



FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

“PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE ALMACÉN PARA LA REDUCCIÓN DE COSTOS EN UNA EDITORIAL, LIMA 2024”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniera industrial

Autor:

Nicole Aleyda Quispe Castro

Asesor:

Mg. Ing. Rafael Luis Alberto Castillo Cabrera

<https://orcid.org/0000-0001-6804-5852>

Lima - Perú

2024


JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	Fritz Franz Duran Simon
	Nombre y Apellidos

Jurado 2	Emerson Rivera Rivera
	Nombre y Apellidos

Jurado 3	Rafael Luis Alberto Castillo Cabrera
	Nombre y Apellidos

Informe de Similitud

 Página 2 of 83 - Descripción general de integridad Identificador de la entrega trn:oid::1:3072062719




20% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

Fuentes principales

- 19%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 11%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión
No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Dedicatoria

A mi abuelo, Celso Castro, quien ha sido mi mayor inspiración y apoyo en todos los momentos clave de mi carrera académica.

A mis padres, Raúl Quispe y Mary Castro, por enseñarme a luchar día a día y a no rendirme. Esto es suyo y mucho más.

A mis hermanos, Aracely Quispe y Caleb Quispe, por ser un apoyo constante y enseñarme a nunca darme por vencido.

Agradecimiento

Mi gratitud hacia la Universidad Privada del Norte, a los docentes que nos inculcaron conocimientos y valores en la carrera de Ingeniería Industrial, así como al asesor de tesis por todo el apoyo que me ofrecieron.

Tabla de contenidos

JURADO EVALUADOR.....	2
Informe de Similitud.....	3
Dedicatoria.....	4
Agradecimiento.....	5
Índice de tablas	7
Índice de Figuras.....	9
Resumen	10
Abstract.....	11
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	30
CAPÍTULO III: RESULTADOS	37
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	60
REFERENCIAS	67
ANEXOS	74

Índice de tablas

Tabla 1: Técnicas e instrumentos de recolección de datos empleados	33
Tabla 2: Matriz de operacionalización de variables	36
Tabla 3: Matriz de indicadores por cada causa raíz.....	38
Tabla 4: Propuesta de cronograma para el sistema Kardex	40
Tabla 5: Aspectos del formato Kardex	41
Tabla 6: Cronograma de capacitación del sistema Kardex.....	41
Tabla 7: Diferencia de inventario antes de la propuesta del sistema Kardex	44
Tabla 8: Comparación de indicadores Pre y Post – del sistema Kardex	44
Tabla 9: Propuesta de cronograma para el sistema ABC	44
Tabla 10: Clasificación de productos ABC	45
Tabla 11: Asignación de niveles de stock por categoría.....	46
Tabla 12: Cronograma de capacitación del sistema ABC	47
Tabla 13: Desempeño de entregas a tiempo antes y después de ABC	48
Tabla 14: Comparación de indicadores Pre y Post – de la metodología ABC ...	48
Tabla 15: Propuesta de cronograma para el sistema de codificación	48
Tabla 16: Estructura del sistema de codificación	49
Tabla 17: Integración de la codificación con el inventario.....	50
Tabla 18: Cronograma de capacitación del sistema de codificación.....	50
Tabla 19: Comparación de pedidos no cumplidos Pre y Post implementación..	51

Tabla 20: Comparación de indicadores Pre y Post- del sistema de codificación	51
Tabla 21: Propuesta de cronograma para la herramienta CRM.....	51
Tabla 22: Evaluación del sistema CRM	52
Tabla 23: Cronograma de capacitación del sistema CRM.....	52
Tabla 24: Monitoreo inicial del sistema CRM	53
Tabla 25: Evolución de la satisfacción del cliente en Berlin Editorial.....	54
Tabla 26: Comparación de indicadores Pre y Post –del sistema CRM	54
Tabla 27: Inversión inicial de los softwares Kardex y CRM.....	54
Tabla 28: Ahorros proyectados anualmente con la propuesta de mejora	55
Tabla 29: Viabilidad económica del proyecto	55

Índice de Figuras

Figura 1: Diagrama de Ishikawa de la situación problemática en el almacén....	37
Figura 2: Formato del Kardex establecido.....	42
Figura 3: Valor de inventario real Pre Test	43
Figura 4: Valor de inventario regular Pre test	43
Figura 5: Resultados de la propuesta del sistema Kardex	56
Figura 6: Resultados de la propuesta del sistema ABC	57
Figura 7: Resultados de la propuesta del sistema de codificación.....	57
Figura 8: Resultados de la propuesta del sistema CRM	58
Figura 9: Proyección de reducción de costos y ahorros proyectados	59

Resumen

Esta investigación propone una mejora en la gestión de almacenes para reducir los costos operativos en una editorial de Lima, Perú. Mediante un diagnóstico inicial, se identificaron problemas clave como inconsistencias en los registros de inventario, falta de control de stock y una gestión ineficiente de la demanda, lo cual incrementaba los costos y afectaba la satisfacción del cliente. Para solucionar estos desafíos, se propusieron herramientas como el sistema Kardex, la clasificación ABC, la codificación de productos y el software CRM, logrando una optimización significativa de los procesos. La metodología aplicada, de enfoque cuantitativo y diseño preexperimental, permitió evaluar los cambios antes y después de la propuesta. Los resultados evidenciaron una reducción de las discrepancias en inventarios a un -1%, un aumento en el cumplimiento de pedidos a tiempo del 89% y una mejora en la satisfacción del cliente al 88%. Asimismo, el análisis económico reveló que la reducción de costos operativos fue significativa, con un ahorro anual proyectado de S/ 30,000, incluyendo la disminución de costos operativos y la reducción de pérdidas por ventas no realizadas en S/ 5,000. En conclusión, este estudio aporta un modelo replicable para optimizar la gestión de almacenes en otras empresas, validando la eficacia de las herramientas propuestas y su impacto positivo en la reducción de costos.

Palabras claves: Gestión de almacenes, costos, editorial.

Abstract

This research proposes an improvement in warehouse management to reduce operating costs in a publishing house in Lima, Peru. Through an initial diagnosis, key problems were identified such as inconsistencies in inventory records, lack of stock control and inefficient demand management, which increased costs and affected customer satisfaction. To solve these challenges, tools such as the Kardex system, ABC classification, product coding and CRM software were proposed, achieving significant process optimization. The applied methodology, with a quantitative approach and pre-experimental design, allowed the changes to be evaluated before and after the proposal. The results showed a reduction in inventory discrepancies to -1%, an increase in on-time order fulfillment to 89%, and an improvement in customer satisfaction to 88%. Likewise, the economic analysis revealed that the reduction in operating costs was significant, with a projected annual savings of S/ 30,000, including the decrease in operating costs and the reduction of losses from unrealized sales by S/ 5,000. In conclusion, this study provides a replicable model to optimize warehouse management in other companies, validating the effectiveness of the proposed tools and their positive impact on cost reduction.

Keywords: Warehouse management, costs, publishing.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

A nivel global, la economía muestra un crecimiento notable, y la demanda de productos de consumo está aumentando de manera significativa (Londoño, 2022). En este escenario, las empresas se ven desafiadas a adoptar estrategias tanto organizativas como operativas para conservar su competitividad y mejorar el manejo de la información referente a las operaciones y el flujo de sus almacenes. Una gestión ineficiente de los almacenes puede ocasionar problemas graves en el suministro y afectar la comunicación sobre la disponibilidad de stock, además de dificultar la ubicación de productos almacenados y reducir la productividad en este ámbito (Soto, 2021).

Actualmente, la deficiente administración de almacenes representa un obstáculo significativo para el avance y crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MYPES). Este departamento es crucial ya que marca el inicio del proceso de distribución hacia el cliente final. La falta de atención hacia esta área conlleva problemas como la carencia de visibilidad sobre la localización exacta de los productos, lo cual resulta en una pérdida considerable de tiempo. Además, muchos productos se vuelven obsoletos o quedan olvidados debido a la falta de seguimiento y control sobre lo almacenado (Rosales, 2020).

Los almacenes, en este sentido, han progresado hasta convertirse en una parte esencial dentro de las empresas. Sin embargo, el problema que atraviesa es la deficiencia en su gestión por falta de una buena administración (Guillén et al., 2023). Además, las dificultades se deben a la falta de una codificación adecuada y una ubicación precisa de los productos en sus respectivas áreas de almacenamiento (Lara y Lung, 2020).

Según un informe reciente publicado por el diario Gestión (2023) aproximadamente 70,000 pequeñas y medianas empresas (Pymes) han iniciado procesos de quiebra. Entre las causas más preocupantes señaladas se encuentran los desperfectos derivados de las operaciones y los errores en la gestión logística de los almacenes. Estos problemas tienen una repercusión considerable en los beneficios de las empresas, exacerbando las dificultades financieras que enfrentan las Mypes en el país. Ante esto, Medina (2023) sostiene que los almacenes deben ser mucho más que simples espacios de almacenamiento, es decir deben convertirse en centros neurálgicos de la cadena de suministro.

En la situación actual, la editorial objeto de estudio aborda grandes retos en la gestión de almacenes, particularmente en lo que respecta a las inconsistencias en los registros de inventario. Se han identificado discrepancias entre las cantidades físicas y las registradas en el sistema, lo que ha generado un aumento en los costos operativos y ha limitado la capacidad de la editorial para atender los pedidos de manera oportuna. Estas inconsistencias, que requieren corrección y reconciliación de inventarios, podrían incrementar los costos administrativos anuales entre un 5% y un 10%.

Otro de los problemas identificados, se ve exacerbada por problemas de disponibilidad de productos, que resultan en la venta de existencias más allá de lo disponible, lo que conlleva pérdidas de ventas y clientes insatisfechos. Bajo esta perspectiva, se estima que la editorial pierde ventas en un 10% en ocasiones en las que no puede cumplir con los pedidos debido a la falta de stock. Esto significa que de cada 10 pedidos que no se pueden satisfacer, se pierden ventas en uno de ellos. Además, el descontento causado por la ausencia de productos disponibles puede afectar la retención

de clientes, suponiendo que el 15% de los clientes insatisfechos consideran cambiar a otro proveedor en el futuro.

Asimismo, se observa una gestión insuficiente del inventario, obligando a realizar compras urgentes a precios elevados para cubrir la demanda, lo que incrementa los costos operativos y reduce las ganancias. Estos desafíos se traducen en la necesidad de dedicar tiempo y recursos significativos a la resolución de problemas de stock y discrepancias entre sistemas, recursos que podrían destinarse a actividades más productivas. Esta situación impacta negativamente en la eficacia global de las operaciones, por ello la presente investigación tiene como objetivo determinar el impacto de la propuesta de mejora en la gestión de almacén, con el fin de optimizar el control de costos en la empresa.

Respecto a los antecedentes de investigación a nivel internacional, Alean et al. (2024) en Colombia, en su estudio titulado "Impacto de la gestión de inventarios en la eficiencia operativa y reducción de costos de materia prima en el restaurante la Corte", se plantearon desarrollar un modelo de gestión de inventarios adaptado a las necesidades particulares de la organización. Este modelo incorporó tecnologías avanzadas, como sistemas de códigos de barras y RFID, que optimizaron el seguimiento y control de las materias primas. Como resultado, se logró una reducción en los costos de inventario, con una baja en el desabastecimiento al 6% y del sobre stock en un 18%. La adopción de tecnologías de códigos de barras facilitó un control más preciso y en tiempo real de los inventarios, minimizando los errores en el conteo y mejorando la trazabilidad de los productos. Los principios de esta investigación pueden ser adaptados al contexto de la editorial en cuestión, enfocándose en la optimización del manejo de existencias, así como en la reducción tanto del desabastecimiento como del exceso de stock.

En el estudio de Cuasapaz (2024), titulado " Gestión de inventarios y logística de aprovisionamiento en la venta de agroquímicos AGRO VISIÓN" en Ecuador, el objetivo principal fue analizar la gestión de inventarios para mejorar la logística de la empresa. La investigación empleó un enfoque mixto y utilizó una ficha de observación como instrumento. El modelo ABC se aplicó para identificar los productos con mayor rotación, mientras que el método EOQ se empleó para optimizar la reducción de costos. Los hallazgos indicaron que la aplicación de estas metodologías permitió reducir en 10,760 unidades el exceso de inventario y alcanzar una disminución de costos de \$155,649.99 en comparación con el año anterior. Este análisis es relevante, ya que la utilización de enfoques como el modelo ABC para clasificar productos según su frecuencia de rotación y el modelo EOQ para optimizar la reducción de costos ofrece una base sólida para abordar problemas similares en el contexto de una editorial.

Hernández (2024) realizó un trabajo de investigación en el que analizó la fabricación y operación en planta de una empresa de maquinaria industrial con el objetivo de identificar cuellos de botella y proponer soluciones para mejorar la eficiencia, productividad, calidad y rentabilidad. El estudio consideró normas de calidad y seguridad del sector, así como las necesidades específicas de la empresa y sus clientes. Para optimizar los procesos de fabricación, se implementó la metodología 5S, con un enfoque en el control de materiales y la gestión de almacenes, lo que permitió aumentar la eficiencia, reducir los costos operativos y mejorar la calidad del producto. A partir del análisis de los procesos existentes, se propusieron soluciones basadas en la metodología 5S, evaluadas en función de su viabilidad, impacto y costo. Los resultados mostraron que la implementación de la metodología 5S generó mejoras significativas en la gestión de almacenes, optimizando el uso de recursos, reduciendo costos y fortaleciendo la

competitividad de la empresa. Además, se evidenció un impacto positivo en la satisfacción del cliente, el ambiente laboral y la sostenibilidad ambiental.

Salina (2023), en su investigación titulada "Los costos de producción y su efecto en la rentabilidad de la planta fibra de vidrio en Cepofil Industrial de la ciudad de Abanto", examinó la importancia y el impacto de los costos de producción en la rentabilidad empresarial. La investigación, que se basó en un enfoque de campo, utilizó encuestas y cuestionarios como herramientas principales. Los hallazgos del estudio subrayan que una estructura de costos clara y bien definida facilita un control más eficiente y contribuye a mejorar la eficiencia financiera de la organización. Este estudio es relevante para la presente investigación, ya que evidencia cómo una correcta estructuración de los costos, sustentada en un enfoque meticuloso en el procesamiento de información, puede optimizar el proceso de toma de decisiones y fortalecer la gestión financiera.

La investigación de Archila (2023) titulada "Diseño de investigación de la administración y gestión del inventario para la reducción de costos de almacenaje y obsolescencia de una comercializadora de útiles escolares y de oficina ubicada en San Pedro Sacatepéquez, Guatemala", abordó la gestión de inventarios en una empresa que no disponía de un sistema adecuado para calcular la demanda y el ritmo de rotación de productos, lo que generaba problemas administrativos. Entre las técnicas empleadas se incluyeron el modelo EOQ, el método PEPS, el sistema ABC y la metodología 5S. La implementación de estos enfoques permitió optimizar la cantidad de productos en nuevos pedidos, gestionar eficientemente los recursos económicos invertidos en inventario y reducir los costos de almacenaje. Los enfoques utilizados en este análisis, pueden ser adaptados a la realidad de una editorial, ayudando a mejorar la exactitud en la estimación

de la demanda y rotación de materiales, y manejar con mayor eficacia los recursos y gastos relacionados.

En base al estudio de Musuruana (2022), titulado "Análisis y diseño de la estrategia de costos del departamento de almacén y logística" en Argentina, se planteó mejorar la administración del inventario en el área de logística y almacenamiento, dada la obsolescencia de las herramientas utilizadas, que impactaban negativamente la economía de la empresa y sus interacciones con los clientes. El autor propuso la incorporación de un software para la gestión de inventarios con el fin de optimizar la estructura de costos. Como resultado, la integración del software, junto con la mejora en la clasificación y localización de los productos, permitió a la distribuidora automatizar varios procesos internos, logrando así una reducción de costos. Este estudio enfatiza la importancia de contar con un sistema de gestión de inventarios actualizado y eficiente en un entorno competitivo, resaltando cómo una adecuada administración puede contribuir significativamente al éxito de la empresa, reduciendo costos y minimizando el capital inmovilizado. Este análisis es relevante, ya que la implementación de un software de gestión de inventarios, combinada con la optimización en la clasificación y ubicación de productos, es clave para el desempeño eficiente de las empresas.

Ramírez (2021) desarrolló un proyecto de mejora enfocado en la optimización y ordenamiento de los procesos del área de almacén en la empresa G4S, ubicada en Medellín, Colombia. Su estudio parte de la premisa de que muchas empresas no logran sostenerse en el tiempo debido a la falta de alineación en sus actividades logísticas, subestimando la importancia de una adecuada gestión de almacenes. El proyecto propuso un método de almacenamiento basado en la distribución eficiente del espacio físico y la segmentación de la mercancía, con el fin de mantener un control preciso y seguir

lineamientos preestablecidos en la compañía. A través de esta estrategia, se buscó mejorar la eficiencia operativa, optimizar la atención a los clientes y fortalecer la gestión del almacenamiento y distribución. Este antecedente es relevante para la presente investigación, ya que respalda la importancia de mejorar la gestión de almacenes como un factor clave para optimizar costos y fortalecer la eficiencia operativa en empresas de distintos sectores.

Celis (2020) desarrolló una propuesta de mejora en el almacenamiento de insumos en la empresa Prosegur de Colombia, con el objetivo de optimizar la manipulación de materiales y agilizar el manejo de inventarios. Su investigación, realizada como parte de su formación en Ingeniería Industrial en la Universidad Antonio Nariño, sede Cali-Farallones, empleó una metodología cuali-cuantitativa de carácter descriptivo y explicativo, combinando análisis, observación y el método deductivo. El estudio identificó diversas variables dentro del sistema de almacenamiento e inventarios susceptibles de mejora, evidenciando problemas que afectaban las finanzas, la operatividad de la empresa y la satisfacción de clientes internos y externos. Como solución, la propuesta incorporó la aplicación de metodologías como PHVA, mejoramiento continuo y 5S, además de establecer una nomenclatura para la localización de insumos, una correcta codificación y referenciación, y una mejor organización del almacén. Uno de los principales aportes del proyecto fue la definición de parámetros clave para la gestión de inventarios, tales como el stock de seguridad, el punto de reorden, el tamaño óptimo del lote de pedido y el costo total del inventario. Los resultados demostraron que una gestión estructurada y eficiente del almacenamiento contribuye significativamente a mejorar la operatividad y la rentabilidad empresarial. Este antecedente resulta relevante para la presente investigación, ya que respalda la

importancia de aplicar metodologías estructuradas para optimizar la gestión de almacenes, reducir costos y mejorar la eficiencia operativa en distintas organizaciones.

Siguiendo con los antecedentes nacionales, según López (2023) en su estudio titulado “Propuesta de mejora en la gestión de almacenes para reducir los costos operativos de una empresa de servicios generales, Trujillo – 2023”, se centró en evaluar el impacto de las propuestas de mejora en la gestión del almacén de una empresa en Trujillo. El propósito principal fue determinar si estas mejoras permitirían disminuir los costos y atender de manera más efectiva los requerimientos de la organización. Se identificó una pérdida mensual de S/. 28,424.60 y una anual de S/. 341,095.30 en el área de almacén. Entre los hallazgos del análisis, se observó un beneficio anual del 45% en los tiempos de producción, y el análisis financiero calculó un beneficio anual de S/. 320,189.64, un Valor Presente Neto (VPN) de S/. 252,587.86, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 29.33% y una relación de Beneficio/Costo (B/C) de 2.19. En conclusión, la propuesta de mejora no solo demostró ser técnicamente viable, sino que además ayudó de forma notable a disminuir los gastos operativos de la organización. Este trabajo es significativo para el estudio en curso, pues evidencia que se puede aplicar un modelo efectivo para reducir gastos y aumentar la eficacia en la administración de inventarios.

En el estudio titulado “Propuesta de mejora en la gestión de almacenes e inventarios para la reducción de costos logísticos en la ferretería Faicham EIRL” realizado por Aguilar (2022), se abordó la optimización de los costos logísticos mediante diversas estrategias y métodos para mejorar la administración del almacén de la empresa. Se identificó deficiencias en el uso del espacio del almacén, así como problemas relacionados con la ubicación y la limpieza, que generaban costos innecesarios en el

inventario. Para solucionar estos problemas, se propusieron herramientas como el sistema de clasificación ABC, la precisión del inventario, el diseño de layout y la aplicación de la técnica 5s, con el fin de mejorar la relación de los costos logísticos. En conclusión, el análisis económico confirmó la viabilidad de la estrategia, evidenciada por resultados financieros positivos, con un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 195,452.06, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 45% y una relación Beneficio/Costo (B/C) de 2.05. Este análisis es relevante para la investigación en curso, ya que proporciona estrategias concretas y herramientas prácticas que pueden aplicarse directamente para reducir los costos en una editorial.

En su investigación titulada "Gestión de la cadena de suministro para la reducción de costos en la empresa Despensa Peruana S.A. Chiclayo", Capuñay y Collantes (2021) se centraron en mejorar la gestión de la cadena de suministro con el objetivo de disminuir los costos logísticos de la empresa. La investigación, de enfoque aplicado, evidenció que no existía un único problema, sino diversas dificultades dispersas a lo largo de la cadena de suministro, las cuales generaban costos elevados en varias áreas de la compañía. En respuesta a estos problemas, los autores propusieron diversas medidas: En el ámbito de abastecimiento, se propuso consolidar a los proveedores para actualizar las bases de datos y agilizar el flujo de información, con el objetivo de minimizar los retrasos en los pedidos; mientras que, en el área de almacenamiento, se sugirió aplicar el sistema de clasificación ABC, realizar un control cíclico y adoptar la metodología 5S para mejorar la eficiencia en la gestión. Los autores concluyeron que, al aplicar estas mejoras en la cadena de suministro, se lograría una reducción considerable de los costos en la empresa ubicada en Chiclayo. Este estudio constituye una base fundamental para la investigación actual, ya que ofrece un enfoque integral para identificar y solucionar las dificultades presentes en

las distintas áreas de la cadena de suministro, las cuales contribuyen a incrementar los costos.

En el estudio titulado “Gestión de almacenes para reducir los costos en una empresa de comercialización de productos agrícolas”, Bermúdez y Campos (2022) se enfocaron en la implementación de métodos de gestión de almacenes con el fin de reducir los costos vinculados al almacenamiento en la empresa en estudio. La investigación, de naturaleza aplicada y con un enfoque cuantitativo, se basó en registros mensuales de los costos de los últimos tres meses como referencia. Entre las herramientas utilizadas se incluyeron encuestas, revisión de documentos y observación directa. Además, se aplicaron técnicas como el sistema 5S, la clasificación ABC, el método PEPS y el diseño de distribución Lay-Out. Los resultados mostraron que los costos antes de aplicar estas técnicas eran de S/. 39,709.79, mientras que tras su implementación se redujeron a S/. 5,632.19, lo que representa una disminución del 4.90% en los costos para la empresa comercializadora. En conclusión, una gestión adecuada del almacén puede significativamente reducir los costos operativos en la organización. Este análisis es relevante, ya que demuestra la efectividad de ciertas técnicas para disminuir los gastos operativos.

Rodríguez y Urrutia (2023) en su investigación titulada "Propuesta de mejora para la reducción de costos mediante la aplicación de un sistema de gestión de calidad en la empresa Indoamérica S.L.", se dedicaron a disminuir los costos de producción mediante la utilización de diversas herramientas relacionadas con la gestión de calidad. Se implementaron métodos de diagnóstico tales como el diagrama de Ishikawa, el análisis de Pareto, histogramas, gráficos de control y la capacidad del proceso, acompañados de herramientas orientadas a la mejora continua. Las principales razones de la pérdida

económica anual, que ascendía a S/. 29,194.60, fueron la deficiencia en la capacitación de los empleados, fallas en el mantenimiento y la falta de estandarización y control de los procesos. Después de aplicar las estrategias propuestas, se alcanzó un beneficio neto de S/. 9,239.00, con un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 5,937.57 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 51%, lo que evidenció la viabilidad y efectividad de la propuesta implementada. Este análisis es relevante para el estudio en curso, ya que demuestra cómo la integración de ciertas herramientas puede reducir los costos de manera significativa y mejorar la gestión de los almacenes.

En cuanto a las bases teóricas, la gestión de almacenes es un proceso multidimensional que busca mejorar la eficiencia de una adecuada organización, control de flujos y optimización de recurso en el ámbito logístico (Flamarique, 2019). El proceso de la gestión de los almacenes consiste en dirigir y llevar a cabo los procedimientos físicos y administrativos para almacenar, manejar y servir a los pedidos (Ortiz y Paredes, 2021)

La magnitud y complejidad de los almacenes subrayan su importancia estratégica para los concesionarios, pues a medida que los concesionarios pueden recibir entregas directamente en el almacén del cliente y se esfuerzan por mantener un inventario más amplio de productos, el almacén se convierte en una herramienta esencial para satisfacer de manera eficiente las necesidades de los puntos de venta (Calzado et al., 2023).

Para Cruz et al. (2023), la administración de los almacenes juega un rol fundamental en el flujo eficiente de materiales e información, desde su recepción hasta su distribución. Este proceso es clave para una correcta gestión de la cadena de suministro. Una administración eficiente de almacenes se distingue por la rapidez en las entregas, la exactitud en la cantidad y ubicación solicitadas, así como por minimizar al máximo la manipulación y los costos relacionados. Además, la gestión de almacenes se

articula en tres procesos fundamentales: la planificación, la organización y el manejo de la información, los cuales incluyen subprocesos específicos como la recepción, el almacenamiento y la distribución (Ortiz et al., 2018).

La gestión de almacenes es esencial para las organizaciones por diversas razones. En primer lugar, el control del inventario es crucial; una gestión eficaz no solo asegura un registro preciso de los productos y sus ubicaciones, sino que también ayuda a reducir costos al mantener una supervisión adecuada del inventario sin incrementar los gastos (Gawande et al., 2023). Además, la optimización del espacio juega un papel importante; una adecuada gestión de almacenes mejora la organización, previene el hacinamiento de productos y contribuye a un incremento en la satisfacción del cliente al garantizar entregas puntuales de productos y materiales (Barreto, 2022).

Por otro lado, la mejora en la eficiencia es otro beneficio significativo; una gestión de almacenes bien implementada permite a las empresas gestionar mejor sus líneas de suministro y reducir considerablemente los plazos de entrega, lo que ofrece una ventaja competitiva importante (Ortiz y Paredes, 2021). Finalmente, la reducción de costos es un aspecto clave; al minimizar el tiempo necesario para gestionar y controlar el inventario, las empresas logran acortar los plazos de entrega, garantizar la puntualidad en la entrega de mercancías, y reducir los costos asociados con devoluciones, lo que resulta en una mayor satisfacción del cliente (Martins et al., 2020).

Seguidamente, se presentan argumentos en tono formal y académico que explican las herramientas utilizadas en la investigación para la gestión de almacenes.

El Kardex es un documento operativo fundamental utilizado para registrar y gestionar la mercancía almacenada en una empresa. Este registro incluye detalles esenciales de los productos, tales como la cantidad disponible, el valor de medida y el

costo por unidad. Una vez recopilada esta información, el Kardex permite clasificar los productos en función de las similitudes en sus propiedades, facilitando así una gestión más ordenada y eficiente del inventario (Acevedo et al., 2024).

Las ventajas de implementar el sistema Kardex se manifiestan en varios aspectos clave. En primer lugar, permite consultar el historial de movimientos en cualquier momento, brindando una visión clara de cómo estos han impactado el inventario. Además, proporciona información precisa sobre la cantidad de productos en existencia y sus respectivos costos. El Kardex también facilita el acceso a un registro histórico de movimientos, lo cual es útil para proyectar futuras distribuciones. Este sistema ayuda a identificar los momentos óptimos para efectuar compras y contribuye a la investigación de las causas de cualquier disminución en el inventario (Islas, 2020).

La codificación en la gestión de inventarios es una técnica fundamental que consiste en asignar un código único a cada artículo o grupos almacenados, con el objetivo de facilitar su identificación, clasificación y seguimiento dentro del sistema de inventario (Bernal, 2023). Al resumir los datos en un código conciso, la codificación de inventarios se convierte en una herramienta valiosa para mantener la salud financiera de la organización, reducir errores y mejorar la toma de decisiones basada en información actualizada y confiable sobre los activos almacenados (Calzado, 2022).

Implementar un sistema de codificación proporciona importantes ventajas. Primero, simplifica el seguimiento y registro de cada producto, permitiendo una gestión más ordenada del inventario. Este sistema también reduce la posibilidad de errores humanos al estandarizar la identificación de los artículos, lo que minimiza equivocaciones. Además, contribuye a una producción más rápida y eficiente al agilizar el procesamiento de los productos, y ayuda a reducir los costos operativos al optimizar el uso de recursos. Finalmente, la codificación adecuada de los productos fortalece la

confianza del consumidor al facilitar la verificación de la autenticidad y la fecha de vencimiento, asegurando que los productos sean genuinos y estén en buen estado (Lopes et al., 2019).

El sistema ABC en la administración de inventarios se basa en la regla del 80/20, también llamada el principio de Pareto. Este principio establece que una pequeña cantidad de elementos contribuye de manera significativa a la mayoría de los resultados obtenidos. En el contexto empresarial, esto significa que aproximadamente el 20% de las referencias en inventario generan el 80% de los beneficios, destacando la importancia de enfocarse en estos elementos clave para maximizar los resultados (Macías et al., 2019).

EL método de clasificación ABC utiliza este principio de Pareto para segmentar las mercancías de un almacén en tres categorías (A, B, C) en base a su importancia según el criterio elegido, y de esta forma destinar más recursos a las referencias que son clave para la organización, en este caso las elegidas en el grupo A (Chicaiza, 2022).

Lo tipos de referencias de productos que se deben establecer en cada categoría, según (Mira, 2022) son:

- Productos de categoría A: Incluyen aquellos artículos de alto valor que, aunque suelen representar menos del 20% del total de artículos en inventario, constituyen entre el 70% y el 80% del valor total del stock.
- Productos de categoría B: Se componen de artículos con un valor intermedio, que representan entre el 30% y el 40% del total de productos en inventario. Estos productos no exceden el 25% del valor total del inmovilizado.
- Producto de categoría C: Consisten en artículos de bajo valor, pero en gran cantidad dentro del almacén. A pesar de su elevado número, su valor total representa solo una pequeña fracción del valor general del inventario

Según Peppers y Rogers (2018), creadores del concepto de gestión de relaciones con los clientes (CRM) centrada en el cliente, definen este enfoque como el análisis de datos y la creación de estrategias personalizadas para cada cliente. Según este enfoque, todas las áreas de la empresa deben trabajar de manera conjunta bajo una estrategia común para alcanzar la satisfacción y la lealtad del cliente. La gestión en relación al cliente o CRM por sus siglas en inglés (Customer Relationship Management), se ha convertido en una herramienta clave, logrando así un incremento en las ventas y una mejora en la rentabilidad de la empresa (Hernández y Arriaga, 2018).

El propósito del CRM es reunir una base de datos detallada sobre cada cliente para personalizar las ofertas según sus gustos y necesidades. Esto no solo facilita la captación de nuevos pacientes, sino que también optimiza la comunicación y la coordinación entre médicos, especialistas y otras áreas, al tiempo que simplifica los procesos administrativos (Henao y Muñoz, 2016).

Por otro lado, el CRM brinda a las empresas la capacidad de diseñar estrategias eficaces para cultivar la lealtad del cliente. Los clientes fieles son menos susceptibles a los cambios de precios, muestran un bajo interés en las estrategias de la competencia y proporcionan ventajas competitivas continuas. Estos clientes no solo facilitan la adquisición de nuevos consumidores, sino que también actúan como un obstáculo para la entrada de nuevos competidores al mercado (Florián et al., 2022).

Los costos en la gestión de almacén se definen como el conjunto de gastos asociados al almacenamiento, manejo y conservación de inventarios (Coyle et al., 2017).

En cuanto a los costos operativos en la gestión de almacenes incluyen todos los gastos relacionados con las actividades diarias de funcionamiento del almacén. Esto incluye los gastos asociados a la gestión del almacén, transporte y manipulación de productos (Flores y Blanco, 2021). Los costos son fundamentales para la eficiencia

operativa, ya que impactan directamente en la capacidad del almacén para manejar el inventario de manera efectiva y en la optimización de los procesos internos (Berrones, 2020).

Por otro lado, están los costos relacionados con los activos físicos, los cuales corresponden a los gastos necesarios para los materiales y equipos que se requieren para el funcionamiento del almacén. Esto incluye el costo de estanterías, paletas, sistemas de manipulación de materiales, y otros equipos utilizados para almacenar y mover productos. Morales (2022) destaca que estos costos son cruciales para garantizar que el almacén esté adecuadamente equipado para manejar el inventario de manera eficiente y segura.

Asimismo, se tiene a los costos de almacenaje que abarcan todos los gastos relacionados con el espacio utilizado para almacenar productos. Esto incluye el alquiler del espacio o la depreciación de las instalaciones, así como los costos de energía, calefacción, refrigeración y seguridad. Según Saavedra (2021), la gestión eficiente de los costos de almacenaje es vital para mejorar la rentabilidad, ya que una administración adecuada del espacio y los recursos puede reducir significativamente los gastos generales del almacén.

Teórica. El estudio se fundamenta teóricamente con el objetivo de promover la reflexión y el análisis académico sobre el estado actual del conocimiento relacionado con el diseño de propuestas de mejora en la gestión de almacenes. Con esto, se busca comparar los hallazgos obtenidos con los antecedentes previamente revisados. Asimismo, la aplicación de teorías relevantes a la gestión de almacenes tiene como fin generar resultados que permitan a los investigadores examinar estos conceptos en detalle y llegar a conclusiones que enriquezcan la literatura científica existente en las bases de datos.

Práctica. El estudio tiene como finalidad encontrar soluciones, para reducir el

inventario almacenado, lo que ayudaría a minimizar los costos asociados al almacenamiento y al mantenimiento de este mismo, además aumentar la flexibilidad y capacidad ante posibles problemas o cambios en el mercado laboral. De manera similar, los hallazgos de la investigación pueden constituir un fundamento para investigaciones futuras que aprovechen el crecimiento observado en la industria para optimizar la gestión en empresas del mismo ámbito.

Económica. La investigación encuentra su justificación económica al reconocer que una gestión más eficiente del almacén puede generar ahorros sustanciales en los costos, aumentar los ingresos y proporcionar una posición competitiva más sólida en el mercado laboral.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es el impacto de la propuesta de mejora en la gestión de almacén sobre los costos en una editorial, Lima -2024?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar el impacto de la propuesta de mejora en la gestión de almacén sobre los costos en una editorial, Lima - 2024.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación inicial de los costos de la editorial, Lima – 2024.
- Elaborar la propuesta de mejora en la gestión de almacenes para la editorial, Lima – 2024.
- Analizar la viabilidad económica de la propuesta de mejora en la editorial, Lima-2024.

- Evaluar la situación final de la propuesta de mejora en una editorial, Lima – 2024.

1.4. Hipótesis

Hipótesis General

La implementación de una propuesta de mejora en la gestión de almacén reduce los costos operativos en una editorial en Lima, 2024.

Hipótesis Especifica

- El diagnóstico de la situación actual de la gestión de almacén permitirá identificar ineficiencias que generan costos adicionales en la editorial en Lima, 2024.
- El diseño de una propuesta de mejora en la gestión de almacenes optimizará los procesos de almacenamiento, reduciendo costos operativos en la editorial en Lima, 2024.
- La evaluación de la viabilidad económica de la propuesta de mejora en la gestión de almacén evidenciará su impacto positivo en la reducción de costos en la editorial en Lima, 2024.
- La evaluación de la situación final evidenciará mejoras en la gestión de almacén y una reducción significativa de costos operativos en la editorial en Lima, 2024.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo aplicada, dado que se enfoca en resolver problemas prácticos mediante la propuesta de aplicación de teorías, principios y conocimientos científicos (Lozada, 2014). En el marco del estudio, el objetivo es aplicar estos conocimientos para abordar los desafíos específicos que enfrenta la gestión de almacenes en la editorial analizada.

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, enfocándose en la medición y análisis de fenómenos que pueden ser cuantificados mediante técnicas estadísticas (Sánchez, 2019). Su objetivo principal es evaluar de manera cuantitativa la variable dependiente para determinar los cambios ocurridos antes y después de la intervención, así como la variabilidad generada por la propuesta de mejoras en la gestión de almacenes.

De acuerdo con Ramos (2020), el alcance de la investigación es explicativa, ya que proporciona una comprensión detallada de los motivos detrás de ciertos eventos, identificando las relaciones causales entre ellos. Así, el estudio se enfoca en correlacionar las variables investigadas y descubrir las causas subyacentes que generan dichas relaciones.

El estudio empleó un enfoque de investigación preexperimental, que se distingue por aplicar un tratamiento a un grupo y luego realizar una medición en una o varias variables para evaluar su impacto. En este tipo de diseño, no se realiza ninguna manipulación de la variable independiente (Ramos, 2020).

2.2 Población y muestra

La población del estudio está conformada por todos los reportes mensuales de

costos que maneja la editorial.

Para la selección de la muestra se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, basándose en la accesibilidad durante un periodo determinado (Hernández, 2021). En consecuencia, la muestra empleada correspondió al reporte mensual de costos operativos del año 2023.

En cuanto a los criterios de inclusión, se consideraron los informes financieros relacionados con los costos operativos, de almacenamiento y distribución, así como los registros históricos de inventarios y los costos directos e indirectos vinculados a la gestión de almacenes. Por otro lado, los criterios de exclusión contemplan la eliminación de información no relacionada con la gestión de almacenes, procesos logísticos externalizados, propuestas no aplicables al contexto específico de la editorial y datos financieros obsoletos o irrelevantes para el análisis.

2.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Las técnicas que se emplearon en el estudio son análisis documental y observación directa. Según Morgan (2022) el análisis documental consiste en recolectar datos con un orden lógico, lo que permite encontrar hechos que sucedieron tiempo atrás y elaborar instrumentos de investigación. Por otro lado, Marks (2020) refiere que la observación directa se caracteriza porque el investigador se encuentra en el lugar en el que se desarrolla el hecho sin intervenir ni alterar el ambiente, ya que de lo contrario los datos obtenidos no serían válidos.

La técnica de la observación directa permitió captar la realidad cotidiana de la empresa y registrar los detalles necesarios para su posterior análisis e interpretación. Fue

necesario emplear las hojas de observación como herramienta, ya que facilitaron la toma de notas durante el proceso de observación.

En cuanto a la técnica de análisis documental, se utilizó para recopilar datos relevantes de las fuentes primarias de la empresa, los cuales fueron necesarios para su interpretación y análisis.

Instrumentos

Hoja de observación

La hoja de observación es un instrumento utilizado para registrar de manera sistemática los datos obtenidos durante la observación de un proceso, actividad o comportamiento en un entorno determinado. Su propósito es documentar de manera objetiva la información relevante para el análisis y la toma de decisiones.

Registro histórico de costos operativos

El registro histórico de costos operativos es un documento que compila y organiza los costos incurridos en la operación de una empresa en un período determinado. Su función principal es proporcionar una base de datos para el análisis financiero y la toma de decisiones estratégicas.

Formato de propuesta de mejora continua

El formato de propuesta de mejora continua es una herramienta que permite a los colaboradores documentar y presentar iniciativas para optimizar procesos, reducir desperdicios y mejorar la eficiencia dentro de una organización. Este instrumento es clave en la implementación de metodologías de mejora como Kardex, ABC, Codificación,

CRM.

Tabla 1

Técnicas e instrumentos de recolección de datos empleados

Etapa de investigación	Técnica empleada	Instrumentos empleados
Diagnosticar la situación inicial de los costos de una editorial, Lima – 2024.	Observación directa Gestión documental	Hoja de observación Registro histórico de costos operativos
Elaborar la propuesta de mejora en la gestión de almacenes para una editorial, Lima- 2024.	Gestión documental	Formato de análisis de propuestas de mejora (Kardex, ABC, Codificación, CRM)
Analizar la viabilidad económica de la propuesta de mejora en la editorial, Lima-2024.	Gestión documental	Formato de presupuesto de inversión, formato de cálculo de tasa de descuento y proyección de ahorros anuales
Evaluar la situación final de los costos de una editorial, Lima – 2024.	Gestión documental	Formato de comparación de costos (antes y después de la propuesta de mejoras)

Nota: Elaboración propia

2.4 Proceso de análisis de datos

Este estudio se realizó mediante una estructura metodológica que consta de seis fases esenciales: identificación del problema a estudiar, desarrollo del marco teórico,

formulación del diseño metodológico, selección del instrumento para la recolección de datos, recolección y análisis de la información, y, por último, la redacción del informe con los resultados obtenidos.

La etapa de recopilación de datos consistió en una visita exhaustiva a las instalaciones de la empresa para realizar observaciones directas y manejar la documentación relevante, basándose en los documentos oficiales proporcionados por la organización. La información obtenida durante esta fase fue sistemáticamente tabulada e interpretada, garantizando una representación precisa y comprensible de los datos recolectados. Este enfoque meticuloso permitió una evaluación detallada de los procesos y requisitos, estableciendo una base sólida para las fases subsiguientes del proyecto. Gracias a instrumentos como el Kardex se encontró que existía un 4% de diferencias en el inventario, con la metodología ABC se identificó que solo se entregaban a tiempo el 46% de los pedidos, con el sistema de codificación se obtuvo que había una pérdida de ventas del 17% y solo se tenía a 36% de los clientes satisfechos según el CRM.

2.5 Aspectos éticos

La información presentada en este estudio está debidamente referenciada, respetando los derechos de autor y siguiendo las directrices de la séptima edición del formato APA. Se garantizará la protección de las opiniones de los participantes y la confidencialidad de sus identidades, expresando nuestro sincero agradecimiento por su colaboración en la investigación. En relación con los datos empresariales proporcionados, solo se divulgará aquella información que cuente con la autorización expresa de la empresa, asegurando así su privacidad y el uso exclusivo para fines académicos. Además, toda la información será respaldada por datos fiables, que serán validados mediante el software Turnitin para asegurar la integridad del contenido.

2.6 Operacionalización de variables

Las variables de estudio determinadas fueron por:

Variable independiente: Gestión de almacenes

Variable dependiente: Costos

Tabla 2

Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Variable independiente Gestión de almacenes	La gestión de almacenes es un proceso multidimensional que busca mejorar la eficiencia de una adecuada organización, control de flujos y optimización de recurso en el ámbito logístico (Flamarique, 2019)	La gestión de almacenes se medirá a través de la propuesta de las herramientas utilizadas en el manejo de inventarios.	- Sistema Kardex	- % diferencias de inventarios	Razón
			- Codificación	- % de pedidos cumplidos / total de pedidos	
			- ABC	- % de pedidos entregados a tiempo/ total de pedidos	
			- Software CRM (Gestión de relación con los clientes)	- % clientes satisfechos/ total de clientes	
Variable dependiente Costos	Los costos en la gestión de almacenes se definen como el conjunto de gastos asociados al almacenamiento, manejo y conservación de inventarios (Coyle et al., 2017).	Los costos en la gestión de almacenes se medirán a través de los costos asociados al proceso logístico y operativos.	- Costos operativos	- Costo por unidad distribuida	Razón
			- Costos de suministros físicos	- Costo por unidad de producción	
			- Costos de almacenaje	- Costo por unidad de almacenaje	

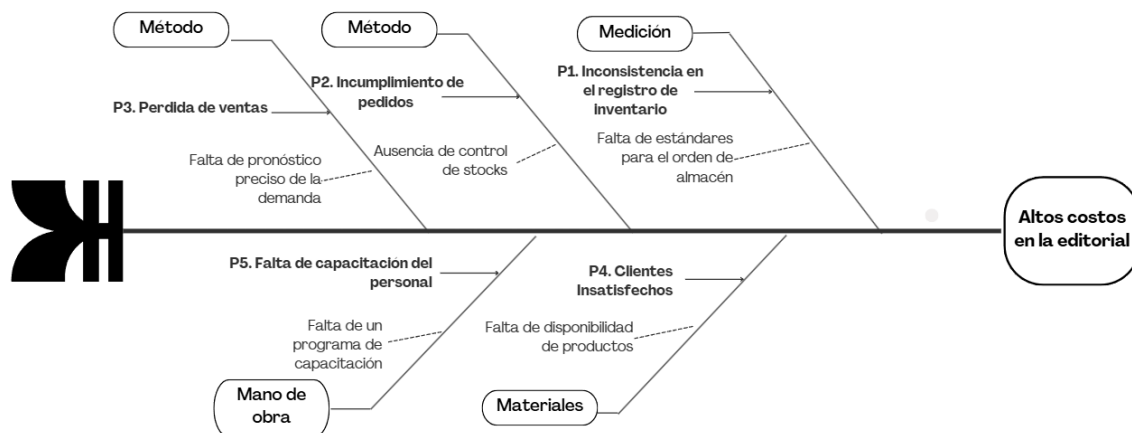
CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1. Diagnóstico de la situación actual

Para llevar a cabo el diagnóstico técnico del área de almacén, se empleó un Diagrama de Ishikawa (Figura 1), con el objetivo de identificar las causas fundamentales que están generando elevados costos en la organización. Este enfoque permitió una comprensión detallada de los factores subyacentes que contribuyen a la problemática. Adicionalmente, se utilizó una matriz de indicadores (Tabla 3), para evaluar y cuantificar el impacto de cada causa raíz identificada, tanto en términos del valor actual como en el valor mejorado previsto. Este análisis integral facilita una visión clara de las áreas que requieren intervención y mejora para la reducción de costos en el almacén,

Figura 1

Diagrama de Ishikawa de la situación problemática en el almacén



3.2. Identificación de indicadores

La matriz de indicadores para cada causa principal ofrece un análisis exhaustivo de cuatro problemas detectados en la administración del almacén de la empresa, junto con las herramientas propuestas para su mejora. En esta, se detallan la causa raíz (CR) por cada problema identificado, los indicadores relevantes, las fórmulas utilizadas para su

cálculo, los valores actuales y valores objetivos. Cabe resaltar que el quinto problema identificado se resolverá al aplicar las herramientas a los cuatro principales problemas, puesto que dentro de su estructura engloba capacitar al personal del almacén dando como resuelto el conocimiento ineficiente sobre la gestión por parte de los colaboradores.

Tabla 3

Matriz de indicadores por cada causa raíz

PROBLEMA	CAUSA RAÍZ	INDICADOR	FORMULA	INV REAL	INV REG	VALOR ACTUAL	INV REAL	INV REG	VALOR OBEJTIVO	HERRAMIENTA
P1: Inconsistencia en registro de inventarios	CR1: Falta de control en el registro de inventarios	% DIFERENCIA INVENTARIO	$(INV\ REAL - INV\ REG) / INV\ REAL * 100\%$	225358	233550	-4%	233550	233550	0%	KARDEX
				Pedidos entregados	Total, de pedidos	VALOR ACTUAL	Pedidos entregados	Total, de pedidos		
P2: Incumplimiento de pedidos	CR2: Ausencia de control de stocks	% PEDIDOS ENTREGADOS A TIEMPO TOTAL DE PEDIDOS	N° de pedidos entregados a tiempo / Total de pedidos * 100%	55	120	46%	114	120	95%	ABC
				P. No cumplidos	Total, de pedidos	VALOR ACTUAL	P. No cumplidos	Total, de pedidos		
P3: Perdida de ventas	CR3: Falta de un pronóstico preciso de la demanda	% PEDIDOS NO CUMPLIDOS TOTAL DE PEDIDOS	N° de pedidos no cumplidos/Total de pedidos * 100%	34	200	17%	10	200	5%	CODIFICACIÓN
				Cientes satisfechos	Total, de clientes	VALOR ACTUAL	Cientes satisfechos	Total, de clientes		
P4: Clientes insatisfechos	CR4: Falta de disponibilidad de productos	CLIENTES SATISECHOS TOTAL DE CLIENTES	N° de clientes satisfechos/ N° total de clientes * 100%	180	500	36%	475	500	95%	CRM

3.3. Desarrollo de la herramienta Kardex

Dado que la falta de control en los registros de inventarios es una causa principal de las inconsistencias observadas, la propuesta del sistema Kardex se presenta como una solución fundamental. Este sistema permite un seguimiento preciso y en tiempo real de las existencias, lo que minimiza errores y discrepancias entre el inventario físico y el registrado. Al actualizar continuamente los datos de inventario, el Kardex asegura una mayor precisión en los informes y una gestión más eficiente, mejorando así la exactitud y coherencia de los registros de inventario. En la tabla 4 se detalla las fases para el desarrollo de esta propuesta.

Tabla 4

Propuesta de cronograma para el sistema Kardex

Fase	Actividad	Duración	Responsable
Análisis inicial	Evaluación de los procedimientos actuales	2 semanas	Jefe de almacén
Diseño del Kardex	Desarrollo del formato Kardex	2 semanas	Analista de inventarios
Capacitación	Capacitación al personal en el uso de Kardex	3 días	Recursos humanos
Implementación	Extensión del Kardex a todo el almacén	3 semanas	Jefe de proyecto
Monitoreo y mejora continua	Seguimiento y ajustes del Kardex.	Permanente	Auditor

Nota. Elaboración propia

En la fase inicial se realiza una evaluación detallada de los procedimientos actuales de registro de inventarios para identificar cualquier brecha y necesidad en el proceso. Esto incluye la revisión de las prácticas existentes, la identificación de ineficiencias y la recopilación de datos relevantes. Esta responsabilidad la tiene directamente el jefe de almacén y tiene una duración aproximada de 2 semanas.

Seguidamente, basado en los hallazgos de la fase de análisis, se desarrolla el formato Kardex que esté adaptado a las necesidades específicas de la editorial para esto es necesario tener en cuenta los aspectos identificados en la tabla 5.

Tabla 5

Aspectos del formato Kardex

Actividad	Descripción	Duración	Responsable
Identificación de necesidades	Identificación de características claves del Kardex	Analista y jefe de almacén	1 semana
Diseño de Kardex	Crear formato que incluye campos para el código del producto, descripción, etc.	Analista de inventarios	1 semana
Integración con sistema existente	Asegurar que el formato Kardex diseñado se integre con el sistema de inventarios actual de la empresa.	Analista de inventarios	1 semana

Nota. Elaboración propia

En cuanto a la tercera fase, se lleva a cabo la formación del personal encargado de los inventarios para asegurar que comprendan y puedan utilizar el Kardex de manera efectiva.

Tabla 6

Cronograma de capacitación del sistema Kardex

Día	Actividad	Duración	Responsable	Modalidad
1	Introducción al Kardex	2 horas	Recursos humanos	Presencial
2	Configuración del Kardex en el sistema	2 horas	Jefe de almacén	Presencial
3	Evaluación y	2 horas	Recursos	Presencial


revisión del aprendizaje humanos

Nota. Elaboración propia

En la fase 4, se realiza la extensión completa del uso del Kardex a todo el almacén. en la tabla 6 se presenta el formato de la herramienta ya establecida.

Figura 2

Formato del Kardex establecido



Item	Año	CODIGO DEL PROVEEDOR	C	Colecciones Licenciadas	Autor	Productos	Productos	Presentación
1	2024	N/A	-	PATRON	DEFINIR	DEFINIR	0	Unid.
2	2024	N/A	3040401	LA GRANJA DE ZENON	BERLIN	PAQUETES	1486	Unid.
3	2024	N/A	3040402	LA GRANJA DE ZENON	BERLIN	ALBUM	6983	Unid.
4	2024	N/A	1020203	LA GRANJA DE ZENON	BERLIN	ALBUM T.D	192	Unid.
5	2024	N/A	2030304	LA GRANJA DE ZENON	BERLIN	POSTER	1516	Unid.
6	2024	N/A	3030305	LA GRANJA DE ZENON	BERLIN	MASCARAS RECORTABLE	2502	Unid.
7	2024	N/A	1020206	LA GRANJA DE ZENON	BERLIN	AFICHES	1016	Unid.
8	2024	N/A	1020207	LA GRANJA DE ZENON	MISSI	SET JUGUETE	12	Unid.
9	2024	N/A	1030308	CENTENARIO U 2024	PANINI	PAQUETES	2387	Unid.
9	2024	N/A	1010109	CENTENARIO U 2024	PANINI	ALBUM	1243	Unid.
4	2024	N/A	2030310	CENTENARIO U 2024	PANINI	ALBUM T.D	349	Unid.
5	2024	N/A	1040411	DINO RECORDS NAT GEO	BERLIN	PAQUETES	0	Unid.
6	2024	N/A	2020212	DINO RECORDS NAT GEO	BERLIN	ALBUM	9559	Unid.
7	2024	N/A	2030313	DINO RECORDS NAT GEO	BERLIN	ALBUM CON SELLO	0	Unid.
8	2024	N/A	2020214	DINO RECORDS NAT GEO	BERLIN	ALBUM T.D	464	Unid.

Nota. Elaboración propia

Es imperativo que un miembro del equipo se dedique a la revisión y comparación continua entre los datos registrados y el inventario físico. Asimismo, es importante recalcar la comparación de indicadores del antes y después de la propuesta del sistema Kardex.

Figura 3

Valor de inventario real Pre Test

C	Colecciones Licenciadas	Autor	Productos	Productos
1224024	6227-PELOTA PARA PINTAR BARTOLITO	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	8
1224023	5058-PELOTA SONIC 02	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	8
1224024	5060-PELOTA SONIC 03	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	8
1224021	5048-PELOTA BLUEY 03	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	8
1224022	5056-PELOTA SONIC 01	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	8
1224019	5046-PELOTA BLUEY 01	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	8
1224020	5047-PELOTA BLUEY 02	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	10
1224017	4932-PELOTA CENICIENTA TYE DIE	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	10
1224018	4934-PELOTA ARIEL TYE DIE	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	8
1224015	4928-PELOTA PVC MICKEY TYE DIE	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	1
1224016	4929-PELOTA PVC MINNIE TYE	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	1
1224013	4847-PELOTA IRON MAN PORTRAIT	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	8
1224014	4852-RECREATIVA FROZEN 2 AMA	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	8
1224011	4647-PELOTAS SALTARINAS TRENDY	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	8
1224012	4846-PELOTA HULK PORTRAIT	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	8
1224009	4499-PELOTA GOKU Y FREEZER	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	1
1224010	4541-RECREATIVA HINCHA PERUANO	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	4
1224007	4497-PELOTA GOKU Y CHAMPA	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	8
1224008	4498-PELOTA GOKU Y VEGETA	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	8
1224005	4479-PELOTA SPIDERMAN SUBIDA	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	10
1224006	4480-PELOTA SPIDERMAN THWIP	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	10
1224003	2230-VINIBALL TUTTI FRUTI	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	10
1224004	4478-PELOTA SPIDERMAN RETRATO	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	10
1262012	PACK NIEVE MAGICA	BERLIN	UTILES	3
1262013	COLORES TRIANGULARES LARGOS SPIDERMANX 12 LATAS	BERLIN	UTILES	6
1262010	PACK WATER SAND ARENA MAGICA	BERLIN	UTILES	3
1262011	PACK JELLY ORBS COLOR	BERLIN	UTILES	3
1262008	PACK ACTIVADOR FRUTTI MIX 65 ML X4 (UYA,MANZANA,CEREZE Y TROPICAL	BERLIN	UTILES	6
1262009	ARENA MAGICA BALDE 500 GR	BERLIN	UTILES	0
1262006	ARIT369167-PACK SLIME FRUTTY	BERLIN	UTILES	4
1262007	PACK ACTIVADOR SLIME FUNKY MIX 65 ML X4	BERLIN	UTILES	6
1262014	COLORES TRIANGULARES LARGOS PAW PATROL X 12 EN LATA	BERLIN	UTILES	6
1262015	COLORES TRIANGULARES LARGOS BARBIE X 12 EN LATA	BERLIN	UTILES	10
1276007	ART16375042-FASHION BAG SPIDERMAN JEANS	BERLIN	UTILES	8
1276008	ART16375041-FASHION BAG SPIDERMAN EYES PATRON	BERLIN	LIBROS	0
TOTAL				225358

Nota. Elaboración Propia.

Figura 4

Valor de inventario regular Pre test



C	Colecciones Licenciadas	Autor	Productos	Productos	Presentación	1/08/2024			
						E	S	TOTAL	S
1224017	4932-PELOTA CENICIENTA TYE DIE	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	8	Unid.			8	8
1224018	4934-PELOTA ARIEL TYE DIE	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	8	Unid.			8	8
1224015	4928-PELOTA PVC MICKEY TYE DIE	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	10	Unid.			10	10
1224016	4929-PELOTA PVC MINNIE TYE	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	10	Unid.			10	10
1224013	4847-PELOTA IRON MAN PORTRAIT	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	8	Unid.			8	8
1224014	4852-RECREATIVA FROZEN 2 AMA	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	8	Unid.			8	8
1224011	4647-PELOTAS SALTARINAS TRENDY	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	8	Unid.			8	8
1224012	4846-PELOTA HULK PORTRAIT	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	8	Unid.			8	8
1224009	4499-PELOTA GOKU Y FREEZER	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	10	Unid.			10	10
1224010	4541-RECREATIVA HINCHA PERUANO	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	134	Unid.			134	134
1224007	4497-PELOTA GOKU Y CHAMPA	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	10	Unid.			10	10
1224008	4498-PELOTA GOKU Y VEGETA	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	10	Unid.			10	10
1224005	4479-PELOTA SPIDERMAN SUBIDA	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	10	Unid.			10	10
1224006	4480-PELOTA SPIDERMAN THWIP	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	10	Unid.			10	10
1224003	2230-VINIBALL TUTTI FRUTI	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	10	Unid.			10	10
1224004	4478-PELOTA SPIDERMAN RETRATO	BERLIN	PELOTAS MINIBALL	10	Unid.			10	10
1262012	PACK NIEVE MAGICA	BERLIN	UTILES	3	Unid.			3	3
1262013	COLORES TRIANGULARES LARGOS SPIDERMANX 12 LATAS	BERLIN	UTILES	6	Unid.			6	6
1262010	PACK WATER SAND ARENA MAGICA	BERLIN	UTILES	3	Unid.			3	3
1262011	PACK JELLY ORBS COLOR	BERLIN	UTILES	3	Unid.			3	3
1262008	PACK ACTIVADOR FRUTTI MIX 65 ML X4 (UYA,MANZANA,CEREZE Y TROPICAL	BERLIN	UTILES	6	Unid.			6	6
1262009	ARENA MAGICA BALDE 500 GR	BERLIN	UTILES	0	Unid.			0	0
1262006	ARIT369167-PACK SLIME FRUTTY	BERLIN	UTILES	6	Unid.			6	6
1262007	PACK ACTIVADOR SLIME FUNKY MIX 65 ML X4	BERLIN	UTILES	6	Unid.			6	6
1262014	COLORES TRIANGULARES LARGOS PAW PATROL X 12 EN LATA	BERLIN	UTILES	6	Unid.			6	6
1262015	COLORES TRIANGULARES LARGOS BARBIE X 12 EN LATA	BERLIN	UTILES	6	Unid.			6	6
1276007	ART16375042-FASHION BAG SPIDERMAN JEANS	BERLIN	UTILES	8	Unid.			8	8
1276008	ART16375041-FASHION BAG SPIDERMAN EYES PATRON	BERLIN	LIBROS	0	Unid.			0	0
TOTAL				233550		8450	82	#REF!	235228

Nota. Elaboración Propia.

Tabla 7

Diferencia de inventario antes de la propuesta del sistema Kardex

Diferencia de inventario	Antes de la propuesta	
	Inv. Real	Inv. Regular
	225358	233550
	-4%	

Nota. Elaboración propia

Tabla 8

Comparación de indicadores Pre y Post – del sistema Kardex

Indicador	Antes de la propuesta	Después de la propuesta	Valor objetivo
Diferencia de inventario	- 4%	-1	0%

Nota. Elaboración propia

3.4. Desarrollo del sistema ABC

Considerando que el valor actual de la ausencia de control de stocks es del 46%, con un objetivo de alcanzar el 95%, la propuesta del desarrollo de la metodología ABC tiene como fin abordar el incumplimiento de pedidos. Al clasificar los productos en tres categorías (A, B y C) según su valor y frecuencia de demanda, el método ABC permite concentrar los esfuerzos de control en los artículos más críticos (categoría A). Esta clasificación facilita una planificación más eficiente del inventario y una gestión más precisa de los stocks, lo que, a su vez, contribuirá a mejorar el porcentaje de pedidos entregados a tiempo y a reducir las incidencias de incumplimiento. En la tabla 9 se detalla las fases para la aplicación efectiva de esta técnica.

Tabla 9

Propuesta de cronograma para el sistema ABC

Fase	Actividad	Duración	Responsable
1. Análisis inicial	Clasificación de	3 semanas	Jefe de almacén

	productos		
2. Asignación de Stock	Establecimiento de niveles de stock	2 semanas	Jefe de almacén
3. Capacitación	Capacitación del personal	1 semana	Jefe de almacén consultor externo
4. Implementación	Puesta en marcha y seguimiento	4 semanas	Jefe de proyecto
5. Revisión periódica	Evaluación y ajuste trimestral	Cada 3 meses	Equipo de Gestión de Almacén

Nota. Elaboración propia

En la fase de análisis inicial el objetivo principal es identificar y priorizar los productos más importantes en el inventario (Categoría A) para asegurar que siempre estén disponibles y optimizar la gestión de los productos menos críticos (Categoría B y C). Por lo tanto, el proceso incluye la recopilación de datos históricos de ventas y de inventario para cada producto, el cálculo del valor de inventario, la ordenación de productos, el cálculo del porcentaje acumulado y por último la clasificación ABC.

Tabla 10

Clasificación de productos ABC

Colección	Stock total	Costo unitario	Valor de Inventario	Porcentaje acumulado	Categoría ABC
JURASSIC WORLD	45100	10	451000	19.95	A
STAR WARS REBELS	29299	15	439485	32.91	A
MR 2018	19934	8	159472	41.73	A
CONDORITO N° 1	16200	5	81000	48.9	A
BEN 10	16140	8	129120	56.4	A
GOD OF WAR	7900	8	63200	76.14	B
CLUB UNIVERSITARIO U	6880	8	55040	82.52	B
CONDORITO N° 2	5713	8	45704	85.4	B

GOOD OF WAR RAGNAROK	5480	8	43840	87.47	B
UEFA CHAMPIONS LEAGUE 2019- 2020	2748	8	21984	92.92	C
STAMPER MUNDIALISTAS 2018	2381	5	11905	93.28	C

Nota. Elaboración propia

Una vez clasificados los productos, se establecen los niveles de stock mínimo y máximo para cada categoría ABC. Esto se realiza con la finalidad que los productos más importantes (Categoría A) siempre estén disponibles, mientras que los productos de menos importancia, es decir B Y C se gestionen con mayor flexibilidad.

Tabla 11

Asignación de niveles de stock por categoría

Categoría ABC	Stock mínimo	Stock máximo	Frecuencia de reposición	Prioridad
A	1000	5000	Diario	Alta
B	500	2000	Semanal	Media
C	100	500	Mensual	Baja

Nota. Elaboración propia

En la fase de capacitación, se busca asegurar que el personal del almacén adquiera un conocimiento profundo de la nueva metodología de clasificación ABC, así como de las prácticas avanzadas de gestión de inventarios basadas en esta técnica. A continuación, se presenta el cronograma detallado establecido para la formación de los colaboradores.

Tabla 12

Cronograma de capacitación del sistema ABC

Día	Actividad	Duración	Responsable	Modalidad
1	Introducción a la clasificación ABC	2 horas	Jefe de almacén	Presencial
2	Taller práctico: Clasificación de productos	3 horas	Consultor externo	Presencial
3	Configuración del sistema de inventarios	2 horas	Jefe de almacén	Presencial
4	Entrenamiento en el uso del sistema	2 horas	Consultor externo	Presencial
5	Revisión y evaluación del aprendizaje	2 horas	Jefe de almacén y consultor externo	Presencial

Nota. Elaboración propia

Con los productos clasificados y los niveles de stock establecidos en la tabla 11, se inicia la propuesta de desarrollo del sistema ABC. Durante esta fase se monitorea el inventario y se realizan los ajustes necesarios para optimizar la gestión, es decir, ejecutar acciones de reposición cuando los niveles de stock se aproximan al mínimo establecido, garantizando así una disponibilidad continua de los productos clave

Después de la aplicación de la metodología ABC, se lleva a cabo una revisión periódica trimestral para evaluar la efectividad del sistema y realizar los ajustes necesarios. Durante estas revisiones, se analiza el rendimiento de la clasificación ABC y se ajustan tanto los límites de stock como la categorización de productos, en función de los cambios observados en las tendencias de valor y demanda.

A continuación, se muestran los indicadores de éxito logrados a partir de la

aplicación de la metodología ABC, orientada a resolver el problema del incumplimiento de pedidos, generado por el insuficiente control de inventarios en el almacén de la editorial.

Tabla 13

Desempeño de entregas a tiempo antes y después de ABC

Indicador	Pedidos a tiempo	Total pedidos	Porcentaje (%)
Antes de ABC	207	450	46%
Después de ABC	481	540	89%

Nota. Elaboración propia

Tabla 14

Comparación de indicadores Pre y Post – de la metodología ABC

Indicador	Valor antes de ABC	Valor después de ABC	Valor objetivo
% de pedidos entregados a tiempo	46%	89%	95%

Nota. Elaboración propia

3.5. Desarrollo del método codificación

En vista de que la falta de un pronóstico preciso de la demanda es la causa principal de la pérdida de ventas, con un impacto del 17%, la propuesta de un sistema de codificación resulta crucial para abordar esta problemática. Un sistema de codificación eficiente proporciona una mejor organización y seguimiento del inventario al asignar códigos únicos y estandarizados a cada producto. Esto permite una recolección y análisis de los datos de ventas con mayor exactitud, lo que, a su vez, mejora la precisión de las previsiones de demanda. En la Tabla 14 se presentan las etapas correspondientes para la implementación de este sistema.

Tabla 15

Propuesta de cronograma para el sistema de codificación

Fase	Actividad	Duración	Responsable
1	Desarrollo del sistema de codificación	4 semanas	Departamento de logística
2	Integración con el sistema de inventarios	2 semanas	Departamento de logística
3	Capacitación del personal	1 semana	Consultor externo
4	Implementación	1 semana	Jefe de almacén
5	Medición de resultados	4 semanas	Jefe de almacén

Nota. Elaboración propia

El inicio del proceso, implica desarrollar un sistema de codificación específico para los productos del almacén, con el objetivo de contar con un seguimiento detallado de cada producto, desde su entrada hasta su salida del inventario. Para esto, el código de información debe incluir información relevante sobre, descripción del producto, categoría del producto, ubicación del almacén, y características clave. En la tabla 10 se muestra como primera parte: Identificador de categoría (1= A, 2= B, 3= C); Segunda parte: Ubicación en el almacén (dos dígitos para estante, dos dígitos para nivel); y la tercera parte: Número secuencial único para cada producto de esa ubicación.

Tabla 16

Estructura del sistema de codificación

Código del producto	Descripción del producto	Categoría	Ubicación en el almacén	Características clave
10101001	PEPPA PIG - ALBUM	A	Estante 01, Nivel 01	Best Seller
10202002	DRAGÓN BALL SUPER - POSTER	A	Estante 02, Nivel 02	Nueva edición
20303003	SPIDERMAN – AFICHES CHICOS LIBRO	B	Estante 03, Nivel 03	Edición limitada
30304004	INFANTIL – CUENTOS CLÁSICOS	C	Estante 04, Nivel 04	Edición económica

Nota. Elaboración propia

En la fase 2, el sistema de codificación desarrollado se integra con el sistema de gestión de inventarios existente en la editorial, lo cual permite que cada producto codificado sea fácilmente rastreable a lo largo de su ciclo de vida en el almacén.

Tabla 17

Integración de la codificación con el inventario

Ítem	Año	Código del proveedor	Código del producto	Colecciones licenciadas	Autor	Productos
1	2024	N/A	10101001	PEPPA PIG	BERLÍN	ALBÚM
2	2024	N/A	10202002	DRAGÓN BALL SUPER	BERLÍN	POSTER
3	2024	N/A	20303003	SPIDERMAN	BERLÍN	AFICHES CHICOS
4	2024	N/A	30304004	LIBRO INFANTIL	BERLÍN	CUENTOS CLÁSICOS

Nota. Elaboración propia

Una vez que el sistema de codificación y su integración con el sistema de inventarios están completos, se lleva a cabo una capacitación exhaustiva para asegurar que todo el personal del almacén esté familiarizado con el nuevo sistema.

Tabla 18

Cronograma de capacitación del sistema de codificación

Día	Actividad	Duración	Responsable	Modalidad
1	Introducción al sistema de codificación	2 horas	Consultor externo	Presencial
2	Taller práctico: Manejo de productos	3 horas	Consultor externo	Presencial
3	Ejercicios prácticos en el sistema	3 horas	Consultor externo	Presencial

Nota. Elaboración propia

En la fase 4 se realiza la propuesta de aplicación del sistema de codificación en las operaciones diarias del almacén. Esta fase marca el inicio del uso operativo del nuevo sistema, integrando todas las actividades de inventario bajo la nueva estructura de codificación. Posteriormente, en la fase 5, se procede a la medición de los resultados

obtenidos tras la propuesta, evaluando el impacto del sistema en la eficiencia operativa. Los resultados de esta valoración se encuentran en la Tabla 18, donde se compara el rendimiento de los indicadores clave antes y después de la propuesta del sistema de codificación.

Tabla 19

Comparación de pedidos no cumplidos Pre y Post implementación

Indicador	Pedidos no cumplidos	Total pedidos	Porcentaje (%)
Antes de la propuesta	80	470	17%
4 semanas después	36	520	7%

Nota. Elaboración propia

Tabla 20

Comparación de indicadores Pre y Post- del sistema de codificación

Indicador	Valor antes de la propuesta	Valor 4 semanas después	Valor objetivo
% Pedidos no cumplidos	17%	7%	5%

Nota. Elaboración propia

2.12. Desarrollo de la herramienta CRM

Dado que la falta de disponibilidad de productos es la causa principal de insatisfacción entre el 36% de los clientes, es imperativo abordar esta problemática con medidas efectivas. Ante esto, la herramienta de Gestión de Relación con el Cliente (CRM) emerge como método crucial para centralizar y gestionar eficientemente toda la información del cliente, automatizar tareas y proporcionar una visión integral del historial y necesidades del cliente. En la tabla 22 se muestra la propuesta del cronograma para la herramienta.

Tabla 21

Propuesta de cronograma para la herramienta CRM

Fase	Actividad	Duración	Responsable
1	Selección e instalación	3 semanas	Equipo de operaciones
2	Capacitación del personal	2 semanas	Consultor externo
3	Inicio del uso del CRM	1 semana	Jefe de ventas
4	Revisión de satisfacción del cliente	Trimestral	Equipo de CRM

Nota. Elaboración propia

En el proceso inicial, el equipo de operaciones se encarga de evaluar diferentes opciones de sistemas CRM, considerando sus funcionalidades, costos, y facilidad de integración con los sistemas existentes en la editorial. Una vez seleccionado el CRM que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa, se procede a su instalación y configuración para empezar de manera efectiva las relaciones con los clientes.

Tabla 22

Evaluación del sistema CRM

CRM evaluado	Costo	Integración con inventarios	Facilidad de uso	Soporte técnico	Puntuación total
Zoho CRM	S/45 al mes	Alta	Alta	24/7	9/10
Salesforce	S/ 95 al mes	Muy alta	Alta	24/7	9/10
HubSpot CRM	S/ 190 al mes	Alta	Media	24/7	9/10

Nota. Elaboración propia

En la fase 2, un consultor externo capacita al personal de la editorial en el uso del nuevo sistema, en este caso Salesforce. La capacitación se enfoca en enseñar como utilizar las funcionalidades del CRM para gestionar eficientemente las relaciones con los clientes y optimizar la disponibilidad de productos.

Tabla 23

Cronograma de capacitación del sistema CRM

Día	Actividad	Duración	Responsable	Modalidad
1	Introducción al Sistema CRM	2 horas	Consultor externo	Presencial
2	Taller práctico	3 horas	Consultor externo	Presencial
3	Uso de herramientas de Reportes y análisis	2 horas	Consultor externo	Presencial
4	Evaluación práctica del uso del CRM.	3 horas	Consultor externo	Presencial

Nota. Elaboración propia

En la fase 3, una vez capacitado el personal, el CRM empieza a utilizarse en las operaciones diarias de la editorial. El encargado de supervisar esta etapa es el jefe de ventas, asegurando que el sistema se integre sin problemas en los procesos de la organización.

Tabla 24

Monitoreo inicial del sistema CRM

Día	Actividad de CRM	Responsable	Observaciones
1	Registro de clientes y contactos	Personal de ventas	Aprobado
2	Configuración de alertas para inventarios	Personal de operaciones	Aprobado
3	Seguimiento de pedidos en CRM	Jefe de ventas	Aprobado
4	Generación de reportes iniciales	Equipo de CRM	Aprobado

Nota. Elaboración propia

En la fase 4, una vez implementado y en funcionamiento el sistema CRM, se realiza una revisión trimestral para medir la satisfacción del cliente y evaluar el impacto del CRM en las operaciones. El equipo de CRM se encarga de recopilar feedback de los clientes mediante encuestas y analizar los resultados para hacer ajustes si es necesario,

asegurando así la mejora continua del servicio al cliente y la gestión de inventarios.

Tabla 25

Evolución de la satisfacción del cliente en Berlin Editorial

Indicador	Clientes satisfechos	Total encuestados	Porcentaje (%)
Antes de la implementación	90	250	36%
Después de la implementación	264	300	88%

Nota: Elaboración propia

Tabla 26

Comparación de indicadores Pre y Post –del sistema CRM

Indicador	Valor antes de la propuesta	Valores después de la propuesta	Valor objetivo
% clientes satisfechos	36%	88%	95%

Nota: Elaboración propia

3.6. Viabilidad económica de la propuesta de mejora

Para evaluar la viabilidad económica de la propuesta de mejora en la administración del almacén de la editorial, se utilizaron los principales indicadores financieros para medir la rentabilidad y viabilidad del proyecto: el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la relación Beneficio/Costo (B/C) y el Tiempo de Recuperación de la Inversión.

Tabla 27

Inversión inicial de los softwares Kardex y CRM

Concepto	Costo (S/)
Adquisición de software	7.000

Capacitación del personal	10.000
Total, de inversión inicial	17.000

Nota. Elaboración propia

Se espera que la propuesta de las mejoras reduzca los costos operativos, y optimice los recursos. Los ahorros se calcularon en la tabla 28.

Tabla 28

Ahorros proyectados anualmente con la propuesta de mejora

Categoría de ahorros	Ahorros anuales proyectados (S/)
Reducción de costos operativos	15.000
Mejora en la eficiencia del inventario	10.000
Reducción de pérdidas por ventas no realizadas	5.000
Total, ahorros anuales proyectados	30.000

Nota. Elaboración propia

Para determinar la viabilidad económica del proyecto, se emplearon los siguientes indicadores explicados en la tabla 29.

Tabla 29

Viabilidad económica del proyecto

Indicadores	Valor (S/)
VAN (Valor Actual Neto)	71,308.47
TIR (Tasa Interna de Retorno)	43.24%
Relación Beneficio/Costo	4.19
Periodo de Recuperación	0.57 años

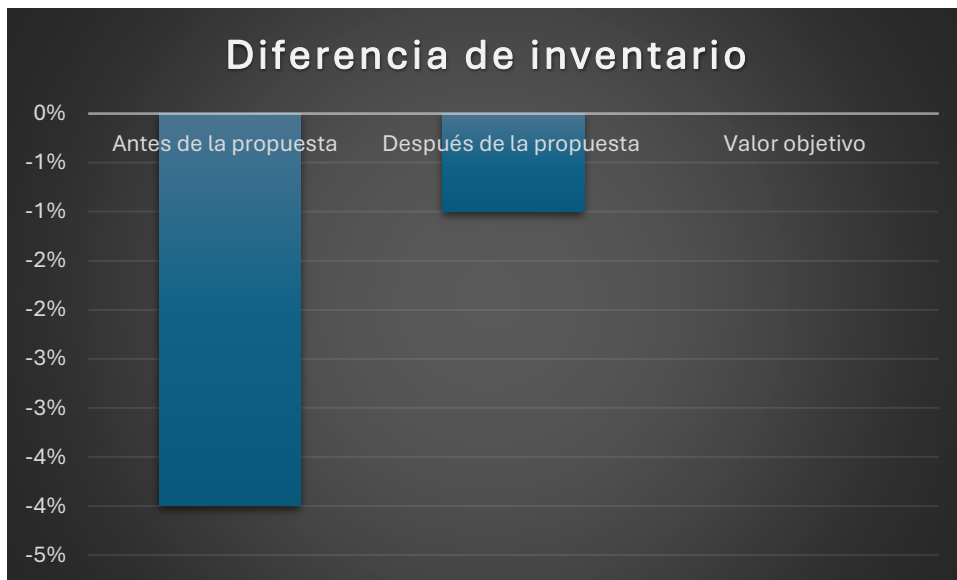
Nota. Elaboración propia

El análisis financiero confirma la viabilidad de la propuesta de mejora, demostrando su rentabilidad. El Valor Presente Neto (VPN) es positivo, lo que indica que los ahorros proyectados superan considerablemente la inversión inicial. De igual forma, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 43.24% excede con claridad la tasa de descuento del 11.76%, lo que valida la conveniencia económica del proyecto. La relación Beneficio/Costo de 4.19 sugiere que por cada sol invertido se generan 4.19 soles en retorno, lo que resalta la eficiencia de la inversión. Además, el Tiempo de Recuperación de 0.57 años muestra que el capital invertido se recupera en menos de un año, fortaleciendo la robustez financiera del proyecto.

3.7. Comparación del Pre y Post de las herramientas propuestas

Figura 5

Resultados de la propuesta del sistema Kardex



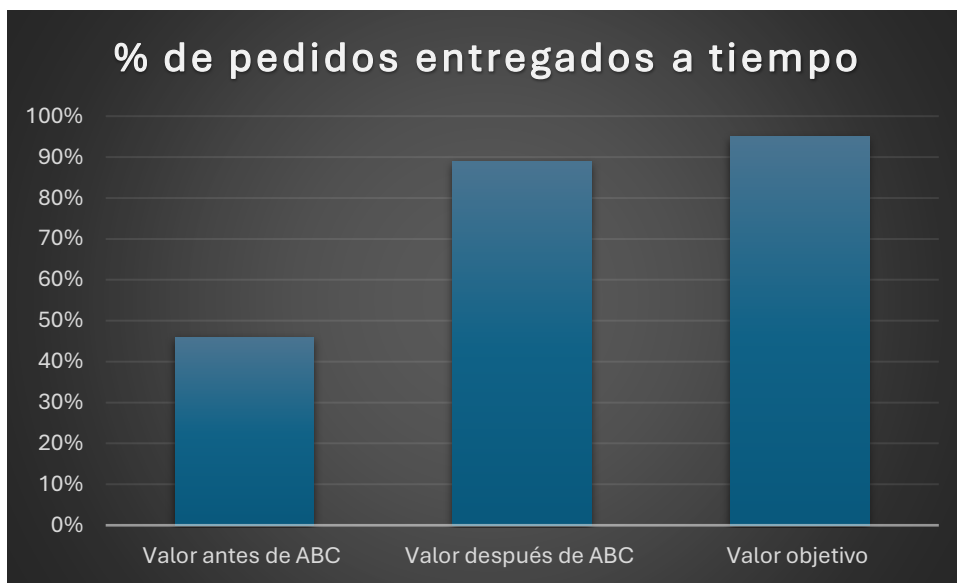
Nota. Elaboración propia

La figura 5 muestra la variación de las inconsistencias en el registro de inventarios antes y después de implementar el sistema Kardex. Antes de la propuesta, la discrepancia era de aproximadamente -4%, lo que indica una notable falta de precisión en los registros.

Tras la propuesta, la discrepancia se redujo a cerca de -1%, reflejando una mejora significativa en la precisión del inventario. El objetivo del sistema es alcanzar un valor de 0%, lo que sugiere que el Kardex ha sido efectivo en minimizar errores y alinear los inventarios reales con los registrados.

Figura 6

Resultados de la propuesta del sistema ABC



Nota. Elaboración propia

La figura 6 muestra el porcentaje de pedidos entregados a tiempo antes y después de la propuesta del sistema ABC, evidenciando una mejora significativa en la puntualidad de las entregas tras su adopción. Antes de la propuesta, el porcentaje era bajo, mientras que después se observa un aumento notable, aunque todavía por debajo del valor objetivo, lo que indica que, a pesar de los avances, es necesario seguir trabajando para alcanzar la eficiencia deseada en las entregas.

Figura 7

Resultados de la propuesta del sistema de codificación



Nota. Elaboración propia

La figura 7 muestra el porcentaje de pedidos no cumplidos antes y cuatro semanas después de implementar el sistema de codificación, evidenciando una reducción significativa en los incumplimientos, que bajaron de cerca del 18% a un nivel mucho más bajo. A pesar de esta mejora, el porcentaje después de la propuesta aún supera el valor objetivo, lo que indica que, aunque se han logrado avances, se necesita continuar trabajando para alcanzar la meta de cumplimiento deseada.

Figura 8

Resultados de la propuesta del sistema CRM

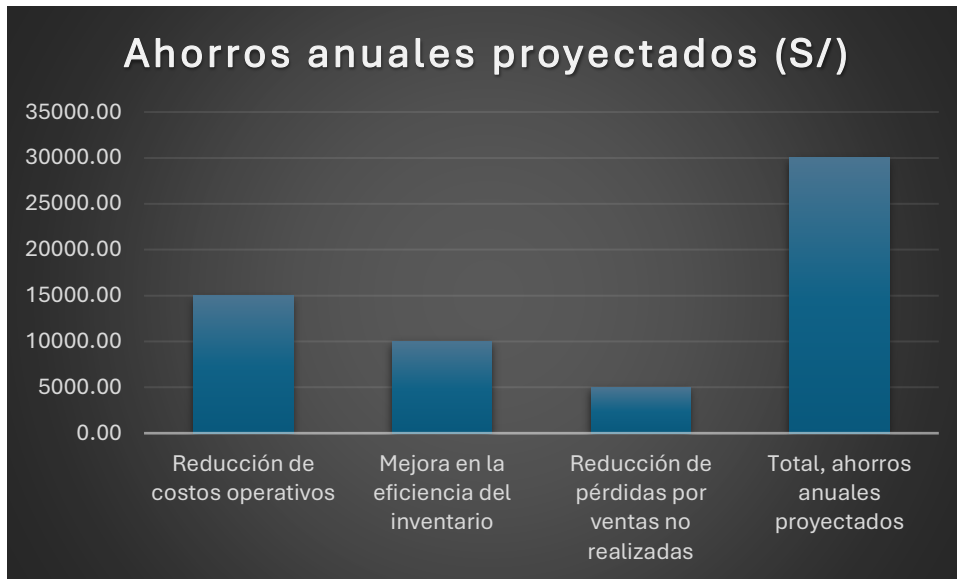


Nota. Elaboración propia

La figura 5 muestra un aumento significativo en el porcentaje de clientes satisfechos tras la propuesta del sistema CRM, pasando de un nivel bajo antes de la propuesta a uno mucho más alto después. Aunque la satisfacción ha mejorado notablemente, aún no se ha alcanzado el valor objetivo, lo que sugiere que es necesario seguir trabajando para optimizar el servicio al cliente y maximizar la satisfacción.

Figura 9

Proyección de reducción de costos y ahorros proyectados



Nota. Elaboración propia

La figura 6 muestra un ahorro anual proyectado de S/ 30,000 gracias a la propuesta de mejora en la gestión del almacén. Este ahorro se desglosa en tres áreas clave: reducción de costos operativos (S/ 15,000), mejora en la eficiencia del inventario (S/ 10,000) y disminución de pérdidas por ventas no realizadas (S/ 5,000). Estos resultados evidencian la eficiencia de las herramientas propuestas para optimizar costos y mejorar la gestión logística de la editorial.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

En la figura 2 se pueden observar los resultados obtenidos tras la propuesta del

sistema Kardex en la gestión de inventarios. Los datos muestran una disminución significativa en las inconsistencias del registro de inventarios, lo que refleja una mejora sustancial en el control y precisión del sistema de almacenamiento. Previamente, las diferencias entre el inventario real y el registrado eran del -4%, pero después de la propuesta, esta discrepancia se redujo a -1%, lo que indica un control casi perfecto del inventario. Este resultado concuerda con el estudio de Alean et al. (2024), quienes también encontraron mejoras similares en empresas tras la implementación de sistemas automatizados de control de inventarios. Además, Aguilar (2022) destacó la importancia de un seguimiento constante y preciso para mejorar la coherencia de los registros, mientras que Soto (2021) enfatiza cómo la implementación de sistemas de control automatizados contribuye a una mejor trazabilidad. En definitiva, estos resultados demuestran que el sistema Kardex es una herramienta eficaz para solucionar problemas de desorganización en la gestión de almacenes, mejorando la trazabilidad y la precisión de las existencias.

En cuanto a los pedidos, tal como se observa en la figura 3, la propuesta del sistema de clasificación ABC permitió un incremento en la cantidad de pedidos entregados a tiempo. Antes de la intervención, solo el 46% de los pedidos se entregaba dentro del plazo, mientras que, después de la propuesta de la metodología, este porcentaje aumentó al 89%. Este hallazgo está en línea con los resultados de Cuasapaz (2024), quien destacó mejoras sustanciales en la capacidad de respuesta al cliente tras aplicar la metodología ABC en una empresa de agroquímicos. De igual manera, el estudio de Bermúdez y Campos (2022) confirmó que la clasificación ABC permite una mejor gestión de los productos de alta demanda, mejorando la eficiencia en la entrega de pedidos. A su vez, Archila (2023) menciona que el uso de metodologías de clasificación

como el ABC optimiza los recursos del almacén, contribuyendo a una gestión eficiente. En síntesis, se resalta la importancia de clasificar los productos de acuerdo con su rotación y valor, permitiendo una gestión más eficiente de los artículos de alta demanda.

La figura 4 muestra una clara reducción en la pérdida de ventas por falta de disponibilidad de productos, la cual pasó del 17% al 7% tras la propuesta de un sistema de codificación que facilitó el seguimiento y la reposición oportuna de los productos en inventario. Este hallazgo se relaciona con lo planteado por Musuruana (2022), el cual destacó que la implementación de un sistema de codificación adecuado facilita la previsión de la demanda y previene la pérdida de ventas. Además, Salina (2023) también destaca cómo la mejora en la precisión de los registros de inventario, mediante la codificación adecuada, ayuda a prever la demanda y evitar faltantes de productos. Por otro lado, Capuñay y Collantes (2021) subrayan la importancia de un sistema de codificación para mejorar la eficiencia en el uso de recursos y minimizar el impacto de la falta de productos en el almacén. De esta manera, la codificación no solo mejora la organización interna del inventario, sino también el servicio al cliente, apoyando el objetivo de optimizar el control de costos mediante una mejora en la gestión de almacenes.

Finalmente, la figura 5 ilustra el impacto positivo de la propuesta de un sistema CRM en la satisfacción del cliente. Antes de la intervención, solo el 36% de los clientes estaba satisfecho con el servicio, principalmente debido a la falta de disponibilidad de productos. Después de la propuesta del CRM, el nivel de satisfacción aumentó al 88%, lo que demuestra que una gestión eficiente de la relación con el cliente, combinada con un control adecuado del inventario, mejora significativamente la experiencia del consumidor. Este resultado es consistente con lo mencionado por Rodríguez y Urrutia

(2023), quienes concluyeron que el uso de un CRM no solo mejora la comunicación con el cliente, sino que también optimiza la disponibilidad de productos, lo cual incrementa la lealtad y satisfacción del cliente. Además, Florián et al. (2022) destacan cómo un CRM permite personalizar las ofertas y mejorar la relación con los clientes, lo cual tiene un impacto positivo en la retención. Por su parte, Henao y Muñoz (2016) señalan que una mejor gestión de las relaciones con los clientes mediante CRM mejora significativamente la experiencia del consumidor, incrementando así la fidelización. En síntesis, la implementación de un CRM ha demostrado ser una herramienta clave para transformar la experiencia del cliente, aumentar la satisfacción y generar una ventaja competitiva que se traduce en una mayor retención y lealtad del cliente.

Por otro lado, la viabilidad económica de la propuesta de mejora quedó claramente evidenciada mediante los indicadores financieros analizados. El estudio mostró un Valor Presente Neto (VPN) de S/. 71,308.47, lo que señala que los ahorros derivados de la implementación de las mejoras superan ampliamente la inversión inicial. Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanzó un 43.24%, significativamente superior a la tasa de descuento del 11.76%, confirmando la rentabilidad del proyecto. Estos resultados son consistentes con estudios previos como el de López (2023), quien también observó un impacto positivo en la rentabilidad tras la propuesta de implementar mejoras en la gestión de almacenes. Asimismo, la Relación Beneficio/Costo de 4.19 y un Periodo de Recuperación de solo 0.57 años refuerzan la eficiencia económica de la propuesta, evidenciando que la inversión no solo es recuperable en un corto plazo, sino que también genera beneficios sustanciales a largo plazo, optimizando los recursos y reduciendo los costos operativos de la empresa.

Luego de desarrollar el estudio se efectuó un análisis exhaustivo de las principales

implicancias teóricas, metodológicas y prácticas. En el ámbito teórico, esta investigación refuerza y expande el conocimiento existente sobre el uso de herramientas como el sistema Kardex, la clasificación ABC y el CRM para la optimización de los procesos logísticos. La validación de estas metodologías en el contexto de una editorial demuestra que su aplicación no solo contribuye a la reducción de costos, sino que también mejora la precisión en los registros de inventario y aumenta la satisfacción del cliente. Estos resultados complementan los trabajos previos de Coyle et al. (2018) y Flamarique (2019), proporcionando evidencia empírica adicional sobre la importancia de una gestión eficiente de inventarios en entornos dinámicos y altamente competitivos.

Desde una perspectiva metodológica, la investigación hizo uso de un diseño preexperimental con medición antes y después de la propuesta de las mejoras, lo que permitió una evaluación precisa de los cambios logrados. Este enfoque cuantitativo, apoyado en técnicas de observación directa y análisis documental, sirvió como una herramienta efectiva para medir el impacto de las intervenciones en la gestión de almacenes. La metodología aplicada establece una base sólida para futuros estudios que busquen analizar el impacto de mejoras operativas en otros sectores, destacando la importancia de utilizar indicadores financieros y operativos para medir el éxito de las propuestas.

En cuanto a las implicancias prácticas, los resultados obtenidos ofrecen una guía clara y replicable para empresas que deseen implementar mejoras en sus sistemas de almacenamiento y control de inventarios. La reducción significativa de inconsistencias en el inventario, la mejora en el cumplimiento de pedidos y el aumento en la satisfacción del cliente muestran cómo estas herramientas pueden ser adoptadas por organizaciones de diferentes sectores para mejorar la eficiencia operativa y optimizar recursos. Además,

el análisis económico demuestra que estas mejoras no solo son viables, sino también altamente rentables, lo que refuerza su aplicabilidad en otros contextos empresariales donde el control de costos y la mejora de la productividad son críticos.

Finalmente, esta tesis aportó significativamente tanto al cuerpo teórico de la gestión de almacenes como a las prácticas operativas de la editorial en Lima. Validó herramientas como el sistema Kardex, la clasificación ABC y el CRM, demostrando su eficacia y proporcionando un modelo replicable para optimizar procesos y reducir costos en diversas industrias.

A pesar de los aportes significativos, la investigación presenta algunas limitaciones. En primer lugar, el estudio se realizó en una única empresa, lo que puede limitar la generalización de los resultados a otras industrias o tipos de organizaciones. Además, la propuesta de las mejoras se evaluó en un periodo relativamente corto, lo que no permite observar los efectos a largo plazo de estas intervenciones.

Otra limitación está relacionada con el diseño preexperimental utilizado, ya que la ausencia de un grupo de control impide una comparación más robusta que podría fortalecer las conclusiones. Finalmente, se identificaron desafíos relacionados con la resistencia al cambio del personal en la etapa de aplicación de las herramientas, lo que pudo haber influido en la velocidad y eficacia de la adopción de las mejoras.

En conjunto, estas limitaciones resaltan la necesidad de interpretar los hallazgos con cautela y sugieren direcciones para futuras investigaciones. Próximos estudios podrían investigar la posibilidad de generalizar los resultados, analizar la durabilidad de las mejoras a lo largo del tiempo y evaluar cómo la aplicación de nuevas metodologías podría influir en la gestión de almacenes.

4.2. Conclusiones

Se concluye que la gestión de almacén, marcada por inconsistencias en los inventarios y falta de control de stock, impactaba en los costos operativos de la editorial. La falta de un sistema adecuado de clasificación y rotación generaba exceso de inventario y desabastecimientos, aumentando los costos por compras urgentes y almacenamiento innecesario. Además, la mala previsión de demanda resultaba en pérdidas de ventas por falta de stock. La gestión ineficiente de clientes y pedidos afectaba la satisfacción del cliente y los ingresos. Este diagnóstico identificó áreas clave para la reducción de costos en la editorial.

Se propusieron cuatro herramientas clave de mejora, las cuales fueron: el sistema Kardex, la clasificación ABC, la codificación de productos y el CRM. Estas herramientas generaron resultados significativos, destacándose la reducción de las inconsistencias en los registros de inventario a un -1%, el aumento en la eficiencia de los pedidos entregados a tiempo en un 89%, y la mejora en la satisfacción del cliente, que incrementó en un 88%.

Se evaluó la propuesta de aplicación mediante los indicadores financieros VAN, TIR y Relación Beneficio/Costo, obteniéndose valores de S/. 71,308.47, 43.24%, y 4.19 respectivamente. Estos resultados evidencian que la propuesta es no solo factible, sino altamente rentable. La inversión inicial fue recuperada en un corto periodo de 0.57 años, lo que valida que las mejoras generan un retorno significativo y sostenible, optimizando los costos operativos de la empresa a largo plazo.

El análisis económico evidenció la rentabilidad de la propuesta de mejora en la gestión de almacenes, con un ahorro anual proyectado de S/ 30,000. Esta cifra incluyó una significativa reducción en los costos operativos y una disminución de S/ 5,000 en

pérdidas por ventas no realizadas, atribuida a una optimizada disponibilidad de inventario.

El estudio aporta un modelo replicable para optimizar la gestión de almacenes en otras empresas, validando la eficacia de las herramientas implementadas y su impacto positivo en la reducción de costos y mejora operativa.

REFERENCIAS

Acevedo, C., Jáuregui, M., Quiroz, J., y Ahad. A. (2024). Optimizando la gestión de almacenes en empresas comerciales de calzado: un estudio de caso sobre Lean-

- BPM", *SSRG International Journal of Mechanical Engineering*, 11 (1), 16-27.-
<https://doi.org/10.14445/23488360/IJME-V11I1P102>
- Acosta, R., Resendiz, A., y Limón, C. (2019). Análisis de la cadena de suministro pro clasificación ABC: el caso de una empresa mexicana. *Revista Academia y Negocios*. 4 (2), 83-94.
<https://www.redalyc.org/journal/5608/560859050001/html/>
- Aguilar, J. (2022). *Propuesta de mejora en la gestión de almacenes e inventarios para la reducción de costos logísticos en la ferretería Faicham EIRL* [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte] Repositorio UPN-Institucional
https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/32439/TESIS%20COMPLETA_Juan%20Carlos%20Aguilar_PDF_TOTAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alean, D., Pedrozo, E., y Martínez, J. (2024). Impacto de la gestión de inventarios en la eficiencia operativa y reducción de costos de materia prima en el restaurante la corte casa de carnes [Tesis de grado, Universidad Cooperativa de Colombia] Repositorio UCC-Institucional
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/13214182-695d-4a73-9b06-252c768b38cf/content>
- Archilla, E. (2023). Diseño de investigación de la administración y gestión del inventario para la reducción de costos de almacenaje y obsolescencia de una comercializadora de útiles escolares y de oficina ubicada en san pedro Sacatepéquez, Guatemala [Tesis de grado, Universidad de San Carlos de Guatemala] Repositorio USAC-Institucional
<http://www.repositorio.usac.edu.gt/19135/1/Elisa%20Rosibel%20Archila%20To cay.pdf>
- Artero, A. (2022). ¿Qué es el costo de almacenamiento? *Economía y Empresa*.
<https://www.ineaf.es/tribuna/que-es-el-costodealmacenamiento-en-inventarios/>
- Barreto, A. (2022). Optimización de espacio y almacenaje en g4s implementando un análisis comparativo del método ABC [Tesis de grado, Tecnológico de Antioquía

- Institución Universitaria] Repositorio TDEA- Institucional
<https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/4995/9.%20OPTIMIZACION%20ESPACIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bermudez, S., y Campos, D. (2022). *Gestión de almacenes para reducir los costos en el almacén en una empresa de comercialización de productos agrícola, Chimbote 2022* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo] Repositorio UCV-Institucional
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107351/Bermudez_ISJ-Campos_CDY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bernal, J. (2020). ¿Cómo optimizar su comercio ferretero con un código de inventario eficiente? *Fierros*. <https://www.fierros.com.co/es/noticias/codificacion-de-inventario-una-herramienta-para-ser-eficiente>
- Berrones, L. (2020). Costos operativos en el transporte de mercancías por carretera: El caso de los sistemas de construcción ligera en México. *Dirección y Organización*, 73, 5-17. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i73.589>
- Calzado, D., Rodríguez, G., Bello, S., & Brocat, I. (2023). La gestión logística en el desarrollo de una Red de Almacenes. *Ciencias Holguín*, 29(1). <https://www.redalyc.org/journal/1815/181574471005/html/>
- Calzado-Mesa, Z. (2022). Proyecto de codificación industrial en la gestión de inventarios. *Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín*, 28(3), 1-10. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181572159007>
- Capuñay, J., y Collantes, E. (2021). *Gestión de la cadena de suministro para la reducción de costos en la empresa despensa peruana S.A Chiclayo* [Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán] Repositorio USS-Institucional
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7904/Capuñay%20Wan%2c%20José%20%26%20Collantes%20Aldeán%2c%20Elvis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Celis, M. (2020). *Propuesta de un plan de mejoramiento en el almacenamiento de insumos de la empresa Prosegur de Colombia sucursal Cali* [Tesis de pregrado,

Universidad Antonio Nariño]. Repositorio institucional

- Chicaiza, C. (2022). El método de inventario ABC y su influencia en la rentabilidad de almacenes Electro Omega, ciudad de Orellana, periodo 2018. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Chimborazo] Repositorio UNACH-Institucional. [http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/9226/1/Chicaiza%20LLangari,%20C.\(2022\)%20El%20metodo%20de%20inventario%20ABC%20y%20su%20influencia%20en%20la%20rentabilidad%20de%20Almacenes%20Electro%20Omega,%20Orellna,%202018..pdf](http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/9226/1/Chicaiza%20LLangari,%20C.(2022)%20El%20metodo%20de%20inventario%20ABC%20y%20su%20influencia%20en%20la%20rentabilidad%20de%20Almacenes%20Electro%20Omega,%20Orellna,%202018..pdf)
- Coyle, J. J., Langley, C. J., Novack, R. A., & Gibson, B. J. (2018). *Administración de la cadena de suministro: Una perspectiva logística* (10ª ed.). Cengage Learning.
- Cruz, L., Flores, M., y Aguilar, P. (2023). Gestión de almacenes y productividad en empresas del Valle Jequetepeque durante el período pandémico. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(Edición Especial 10), 1518-1526. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.39>
- Cuasapaz, A. (2024). Gestión de inventarios y logística de aprisionamiento en la venta de agroquímicos Agro Visión [Tesis de grado, Universidad Politécnica Estatal del Carchi] Repositorio UPEC-Institucional <http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/2450/1/159-%20CUSAPAZ%20GUIZ%20ANGIE%20MILENA.pdf>
- Flores, L., y Blanco, J. (2021). Determinación de costos operativos y su incidencia en la rentabilidad económica y financiera de las empresas de transportes urbano de pasajeros de la ciudad de Puno – Perú. *Actualidad Contable Faces*. 24 (43), 76-92. <https://doi.org/10.53766/ACCON/2021.43.04>
- Florián, R., Pérez, R., & Valle, B. (2022). Implementación de un sistema CRM en una Pyme. *Gestión de Operaciones Industriales*, 1 (1), 73-82. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/RINGIND/article/view/4463>
- Galiana, J. (2022). Método de clasificación ABC: qué es y cómo optimizar el inventario. *Material Handling*. <https://blog.toyota-forklifts.es/clasificacion-abc-para->

optimizar-flujos-inventario

Guillén, J., Abarca, R., y Vite, J. (2023). Herramientas de mejora más utilizadas en la gestión de almacenes: una revisión sistemática entre los años 2012 al 2022. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 16(1).
<https://doi.org/10.15332/24631140.8816>

Hernández, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002&lng=es&tlng=es.

Hernández, S. (2024) *Análisis y propuesta de mejoras en la Gestión de Almacenes y Control de Materiales en una Empresa de Maquinaria Industrial: Implementación de Mejora Continua mediante la Metodología 5S*. [Tesis de pregrado, Universitat Politècnica De València]. Repositorio institucional.

Insaurralde, N. (2023). La gestión en relación al cliente (CRM) como estrategia de negocio en la ciudad de Pilar, Paraguay. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7 (3). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6590

Islas, J. (2020). 9 beneficios del control de inventarios con kardex. *Net Cloud*.
<https://blog.next-cloud.mx/2020/03/31/9-beneficios-del-control-de-inventarios-con-kardex/>

Lara, C., y Lung, A. (2020). *Trabajo de mejora del almacén en una empresa comercializadora de equipos industriales: APTEIN S.A.C.* [Tesis de pregrado, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional ULima.
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/11658/Lara_Tiravanti_Claudia_Verónica.pdf?isAllowed=y&sequence=1

- Londoño, J. (2020). Toma de decisiones basada en la productividad en Pymes manufactureras: aproximación desde la Lógica Difusa. *Revista CEA*, 6(12), 181-207. <https://doi.org/10.22430/24223182.1507>
- López, M., Padilla, D., Paradela, L., y Rodríguez, G. (2019). Diseño de una metodología para la estandarización de los sistemas de codificación y clasificación de productos en empresas cubanas, 2019. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15 (28). <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500005/html/>
- López, V. (2023). *Propuesta de mejora en la gestión de almacenes para reducir los costos operativos de una empresa de servicios generales, Trujillo - 2023* [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte] Repositorio UPN-Institucional https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/37200/TESIS_VICTOR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lozada, J. (2014). Investigación aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria. *CienciAmérica*, 3 (1), 47-50. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749>
- Marks, D. (2020). Observación directa. *Definiciones*. <https://doi.org/10.4135/9781412950534.n3051>
- Martins, R., Pereira, M., Ferreira, L., y Sá, J., y Silva, F. (2020). Mejora de la logística de las operaciones de almacén en una fábrica de tapones de corcho. *Procedia Manufacturing*, 51. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.10.240>
- Medina, W. (2023). Beneficios de los almacenes modernos: Un salto hacia el futuro de la logística. *Blog emprendedor*. <https://uma.edu.pe/beneficios-de-los-almacenes-modernos-un-salto-hacia-el-futuro-de-la-logistica/>
- Morgan, H. (2022). Realización de un análisis cualitativo de documentos. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>

- Musuruana, M. (2022). *Análisis y diseño de la estrategia de costos del Departamento de Almacén y Logística* [Tesis de grado, Universidad Siglo 21] Repositorio US21-Institucional
<https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/26550/TFG%20-%20Musuruana%20Matias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ortiz, M., García, M., Paladines, M., Rodríguez, R., y Murcia, L (2018). Gestión de inventarios, almacenes y aprovisionamientos. UNAD
- Ortiz, S., y Paredes, A. (2021). Evaluación sistémica de la implementación de un sistema de gestión de almacenes (WMS). *Revista UIS Ingenierías*, 20 (4), 145-160.
<https://doi.org/10.18273/revuin.v20n4-2021012>
- Ramírez, I. (2021). *Propuesta de mejora del sistema de almacenamiento en la empresa G4S de Medellín*. [Tesis de grado, Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria]. Repositorio Institucional.
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-6.
<https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Rodríguez, M., & Urritia, A. (2023). Improvement proposal to reduce production costs through the implementation of a quality management system in Induamerica SL company. *LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology*, 17-21. <https://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2023.1.1.1132>
- Rosales, J. N. (2020). *Aplicación de la gestión de almacenes para mejorar la productividad del almacén de Agroviet Market S. A., Lurín, 2020* [tesis de grado, Universidad César Vallejo, Perú].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/53320/Rosales_BJNSD.pdf?sequence=8
- Saavedra, J. (2021). Costos de almacenamiento en la empresa agroindustrial Santa María S.A..C – Lima 2020 [Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán] Repositorio

USS-Institucional.

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7718/Saavedra%20Távora%2C%20José%20Luis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salinas, J. (2012). Cadena de abastecimiento, factores que afectan la competitividad en las MIPYMES. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad la Salle*, 10(38), 207-219. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34224543014>

Soto, H. (2021). *Gestión de almacenes para incrementar la productividad del área de despachos de una empresa de telecomunicaciones, Surco, 2020* [tesis de grado, Universidad César Vallejo, Perú] Repositorio Institucional UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/69274/Felipe_SHC_SD.pdf?sequence=1

Gawande, S., Agrawal, R., Ingole, R., Akotkar, P. y Shahade, A. (2023). Revisión del sistema de gestión de almacenes. *Revista internacional de investigación avanzada en ciencia, comunicación y tecnología*. 1 (8). <https://doi.org/10.48175/ijarsct-9541>

Flamarique, S. (2019). *Manual de gestión de almacenes*. Marge Books. https://books.google.com.pe/books?id=P7SPDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=one

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Método
<p>¿Cuál es el impacto de la propuesta de mejora en la gestión de almacén sobre la reducción de costos en una editorial, Lima - 2024?</p>	<p>Determinar el impacto de la propuesta de mejora en la gestión de almacén sobre los costos en una editorial, Lima – 2024.</p>	<p>La propuesta de mejora en la gestión de almacenes reduce los costos en una editorial, Lima – 2024.</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>Gestión de almacenes</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema Kardex - Codificación - ABC - Software CRM <p>Variable dependiente</p> <p>Costos</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos operativos - Costos de suministros físicos - Costos de almacenaje 	<p>Tipo de investigación:</p> <p>Aplicada</p> <p>Diseño:</p> <p>Preexperimental</p> <p>Enfoque:</p> <p>Cuantitativo</p> <p>Población:</p> <p>Los reportes mensuales de los costos que maneja la editorial</p> <p>Técnica e instrumento:</p> <p>Observación directa</p> <p>Análisis documental</p>
	<p>Objetivos específicos</p>			
	<p>Diagnosticar la situación inicial de los costos de una editorial, Lima – 2024.</p> <p>Elaborar la propuesta de mejora en la gestión de almacenes para una editorial, Lima-2024.</p> <p>Analizar la viabilidad económica de la propuesta de mejora en la editorial, Lima-2024.</p> <p>Evaluar la situación final de la propuesta de mejora de una editorial, Lima – 2024.</p>			



Anexo 2: Sistema ABC

COLECCIÓN	STOCK TOTAL	COSTO UNITARIO	VALOR DE INVENTARIO	PORCENTAJE ACUMULADO	CATEGORÍA ABC
JURASSIC WORLD	45100	10	451000	11.89	A
STAR WARS REBELS	29299	15	439485	23.43	A
MR 2018	19934	8	159472	27.68	A
CONDORITO N° 1	16200	5	81000	29.82	A
BEN 10	16140	8	129120	33.22	A
GOD OF WAR	7900	8	63200	34.89	A
CLUB UNIVERSITARIO U	6880	8	55040	36.34	A
CONDORITO N° 2	5713	8	45704	37.54	A
GOOD OF WAR RAGNAROK	5480	8	43840	38.7	A
UEFA CHAMPIONS LEAGUE 2019-2020	2748	8	21984	39.28	A
STAMPER MUNDIALISTAS 2018	2381	5	11905	39.28	A
CENTENARIO U 2024	4732	15	70980	39.59	A
VIRUS DECK BOX	3653	5	18265	41.47	A
DIXIT DISNEY	6931	15	103965	44.69	A
MARVER CHAMPIONS THOR	7837	15	117405	47.78	A
MARVER CHAMPIONS VENOM	3033	15	45495	48.98	A
DOBBLE WATERPROOF	6373	10	63730	50.66	A
DIARIO DE GREG 10 (TD)	7924	15	118860	53.8	A
PERFECTOS MENTISOSOS 2	5468	10	54680	55.24	A
CULPA NUESTRA	2705	10	27050	55.95	A
DIVERSION LEGENDARIA	4599	15	68985	57.77	A
PACK NIEVE MAGICA	4222	5	21110	58.33	A
ARI17369167-PACK SLIME FRUTTY	4897	8	39176	59.36	A
PACK WATER SAND ARENA MAGICA	2537	5	20296	59.9	A
PELOTA PVC MICKEY TYE DIE	4163	5	20815	60.45	A
PELOTA PVC MINNIE TYE	6851	8	54808	61.89	A
PELOTA IRON MAN PORTRAIT	4046	15	60690	63.49	A
RECREATIVA FROZEN 2 ANA	4496	5	22480	64.08	A
PELOTAS SALTARINAS TRENDY	2099	5	22480	64.36	A
PELOTA HULK PORTRAIT	4008	5	10495	64.89	A
PELOTA GOKU Y FREEZER	2755	8	20040	65.47	A
RECREATIVA HINCHA PERUANO	2797	8	22040	66.06	A
PELOTA GOKU Y CHAMPA	2659	10	22376	66.76	A
PELOTA GOKU Y VEGETA	5219	5	26590	67.45	A
PELOTA SPIDERMAN SUBIDA	2423	5	26095	67.77	A
PELOTA SPIDERMAN THWIP	5337	8	12115	68.9	A

VINIBALL TUTTI FRUTI	4745	15	42696	70.77	B
PELOTA SPIDERMAN RETRATO	6735	5	71175	71.66	B
WARS HEREDERO DE LOS JEDI (NOVELA).	2544	8	33675	72.2	B
ACTIVIDADES. CLASICOS.	2714	10	20352	72.91	B
MY LITTLE PONY. SOY RAINBOW DASH.	4992	10	27140	74.89	B
STAR WARS COSECHA ROJA (NOVELA).	2151	10	42920	75.52	B
MILO EL BOMBERO	4723	15	32265	76.68	B
MY LITTLE PONY - SOY APPLEJACK	5531	5	23615	77.72	B
MEGA ACTIVIDADES. RED	4930	8	44248	78.99	B
MEGA ACTIVIDADES. FROZEN 2	3207	8	39440	79.58	B
ELEMENTOS. MULTICOLOR.	2802	15	48105	80.13	B
LIBRO PARA COLOREAR. EL MAR	4105	8	22416	80.91	B
COMPAS 7. LOS COMPAS VS HACKERS.	5942	5	20525	81.59	B
DECORA, RECORTA, Y JUEGA. LA SIRENITA	5191	5	2971	81.91	B
BLUE LOCK Nº 06	2430	5	25955	83.54	B
BLUE LOCK Nº 12	6187	5	12150	85.3	B
BARBIE. SUENA, IMAGINA, SÉ TÚ	4446	10	61870	85.92	B
BLUE LOCK Nº 07	4659	15	66690	87.34	B
LA GRANJA DE ZENÓN. PEQUEÑOS ARTISTAS.	3589	5	23295	88.64	B
LA GRANJA DE ZENÓN. PINTA CON AGUA.	4956	15	53835	90.5	B
LA GRANJA DE ZENÓN. ACTIVIDADES DIVERTIDAS.	4681	10	49560	92.94	C
LA GRANJA DE ZENÓN. INVASIÓN EN LA GRANJA.	6180	15	70215	93.84	C
GRAVITY FALLS. ¡NO COLOREES ESTE LIBRO!	4251	8	92700	95.19	C
GRAVITY FALLS. LIBRO DE ARTE Y MISTERIOS.	6420	8	34008	96.64	C
EL ESCONDITE DE LOS COMPAS.	6870	8	51360	97.04	C
FROZEN 2. EL BOSQUE ENCANTADO.	3071	5	54960	98.47	C
COMPAS 5. LOS COMPAS PERDIDOS EN EL ESPACIO.	6735	8	15355	98.52	C
DISNEY BABY	7251	8	53880	100	C

Anexo 3: Kardex y sistema de codificación

2-May

Item	Año	CODIGO DEL PROVEEDOR	C	Colecciones Licenciadas	Autor	Productos	Productos	Presentación
1	2024	N/A	-	PATRON	DEFINIR	DEFINIR	0	Unid.
2	2024	N/A	3040401	LA GRANJA DE ZENON	BERLIN	PAQUETES	1486	Unid.
3	2024	N/A	3040402	LA GRANJA DE ZENON	BERLIN	ALBUM	6983	Unid.
4	2024	N/A	1020203	LA GRANJA DE ZENON	BERLIN	ALBUM T.D	182	Unid.
5	2024	N/A	2030304	LA GRANJA DE ZENON	BERLIN	POSTER	1516	Unid.
6	2024	N/A	3030305	LA GRANJA DE ZENON	BERLIN	MASCARAS RECORTABLE	2502	Unid.
7	2024	N/A	1020206	LA GRANJA DE ZENON	BERLIN	AFICHES	1016	Unid.
8	2024	N/A	1020207	LA GRANJA DE ZENON	MISSI	SET JUGUETE	12	Unid.
8	2024	N/A	1030308	CENTENARIO U 2024	PANINI	PAQUETES	2387	Unid.
9	2024	N/A	1010109	CENTENARIO U 2024	PANINI	ALBUM	1243	Unid.
4	2024	N/A	2030310	CENTENARIO U 2024	PANINI	ALBUM T.D	349	Unid.
5	2024	N/A	1040411	DINO RECORDS NAT GEO	BERLIN	PAQUETES	0	Unid.
6	2024	N/A	2020212	DINO RECORDS NAT GEO	BERLIN	ALBUM	9559	Unid.
7	2024	N/A	2030313	DINO RECORDS NAT GEO	BERLIN	ALBUM CON SELLO	0	Unid.
8	2024	N/A	2020214	DINO RECORDS NAT GEO	BERLIN	ALBUM T.D	464	Unid.
9	2024	N/A	2030315	DINO RECORDS NAT GEO	BERLIN	POSTER	10	Unid.
7	2024	N/A	3030316	DINO RECORDS NAT GEO	BERLIN	AFICHES	2091	Unid.
8	2024	N/A	2010117	DINO RECORDS NAT GEO	BERLIN	AFICHES GRANDES	0	Unid.
9	2024	N/A	3040418	DINO RECORDS NAT GEO	BERLIN	RECORTABLES	986	Unid.
10	2024	N/A	1010119	DINO RECORDS NAT GEO	BERLIN	SERIE COMPLETAS	0	Unid.
10	2024	N/A	1040420	HELLO KITTY	PANINI	PAQUETES	45	Unid.
11	2024	N/A	3020221	HELLO KITTY	PANINI	ALBUM TB	29	Unid.
12	2024	N/A	1010122	HELLO KITTY	PANINI	ALBUM T.D	0	Unid.
12	2024	N/A	3020223	COLECCIONADORES PARA CARTAS	ARTESCO	COLECCIONADORES	19971	Unid.
13	2024	N/A	3010124	COPA LIBERTADORES 2024	PANINI	PAQUETES	408	Unid.
14	2024	N/A	3040425	COPA LIBERTADORES 2024	PANINI	ALBUM TB	392	Unid.
15	2024	N/A	2020226	COPA LIBERTADORES 2024	PANINI	ALBUM TD	208	Unid.
16	2024	N/A	2010127	EUROCOPA 2024	BERLIN	PAQUETES	0	Unid.
17	2024	N/A	1010128	EUROCOPA 2024	BERLIN	ALBUM TB	3708	Unid.
18	2024	N/A	2030329	EUROCOPA 2024	BERLIN	ALBUM TD	7	Unid.
19	2024	N/A	1020230	EUROCOPA 2024	BERLIN	AFICHES	1779	Unid.
9	2024	N/A	1020231	EUROCOPA 2024	BERLIN	AFICHES GRANDES	200	Unid.
10	2024	N/A	2020232	SERIE COMPLETA DE EUROCOPA 2024	BERLIN	SERIE COMPLETA	19	Unid.
11	2024	N/A	3040433	PACK ALBUM + SERIE COMPLETA BVB BORUSSIA DORTUMND	BERLIN	PACK ALBUM	49	Unid.
12	2024	N/A	1020234	PACK ALBUM + SERIE COMPLETA FC BAYERN MUNCHEN OFICIAL	BERLIN	PACK ALBUM	48	Unid.

Item	Año	CODIGO DEL PROVEEDOR	C	Colecciones Licenciadas	Autor	Productos	Productos	Presentación
13	2024	N/A	3010124	COPA LIBERTADORES 2024	PANINI	PAQUETES	408	Unid.
14	2024	N/A	3040425	COPA LIBERTADORES 2024	PANINI	ALBUM TB	392	Unid.
15	2024	N/A	2020226	COPA LIBERTADORES 2024	PANINI	ALBUM TD	208	Unid.
16	2024	N/A	2010127	EUROCOPA 2024	BERLIN	PAQUETES	0	Unid.
17	2024	N/A	1010128	EUROCOPA 2024	BERLIN	ALBUM TB	3708	Unid.
18	2024	N/A	2030329	EUROCOPA 2024	BERLIN	ALBUM TD	7	Unid.
19	2024	N/A	1020230	EUROCOPA 2024	BERLIN	AFICHES	1779	Unid.
9	2024	N/A	1020231	EUROCOPA 2024	BERLIN	AFICHES GRANDES	200	Unid.
10	2024	N/A	2020232	SERIE COMPLETA DE EUROCOPA 2024	BERLIN	SERIE COMPLETA	19	Unid.
11	2024	N/A	3040433	PACK ALBUM + SERIE COMPLETA BVB BORUSSIA DORTUMND	BERLIN	PACK ALBUM	49	Unid.
12	2024	N/A	1020234	PACK ALBUM + SERIE COMPLETA FC BAYERN MUNCHEN OFICIAL	BERLIN	PACK ALBUM	48	Unid.
13	2024	N/A	3010135	PACK ALBUM + SERIE COMPLETA FORMULA 1 2023 OFICIAL	BERLIN	PACK ALBUM	13	Unid.
14	2024	N/A	3020236	NBA	PANINI	PAQUETES	57	Unid.
15	2024	N/A	1020237	NBA	PANINI	ALBUM TB	0	Unid.
16	2024	N/A	2010138	COPA AMERICA 2024	PANINI	PAQUETES	0	Unid.
17	2024	N/A	1020239	COPA AMERICA 2024	PANINI	ALBUM TB	6	Unid.
18	2024	N/A	1010140	COPA AMERICA 2024	PANINI	ALBUM TD	1	Unid.
19	2024	N/A	3030341	COPA AMERICA 2024 GOLD	PANINI	ALBUM TD	0	Unid.
19	2024	N/A	3020242	COPA AMERICA 2024	PANINI	SET UPGRADE	180	Unid.
20	2024	N/A	3040443	COPA AMERICA 2024	PANINI	SERIE COMPLETAS	0	Unid.
20	2024	N/A	1020244	FIFA 365 2024	PANINI	PAQUETES	0	Unid.
21	2024	N/A	2010145	FIFA 365 2025	PANINI	ALBUM	0	Unid.
22	2024	N/A	2010146	LOONEY TUNES	PANINI	PAQUETES	0	Unid.
23	2024	N/A	2010147	LOONEY TUNES	PANINI	CARPETAS	0	Unid.
24	2024	N/A	3020248	LOONEY TUNES	PANINI	MINIPOSTER	0	Unid.
25	2024	N/A	1020249	HANNA BARBERA	PANINI	PAQUETES	0	Unid.
26	2024	N/A	1030350	HANNA BARBERA	PANINI	CARPETAS	0	Unid.
27	2024	N/A	1030351	HANNA BARBERA	PANINI	MINIPOSTER	190	Unid.
28	2024	N/A	2010152	JURASSIC PARK 30 AÑOS	BERLIN	PAQUETES	0	Unid.
29	2024	N/A	2010153	JURASSIC PARK 30 AÑOS	BERLIN	ALBUM	5980	Unid.
30	2024	N/A	1030354	JURASSIC PARK 30 AÑOS	BERLIN	ALBUM T.D	354	Unid.
31	2024	N/A	2010155	JURASSIC PARK 30 AÑOS	BERLIN	COLECCIONADORES	1536	Unid.
32	2024	N/A	3010156	JURASSIC PARK 30 AÑOS	BERLIN	AFICHES	0	Unid.
33	2024	N/A	3020236	JURASSIC PARK 30 AÑOS	BERLIN	AFICHES GRANDES	0	Unid.
34	2024	N/A	1020237	JURASSIC PARK 30 AÑOS	BERLIN	POSTER	228	Unid.

Item	Año	CODIGO DEL PROVEEDOR	C	Colecciones Licenciadas	Autor	Productos	Productos	Presentación
34	2024	N/A	1020237	JURASSIC PARK 30 AÑOS	BERLIN	POSTER	228	Unid.
35	2024	N/A	2010138	JURASSIC PARK 30 AÑOS	BERLIN	MASCARAS RECORTABLE	2490	Unid.
36	2024	N/A	1020239	JURASSIC PARK 30 AÑOS	BERLIN	MUÑECO	2	Unid.
37	2024	N/A	1010140	JURASSIC PARK 30 AÑOS	BERLIN	SERIE COMPLETAS	38	Unid.
38	2024	N/A	3030341	SPIDERMAN IN TO SPIDERVERSE	PANINI	PAQUETES	224	Unid.
39	2024	N/A	3020242	SPIDERMAN IN TO SPIDERVERSE	PANINI	ALBUM	130	Unid.
40	2024	N/A	3040443	SPIDERMAN IN TO SPIDERVERSE	PANINI	ALBUM T.D	119	Unid.
41	2024	N/A	1020244	NARUTO SHIPPUDEN VOL 2	PANINI	PAQUETES	0	Unid.
42	2024	N/A	2010145	NARUTO SHIPPUDEN VOL 2	PANINI	ALBUM	0	Unid.
43	2024	N/A	2010146	NARUTO SHIPPUDEN VOL 2	PANINI	ALBUM T.D	0	Unid.
44	2024	N/A	2010147	HOT WHEELS	BERLIN	PAQUETES	915	Unid.
45	2024	N/A	3020248	HOT WHEELS	BERLIN	ALBUM	8737	Unid.
46	2024	N/A	1020249	HOT WHEELS	BERLIN	POSTERS	52	Unid.
47	2024	N/A	1030350	HOT WHEELS	BERLIN	AFICHES	0	Unid.
48	2024	N/A	1030351	HOT WHEELS	BERLIN	MINI POSTER	3278	Unid.
49	2024	N/A	2010152	HOT WHEELS	BERLIN	COLECCIONADORES	6	Unid.
50	2024	N/A	2010153	HOT WHEELS	BERLIN	PACK ALBUM	8	Unid.
51	2024	N/A	1030354	HOT WHEELS	BERLIN	SERIE COMPLETAS	37	Unid.
52	2024	N/A	2010155	SONIC CARDS	BERLIN	PAQUETES	1375	Unid.
53	2024	N/A	3010156	SONIC CARDS	BERLIN	POSTERS	1039	Unid.
54	2024	N/A	3030301	SONIC CARDS	BERLIN	AFICHES	0	Unid.
55	2024	N/A	1020202	SONIC CARDS	BERLIN	MINIPOSTER	3450	Unid.
56	2024	N/A	2040403	SONIC CARDS	BERLIN	COLECCIONADORES	11	Unid.
57	2024	N/A	2010104	SONIC CARDS	BERLIN	CAMPO DE BATALLA	2750	Unid.
58	2024	N/A	1020205	SONIC CARDS	BERLIN	GRATIS COLECCIONADOR	195	Unid.
59	2024	N/A	2010106	SONIC CARDS	BERLIN	SERIE COMPLETAS	0	Unid.
60	2024	N/A	2020207	DRAGON BALL UNIVERSAL	PANINI	PAQUETES	0	Unid.
61	2024	N/A	1030308	DRAGON BALL UNIVERSAL	PANINI	ALBUM TB	33	Unid.
62	2024	N/A	1010109	DRAGON BALL UNIVERSAL	PANINI	ALBUM TD	0	Unid.
63	2024	N/A	1030310	JUSTICE LEAGUE	PANINI	PAQUETES	18	Unid.
64	2024	N/A	3030311	JUSTICE LEAGUE	PANINI	MICAS	1063	Unid.
65	2024	N/A	2010112	JUSTICE LEAGUE	PANINI	CARPETAS	50	Unid.
66	2024	N/A	1030313	JUSTICE LEAGUE	PANINI	AFICHES	50	Unid.
67	2024	N/A	1020214	JUSTICE LEAGUE	PANINI	MINI POSTER	54	Unid.
68	2024	N/A	3040415	JUSTICE LEAGUE	PANINI	CHECK LIST	12	Unid.

Item	Año	CODIGO DEL PROVEEDOR	C	Colecciones Licenciadas	Autor	Productos	Productos	Presentación
68	2024	N/A	3040415	JUSTICE LEAGUE	PANINI	CHECK LIST	12	Unid.
69	2024	N/A	1020216	TRANSFORMERS CARDS	BERLIN	PAQUETES	91	Unid.
70	2024	N/A	2030317	TRANSFORMERS CARDS	BERLIN	POSTER	1631	Unid.
71	2024	N/A	1040418	TRANSFORMERS CARDS	BERLIN	AFICHES	246	Unid.
72	2024	N/A	3010119	TRANSFORMERS CARDS	BERLIN	SERIE COMPLETAS	0	Unid.
73	2024	N/A	1040420	COPA LIBERTADORES	PANINI	PAQUETES	14	Unid.
74	2024	N/A	3040421	COPA LIBERTADORES	PANINI	ALBUM	62	Unid.
75	2024	N/A	1010122	COPA LIBERTADORES	PANINI	ALBUM TD	0	Unid.
76	2024	N/A	1010123	TRANSFORMERS	BERLIN	PAQUETES	0	Unid.
77	2024	N/A	1020224	TRANSFORMERS	BERLIN	ALBUM TB	15078	Unid.
78	2024	N/A	3020201	TRANSFORMERS	BERLIN	ALBUM TD	183	Unid.
79	2024	N/A	1030302	TRANSFORMERS	BERLIN	POSTER	1206	Unid.
80	2024	N/A	2040403	TRANSFORMERS	BERLIN	MINIPOSTER	0	Unid.
81	2024	N/A	2040404	TRANSFORMERS	BERLIN	AFICHES	2878	Unid.
82	2024	N/A	2040405	TRANSFORMERS	BERLIN	MASCARAS RECORTABLE	219	Unid.
83	2024	N/A	2020206	TRANSFORMERS	BERLIN	SERIE COMPLETAS	0	Unid.
84	2024	N/A	1020207	UNIVERSITARIO 2023	BERLIN	PAQUETES	664	Unid.
85	2024	N/A	3040408	UNIVERSITARIO 2023	BERLIN	ALBUM TB	3237	Unid.
86	2024	N/A	2010109	UNIVERSITARIO 2023	BERLIN	ALBUM TD	0	Unid.
87	2024	N/A	3010110	UNIVERSITARIO 2023	BERLIN	POSTER	0	Unid.
88	2024	N/A	3010111	UNIVERSITARIO 2023	BERLIN	MINIPOSTER	94	Unid.
89	2024	N/A	1020212	UNIVERSITARIO 2023	BERLIN	AFICHES	0	Unid.
90	2024	N/A	1113096	UNIVERSITARIO 2023	BERLIN	SERIE COMPLETAS	277	Unid.
91	2024	N/A	3030311	FIFA WOMEN 2023	PANINI	PAQUETES	0	Unid.
92	2024	N/A	2030317	FIFA WOMEN 2023	PANINI	ALBUM	75	Unid.
93	2024	N/A	1010109	FIFA WOMEN 2023	PANINI	ALBUM TD	0	Unid.
94	2024	N/A	1101087	POWER RANGERS	BERLIN	PAQUETES	14	Unid.
95	2024	N/A	1201135	POWER RANGERS	BERLIN	ALBUM TB	9260	Unid.
96	2024	N/A	1201136	POWER RANGERS	BERLIN	ALBUM TD	442	Unid.
97	2024	N/A	1113130	POWER RANGERS	BERLIN	POSTER	620	Unid.
98	2024	N/A	1114091	POWER RANGERS	BERLIN	MINIPOSTER	2246	Unid.

Item	Año	CODIGO DEL PROVEEDOR	C	Colecciones Licenciadas	Autor	Productos	Productos	Presentación
98	2024	N/A	1114091	POWER RANGERS	BERLIN	MINI POSTER	2246	Unid.
99	2024	N/A	1112229	POWER RANGERS	BERLIN	AFICHES	601	Unid.
100	2024	N/A	1248005	POWER RANGERS	BERLIN	SERIES COMPLETAS	3	Unid.
101	2024	N/A	1101095	PEPPA PIG	BERLIN	PAQUETES	9	Unid.
102	2024	N/A	1201133	PEPPA PIG	BERLIN	ALBUM TB	9011	Unid.
103	2023	N/A	1113128	PEPPA PIG	BERLIN	POSTER	0	Unid.
104	2023	N/A	1114089	PEPPA PIG	BERLIN	MINI POSTER	3360	Unid.
105	2023	N/A	1112227	PEPPA PIG	BERLIN	AFICHES	0	Unid.
106	2023	N/A	1248004	PEPPA PIG	BERLIN	SERIE COMPLETAS	11	Unid.
107	2023	N/A	1103003	DRAGON BALL SUPER COMPLETO	BERLIN	PAQUETES	71	Unid.
108	2023	N/A	1113096	DRAGON BALL SUPER COMPLETO	BERLIN	POSTER	392	Unid.
109	2023	N/A	1112218	DRAGON BALL SUPER COMPLETO	BERLIN	AFICHES	610	Unid.
110	2023	N/A	1223017	SPIDERMAN	PANINI	PAQUETES	0	Unid.
111	2023	N/A	1201129	SPIDERMAN	PANINI	ALBUM TB	553	Unid.
112	2023	N/A	1201130	SPIDERMAN	PANINI	ALBUM TD	31	Unid.
113	2023	N/A	NO EXISTE	SPIDERMAN	PANINI	AFICHES CHICOS	0	Unid.
114	2022	N/A	1101092	GOD OF WAR RAGNAROK	BERLIN	PAQUETES	3	Unid.
115	2022	N/A	1201127	GOD OF WAR RAGNAROK	BERLIN	ALBUM TB	7019	Unid.
116	2022	N/A	1201128	GOD OF WAR RAGNAROK	BERLIN	ALBUM TD	257	Unid.
117	2022	N/A	1113116	GOD OF WAR RAGNAROK	BERLIN	POSTER	3211	Unid.
118	2022	N/A	1112180	GOD OF WAR RAGNAROK	BERLIN	AFICHES CHICOS	90	Unid.
119	2022	N/A	1101090	BEN 10	BERLIN	PAQUETES	10	Unid.
120	2022	N/A	1201125	BEN 10	BERLIN	ALBUM TB	1243	Unid.
121	2022	N/A	1113113	BEN 10	BERLIN	POSTER	119	Unid.
122	2022	N/A	1114076	BEN 10	BERLIN	MINIPOSTER	9087	Unid.
123	2022	N/A	1112209	BEN 10	BERLIN	AFICHES CHICOS	0	Unid.
124	2022	N/A	SC	BEN 10	BERLIN	SERIES COMPLETAS	6	Unid.
125	2022	N/A	1101088	CARTOON NETWORK JAJAJA	BERLIN	PAQUETES	3	Unid.
126	2022	N/A	1201123	CARTOON NETWORK JAJAJA	BERLIN	ALBUM TB	4220	Unid.
127	2022	N/A	1113111	CARTOON NETWORK JAJAJA	BERLIN	POSTER	261	Unid.
128	2022	N/A	1209041	CARTOON NETWORK JAJAJA	BERLIN	RECORTABLES	9047	Unid.
129	2022	N/A	1112207	CARTOON NETWORK JAJAJA	BERLIN	AFICHES CHICOS	0	Unid.