Principio de eficiencia de Emerson

De acuerdo a Chiavenato (2004), nos explica:

Emerson popularizó la administración científica y llevó a cabo los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados. Los principios de rendimiento son:

Trazar un plan bien definido, de acuerdo con objetivos.

Establecer el procedimiento del sentido común.

Ofrecer orientación y supervisión competentes.

Mantener la disciplina.

Imponer honestidad en los acuerdos, es decir justicia social en el trabajo.

Llevar registros precisos, inmediatos al trabajo.

Fijar remuneración proporcional al trabajo.

Establecer normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.

Determinar normas estandarizadas para el trabajo.

Fijar normas estandarizadas por las operaciones.

Dar instrucciones precisas.

Establecer incentivos atractivos para aumentar el rendimiento y la eficiencia. (p.57)

Estos principios se basan en medir la productividad de la elección y preparación de los trabajadores en una organización, teniendo en consideración una planificación establecida para cumplir los objetivos esperados, al igual que los procedimientos y políticas

de trabajo para la realización de las tareas, brindando las indicaciones oportunas para mejorar el rendimiento y motivar a los colaboradores a través de incentivos. La finalidad es organizar y controlar cada actividad de manera eficiente para cumplir con las metas trazadas, generando satisfacción en los colaboradores como también en la empresa debido a que el beneficio es mutuo.

Teoría de Sistemas

De acuerdo al modelo socio técnico de Tavistock, Chiavenato (2004), afirma que la organización está estructurado por dos subsistemas:

Subsistema técnico. Que comprende las tareas que serán desempeñadas, las instalaciones físicas, los equipos e instrumentos utilizados, las exigencias de la tarea, las utilidades y técnicas operacionales, el ambiente físico y la forma en como están acomodados, así como la operación de las tareas.

Subsistema social. Que comprende a las personas, sus características físicas y psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos encargados de la ejecución de la tarea, así como las exigencias de las organizaciones formal e informal en la situación de trabajo. (p.420)

Como menciona el autor la organización se basa por dos subsistemas, la cual el sistema técnico es sobre las actividades internas y todo lo referente con la estructura y materiales de trabajo; mientras el sistema social se enfoca en la relación entre los diferentes individuos de una empresa para el cumplimiento de las funciones. Cabe decir que el subsistema social mejora el potencial del individuo transformando en eficiencia productiva, ya que una infraestructura sin colaboradores, no es una empresa que produzca realmente.

Por tal motivo, es importante contar con los dos subsistemas para el buen desarrollo de las actividades permitiendo tener instalaciones e instrumentos de trabajo y asimismo trabajadores bien capacitados que beneficien a las empresas en el cumplimiento de las políticas establecidas.

Teoría Neoclásica de la Administración por Objetivos (APO)

A lo largo del tiempo la administración cambio con respecto a su enfoque basado en procesos, permitiendo que cada departamento establezcan objetivos que sean coherentes con el propósito de la organización, de este modo afianzo los lazos y así mismo el buen desarrollo de las actividades. Esto genera que la empresa trabaje con resultados por objetivos, tengan un plan elaborado de sus actividades, lo que garantiza el buen desarrollo de las labores.

Chiavenato (2004) nos habla que la APO:

Es un método por el cual el gerente y sus subordinados definen las metas en conjunto; las responsabilidades se especifican para cada uno en función de los resultados esperados, que constituyen los indicadores o patrones de desempeño bajo los cuales se evaluará a ambos. (p. 196)

Los resultados serán medidos a través de indicadores comparando el estado actual del área o departamento, el objetivo logrado y finalmente lo que se alcanzó. En realidad, se busca que exista una confluencia entre los objetivos individuales y los organizacionales para trabajar en armonía y siempre apuntando a metas. Las organizaciones deberán trabajar en conjunto basados en procesos y actividades que se llevarán a cabo para cumplir dicho propósito, la cual dependerá únicamente de los altos directivos en el funcionamiento de la organización permitiendo obtener mayor rentabilidad.

Asimismo, las empresas deberán designar responsabilidades a los trabajadores para realizar las actividades en base a resultados como organización y dependerá como se está manejando a través de los índices de desempeño que medirán su labor.

Teoría de inventarios:

Para Moya (1999), 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” (p.19). Cabe decir, que los inventarios son la base para poder gestionar y controlar el proceso de abastecimiento en las áreas relacionadas a ellas, permitiendo reducir costos innecesarios y así mismo la eficiencia y eficacia en las actividades.

También Moya (1999), nos menciona que “la teoría de inventarios busca determinar cuándo hacer el pedido en el tiempo, y cuanta cantidad debe pedirse, de manera que el costo total de mantener esos inventarios sea el menor posible” (p.21). De acuerdo a lo mencionado dicha teoría busca la metodología adecuada para evitar tener sobre stocks y costos que afecten la economía de la empresa. Por ello, las organizaciones deberán manejar los inventarios de manera eficiente para no incurrir en compras innecesarias generando gastos y almacenaje de grandes mercancías que no se necesitan.

Metodología del Ciclo de Deming

El ciclo de Deming, más conocido como círculo PDCA, significa planificar (Plan), hacer (Do), verificar (Check) y actuar (Act) o también llamado espira de mejora continua, es una metodología que se basa en cuatro etapas; donde la organización indaga las actividades que están fallando para luego plantear objetivos de mejora, luego se pone en marcha dicho

proceso en un piloto de prueba, después se verifica el funcionamiento y finalmente se actúa de acuerdo a los resultados. Asimismo el ciclo de Deming, seguirá siendo importante para eliminar las falencias que se encuentran en las empresas y usado para confirmar la calidad en los procesos de las actividades.

Según Mora (2003), el ciclo de Deming:

Es un elemento fundamental en la gestión de las organizaciones innovadoras. Esta metodología puede ser utilizada tanto para la mejora reactiva, es decir mediante decisiones profesionales frente a situaciones cambiantes, como para sistematizar reacciones y buscar racionales a los problemas. En la resolución de problemas permite conocer las causas que lo generan, para después atacarlas y de esta forma disminuir o erradicar los efectos que influyen de manera directa o indirecta en la ausencia de la calidad, obteniendo una mayor efectividad y eficiencia en el desempeño.(p.341)

De este modo, el ciclo de Deming ayuda a identificar los problemas existentes dentro de una empresa, basándose en pasos que le permitan tener éxito en la recolección de datos y en base a ello mejorar las deficiencias que afectan en el cumplimiento de los propósitos planteados. Esto se realiza de manera ordenada, con el apoyo de los colaboradores y de toda la organización para el cambio oportuno de los procesos con la finalidad de mejorar y ser productivos en las funciones designadas.

Cabe mencionar que la implementación de este ciclo permite tener una ventaja competitiva eliminando las fallas que existen en las empresas, y aumentando la productividad a través de la mejora continua siendo eficientes y eficaces en la realización de las actividades, para la obtención de productos de calidad y servicios.

Estrategia Kaizen

El termino Kaizen es de origen japonés que significa “cambio para mejorar”, es un principio que se basa en integrar a toda la organización para mejorar procesos con el propósito de trabajar como un equipo involucrado en las necesidades de la organización para el cumplimiento de las metas trazadas.

Para Wellington (1999):

Para el Kaizen, nada es estático y nada hay que mantenga el estatus quo, porque todo se debe revisar continuamente. Las mejoras no necesitan ser grandes, sino continuas y constantes. El cambio es endémico. Promover el perfeccionamiento continuo, reconocer los problemas abiertamente, crear e incrementar equipos de trabajo, gestionar proyectos, desarrollar autodisciplina, capacitar y entrenar intensamente a todos los empleados. (p.102)

Por lo tanto, este principio menciona que lo fundamental es el trabajo en equipo, buscando desarrollar habilidades del personal a través de capacitaciones continuas que permitan el buen desempeño de sus tareas, asimismo cambiar la manera de dirigir la organización de tal forma que se haga partícipe a todos los miembros de la empresa para el conocimiento de los objetivos y estrategias que se han planteado.

Asimismo, los cambios pueden ser constantes dependiendo de las circunstancias en que se enfrenten a una situación o a una problemática que perjudique la estabilidad de la organización, por ende se deberá verificar y retroalimentar de manera permanente lo que pase en el centro de labores con el propósito de saber cómo actuar en el momento ideando mejorando nuestros procesos y planes de acción.

Metodología de las 5 S

La metodología 5S está basada en la colaboración de los miembros para el desarrollo de las actividades, identificando los problemas y eliminando lo que es un obstáculo para la organización. Está compuesto por 5 principios para el desarrollo correcto y oportuno en el momento de implementar, las cuales son: clasificación y descarte, organización, limpieza, higiene y visualización y finalmente la disciplina y compromiso por parte de los trabajadores de una empresa.

De este modo, la metodología permite mejorar las áreas de la empresa, como los procesos para la calidad de los productos, el descarte de lo que no sirve y la disminución de los costos innecesarios. De acuerdo a esto, al autor Shingo (1981), menciona en uno de los principios que “no se puede avanzar en la eliminación del desperdicio, si el lugar de trabajo no está debidamente limpio y ordenado” (p.96). Cabe decir, que es importante que el espacio donde se labore se encuentre pulcro y organizado, desde la llegada y salida a la empresa para el trabajo óptimo en el desarrollo de las funciones.

La implementación de dicha metodología permite contar con procesos eficientes y eficaces para la realización de las tareas, mejorando la productividad, el trabajo en equipo, el compromiso de los colaboradores y la mejora continua de las actividades creando ventaja competitiva y mostrando un solo equipo organizacional dentro y fuera de la empresa.

Las 5S tienen por finalidad hacer cambios ligeros y veloces, con precepción a largo plazo, en la que intervienen todos los colaboradores de una empresa para pensar e implementar las mejoras. Es importante que se involucren y participen todas las áreas de la empresa desde la gerencia hasta los operarios.

2.1.2 Antecedentes

Antecedentes internacionales

En Ecuador, Portilla (2016), realizó la investigación titulada *Sistema de gestión de inventarios para el centro de insumos agrícolas y veterinarios “Punto agrícola” de la Ciudad de Tulcán*, tuvo como objetivo identificar las principales deficiencias de la gestión de inventarios, evidenciando la falta de información real de stock y falta de productos; posteriormente se planteó el diseño de un sistema para la mejora de los resultados y al mismo tiempo procesos para llevar a cabo las actividades. La investigación presenta un diseño descriptivo-correlacional, ya que se basa en describir las situaciones para luego ver la relación que existe entre las variables independientes con las variables dependientes; además de usar como instrumentos el cuestionario y la entrevista. Asimismo, se concluye que el diseño de un sistema de gestión de inventarios, es apropiado para la organización en la toma de decisiones en base a la realidad del stock en almacén y llevar un proceso adecuado. Finalmente, el trabajo de estudio tiene relación con la investigación a proponer, ya que sirve de base para poder plantear sistemas o procesos para la buena gestión de los inventarios.

En España, Ferrero (2015), realizó la investigación titulada *La gestión de inventarios. Aplicación práctica en una empresa del sector farmacéutico. El caso de Laboratorios Jiménez, S.L.* tuvo como objetivo analizar los procesos que existen en la empresa sobre la gestión de inventarios, evidenciando la falta de planificación de pedidos, falta de información sobre la demanda y falta de procedimientos adecuados; posteriormente se planteó modelos de gestión de abastecimiento y sistemas de control de stock para la rentabilidad de la empresa. La investigación presenta un diseño experimental, ya que se cuenta con la colaboración de la empresa León en la realización del estudio; además de usar como instrumentos el análisis documental y la entrevista. Asimismo, se concluye que la

implementación de modelos de gestión de inventario como el sistema ABC, Just in time (JIT), modelo de cantidad mínima de pedidos y el flujo de procesos, es óptimo para la buena planificación de las actividades, ordenando cada proceso con el propósito de mejorar la eficiencia y eficacia de los resultados. Finalmente, el trabajo de estudio tiene relación con la investigación de proponer, metodología de los procesos y la planificación constante.

En Ecuador, Rivera y Vera (2014), realizó la investigación titulada *Diagnóstico de la gestión de inventarios para la mejora del funcionamiento en la distribuidora veterinaria Ganchozo-Disvegan*, tuvo como objetivo analizar las principales deficiencias de la gestión de inventarios, evidenciando la falta de información y capacitación de las actividades; posteriormente se planteó modelos de gestión de abastecimiento para la optimización de los resultados. La investigación presenta un diseño no experimental, ya que se basa en describir las situaciones sin manipular las variables independientes y dependientes; además de usar como instrumentos la observación, el cuestionario y la entrevista. Asimismo, se concluye que el diseño de un sistema de gestión de inventarios y procedimientos de actividades, es primordial para la empresa generando resultados positivos, incrementando las ventas, ordenando los almacenes entre otros. Finalmente, el trabajo de estudio tiene relación con la investigación a proponer, ya que sirve de base para poder analizar los procesos para la buena gestión de los inventarios.

En Ecuador, Vásquez (2012), realizó la investigación titulada *Modelo de gestión de inventarios para la empresa Martec Cia. LTDA*, tuvo como objetivo identificar las principales deficiencias en los inventarios, evidenciando la falta de seguridad, pérdidas de los bienes, exceso de compras y la falta de políticas para el control adecuado; posteriormente se planteó modelos de gestión de inventarios para que el desarrollo de las actividades sean eficientes y eficaces. La investigación presenta diseño descriptivo-exploratorio-explicativo

y correlacional, ya que se basa en observar, obtener información, identificar las causas y luego relacionar las variables independientes con las variables dependientes; además de usar como instrumentos la observación, análisis documental y la entrevista. Asimismo, se concluye que la propuesta de la gestión de inventarios es la combinación entre el sistema ABC y la cantidad económica de pedido, para mejorar procedimientos en las actividades y reducir costos. Finalmente, el trabajo de estudio tiene relación con la investigación de proponer, métodos que ayudan a clasificar los productos principales y prever el stock disponible en almacén para ser rentables.

En Colombia, Acero y Pardo (2010), realizó la investigación titulada *Estrategia para la gestión de inventarios en una empresa comercializadora y distribuidora de productos plásticos de empaque: caso distribuidora surtir S.A.S*, tuvo como objetivo identificar las deficiencias de la administración de inventarios, evidenciando la falta de información integral y real del sistema SIIGO en referencia al stock como también la falta de capacitación para el uso adecuado de la herramienta; posteriormente se planteó estrategias de gestión de inventarios para la mejora de los procesos y la reducción de costos. La investigación presenta un diseño no experimental, ya que se basa en observar y analizar los elementos de estudio, además de usar como instrumentos el análisis documental y la entrevista. Asimismo, se concluye que la estrategia de mejora es a través del manual de procedimientos y herramientas, para la eficiencia y eficacia de las actividades. Finalmente, el trabajo de estudio tiene relación con la investigación de proponer, una metodología de procesos para la realización idónea de las actividades y el uso adecuado del sistema que se tiene en la organización.

Antecedentes nacionales

Gutiérrez (2016), realizó la investigación titulada *Aplicación del modelo de inventario con revisión periódica para la gestión óptima de abastecimiento en una empresa distribuidora*, tuvo como objetivo identificar las principales deficiencias de la gestión de abastecimiento de una empresa distribuidora de lubricantes, evidenciando el proceso inadecuado de hacer pedidos y el cálculo de reposición del stock; posteriormente se planteó la aplicación de un modelo de inventario que optimice los niveles de stock y el nivel de servicio. La investigación presenta un diseño experimental, ya que se llevó a cabo el análisis de la variable independiente y luego se observó sus efectos en la variable dependiente, además de usar como instrumentos el cuestionario, análisis documentario y la entrevista. Asimismo, se concluye que la propuesta de implementación del modelo de inventario con revisión periódica con la aplicación del principio de Pareto y sistema ABC, es ideal para la compañía, permitiendo así tener una metodología de trabajo idóneo en cada una de las actividades y de este modo reducir los costos innecesarios en inventario. Finalmente, el trabajo de estudio tiene relación con la metodología de mejora en la gestión de inventarios.

Cardeñoso y Misle (2016), realizaron la investigación titulada *Propuesta de desarrollo de pronósticos y control de inventarios para la mejora de la gestión de pedidos y distribución en la Empresa MARLO E.I.R.L. Cusco, 2016*; tuvo como objetivo identificar las principales deficiencias en la planificación de la demanda y la gestión de inventarios, evidenciando procesos desordenados, malas estimaciones con relación al mercado y la falta de un sistema; posteriormente se propone un sistema de revisión periódica utilizando los pronósticos para mejorar los niveles de inventario. La investigación presenta un diseño no experimental-transversal, ya que se observa la situación existente en un determinado periodo, además de usar como instrumentos la observación y la entrevista. Asimismo, se

concluye que la propuesta del sistema de revisión periódica, el sistema ABC y el manual de flujo de procedimientos, es primordial para la organización siendo base de sus operaciones y el desarrollo adecuado de sus actividades. Finalmente, el trabajo de estudio tiene relación con la investigación de proponer, modelos de mejora para la gestión de inventarios, además del flujo operativo para el buen desarrollo de los procesos y la adecuada planificación.

Villavicencio (2015), realizó la investigación titulada *Implementación de una gestión de inventarios para mejorar el proceso de abastecimiento en la empresa R. Quiroga E.I.R.L – Sullana*, tuvo como objetivo identificar las principales falencias, evidenciando falta de stock, falta de sistema adecuando y el desorden en sus operaciones; posteriormente se propone implementar una gestión de inventarios para mejorar el proceso de abastecimiento y reducir costos innecesarios. La investigación presenta un diseño descriptiva-aplicada, ya que se realizó el estudio en base a lo observado para luego analizar los problemas encontrados y plantear posibles soluciones; además de usar como instrumento el análisis documental. Asimismo, se concluye que la propuesta de implementación del sistema ABC, el flujo de procesos y los programas de capacitación, mejora el control de su stock y prioriza los productos que tienen mayor demanda brindando servicio adecuado al cliente, obteniendo rentabilidad. Finalmente, el trabajo de estudio tiene relación con la investigación de proponer, el modelo de gestión de inventarios y el flujo operativo para la mejora de los procesos así tener una ventaja competitiva hacia los demás con relación al control interno.

Asunción y Baca (2015), realizaron la investigación titulada *El control de inventarios y su incidencia en la industria de productos plásticos de la Ciudad de Lima*, tuvo como objetivo determinar cómo influye el control de inventarios, en el desarrollo de las operaciones en la industria para mejorar procesos; posteriormente se indica que se debe implementar manuales de procedimientos y métodos de control de inventario. La

investigación presenta un diseño no experimental-transversal, ya que se realizó el estudio en base a lo observado para luego analizarlo en un periodo determinado, además de usar como instrumento el cuestionario. Asimismo, se concluye que se debe implementar una gestión de inventarios, flujos de procesos, herramientas de pronóstico, para mejorar la administración de los ciclos de inventarios así poder contar con el stock disponible y la capacitación constante de los trabajadores. Finalmente, el trabajo de estudio tiene relación con la investigación a proponer, debido a la implementación de procesos y capacitaciones para el desarrollo adecuado de las actividades.

Román (2010), realizó la investigación titulada *Propuesta de un modelo de gestión de inventarios que permita mejorar la planeación y la distribución de las medicinas a las farmacias de un hospital*, tuvo como objetivo identificar las deficiencias en el flujo de suministro, evidenciando problemas en la demora de entrega, el sobre stock, y la falta de fármacos principales en el hospital; posteriormente se planteó modelos de inventario para optimizar el flujo de abastecimiento de los medicamentos. La investigación presenta un diseño experimental ya que se basa en analizar la variable independiente y variables dependientes, además de usar el instrumento como el análisis documental y la entrevista. Asimismo, se concluye que la propuesta de los modelos de inventario a través matriz kraljic, inventarios periódicos y el diseño de un sistema, es óptimo para la realización de todos los procesos mejorando el tiempo de entrega al consumidor final y reduciendo los costos de stock. Finalmente, el trabajo de estudio tiene relación con la investigación de proponer, modelos de inventarios que ayuden a mejorar los procesos en cada actividad con el propósito de tener mayor rentabilidad y reducir costos.

2.1.3 Marco conceptual

Gestión de inventarios

Actualmente, la gestión de inventarios tiene gran importancia en las empresas para administrar y controlar los suministros de manera eficiente y eficaz con la finalidad de obtener mayor rentabilidad empresarial.

Según los autores Alfalla, García, Garrido, Gonzales y Sacristán (2008), nos menciona que:

La gestión de los inventarios es una de las actividades básicas de la dirección de operaciones de cualquier organización. Para realizarla, existen diversos sistemas que pueden ser empleados en función de múltiples factores, como la periodicidad de la toma de decisiones, la naturaleza de la demanda, los costes de inventario o el tiempo de suministro, entre otros.(p.1)

De esta manera, los autores indican que la gestión de inventarios es la actividad primordial para la toma de decisiones, basándose en diferentes modelos que permitan alcanzar los resultados esperados.

Es por ello, que las empresas deberían contar con las herramientas necesarias para la buena administración de inventarios, además de verificar y controlar de manera continua los procesos. Siendo necesario el control óptimo de las operaciones para el abastecimiento de las diversas áreas de una compañía y de este modo se cumpla con los objetivos esperados. Asimismo, el autor Olavarrieta (1999), indica que el “control efectivo de los inventarios consiste en el equilibrio entre lo que se tiene en inventario y las necesidades de producción y ventas” (p.43). De este modo, la base de un buen control de existencias es la comunicación entre las áreas para determinar la demanda solicitada y así poder abastecer oportunamente.

Inventarios

Los inventarios son las existencias de artículos que se encuentran en los almacenes como productos terminados, materias primas y material de empaque. Según el autor Moya (1999), define el inventario como “la acumulación de materiales que posteriormente serán usados para satisfacer una demanda futura” (p.19). Por lo tanto, se trata de la aglomeración de productos que son almacenados en espacios acorde a las necesidades de los clientes con la finalidad de brindar la atención oportuna.

Por otro lado, los autores Míguez y Bastos (2006), definen que el inventario es “un recurso almacenado al que se recurre para satisfacer una necesidad actual o futura. (p.1). Esto indica que todo lo que se almacena son bienes de gran valor monetario, la cual están disponibles para cubrir la demanda del mercado.

Asimismo, Muller (2005), menciona que “los inventarios de una compañía están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos terminados” (p.1). Es así que toda organización cuenta con uno o más inventarios y esto se basa por la necesidad de colocar el producto o insumo en un espacio determinado para luego ser despachado al destino programado.

Tipos de inventarios

En las diferentes empresas se tienen diversos inventarios acorde a las necesidades de la compañía, la cual pueden estar clasificados en productos terminados, materias primas, materiales de empaque, entre otros. Estos inventarios deben tener un orden y distribución adecuada para la colocación de los insumos, permitiendo encontrar de manera fácil la mercancía.

De acuerdo al autor Muller (2005), clasifica los inventarios en:

Materia primas: se utilizan para producir artículos parciales o producto terminados.

Productos terminados: son productos listos para su venta a los clientes.

Productos en procesos: se considera que los artículos son productos en proceso durante el tiempo en que las materias primas se convierten en productos parciales, subensamblajes y productos terminados. (p.5)

Podemos decir, que los inventarios se dividen de acuerdo a la utilización de la mercancía, como bienes terminados que están para la venta al público y los insumos que sirven para la fabricación del producto y por último bienes que se encuentran en proceso.

Por otro lado Moya (1999), menciona que se clasifican en:

Inventarios de materia prima: aquéllos que están constituidos por los productos que van a ser procesados.

Inventario de mercancías: estos incluyen los bienes adquiridos por la empresa, que van a ser vendidos sin someterse a procesos de transformación.

Inventario de productos en proceso: están formados por los bienes en proceso de manufactura, es decir, por aquellos artículos que están siendo utilizados durante el proceso de producción.

Inventarios de productos terminados: se trata de inventarios que agrupan todos aquellos productos transformados y manipulados por la empresa mediante los procesos de producción.

Inventario de materiales y suministros: están constituidas por los elementos necesarios para la elaboración de los productos. (pp.5-6)

El autor menciona que existen tipos de inventarios más específicos para cada mercancía, la cual dependerá de las funciones de cada empresa y de la distribución que dispongan. Como los insumos que están destinados solo a la venta y los materiales de empaque secundarios que son necesarios para la fabricación de los bienes.

Clasificación de inventarios

Según los autores Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008), mencionan que la clasificación de inventarios se basa:

Inventario de ciclo: es la porción del inventario total que varía en forma directamente proporcional al tamaño del lote, siendo este último la cantidad que una etapa de la cadena de suministro produce o compra en un momento dado.

Inventario de seguridad: es un excedente de inventario que protege contra la incertidumbre de la demanda, el tiempo de espera y los cambios en el abastecimiento, se utiliza generalmente para evitar problemas en el servicio al cliente y ahorrarse los costos ocultos de no contar con los componentes necesarios.

Inventario de previsión: viene a ser el inventario que utilizan las empresas para absorber las irregularidades que se presentan a menudo en las tasas de demanda y oferta, por ejemplo en el caso de productos con demanda estacional, aprovechando los momentos de baja demanda que servirán como amortiguadores de los momentos de alta demanda.

Inventario en tránsito: es el inventario que se mueve de un punto a otro, desde los proveedores a la planta, de una operación a la siguiente dentro de la fábrica, entre otros. (p.465)

Los autores brindan una clasificación de inventarios, permitiendo asegurar los suministros para algún evento o circunstancia no prevista. Asimismo los inventarios de seguridad facilitan el control de los insumos debido a que se mantiene un stock extra para cubrir alguna demanda ya sea por parte de los clientes o también al producir un bien. Además los inventarios cumplen una función importante en las organizaciones, debido a que ayudan en la toma de decisiones.

Planificación de políticas de inventario

En las empresas, los inventarios simbolizan el activo de mayor valor económico debido a la inversión que se maneja para disponer de los suministros necesarios. En tal sentido, se deberá operar bajo un control óptimo de las actividades y las coordinaciones pertinentes con las áreas involucradas, con la finalidad de administrar de manera eficiente los recursos económicos de la compañía.

La planificación de inventarios es importante para poder prevenir lo que va acontecer y en base a ello determinar objetivos a cumplir. Es por ello que los autores Robbins y Coulter (2005), mencionan que “la planificación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización”. (p.158). Esto permite plantear una forma de trabajo cumpliendo con objetivos en común, para la rentabilidad de la organización y buscar el crecimiento de los colaboradores mejorando su capacidad productiva. De este modo, se debe analizar los componentes que influyen en la toma de decisiones como las políticas, los pronósticos de la demanda, aprovisionamiento de las mercancías, gestión de almacenes, programa de actividades, entre otros.

Políticas de inventario

La política se define como un plan de acción, permitiendo la toma de decisiones para alcanzar los objetivos propuestos. Asimismo el autor Alvarez (2006), define la política como: “un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias” (p.28). Por lo tanto, menciona que son guías de trabajo que permiten designar actividades a cada miembro de la organización con la finalidad de cumplir las metas planteadas, además que esto sirve de base para seguir trabajando de manera organizada y perfeccionando cada proceso.

Pronósticos de la demanda

El inicio de todas las operaciones de planificación se basan a partir de la demanda existente o esperada de los compradores (Chapman, 2006). Es por ello que las organizaciones consideran la demanda como un medio necesario, determinando las actividades que deberán realizar para cumplir con las necesidades de los clientes.

Asimismo el autor Chapman (2006), menciona que “la formulación de pronósticos (o proyección) es una técnica para utilizar experiencias pasadas con la finalidad de predecir expectativas del futuro” (p.17). De acuerdo a ello, el pronóstico se basa en registros históricos de la empresa para determinar las nuevas políticas a seguir y además estructurando planes de acción con la finalidad de asegurar nuestros recursos.

Además, las empresas deben considerar diversos factores sobre los pronósticos de la demanda como el estudio de mercado del año anterior, el tiempo de despacho de los productos, los planes de marketing, rebajas de los precios pactados y las medidas que han tomado la competencia en relación a los productos(Chopra y Meindi, 2008).

Por otro lado, los autores Chopra y Meindi (2008), indican que los métodos de pronósticos se clasifican en:

Cualitativos: los métodos cualitativos son principalmente subjetivos y se apoyan en el juicio humano. Son apropiados sobre todo cuando la información histórica no está disponible o existen muy pocos datos; o bien, cuando los expertos cuentan con resultados de investigación del mercado (market intelligence).

Series de tiempo: los métodos de pronóstico de series de tiempo utilizan la demanda histórica para hacer pronósticos.

Casual: los métodos de pronósticos casuales suponen que el pronóstico de la demanda está altamente correlacionada con ciertos factores en el ambiente (el estado de la economía, las tasa de interés, etc.)

Simulación: los métodos de pronóstico por simulación imitan las elecciones del cliente que dan origen a la demanda para llegar a un pronóstico. (p.190)

De este modo, las organizaciones se basan sobre estudios de mercado que le permitan obtener información necesaria sobre la demanda de los productos, también los reportes históricos para determinar las ventas y como se proyecta en el futuro, al igual que las necesidades de los consumidores por la compra de productos y los factores ambientales que afectan el consumo.

Asimismo, los pronósticos cualitativos es cuando no se tiene información disponible como por ejemplo la introducción de un nuevo producto en el mercado, la cual no se estima las ventas que se tendrá sobre ello y la poca disponibilidad que existe en el mercado. Para conseguir datos importantes se basará por las experiencias personales o de alguna información externa como las encuestas de mercado que utiliza como instrumento los

cuestionarios para tener información, los pronósticos Delphi o consenso de panel que se basa en reunión de expertos sobre el tema para brindar la mejor opción sobre las proyecciones de la demanda y la analogía por ciclo de vida referente a la introducción de productos nuevos (Chapman, 2006).

Aprovisionamiento

El aprovisionamiento adecuado en las organizaciones es importante para determinar la cantidad de compra que se tiene que realizar para cubrir las necesidades internas como la materia prima para la fabricación del producto y materiales de empaque para acondicionar. De este modo Escudero (2011), mencionan que el aprovisionamiento es “abastecer o adquirir lo necesario” (p.1). Esto indica que se basa en cubrir las demandas que se necesitan para cumplir con el mercado en un determinado tiempo, donde se compra las mercancías para satisfacer a los clientes.

Además, la gestión de aprovisionamiento es un conjunto de actividades que realizan para abastecer a la organización de materiales. Las funciones básicas para la gestión de aprovisionamiento son: Comprar los materiales que se necesitan para la elaboración y venta de productos, administrar el almacenaje de los bienes utilizando técnicas para mantener stock mínimo y por ultimo controlar los inventarios como los costos que se incurren en todo el proceso (Escudero, 2011).

Cada empresa busca que el aprovisionamiento de los materiales se realice de manera eficiente y eficaz, manteniendo inventarios suficientes para la producción de los productos y así reducir costos innecesarios para la organización con la finalidad de tener rentabilidad que permita cubrir compras extras.

Stock de seguridad

De acuerdo, al autor Parra (2005), define el stock de seguridad como “el volumen de existencias que tenemos en almacén por encima de lo que normalmente vamos a necesitar, para hacer frente a las fluctuaciones de la demanda y/o a los retrasos imprevistos en la recepción de los pedidos”(p.21). Por lo tanto el stock de seguridad se refiere a las cantidades extras que se mantienen en el inventario para cubrir las demandas por parte de los clientes y de la organización. La cual se busca contar con stock de reserva estableciendo como política de compras, para la proyección de los pedidos a los proveedores.

Gestión de almacenes

Los almacenes son instalaciones donde se colocan las mercancías de manera ordenada cumpliendo con las buenas prácticas de almacenamiento.

De acuerdo a los autores Párraga, Carreño, Nieto, López y Madrid (2004), mencionan que la gestión de los productos en los almacenes se basan en:

Recepción e identificación de los productos: consiste en dar entrada a los materiales enviados por los proveedores después de haber cotejado la mercancía con la información que figura en la nota de recepción, alabarán o nota de entrega.

Almacenamiento: ubicación de la mercancía en la zona más idónea, con el fin de poder acceder a ella y localizarla fácilmente.

Conservación y mantenimiento: consiste en conservar la mercancía en perfecto estado desde su entrada en almacén hasta su salida.

Preparación de pedidos y expedición: distinguimos dos tareas fundamentales: selección de la mercancía y del embalaje, procurando se correspondan con las

condiciones exigidas por el cliente. Elección del transporte, que se hará en función de la mercancía que debemos transportar y los lugares de origen y destino.

Organización y control de las existencias: consiste en determinar el nivel de stock de los productos almacenados y establecer para cada uno la frecuencia de pedido y la cantidad que se solicita con el fin de que se genere el menor coste de almacenamiento.(p.91)

En las organizaciones, la gestión de almacenes es muy importante porque permite evaluar las diferentes actividades desde el ingreso y salida de las mercancías con el propósito de mantener una buena administración de las existencias dentro de las instalaciones, asimismo contar con el espacio que permita armar los pedidos y el desplazamiento de las mismas.

Procedimientos

Según el autor Alvarez (2006), menciona que el procedimiento es “la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo” (p.35). De este modo, los procedimientos son pasos a seguir para el cumplimiento de las tareas con el objetivo de mejorar su productividad. Asimismo el uso adecuado de los métodos como los procedimientos escritos, es un beneficio para las personas ya que permite la exactitud y rapidez, además si fuera el caso que la persona es nueva esto le proporcionaría conocimiento de las actividades que se realizan, al igual que si la empresa toma en cuenta estos métodos y procedimientos de manera escrita como documentada favorece para mantener una secuencia de trabajo (Alvarez, 2006). De acuerdo al autor, los procedimientos tienen que estar plasmados en un documento que permita al colaborador desarrollar las actividades de manera adecuada.

Control físico

Según el autor Perdomo (1997), menciona que el control físico se “realizan para descubrir errores, irregularidades, equivocaciones, robos, etc. (p.89). De acuerdo a lo expuesto, se trata de realizar la supervisión de todas las existencias en cada uno de los almacenes para verificar las cantidades que deben tener en base a las informaciones, con la finalidad de saber si falta algún producto o que está sucediendo dentro de las instalaciones.

Por otro lado, el inventario físico está basado por instrucciones que permiten el control adecuado de las mercancías como el recuento de manera ordena, el recuento manual o semestral, el recuento con personal calificado y el ordenamiento de los productos que están vencidos y los que están vigentes para su venta.

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

Funciones de compras: las funciones de compras, recepción y registro deben estar claramente establecidas y en lo posible, dependientes de distintos departamentos.

Funciones de almacenamiento.

Funciones de entrega: constancia de entrega contra solicitudes o requisiciones.

Funciones de despacho y embarque: está ligada a las operaciones de venta de los productos terminados, en este sentido las medidas de control deberán prever que no se realicen despachos sin autorización adecuada, generalmente emitida por el despacho de ventas (p.90).

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

Costos de inventarios

Para la toma de decisiones sobre inventarios se deben considerar los diversos costos de almacenamiento y mantenimiento del mismo, de este modo mejorar los recursos financieros de la organización.

Según el autor Muller (2005), los costos de inventario se clasifican como:

Costos de pedidos: se producen independientemente del valor real de las mercancías, tales como el costo de despacho.

Costo de almacenaje: comprenden los costos del capital inmovilizado en el inventario (el costo de oportunidad de dinero), los costos de almacenamiento, por ejemplo el alquiler, los costos de manejo del producto, entre ellos los del equipo, el personal de bodegas y de mantenimiento de existencias, las pérdidas o desperdicios de existencias, los impuestos, etc.(p.2)

De acuerdo a lo mencionado, estos costos permiten determinar cuánto es el valor que se genera al realizar un despacho por pedidos y a su vez el almacenamiento de diversos productos. La cual deben considerar todos los gastos como el alquiler, que es el más caro y sobre todo de las mercancías que se pierden por falta de control.

Por otro lado el autor Plossl (1987), considera que los costos de inventario se clasifican en: costos de pedidos y costos de tendencia de inventario. En la cual menciona que los costos de pedido se basan en “estos costos están referidos a todos aquellos al colocar pedidos de compra para adquirir material de un proveedor a los provenientes de papeleo, arreglo de maquinarias, etc.”(p.28). Este tipo de costos se refiere a los gastos asociados al despacho de mercancías, como las maquinarias, las documentaciones y los procesamientos de materiales al punto de recepción.

Asimismo Plossl (1987), clasifica otro costo como:

Costos de tendencia de inventario: estos costos incluyen todos los gastos en que incurre la compañía por el volumen de inventario que lleva; se destacan los siguientes:

Por obsolescencia: se incurren en estos costos al cesar las ventas debido a patrones de ventas cambiantes y a deseos de los clientes.

Por deterioro: el material que se mantiene en inventario puede humedecerse, secarse, ser ensuciado por el manejo o deterioro.

Por impuestos: cuando los inventarios están sujetos a impuestos municipales.

De garantía: los inventarios, son protegidos por un seguro generalmente llevado como parte de las políticas de seguro de la compañía.

De almacenamiento: el almacenamiento de los inventarios requiere de una bodega con personal de supervisión y operativo, de equipo de manejo de material, de registros necesarios, etc.

De capital: el dinero invertido en inventario no está disponible para ser usado en otras actividades de la empresa, y de hecho, puede ser pedido prestado a los bancos.

Costos de agotamiento de existencias: estos costos son los provenientes cuando el material no se encuentra disponible en el momento que el cliente lo solicita, pueden perderse las ventas.

Costos asociados con la capacidad: se incurren en estos costos cuando es necesario aumentar o disminuir la capacidad, o cuando por un tiempo existe demasiada o muy poca capacidad (tiempo extra, subcontratación, entrenamiento, despido, ocio) (p.28).

El autor menciona que el costo de tendencia de inventario son gastos que la empresa genera por tener volúmenes de inventario, la cual existen diversos costos que incurren en el

almacenamiento de las existencias como las garantías que se realizan para proteger los bienes, el capital para mantener los suministros, los gastos por deterioro de productos y por ventas que no se han realizado. Es por ello que debemos considerar estos costos para tener un buen manejo de los recursos de la empresa.

También Moya (1999), clasifica los costos de inventario en:

Costo de fabricar un pedido: estos gastos se originan porque se deben confeccionar órdenes de compra, así como las requisiciones de los materiales.

Costo de mantenimiento de los inventarios: estos costos se generan en función de las cantidades o volúmenes de los inventarios que se mantienen almacenados, costos que provienen en varios rubros que se describen a continuación:

Costo de inmovilización de capital: una vez que el capital ha sido invertido en los inventarios, ya no puede dedicarse para otros fines.

Costo por seguros: generalmente los inventarios están protegidos por seguros contra robos, incendio, deterioro de los materiales, etc.

Costo por obsolescencia: siempre existe un riesgo de que los materiales almacenados se vuelvan obsoletos.

Costo por mantenimiento de las instalaciones, equipos de acarreo de materiales e impuestos: estos costos deben de sumarse al costo de mantenimiento del inventario, pues al hacer de edificios e instalaciones, se hace necesario darles mantenimiento, pagar impuestos, y además usar equipo de manejo de materiales, al cual también debe dársele mantenimiento.(pp.23-24)

Como menciona el autor, los costos son diversos basados generalmente por almacenamiento y despacho de pedidos a los clientes, la cual permite asegurar la buena gestión para mantener nuestros recursos económicos y así tener mayor rentabilidad.

Métodos de control de inventarios

Actualmente hay diversos métodos de control que permiten desarrollar una buena gestión en los inventarios, por ende las organizaciones deberán utilizar la mejor opción para la eficiencia de sus resultados.

Sistema ABC

Según el autor Izar (1998), indica que el sistema ABC consiste en “clasificar los artículos de inventario en 3 tipos conforme a algún criterio de selección, el cual la mayoría de veces es el valor monetario de los mismos” (p.54). El sistema clasifica los productos de acuerdo a la demanda de venta para luego determinar el nivel de control que cada uno de ellos tendrá.

Por otro lado Guerrero (2009), menciona que la clasificación ABC se basa en el “sistema que trae beneficios en la rotación de los mismos y los respectivos ahorros en los costos totales del control de las existencias” (p. 20). Cabe mencionar, que el sistema es muy beneficioso ya que permite controlar los costos de las existencias que se tiene en cada inventario. Un sistema que asigna a los inventarios un determinado nivel de control; de esta forma logra disminuir tiempos, esfuerzos y costos en el manejo de las mercancías.

Cantidad económica de pedido

Este método tiene la finalidad de equilibrar los costos manteniendo un inventario acorde a los requerimientos de producción y venta. Asimismo la cantidad económica de pedido pretende hallar un equilibrio entre los costos de mantener inventario con los costos de no tenerlo, debido que su finalidad es reducir el costo total. (Champan, 2006).

También el autor Plossl (1987), indica que:

La cantidad correcta a pedir es aquella que mejor equilibra los costos relacionados con el número de pedidos colocados y los costos relacionados con el tamaño de los pedidos colocados. Cuando se han equilibrado adecuadamente estos costos, se minimiza el costo total. (p.37)

De este modo, los costos deberán estar relacionados con la cantidad de órdenes solicitadas y el lote de requerimiento de materias primas e insumos, con el objetivo de equilibrar las compras ejecutadas y las ventas realizadas durante el mes para reducir el coste total. La cual mejora la productividad y eficiencia de los resultados para la rentabilidad y crecimiento de la compañía.

Justo a tiempo

Para las empresas, la filosofía de Justo a tiempo nace por la necesidad de mejorar la productividad y reducir los gastos en que se incurren a la hora de tener inventarios de grandes volúmenes de mercancías tanto en materia prima, productos terminados y material de empaque.

Según los autores Kalpakjian y Schmid (2002), definen justo a tiempo como “eliminar el desperdicio de materiales, maquinas, capital, mano de obra e inventario en todo el sistema de manufactura” (p.1091). Dicha filosofía de trabajo está basado en suprimir todo aquello que no genere productividad y eficiencia, mejorando los procesos e índices de tiempo con el propósito de cumplir con las tareas designadas y satisfacer a los clientes de manera óptima para la rentabilidad de la compañía.

El propósito fundamental de la filosofía de producción justo a tiempo es el de alcanzar un flujo constante del proceso de elaboración, desde la obtención de materiales hasta la oferta final del producto; esto permitirá asegurar que los inventarios de mercancías, se disminuyan hasta lo mínimo o por el contrario se fabrique lo necesario. (Muñoz, 2009)

Comunicación organizacional interna

La comunicación es un medio necesario para relacionarse e interactuar con individuos en una sociedad, empresa u otro ámbito donde involucre intercambiar ideas o posiciones. En las organizaciones es fundamental mantener una comunicación adecuada que permita entablar una relación entre los colaboradores para la realización de actividades con la finalidad de alcanzar las metas establecidas, asimismo el ámbito de trabajo se hace más amigable creando lazos de amistad y confianza.

De acuerdo al autor Pichon (1985), menciona que la comunicación es:

Todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala. (p.89)

En este sentido, para interactuar con otros individuos se puede realizar a través de mensajes de texto, email, llamadas o video llamadas, entre otros. Asimismo la comunicación permite conocer a muchas personas de diferentes lugares a través de las herramientas tecnológicas que existen en la actualidad, siendo útil para los negocios.

Por otro lado la comunicación organizacional interna se define como un conjunto de tareas realizadas por la empresa para la innovación y conservación de buenas relaciones con todos los colaboradores, utilizando diversos medios de comunicación para estar avisados, informados y sobre todo con ganas de contribuir para el logro de las metas trazadas (Andrade, 2005).

Asimismo los autores Enrique, Madroñero, Morales y Soler (2008), mencionan que la comunicación interna:

Concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace: lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas: incrementando la motivación y la productividad. (p.51)

De esta manera, la comunicación en las empresas deben ser desde la gerencia hasta la producción, creando cultura organizacional y motivando a los colaboradores a desarrollar sus actividades de manera eficiente y eficaz con el propósito de llegar a cumplir los objetivos planteados por la organización y esto dependerá de la forma de dirección con la que se interrelacionará con el grupo humano para conseguir productividad.

Eficiencia y eficacia

Las organizaciones deben tomar en cuenta la eficiencia y eficacia de manera paralela a sus operaciones. La eficacia está basada en el logro de los resultados y la eficiencia es la manera adecuada de utilizar los recursos durante la actividad. (Chiavenato, 2000)

De acuerdo al autor Chiavenato (2000), define la eficacia como:

La relación entre costos y beneficios, enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera (the best way) de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos (personas, maquinas, materias primas) se utilicen del modo más racional posible. (p.35)

La eficacia nos permite administrar los recursos de manera eficiente de acuerdo a las tareas que se realizan, manejando los insumos acordes a las especificaciones lo que permite disminuir los costos extras que generan gastos para las empresas.

Asimismo Chiavenato (2000), menciona que la eficiencia “busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles” (p35). En las organizaciones consideran la eficiencia como un medio para obtener resultados positivos basándose en la ejecución oportuna de los procesos alcanzando la calidad.

Eficiencia	Eficacia
<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en los medios • Hacer correctamente las cosas • Resolver problemas • Salvaguardar los recursos • Cumplir tareas y obligaciones • Capacitar a los subordinados • Conservar las máquinas • Asistir a los templos • Rezar • Jugar fútbol con arte 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en los resultados y fines • Hacer las cosas correctas • Lograr objetivos • Utilizar los recursos de manera óptima • Obtener resultados y agregar valor • Proporcionar eficacia a los subordinados • Máquinas disponibles • Practicar los valores religiosos • Ganar el cielo • Ganar el campeonato

Figura 1. Diferencias entre eficiencia y eficacia. Fuente: Chiavenato (2000)

Es importante saber las diferencias que existen entre la eficiencia y eficacia ya que se enfocan de distintas maneras como por ejemplo la eficiencia resuelve los problemas al manejar los recursos con precisión, mientras la eficacia está centrada en lograr los objetivos esperados a cualquier medio.

Satisfacción del cliente

Muchas empresas buscan satisfacer a sus clientes por medio de un servicio personalizado, obsequios, promociones u otros; con la finalidad de fidelizar y mantenerlos en la cartera de clientes. De este modo se procura estar siempre pendientes a las nuevas tendencias y necesidades de los compradores para ofrecerle lo más diverso de los productos, asimismo buscar ampliar nuestra clientela con innovaciones e invenciones para atraerlos a la compañía.

De acuerdo al autor Vavra (2002), define la satisfacción como “el agrado que experimenta el cliente después de haber consumido un determinado producto o servicio” (p.25). Por lo tanto la satisfacción se mide por la compra continua que realiza el cliente sobre un producto basado por la marca, el diseño, el costo, entre otros; donde la calidad será calificada por la percepción del consumidor al utilizar el bien.

Asimismo la satisfacción es una respuesta emocional del comprador ante su experiencia previa con las expectativas esperadas acerca de un producto. Dependerá de cómo se encuentre el producto y que cumpla con las necesidades del cliente con dicho producto para que luego compre y no cambie el bien. (Vavra, 2002).

2.2 Metodología

2.2.1 Sintagma

La investigación es un proceso para analizar eventos de gran interés, con el objetivo de llegar a saber qué es lo que acontece y que solución se plantearía. Es por ello que el estudio se enfocará en un sintagma holístico, que permita brindar una alternativa global de solución con análisis bien estructurados en todos los procesos del estudio.

Según Hurtado (2000), nos menciona que en la holística:

La globalidad está dada por la unión sintagmática de los diversos paradigmas, en la cual “el todo es más que la suma de las partes” y de lo que fue un paradigma aislado solo puede ser enteramente comprendido bajo una nueva dimensión, desde globalidades cada vez mayores. (p.12)

De esta manera indica que la holística permite tener un panorama más amplio de la indagación de sucesos y que los eventos deben ser interrelacionados entre sí para tener una mayor perspectiva de la investigación, con la finalidad de brindar aportes propios que sirvan de referencia a otros estudios.

Asimismo, Hurtado (2000), indica que la investigación holística “es una propuesta que presenta la investigación como un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y organizado.” (p.14). Menciona que el estudio se basa en comprender todo lo que nos rodea, desde diferentes perspectivas, desarrollando procesos que ayuden a una investigación viable, permitiendo analizar las actividades de manera ordenada y que tenga relación entre las categorías.

2.1.3 Enfoque

La presente investigación es de tipo mixta, porque combina las características cuantitativas y cualitativas, para luego analizarlo y proponer la solución a un determinado problema.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) nos menciona que:

Los métodos mixtos representan 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. (p. 534)

Los autores mencionan, que los métodos mixtos se basan en el análisis de las dos variables para determinar la relación que existe entre ellas y así mismo brindar la solución, mejorando la propuesta en base a lo observado y estudiado.

3.1.3 Tipo

La presente investigación es proyectiva, por lo que se elaborará una propuesta con proyección a ser aplicada en el futuro, además que este tipo de estudio mejora el desarrollo tecnológico (Hurtado, 2000). En la fase proyectiva el investigador plantea y desarrolla diferentes estrategias y procesos que se pondrán en práctica en la investigación de estudio.

4.1.3 Diseño

El diseño de la presente investigación es de tipo no experimental, debido a que no se manipula ninguna de las variables, solo se observa las situaciones sin realizar alguna intervención. (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

Para Hernández, Fernández, Baptista (2014), nos indican que “la investigación no experimental es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido” (p.152). Esto quiere decir que el estudio se basa en una metodología de procesos que a través de la observación se planteará alternativas de soluciones, sin manipular las variables.

La investigación se realizará con el estudio transversal – longitudinal porque se realiza un estudio preciso a través de la muestra en un periodo y tiempo determinado. Así mismo, se observará las unidades por un periodo de tiempo indeterminado, con el objetivo de verificar los cambios que se produzcan.

5.1.3 Categorías y subcategorías apriorísticas

Categorías
Categoría I
Gestión de inventarios
Subcategorías apriorísticas
Planificación de políticas Control físico Costos Métodos de control
Sub categorías emergentes
Comunicación organizacional interna Eficiencia y eficacia Satisfacción del clientes

Cuadro 1. *Categorías y subcategorías apriorísticas. Fuente: Elaboración propia.*

6.1.3 Unidades de análisis

Población

Para Hurtado (2000), define: “(...) la población de una investigación está constituida por el conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento, y además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión” (p.152). Esto quiere decir que la población es la totalidad de un estudio, contando con personas que tienen preferencias similares en el espacio de interés para el análisis de estudio.

La población lo conforman los 40 trabajadores de la empresa Labodec SRL, ubicada en el distrito Ate- Lima

Muestra

Para la autora Hurtado (2000), define la muestra como “una porción de la población que se toma para realizar el estudio, lo cual se considera representativa (de la población)” (p.154). Esto quiere decir que solo se realiza el estudio con un grupo de personas que están dentro de la problemática y que debemos analizar.

Tamayo (1997), indica que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38). Cabe decir que es una proporción extraída de la población para el estudio correspondiente, basándose en determinar los problemas que se observa en dicho grupo de individuos con la finalidad de brindar la solución oportuna.

La muestra lo conforman los 40 trabajadores de la empresa Labodec SRL, ubicada en el distrito Ate- Lima.

Tabla 1

Muestra holística para la investigación.

Muestra Cualitativa	f	%	Muestra Cuantitativa	f	%
Experto	3	100	Colaboradores	40	100
Total	3	100	Total	40	100

7.1.3 Técnicas e instrumentos

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), el instrumento de medición es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 200). Los autores indican que a través de un adecuado instrumento se puede medir lo que se necesita y saber cuál es la problemática.

Por otro lado, las técnicas e instrumentos de recolección de datos son medios por los cuales el investigador consigue información para alcanzar los objetivos de una investigación (Hurtado, 2000).

Podemos decir, que el cuestionario es un instrumento estandarizado que se utiliza para recolectar datos durante el estudio de campo estableciendo algunas investigaciones cuantitativas, esencialmente, en las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas (Rodríguez y Valdeoriola, 2009).

La técnica de entrevista consiste en una interacción verbal entre dos o más personas, donde el entrevistador, mediante preguntas, consigue información clara de los entrevistados sobre una situación determinada (Rodríguez y Valdeoriola, 2009).

Ficha técnica del instrumento

Tabla 2

Ficha técnica del instrumento encuestas y entrevistas.

Datos	Encuesta	Entrevista
Nombre del instrumento	Encuesta para la propuesta de mejora en la gestión de inventarios en una empresa comercializadora y distribuidora de productos farmacéuticos veterinarios.	Entrevista dirigida a los tres expertos en temas de gestión de inventarios.
Objetivo	Realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la gestión de inventarios en una empresa comercializadora y distribuidora de productos farmacéuticos veterinarios.	Conocer la perspectiva a nivel de expertos sobre la gestión de inventarios en una empresa comercializadora y distribuidora de productos farmacéuticos veterinarios.
Procedencia o lugar	Labodec SRL, ubicada en el distrito Ate- Lima.	Labodec SRL, ubicada en el distrito Ate- Lima.
Forma de aplicación	Colectiva	Individual
Duración	20 minutos	45 minutos
Medición	Escala de Likert	Preguntas abiertas
Descripción del instrumento	El instrumento cuenta con 22preguntas de escala Likert y que buscan realizar un diagnóstico sobre la gestión de inventarios.	El instrumento cuenta con 6 preguntas abiertas y que buscan realizar un diagnóstico sobre la gestión de inventarios.

Validez del instrumento cuantitativo

Tabla 3

Juicio de expertos para el instrumento: Encuesta sobre la gestión de inventarios.

Nro.	Expertos	Criterio
1	Aguirre Carbajal, Carlos Arturo	Aplicable
2	Sánchez Roque, Leoncio Robinson	Aplicable
3	Villón Bruno, Ernesto	Aplicable

Nota: Ver anexo las fichas de validez del instrumento.

El instrumento se presentó a los tres expertos en el tema de administración y logística para determinar la validez de dicha investigación. De esta manera, cada uno procedió a la revisión del cuestionario de la categoría problema, para luego brindar aportes en la mejora de las preguntadas planteadas. Al final los expertos indicaron que el instrumento es aplicable.

Confiabilidad del instrumento cuantitativo

Tabla 4

Análisis de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,860	22

El análisis de Cronbach es un instrumento que permite estimar el grado de consistencia interna. De acuerdo a los autores George y Mallery (2003), mencionan que el “coeficiente alfa $>.8$ es bueno” (p.231). Por lo tanto nuestro análisis de confiabilidad es buena ya que está en un rango aceptable de acuerdo al instrumento utilizado de 0,860 con 22 preguntas realizadas.

8.1.3 Procedimiento para la recolección de datos

Procedimiento para recopilar datos cuantitativos

Para la recolección de datos cuantitativos se utilizó la técnica de encuestas, elaborando un cuestionario sobre la gestión de inventarios basado en preguntas con escala Likert, dirigido a los trabajadores de la empresa de estudio.

Luego de terminar de hacer el cuestionario se procedió a buscar a tres expertos especialistas en el tema de investigación para la validación del instrumento, después de varias revisiones y opiniones se formuló el nuevo cuestionario donde se procedió a firmar el documento autorizado, asimismo la aprobación de los expertos fue con la más alta calificación.

Se realizó las encuestas a los 40 trabajadores de la empresa, para luego pasar las respuestas en un Excel, además se procede a determinar los baremos por dimensiones y baremos de las variables permitiendo colocar el rango en los tres niveles que son deficientes, regulares y eficientes para cada categoría.

Después se analizó los datos utilizando el programa estadístico de análisis SPSS 22, al ingresar la información solo se coloca los totales de las categorías y el total general, luego se procederá a colocar los niveles por cada categoría y posteriormente se realiza el detalle de las barras (se modifica en letra, tamaño, color, barras con dimensión profunda, entre otros) y las tablas que automáticamente aparecen junto a las figuras.

Finalmente se interpretó cada categoría tanto la tabla como la figura, de acuerdo a los resultados obtenidos para determinar cómo se encuentra la organización con respecto al tema investigado.

Procedimiento para recopilar datos cualitativos

Para la recolección de datos cualitativos se utilizó la técnica de entrevistas, donde se realizó seis preguntas abiertas a tres personas que se encuentran involucrados en el tema de gestión de inventarios dentro de la organización.

Posteriormente se entrevistó a cada uno de los jefes de área de la empresa, para luego analizar las respuestas y colocar en un cuadro de manera coherente cada una de ellas con el objetivo de cruzar información y revisar si lo que indicaron tiene coincidencia para codificar las palabras que se repiten; asimismo se determina si ya están como categorías apriorísticas o faltan en nuestro marco conceptual, lo cual significaría que tendríamos categorías emergentes.

9.1.3 Método de análisis de datos

Recolección de datos

Se basó en la recolección de información bibliográfica y experiencias distintas; preparación de los instrumentos como: cuestionario y guías de entrevistas. Asimismo solicitar la validación del instrumento por parte de los expertos, como la aprobación del mismo y la debida autorización a las autoridades pertinentes; finalmente gestionar el permiso a los dueños de la empresa para la aplicación de los instrumentos tales como: cuestionario, entrevistas y el análisis de los documentos.

Análisis de datos

Para el analizar datos; se utilizará el programa Excel estadístico de análisis cuantitativo SPSS 22 para el buen desarrollo del estudio de la información y asimismo obtener las medidas de

frecuencia. Además se utilizará el método de triangulación y categorización para la aplicación de juicios de expertos de la investigación, realizándose en un salón por expertos.

Análisis descriptivo

El análisis descriptivo se basa en revisar los datos obtenidos, clasificándolas de acuerdo a las categorías y sub categorías; con el objetivo de brindar información oportuna y real.

Triangulación

En la triangulación se va a proceder en obtener la información, luego analizarlo y por ultimo establecer conclusiones aproximadas de acuerdo a lo investigado, asimismo se realiza una segunda triangulación cuantitativo – cualitativo y finalmente la tercera triangulación que se basa en la discusión.

10.1.3 Mapeamiento

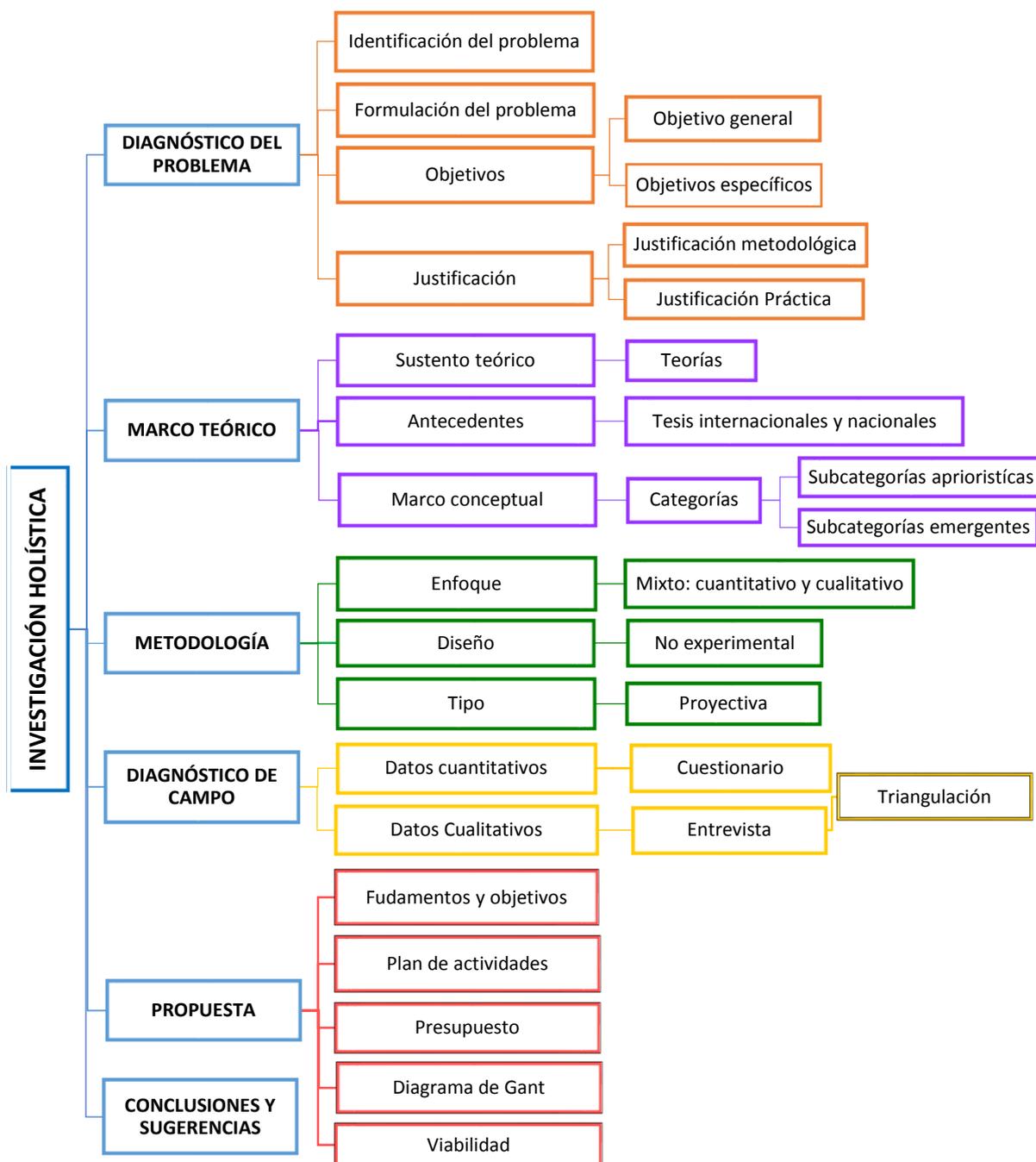


Figura 2. Mapeamiento de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

LA EMPRESA

3.1 Descripción de la empresa

Labodec SRL inicia sus operaciones el 1 de setiembre del 2004, con la visión de establecer nuevos estándares en la industria de fármacos veterinarios en el Perú, tanto en innovación, calidad de productos y servicio.

El claro objetivo del fundador fue contribuir de manera eficaz a la mejora del cuidado, salud y sanidad animal, así como al desarrollo y elaboración de medicamentos veterinarios orientados a la prevención y tratamiento de las diversas enfermedades de los animales mayores de producción, mascotas y otros animales domésticos.

La superación constante de los estándares logrados, la preocupación y compromiso por el bienestar y capacitación de todos los integrantes; así como el desarrollo continuo y creativo de todos los productos, permitió una rápida expansión hacia el mercado nacional en el año 2007; y gracias al aumento de las ventas y una participación más amplia en el mercado se logró adquirir un local de mayor capacidad en Calle los Talladores 373 -Ate.

En la actualidad Labodec SRL, cuenta con una cartera de productos veterinarios, ampliando así la capacidad de abastecimiento a las diversas provincias del Perú. Asimismo, la compañía terceriza la fabricación de sus fármacos a través de la empresa Laboratorios Labodec SAC.

Misión

La misión de Labodec es desarrollar, producir y comercializar productos veterinarios con tecnología moderna, cumpliendo con estándares de calidad técnica, eficacia y servicio, contribuyendo al cuidado de la salud de los animales. Todo esto con el apoyo de nuestros colaboradores para la plena satisfacción de nuestros clientes.

Actuamos siempre con una conducta profesional, con reglas y principios morales respaldados en nuestra cultura de innovación continua y responsabilidad social, buscando la mayor rentabilidad empresarial.

Visión

Asimismo la visión de esta compañía establece “Convertirnos en una de las empresas con mayor posicionamiento dentro del mercado local e internacional, teniendo como principal objetivo el ser reconocido por la calidad que caracterizan nuestros productos. Nuestro interés es ser sinónimo de calidad, profesionalismo y rentabilidad en cualquiera que sea el propósito de nuestros clientes persigan”.

3.2 Marco legal de la empresa

La empresa está constituida como una sociedad comercial de responsabilidad limitada, bajo la denominación de “Labodec sociedad comercial de responsabilidad limitada”, asimismo podría utilizar la abreviatura de Labodec SRL. Todo esto bajo el marco legal de la Ley General de Sociedades N° 26887.

3.3 Actividad económica de la empresa

Labodec SRL, tiene por objeto dedicarse a la comercialización de toda clase de bienes, productos y servicios, en el territorio nacional y extranjero, efectuando toda clase de operaciones de exportación e importación y todas las actividades conexas a ellas; elaboración y manufactura de toda clase de bienes y productos, de asesoría, consultoría, agentes comisionistas, representación de compañías nacionales y/o extranjeras y giros

complementarios y concordantes con el giro de la empresa. Y cualquier actividad similar y/o conexas que acuerde la junta general de socios.

3.4 Información tributaria de la empresa

Labodec SRL se encuentra dentro del régimen general, que establece requisitos como persona jurídica, ingresos sin límites, compras sin límite, declaración anual del impuesto a la renta, pagos de tributos mensuales, el uso de contabilidad completa que permite la emisión de documentación como facturas, boletas de ventas, notas de crédito, guías de remisión y transacciones bancarias.

3.5 Información económica y financiera de la empresa

La empresa pertenece a un grupo conformado por dos compañías, que se iniciaron con capitales propios y que mantienen un financiamiento bancario para diversos proyectos.

3.6 Proyectos actuales

La empresa se encuentra desarrollando nuevas fórmulas para incrementar la línea de medicamentos que actualmente comercializa a nivel nacional. Asimismo, busca contar con mayor variedad de productos para combatir las enfermedades en los animales.

3.7 Perspectiva empresarial

La empresa Labodec SRL, tiene como perspectiva empresarial exportar sus productos farmacéuticos veterinarios a nivel internacional, prioritariamente a los países Sudamericanos y también crear alianzas estratégicas con distribuidores de la región.

CAPÍTULO IV
TRABAJO DE CAMPO

4.1 Diagnóstico cuantitativo

Tabla 5

Planificación de políticas

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentual (%)
Deficiente	12	30,0
Regular	28	70,0
Eficiente	0	00,0
Total	40	100,0

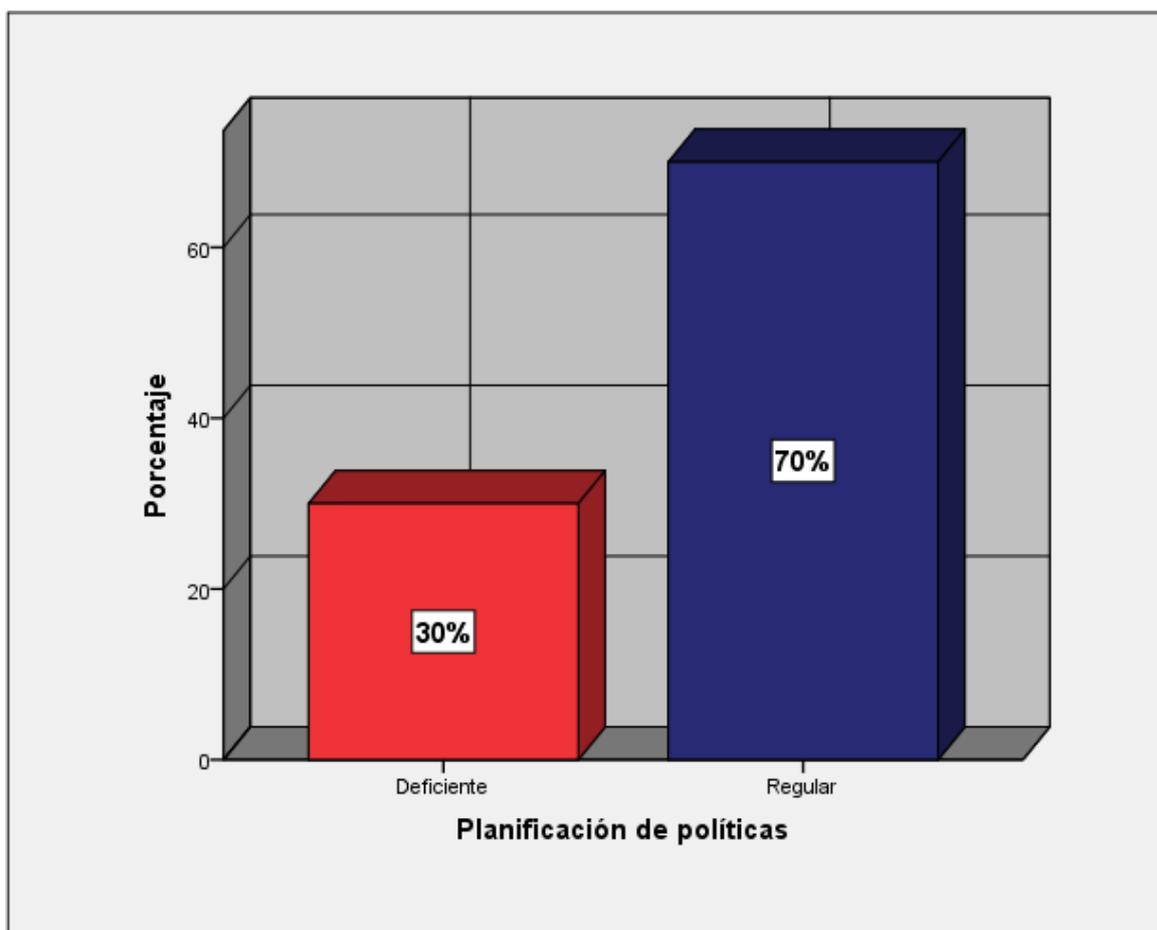


Figura 3. Planificación de políticas.

En la tabla 5 y la figura 3, se determina que del total de encuestados, el 70% considera que la planificación de políticas es regular y el 30% afirma que la planificación de políticas es deficiente. Ningún encuestado afirmó que la planificación de políticas es eficiente.

Tabla 6

Control físico

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentual (%)
Deficiente	0	00,0
Regular	29	72,5
Eficiente	11	27,5
Total	40	100,0

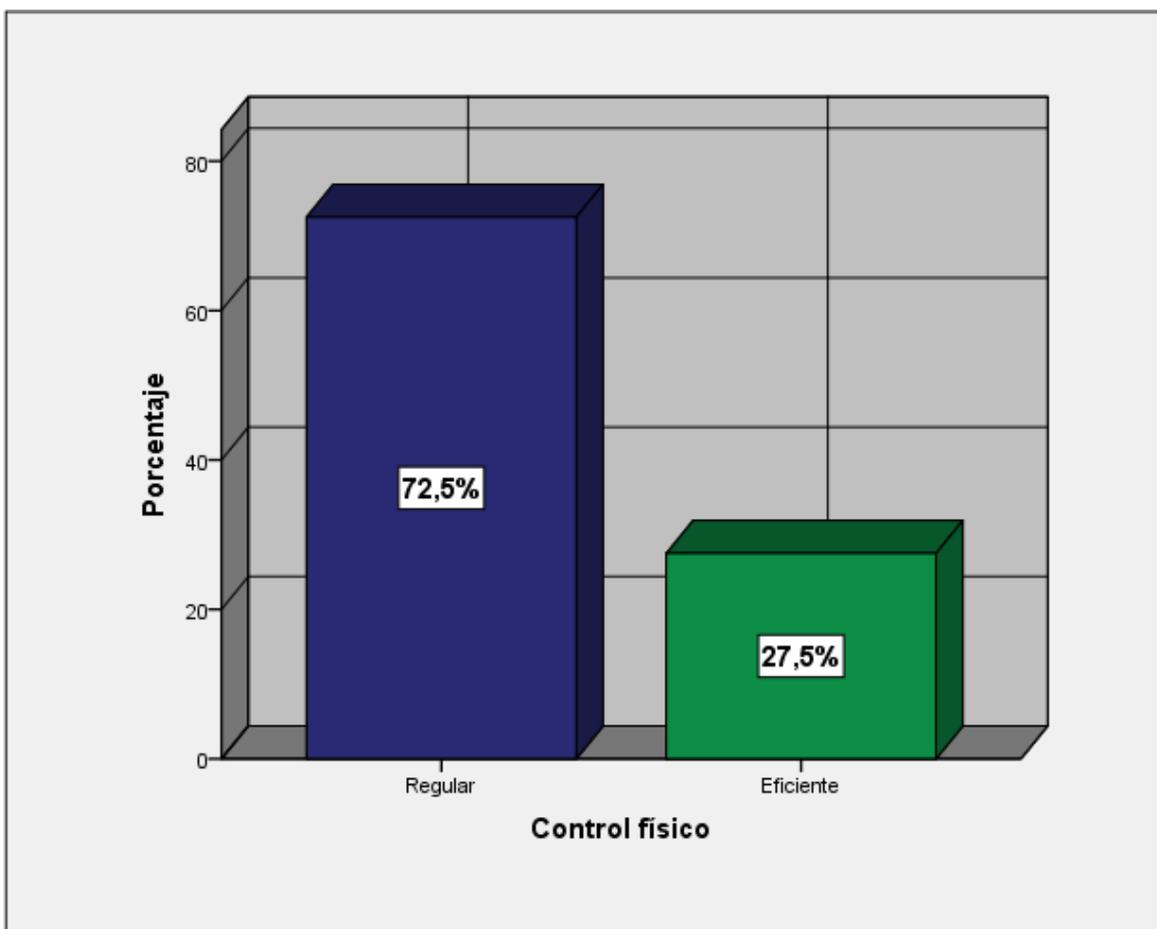


Figura 4. Control físico.

En la tabla 6 y la figura 4, se determina que del total de encuestados, el 72,5% considera que el control físico es regular y el 27,5 % afirma que el control físico es eficiente. Ningún encuestado afirmó que el control físico es deficiente.

Tabla 7

Costos

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentual (%)
Deficiente	0	00,0
Regular	32	80,0
Eficiente	8	20,0
Total	40	100,0

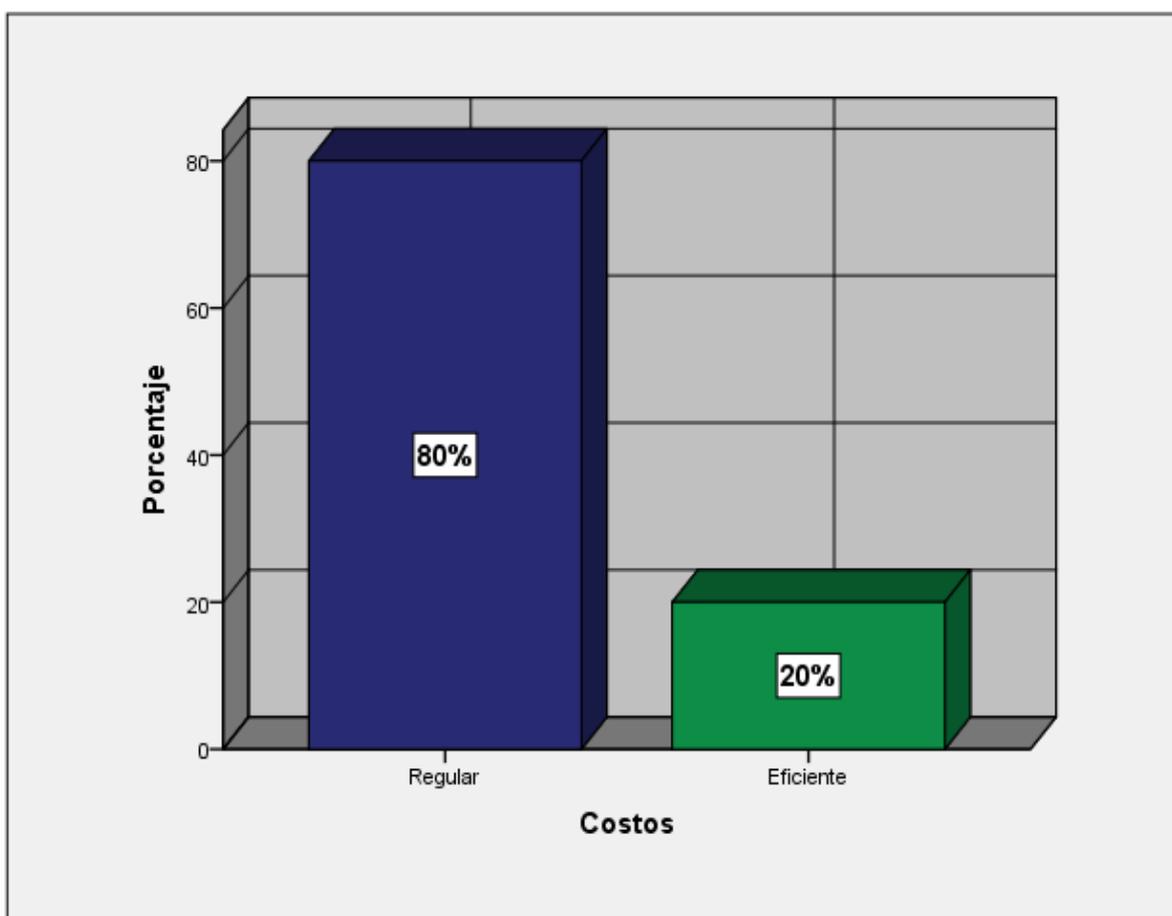


Figura 5. Costos.

En la tabla 7 y la figura 5, se determina que del total de encuestados, el 80% considera que los costos son regulares y el 20 % afirma que los costos son eficientes. Ningún encuestado afirmó que los costos son deficientes.

Tabla 8

Métodos de control

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentual (%)
Deficiente	1	2,5
Regular	39	97,5
Eficiente	0	00,0
Total	40	100,0

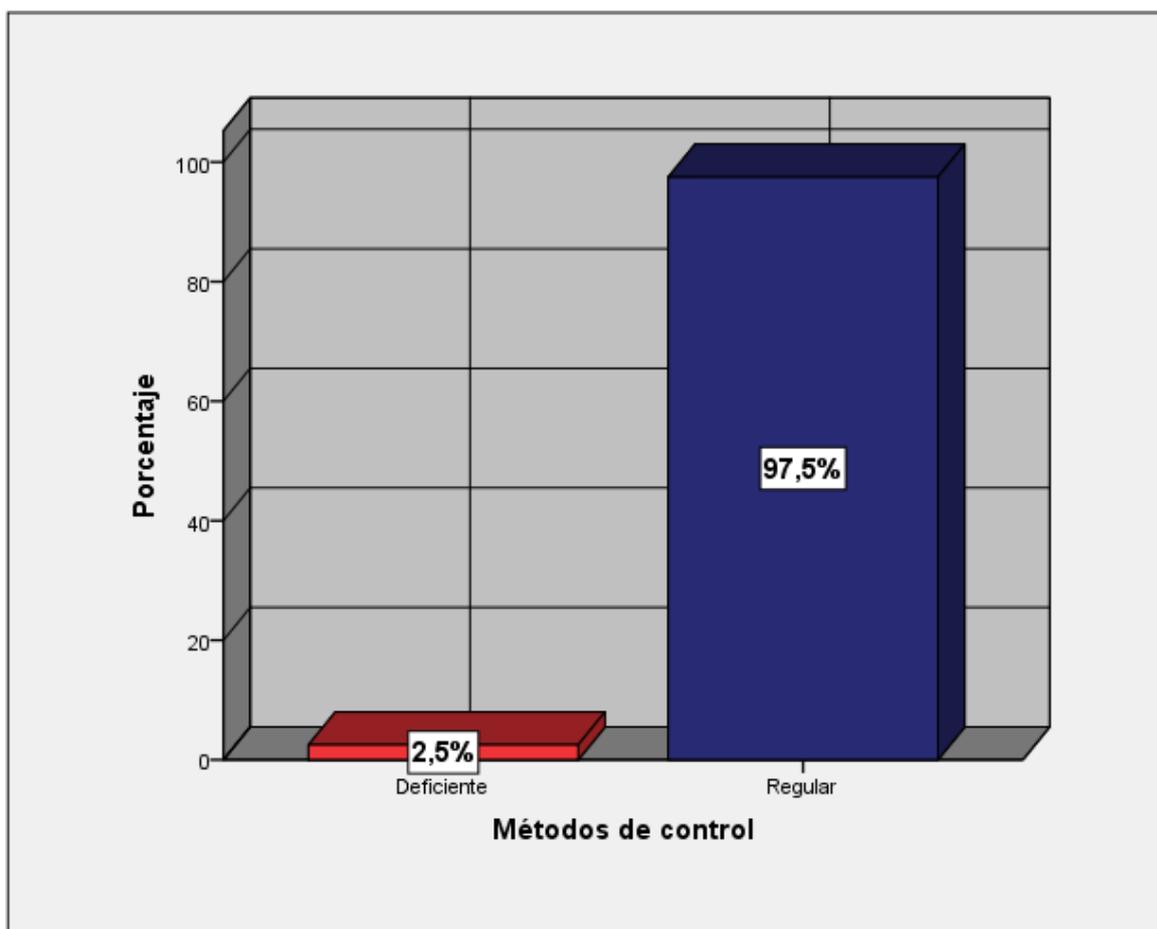


Figura 6. Métodos de control

En la tabla 8 y la figura 6, se determina que del total de encuestados, el 97,5% considera que los métodos de control son regulares y el 2,5% afirma que los métodos de control son deficientes. Ningún encuestado afirmó que los métodos de control son eficientes.

Tabla 9

Gestión de inventarios

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentual (%)
Deficiente	2	5,0
Regular	38	95,0
Eficiente	0	00,0
Total	40	100,0

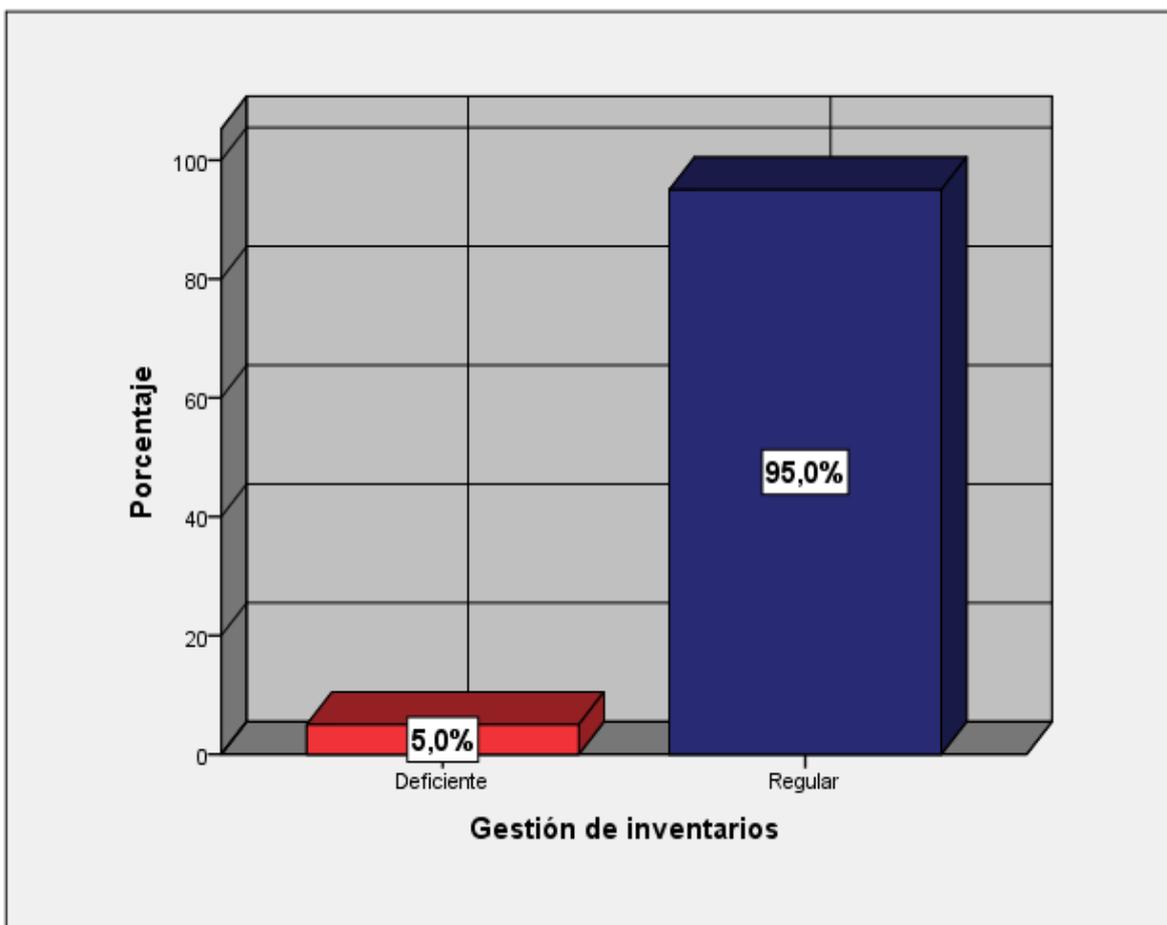


Figura 7. Gestión de inventarios

En la tabla 9 y la figura 7, se determina que del total de encuestados, el 95,0% considera que la gestión de inventarios es regular y el 5% afirma que la gestión de inventarios es deficiente. Ningún encuestado afirmó que la gestión de inventarios es eficiente.

Resultado de la encuesta

La encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Labodec, se analizó mediante el gráfico de barras, obteniendo como resultado que la gestión de inventarios es regular debido a que existen deficiencias en los procesos que realizan para el desarrollo de las actividades.

De este modo, se encontró que en la planificación es donde se tiene deficiencias debido a que solo a veces consideran los datos históricos para proyectar los planes de acción, esto genera que no se tenga definido que requerimientos o productos serán demandados para cubrir el mercado, además la falta de procedimientos que permitan desarrollar sus actividades de manera eficiente.

Por otro lado, se evidencio que en el control físico de insumos y bienes, falta el manejo de un buen control de stock físico para tener la información real de lo que se almacena, asimismo la empresa tiene aspectos positivos como áreas de almacenamiento adecuados para preservar el producto como de implementos de seguridad para el desarrollo de las tareas.

En la empresa también se constató que se cuenta con los equipos necesarios para cumplir las labores, sin embargo no se realiza el mantenimiento de ellos generando que las cantidades que se pesan no sean las correctas a la hora de dispensar los insumos.

Finalmente la organización no cuenta con métodos de gestión de inventarios establecidos, pero con la experiencia han ido forjando sus procesos para atender las necesidades del mercado. Sin embargo se debe mejorar dichos problemas para la obtención de los resultados favorables en el crecimiento y rentabilidad de la empresa.

4.2 Análisis cualitativo

Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados	Sujeto 1 Jefe de Almacén	Sujeto 2 Jefe de producción	Sujeto 3 Asistente de producción	Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
¿Considera usted que se está realizando las coordinaciones de manera óptima en los inventarios? ¿Esto le permite llevar a cabo sus actividades?		En la empresa no existe coordinación entre áreas, solo se realiza por medio del jefe de logística. Dificulta el proceso adecuado por la falta de comunicación de lo que se va a realizar durante el día o semana.	Considero que existen falencias para coordinar con áreas de importancia, lo que obstaculiza el desarrollo de las actividades por la falta de comunicación con los jefes de área.	Considero que se está manejando mal las coordinaciones ya que no están bien informados sobre las disposiciones que se realizaran, lo cual no permite que se comuniquen entre el personal a cargo, generando retrasos en los procesos.	C1: Comunicación	Comunicación interna	La coordinación es directamente con el jefe de logística, la cual no permite la comunicación entre los colaboradores, siendo un obstáculo para el trabajo en equipo. Por ello se recomienda cambiar la manera de trabajo permitiendo la relación entre las áreas para poder alcanzar los objetivos que se quieren llegar como empresa.
¿Considera usted que se realiza una adecuada gestión en los almacenes?		Considero que si se realiza una buena gestión, sin embargo con la demanda de productos los espacios se han reducido, creando dificultad para armar el pedido. Para ello se debe realizar una estructuración que permita ser eficientes en nuestras labores.	La gestión de inventarios me parece que está mejorando poco a poco, sin embargo a veces los almacenes se encuentran desordenados por el gran volumen de mercaderías. Se necesita estructuras adecuadas para ser eficientes en las tareas.	Considero que está mejorando, sin embargo falta varias cosas por cambiar y sobre todo las mentalidad de los dueños acerca del ordenamiento de las mercaderías. Se debe controlar y ordenar para el manejo eficiente de los productos.	C2: Eficiencia	Eficiencia	De acuerdo a lo mencionado por parte de los entrevistados, nos mencionan que la gestión de almacenes es regular, la cual falta realizar modificaciones que permitan desarrollar de manera eficiente sus tareas.

<p>¿Cómo trabajadores conocen sus funciones y actividades a realizar? ¿Cuentan con un manual?</p>	<p>Si tengo conocimiento de mis funciones y lo que tengo que realizar. Claro que todo solo se me ha explicado, no hay Manuel de procesos.</p>	<p>Las funciones y las actividades lo sabemos porque nos explicaron como el desarrollo. Pero no hay un manual donde indiquen mis deberes</p>	<p>Si se cuáles son mis funciones, pero no hay un manual donde nos especifique que debemos hacer ante un evento o un hecho, hasta en una actividad.</p>			<p>Los trabajadores si saben lo que tienen que hacer en su puesto de trabajo, sin embargo no hay un manual que permita que el trabajador crezca y mejore su proceso.</p>
<p>¿Cómo se debería controlar las existencias en los inventarios?</p>	<p>Realizando controles de revisión física de manera periódica.</p>	<p>A través de reportes de ingreso y salida (Kardex)</p>	<p>Con métodos de control como el sistema ABC, para determinar las demandas de los productos estrellas.</p>			<p>Para controlar las existencias se deberá realizar monitoreo de manera física para saber cuánto tenemos en stock, Kardex y el método ABC, para determinar el producto demandado.</p>
<p>¿Considera usted que los equipos deben tener un programa con fechas programadas de mantenimiento?</p>	<p>Deben consideran un cronograma para programar el mantenimiento de balanzas y equipos, ya que son importantes para la recepción de insumos.</p>	<p>Programar fechas para el mantenimiento de equipos, ya que si no se malogra y se perjudica a la hora de pesar.</p>	<p>Se debe crear alertas para avisar que se debe realizar el mantenimiento de los equipos.</p>			<p>El mantenimiento de los equipos es primordial, ya que se utilizan para el trabajo diario donde reciben y pesar mercadería.</p>

<p>¿Considera que al no contar con productos disponibles en almacén se pierde mercado, por lo tanto se tiene un costo por la falta de ventas?</p>	<p>Se pierde gran parte de clientes, ya que si no tenemos un bien, se irán a la competencia. Esto se basa por la falta de control de los inventarios y como resultado tenemos menos ventas y consecuentemente insatisfacción de los clientes.</p>	<p>Se genera un costo de venta, ya que se pierde una demanda no satisfecha por parte de la empresa.</p>	<p>La falta de productos crea incomodidad por parte de los clientes, la cual si no se satisface su necesidad buscaran en el mercado otra empresa que si mantenga stock considerable para cubrir las necesidades.</p>	<p>C3: Satisfacción de los clientes</p>	<p>Satisfacción de los clientes</p>	<p>Con referencia al costo que se genera por no vender es por la falta de existentes en los almacenes, la cual no hay control de las demandas que el mercado necesita, donde se pierde clientes por no mantener un stock, generando la insatisfacción del consumidor y la perdida de una venta.</p>
<p>¿Actualmente cuentan con un sistema de inventarios para el ingreso de los productos y mercancías?</p>	<p>En la actualidad la empresa no cuenta con un sistema. Pero se debería implementar para tener las cantidades de manera rápida.</p>	<p>Tener un sistema permite saber de manera real cuanto stock existe en los almacenes y es importante.</p>	<p>Los sistemas son medios necesarios que sirven de soporte para tener datos pero si no se utiliza adecuadamente los datos serán erróneos.</p>			<p>La compañía actualmente no cuenta con un sistema, en la cual dificulta saber las cantidades reales, por ende se debería implementar y capacitar al personal para el manejo oportuno.</p>

Cuadro 2. *Triangulación cualitativa y conclusiones aproximativas.* Fuente: Elaboración propia.

4.3 Triangulación de datos: diagnóstico final

El interés por la gestión de inventarios radica en la rentabilidad de la empresa generando la eficiencia y eficacia de los insumos en el desarrollo de las actividades. Además la reducción de costos en que se incurre por almacenar grandes volúmenes de bienes por la mala administración de suministros, por ende es importante tener control y verificar cada método para la obtención de resultados favorables.

Uno de los aspectos con más importancia para la gestión de inventarios es la planificación de políticas, ya que ayuda al buen desarrollo de las actividades basado en rutas a seguir, procesos y métodos de control. Toda empresa debería contar con planes de acción para saber a dónde quiere llegar y como lo va a lograr durante el tiempo que se encuentre en el mercado. En el estudio cuantitativo con respecto a la Planificación de políticas se observa que el total de 40 encuestados, el 30% del total indica que el nivel es deficiente en la planeación; mientras el 70% del total indica que el nivel es regular con referencia a la planificación en la gestión de inventarios. Esto determina que la empresa tiene aspectos positivos, sin embargo las deficiencias se basan en la falta de comunicación entre las áreas, la falta de procedimientos y la falta de un buen plan de trabajo.

En la gestión de inventarios es primordial tener un buen control físico de las mercancías, ya que representan el valor monetario para la compañía. En el estudio cuantitativo con respecto al control físico se observa que el total de 40 encuestados, el 27,5% del total indica que el nivel es eficiente en el control físico; mientras el 72.5% del total indica que el nivel es regular. Esto determina que la organización tiene tareas bien ejecutadas, al contar con equipos e implementos de seguridad para el trabajo y las instalaciones acorde a lo establecido, sin embargo en la recepción de insumos solo a veces se cuentan con los

documentos necesarios para la revisión oportuna y asimismo la poca información sobre el stock de cada mercancía que se encuentra en los almacenes, esto se debe a que no existe un data sobre lo que se tiene en físico.

Por otro lado los costos representan un gasto para la empresa donde al incurrir en compras innecesarias perjudica en tener almacenado y sin vender, lo que significa que no se recupere en el tiempo estimado lo invertido. De acuerdo al estudio cuantitativo con respecto al costo se observa que el total de 40 encuestados, el 20% del total indica que el nivel es eficiente en el coste; mientras el 80% del total indica que el nivel es regular. Esto permite identificar que la empresa invierte en los implementos y equipos para los colaboradores realicen sus actividades, brindándoles instalaciones adecuadas, sin embargo muchas veces se encuentran materias primas y productos terminados vencidos por la falta de rotación que tienen dichos productos generando un coste sin recuperar.

Asimismo, los métodos de control en la gestión de inventarios son vitales en el cumplimiento de objetivos para la productividad y eficacia de las actividades. De acuerdo al estudio cuantitativo con respecto a los métodos de control se observa que el total de 40 encuestados, el 2,5% del total indica que el nivel es deficiente; mientras el 97,5% del total indica que el nivel es regular. Esto revela que la empresa ha ido trabajando con procesos que funcionaron en dicho momento, sin embargo en la actualidad se tiene la necesidad de modificar y encontrar formas que permitan mejorar las áreas donde se tienen falencias como por ejemplo información real de las cantidades de bienes que se mantienen en stock y la planificación de pedidos de manera rápida a los clientes. Finalmente en la organización se debe mejorar e implementar métodos y procesos para solucionar las falencias encontradas, con la finalidad de ser productivos y rentables en el tiempo.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

“PLAN DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS Y ALMACÉN”

5.1 Fundamentos de la propuesta

La gestión de inventarios y almacenes es muy importante en una organización para el control óptimo de las mercancías, al igual que la ubicación de estos en las instalaciones que permitan mantener el orden con el propósito de disponer de manera rápida los bienes. Asimismo el aprovisionamiento de los insumos con las cantidades idóneas para cubrir las necesidades de producción y las del mercado.

Muchas de las empresas que son pequeñas en el mercado tienden a no cambiar su forma de trabajo, debido a la comodidad que esto conlleva; sin embargo en la actualidad donde existen grandes compañías que se preocupan de mejorar y ganar nichos de mercado, se deben dejar de lado estos procesos antiguos para retroalimentar con herramientas y métodos eficientes que permitan el crecimiento de la organización.

De este modo, se busca que las organizaciones tengan definidos sus planes de acción y esto se realizará mediante la planificación de las tareas a realizar, detallando objetivos y estrategias para cumplir con las metas trazadas; además de las capacitaciones al personal sobre los procesos y el seguimiento de las tareas con la finalidad de verificar los índices de eficiencia, esto se sustenta con las teorías administrativas planteadas en la investigación como el principio de eficiencia de Emerson.

Asimismo para conseguir resultados en un determinado tiempo, se deberá trabajar en conjunto con la misma visión y misión para alcanzar los propósitos planteados sustentados en la teoría neoclásica de la administración por objetivos. La finalidad de esto es que exista una confluencia entre los objetivos individuales y los organizacionales para trabajar en armonía y siempre apuntando a metas.

Por otro lado, el registro efectivo de inventarios es fundamental para equilibrar entre lo que se tiene almacenado con las necesidades de producción y ventas. (Olavarrieta, 1999). De este modo, la organización se basará desde la planificación hasta el control de todo lo ingrese y salga de la empresa, sustentada en la teoría de inventarios para ser productivos en las actividades. Asimismo, reducir costos en compras de mercancías y beneficiando el manejo adecuado de los requerimientos, generando que las áreas o departamentos estén satisfechos y sobre todo el cliente.

En los almacenes se pueden tener instalaciones bien estructuradas y definidas para las mercancías, pero si queremos contar con el orden y secuencias de mejoramiento de distribución de estos, deberíamos plantear la metodología 5S que brinda aportes en principios que sirven para eliminar desperdicios y falencias en la organización mejorando la productividad y eficiencia.

Mediante los resultados encontrados por medio del cuestionario y la entrevista, se concluyó que la empresa, cuenta con una gestión de inventarios en un nivel regular debido a las deficiencias que se da desde la obtención de mercancías hasta la salida de los pedidos y durante el almacenamiento de ellos. La cual se ha identificado que la base de estos problemas son los procedimientos desfasados que no generan mayor productividad, en este sentido para mejorar se realizará procesos y métodos que permitan a la organización alcanzar la rentabilidad que todo negocio desea llegar.

Con relación a lo expuesto anteriormente, se plantea un plan de mejora en la gestión de inventarios y almacén con la finalidad de que la empresa mejore el control de los stocks que tienen en físico para el aprovisionamiento correcto de ello, al mismo tiempo la distribución y orden de los espacios para la ubicación de los bienes.

5.2 Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Proponer un plan de mejora en la gestión de inventarios y almacén.

Objetivos específicos

Desarrollar procesos de trabajo, que permitan elaborar una estructura organizacional, flujogramas y el manual de organizaciones y funciones.

Establecer planes de acciones a corto plazo y largo plazo.

Definir un modelo de almacenamiento de mercancías.

Definir una metodología y ordenamiento de almacenes.

Implementar un sistema móvil de control de inventarios.

5.3 Problema

Para el diagnóstico final se tomó en cuenta las entrevistas realizadas al personal de la empresa como a los jefes de área, con el propósito de saber que problemáticas existen en la empresa de acuerdo a la gestión de inventarios, siendo así que los resultados fueron que el nivel es regular en las operaciones , evidenciando ciertas deficiencias en la planeación, control físico, costos y métodos de control que pueden ser mejoradas con metodologías e implementación de herramientas para el logro de los objetivos propuestos y la productividad que necesitan en la actualidad.

En la gestión de inventarios se evidenció que la planificación juega un papel importante siendo así el resultado deficiente por algunas actividades como la falta de procedimientos, documentación y sobre todo la poca comunicación que existe entre las áreas de la empresa para el cumplimiento de las tareas.

Por otro lado, se identificó en el control físico que algunos trabajadores consideran que se está desarrollando de manera eficiente dicho proceso, mientras la mayor parte piensan que es regular ya que existen actividades que faltan afianzar para que pueda ser productivo. Esto se basa a la falta de información del stock en físico, generando retrasos para las ventas como para determinar que productos elaborar.

Mientras los costos en la empresa evidenciaron la inversión por parte de la empresa por tener instalaciones y equipos para el buen desarrollo de las actividades, se identificó que existe un gran descuido en el mantenimiento de ellos, que al final generan gastos importantes por la falta de atención oportuna, también en el volumen de mercancías que muchas veces no salen y se vencen generando costes innecesarios por la falta de control.

Asimismo, los métodos de control en la gestión de inventarios revelaron que la empresa ha ido trabajando con procesos antiguos que anteriormente funcionaban, pero ahora se requiere implementar procedimientos que permitan despachar los pedidos de manera rápida y ordenar la distribución de mercancías de manera adecuada por medio de las demandas del mercado.

Finalmente la gestión de inventarios tiene problemas que afectan en el progreso de los resultados, creando inconformidad a los trabajadores porque desearían desarrollar sus actividades de la mejor manera, al igual que los clientes por la falta de productos.

5.4 Justificación

La empresa Labodec es una compañía que distribuye productos farmacéuticos a nivel nacional, siendo importante contar con el stock disponible para cubrir las necesidades del

mercado, al mismo tiempo tener una reserva para asegurar alguna venta no prevista. Además de contar con procedimientos que permitan brindar estrategias a largo plazo con la finalidad de aumentar la productividad y eficacia en los resultados esperados.

Por ello, se propone el plan de mejora en la gestión de inventarios y almacén, para eliminar dichas deficiencias encontradas en la planeación, y en el control de las existencias con el objetivo de brindar métodos que permitan desarrollar las actividades de manera correcta e idónea.

La implementación de dichos procesos permitiría a la empresa trabajar de manera organizada, planteando objetivos comunes, trabajo en equipo y comunicación entre las áreas, capacitaciones que permitan el crecimiento personal de los colaboradores ya que el beneficio es para la empresa como para el trabajador.

5.5 Resultados esperados

La propuesta de un plan de mejora en la gestión de inventarios y almacén, tendrá como resultado que el área mejore con los procesos planteados, tanto en orden y distribución de las mercancías como del control de las existencias en los almacenes. En el plan se detallará flujo gramas que permitan identificar los procesos adecuados para realizar las tareas, implementar planes de acción como reuniones que se fijaran para coordinar e intercambiar opiniones sobre la empresa, al igual que un programa de fechas para el mantenimiento de equipos y balanzas.

Por otro lado, se implementará en el almacén la metodología de las 5S para eliminar desperdicios que limitan el buen desarrollo de las labores, de este modo reducir tiempo y mejorar la eficiencia de los trabajadores para alcanzar los propósitos deseados.

Asimismo se implementará un dispositivo que permita controlar las mercancías y colocar las entradas y salidas de los bienes en los almacenes, para contar con la información real y oportuna de lo se tienen en las instalaciones de la empresa.

También para seguir mejorando se implementará un libro de reclamaciones en la página web de la empresa con la finalidad de saber qué es lo que estamos desarrollando mal y que sugerencias nos ayudaría a crecer como organización.

Por último la propuesta se espera aumentar en cada punto débil en un 85% o más, mejorando los procesos y el manejo de las mercancías en los almacenes, contando con información oportuna y necesaria para saber cuánto se tiene en stock.

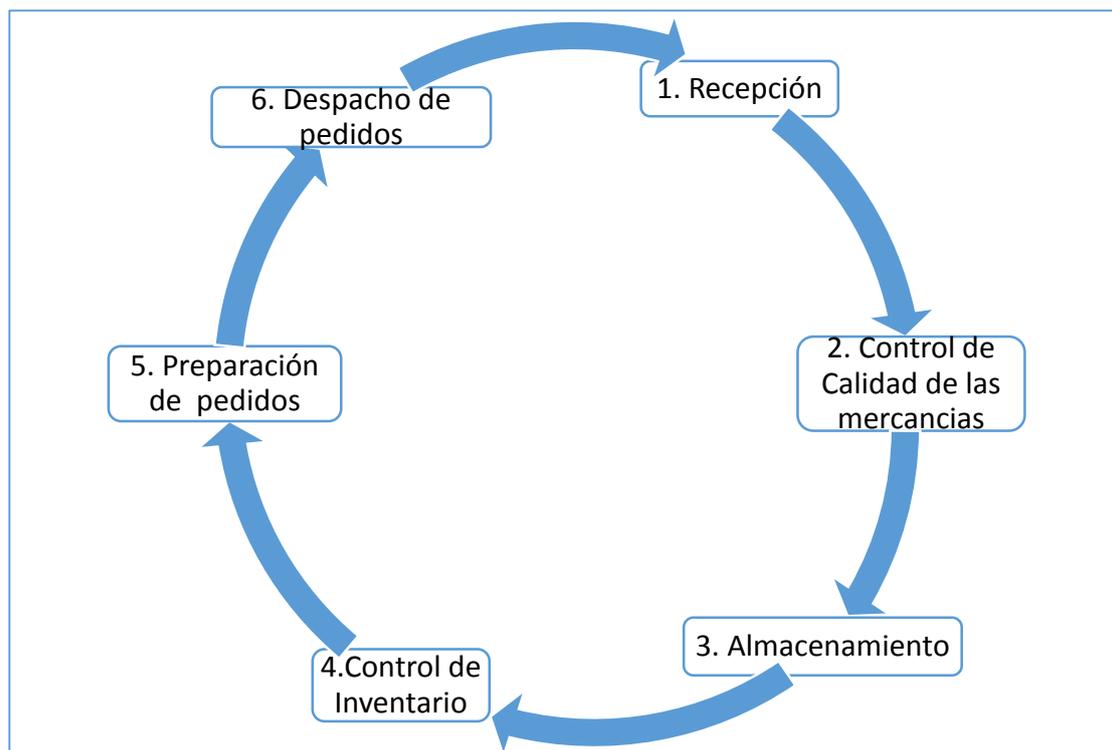


Figura 8. Esquema de procesos de gestión. Fuente: Elaboración propia.

5.6 Plan de Actividades

Actividad	Descripción	Tareas	Cronograma		Responsables
			Inicio	Fin	
Desarrollar procesos de trabajo	La empresa requiere que los colaboradores sean eficientes y eficaces en sus actividades para obtener un mayor control de las mercancías. De este modo se deberá realizar el organigrama general, Flujogramas y la división de funciones.	Observar las deficiencias de los procesos de almacenamiento.	01/08/17	07/08/17	Área administrativa
		Elaboración del organigrama de la empresa, Flujogramas de cada almacén	09/08/17	14/08/17	
		Identificar los procesos de acuerdo a los cargos en almacén.	17/08/17	22/08/17	Área de recursos humanos
		Elaboración del manual de organización y funciones (MOF)	17/08/17	22/08/17	
		Entrega del manual de organización y funciones para el desarrollo de las actividades	28/08/17	28/08/17	
Establecer planes de acciones a corto plazo y largo plazo	La empresa desarrolla sus actividades sin tener un objetivo en común, es así que se deberá realizar una programación de reuniones para la planificación e implementación de libro de reclamaciones.	Analizar los problemas que existen en el área de almacén con otras áreas de la empresa.	03/09/17	07/09/17	Área administrativa
		Elaboración de un programa de reuniones entre jefes y colaboradores.	10/09/17	13/09/17	
		Entrega de la programación anual de la reuniones y temas de interés para alcanzar los objetivos.	17/09/17	20/09/17	
		Implementación de un libro de reclamaciones para saber que reclamos o sugerencias tienen los clientes y así planear nuestras estrategias	18/09/17	21/09/17	

Definir un modelo de almacenamiento de mercancías	La empresa requiere que las mercancías que ingresan al almacén se encuentren en buen estado, y que estos se distribuyan adecuadamente, por ello se plantea un proceso de almacenamiento.	Observar el proceso de almacenamiento de las mercancías.	24/09/17	05/10/17	Área de logística y almacén
		Elaboración del proceso de almacenamiento de las mercancías.	08/10/17	15/10/17	
		Entrega del modelo de almacenamiento.	16/10/17	19/10/17	
Definir una metodología y ordenamiento de almacenes	Esta metodología permitirá ordenar y clasificar las mercancías en los almacenes, eliminando lo que obstaculizada el buen proceso.	Observar y analizar la distribución, orden, limpieza en los almacenes.	22/10/17	09/11/17	Área de logística y almacén
		Elaboración de la metodología 5 S para los tres almacenes.	10/11/17	17/11/17	
		Entrega de la metodología 5S de cada almacén.	19/11/17	22/11/17	
Implementar un sistema móvil de control de inventarios	En los almacenes no hay control de existencias y cuando se requiere la información del stock existe una demora a la hora de dar respuesta. Por ello se realizara una aplicación móvil para tener control de inventarios.	Elaboración del diseño de control de inventarios.	26/11/17	10/12/17	Área administrativa
		Creación del aplicativo.	11/12/17	01/12/17	Área de logística
		Entrega del aplicativo móvil de control de inventarios.	02/12/17	04/12/17	
		Capacitación del aplicativo móvil.	07/12/17	11/12/17	

Cuadro 3. *Plan de actividades.* Fuente: Elaboración propia.

Actividad 1

Desarrollar procesos de trabajo

En la empresa se ha identificado que las actividades desarrolladas por los colaboradores tienen deficiencias, además que no se cuenta con un Manual de organización y funciones que permitan ser eficientes y eficaces en sus labores para obtener un mayor control de las mercancías. Los pasos a realizar son:

1. Elaboración del organigrama actual de la empresa

En la empresa no se cuenta con el organigrama general, lo que dificulta saber cómo se maneja el control de las áreas y quienes son los jefes directos que supervisan y ordenan las actividades dentro de la organización. Por ello se elabora el organigrama general con la finalidad de tener conocimiento de las personas a cargo y de la organización de las áreas. Esto se encontrará con más detalle en el Manual de organización y funciones.

2. Elaboración de flujogramas de los almacenes de materia prima, material de empaque y producto terminado

Se identificó que en el área de almacén, el proceso de recepción hasta la salida de las mercancías presenta deficiencias perjudicando el buen manejo de los bienes y las actividades a desarrollar, por la cual se realizará los flujogramas de cada almacén implementando la inspección en cada proceso, con el propósito de brindar como se debe manipular los bienes desde el ingreso de las mercancías, durante el almacenamiento y salida de los pedidos para ser productivos y eficientes en las labores que se realizan. Estos flujogramas permitirán que los colaboradores identifiquen de manera fácil los pasos a seguir al iniciar las actividades, además la evaluación constante de las mejoras que se pueden realizar para la eficiencia de los resultados. Esto se encontrará con más detalle en el Manual de organización y funciones.

3. Elaboración de Manual de organización y funciones

Mediante la observación de las actividades que se realizan en la empresa, se ha comprobado que no existe un Manual de organización y funciones (MOF), provocando que los colaboradores no identifiquen cuáles son sus funciones reales y como deben manejar las tareas y a quien recurrir ante un problema.

Por ello es necesario elaborar un manual que permita el manejo adecuado y que sirva de guía en las labores de los trabajadores. Es así que dicho manual constara de tres capítulos que se basará en lo siguiente:

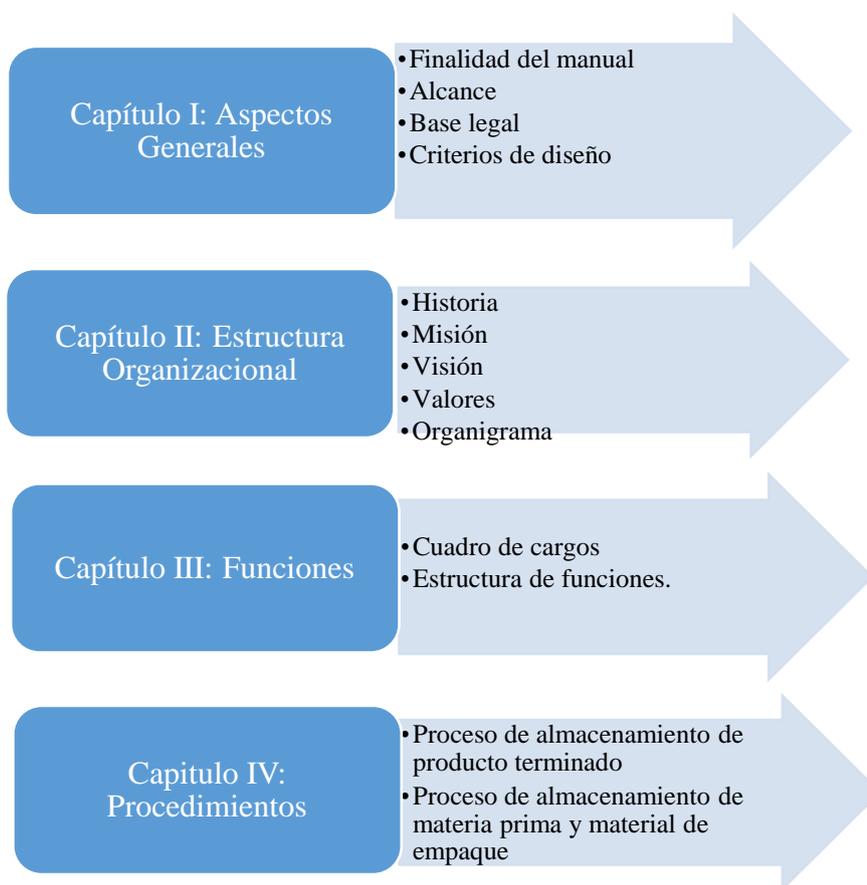


Figura 9. Esquema del Manual de organización y funciones. Fuente: Elaboración propia.

4. Capacitación a los colaboradores

Después de la entrega del Manual de organización y funciones, se deberá capacitar a los trabajadores en las nuevas regulaciones y funciones de cada uno para el desarrollo de sus actividades de manera que cumplan con los objetivos planteados por la empresa, asimismo conozcan la misión y visión que desean llegar como entidad.

Actividad 2

Establecer planes de acciones a corto plazo y largo plazo

La empresa desarrolla sus actividades sin tener un objetivo en común, es así que se deberá realizar una programación de reuniones para la planificación, asimismo la implementación del libro de reclamaciones.

En la empresa se ha identificado que uno de los problemas que existen es la falta de comunicación y reuniones entre áreas provocando que el personal no tenga un objetivo a cumplir a largo plazo, por ello se realizará un programa de reuniones con el propósito de hacer partícipe a los colaboradores permitiendo la interacción entre ellos para la productividad de sus labores.

Los pasos a desarrollar son:

1. Elaborar un programa de reuniones

En la organización se ha identificado que se trabaja sin metas a largo plazo, y que no hay reuniones para evaluar los resultados obtenidos en los meses, por lo cual se ha planteado

elaborar un programa de reuniones con la finalidad de interrelacionar y coordinar los objetivos y propósitos para el éxito y crecimiento de la organización.

Programa de reuniones		
Día	Hora	Tema a tratar
Lunes (cada semana)	8:00 am-9:30 am	Detalle de los resultados de los trabajos realizados. Plan semanal de actividades
Viernes (cada mes)	8:00 am-9:30 am	Análisis de los resultados. Índice de productividad. Cumplimiento de órdenes de pedidos para clientes y producción.
Jueves (cada 3 meses)	8:00 am-9:30 am	Determinación de objetivos y metas trimestrales. Inventario de almacenes. Reaprovisionamiento de las mercancías.
Miércoles (cada 6 meses)	9:00 am-10:00 am	Planes de acciones. Compras de mercancías. Análisis de productos vendidos.
Martes (cada 12 meses)	9:00 am-11:00 am	Planificación de metas a corto plazo y largo plazo.

Cuadro 4. *Programación de reuniones. Fuente: Elaboración propia.*

Para el trabajo óptimo se deberá considerar puntos claves para el desarrollo de las reuniones con la finalidad de obtener información y en base a ello planear los objetivos esperados.

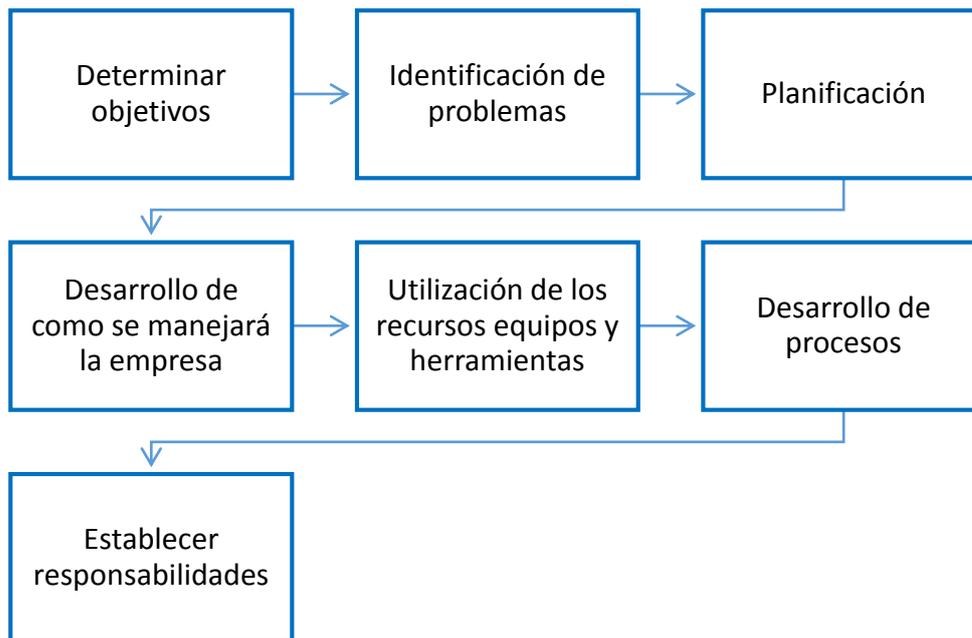


Figura 10. Puntos claves para desarrollar reuniones. *Fuente:* Elaboración propia.

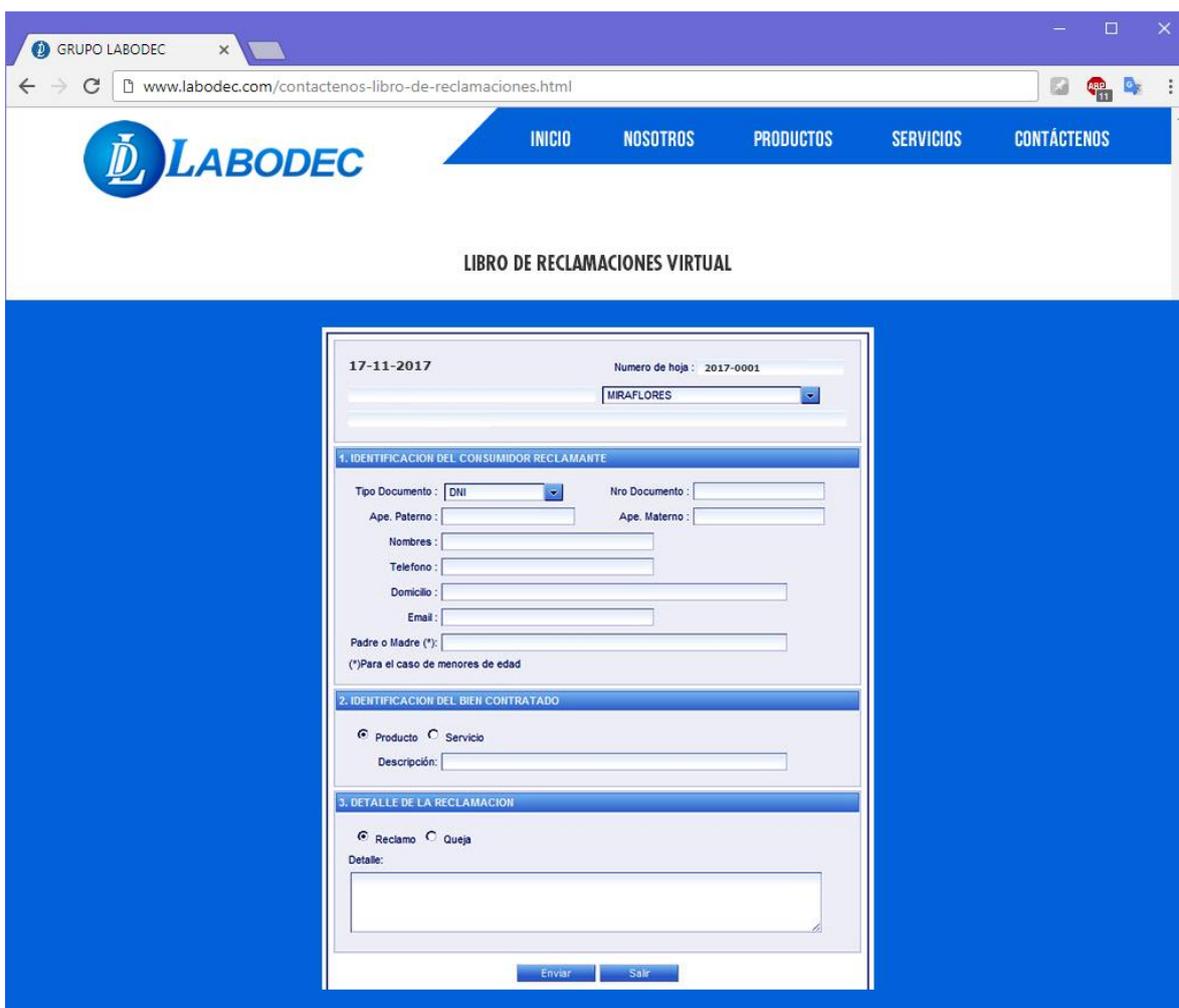
Asimismo la empresa para tener éxito en las reuniones deberá considerar una agenda que le permita medir los tiempos y los temas a considerar, participación activa entre los miembros, recursos materiales y las decisiones que se toman aquel día deberán tener un seguimiento para saber cómo se está manejando las actividades y el resultado de ello. Además es importante que las reuniones permitan determinar resultados favorables y metas a cumplir con el propósito de promover el crecimiento individual y empresarial.

Por ello se ha realizado un formato de reuniones teniendo en cuenta la fecha, la hora de inicio y cierre, la asistencia, los temas que se trataron y los compromisos que se determinaron para el cumplimiento de objetivos.

Además para realizar los planes de acción a corto plazo se tomará en cuenta las reuniones para identificar las prioridades que se necesitan planificar y los objetivos a largo plazo para saber a dónde quieren llegar como organización.

Implementación del libro de reclamaciones virtual en la Página web.

En la empresa se observó que uno de los problemas que existen es la tardía respuesta por la entrega de pedidos y algunas veces no se atienden órdenes de compra por la falta de productos. Por ello se implementará un libro de reclamaciones que permitan que los clientes comenten e indiquen su incomodidad acerca del servicio prestado o sugerencias de mejora.



The image shows a web browser window displaying the 'LIBRO DE RECLAMACIONES VIRTUAL' form on the website www.labodec.com. The browser's address bar shows the URL. The website's navigation menu includes 'INICIO', 'NOSOTROS', 'PRODUCTOS', 'SERVICIOS', and 'CONTÁCTENOS'. The form is titled 'LIBRO DE RECLAMACIONES VIRTUAL' and contains the following sections:

- 17-11-2017** (Date) and **Numero de hoja : 2017-0001** (Page number).
- A dropdown menu with the value **MIRAFLORES**.
- 1. IDENTIFICACION DEL CONSUMIDOR RECLAMANTE**
 - Tipo Documento : **DNI** (dropdown)
 - Nro Documento : [input field]
 - Ape. Paterno : [input field]
 - Ape. Materno : [input field]
 - Nombres : [input field]
 - Telefono : [input field]
 - Domicilio : [input field]
 - Email : [input field]
 - Padre o Madre (*): [input field]
 - (*)Para el caso de menores de edad
- 2. IDENTIFICACION DEL BIEN CONTRATADO**
 - Producto Servicio
 - Descripción: [input field]
- 3. DETALLE DE LA RECLAMACION**
 - Reclamo Queja
 - Detalle: [text area]

At the bottom of the form are two buttons: **Enviar** and **Salir**.

Figura 11. Implementación del libro de reclamaciones. Fuente: Elaboración propia.

El libro de reclamaciones estará conectado con los correos corporativos con el propósito de que cuando realicen un reclamo de inmediato aparezca una alerta y se pueda ver la solicitud.

Actividad N°3

Modelo de almacenamiento de mercancías

En la empresa se cuenta con almacenes para cada mercadería como materia prima, material de empaque y producto terminado, contando con anaqueles especiales para almacenar los bienes, sin embargo se ha identificado la falta de un sistema de almacenamiento de ellos y los documentos adecuados para la información real.

El sistema de almacenamiento se basará en:

- a) Los productos serán ingresados en un Kardex de ingreso colocando el nombre, lote, fecha de vencimiento y asimismo la hora e ingreso de la mercancía. Al igual que en la salida de productos se registran colocando los datos de la empresa o cliente de entrega.
- b) Los productos terminados serán colocados en cajas de embalaje donde se unirá con un grupo de cajas colocándolo en los anaqueles debidamente rotulados, cada producto tendrá un espacio con el propósito de no combinarlos o mezclarlos.
- c) Los envases se colocarán en parihuelas de plástico ubicándolos por tamaños de frascos del más grande al pequeño. Los frascos de plásticos estarán sellados en bolsas grandes y los frascos de vidrios sellados en cajas.
- d) Etiquetas y cajas se colocarán por cajas separadas en 50 unidades para la dispensación rápida y oportuna al área de loteado.
- e) Las materias primas como los cilindros serán ubicados en anaqueles en la parte baja con parihuelas de plásticos separados en 15 cm.
- f) Estos productos serán rotulados y colocando etiquetas de aprobado para la venta.
- g) Los almacenes tendrán una temperatura adecuada para la ventilación.

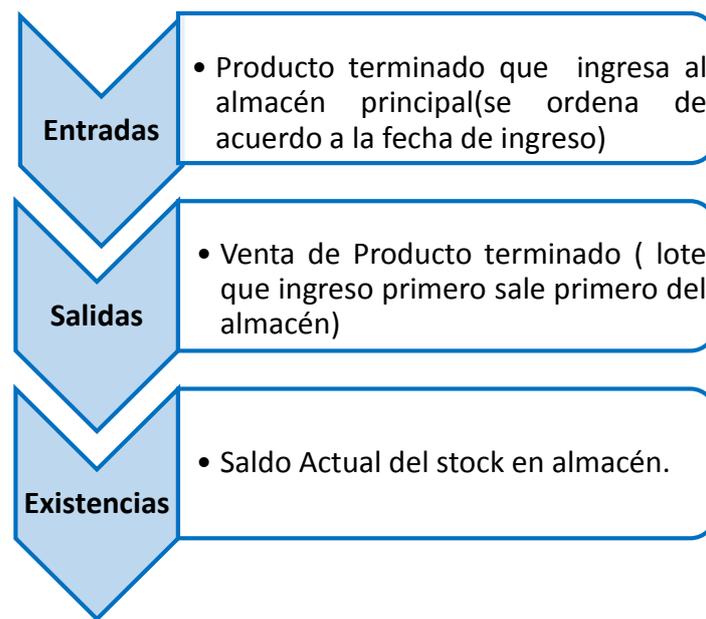


Figura 12. Método PEPS. Fuente: Elaboración propia.

Este método se utiliza para tener el control de lo que se tiene en stock de manera contable y a través del Kardex facilitar la operación. De tal manera este proceso tiene la finalidad de que los productos no se deterioren y permitan el inventario rápido y óptimo en el ingreso y salida de los bienes. Además de tener la seguridad de que se cumplen con las buenas prácticas y la documentación necesaria que sustente dicho proceso

Actividad N°4

Definir una metodología y ordenamiento de almacenes

En la empresa se ha identificado que los almacenes carecen de orden y clasificación, generando el poco control de los bienes almacenados. Es así que la metodología permitirá organizar y clasificar las mercancías en los almacenes, eliminando lo que obstaculiza el buen proceso. Por ello se plantea utilizar la metodología 5 S para mejorar los tres almacenes:

1. Metodología 5 S en los almacenes de producto terminado, materia prima y material de empaque

En los tres almacenes se ha identificado que existen desorden y poco espacio para el traslado. Como por ejemplo en el almacén de material de empaque no hay identificación en los anaqueles de cada etiqueta y caja de producto terminado, lo cual dificulta encontrar dichos materiales, asimismo los frascos se encuentran desordenados y sin rotulos que permita saber para que producto es cada envase. También se observa que en los almacenes de materia prima y producto terminado pasa lo mismo, generando el poco control de las existencias y un mal proceso de trabajo.

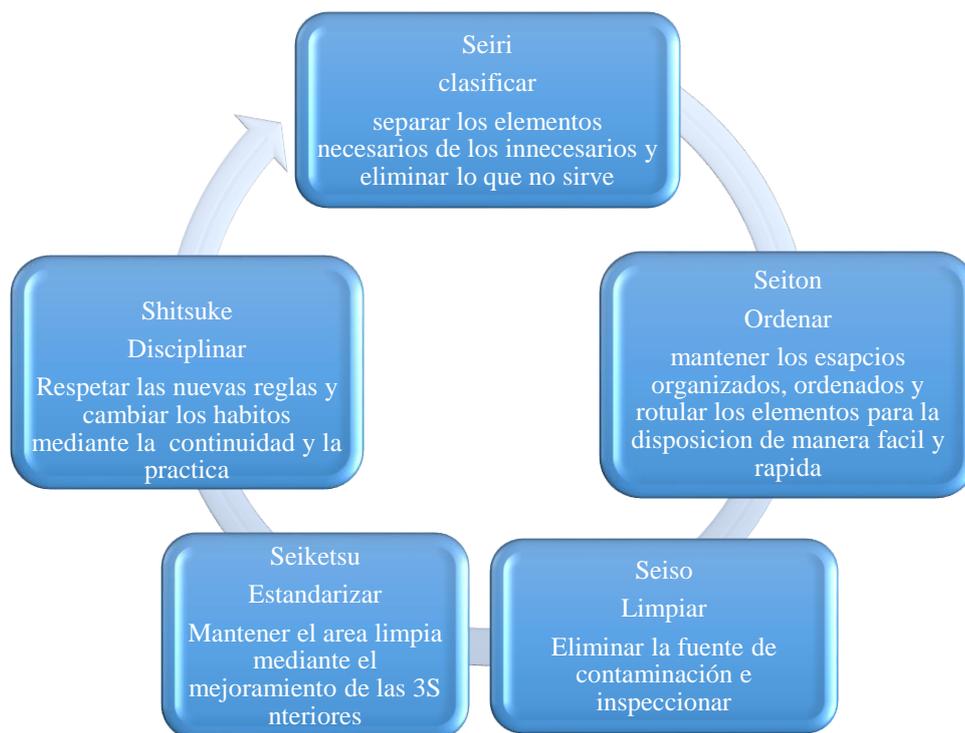


Figura 13. Principios de la Metodología 5 S. Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de los principios será aplicado en los almacenes de la empresa de investigación, con la finalidad de mejorar los resultados y lograr la eficiencia que se desea obtener.

a) Seiri: clasificar

Este principio se basa en separar todo lo que no sirve y eliminarlo por lo cual se implementará en los tres almacenes de la empresa:

- 1. Almacén de producto terminado:** Se ha observado que se tiene alcohol, cintas, tijeras en los espacios de almacenamiento de los productos, además evidenciando frascos (material de empaque) en dicho almacén donde no pertenece y el desorden de los documentos. En este sentido se plantea tener un espacio donde guardar los elementos para el despacho de pedidos, además de ello identificar los espacios a través de letreros con nombres del producto para la rápida ubicación, asimismo cada caja debe estar rotulada con el lote, fecha de vencimiento, cantidad y nombre del personal a cargo.

- 2. Almacén de materia prima:** Se observó que en esta área hay balanzas dentro de los anaqueles, frascos y cajas de embalaje, por ello se tendrá un espacio exclusivo para ubicar las balanzas y con respecto a los frascos se sacarán de dicho almacén para ubicarlos en otro lugar. Además de ello se rotulará cada materia prima para la identificación correspondiente del lote y fecha de vencimiento, con la finalidad de evitar perder dinero por la caducidad del insumo.

- 3. Almacén de material de empaque:** Se observó que existe elementos como escoba, recogedor, papeles, calculadora u otros en los espacios donde se encuentran almacenados los materiales. Por ello se plantea que los materiales de limpieza se ubiquen en el lugar

correspondiente y separar un espacio para colocar los útiles de oficina identificando los elementos. Asimismo en los materiales de empaque se colocarán letreros con el nombre del producto y el rótulo con la descripción del proveedor, fecha de entrega y cantidad.

b) Seiton: Ordenar

En los tres almacenes los insumos se encuentran desordenados por el poco espacio, la cual se plantea modificar las estructuras y ordenar cada producto por demanda de venta, clasificando los lotes antiguos y después los nuevos para evitar el vencimiento y pérdida del bien como materia prima.

c) Seiso: Limpiar

Se plantea la elaboración de un programa de limpieza para el mantenimiento de los almacenes, basados en políticas de higiene para el buen manejo de los insumos utilizados dentro de cada almacén. En los almacenes de productos veterinarios es importante la desinfección para evitar la contaminación, por ello se realizará el cronograma todas las mañanas a primera hora y después de la salida.

d) Seiketsu: Estandarizar

Al tener clasificado, ordenado y limpio, se designará las responsabilidades y funciones de cada colaborador para que realice su trabajo de la mejor manera y cumpla con los objetivos establecidos por la empresa. Siendo eficientes y productivos, creando un ambiente adecuado para realizar sus actividades y evitando errores que causen accidentes innecesarios.

e) Shitsuke: disciplinar

Para mantener el buen manejo de los almacenes, se trabajará con los colaboradores para concientizar lo importante de tener una cultura de trabajo, ya que permite tener las cosas de manera rápida e identificar los productos fácilmente, así cualquier trabajador podrá obtener los insumos en el lugar correspondiente, sin la necesidad de llamar al encargado debido a que no lo encuentra. Las ventajas son el fomento de las normas y el trabajo en equipo para el desarrollo de las tareas, creando una disciplina para la mejora de sus actividades y de toda la empresa.

Actividad N°5

Implementar un sistema móvil de control de inventarios

En la empresa se ha identificado que no hay un buen control de los inventarios, provocando la falta de información de los productos en stock y la descoordinación de la producción de los productos faltantes, y esto con lleva que los clientes se sientan insatisfechos por la mala atención de los pedidos ya que no se envía en su totalidad la mercadería.

Por ello se ha planeado la implementación de un sistema móvil para que el jefe de almacén desde su celular pueda ingresar los insumos o materiales desde la aplicación y en tiempo real poder verificar en nuestro sistema cuanto se tiene de stock en cada inventario.

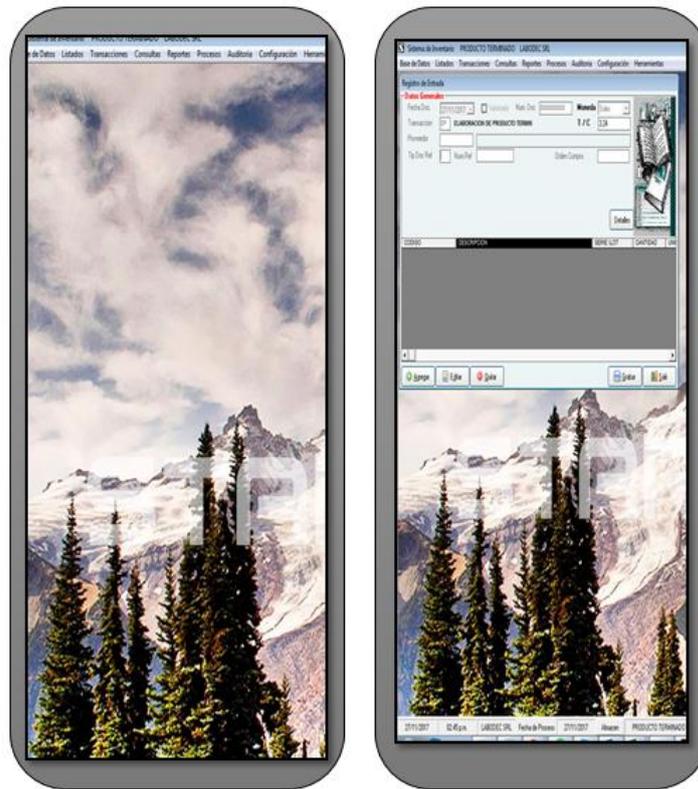


Figura 14. Sistema móvil de control de inventarios. Fuente. Elaboración propia.

El sistema se basará en lo siguiente:

1. Lo primero es que tendrá el menú de base de datos, transacciones, consultas que hace referencia a stock de productos, reportes, configuración y procesos.
2. El jefe de almacén y el personal calificado será capacitado para que pueda ingresar de manera correcta, detallando la mercadería ingresada como también de salida.
3. El sistema permitirá que los colaboradores puedan visualizar el stock de producto y enviar por correo en tabla de Excel de manera rápida.

Los pasos para el ingreso del sistema móvil será de la siguiente manera:

- a) Se dará click derecho al icono de inventarios, luego se procederá en poner el nombre del usuario y la contraseña.

Figura 15. Ingreso al sistema móvil de inventarios. Fuente. Elaboración propia.

- b) Luego al ingresar, si se quiere añadir un nuevo producto que no está en almacén, se irán al menú de base de datos, luego artículos se le da click al botón nuevo y se crea un ventana donde se coloca el nombre, código, familia y unidad de medida. Por otro lado para modificar el nombre se ingresa al botón editar y se corrige los datos.

Figura 16. Creación del producto en el sistema móvil. Fuente. Elaboración propia.

- c) Para ingresar cantidades de un producto se ingresa al menú de transacción donde se elige registro de entrada, de inmediato aparece una ventana donde se elige el proveedor, producto, cantidad, lote y fecha de vencimiento. También si se quiere saber cuándo se ingresó o se hizo salida del bien se van al botón consultas y luego documentos, la cual se abre una ventana con todos los detalles.
- d) Para sacar el reporte de stock en almacén damos click en consultas, stock de inventarios y se abre una ventana con todas las cantidades de los diferentes productos, además hay una opción de descarga en Excel y envió a correo electrónico. Lo que permite tener la base de datos y enviar la información de manera rápida.

Codigo Art.	Descripcion	Stock	Unidad	Cod. Fab.
000001	ADEPLUS x 10mL	4.00000	UND	000001
00000101	OXITODEC x 250mL	0.00000	UND	00000101
000002	ADEPLUS x 50mL	54.00000	UND	000002
000003	ADEPLUS x 100mL	34.00000	UND	000003
000004	ADEPLUS x 250mL	10.00000	UND	000004
000005	CIPERPLUS 20% x 20mL x 18 Unidades	25.00000	UND	000005
000006	CIPERPLUS 20% x 100mL	224.00000	UND	000006
000007	CIPERPLUS 20% x 250mL	7.00000	UND	000007
000008	CIPERPLUS 20% x Litro	0.00000	UND	000008
000009	CORRAL 5% + Minerales x 30mL	1.00000	UND	000009
000010	CORRAL 5% + Minerales x 120mL	0.00000	UND	000010
000011	CORRAL 5% + Minerales x 250mL	0.00000	UND	000011
000012	CORRAL 5% + Minerales x 500mL	0.00000	UND	000012
000013	CORRAL 5% + Minerales x Litro	0.00000	UND	000013

Figura 17. Stock de inventario del sistema móvil. Fuente. Elaboración propia.

5.7 Evidencias

Para evidenciar que todo proceso se realiza de la manera correcta se plantea implementar un Manual de organización y funciones, que permitan al trabajador saber qué hacer y cuáles son sus actividades a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos. El detalle del Manual de organización y funciones se encuentra con más detalle en el anexo 7.

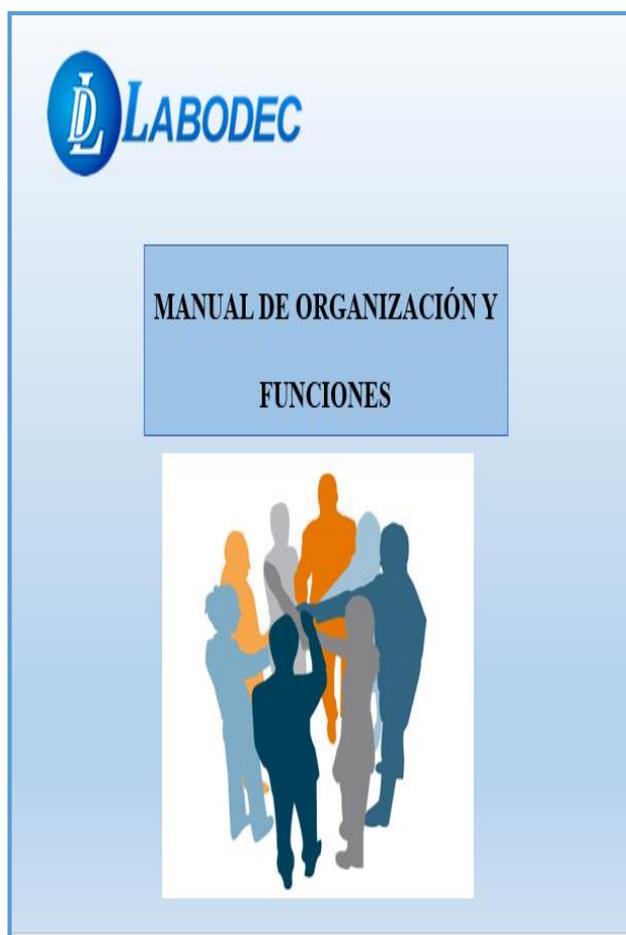


Figura 18. Evidencia de Manual de organización y funciones (MOF).

Fuente: Elaboración propia

Para evidenciar que todo proceso de trabajo en el almacén se cumple de acuerdo a la metodología propuesta se realizará una capacitación al personal para hacerles ver cómo está los almacenes actualmente y como se espera llegar a cambiar dicho proceso para la eficiencia de los resultados. El detalle del manual de implementación de la metodología 5S se encuentra con más detalle en el anexo 7.



Figura 19. Manual de implementación de metodología de las 5S en almacenes.

Fuente: Elaboración propia.

5.8 Presupuesto

Tabla 10

Presupuesto de la propuesta

Tipo de cambio	3.24
----------------	------

PROPUESTA	Cantidad	Soles unitario	Dólares			
			unitarios	total soles	total dólares	
Impresión de Manual de Organización y funciones	40	S/. 8.16	\$ 2.52	S/. 326.40	\$ 1,057.54	
Impresión de programación de reuniones	40	S/. 0.50	\$ 0.15	S/. 20.00	\$ 64.80	
Implementación del libro de reclamaciones en la página web	1	S/. 800.00	\$ 246.91	S/. 800.00	\$ 2,592.00	
Impresión del sistema de almacenamiento	40	S/. 1.50	\$ 0.46	S/. 60.00	\$ 194.40	
Manual de implementación de metodología 5S	40	S/. 4.50	\$ 1.39	S/. 180.00	\$ 583.20	
Contratación software móvil de control de inventarios	1	S/. 5,000.00	\$ 1,543.21	S/. 5,000.00	\$ 16,200.00	
Asesoría administrativa	1	S/. 12,000.00	\$ 3,703.70	S/. 12,000.00	\$ 38,880.00	
Capacitación de los manuales(sesión de 2 horas)						
TOTAL		S/. 17,814.66	\$ 5,498.35	S/. 18,386.40	\$ 59,571.94	

5.10 Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios

Escenario optimista

Tasa de Crecimiento de Ingresos	13.00%
Promedio de Ingresos del 2016 a 2017	S/. 4,000,000.00
Tasa de Crecimiento de Gastos	3.00%
Costo de Oportunidad del Capital	10%

FLUJO DE CAJA (optimista)						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Total de Ingresos		S/. 4,520,000.00	S/. 5,107,600.00	S/. 5,771,588.00	S/. 6,521,894.44	S/. 7,369,740.72
EGRESOS						
Compras de materia prima		S/. 1,900,000.00	S/. 1,957,000.00	S/. 2,015,710.00	S/. 2,076,181.30	S/. 2,138,466.74
Gastos de personal, directores y gerente		S/. 550,000.00	S/. 566,500.00	S/. 583,495.00	S/. 600,999.85	S/. 619,029.85
Gastos de servicios prestados por terceros		S/. 495,500.00	S/. 510,365.00	S/. 525,675.95	S/. 541,446.23	S/. 557,689.62
Gastos de tributos		S/. 736.00	S/. 758.08	S/. 780.82	S/. 804.25	S/. 828.37
Otros Gastos de gestión		S/. 148,000.00	S/. 152,440.00	S/. 157,013.20	S/. 161,723.60	S/. 166,575.30
Gastos financieros		S/. 103,800.00	S/. 106,914.00	S/. 110,121.42	S/. 113,425.06	S/. 116,827.81
Total Egresos		S/. 3,198,036.00	S/. 3,293,977.08	S/. 3,392,796.39	S/. 3,494,580.28	S/. 3,599,417.69
Flujo de Caja	-S/. 18,386.40	S/. 1,321,964.00	S/. 1,813,622.92	S/. 2,378,791.61	S/. 3,027,314.16	S/. 3,770,323.02

Cuadro 5. Flujo de caja en el escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.

Escenario Probable

Tasa de Crecimiento de Ingresos	6.00%
Promedio de Ingresos del 2016 a 2017	S/. 4,000,000.00
Tasa de Crecimiento de Gastos	3.50%
Costo de Oportunidad del Capital	10%

FLUJO DE CAJA (probable)						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Total de Ingresos		S/. 4,520,000.00	S/. 4,791,200.00	S/. 5,078,672.00	S/. 5,383,392.32	S/. 5,706,395.86
EGRESOS						
Compras de materia prima		S/. 1,900,000.00	S/. 1,966,500.00	S/. 2,035,327.50	S/. 2,106,563.96	S/. 2,180,293.70
Gastos de personal, directores y gerente		S/. 550,000.00	S/. 569,250.00	S/. 589,173.75	S/. 609,794.83	S/. 631,137.65
Gastos de servicios prestados por terceros		S/. 495,500.00	S/. 512,842.50	S/. 530,791.99	S/. 549,369.71	S/. 568,597.65
Gastos de tributos		S/. 736.00	S/. 761.76	S/. 788.42	S/. 816.02	S/. 844.58
Otros Gastos de gestión		S/. 148,000.00	S/. 153,180.00	S/. 158,541.30	S/. 164,090.25	S/. 169,833.40
Gastos financieros		S/. 103,800.00	S/. 107,433.00	S/. 111,193.16	S/. 115,084.92	S/. 119,112.89
Total Egresos		S/. 3,198,036.00	S/. 3,309,967.26	S/. 3,425,816.11	S/. 3,545,719.68	S/. 3,669,819.87
Flujo de Caja	-S/. 18,386.40	S/. 1,321,964.00	S/. 1,481,232.74	S/. 1,652,855.89	S/. 1,837,672.64	S/. 2,036,575.99

Cuadro 6. *Flujo de caja en el escenario probable. Fuente: Elaboración propia.*

Escenario Pesimista

Tasa de Crecimiento de Ingresos	3.00%
Promedio de Ingresos del 2016 a 2017	S/. 4,000,000.00
Tasa de Crecimiento de Gastos	4.00%
Costo de Oportunidad del Capital	10%

FLUJO DE CAJA (pesimista)						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Total de Ingresos		S/. 4,520,000.00	S/. 4,655,600.00	S/. 4,795,268.00	S/. 4,939,126.04	S/. 5,087,299.82
EGRESOS						
Compras de materia prima		S/. 1,900,000.00	S/. 1,976,000.00	S/. 2,055,040.00	S/. 2,137,241.60	S/. 2,222,731.26
Gastos de personal, directores y gerente		S/. 550,000.00	S/. 572,000.00	S/. 594,880.00	S/. 618,675.20	S/. 643,422.21
Gastos de servicios prestados por terceros		S/. 495,500.00	S/. 515,320.00	S/. 535,932.80	S/. 557,370.11	S/. 579,664.92
Gastos de tributos		S/. 736.00	S/. 765.44	S/. 796.06	S/. 827.90	S/. 861.02
Otros Gastos de gestión		S/. 148,000.00	S/. 153,920.00	S/. 160,076.80	S/. 166,479.87	S/. 173,139.07
Gastos financieros		S/. 103,800.00	S/. 107,952.00	S/. 112,270.08	S/. 116,760.88	S/. 121,431.32
Total Egresos		S/. 3,198,036.00	S/. 3,325,957.44	S/. 3,458,995.74	S/. 3,597,355.57	S/. 3,741,249.79
Flujo de Caja	-S/. 18,386.40	S/. 1,321,964.00	S/. 1,329,642.56	S/. 1,336,272.26	S/. 1,341,770.47	S/. 1,346,050.03

Cuadro 7. Flujo de caja en el escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.

5.11 Viabilidad económica de la propuesta

Tabla 11

Viabilidad económica de la propuesta

	Resumen de escenarios		
	Optimista	Probable	Pesimista
Celdas cambiantes			
g(tasa de crecimiento) de ingresos	13%	6%	3%
g(tasa de inflación) de gastos	3%	3.5%	4%
Celdas de resultados VAN	S/.8,878,252.58	S/.6,169,082.04	S/.5,038,476.79

En la tabla 11 se muestra la viabilidad de la propuesta sustentada por el Valor Actual Neto (VAN), que indica un alto índice de rentabilidad permitiendo que la organización realice la propuesta con el objetivo de mejorar su productividad y eficiencia.

5.12 Validación de la propuesta

La propuesta ha sido validada por el dueño de la empresa, El Sr. Walter Decaroli Meza y un profesional en la carrera de administración y Logística, el profesor Carlos Aguirre.

Se recomienda la utilización de la propuesta debido a que es viable económicamente, lo que permite el crecimiento empresarial.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

6.1 Discusión

La presente tesis titulada Gestión de inventarios en una empresa comercializadora y distribuidora de productos farmacéuticos veterinarios, Lima, 2017 ha logrado concluir adecuadamente el proceso de investigación y la propuesta de solución a las problemáticas que se han presentado en la planificación de políticas, control físico y métodos de control, evidenciando la falta de un programa de reuniones para la coordinación entre las áreas y la implementación de un libro de reclamaciones para saber qué es lo que percibe el cliente, además de un manual para que los colaboradores tengan en conocimiento sus labores y obligaciones con respecto a su cargo, asimismo de un sistema para el registro de las mercancías y productos terminados, también un modelo de almacenamiento para el cuidado y protección de los insumos con el propósito de no tener mermas por caducidad. Por ello, al detectar esta situación se tomó en cuenta durante todo el proceso de investigación a la revisión constante de las teorías administrativas que se relacionen a las categorías y a la metodología, para brindar una propuesta denominada “Plan de mejora en la gestión de inventarios y almacén” que contiene un manual de organización y funciones(MOF), además de la metodología de las 5S para los almacenes , como también la implementación de un sistema móvil para el control de los inventarios con la finalidad de mejorar la eficiencia en la empresa.

Asimismo, se estableció planes de acciones a corto plazo y largo plazo que ayudarán a definir los objetivos como organización mediante reuniones que permitirán la participación de los colaboradores para el apoyo de los procesos y los índices de rendimiento en las actividades para el cumplimiento de las metas. Fomentando el trabajo en equipo y la motivación constante a los trabajadores para el desarrollo de las labores.

En el proceso de la investigación se evidenció que el 70% de los encuestados consideran que es un nivel regular con referencia a la planificación de políticas, debido a que indican que la empresa le falta definir sus objetivos y hacer partícipe a sus colaboradores para conseguirlo, teniendo mayor comunicación como también lo mencionan los entrevistados. Por ello es importante la búsqueda de la confluencia entre los objetivos individuales y organizacionales para el trabajo en conjunto proyectándose siempre a una meta determinada como lo sustenta la teoría neoclásica de la administración por objetivos.

Por otro lado, en el control físico se observó que el 72.5% de los encuestados consideran que es un nivel regular, ya que la organización tiene tareas bien ejecutadas, al contar con equipos e implementos de seguridad para el trabajo y las instalaciones acorde a lo establecido, sin embargo en la recepción de insumos solo a veces se cuentan con los documentos necesarios para la revisión oportuna y asimismo la poca información sobre el stock de cada mercancía que se encuentra en los almacenes, esto se debe a que no existe un data sobre lo que se tiene en físico. Para ello Portilla (2016), menciona que el diseño de un sistema de gestión de inventarios, es apropiado para la organización en la toma de decisiones en base a la realidad del stock en almacén y llevar un proceso adecuado. De esta manera se plantea un sistema móvil que permita contar con el registro apropiado de los materiales e insumos en cada almacén, al igual que procesos adecuados de almacenamiento para el mantenimiento del bien.

Los métodos de control en la gestión de inventarios son vitales en el cumplimiento de objetivos para la productividad y eficacia de las actividades. De acuerdo a la encuesta realizada el 97,5% indican que el nivel es regular, revelando que la organización ha mantenido sus procesos antiguos que funcionaron en aquel entonces, pero en la actualidad

con la competencia y el desarrollo tecnológico se tiene la necesidad de cambiar y mejorar la forma de trabajo permitiendo eliminar las falencias que existen como la información real de las cantidades de bienes que se mantienen en stock y la planificación de pedidos de manera rápida a los clientes. Los autores Acero y Pardo (2010), sustentan que la mejor estrategia para la gestión de inventarios es contar con la metodología de procesos para la realización idónea de las actividades y el uso adecuado del sistema que se tiene en la organización. Es así que se propuso la metodología de las 5S, para mejorar los tres almacenes de la organización debido a que existe desorden y poco espacio para movilizarse creando ciertos inconvenientes a la hora de tener el inventario real.

De este modo la propuesta de plan de mejora en la gestión de inventario y almacén se realizará de manera frecuente por los expertos para dar seguimiento de cómo están trabajando en base a los manuales y determinar que ajustes se deben manejar para la eficiencia de los procesos implementados. Así mismo verificar la implementación del sistema móvil y los demás procesos adicionales para la retroalimentación de los mismos.

Finalmente este plan de mejora es vital para el crecimiento y desarrollo organizacional, que permite la mejora continua de sus actividades con la búsqueda de la calidad de sus procesos. Como menciona el autor Román (2010), que los modelos de inventarios y el diseño de un sistema es óptimo para realizar todos los procesos mejorando la entrega al cliente y reduciendo los costos de stock, por ello es fundamental esta propuesta ya que permite que el inventario este ordenado y disponible, con un buen manejo de almacenamiento para el desarrollo de las labores de manera correcta.

CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

7.1 Conclusiones

Primera: En la empresa se evidenció la falta de organización y designación de funciones para la realización de las tareas de manera correcta y oportuna, la cual muchos de los trabajadores no sabían a veces cómo actuar ante una situación y tenían que ir a preguntar constantemente al jefe directo para luego definir qué hacer, lo que generaba las demoras para cumplir una actividad determinada y por ende las quejas de los clientes por sus pedidos.

Segunda: La organización carece de comunicación entre las áreas, lo que conlleva problemas a la hora de cumplir un requerimiento, ya que a veces no hay materia prima y no se puede fabricar, siendo así que no hay stock de producto terminado para vender. Asimismo se va creando un ambiente poco amigable ya que todos trabajan en sus labores y no en objetivos comunes, perjudicando la productividad y el resultado esperado.

Tercera: La situación actual de la compañía ha generado que los clientes se sientan insatisfechos por la atención prestada debido a que se demoran en el despacho de los pedidos como también la falta de productos importantes en el mercado. De este modo se ha perdido clientes y se dejó vender grandes volúmenes de compra por no tener stock, asimismo no se cuenta con dicho reporte por la falta de una plataforma virtual para que el consumidor escriba sus incomodidades de atención con la finalidad de demostrar a los altos directivos los errores que tenemos en nuestros procesos.

Cuarta: En el control físico de mercancías existe gran problemática por la falta de información real del stock que se mantiene en cada uno de los almacenes de la empresa. Al mismo tiempo la carencia de documentación necesaria para llevar a cabo el conteo de los productos tanto de entrada y salida, por consiguiente al no tener registros no se sabe cuál es la cantidad correcta que se deposita.

Quinta: El manejo actual de los almacenes se basan en procesos antiguos evidenciando problemas que existen en la empresa como el desorden en la ubicación de los insumos debido a que varias veces se encuentran bienes que no pertenecen a dicho almacén, asimismo el poco espacio para ubicarlos y la falta de clasificación de productos acorde a las ventas mayoritarias. Esto genera que se encuentren productos vencidos y al mismo tiempo materia prima en exceso lo que perjudica a la compañía.

7.2 Sugerencias

- Primera:** Ante la situación que enfrenta la empresa, se propone la implementación de un manual de organización y funciones (MOF) para el buen desarrollo de las actividades definiendo los cargos y responsabilidades que tendrá cada personal, esto se realizará mediante capacitaciones que permitan definir sus funciones. De tal forma que al dividir las labores va generar que cada uno de ellos maneje su tiempo para llegar a la meta esperada con el propósito de cumplir con los procesos establecidos e índices de productividad.
- Segunda:** La organización deberá implementar un programa de reuniones de manera rápida para mejorar la comunicación entre las áreas, derribando los obstáculos que existen y la poca confianza entre ellos, con la finalidad de trabajar en equipo y el bien común. Al mismo tiempo trazar objetivos a corto y largo plazo para medir con el tiempo que resultados se obtuvo y como retroalimentarnos para tener mayor productividad y eficacia.
- Tercera:** Se propone implementar un libro de reclamaciones de manera virtual, donde los clientes podrán quejarse o sugerir mejoras para la atención prestada con respecto al despacho de medicamentos y al personal de ventas. Asimismo este libro ayudará a realizar un análisis exhaustivo por parte de los gerentes para que se den cuenta que no todo funciona bien, y que al no cumplir con los despachos y no tener productos conlleva la pérdida de clientes y eso no se quiere, sino al contrario fidelizarlos y mantenerlos con nosotros a través de un servicio de calidad.

Cuarta: Se sugiere a la organización, la implementación de un sistema móvil para solucionar las deficiencias que existen en el control de inventarios, de este modo podrán brindar en tiempo real el stock de los productos, insumos u otros. Para ello se realizará un programa de capacitaciones para el buen manejo de este sistema de tal forma que se ingrese diariamente y se descargue de la misma manera, así se mantendrá el stock correcto tanto en físico como en el software corporativo permitiendo que los trabajadores realicen de manera rápida y oportuna.

Quinta: La empresa deberá implementar un manual con la metodología de las 5S, para que el desarrollo de los almacenes se realice de manera eficiente, eliminando los errores y desperdicios que obstruyan en las actividades. Esto se realizará mediante capacitaciones para que el personal tenga en conocimiento como se debería trabajar y que procesos van a seguir para cumplir con la metodología propuesta, la cual para lograrlo se necesita el compromiso de cada uno de los trabajadores para llegar al objetivo esperado como el de contar con un depósito organizado y ordenado.

CAPÍTULO VII

REFERENCIAS

REFERENCIAS

- Acero, C. y Pardo, A. (2010). *Estrategia para la gestión de inventarios en una empresa comercializadora y distribuidora de productos plásticos de empaque: caso distribuidora surtir S.A.S.* (Tesis de grado) Antioquia, Colombia: Escuela de ingeniería de Antioquia. Recuperado de: <http://repository.eia.edu.co>
- Adex (2017). *Boletín importaciones*. Recuperado de: <http://www.adexperu.org.pe>
- Adex (2017). *Boletín comercio exterior*. Recuperado de: <http://www.adexperu.org.pe>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Alfalla, R.; García, M.; Garrido, P.; Gonzales, M. y Sacristán, M. (2008). *Introducción a la dirección de operaciones táctico- operativo: un enfoque práctico*. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias.
- Alvarez, M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial.
- Asunción, M. y Baca, R. (2015). *El control de inventarios y su incidencia en la industria de productos plásticos de la Ciudad de Lima*. (Tesis de grado) Callao, Perú: Universidad Nacional del Callao. Recuperado de: <file:///C:/Users/user/Downloads/Yoshimar>
- Cardeñoso, S. y Misle, C. (2016). *Propuesta de desarrollo de pronósticos y control de inventarios para la mejora de la gestión de pedidos y distribución en la empresa MARLO E.I.R.L, Cusco, 2016*. (Tesis de grado) Cusco, Perú: Universidad Andina del Cusco. Recuperado de: <http://repositorio.uandina.edu.pe>
- Chapman, E. (2006). *Planificación y control de la producción*. México: Pearson Educación.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Elsevier Editora Ltda.
- Chopra, S. y Meindi, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación*. México: Pearson Educación.
- Escudero, M. (2011). *Gestión de aprovisionamiento*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Enrique, A.; Madroñero, M.; Morales, F.; y Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. España: Univ. Autónoma de Barcelona.
- Ferrero, P. (2015). *La gestión de inventarios. Aplicación práctica en una empresa del sector farmacéutico. El caso de Laboratorios Jiménez, S.L.* (Tesis de grado) León, España: Universidad de León. Recuperado de: <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle>
- Forbes Global 2000 (2017). *Lista de las mayores empresas públicas del mundo*. Recuperado de: <https://www.forbes.com/global2000/list/>
- George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step: A simple guide and reference*. Boston: allyn & Bacon.
- Gutiérrez, A. (2016). *Aplicación del modelo de inventario con revisión periódica para la gestión óptima de abastecimiento en una empresa distribuidora*. (Tesis de grado) Arequipa, Perú: Universidad Católica de Santa María. Recuperado de: <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio>
- Guerrero, H. (2009). *Inventarios: Manejo y control*. Colombia: Ecoe ediciones.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista (2014). *Metodología de la investigación*. México: Edmsa impresiones.
- Hurtado, J. (2000). *Investigación Holística*. Bogotá: Fundación Sypal- Magisterio.
- Izar, J. (1998). *Fundamentos de investigación de operaciones para administración*. México: Universidad autónoma de San Luis Potosí.
- Kalpakjian, S. y Schmid, S. (2002). *Manufactura, ingeniería y tecnología*. México: Pearson Educación.
- Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones*. México: Pearson Educación.
- Meigs, R. (1993). *Contabilidad: La base de las decisiones gerenciales*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Míguez, M y Bastos, A. (2006). *Introducción a la gestión de stocks. El proceso de control, valoración y gestión de stocks*. España: Ideas propias Editorial.
- Moya, M. (1999). *Investigación de operaciones. Control de inventarios y teoría de colas*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Mora, J. (2003). *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos*. España: Díaz de santos.
- Muller, M. (2005). *Fundamentos de administración de inventarios*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Muñoz, D. (2009). *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios*. México: Cengage Learning Editores.

- OIE (2017). *Organización mundial de sanidad animal*. Recuperado de: <http://www.oie.int/es/>
- Olavarrieta, J. (1999). *Conceptos generales de productividad, sistemas, comercialización y competitividad*. México: D.R. Universidad Iberoamericana.
- Párraga, P.; Carreño, F.; Nieto, A.; López, J. y Madrid, M. (2004). *Administración de empresas*. Madrid: Editorial Mad.
- Parra, F. (2005). *Gestión de stocks*. Madrid: Esic Editorial.
- Perdomo, A. (1997). *Fundamentos de control interno*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Pichon, E. (1985). *El proceso grupal: del psicoanálisis a la psicología social*. Argentina: Ediciones Nueva Visión.
- Portilla, J. (2016). *Sistema de gestión de inventarios para el centro de insumos agrícolas y veterinarios "Punto agrícola" de la Ciudad de Tulcán*. (Tesis de grado) Tulcán, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES). Recuperado de: <http://dspace.uniandes.edu.ec>
- Plossl, G. (1987). *Control de la producción y de los inventarios y técnicas*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Rivera, L. y Vera, L. (2014). *Diagnóstico de la gestión de inventarios para la mejora del funcionamiento en la distribuidora veterinaria Ganchozo-Disvegan*. (Tesis de grado) Calceta, Ecuador: Escuela superior Politécnica Agropecuaria de Manavi "Manuel Félix López". Recuperado de: <http://repositorio.espam.edu.ec>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

- Román, G. (2010). *Propuesta de un modelo de gestión de inventarios que permita mejorar la planeación y la distribución de las medicinas a las farmacias de un hospital*. (Tesis de grado) Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado de: file:///C:/Users/user/Downloads/ROMAN_CG.pdf
- Rodríguez, D. y Valdeoriola, J. (2009). *Metodología de la investigación*. Barcelona: UOC.
- Shingo, S. (1981). *Study of "Toyota" Production system from industrial engineering viewpoint*. United States of America: Productivity press.
- Tamayo, M. (2007). *El proceso de Investigación Científica*. México: Edición Limusa.
- Vásquez, W. (2012). *Modelo de gestión de inventarios para la empresa Martec Cia. LTDA*. (Tesis de grado) Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec>
- Wellington, P. (1999). *Estrategias Kaizen para atendimento ao cliente*. Sao Pablo: Educador.
- Villavicencio, L. (2015). *Implementación de una gestión de inventarios para mejorar el proceso de abastecimiento en la empresa R. Quiroga E.I.R.L – Sullana*. (Tesis de grado) Piura, Perú: Universidad Nacional de Piura. Recuperado de: <http://repositorio.unp.edu.pe>
- VICH (2017). *Cooperación Internacional para la Armonización de los Requisitos Técnicos para el Registro de Medicamentos Veterinarios*. Recuperado de: <http://www.vichsec.org>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación

Título de la Investigación: Gestión de inventarios en una empresa comercializadora y distribuidora de productos farmacéuticos veterinarios, Lima, 2017		
Planteamiento de la Investigación	Objetivos	Justificación
Formulación del problema. ¿De qué manera mejorar la gestión de inventarios en una empresa comercializadora y distribuidora de productos farmacéuticos veterinarios, Lima, 2017?	<p>Objetivo general</p> <p>Formular una propuesta para la mejora de la gestión de inventarios en una empresa comercializadora y distribuidora de productos farmacéuticos veterinarios, Lima, 2017</p> <hr/> <p>Objetivos específicos</p> <p>Diagnosticar la actual gestión de inventarios.</p> <hr/> <p>Categorizar las variables para la gestión de inventarios.</p> <hr/> <p>Diseñar la gestión de inventarios utilizando modelos.</p> <hr/> <p>Validar las pruebas en conjunto con la empresa Labodec SRL, con el objetivo de verificar que se cumpla lo esperado.</p> <hr/> <p>Evidenciar las mismas en la gestión de inventarios que podrían ser referentes para investigaciones.</p>	<p>La empresa Labodec SRL, tiene más de una década en el sector farmacéutico veterinario, brindando alta calidad en sus productos. Se busca mejorar sus procesos a través de métodos de gestión de inventarios que permitan ser eficientes y eficaces en esas actividades. Estos métodos beneficiaran para saber qué productos son más demandados por el mercado y priorizar nuestros recursos de acuerdo a ello. Asimismo, los clientes estarán satisfechos con el servicio rápido y oportuno que recibirán. El presente trabajo ayudará a la compañía a mejorar la gestión de sus inventarios, determinando los productos más vendidos en el mercado y proyectándose a la demanda futura, creando planes de acción para cubrir las demandas del mercado y sobre todo mejorar los procesos con la finalidad de tener un documento que servida de guía para realizar las actividades de manera eficiente y eficaz.</p>
Metodología		
Sintagma y enfoque	Diseño	Método e instrumentos
Holístico-mixto	No experimental-transversal	Encuesta- cuestionario entrevista

Anexo 2: Matriz metodológica de categorización

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub Categorías	Unidad de análisis	Técnicas	Instrumentos
Formular una propuesta para la mejora de la gestión de inventarios en una empresa comercializadora y distribuidora de productos farmacéuticos veterinarios, Lima, 2017	<p>Diagnosticar la actual gestión de inventarios.</p> <p>Categorizar las variables para la gestión de inventarios.</p> <p>Diseñar la gestión de inventarios utilizando modelos.</p> <p>Validar las pruebas en conjunto con la empresa Labodec SRL, con el objetivo de verificar que se cumpla lo esperado.</p> <p>Evidenciar las mismas en la gestión de inventarios que podrían ser referentes para investigaciones</p>	Gestión de inventarios	<p>Planificación de políticas</p> <p>Control físico</p> <p>Costos</p> <p>Métodos de control</p>	Empresa Labodec SRL	Encuesta	Cuestionario Entrevista

Anexo 3: Instrumento cuantitativo

CUESTIONARIO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA LABODEC SRL

INSTRUCCIÓN: Estimado colaborador, este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre la gestión de inventarios en la organización

Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

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

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÌA PLANIFICACIÓN DE POLITICAS					
1	¿Se toman en cuenta los registros históricos para la planificación anual?	5	4	3	2	1
2	¿Se tienen reuniones mensuales para analizar el desempeño de la gestión de inventarios?	5	4	3	2	1
3	¿Considera que la compra de materias primas y material de empaque es la adecuada para cubrir la demanda?	5	4	3	2	1
4	¿Se considera el mantener una cantidad mínima de mercancías en stock para cubrir alguna demanda no prevista?	5	4	3	2	1
5	¿Se tiene un Kardex de ingreso y salida de mercancías?	5	4	3	2	1
6	¿Se realiza un plan de trabajo que permita alcanzar las metas mensuales?	5	4	3	2	1
7	¿Cuentan ustedes con un Manual de Organización y Funciones (MOF) para la realización de su trabajo?	5	4	3	2	1

SUB CATEGORÌA CONTROL FISICO						
8	¿Cuándo ingresa una mercancía al almacén se dispone de la documentación necesaria para verificar la conformidad del bien?	5	4	3	2	1
9	¿Cuándo prepara el pedido de materias primas para abastecer al área de producción utiliza los implementos de seguridad como prevención?	5	4	3	2	1
10	¿Cuándo se trasladan cilindros u otras mercancías cuentan con los equipos necesarios para llevar a cabo la actividad?	5	4	3	2	1
11	¿Se realiza la revisión física del stock de los productos terminados, materia prima y materiales de empaque en las fechas programadas?	5	4	3	2	1
12	¿Cuándo se realiza el conteo físico en almacén se toma en cuenta los artículos que deben ser dados de baja?	5	4	3	2	1
13	¿Cuándo se tiene que fabricar un producto se dispone de los insumos necesarios para hacer el despacho a laboratorio?	5	4	3	2	1
14	¿Los productos ubicados en las áreas correspondientes responden a las buenas prácticas de almacenamiento?	5	4	3	2	1
SUB CATEGORÌA COSTOS						
15	¿Cuentan los almacenes con los equipos de temperatura adecuada para la protección de las mercancías?	5	4	3	2	1
16	¿Se realiza el mantenimiento de balanzas y equipos de manera periódica?	5	4	3	2	1
17	¿Se han encontrado productos vencidos en los almacenes por la falta de rotación?	5	4	3	2	1
18	¿La falta de productos provocaría una mala atención al cliente?	5	4	3	2	1
SUB CATEGORÌA METODOS DE CONTROL						
19	¿Se clasifican los diversos productos de acuerdo a las necesidades de ventas para racionalizar los espacios?	5	4	3	2	1
20	¿Cuentan con el stock necesario de materias primas y material de empaque para la fabricación de un producto?	5	4	3	2	1
21	¿Cuándo se programa la fabricación de un producto la orden de dispensación de materiales es enviada a tiempo?	5	4	3	2	1
22	¿Se despachan los pedidos de forma rápida al distribuidor o cliente?	5	4	3	2	1

Muchas gracias.

Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos



CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, CARLOS ARTURO AGUIRRE CARBAPAL identificado con DNI Nro 43320150 Especialista en ADMINISTRACION Actualmente laboro en Univ. WIENER Ubicado en LIMA Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: Planificación de políticas	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿Se toman en cuenta los registros históricos para la planificación anual?				✓				✓				✓				✓	16	
2	¿Se tienen reuniones mensuales para analizar el desempeño de la gestión de inventarios?				✓				✓				✓				✓	16	
3	¿Considera que la compra de materias primas y material de empaque es la adecuada para cubrir la demanda?				✓				✓				✓				✓	16	
4	¿Se considera el mantener una cantidad mínima de mercancías en stock para cubrir alguna demanda no prevista?				✓				✓				✓				✓	16	
5	¿Se tiene un Kardex de ingreso y salida de mercancías?				✓				✓				✓				✓	16	
6	¿Se realiza un plan de trabajo que permita alcanzar las metas mensuales?				✓				✓				✓				✓	16	

7	¿Cuentan ustedes con un Manual de Organización y Funciones (MOF) para la realización de su trabajo?				✓					✓					✓			✓	16
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: Control fisico																			
8	¿Cuándo ingresa una mercancía al almacén se dispone de la documentación necesaria para verificar la conformidad del bien?				✓					✓					✓			✓	16
9	¿Cuándo prepara el pedido de materias primas para abastecer al área de producción utiliza los implementos de seguridad como prevención?				✓					✓					✓			✓	16
10	¿Cuándo se trasladan cilindros u otras mercancías cuentan con los equipos necesarios para llevar a cabo la actividad?				✓					✓					✓			✓	16
11	¿Se realiza la revisión física del stock de los productos terminados, materia prima y materiales de empaque en las fechas programadas?				✓					✓					✓			✓	16
12	¿Cuándo se realiza el conteo físico en almacén se toma en cuenta los artículos que deben ser dados de baja?				✓					✓					✓			✓	16
13	¿Cuándo se tiene que fabricar un producto se dispone de los insumos necesarios para hacer el despacho a laboratorio?				✓					✓					✓			✓	16
14	¿Los productos ubicados en las áreas correspondientes responden a las buenas prácticas de almacenamiento?				✓					✓					✓			✓	16
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: Costos																			
15	¿Cuentan los almacenes con los equipos de temperatura adecuada para la protección de las mercancías?				✓					✓					✓			✓	16
16	¿Se realiza el mantenimiento de balanzas y equipos de manera periódica?				✓					✓					✓			✓	16
17	¿Se han encontrado productos vencidos en los almacenes por la falta de rotación?				✓					✓					✓			✓	16
18	¿La falta de productos provocaría una mala atención al cliente?				✓					✓					✓			✓	16

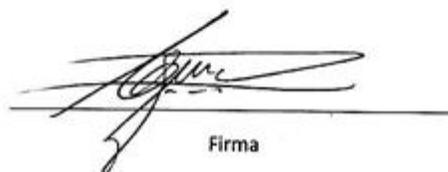
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: Métodos de control															
19	¿Se clasifican los diversos productos de acuerdo a las necesidades de ventas para racionalizar los espacios?			✓			✓			✓			✓	16	
20	¿Cuentan con el stock necesario de materias primas y material de empaque para la fabricación de un producto?			✓			✓			✓			✓	16	
21	¿Cuándo se programa la fabricación de un producto la orden de dispensación de materiales es enviada a tiempo?			✓			✓			✓			✓	16	
22	¿Se despachan los pedidos de forma rápida al distribuidor o cliente?			✓			✓			✓			✓	16	

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Sí No debe de ser aplicado:

1. Debe de añadir Dimensión/sub categoría.....
2. Debe añadir..... ítems en la dimensión/sub categoría.....
3.

Es todo cuanto informo;


 Firma



Universidad
Norbert Wiener

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, D. LEONÍD ROBINSON SÁNCHEZ ROQUE identificado con DNI Nro 13339740 Especialista en ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS Actualmente laboro en LA UNIVERSIDAD WIENER Ubicado en AV. PETA TAYAN. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: Planificación de políticas	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿Se toman en cuenta los registros históricos para la planificación anual?				✓				✓				✓				✓	16	
2	¿Se tienen reuniones mensuales para analizar el desempeño de la gestión de inventarios?				✓				✓				✓				✓	16	
3	¿Considera que la compra de materias primas y material de empaque es la adecuada para cubrir la demanda?				✓				✓				✓				✓	16	
4	¿Se considera el mantener una cantidad mínima de mercancías en stock para cubrir alguna demanda no prevista?				✓				✓				✓				✓	16	
5	¿Se tiene un Kardex de ingreso y salida de mercancías?				✓				✓				✓				✓	16	
6	¿Se realiza un plan de trabajo que permita alcanzar las metas mensuales?				✓				✓				✓				✓	16	

7	¿Cuentan ustedes con un Manual de Organización y Funciones (MOF) para la realización de su trabajo?				✓				✓				✓				✓	16
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: Control fisico																		
8	¿Cuándo ingresa una mercancía al almacén se dispone de la documentación necesaria para verificar la conformidad del bien?				✓				✓				✓				✓	16
9	¿Cuándo prepara el pedido de materias primas para abastecer al área de producción utiliza los implementos de seguridad como prevención?				✓				✓				✓				✓	16
10	¿Cuándo se trasladan cilindros u otras mercancías cuentan con los equipos necesarios para llevar a cabo la actividad?				✓				✓				✓				✓	16
11	¿Se realiza la revisión física del stock de los productos terminados, materia prima y materiales de empaque en las fechas programadas?				✓				✓				✓				✓	16
12	¿Cuándo se realiza el conteo fisico en almacén se toma en cuenta los artículos que deben ser dados de baja?				✓				✓				✓				✓	16
13	¿Cuándo se tiene que fabricar un producto se dispone de los insumos necesarios para hacer el despacho a laboratorio?				✓				✓				✓				✓	16
14	¿Los productos ubicados en las áreas correspondientes responden a las buenas prácticas de almacenamiento?				✓				✓				✓				✓	16
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: Costos																		
15	¿Cuentan los almacenes con los equipos de temperatura adecuada para la protección de las mercancías?				✓				✓				✓				✓	16
16	¿Se realiza el mantenimiento de balanzas y equipos de manera periódica?				✓				✓				✓				✓	16
17	¿Se han encontrado productos vencidos en los almacenes por la falta de rotación?				✓				✓				✓				✓	16
18	¿La falta de productos provocaría una mala atención al cliente?				✓				✓				✓				✓	16

DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: Métodos de control													
19	¿Se clasifican los diversos productos de acuerdo a las necesidades de ventas para racionalizar los espacios?			✓			✓			✓		✓	16
20	¿Cuentan con el stock necesario de materias primas y material de empaque para la fabricación de un producto?			✓			✓			✓		✓	16
21	¿Cuándo se programa la fabricación de un producto la orden de dispensación de materiales es enviada a tiempo?			✓			✓			✓		✓	16
22	¿Se despachan los pedidos de forma rápida al distribuidor o cliente?			✓			✓			✓		✓	16

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Sí No debe de ser aplicado:

1. Debe de añadir Dimensión/sub categoría.....
.....
2. Debe añadir..... ítems en la dimensión/sub categoría.....
.....
3.
.....

Es todo cuanto informo;


Firma



Universidad
Norbert Wiener

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, EDUARDO NILTON BRUNO..... identificado con DNI Nro 43297584..... Especialista en ..ADMINISTRACION..... Actualmente laboro en Universidad Norbert Wiener... Ubicado en AV. PT. 2051..... Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: Planificación de políticas	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿Se toman en cuenta los registros históricos para la planificación anual?				✓				✓				✓				✓	16	
2	¿Se tienen reuniones mensuales para analizar el desempeño de la gestión de inventarios?				✓				✓				✓				✓	16	
3	¿Considera que la compra de materias primas y material de empaque es la adecuada para cubrir la demanda?				✓				✓				✓				✓	16	
4	¿Se considera el mantener una cantidad mínima de mercancías en stock para cubrir alguna demanda no prevista?				✓				✓				✓				✓	16	
5	¿Se tiene un Kardex de ingreso y salida de mercancías?				✓				✓				✓				✓	16	
6	¿Se realiza un plan de trabajo que permita alcanzar las metas mensuales?				✓				✓				✓				✓	16	

7	¿Cuentan ustedes con un Manual de Organización y Funciones (MOF) para la realización de su trabajo?			✓			✓			✓			✓	16
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: Control fisico														
8	¿Cuándo ingresa una mercancía al almacén se dispone de la documentación necesaria para verificar la conformidad del bien?			✓			✓			✓			✓	16
9	¿Cuándo prepara el pedido de materias primas para abastecer al área de producción utiliza los implementos de seguridad como prevención?			✓			✓			✓			✓	16
10	¿Cuándo se trasladan cilindros u otras mercancías cuentan con los equipos necesarios para llevar a cabo la actividad?			✓			✓			✓			✓	16
11	¿Se realiza la revisión física del stock de los productos terminados, materia prima y materiales de empaque en las fechas programadas?			✓			✓			✓			✓	16
12	¿Cuándo se realiza el conteo fisico en almacén se toma en cuenta los artículos que deben ser dados de baja?			✓			✓			✓			✓	16
13	¿Cuándo se tiene que fabricar un producto se dispone de los insumos necesarios para hacer el despacho a laboratorio?			✓			✓			✓			✓	16
14	¿Los productos ubicados en las áreas correspondientes responden a las buenas prácticas de almacenamiento?			✓			✓			✓			✓	16
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: Costos														
15	¿Cuentan los almacenes con los equipos de temperatura adecuada para la protección de las mercancías?			✓			✓			✓			✓	16
16	¿Se realiza el mantenimiento de balanzas y equipos de manera periódica?			✓			✓			✓			✓	16
17	¿Se han encontrado productos vencidos en los almacenes por la falta de rotación?			✓			✓			✓			✓	16
18	¿La falta de productos provocaría una mala atención al cliente?			✓			✓			✓			✓	16

DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: Métodos de control													
19	¿Se clasifican los diversos productos de acuerdo a las necesidades de ventas para racionalizar los espacios?			✓			✓			✓		✓	16
20	¿Cuentan con el stock necesario de materias primas y material de empaque para la fabricación de un producto?			✓			✓			✓		✓	16
21	¿Cuándo se programa la fabricación de un producto la orden de dispensación de materiales es enviada a tiempo?			✓			✓			✓		✓	16
22	¿Se despachan los pedidos de forma rápida al distribuidor o cliente?			✓			✓			✓		✓	16

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento No debe de ser aplicado:

1. Debe de añadir Dimensión/sub categoría.....
.....
2. Debe añadir..... ítems en la dimensión/sub categoría.....
.....
3.
.....

Es todo cuanto informo;


 Firma

Anexo 5: Fichas de validación de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: GESTIÓN DE INVENTARIOS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS VETERINARIOS, LIMA, 2017.

Nombre de la propuesta:

Yo, WALTER ALEX DECAROLI MEZA identificado con DNI Nro 09878519, Especialista en ADMINISTRACIÓN, Actualmente laboro en LABODEC. Ubicado en CALLE LOS TALLADORES 373-ATE. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	✓		✓		✓			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓			

Y después de la revisión opino que:

La propuesta debe aplicarse

1.
2.
3.

Es todo cuanto informo;

LABODEC S.R.L.

WALTER DE CAROLI MEZA
GERENTE

Firma

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: GESTIÓN DE INVENTARIOS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS VETERINARIOS, LIMA, 2017.

Nombre de la propuesta:

Yo, CARLOS ARTURO AGUIRRE CARBAJAL identificado con DNI Nro 43320150, Especialista en ADMINISTRACIÓN, Actualmente laboro en UNIV.WIENER. Ubicado en LIMA. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	✓		✓		✓			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓			

Y después de la revisión opino que:

- 1. LA PROPUESTA DEBE APLICARSE
- 2.
- 3.

Es todo cuanto informo;

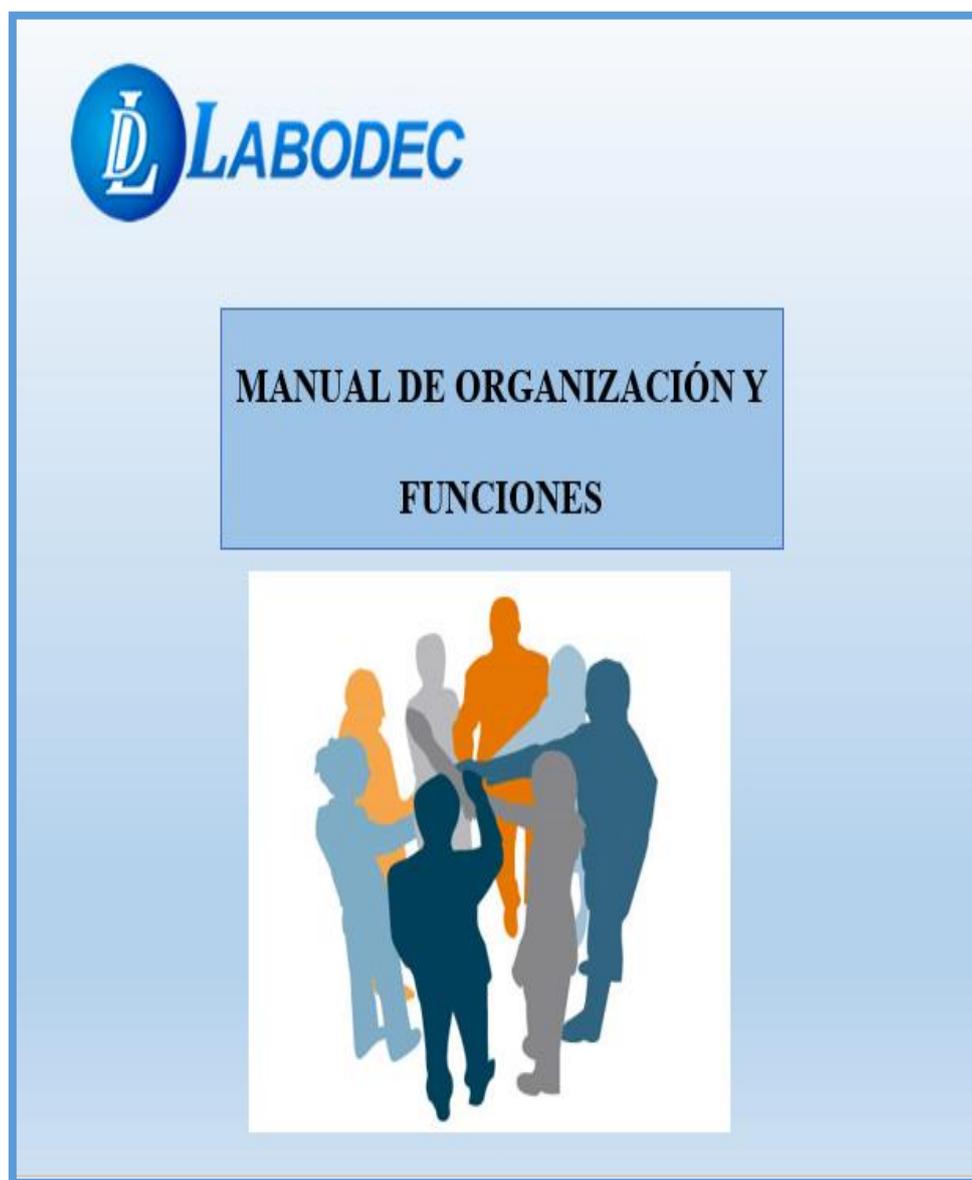

Firma

Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa

Área de almacén de frascos



Área de almacén de materia prima

Anexo 7: evidencia de la propuesta**Manual de organización y funciones**



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
FUNCIONES**





CONTENIDO

	Pág.
Introducción	1
Capítulo I: Aspectos Generales	2
1.1. Finalidad del manual	2
1.2. Alcance	2
1.3. Base legal	2
1.4. Criterios de diseño	2
Capítulo II: Estructura Organizacional	3
2.1. Historia	3
2.2. Misión	4
2.3. Visión	4
2.4. Valores	5
2.5. Organigrama	6
Capítulo III: Funciones	7
3.1. Descripción del puesto	7
Capítulo IV: Procedimientos	16
4.1. Proceso de almacenamiento de producto terminado	16
4.2. Proceso de almacenamiento de materia prima y material de empaque	17

				
INTRODUCCIÓN				MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
EMISIÓN 28/08/17	EDICIÓN 01	CÓDIGO MN-LA-001	PÁGINA 1	

INTRODUCCIÓN

El presente manual de organización y funciones está enfocado en brindar información necesaria acerca de la empresa, donde permitirá que los trabajadores conozcan la misión, visión y los valores que son importantes para el trabajo en equipo. Además tendrán conocimiento del organigrama identificando los jefes de cada área para las consultas acerca de sus actividades, al igual que las funciones que van a desempeñar al momento de cumplir con las labores.

La empresa busca establecer nuevos estándares en la industria de farmacéuticos veterinarios en el Perú, tanto en innovación como calidad de servicio de los productos, por tal motivo requiere procesos bien definidos y que se aplique de acuerdo a los estándares requeridos para el cumplimiento de las metas trazadas. Es así que este manual es muy importante para llevar a cabo nuestros objetivos a corto y largo plazo logrando la eficiencia y productividad.

				
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES				MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
EMISIÓN 28/08/17	EDICIÓN 01	CÓDIGO MN-LA-001	PÁGINA 2	

1.1. FINALIDAD DEL MANUAL

En el presente manual se desea alcanzar los objetivos planteados, cumpliendo con las actividades de manera eficiente y eficaz, siendo así el crecimiento de la organización.

1.2. ALCANCE

El manual se realizará en todas las áreas de la empresa, tanto administrativo, financiero, recurso humanos, ventas, logística y almacén.

1.3. BASE LEGAL

El manual está firmado y aprobado por los dueños de la empresa, la cual tienen la facultad de modificar y agregar contenido de importancia.

1.4. CRITERIOS DE DISEÑO

Se diseña para la búsqueda de la eficiencia, productividad, calidad en los procesos, unidad de mando, y también medir y evaluar el desempeño de los colaboradores con respecto a sus actividades.

				
CAPÍTULO II: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
EMISIÓN 28/08/17	EDICIÓN 01	CÓDIGO MN-LA-001	PÁGINA 3	

2.1 HISTORIA

Labodec, inicia sus operaciones el 01 de setiembre de 2004, con la visión de establecer nuevos estándares en la industria de productos farmacéuticos veterinarios en el Perú, tanto en innovación, calidad de productos y servicio.

El claro objetivo del fundador es contribuir de manera eficaz a la mejora del cuidado, salud y sanidad animal, así como al desarrollo y elaboración de medicamentos veterinarios orientados a la prevención y tratamiento de las diversas enfermedades de los animales mayores de producción, mascotas y otros animales domésticos.

La superación constante de los estándares logrados; la preocupación y compromiso por el bienestar y capacitación de todos nuestros integrantes; así como el desarrollo continuo y creativo de nuestros productos permitió una rápida expansión hacia el mercado nacional, en el año 2007; y gracias al aumento de las ventas y una participación más amplia en el mercado se logró adquirir un local de mayor capacidad en Calle los Talladores 373 urb. El Artesano Ate, ampliando de este modo el rubro de la empresa a Laboratorio fabricante.

				
CAPÍTULO II: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
EMISIÓN 28/08/17	EDICIÓN 01	CÓDIGO MN-LA-001	PÁGINA 4	

2.2 MISIÓN

Nuestra misión es desarrollar, producir y comercializar productos veterinarios con tecnología moderna, cumpliendo con estándares de calidad, técnica, eficacia y servicio contribuyendo al cuidado de la salud de los animales. Todo esto con el apoyo de nuestros colaboradores para la plena satisfacción de nuestros clientes. Actuamos siempre con una conducta profesional con reglas y principios morales respaldándonos en nuestra cultura de innovación continua y responsabilidad social, buscando la mayor rentabilidad empresarial.

2.3 VISIÓN

“Convertirnos en una de las empresas con mayor posicionamiento dentro del mercado local internacional, teniendo como principal objetivo el ser reconocido por la calidad que caracterizan nuestros productos. Nuestro interés es ser sinónimo de calidad, profesionalismo y rentabilidad en cualquiera que sea el propósito de nuestros clientes persigan”

				
CAPÍTULO II: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
EMISIÓN 28/08/17	EDICIÓN 01	CÓDIGO MN-LA-001	PÁGINA 5	

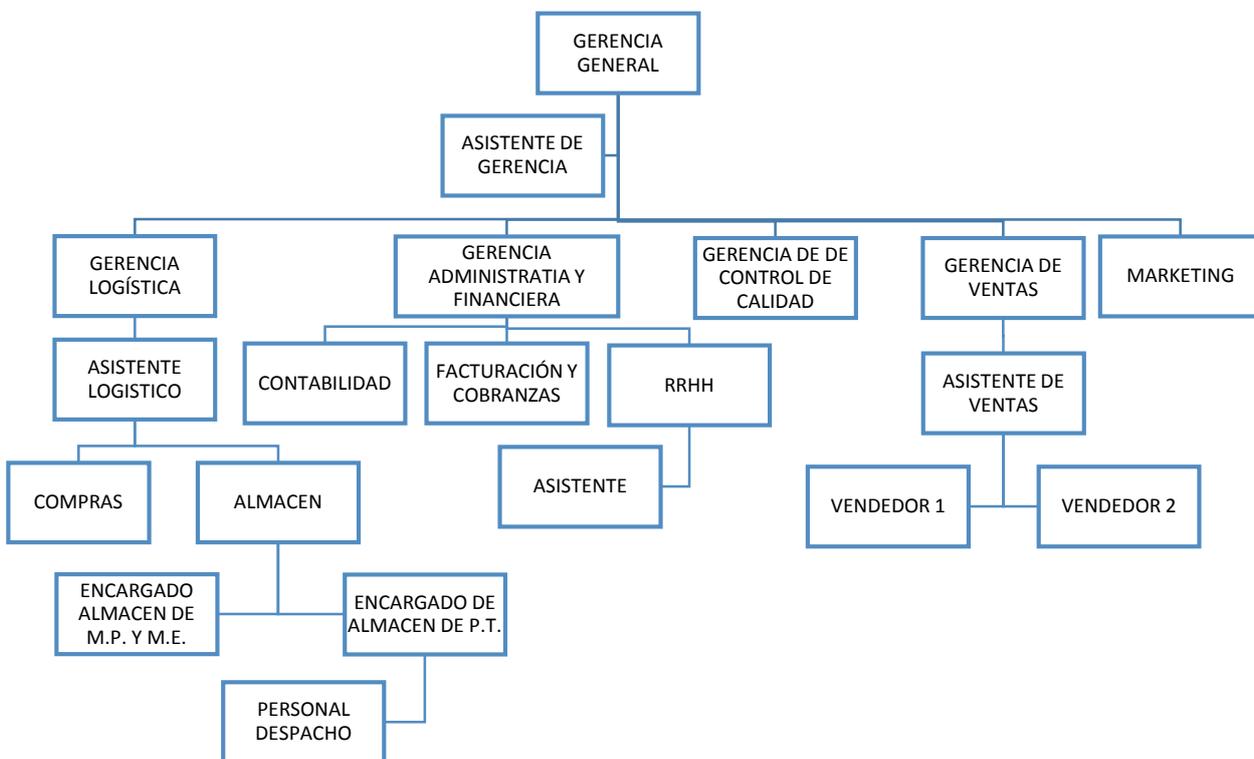
2.4 VALORES

Los valores son principios que permiten guiar nuestra conducta dentro de una sociedad, la manera de ser y de comportarnos reflejan nuestros valores que cada uno tiene como persona. Labodec identifica entre sus principales valores:

- **Respeto:** Se busca la consideración y atención con los demás, respetando al prójimo y a sus ideas.
- **Responsabilidad:** Se basa en el cumplimiento de las tareas asignadas, de tal manera tenga en claro que debe realizarlas para el logro de los objetivos.
- **La voluntad de servicio al cliente:** Se basa en un trato cordial, logrando gran nivel de satisfacción.
- **Conciencia en equipo:** promueve el trabajo en equipo a través de la comunicación asertiva logrando cumplir las metas esperadas.
- **La actitud positiva frente al cambio:** Tenacidad y esfuerzo para lograr los nuevos objetivos en la organización.
- **La integridad:** rectitud hacia lo que uno cree y de tal forma su comportamiento lo demuestra ante un evento determinado, basado en principios y valores éticos.

				MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
CAPÍTULO II: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
EMISIÓN 28/08/17	EDICIÓN 01	CÓDIGO MN-LA-001	PÁGINA 6	

2.5 ORGANIGRAMA



				
CAPÍTULO III: FUNCIONES				MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
EMISIÓN 28/08/17	EDICIÓN 01	CÓDIGO MN-LA-001	PÁGINA 7	

3.1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
1. NOMBRE DEL PUESTO	
GERENTE GENERAL	
GRUPO PERTENECIENTE	REPORTAN A:
DIRECTORIO	DUEÑO DE LA EMPRESA

2. FUNCIONES GENERALES

- a. Guiar a la empresa cumplimiento con la misión y visión, objetivos a corto y largo plazo para lograr los propósitos esperados.
- b. Ejecutar las disposiciones de los altos directivos.

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- a. Ser representante legal de empresa para cualquier autorización.
- b. Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades dentro y fuera de la empresa.
- c. Verificar y controlar los índices de rendimientos en cada área.
- d. Garantizar una gestión empresarial eficiente y eficaz mediante resultados.
- e. Mantener y preservar la buena imagen corporativa.
- f. Propuestas de proyectos e implementación de sistemas o equipos tecnológicos

				
CAPÍTULO III: FUNCIONES				MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
EMISIÓN 28/08/17	EDICIÓN 01	CÓDIGO MN-LA-001	PÁGINA 8	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
1. NOMBRE DEL PUESTO	
SUB GERENTE	
GRUPO PERTENECIENTE	REPORTAN A:
EJECUTIVO	GERENTE GENERAL

2. FUNCIONES GENERALES

- a. Asistir al gerente general en labores y toma de decisiones, brindando soporte informativo del área administrativo.
- b. Análisis de propuestas o proyectos para las áreas de la empresa.

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- a. Brindar soporte administrativo y financiero de la empresa.
- b. Proponer planes de mejora continua en los procesos productivos de cada área.
- c. Desarrollar informes de rendimiento de las áreas de la compañía.
- d. Coordinar reuniones con la participación de todas las áreas.
- e. Analizar documentos y realizar coordinaciones con otras empresas o socios.
- f. Realiza informes mensuales del área financiero con respecto a las ventas y compras realizadas

				
CAPÍTULO III: FUNCIONES				MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
EMISIÓN 28/08/17	EDICIÓN 01	CÓDIGO MN-LA-001	PÁGINA 9	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
1. NOMBRE DEL PUESTO	
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
GRUPO PERTENECIENTE	REPORTAN A:
PROFESIONAL	GERENCIA GENERAL

2. FUNCIONES GENERALES

- a. Brinda apoyo inmediato al Gerente.

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- a. Recepcionar documentos administrativos.
- b. Elaborar las agendas e informar por medio de correo las reuniones de la semana.
- c. Archivar documentos administrativos.
- d. Atender y llamar a clientes.
- e. Recibe visitas para el área de gerencia.
- f. Apoya en la redacción de documentación o solicitudes.
- g. Realiza todos los encargos administrativos que se le solicita.
- h. Planifica eventos organizacionales.
- i. Coordina los pagos por pagar y pagos por cobrar.

				
CAPÍTULO III: FUNCIONES				MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
EMISIÓN 28/08/17	EDICIÓN 01	CÓDIGO MN-LA-001	PÁGINA 10	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
1. NOMBRE DEL PUESTO	
GERENTE DE FINANZAS	
GRUPO PERTENECIENTE	REPORTAN A:
DIRECTIVO	GERENCIA GENERAL

2. FUNCIONES GENERALES

- a. Planifica, organiza, dirige y controla los procesos y actividades de logística, recursos humanos, contabilidad y control patrimonial.
- b. Implantar normas y políticas financieras para el control óptimo.
- c. Elaborar el Plan anual Financiero de la Empresa.

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- a. Elaborar los objetivos financieros por parte de la gerencia general.
- b. Supervisar las políticas y programas administrativos del personal.
- c. Supervisar procesos logísticos de compras y servicios.
- d. Controlar y verifica el cumplimiento del plan financiero.
- e. Garantizar la documentación financiera para auditoría.
- f. Solicitudes de préstamos bancarios.

				
CAPÍTULO III: FUNCIONES				MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
EMISIÓN 28/08/17	EDICIÓN 01	CÓDIGO MN-LA-001	PÁGINA 11	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
1. NOMBRE DEL PUESTO	
CONTABILIDAD	
GRUPO PERTENECIENTE	REPORTAN A:
EJECUTIVO	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

2. FUNCIONES GENERALES

- a. Controla las operaciones y la aplicación adecuada de las cuentas en el plan contable de acuerdo a las normas y disposiciones.
- b. Realizar actualizaciones de los procedimientos contables y las aplicaciones en las diversas cuentas que generan la empresa tanto en los ingresos como egresos.

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- a. Elaborar el plan operativo y el presupuesto anual de la compañía.
- b. Cumplir con la elaboración y presentación de los registros contables a la entidad fiscalizadora.
- c. Coordinar e informar de los pagos de tributos en los plazos.
- d. Presentar de manera mensual los estados financieros a la gerencia general.
- e. Revisar y mantener un orden de las cuentas contables.

				
CAPÍTULO III: FUNCIONES				MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
EMISIÓN 28/08/17	EDICIÓN 01	CÓDIGO MN-LA-001	PÁGINA 12	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
1. NOMBRE DEL PUESTO	
VENTAS Y FACTURACIÓN	
GRUPO PERTENECIENTE	REPORTAN A:
ADMINISTRATIVO	

2. FUNCIONES GENERALES

- a. Realizar cotizaciones y contar con la documentación necesaria para el despacho de las mercancías.

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- a. Realizar órdenes de pedido y enviar al área de almacén.
- b. Verificar el stock de mercancías y cotizar los requerimientos solicitados por el cliente.
- c. Llamar y mantener la comunicación constante con los clientes.
- d. Coordinar con el área de almacén el despacho de los pedidos.
- e. Verificar y controlar los pagos de la mercadería solicitada para el recojo o despacho de los productos.
- f. Realizar reportes de ventas mensualmente y enviar al jefe directo.

				
CAPÍTULO III: FUNCIONES				MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
EMISIÓN 28/08/17	EDICIÓN 01	CÓDIGO MN-LA-001	PÁGINA 13	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
1. NOMBRE DEL PUESTO	
LOGISTICA	
GRUPO PERTENECIENTE	REPORTAN A:
EJECUTIVO	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

2. FUNCIONES GENERALES

- a. Garantizar la buena gestión de compras mediante procesos establecidos con registro e ingreso de mercancías.

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- a. Gestionar el abastecimiento de insumos de manera eficiente y oportuna.
- b. Elaborar y cumplir con el plan anual de contrataciones de la organización.
- c. Mantener siempre un stock de seguridad para cumplir con los requerimientos de los clientes.
- d. Liquidar mensualmente la caja chica del área.
- e. Atender a las áreas con los requerimientos solicitados.
- f. Verificar el almacenamiento de los insumos y controlar el inventario tanto físico como sistema, utilizando la documentación necesaria.

				
CAPÍTULO III: FUNCIONES				MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
EMISIÓN 28/08/17	EDICIÓN 01	CÓDIGO MN-LA-001	PÁGINA 14	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
1. NOMBRE DEL PUESTO	
JEFE DE ALMACÉN	
GRUPO PERTENECIENTE	REPORTAN A:
EJECUTIVO	JEFE DE ALMACÉN

2. FUNCIONES GENERALES

- a. Control del flujo de documentación del área logístico.
- b. Ayudar en el control de los almacenes de la organización, realizando las actividades de recepción y despacho de materiales como producto terminado, material de empaque y materia prima.

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- a. Consolidar los requerimientos solicitados con la documentación.
- b. Mantener los almacenes ordenados y limpios, con los insumos bien rotulados.
- c. Supervisar el contrato del área de almacén.
- d. Cumplir con el control de las mercancías que ingresan y salen del almacén.
- e. Gestionar la entrega de documentación necesaria al proveedor.
- f. Realizar mensualmente la revisión de stock de los productos e insumos

				
CAPÍTULO III: FUNCIONES				MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
EMISIÓN 28/08/17	EDICIÓN 01	CÓDIGO MN-LA-001	PÁGINA 15	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
1. NOMBRE DEL PUESTO	
OPERARIO DE ALMACÉN	
GRUPO PERTENECIENTE	REPORTAN A:
	JEFE DE ALMACÉN

2. FUNCIONES GEENERALES

- a. Ayudar en el área de almacenaje realizando las tareas de recepción y despacho de producto terminado, material de empaque y materia prima.

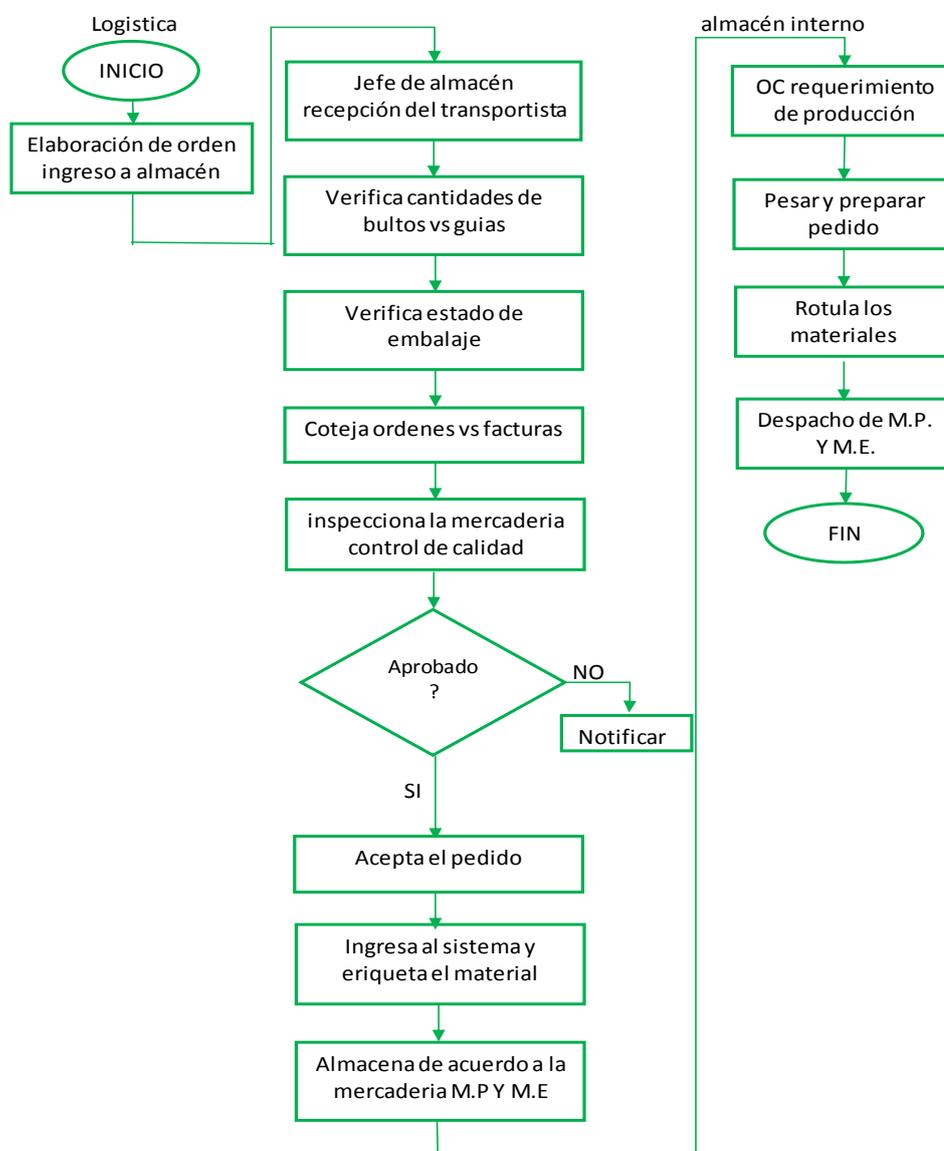
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- a. Armar pedidos y despachar a las tiendas.
- b. Ordenar los insumos que ingresan en el almacén.
- c. Contabilizar las mercancías que ingresan y salen del almacén con la finalidad de saber el stock que se mantiene.
- d. Recepción de documentos de los proveedores.
- e. Apoyar en el orden y limpieza de los almacenes.
- f. Informar sobre la falta de stock con anticipación al jefe directo.

				MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
CAPÍTULO IV: PROCEDIMIENTO				
EMISIÓN 28/08/17	EDICIÓN 01	CÓDIGO MN-LA-001	PÁGINA 16	

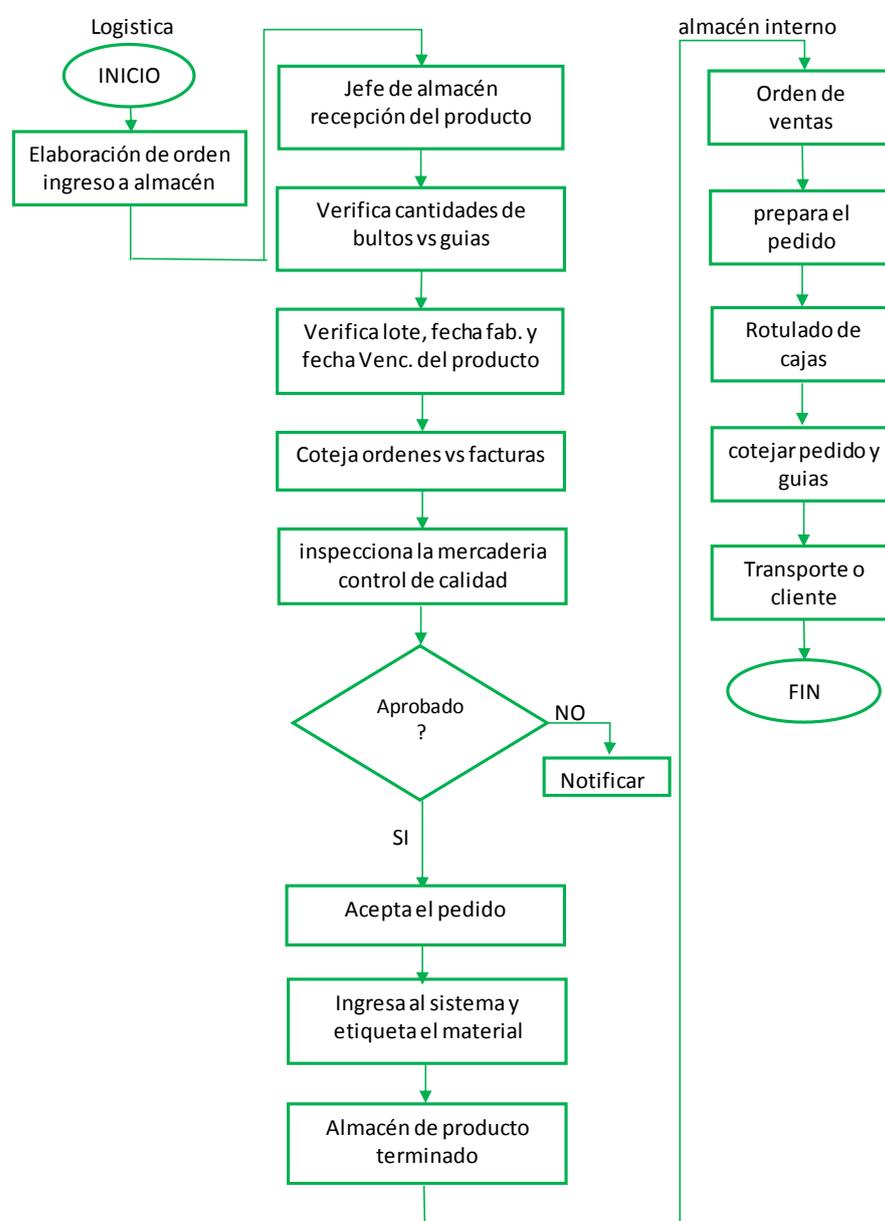
4.1. PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO

FLUJOGRAMA



				MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
CAPÍTULO IV: PROCEDIMIENTO				
EMISIÓN 28/08/17	EDICIÓN 01	CÓDIGO MN-LA-001	PÁGINA 17	

4.2. PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA Y MATERIAL DE EMPAQUE





**MANUAL DE
IMPLEMENTACIÓN
“METODOLOGÍA 5S”**



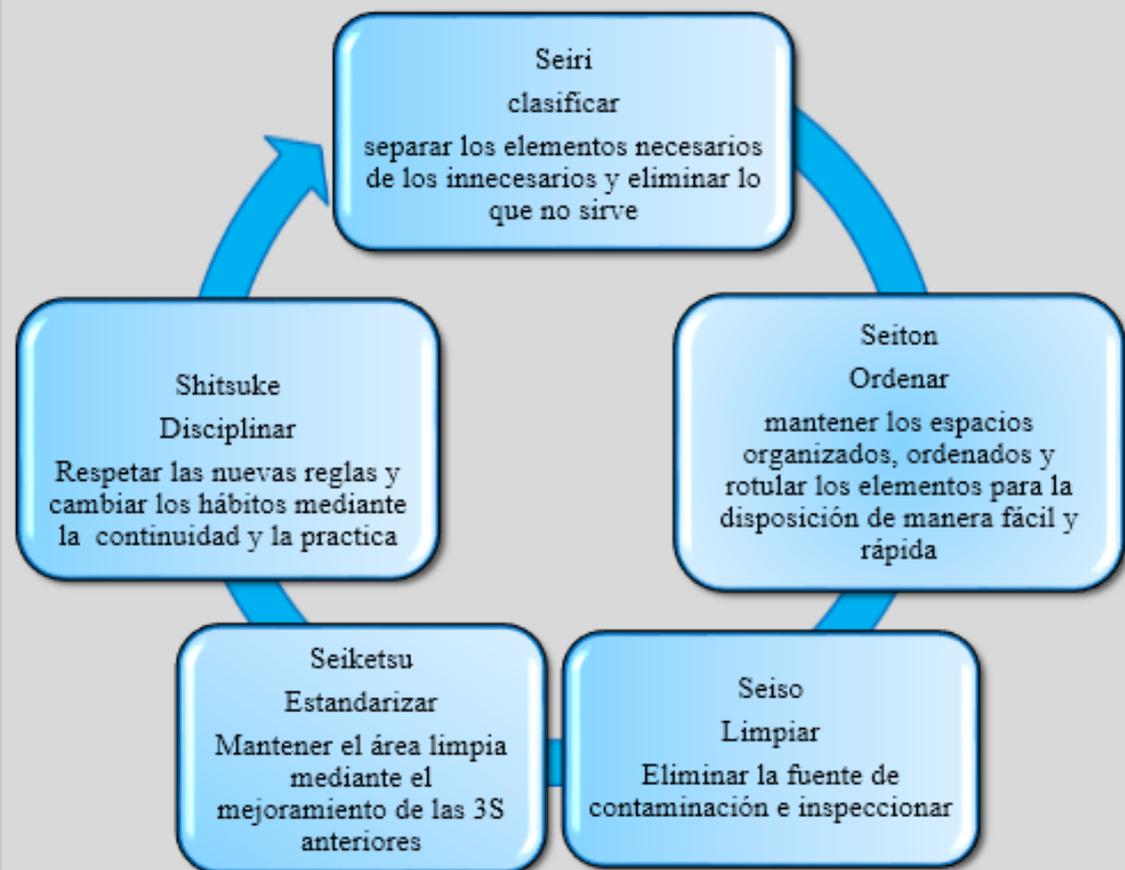
Elaborado por Katherine Franco

INTRODUCCIÓN DE LA METODOLOGÍA 5S

Es una metodología de trabajo que permite eliminar todo lo que no sirve , ordenando y mejorando la productividad.



INTRODUCCIÓN DE LA METODOLOGÍA 5S



APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5S

Almacén
Producto
Terminado



Almacén
material de
empaque



Almacén
materia prima



SEIRI(CLASIFICAR): ALMACÉN PT, MP Y ME



Producto Terminado



Material de empaque



Materia prima

PROBLEMAS ACTUALES

SEIRI(CLASIFICAR): ALMACÉN PRODUCTO TERMINADO



SEITON(ORDENAR): ALMACÉN PT, MP Y ME

PROBLEMAS
ACTUALES



Producto
Terminado



Material de
empaque



Materia prima

SEITON(ORDENAR): ALMACÉN PT, MP Y ME



SEISO(LIMPIAR):ALMACÉN PT, MP Y ME

PROBLEMA
ACTUAL



Programa de
limpieza y
eliminar todo
lo que está
vencido

SOLUCIÓN

SEIKETSU(ESTANDARIZAR):ALMACÉN PT, MP Y ME

Al tener clasificado, ordenado y limpio, se designará las responsabilidades y funciones de cada colaborador para que realice su trabajo de la mejor manera y cumpla con los objetivos establecidos por la empresa.



Creación de
formatos y
registros

SHITSUKE(DISCIPLINAR):ALMACÉN PT, MP Y ME

Realizar principios
y reglas de
disciplina



Políticas

Procesos y
sugerencias

IMPORTANCIA DE LA METODOLOGÍA 5S

Es así que la metodología permitirá organizar y clasificar las mercancías en los almacenes, eliminando lo que obstaculiza el buen proceso.

