



FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE CONTABILIDAD & FINANZAS

“LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICO Y LA MEJORA DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA DISTRIBUIDORA "DALVY EIRL" EN TRUJILLO, 2015.”

Tesis para optar el título profesional de:

Contadora Público

Autores:

Lesly Evelyn Varas Ortecho
Marilyn Darsy Gonzales García

Asesor:

Mg. CPC Rossana Cancino Olivera

Trujillo – Perú
2017

APROBACIÓN DE LA TESIS

El(La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el(la) Bachiller **Lesly Evelyn Varas Ortecho, y Marilyn Darsy Gonzales García**, denominada:

**“LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO LOGISTICO Y LA MEJORA DE LA
SITUACION ECONOMICA DE LA DISTRIBUIDORA "DALVY EIRL" EN
TRUJILLO, 2015.”**

Mg. CPC. Rossana Cancino Olivera
ASESOR

CPC. Carola Salazar Rebaza
JURADO
PRESIDENTE

CPC. Leoncio Esquivel Pérez
JURADO

Ing. Carlos Julca Castillo
JURADO

DEDICATORIA

A Dios, quien está con nosotras en cada instante, cuidándonos y dándonos fortaleza para seguir adelante

A nuestros padres por confiar en nosotras, por enseñarnos valores para la vida, por la fortaleza para vencer toda adversidad, por ser guías de nuestras vidas, y motivarnos para seguir adelante.

A mis familiares y amistades por todo su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A las autoridades de nuestra Universidad por la oportunidad y la atención que se nos dio en todo el recorrido de nuestra carrera y de manera especial a nuestros queridos profesores.

A Josue Vidal Santillan, gerente de la Empresa "DALVY" E.I.R.L, por la información brindada

A nuestro asesor de Tesis C.P.C Rossana Cancino Olivera por la paciencia, por el apoyo brindado y la orientación en la realización de la Tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Realidad problemática	1
1.2. Formulación del problema.....	3
1.3. Justificación.....	3
1.4. Limitaciones	3
1.5. Objetivos	4
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	4
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	4
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. Antecedentes	5
2.2. Bases Teóricas	8
2.2.1. <i>Organización</i>	8
2.2.2. <i>PROCESO</i>	8
2.2.3. <i>LOGÍSTICA</i>	10
2.2.4. <i>INVENTARIO</i>	11
2.2.4.1. <i>DEFINICION</i>	11
2.2.4.2. <i>TIPOS DE INVENTARIO</i>	12
2.2.4.3. <i>TECNICAS PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS</i>	13
2.2.5. <i>SITUACION ECONOMICA</i>	14
2.2.6. <i>LA RENTABILIDAD</i>	15
2.2.6.1. <i>DEFINICIÓN</i>	15
2.2.6.2. <i>LA RENTABILIDAD ECONOMICA</i>	16
2.2.6.3. <i>RATIOS</i>	16
2.3. Definición de términos básicos	18
3. HIPÓTESIS	21
3.1. Formulación de la hipótesis	21
3.2. Operacionalización de variables	21

4.	MATERIALES Y MÉTODOS	22
4.1.	Tipo de diseño de investigación.....	22
4.2.	Material de estudio.....	22
	4.2.1. <i>Unidad de estudio.</i>	22
	4.2.2. <i>Población.</i>	22
	<i>Información contable y logística, de la empresa Distribuidora Dalvy EIRL</i>	22
	4.2.3. <i>Muestra</i>	22
4.3.	Métodos	22
	4.3.1. <i>Técnicas de recolección de datos y análisis de datos</i>	22
	4.3.2. <i>Procedimientos</i>	23
5.	DESARROLLO	24
5.1.	PRESENTACION DE LA EMPRESA.....	24
	5.1.1. <i>RESEÑA HISTORICA</i>	24
	5.1.2. <i>MISION</i>	24
	5.1.3. <i>VISION</i>	24
	5.1.4. <i>PRINCIPIOS</i>	24
	5.1.5. <i>VALORES</i>	25
	5.1.6. <i>ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA</i>	26
	5.1.7. <i>MATRIZ FODA</i>	28
5.2.	Diagnóstico del Proceso Logístico y análisis de la Situación Económica de la Distribuidora “ DALVY EIRL”, definiendo Indicadores de Medición	28
	5.2.1. <i>PROCESOS LOGISTICOS</i>	29
	5.2.1.1. <i>COMPRAS</i>	30
	5.2.1.2. <i>RECEPCION</i>	38
	5.2.1.3. <i>ALMACEN</i>	39
	5.2.1.4. <i>INVENTARIOS</i>	42
	5.2.1.5. <i>DESPACHO</i>	46
	5.2.2. <i>SITUACION ECONOMICA</i>	49
5.3.	Diseño del Proceso Logístico para la Distribuidora “ DALVY EIRL” y el Sistema de Información, soportado por un programa hecho con la herramienta Excel.....	52
	5.3.1. <i>MANUAL DE FUNCIONES</i>	53
	5.3.2. <i>FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS</i>	57
	5.3.3. <i>PROCESO LOGISTICO</i>	62
	5.3.4. <i>SISTEMA DE INFORMACION</i>	66
5.4.	Implementar El Nuevo Proceso Logístico de la Distribuidora “DALVY EIRL”.	76
	5.4.1. <i>COMPRAS</i>	76
	5.4.2. <i>ALMACÉN</i>	83
	5.4.3. <i>INVENTARIOS</i>	88
	5.4.4. <i>INVERSION PARA LA IMPLEMENTACIÓN</i>	91
	5.4.5. <i>SITUACION ECONOMICA</i>	92
5.5.	Comprobar que la Organización del Proceso Logístico, mejora la Situación Económica de la Distribuidora " DALVY EIRL".....	94
	5.5.1. <i>La inversión para la implementación.</i>	95
	5.5.2. <i>Situación económica</i>	95

6.	RESULTADOS	97
7.	DISCUSIÓN	100
8.	CONCLUSIONES	103
9.	RECOMENDACIONES.....	105
10.	REFERENCIAS	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 PRODUCTOS QUE LA EMPRESA COMERCIALIZA.....	31
Tabla N° 02 STOCK UNIDADES JULIO – SETIEMBRE 2015.....	33
Tabla N° 03 RESUMEN DE COSTOS ADICIONALES POR ALMACENAJE.....	34
Tabla N° 04 IMPORTE DE COMPRAS A PROV. INTERM. JULIO 2015.....	35
Tabla N° 05 IMPORTE DE COMPRAS A PROV. INTERM. AGOSTO 2015.....	35
Tabla N° 06 IMPORTE DE COMPRAS A PROV. INTERM. SETIEMBRE 2015.....	36
Tabla N° 07 EXCESO DE COSTOS POR COMPRAS A PROV. INTEMEDIARIOS.....	37
Tabla N° 08 PORCENTAJE SOBRECOSTOS POR COMPRAS A PROVE. INTEM.....	38
Tabla N° 09 PRODUCTOS DETERIORADOS Y ABOLLADOS JULIO 2015.....	40
Tabla N° 10 PRODUCTOS DETERIORADOS Y ABOLLADOS AGOSTO 2015.....	40
Tabla N° 11 PRODUCTOS DETERIORADOS Y ABOLLADOS SETIEMBRE 2015.....	41
Tabla N° 12 PRODUCTOS FALTANTES EN UNIDADES.....	43
Tabla N° 13 PRODUCTOS FALTANTES EN SOLES JULIO 2015.....	44
Tabla N° 14 PRODUCTOS FALTANTES EN SOLES AGOSTO 2015.....	44
Tabla N° 15 PRODUCTOS FALTANTES EN SOLES SETIEMBRE 2015.....	45
Tabla N° 16 RESUMEN DE PRODUCTOS FALTANTES EN SOLES.....	45
Tabla N° 17 DATOS DE LAS UNIDADES.....	47
Tabla N° 18 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA JULIO – SETIEMBRE 2015.....	50
Tabla N° 19 ESTADO DE RESULTADOS JULIO – SETIEMBRE 2015.....	51
Tabla N° 20 REGISTRO SEMANAL DE NOTAS DE PEDIDO.....	62
Tabla N° 21 CALCULO MAXIMOS Y MINIMOS.....	63
Tabla N° 22 NOTAS DE PEDIDO OCTUBRE 2015.....	77
Tabla N° 23 NOTAS DE PEDIDO NOVIEMBRE 2015.....	77
Tabla N° 24 NOTAS DE PEDIDO DICIEMBRE 2015.....	78
Tabla N° 25 RESUMEN DE PEDIDOS GENERADOS.....	78
Tabla N° 26 CALCULO MAXIMOS Y MINIMOS.....	79
Tabla N° 27 RESUMEN DE COMPRAS EN BASE A PEDIDOS GENERADOS.....	80
Tabla N° 28 STOCK DE PRODUCTOS OCTUBRE 2015.....	81

Tabla N° 29 STOCK DE PRODUCTOS NOVIEMBRE 2015.....	81
Tabla N° 30 STOCK DE PRODUCTOS DICIEMBRE 2015.....	82
Tabla N° 31 DETERIORO EN UNIDADES.....	85
Tabla N° 32 DETERIORO EN SOLES OCTUBRE 2015.....	86
Tabla N° 33 DETERIORO EN SOLES NOVIEMBRE 2015.....	86
Tabla N° 34 DETERIORO EN SOLES DICIEMBRE 2015.....	87
Tabla N° 35 PRODUCTOS FALTANTES UNIDADES.....	89
Tabla N° 36 PRODUCTOS FALTANTES SOLES OCTUBRE 2015.....	89
Tabla N° 37 PRODUCTOS FALTANTES SOLES NOVIEMBRE 2015.....	90
Tabla N° 38 PRODUCTOS FALTANTES SOLES DICIEMBRE 2015.....	90
Tabla N° 39 INVERSION PARA LA IMPLEMENTACION	91
Tabla N° 40 ESTADO SITUACION FINANCIEROS OCTUBRE – DICI. 2015.....	92
Tabla N° 41 ESTADO DE RESULTADOS DE OCTUBRE A DICIEMBRE 2015.....	93
Tabla N° 42 CUADRO RESUMEN DE JULIO A SETIEMBRE 2015.....	94
Tabla N° 43 CUADRO RESUMEN DE OCTUBRE A NOVIEMBRE 2015.....	95
Tabla N° 44 COMPARACION DE ESTADOS FINANCIEROS.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA Nº 01 PORCENTAJE DE PRODUCTOS DE CADA LINEA.....	31
FIGURA Nº 02 IMPORTE POR COMPRAS A PROVE. INTERM.....	37
FIGURA Nº 03 PRODUCTOS FRAGILES.....	39
FIGURA Nº 04 PORCENTAJE DE PRODUCTOS DETERIORADOS.....	42
FIGURA Nº 05 PORCENTAJE DE PRODUCTOS FALTANTES.....	46
FIGURA Nº 06 MOTO CARGUERA.....	47
FIGURA Nº 07 CAMION.....	48
FIGURA Nº 08 DIAGRAMA CAUSA EFECTO.....	49
FIGURA Nº 09 FLUJOGRAMA COMPRAS.....	58
FIGURA Nº 10 FLUJOGRAMA ALMACEN.....	60
FIGURA Nº 11 FLUJOGRAMA DE DESPACHO.....	61
FIGURA Nº 12 DISTRIBUCION DE ALMACEN.....	64
FIGURA Nº 13 FORMULARIO PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS.....	67
FIGURA Nº 14 INGRESO DE PRODUCTOS.....	68
FIGURA Nº 15 SALIDA DE PRODUCTOS.....	69
FIGURA Nº 16 DEVOLUCION DE PRODUCTOS.....	69
FIGURA Nº 17 DEVOLUCION DE PRODUCTOS.....	70
FIGURA Nº 18 DEVOLUCION DE PRODUCTOS.....	71
FIGURA Nº 19 REPORTE DE PRODUCTOS.....	72
FIGURA Nº 20 REPORTE PARA INVENTARIO DE PRODUCTOS.....	73
FIGURA Nº 21 REPORTE PARA COSTO DE PRODUCTOS.....	74
FIGURA Nº 22 REPORTE PARA PROVEEDORES.....	75
FIGURA Nº 23 IMPORTE POR COMPRAS A PROVEEDORES INTERM.....	83
FIGURA Nº 24 PLANIFICACION Y ORGANIZACION DEL ALMACEN.....	84
FIGURA Nº 25 PORCENTAJE DE PRODUCTOS DETERIORADOS.....	87
FIGURA Nº 26 PORCENTAJE DE PRODUCTOS FALTANTES.....	91

RESUMEN

La cadena de abastecimientos, desde las compras hasta los clientes, la exigencia de la calidad por el servicio definen la competencia y el objetivo radica en la satisfacción empresarial con la maximización de la rentabilidad.

La logística de la información operacional, permite fundamentalmente mejorar el servicio al cliente, como entregas rápidas; optimizar las relaciones con los proveedores, con entregas a tiempo; mejorar la calidad de los procesos tanto de aprovisionamiento, distribución y del servicio de post venta con el menor costo posible; por qué el objetivo organizacional es ganar –ganar.

En la investigación la empresa se dedica al rubro de comercialización de bebidas gaseosas y bebidas alcohólicas en el diagnostico se encontró perdidas semanales por roturas y productos en desmedro por abolladuras para envases de aluminio; en los procesos de almacenamiento, exposición de los productos por falta de techo, conservación de los productos, escasa información para los controles, generándose un nivel de riesgo alto, dado que no encuentra con sistemas de seguridad, contra robos, inundaciones e incendios; en los sistemas de información no cuenta con software para el control tanto de entradas y salidas de los productos; y en el transporte no se ajusta a los pedidos, acumulándose los costos logísticos por las urgencias y por carecer de un estudio adecuado de la logística, y en el servicio de post venta, se presenta la insatisfacción de los clientes por la entrega de pedidos, vehículos no disponibles, falta de stock, pedidos de urgencia, entrega de pedidos con botellas vacías, pedidos incompletos, faltante de productos, comprobantes de pago errados, reclamos constantes al personal de reparto, no se confirman las entregas de productos para verificar conformidad en la entrega y conocer el sentir de los clientes.

Para los hechos presentados se diseña la planificación y organización del almacén, desde recepción, almacenamiento y despacho; se trabaja en el equilibrio de las capacidades, es por ello el proceso operativo se mejora la manipulación y pedidos de los clientes; en los sistemas de información se conecta la contabilidad con las operaciones tanto de compra como de venta para llevar un control de las mercaderías en tránsito, consignaciones, amortizaciones, liquidaciones por actividades deportivas, matrimonios, espectáculos, reposición de stock como respuesta al control, se han generado responsabilidades a los trabajadores, generándose un sistema de información básica y funcional; y para transporte se alquilan unidades acorde a los pedidos, generándose calidad, velocidad en el servicio, satisfacción en el cliente y como consecuencia mejoran los beneficios.

ABSTRACT

Supply chain, from shopping to customers, the demand for quality service define the competition and the objective is in the business satisfaction with maximizing profitability.

Logistics operational information, can fundamentally improve customer service, and quick delivery; optimize relationships with suppliers, with deliveries on time; improve the quality of both processes supply, distribution and after-sales service at the lowest xiindepen cost; why the organizational xiindepen win-win.

In research xiindepen dedicated to the commercialization of soft drinks and alcoholic beverages in the diagnosis weekly loss he was found for breakages and products in decline for dents for aluminum containers; in the processes of storage, display of products by homelessness, preservation of products, xiindepe information for controls, generating a high level of risk, since not encounter security systems, burglary, floods and fires; in information systems software does not have control of both inputs and outputs of products; and transport does not comply to orders, building up logistics costs for emergencies and for lack of a proper study of logistics and in the after-sales service, the customer dissatisfaction for the delivery of orders is presented, vehicles available, lack of stock, orders urgent delivery of orders with empty bottles, incomplete orders, missing product, pay stubs wrong, constant delivery staff claims, product deliveries are not confirmed to verify compliance in delivery and know the feeling of customers.

The facts presented to the planning and organization of the store is designed, from reception, storage and dispatch; It is working on balancing capabilities, which is why the operating process and handling customer orders is improved; in information systems accounting is connected with the operations of both buying and selling to keep track of xiindep in transit, consignments, amortization, payments for sports, weddings, shows, restocking in response to the control, they have generated responsibilities to workers, generating a system of basic and functional information; and transport units are rented according to the orders, generating quality, speed of service, customer satisfaction and consequently improve profits.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Es complicado hacerles entender a las empresas, en tiempo de crisis, que un cambio en el desarrollo de las diversas actividades que manejan, no significa necesariamente asumir un gasto sino por el contrario es una inversión. Este dinero, muchas veces, que en un principio puede ser un gasto innecesario, a corto o mediano plazo, puede hacer que comience a funcionar y hasta salir del estancamiento en el que pueda estar inmerso.

Actualmente, debido a los diversos cambios que existen en la sociedad, producto de la globalización de las relaciones económicas y así mismo el aumento de la competencia; las empresas deben decidir cuál es la mejor alternativa para almacenar, inventariar, y trasladar los productos y/o servicios, de tal manera que estén a disposición de los clientes en el lugar, cantidad y forma adecuada; siguiendo los requisitos y las exigencias que esto involucra.

Las empresas son cada vez más conscientes de la importancia que implica tener un buen proceso logístico, ya sea que lo tomen como una estrategia competitiva, o les ayude a reducir costos, y lo más importante, lograr la satisfacción del cliente, cumpliendo con todas sus necesidades.

Muy a pesar de lo importante que es el proceso logístico, muchas de las empresas aun no entienden bien el concepto, pues lo toman como un gasto, mas no como un beneficio, desconocen que la función de un buen proceso logístico, busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de los productos y el adecuado control de inventarios que se verá reflejado en la situación económica.

La Cámara de Comercio de Lima, respecto a la actividad comercial, estima que un buen indicador es que el país contaría con 90 centros comerciales al cierre del 2015, de los cuales 41 se ubicarían en Lima Metropolitana y 49 en el resto del país

El sector Comercio en el Perú compuesto por la venta, mantenimiento, reparación de vehículos, ventas al por mayor; destacando en éste la venta de cerveza a los diferentes puntos de venta minoristas; como bodegas, minimarkets, entre otros. En los sectores de mayor crecimiento, nuevamente aparece el sector comercio, seguido por el sector de servicios, que también está impulsando bastante el crecimiento económico del país.

La Empresa Distribuidora "DALVY EIRL" inicia sus actividades el 9 de Junio del 2005, dedicada a la comercialización y distribución de venta de cervezas de marcas conocidas a nivel Nacional, este producto es el de mayor venta. Sin embargo, existen algunas deficiencias en las actividades que a diario se realizan.

Los productos que comercializa, no tienen control en sus operaciones; tanto de entrada y salida al almacén, pues no cuenta con un Kárdex en unidades y/o valorizados, esto provoca deficiencias en las operaciones de almacén, principalmente en los stocks de productos, que suelen ser elevados y que ocasionan sobrecostos para su almacenaje.

Por la forma de llevar sus inventarios, no hay documentos de salidas del almacén solo existe la buena voluntad de los trabajadores para reportar las ventas que se realizaron en el día, muchas veces la Distribuidora ha tenido productos deteriorados, así como productos faltantes, los cuales no se controlaron debido al mal manejo de los inventarios. La misma situación se presenta con respecto a las compras, que se realizan sin planificación y muchas veces a proveedores intermediarios, teniendo un efecto negativo en los costos de adquisición que son más elevados.

Los reportes se realizan a través de cuadernos pero que no ayudan a conocer cuál es el stock valorizado o en unidades a la fecha para establecer faltantes o sobrantes, no cuenta con manual de procedimientos, para que se tenga un debido cuidado al momento de manipular y a la realización de operaciones, además, no cuenta con manual de organizaciones de funciones para los aspectos de autoridad y responsabilidad para el cargo que desempeñan.

No se realizan inventarios permanentes para comprobar si los materiales existentes en almacén son los correctos con los que dicen las valorizaciones registradas en los estados financieros, esto se asume como una aproximación al valor de los inventarios no existe la implementación de un sistema con el cual se puedan valorar las mercaderías correctamente, es decir no existe una adecuada política del Stock de mercadería, originando de esta manera problemas colaterales como son los faltantes, perdidas y desmedros.

Y el problema central el cual tiene preocupado a los dueños de la empresa, es que sus ganancias se han visto afectadas ya que en el último año han disminuido, debido a los precios ofrecidos por la competencia. Y a esto se debe agregar el mal manejo de sus almacenes, que disminuyen de manera silenciosa las utilidades.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la Organización del Proceso Logístico mejora la Situación Económica de la Distribuidora "DALVY EIRL" en Trujillo, 2015?

1.3. Justificación

- La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos, demostrar la manera como la organización del proceso logístico contribuye a una mejora en la situación económica de la Empresa "DALVY E.I.R.L"

Las empresas dedican su esfuerzo principalmente a la venta y post-venta de sus componentes, además del servicio brindado, dejando muchas veces de lado la gestión del orden adecuado y control de sus existencias.

La competitividad de las organizaciones hoy en día está vinculada (de manera cada vez más enfática) a la administración de sus cadenas de suministro, las organizaciones emplean una estrategia muy relevante como es el caso de la diferenciación en el servicio, con la colaboración de empresas expertas, asesorías externas que dan mayor valor agregado a los procesos de suministros, convirtiéndose finalmente en sus socios estratégicos.

- Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, el presente trabajo se debe cumplir con objetivos de corto plazo que es la organización del proceso logístico, a mediano plazo la rentabilidad y a largo plazo la creación de valor de la empresa, que para el logro de estos se sustentan mediante la aplicación de doctrinas contables de uso obligatorio en donde en la formulación de propuestas utilicen métodos y procedimientos que contribuyan a la buena marcha del negocio, fortaleciendo el proceso logístico de la misma y estructurando las actividades que se dan en los almacenes dentro de la Empresa permitiendo así la mejora en la situación económica.

1.4. Limitaciones

Se considera como principal limitación, la información que no se encuentra disponible, la operatividad empresarial limita la disposición de comunicación para realizar un seguimiento a la tarea de investigación para la realización del informe;

pero que el investigador está superando, con el trabajo de campo, visitas a los clientes, seguimiento de los procesos, verificando los aspectos que involucra la organización del proceso logístico.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Demostrar que la organización del Proceso Logístico mejora la Situación Económica de la Distribuidora “DALVY EIRL” en Trujillo, 2015.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el Proceso Logístico y analizar la Situación Económica de la Distribuidora “ DALVY EIRL”, definiendo Indicadores de Medición.
- Diseñar el Proceso Logístico para la Distribuidora “ DALVY EIRL” y el Sistema de Información, soportado por un programa hecho con la herramienta Excel.
- Implementar El Nuevo Proceso Logístico de la Distribuidora “ DALVY EIRL”.
- Comprobar que la Organización del Proceso Logístico, mejora la Situación Económica de la Distribuidora “ DALVY EIRL”.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Alva, Reyes y Villanes (2006) en su trabajo de investigación, Propuesta de Mejora en la Logística de Entrada en una Empresa Agroexportadora. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (Para optar el Grado de Magíster en Gestión de Operaciones y Logística) Trujillo Perú. La presente tesis es un estudio para desarrollar propuestas de mejora en la logística de entrada en una empresa agroexportadora mediante el análisis y la identificación de las causas que afectan el desempeño de la Logística. El estudio se centra en el funcionamiento de la logística de entrada en la empresa Greenexport, para empezar con el análisis se obtuvieron datos e información de las actividades que desarrolla el área logística así sus políticas y estrategias actuales, mediante el mapeo de sus procesos se determinó la problemática de las áreas de compras y almacenes, identificados estos se plantearon varias alternativas de solución que permitirán el mejoramiento de la gestión. Como resultado de este análisis se procedió a desarrollar la administración de proveedores, re catalogación de materiales, establecimiento de políticas y procedimientos y redefinición de funciones.

Su contribución al presente trabajo de investigación, es el restablecimiento de procedimientos y redefinición de funciones, con los cuales se permitirá una mejor organización en el área de compras.

Martínez & Young (2012), En su trabajo de investigación, Propuesta e implementación de un sistema de trazabilidad en los procesos logísticos de un operador para mejorar el nivel de servicio en la logística Inversa, Universidad de Piura, (Para optar el Título de Ingeniero Industrial y de Sistemas), Lima Perú, mejora el nivel de servicio en la logística inversa otorgado por la empresa HIGIENC S.A. a sus clientes a través del Operador Logístico, el cual este último será llamado de esta manera durante toda la investigación para fines prácticos y confidencialidad. Adicionalmente se buscará el cumplimiento de la Ley General de Salud N° 26842, la cual garantiza las buenas prácticas de Manufactura, de Laboratorio, de Almacenamiento y de Dispensación con respecto a los productos farmacéuticos/cosméticos, norma indispensable para

el buen funcionamiento del almacén de productos, Se identificó mejorar el nivel de servicio ofrecido a los clientes mediante la disminución del indicador Returns and Refusals¹ (RE&RF), el cual mide la cantidad de cajas devueltas y rechazadas por el cliente debido a fallas en la mercadería. Ello refleja el nivel de servicio otorgado ya que a menor nivel de rechazos y/o devoluciones presentados por el cliente a la empresa, mejor percepción del servicio tendrá. Este indicador se logrará disminuir mediante la implementación de un sistema de trazabilidad que permita detectar la fase del proceso logístico en la que se produjeron las fallas de la mercadería que propiciaron su devolución y rechazo; de tal manera que se reporte este incidente al área o fábrica responsable y pueda solucionarlo logrando brindar un mejor nivel de servicio al cliente. Con el sistema de trazabilidad implementado se mejorará el nivel de servicio ofrecido por la empresa HIGIENIC S.A. a sus clientes, ya que permitirá llevar un registro de todos los productos dentro y fuera del almacén es decir desde que salen de la planta de producción hasta que es enviado al cliente. El sistema IWMS es una herramienta útil que empleada junto al ERP SAP da a conocer la ubicación física de cada producto dentro del almacén. Adicionalmente permite que la mercadería con fecha más próxima a vencer sea la primera en ser retirada ofreciendo al cliente mercadería en las mejores condiciones y se evita que la mercadería venza dentro del mismo almacén del Operador Logístico. Gracias al IWMS, el picking se realiza siguiendo un orden de mercadería según los lotes que el sistema identifique.

Su contribución al trabajo de investigación se da con el cumplimiento con las buenas prácticas de Manufactura, permitiendo el buen funcionamiento del almacén de productos, disminuyendo las devoluciones y los rechazos de los clientes, mejoro la percepción del servicio con trazabilidad para detectar fallas y mejorarlas.

Hurtado y Muñoz (2011), en su trabajo de investigación Plan De Mejoramiento Y Analisis De La Gestion Logistica Del Almacenamiento En La Organización Herval Ltda. Universidad Catolica de Perira (Para optar el Titulo de Grado). Colombia. Cada una de las actividades logísticas juegan un papel importante desde la entrada de los insumos, la fabricación de los productos y el destino final de los mismos; pues el adecuado aprovisionamiento permite que la

empresa se provea en el momento oportuno de los insumos evitando retrasos en la producción además el correcto almacenamiento tanto de materiales como de productos se hace necesario para la disponibilidad y justa entrega a los clientes y finalmente la distribución encargada del transporte la cual permite la adecuada ubicación del producto bien sea disposición del consumidor final o de los intermediarios. El propósito principal del presente proyecto es determinar las características del proceso logístico de almacenamiento de la empresa Herval S.A.S con el fin de de determinar las fallas existentes y posibles mejoras a realizar mediante posibles planes de acción que se pueden ejecutar en la organización en búsqueda de su mejoramiento.

Su contribución al Presente trabajo es el de realizar un plan de acción para la buena administración del área de almacén, y así poder tener un mejor manejo de los productos en dicha área.

Morales y Moreno (2004), en su trabajo de investigación, Sistema de Gestion de Almacen de Productos Terminados. Universidad Peruana de Ciencias Politicas (Para optar el titulo de Ingeniero de Sistemas) Lima, Perú. El Almacen de productos termiandos de Filamentos Industriales S.A. presenta en sus procesos de gestión, actividades manuales que se asocian a la lentitud y error en el registro de datos, la administración estatica del stock, dificulta una organización que permita disminuir los tiempos, muertos de desplazamiento de los operativos y equipos durante los depachos y las descoordinaciones con la gerencia de ventas, originando lentitud en la atención de los pedidos y la facturación al cliente. El Proyecto tiene como objetivo principal implementar un Sistema de Gestión de Almacén de Productos terminados, basado en las mejores prácticas, en la administración de Almacenes de Productos Terminados, haciendo uso de herramientas tecnológicas que proporcionen información la cual facilite el análisis para la toma de decisiones logísticas y permita integrar la información del Almacén de Productos terminados con las demás áreas de la organización

Contribuye al trabajo de investigación, utilizando herramientas tecnológicas para la buena información en el almacen; y así poder estar al día en cuanto a la cantidad de los productos entrantes y salientes de dicha área.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Organización

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, (2004), la organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito. (p. 215)

Según Gómez (1994) es: "La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad". (p.191)

Para Espinoza (2005) la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto" (p. 448)

Se ha demostrado que la organización es también llamada al trabajo de dos personas o más, de manera estructurada, con el fin de alcanzar una meta o una serie de metas específicas (Stoner, 1996)

2.2.2. PROCESO

Según Pérez (2009) define al proceso como: "Secuencia de actividades cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. Actividades secuenciadas de una manera predeterminada; actividades repetitivas y

conectadas de una manera sistematizada, no tareas inconexas cuya correcta ejecución es un fin en sí mismo” (p.49)

Según Pérez (2009) propone los siguientes factores:

- a) Personas: un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de gestión de personal
- b) Materiales: Materias primas o semielaboradas, información con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de compras.
- c) Recursos/físicos: Instalaciones, maquinarias, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso (...) Se refiere al proceso de gestión de proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento de la infraestructura.
- d) Métodos/planificación del proceso: Método de trabajo, procedimientos, hoja de proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quien hace que, cuando y ocasionalmente cómo.

Esto hace referencia a que los procesos cuentan con ciertos factores tales como las personas quienes son los miembros de una empresa que intervienen para la ejecución de las actividades. Asimismo, los materiales y los recursos los cuales permiten que se desarrollen los procesos ya que son la parte tangible de la empresa. Finalmente, los

métodos son los que instruyen la forma en la que se van a realizar los procesos; es decir, la parte empírica. (pp. 53-54)

2.2.3. LOGÍSTICA

Lamb, Hair y McDaniel. (2002) "El proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo" (p.383)

En el 2004, Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, concluyeron que la logística es: "Una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes". (p. 282)

La logística es "el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado" (Franklin, 2004, p. 362)

2.2.3.1. INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA

Según Mora, en su libro Indicadores de la Gestión Logística, los tipos de Indicadores que existen son:

- ✓ **Productos deteriorados:** Controla la calidad de los productos. (p.49)

$$PRODUCTOS\ DETERIORADOS = \frac{TOTAL\ ROTURAS/DETERIOROS}{TOTAL\ COMPRAS} * 100$$

- ✓ **Exactitud de inventarios:** Tiene como objetivo controlar la confiabilidad de la mercancía que se encuentra almacenada. (p.64)

$$EXACTITUD DE INVENTARIOS = \frac{VALOR DIFERENCIAL}{VALOR TOTAL DEL INVENTARIO} * 100$$

2.2.4. INVENTARIO

2.2.4.1. DEFINICION

Según Moskowitz (1982) define al inventario como: “la cantidad de artículos, mercancías y otros recursos económicos que son almacenados o se mantienen inactivos en un instante de tiempo dado” (p. 560)

Los inventarios también pueden ser definidos como: “En un medio ambiente fabril, el inventario incluiría materias primas, artículos semiterminados (trabajo en proceso) y artículos terminados. En las empresas comerciales, por lo general el inventario se contempla como el conjunto de artículos que están disponibles para la venta” (Davis y Mckeown, 1994, p. 485)

En 2007, Catacora define que los inventarios:

Representan las partidas del activo que son generadoras de ingresos para varios tipos de empresas, entre las cuales se encuentran las que tienen una actividad de transformación y las que se dedican a la compra y venta de comercialización. Los inventarios de las empresas comercializadoras, se pueden definir como los artículos que se encuentran disponibles para la venta y

en el caso de una compañía manufacturera, los productos terminados, en proceso, materias primas y suministros que se vayan a incorporar en la producción. Cualquier tipo de entidad por mas pequeña que sea, posee y maneja algún tipo de inventario, el cual en algunos casos será la fuente generadora de ingresos operacionales y otros, por ser necesarios para la prestación de los servicios. (p. 148)

2.2.4.2. TIPOS DE INVENTARIO

Para Catacora (2007), los inventarios se presentan en los siguientes tipos:

Inventarios de mercancía, son aquellos llevados en las empresas comerciales, y que contienen información pertinente a la compra y venta de bienes.

Inventarios de Productos Terminados, están formados por los bienes que se originan de la transformación de materias primas a producto terminado y por la inclusión de otros costos como la mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. En este inventario de originan las operaciones de productos terminados y ventas.

Inventarios de Productos en Procesos, está formado por la materia prima, la mano de obra utilizada directamente en la transformación y aquellos costos indirectos de fabricación.

Inventario de Materia Prima, está conformado por los insumos que han sido adquiridos con el propósito de fabricar bienes y que

constituyen sustancialmente el producto terminado. Con este inventario se identifican los siguientes registros contables: compra de materia prima y transferencia de materia prima a la producción.

Inventario de Suministro de Fabrica, son aquellos necesarios para llevar acabo la producción, y que no se pueden identificar fácilmente en el producto final o terminado.

Inventario de Material de Empaque, es un inventario para empaçar, embalar o almacenar el producto terminado. (p. 150)

2.2.4.3. TECNICAS PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS

Según Ingeniería Industrial Online, existen numerosas técnicas de control, tales como:

- **Maximos y Minimos:** Esta técnica consiste en establecer niveles **Máximos y Mínimos** de inventario, además de su respectivo periodo fijo de revisión. La cantidad a ordenar corresponde a la diferencia entre la Existencia Máxima calculada y las Existencias Actuales de inventario. Los pedidos que se efectúen fuera de las fechas establecidas de revisión corresponderán a aquellos que busquen reaccionar a una fluctuación anormal de la demanda de unidades que haga que los niveles de inventario lleguen al límite mínimo antes de la revisión. Numerosos sistemas automatizados emplean la técnica de máximos y mínimos calculando puntos de revisión y

solicitando automáticamente órdenes de compra con sus respectivas cantidades a solicitar.

Teniendo en cuenta que:

- **Pp:** Punto de pedido
- **Tr:** Tiempo de reposición de inventario (en días)
- **Cp:** Consumo medio diario
- **Cmx:** Consumo máximo diario
- **Cmn:** Consumo mínimo diario
- **Emx:** Existencia máxima
- **Emn:** Existencia mínima (Inventario de seguridad)
- **CP:** Cantidad de pedido
- **E:** Existencia actual

Las fórmulas matemáticas utilizadas en la técnica son:

$$\mathbf{Emn:} \text{ Cmn} * \text{Tr};$$

$$\mathbf{Pp:} (\text{Cp} * \text{Tr}) + \text{Emn}$$

$$\mathbf{Emx:} (\text{Cmx} * \text{Tr}) + \text{Emn};$$

$$\mathbf{CP:} \text{Emx} - \text{E}$$

2.2.5. SITUACION ECONOMICA

Gitman (2007) indica que:

El estado de pérdidas y ganancias proporciona un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa durante un periodo específico. Los más comunes son los estados de ganancias y pérdidas que cubren un

periodo de un año, que termina en una fecha específica, generalmente el 31 de diciembre del año calendario. Sin embargo, muchas empresas grandes operan en un ciclo financiero de 12 meses, o año fiscal, que termina en una fecha distinta, al 31 de Diciembre. Además, los estados mensuales de ganancias y pérdidas se elaboran por lo regular para uso de la Administración, y en los estados trimestrales se entregan a los accionistas de Corporaciones, de participación Pública. (p.12)

2.2.6. LA RENTABILIDAD

2.2.6.1. DEFINICIÓN

Gitman (1997) lo define como: “la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas. La rentabilidad de una empresa puede ser evaluada en referencia las ventas, a los activos, al capital o al valor accionario”

Según la Revista Actualidad Empresarial (2015), la Rentabilidad es:

Una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y/o financieros con el fin de obtener ciertos resultados. Bajo esta perspectiva, la rentabilidad de una empresa puede evaluarse comparando el resultado final y el valor de los medios empleados para generar dichos beneficios. Sin embargo, la capacidad para generar las utilidades dependerá de los activos que dispone la empresa en la ejecución de sus operaciones, financiados por medio de recursos propios aportados por los accionistas (patrimonio) y/o por terceros (deudas) que implican algún costo de oportunidad, por el principio de la escasez de recursos, y que se toma en cuenta para su evaluación. (p. VII – 1)

2.2.6.2. LA RENTABILIDAD ECONOMICA

Según la revista Actualidad Empresarial (2015), se define como rentabilidad Económica:

La rentabilidad económica o de la inversión es una medida del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de su financiación, dado en un determinado periodo. Así, esta se constituye como un indicador básico para juzgar la eficiencia empresarial, pues al no considerar las implicancias de financiamiento permite ver qué tan eficiente o viable ha resultado en el ámbito del desarrollo de su actividad económica o gestión productiva. En otros términos, la rentabilidad económica reflejaría la tasa en la que se remunera la totalidad de los recursos utilizados en la explotación. Los ratios más utilizados en su medición relacionan cuatro variables de gestión muy importantes para el empresariado: ventas, activos, capital y resultados (utilidades). (p. VII – 2)

2.2.6.3. RATIOS

Para la Revista Actualidad Empresarial (2015), Los ratios de rentabilidad comprenden un conjunto de indicadores y medidas cuya finalidad es diagnosticar si una entidad genera ingresos suficientes para cubrir sus costes y poder remunerar a sus propietarios, en definitiva, son medidas que colaboran en el estudio de la capacidad de generar beneficios por parte de la entidad sobre la base de sus ventas, activos e inversiones. Son variados los indicadores de rentabilidad, entre los principales se presentan los siguientes:

a. Rentabilidad sobre los activos (ROA).- llamado también rendimiento sobre la inversión. Este ratio analiza la rentabilidad de

la estructura económica, es decir, del activo. Matemáticamente se expresa de la siguiente forma:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

De lo anterior, se deduce que, si el coeficiente es alto, entonces la empresa está empleando eficientemente sus recursos y está obteniendo mayores retornos por cada unidad de activos que posee. Caso contrario, estaría perdiendo la oportunidad de lograr mejores resultados.

b. Rentabilidad sobre el capital (ROE).- El ROE indica la rentabilidad obtenida por los propietarios de la empresa y es conocida también como la rentabilidad financiera. Para los accionistas es el indicador más importante pues les revela cómo será retribuido su aporte de capital. Matemáticamente se calcula de la siguiente manera: (p. VII – 2)

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Un ratio alto significa que los accionistas están consiguiendo mayores beneficios por cada unidad monetaria invertida. Si el resultado fuese negativo esto implicaría que la rentabilidad de los socios es baja.

Según la Revista Actualidad Empresarial (2012):

c.- Rentabilidad Bruta Sobre Ventas.- Llamado también margen bruto sobre ventas, muestra el margen o beneficio de la empresa respecto a sus ventas. Se obtiene dividiendo la utilidad bruta entre

las ventas netas, el coeficiente muestra la utilidad obtenida en término monetario por cada nuevo sol de ventas netas, o bien, multiplicando por 100 revela el porcentaje de utilidad calculado también sobre las ventas netas. (p. II – 1)

$$\text{Rentabilidad Bruta Sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Además según la Revista Actualidad Empresarial (2008):

d. Rotación de inventario.- Este ratio es importante al momento de monitorear las operaciones internas de la empresa así como provee información útil para un plan financiero. Establecer la rotación de inventarios permite saber si la empresa tiene exceso o escasez de mercancía. (p. II – 1)

$$\text{Rotación Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de Inventario}}$$

Este indicador permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado.

2.3. Definición de términos básicos

- **Almacenes:** Es un sistema que combina infraestructura, recursos humanos, maquinarias, equipos y procesos para las labores de conservación o almacenamiento de inventarios y manipulación de los mismos, que requieren las empresas participantes en la cadena de suministros.
- **Demostrar:** Probar algo o manifestar mediante pruebas teóricas o empíricas.

- **Diagnosticar:** Recoger y analizar datos con la finalidad de evaluar problemas de diversa índole.
- **Diseñar:** Crear un objeto que a la vez ser útil y estético.
- **Empresa:** Unidad económica que realiza transacciones comerciales que se deben registrar, resumir y reportar. Se considera la entidad separada de su propietario o propietarios.
- **Inventario:** Indistintamente, las palabras stock, inventarios y existencias hacen alusión a acumulación o deposito tanto de materias primas, partes, productos en proceso y productos terminados, como a cualquier otro objeto que se mantiene en la cadena de suministros.
- **Organización:** Es el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr un objetivo, para ello se requiere una estructura organizacional que permita la autoridad y responsabilidad en ella plasmada.
- **Proceso Logístico:** Los procesos Logísticos de la empresa, son todos los que se relacionan con los movimientos de materiales o de mercaderías y, por extensión en el caso de las empresas de servicios, con la preparación y prestación de dichos servicios.
- **Situación Económica:** Es la capacidad que tiene una empresa para generar pérdidas o ganancias durante un periodo determinado. La situación Económica se muestra en el estado de Resultados.
- **Transporte:** permite el traslado físico de productos entre dos instalaciones de la cadena de suministro bajo la utilización de medios acuáticos, terrestres, ferroviarios, y aéreos.

- **Trazabilidad:** Serie de procedimientos que permiten seguir el proceso de evolución de un producto, de una operación en cada una de sus etapas.

3. HIPÓTESIS

3.1. Formulación de la hipótesis

La organización del Proceso Logístico, mejorará significativamente la situación económica de la Distribuidora "DALVY EIRL", en Trujillo, 2015, en base a la implementación del proceso logístico, mediante una reducción de los costos de almacenaje, de los excesos por adquisición de productos a intermediarios y de mermas en la empresa.

3.2. Operacionalización de variables

a. **Variable Independiente:** Proceso Logístico

b. **Variable Dependiente:** La Situación Económica

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADOR
Variable dependiente <i>Situación Económica</i>	Vinculada al mejoramiento de las utilidades y agregar valor al negocio o en todo conservarlo.	Rentabilidad	Rentabilidad Bruta ROA (Rentabilidad sobre los activos) ROE (Rentabilidad sobre el capital)
Variable Independiente: <i>Proceso logístico</i>	Proceso de gestión de la cadena de suministro Encargada flujo de materiales y/o productos terminados, así como el flujo de información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de destino, cumpliendo al máximo con las necesidades de los clientes.	Stock de productos. Compras Almacén Inventario	Costos de almacenaje de productos en exceso Exceso de costo de productos adquiridos a intermediarios Porcentaje de Productos deteriorados Porcentaje de Productos faltantes

4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Tipo de diseño de investigación.

- a. Pre experimental.

4.2. Material de estudio.

4.2.1. Unidad de estudio.

Área Logística de la Empresa Distribuidora Dalvy EIRL

4.2.2. Población.

Información contable y logística, de la empresa Distribuidora Dalvy EIRL

4.2.3. Muestra.

Información contable y logística, de la empresa Distribuidora Dalvy EIRL de Julio a Diciembre del 2015

4.3. Métodos

4.3.1. Técnicas de recolección de datos y análisis de datos

4.3.1.1. Encuesta:

Serie de preguntas que se hace a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado. Y el instrumento a aplicar es un cuestionario que se realizara al gerente de la empresa

4.3.1.2 Análisis Documental:

Recopilación de información destinada a obtener información, mediante el estudio de documentos y el instrumento a utilizar será una ficha de análisis.

4.3.1.3 Observación:

Consiste básicamente en observar, acumular e interpretar las actuaciones, comportamientos y hechos de las personas u objetos, tal y como los realizan habitualmente. Y el instrumento a utilizar es la Ficha de Observación.

4.3.2. Procedimientos

a) Selección de información:

Se realizó la debida selección de datos, que se requirió para el posterior análisis. Esto con la ayuda de las técnicas de recolección de datos aplicadas.

b) Recolección de información:

Por medio de la encuesta, la ficha de observación y la ficha de análisis, aplicadas en cada área de la empresa, se pudieron recolectar la información necesaria para el presente trabajo.

c) Análisis de datos:

Se observó que existen diversos problemas en cuanto al proceso logístico que maneja la empresa, desde las compras hasta el despacho de la mercadería.

d) Tabulación de datos:

Se reunió información de los instrumentos utilizados y se tabulo de acuerdo a los datos obtenidos los incidentes que ocurren durante el proceso logístico, principalmente en el área de compras y almacenamiento.

e) Presentación de resultados:

Los resultados obtenidos son; productos faltantes, compras a otros intermediarios, exceso de stock, productos deteriorados, así como la falta de un adecuado manual de funciones y de operaciones.

f) Discusión de Resultados:

Se describió una serie de alternativas para subsanar los problemas encontrados, y así poder decidir la mejor alternativa.

g) Elaboración de Conclusiones:

Para poder solucionar los problemas encontrados se llegó a decidir por una alternativa, la cual ayudara a la empresa a mejorar su proceso logístico.

5. DESARROLLO

5.1. PRESENTACION DE LA EMPRESA

5.1.1. RESEÑA HISTORICA

Como empresa activa, se encuentra registrada como de responsabilidad Limitada.

La empresa nace el 09 de Junio del 2005, establece su domicilio en la calle 17 de agosto nro. 1400 P.J. Florencia de Mora, Provincia de Trujillo, Departamento de La Libertad, pudiendo crear sucursales o agencias en cualquier lugar de la República como en el extranjero.

El término de duración de la Empresa es indeterminado e iniciará sus actividades a partir de la fecha de su inscripción en el Registro de Personas Jurídicas.

La Empresa se dedica a la Distribución y Comercialización de bebidas gaseosas y cerveza (por mayor y menor). La empresa posee todos los documentos que la acreditan, como una unidad de negocio formal, tiene problemas logísticos, tanto de entrada, almacenamiento y salida de sus productos y que son de urgencia para la administración.

5.1.2. MISION

Nuestra misión consiste en brindar productos de consumo como bebidas gaseosas y cerveza a un bajo costo, refrescar al mundo en cuerpo mente y espíritu. Crear vínculos fuertes y duraderos con los consumidores y clientes

5.1.3. VISION

Consolidarse como la mejor empresa comercializadora de bebidas gaseosas y cerveza a nivel Nacional.

5.1.4. PRINCIPIOS

Con relación a sus colaboradores, lo seleccionan de todas las culturas, que posean las habilidades, competencias apropiadas y que estén dispuestos a conducir sus energías rumbo a nuestros objetivos y valores.

No discriminan a ninguna persona ya sea por su nacionalidad, sexo, religión o cualquier otra característica personal.

La comunicación con sus colaboradores y con la comunidad se basa en un diálogo franco y objetivo.

Se involucra a los colaboradores en los procesos de toma de decisión y de trabajo en un tiempo adecuado a través de una comunicación.

Promueve relaciones de confianza con sus clientes.

5.1.5. VALORES

Honestidad: Actuamos con la debida transparencia entendiendo que los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular para alcanzar los propósitos misionales.

Lealtad: Velamos por la confiabilidad de la información y el buen nombre de la empresa.

Convivencia: Mantenemos la disposición al diálogo en la interacción cotidiana como punto de partida de la solución de conflictos.

Respeto: Comprendemos y aceptamos la condición inherente a las personas, como seres humanos con deberes y derechos, en un constante proceso de mejora espiritual y material.

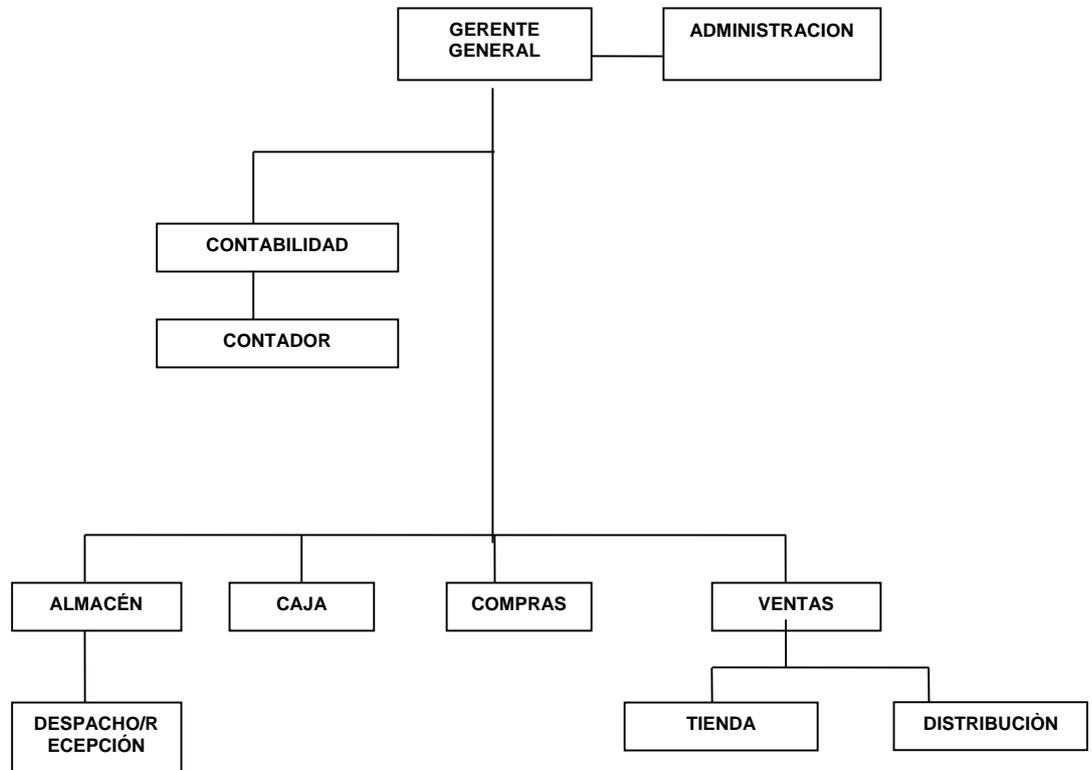
Solidaridad: Actuamos siempre con la disposición a ayudar a los compañeros cuando necesiten de apoyo; regidos por la cooperación para lograr los objetivos propuestos por la empresa.

Justicia: Brindamos a cada ser humano lo que le corresponde de conformidad con sus méritos y los derechos que le asisten.

Pertenencia: Realizamos nuestro proyecto de vida compatible con el proyecto laboral, manteniendo el deseo y la motivación de aportar al desarrollo institucional mediante nuestra capacidad intelectual y física.

Tolerancia: Valoramos a los demás por lo que son y aceptamos con respeto lo distinto, lo diferente y lo que no es igual a nosotros

5.1.6. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



5.1.7. MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ofrece variedad de productos <input type="checkbox"/> Amplia cartera de clientes <input type="checkbox"/> Contamos con proveedores fieles <input type="checkbox"/> Contamos con transporte propio 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Crecimiento en el Mercado <input type="checkbox"/> Ubicación estratégica <input type="checkbox"/> Obtención de préstamos Bancarios
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Poca experiencia en el Mercado <input type="checkbox"/> No se cuenta con personal de seguridad <input type="checkbox"/> No hay una constante supervisión de los representantes del negocio <input type="checkbox"/> No contamos con manual de funciones 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Surgimiento de competencias <input type="checkbox"/> Variación de precios <input type="checkbox"/> Desastres naturales <input type="checkbox"/> Continuidad de la crisis

5.2. Diagnóstico del Proceso Logístico y análisis de la Situación Económica de la Distribuidora “ DALVY EIRL”, definiendo Indicadores de Medición

En este punto se determina mediante un diagnóstico de los principales problemas encontrados en el proceso logístico y que afectan la situación económica de la empresa, evaluando las causas que no permiten desarrollar sus actividades de una manera eficiente y de esta manera poder proponer las correcciones a realizar. Dicho diagnóstico, se realizó en los meses de Julio a Setiembre del 2015.

5.2.1. PROCESOS LOGISTICOS

- A. Compras
- B. Recepción
- C. Almacenamiento.
- D. Inventarios
- E. Despacho

Realizando una descripción de cada proceso para poder analizar e identificar las actividades críticas que se pueden mejorar y su impacto sea positivo para favorecer la mejora económica de la empresa en estudio.

Para poder realizar este estudio se elaboraron reuniones con el Gerente y el personal vinculado en el desarrollo de las actividades, habiéndose realizado tres etapas para poder desarrollar este proyecto:

- **Visita Preliminar**

Se realizaron reuniones con el Gerente, para solicitar su aprobación y apoyo para la realización del estudio, así como recolectar datos referentes a la entidad.

También se realizó una reunión con personal involucrado en las actividades propias de la empresa para solicitar su compromiso con brindar la información real de los problemas que atravesaban, de tal manera que estén de acuerdo en aceptar y apoyar en la implementación de los cambios para la mejora de la misma.

- **Inspección a las instalaciones**

Se realizaron visitas continuas a sus instalaciones para poder tener conocimiento de las actividades que desarrollan y cómo se ejecutan, formulando preguntas al personal con respecto al manejo de los productos, y de esta manera poder tener una idea de cómo mejorar algunas actividades de cada proceso.

- **Recolección de datos**

Como la empresa no cuenta con un registro de sus actividades ya que todo se manejaba de manera empírica, se realizó la recolección de datos en visitas claves a las instalaciones, como los días de compras al proveedor, recepción y despacho de productos. También se realizaron inventarios por parte de los investigadores ya que la empresa de por si no lo hacía.

5.2.1.1. **COMPRAS**

Todas las compras de la empresa lo realiza el Gerente en base a criterio personal sin tener en cuenta algún dato que apoye su decisión por las cantidades a adquirir, o lo que tiene en stock, ni las ventas planificadas para esa semana, ya que a la fecha no ha llevado ningún tipo de registro sobre sus adquisiciones y ventas, porque ha venido haciéndolo de manera empírica.

Cabe mencionar que el proveedor de los productos que comercializa la empresa da crédito a una semana, eso quiere decir que si un lunes se entrega un pedido, el siguiente lunes de la semana se tendría que estar cancelando para poder volver a generar un siguiente pedido.

A continuación se detalla los productos que la empresa comercializa:

TABLA N° 01
PRODUCTOS QUE LA EMPRESA COMERCIALIZA

CERVEZA PRESENTACION 620 - 630 - 650 ML
Cerveza Pilsen Trujillo
Cerveza Cuzqueña trigo
Cerveza Cuzqueña negra
Cerveza Pilsen Callao
CERVEZA PRESENTACION EN ALUMINIO
Pilsen Trujillo aluminio x 6
Pilsen Callao aluminio x 6
Cerveza Cuzqueña aluminio X 6
GASEOSAS
Gaseosa Guarana aluminio x 6
Gaseosa Guarana 600 ml
AGUA MINERAL
Agua San Mateo con gas x 15
Agua San Matero sin gas x 15

FIGURA N° 01
PORCENTAJE DE PRODUCTOS DE CADA LINEA



- **Stock de Productos**

Después de analizar el proceso de compra y la información levantada, se observó dos principales problemas que serán objeto de estudio para su mejora, los mismos que se mencionan a continuación:

En primer lugar se determinó que existe un exceso de stock en el inventario que se realizó en tres meses consecutivos, debido a las compras desmedidas cuando el proveedor tenía ofertas en los productos, llegando a realizar compras sin tener en cuenta la capacidad disponible en el almacén (2000 cajas entre vacías y llenas) y los pedidos recibidos, ya que no se contaba con un registro fiable de estos. Además se debe tener en cuenta que la empresa es dueña del 80% de las cajas que se adquieren, correspondientes a los productos retornables, las cuales también deben mantenerse en el almacén.

A continuación se muestra un cuadro comparativo según la información que se pudo levantar y era un problema continuo que experimentaba la empresa según información brindada por el personal:

TABLA N° 02:
STOCK UNIDADES JULIO – SETIEMBRE 2015

PRODUCTOS	JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE			
	STOCK INICIAL	COMPRA	VENTA	STOCK FINAL	STOCK INICIAL	COMPRA	VENTA	STOCK FINAL	STOCK INICIAL	COMPRA	VENTA	STOCK FINAL
CERVEZA PRESENTACION 620 - 630 - 650												
Cerveza Pilsen Trujillo	100.00	1,900.00	1,610.00	390.00	390.00	1,500.00	1,205.00	685.00	685.00	1,780.00	1,525.00	940.00
Cerveza Cuzqueña trigo	30.00	600.00	420.00	210.00	210.00	500.00	421.00	289.00	289.00	530.00	350.00	469.00
Cerveza Cuzqueña negra	30.00	100.00	90.00	40.00	40.00	80.00	57.00	63.00	63.00	93.00	78.00	78.00
Cerveza Pilsen Callao	150.00	1,500.00	1,400.00	250.00	250.00	1,400.00	1,215.00	435.00	435.00	1,380.00	1,120.00	695.00
												-
CERVEZA PRESENTACION EN ALUMINIO												
Pilsen Trujillo aluminio x 6	5.00	20.00	15.00	10.00	10.00	15.00	13.00	12.00	12.00	18.00	17.00	13.00
Pilsen Callaro aluminio x 6	5.00	20.00	12.00	13.00	13.00	18.00	16.00	15.00	15.00	18.00	15.00	18.00
Cerveza Cuzqueña aluminio	3.00	5.00	5.00	3.00	3.00	9.00	7.00	5.00	5.00	15.00	12.00	8.00
				-				-				-
GASEOSAS PRESENTACION 2 litros 500 ml												
Gaseosa Guarana aluminio x 6	1.00	10.00	10.00	1.00	1.00	20.00	15.00	6.00	6.00	18.00	12.00	12.00
Gaseosa Guarana 600 ml	2.00	120.00	100.00	22.00	22.00	130.00	98.00	54.00	54.00	135.00	108.00	81.00
				-				-				-
AGUA MINERAL PERSONAL												
Agua San Mateo con gas x 15	5.00	50.00	40.00	15.00	15.00	45.00	32.00	28.00	28.00	38.00	25.00	41.00
Agua San Matero sin gas x 15	10.00	150.00	100.00	60.00	60.00	130.00	115.00	75.00	75.00	145.00	98.00	122.00
TOTALES	341.00	4,475.00	3,802.00	1,014.00	1,014.00	3,847.00	3,194.00	1,667.00	1,667.00	4,170.00	3,360.00	2,477.00

✓ **Costos Adicionales por Almacenaje**

Este inconveniente genera que la empresa tenga que alquilar espacios adicionales para mantener los productos en exceso, incrementando los costos de almacenaje y afectando su rentabilidad.

TABLA N° 03:

RESUMEN DE COSTOS ADICIONALES POR ALMACENAJE

CAPACIDAD DE ALMACENAJE - MENSUAL	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE
STOCK MÁXIMO POR ALMACEN - CAJAS	2,000.00	2,000.00	2,000.00
STOCK REAL - CAJAS	4,816.00	4,861.00	5,837.00
EXCESO - CAJAS LLENAS	2,816.00	2,861.00	3,837.00
STOCK CAJAS VACIAS	3,280.00	2,784.00	3,026.40
EXCESO - TOTAL	6,096.00	5,645.00	6,863.40
INDICADOR DE ROTACION DE CAJAS	1.58	1.31	1.15
PROMEDIO DE EXCESO	3,860.91	4,295.61	5,961.56

COSTOS ADICIONALES POR ALMACENAJE	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE
COSTO DE ALMACENAJE ADICIONAL - CAP. MAX. 1000 CAJAS	S/.800.00	S/.800.00	S/.800.00
EXCESO - TOTAL	3.86	4.30	5.96
COSTO TOTAL ADICIONAL	S/.3,088.73	S/.3,436.49	S/.4,769.25

En la tabla N°3 podemos observar el promedio de exceso mensual en los meses de Julio a Setiembre del 2015, lo cual tiene como consecuencia que la empresa alquile espacios adicionales para el almacenaje de las cajas. El costo del almacenaje adicional es de S/. 800 soles por cada 1000 cajas.

- **Compras a Proveedores Intermediarios**

Otro problema que se pudo detectar es el incremento de los costos de productos debido a la compra a proveedores intermediarios, encareciendo el producto y reduciendo el margen de ganancia. Esto es a consecuencia de tener una falta de control en los pedidos y exceder en la mayoría de ocasiones la línea de crédito otorgada por el proveedor principal; por lo que, al no poder cumplir con nuestras obligaciones, nos restringe la atención, quedando sin productos para poder cumplir con nuestros clientes, teniendo que recurrir a adquirir productos a terceros.

A continuación, se muestra un cuadro con la información obtenida

TABLA N° 04
IMPORTE DE COMPRAS A PROVEEDORES INTERMEDIARIOS
JULIO – 2015

PRODUCTOS	COMPRA A DISTRIBUIDORES			SI SE COMPRARA A PROVEEDOR		
	CTD	P.U.	PRECIO VENTA	CTD	P.U.	PRECIO COMPRA
CERVEZA PRESENTACION 620 - 630 - 650						
Cerveza Pilsen Trujillo	400.00	S/. 41.00	S/. 16,400.00	400.00	S/. 39.90	S/. 15,960.00
Cerveza Cuzqueña trigo	20.00	S/. 48.00	S/. 960.00	20.00	S/. 46.20	S/. 924.00
Cerveza Cuzqueña negra	50.00	S/. 48.00	S/. 2,400.00	50.00	S/. 46.20	S/. 2,310.00
Cerveza Pilsen Callao	300.00	S/. 45.00	S/. 13,500.00	300.00	S/. 43.80	S/. 13,140.00
CERVEZA PRESENTACION EN ALUMINIO						
Pilsen Trujillo aluminio x 6	-	S/. 15.00	S/. -	-	S/. 12.80	S/. -
Pilsen Callao aluminio x 6	-	S/. 18.00	S/. -	-	S/. 15.00	S/. -
Cerveza Cuzqueña aluminio	-	S/. 18.00	S/. -	-	S/. 15.00	S/. -
GASEOSAS PRESENTACION 2 litros 500 ml						
Gaseosa Guarana aluminio x 6	-	S/. 9.00	S/. -	-	S/. 8.20	S/. -
Gaseosa Guarana 600 ml	20.00	S/. 22.00	S/. 440.00	20.00	S/. 19.50	S/. 390.00
AGUA MINERAL PERSONAL						
Agua San Mateo con gas x 15	30.00	S/. 17.00	S/. 510.00	30.00	S/. 16.30	S/. 489.00
Agua San Matero sin gas x 15	5.00	S/. 17.00	S/. 85.00	5.00	S/. 16.30	S/. 81.50
TOTAL			S/. 34,295.00			S/. 33,294.50

TABLA N° 05
IMPORTE DE COMPRAS A PROVEEDORES INTERMEDIARIOS
AGOSTO – 2015

PRODUCTOS	COMPRA A DISTRIBUIDORES			SI SE COMPRARA A PROVEEDOR		
	CTD	P.U.	PRECIO VENTA	CTD	P.U.	PRECIO COMPRA
CERVEZA PRESENTACION 620 - 630 - 650						
Cerveza Pilsen Trujillo	520.00	S/. 41.00	S/. 21,320.00	520.00	S/. 39.90	S/. 20,748.00
Cerveza Cuzqueña trigo	100.00	S/. 48.00	S/. 4,800.00	100.00	S/. 46.20	S/. 4,620.00
Cerveza Cuzqueña negra	20.00	S/. 48.00	S/. 960.00	20.00	S/. 46.20	S/. 924.00
Cerveza Pilsen Callao	200.00	S/. 45.00	S/. 9,000.00	200.00	S/. 43.80	S/. 8,760.00
CERVEZA PRESENTACION EN ALUMINIO						
Pilsen Trujillo aluminio x 6	-	S/. 15.00	S/. -	-	S/. 12.80	S/. -
Pilsen Callao aluminio x 6	-	S/. 18.00	S/. -	-	S/. 15.00	S/. -
Cerveza Cuzqueña aluminio	-	S/. 18.00	S/. -	-	S/. 15.00	S/. -
GASEOSAS PRESENTACION 2 litros 500 ml						
Gaseosa Guarana aluminio x 6	-	S/. 9.00	S/. -	-	S/. 8.20	S/. -
Gaseosa Guarana 600 ml	-	S/. 22.00	S/. -	-	S/. 19.50	S/. -
AGUA MINERAL PERSONAL						
Agua San Mateo con gas x 15	-	S/. 17.00	S/. -	-	S/. 16.30	S/. -
Agua San Matero sin gas x 15	-	S/. 17.00	S/. -	-	S/. 16.30	S/. -
TOTAL			S/. 36,080.00			S/. 35,052.00

TABLA N° 06
IMPORTE DE COMPRAS A PROVEEDORES INTERMEDIARIOS

SETIEMBRE – 2015

PRODUCTOS	COMPRA A DISTRIBUIDORES			SI SE COMPRARA A PROVEEDOR		
	CTD	P.U.	PRECIO VENTA	CTD	P.U.	PRECIO COMPRA
CERVEZA PRESENTACION 620 - 630 - 650						
Cerveza Pilsen Trujillo	450.00	S/. 41.00	S/. 18,450.00	450.00	S/. 39.90	S/. 17,955.00
Cerveza Cuzqueña trigo	50.00	S/. 48.00	S/. 2,400.00	50.00	S/. 46.20	S/. 2,310.00
Cerveza Cuzqueña negra	-	S/. 48.00	S/. -	-	S/. 46.20	S/. -
Cerveza Pilsen Callao	50.00	S/. 45.00	S/. 2,250.00	50.00	S/. 43.80	S/. 2,190.00
CERVEZA PRESENTACION EN ALUMINIO						
Pilsen Trujillo aluminio x 6	-	S/. 15.00	S/. -	-	S/. 12.80	S/. -
Pilsen Callao aluminio x 6	-	S/. 18.00	S/. -	-	S/. 15.00	S/. -
Cerveza Cuzqueña aluminio	-	S/. 18.00	S/. -	-	S/. 15.00	S/. -
GASEOSAS PRESENTACION 2 litros 500 ml						
Gaseosa Guarana aluminio x 6	-	S/. 9.00	S/. -	-	S/. 8.20	S/. -
Gaseosa Guarana 600 ml	-	S/. 22.00	S/. -	-	S/. 19.50	S/. -
AGUA MINERAL PERSONAL						
Agua San Mateo con gas x 15	-	S/. 17.00	S/. -	-	S/. 16.30	S/. -
Agua San Matero sin gas x 15	-	S/. 17.00	S/. -	-	S/. 16.30	S/. -
TOTAL			S/. 23,100.00			S/. 22,455.00

✓ **Exceso de costo por compras a Proveedores Intermediarios**

Las compras menores realizadas en los meses analizados nos arrojan los siguientes datos en comparación con el total de compras realizadas en cada uno de los meses:

FIGURA N° 02

IMPORTE POR COMPRAS A PROVEEDORES INTERMEDIARIOS



Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente al incremento del precio de los productos, los sobrecostos que generan estas adquisiciones están compuestos por pagos de fletes, personal y combustible. Para los meses analizados se tienen los siguientes sobrecostos en comparación si se hubiera realizado a la compra al proveedor principal:

TABLA N° 07

EXCESO DE COSTOS POR COMPRAS A PROVEEDORES INTEMEDIARIOS

DETALLE	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE
EXCESO DE COSTO - PRECIO DE COMPRA	S/. 1,000.50	S/. 1,028.00	S/. 645.00
FLETE	S/. 80.00	S/. 120.00	S/. 120.00
PERSONAL	S/. 80.00	S/. 100.00	S/. 90.00
COMBUSTIBLE	S/. 50.00	S/. 70.00	S/. 70.00
TOTAL EXCESO DE COSTOS	S/. 1,210.50	S/. 1,318.00	S/. 925.00

Como se muestra en el cuadro anterior, los excesos en los costos generados por adquirir productos son significativos, encareciendo las adquisiciones en comparación con nuestro proveedor (fabricante) hasta en más de 4% según se muestra en la siguiente tabla.

TABLA N° 8
PORCENTAJE DE EXCESO DE COSTOS POR COMPRAS A
PROVEEDORES INTEMEDIARIOS

MES	MAYORISTAS	PROVEEDOR	SOBRECOSTO	VALOR %
JULIO	S/. 34,295.00	S/. 33,294.50	S/. 1,210.50	3.53%
AGOSTO	S/. 36,080.00	S/. 35,052.00	S/. 1,318.00	3.65%
SETIEMBRE	S/. 23,100.00	S/. 22,455.00	S/. 925.00	4.00%

5.2.1.2. RECEPCION

Después de realizado el pedido al proveedor, él programa la entrega e informa al gerente, quien da el aviso al encargado de almacén para estar atento al arribo de la unidad, sin embargo, no se menciona las cantidades que debe recibir, por lo que el encargado de almacén recibe todo lo que indica la factura del proveedor.

La recepción de los productos se realiza generalmente haciendo una inspección visual y auditiva por parte del encargado del almacén, sin embargo, esto no es completamente fiable ya que en muchas ocasiones se han detectado en el momento de despacho que existen productos rotos o mal etiquetados.

La inspección visual se realiza cuando los estibadores del proveedor descargan el producto, y la auditiva cuando las cajas apiladas son movilizadas para su almacenamiento, por tratarse de envases de vidrio al estar rotos y las cajas apiladas al ser movidas emiten un sonido característico el cual es fácil identificar para el encargado del almacén pero no siempre es así.

Sin embargo, este inconveniente no es significativo para la empresa porque nuestro proveedor realiza el cambio de los productos que se hayan detectado con defectos hasta siete días después haber recibido el producto, mostrando nuestra factura de adquisición.

5.2.1.3. ALMACEN

La empresa cuenta con un almacén con una capacidad para 2000 cajas de cervezas entre vacías y llenas, ocupando o desocupando lugar para una u otra según los despachos que se vienen realizando, sin tener espacios definidos para estos.

Las gaseosas y aguas se apilan unas sobre otras sin tener en cuenta las cantidades correctas, lo que ocasiona daños en los productos.

La empresa comercializa con productos de envase de aluminio y plástico, lo que vienen embalados con un forro plástico y al apilar estos productos sufren abolladuras o roturas en los envases, lo que le ocasiona pérdidas a la empresa, a diferencia de los envases de vidrio que vienen en cajas y su manejo y almacenaje es mucho más seguro.

FIGURA 03
PRODUCTOS FRAGILES



- **Productos Deteriorados**

El problema encontrado es el deterioro y rotura de envases por una mala manipulación y/o apilado de los productos, por no contar con espacios definidos para el tema de la cerveza y estantes para las gaseosas y productos en envases de aluminio y plástico.

A continuación se muestra un cuadro con los datos levantados durante un inventario:

TABLA N° 09
PRODUCTOS DETERIORADOS Y ABOLLADOS JULIO – 2015

PRODUCTOS	DETERIOROS		
	CTD	P.U.	TOTAL
CERVEZA PRESENTACION 620 - 630			
Cerveza Pilsen Trujillo	4.00	S/. 40.44	S/. 161.76
Cerveza Cuzqueña trigo	2.00	S/. 46.31	S/. 92.62
Cerveza Cuzqueña negra	2.00	S/. 47.83	S/. 95.67
Cerveza Pilsen Callao	6.00	S/. 44.33	S/. 266.00
CERVEZA PRESENTACION EN ALUMINIO			
Pilsen Trujillo aluminio x 6	2.00	S/. 12.80	S/. 25.60
Pilsen Callaro aluminio x 6	2.00	S/. 15.00	S/. 30.00
Cerveza Cuzqueña aluminio	2.00	S/. 15.00	S/. 30.00
GASEOSAS PRESENTACION 2 litros 500 ml			
Gaseosa Guarana aluminio x 6	2.00	S/. 8.20	S/. 16.40
Gaseosa Guarana 600 ml	4.00	S/. 20.16	S/. 80.64
AGUA MINERAL PERSONAL			
Agua San Mateo con gas x 15	2.00	S/. 17.60	S/. 35.20
Agua San Matero sin gas x 15	2.00	S/. 16.37	S/. 32.74
TOTAL		S/.	866.64

TABLA N° 10
PRODUCTOS DETERIORADOS Y ABOLLADOS AGOSTO – 2015

PRODUCTOS	DETERIOROS		
	CTD	P.U.	TOTAL
CERVEZA PRESENTACION 620 - 630			
Cerveza Pilsen Trujillo	6.00	S/. 40.79	S/. 244.74
Cerveza Cuzqueña trigo	2.00	S/. 46.85	S/. 93.71
Cerveza Cuzqueña negra	1.00	S/. 47.02	S/. 47.02
Cerveza Pilsen Callao	4.00	S/. 44.18	S/. 176.72
CERVEZA PRESENTACION EN ALUMINIO			
Pilsen Trujillo aluminio x 6	1.00	S/. 12.80	S/. 12.80
Pilsen Callaro aluminio x 6	1.00	S/. 15.00	S/. 15.00
Cerveza Cuzqueña aluminio	1.00	S/. 15.00	S/. 15.00
		S/.	-
GASEOSAS PRESENTACION 2 litros 500 ml			
Gaseosa Guarana aluminio x 6	2.00	S/. 8.20	S/. 16.40
Gaseosa Guarana 600 ml	1.00	S/. 19.50	S/. 19.50
AGUA MINERAL PERSONAL			
Agua San Mateo con gas x 15	1.00	S/. 16.30	S/. 16.30
Agua San Matero sin gas x 15	2.00	S/. 16.30	S/. 32.60
TOTAL		S/.	689.79

TABLA N° 11
PRODUCTOS DETERIORADOS Y ABOLLADOS SETIEMBRE – 2015

PRODUCTOS	DETERIOROS				
	CTD		P.U.	TOTAL	
CERVEZA PRESENTACION 620 - 630					
Cerveza Pilsen Trujillo	5.00	S/.	40.55	S/.	202.75
Cerveza Cuzqueña trigo	3.00	S/.	46.51	S/.	139.52
Cerveza Cuzqueña negra	2.00	S/.	46.20	S/.	92.40
Cerveza Pilsen Callao	3.00	S/.	43.90	S/.	131.69
		S/.	-		
CERVEZA PRESENTACION EN ALUMINIO					
Pilsen Trujillo aluminio x 6	0.50	S/.	12.80	S/.	6.40
Pilsen Callaro aluminio x 6	1.00	S/.	15.00	S/.	15.00
Cerveza Cuzqueña aluminio	0.50	S/.	15.00	S/.	7.50
		S/.	-		
GASEOSAS PRESENTACION 2 litros 500 ml					
Gaseosa Guarana aluminio x 6	-	S/.	8.20	S/.	-
Gaseosa Guarana 600 ml	1.00	S/.	19.50	S/.	19.50
		S/.	-		
AGUA MINERAL PERSONAL					
Agua San Mateo con gas x 15	1.00	S/.	16.30	S/.	16.30
Agua San Matero sin gas x 15	1.50	S/.	16.30	S/.	24.45
		S/.	-		
TOTAL				S/.	655.51

Este problema le genera pérdidas a la empresa los cuales pueden ser controlados con un adecuado almacenamiento y manipulación de los productos.

✓ **Porcentaje de Productos deteriorados**

Debido al mal manejo y al inapropiado almacenaje de los productos, sufren roturas y abolladuras que impiden que el producto sea aceptado por los clientes, lo que le ha venido ocasionando problemas a la empresa.

A continuación determinaremos el porcentaje que representa estos daños en los productos, según los datos presentados anteriormente:

$$PRODUCTOS\ DETERIORADOS = \frac{TOTAL\ ROTURAS/DETERIOROS}{TOTAL\ COMPRAS} * 100$$

Al establecer el indicador con los datos obtenidos se tienen los siguientes resultados:

FIGURA N° 04
PORCENTAJE DE PRODUCTOS DETERIORADOS



Fuente: Elaboración Propia

En los tres meses analizados se observa que existen deterioros de productos sobre el total de las compras mensuales.

5.2.1.4. INVENTARIOS

El gerente ha venido realizando sus inventarios de manera visual sin llevar algún registro al respecto.

En las visitas que se realizaron para el levantamiento de información se pudo constatar la falta de productos en comparación con las compras y ventas realizadas en el mes, el cual no se habían percatado por no tener un control adecuado.

La empresa no cuenta con procedimiento establecido para poder realizar la gestión de inventarios, lo que le ocasiona problema en las cantidades a adquirir, llegando a realizar compras innecesarias que le ocasionan incumplimiento en los pagos de sus obligaciones, lo que a su vez genera quedar desabastecido por el incumplimiento y recurren a compras a intermediarios, reduciendo su margen de ganancia de la empresa.

Se pudo observar que la empresa no cuenta con ningún tipo de registro de los productos con los que cuenta, por tal motivo no se realizan inventarios lo que ha ocasionado pérdidas de productos.

- **Productos Faltantes**

El no contar con un registro de información de los productos con lo que contamos, no vamos a poder realizar inventarios, que es muy importante realizar estas actividades ya que nos permite conocer que es lo que realmente se tiene en nuestro almacén.

El principal problema detecta al realizar un inventario con información alcanzada por el contador, se pudo detectar la falta de productos, el cual se detalla a continuación:

TABLA N° 12
PRODUCTOS FALTANTES – UNIDADES

CERVEZA PRESENTACION 620 - 630 - 650	JULIO			AGOSTO			SETIEMBRE		
	STOCK	INVENT	FALTA	STOCK	INVENT	FALTA	STOCK	INVENT	FALTA
Cerveza Pilsen Trujillo	390.00	385.00	5.00	685.00	684.00	1.00	940.00	935.00	5.00
Cerveza Cuzqueña trigo	210.00	209.00	1.00	289.00	282.00	7.00	469.00	469.00	-
Cerveza Cuzqueña negra	40.00	38.00	2.00	63.00	60.00	3.00	78.00	78.00	-
Cerveza Pilsen Callao	250.00	248.00	2.00	435.00	431.00	4.00	695.00	690.00	5.00
		-			-			-	
CERVEZA PRESENTACION EN ALUMINIO									
Pilsen Trujillo aluminio x 6	10.00	10.00	-	12.00	12.00	-	13.00	13.00	-
Pilsen Callaro aluminio x 6	13.00	13.00	-	15.00	14.00	1.00	18.00	18.00	-
Cerveza Cuzqueña aluminio	3.00	3.00	-	5.00	4.00	1.00	8.00	7.00	1.00
	-	-		-	-		-	-	
GASEOSAS PRESENTACION 2 litros 500 ml									
Gaseosa Guarana aluminio x 6	1.00	1.00	-	6.00	6.00	-	12.00	12.00	-
Gaseosa Guarana 600 ml	22.00	20.00	2.00	54.00	52.00	2.00	81.00	80.00	1.00
	-	-		-	-		-	-	
AGUA MINERAL PERSONAL									
Agua San Mateo con gas x 15	15.00	13.00	2.00	28.00	28.00	-	41.00	41.00	-
Agua San Matero sin gas x 15	60.00	58.00	2.00	75.00	74.00	1.00	122.00	120.00	2.00

TABLA N°13
PRODUCTOS FALTANTES – SOLES

JULIO -2015

PRODUCTOS	STOCK			INVENT			FALTANTE		
	CTD	P.U.	TOTAL	CTD	P.U.	TOTAL	CTD	P.U.	TOTAL
CERVEZA PRESENTACION 620 - 630 - 650									
Cerveza Pilsen Trujillo	390.00	S/. 40.44	15,771.79	385.00	S/. 40.44	15,569.58	5.00	S/. 40.44	202.20
Cerveza Cuzqueña trigo	210.00	S/. 46.31	9,724.87	209.00	S/. 46.31	9,678.56	1.00	S/. 46.31	46.31
Cerveza Cuzqueña negra	40.00	S/. 47.83	1,913.35	38.00	S/. 47.83	1,817.68	2.00	S/. 47.83	95.67
Cerveza Pilsen Callao	250.00	S/. 44.33	11,083.36	248.00	S/. 44.33	10,994.70	2.00	S/. 44.33	88.67
	S/.	-		-	S/.	-	S/.	-	
CERVEZA PRESENTACION EN ALUMINIO	S/.	-		S/.	-		S/.	-	
Pilsen Trujillo aluminio x 6	10.00	S/. 12.80	128.00	10.00	S/. 12.80	128.00	-	S/. 12.80	-
Pilsen Callaro aluminio x 6	13.00	S/. 15.00	195.00	13.00	S/. 15.00	195.00	-	S/. 15.00	-
Cerveza Cuzqueña aluminio	3.00	S/. 15.00	45.00	3.00	S/. 15.00	45.00	-	S/. 15.00	-
	-	S/.	-	-	S/.	-	S/.	-	-
GASEOSAS PRESENTACION 2 litros 500 ml	S/.	-		S/.	-		S/.	-	
Gaseosa Guarana aluminio x 6	1.00	S/. 8.20	8.20	1.00	S/. 8.20	8.20	-	S/. 8.20	-
Gaseosa Guarana 600 ml	22.00	S/. 20.16	443.55	20.00	S/. 20.16	403.22	2.00	S/. 20.16	40.32
	-	S/.	-	-	S/.	-	S/.	-	-
AGUA MINERAL PERSONAL	S/.	-		S/.	-		S/.	-	
Agua San Mateo con gas x 15	15.00	S/. 17.60	264.01	13.00	S/. 17.60	228.80	2.00	S/. 17.60	35.20
Agua San Matero sin gas x 15	60.00	S/. 16.37	982.33	58.00	S/. 16.37	949.59	2.00	S/. 16.37	32.74
	-	S/.	-	-	S/.	-	-	S/.	-
			40,559.45			40,018.34			541.11

TABLA N° 14
PRODUCTOS FALTANTES – SOLES
AGOSTO -2015

PRODUCTOS	STOCK			INVENT			FALTANTE		
	CTD	P.U.	TOTAL	CTD	P.U.	TOTAL	CTD	P.U.	TOTAL
CERVEZA PRESENTACION 620 - 630 - 650									
Cerveza Pilsen Trujillo	295.00	S/. 40.79	12,033.05	294.00	S/. 40.79	11,992.26	1.00	S/. 40.79	40.79
Cerveza Cuzqueña trigo	79.00	S/. 46.85	3,701.42	72.00	S/. 46.85	3,373.45	7.00	S/. 46.85	327.97
Cerveza Cuzqueña negra	23.00	S/. 47.02	1,081.39	20.00	S/. 47.02	940.34	3.00	S/. 47.02	141.05
Cerveza Pilsen Callao	185.00	S/. 44.18	8,173.49	181.00	S/. 44.18	7,996.77	4.00	S/. 44.18	176.72
	S/.	-		S/.	-		S/.	-	
CERVEZA PRESENTACION EN ALUMINIO	S/.	-		S/.	-		S/.	-	
Pilsen Trujillo aluminio x 6	2.00	S/. 12.80	25.60	2.00	S/. 12.80	25.60	-	S/. 12.80	-
Pilsen Callaro aluminio x 6	2.00	S/. 15.00	30.00	1.00	S/. 15.00	15.00	1.00	S/. 15.00	15.00
Cerveza Cuzqueña aluminio	2.00	S/. 15.00	30.00	1.00	S/. 15.00	15.00	1.00	S/. 15.00	15.00
	-	S/.	-	S/.	-	-	S/.	-	-
GASEOSAS PRESENTACION 2 litros 500 ml	S/.	-		S/.	-		S/.	-	
Gaseosa Guarana aluminio x 6	5.00	S/. 8.20	41.00	5.00	S/. 8.20	41.00	-	S/. 8.20	-
Gaseosa Guarana 600 ml	32.00	S/. 19.50	624.00	30.00	S/. 19.50	585.00	2.00	S/. 19.50	39.00
	-	S/.	-	S/.	-	-	S/.	-	-
AGUA MINERAL PERSONAL	S/.	-		S/.	-		S/.	-	
Agua San Mateo con gas x 15	13.00	S/. 16.30	211.90	13.00	S/. 16.30	211.90	-	S/. 16.30	-
Agua San Matero sin gas x 15	15.00	S/. 16.30	244.50	14.00	S/. 16.30	228.20	1.00	S/. 16.30	16.30
	-	S/.	-	-	S/.	-	-	S/.	-
			26,196.35			25,424.51			771.84

TABLA N° 15
PRODUCTOS FALTANTES – SOLES
SETIEMBRE -2015

PRODUCTOS	STOCK			INVENT			FALTANTE		
	CTD	P.U.	TOTAL	CTD	P.U.	TOTAL	CTD	P.U.	TOTAL
CERVEZA PRESENTACION 620 - 630 - 650									
Cerveza Pilsen Trujillo	255.00	S/. 40.55	10,340.00	250.00	S/. 40.55	10,137.26	5.00	S/. 40.55	202.75
Cerveza Cuzqueña trigo	180.00	S/. 46.51	8,371.48	180.00	S/. 46.51	8,371.48	-	S/. 46.51	-
Cerveza Cuzqueña negra	15.00	S/. 46.20	693.00	15.00	S/. 46.20	693.00	-	S/. 46.20	-
Cerveza Pilsen Callao	260.00	S/. 43.90	11,413.13	255.00	S/. 43.90	11,193.64	5.00	S/. 43.90	219.48
	S/.	-		S/.	-		S/.	-	
CERVEZA PRESENTACION EN ALUMINIO	S/.	-		S/.	-		S/.	-	
Pilsen Trujillo aluminio x 6	1.00	S/. 12.80	12.80	1.00	S/. 12.80	12.80	-	S/. 12.80	-
Pilsen Callaro aluminio x 6	3.00	S/. 15.00	45.00	3.00	S/. 15.00	45.00	-	S/. 15.00	-
Cerveza Cuzqueña aluminio	3.00	S/. 15.00	45.00	2.00	S/. 15.00	30.00	1.00	S/. 15.00	15.00
	-	S/.	-	S/.	-		S/.	-	
GASEOSAS PRESENTACION 2 litros 500 ml	S/.	-		S/.	-		S/.	-	
Gaseosa Guarana aluminio x 6	6.00	S/. 8.20	49.20	6.00	S/. 8.20	49.20	-	S/. 8.20	-
Gaseosa Guarana 600 ml	27.00	S/. 19.50	526.50	26.00	S/. 19.50	507.00	1.00	S/. 19.50	19.50
	-	S/.	-	S/.	-		S/.	-	
AGUA MINERAL PERSONAL	S/.	-		S/.	-		S/.	-	
Agua San Mateo con gas x 15	13.00	S/. 16.30	211.90	13.00	S/. 16.30	211.90	-	S/. 16.30	-
Agua San Matero sin gas x 15	47.00	S/. 16.30	766.10	45.00	S/. 16.30	733.50	2.00	S/. 16.30	32.60
			32,474.11			31,984.78			489.33

La pérdida mensual respecto a la información levantada es como sigue:

TABLA N° 16
RESUMEN DE PRODUCTOS FALTANTES – SOLES

MES	STOCK	INVENT	DIFER.
JULIO	S/. 40,559.45	S/. 40,018.34	S/. 541.11
AGOSTO	S/. 26,196.35	S/. 25,424.51	S/. 771.84
SETIEMBRE	S/. 32,474.11	S/. 31,984.78	S/. 489.33

✓ **Porcentaje de Productos faltantes**

Este indicador nos mostrara el comportamiento de los productos faltantes durante los inventarios realizados.

$$\text{Porcentaje de Productos Fatantes} = \frac{\text{VALOR DIFERENCIAL}}{\text{VALOR TOTAL DEL INVENTARIO}} * 100$$

Basándonos en la información obtenida, los inventarios han tenido el siguiente comportamiento durante los 3 meses evaluados:

FIGURA N° 05
PORCENTAJE DE PRODUCTOS FALTANTES



Fuente: Elaboración Propia

Como podemos apreciar en el gráfico, la empresa tiene una desviación de sus inventarios de hasta 3% aproximadamente con relación al costo total de las compras realizadas, ocasionando pérdidas importantes para la empresa en estudio.

5.2.1.5. DESPACHO

El despacho de los productos se realiza en unidades propias de la empresa, las mismas que realizan la entrega de los productos a sus clientes en los lugares destinados.

Las dimensiones y capacidades de las unidades son las siguientes:

TABLA N° 17
DATOS DE LAS UNIDADES

Camión Hyundai		Carga		565 cajas	
longitud	6.80	Altura	3.20	Ancho	2.32
carga útil	3,750.00	peso bruto	7,500.00	peso neto	3,750.00

Motofurgoneta		Carga		50 cajas	
longitud	3.50	Altura	1.33	Ancho	1.26
carga útil	0.75	peso bruto	1,060.00	peso neto	0.31

FIGURA 06
MOTO CARGUERA



FIGURA 07

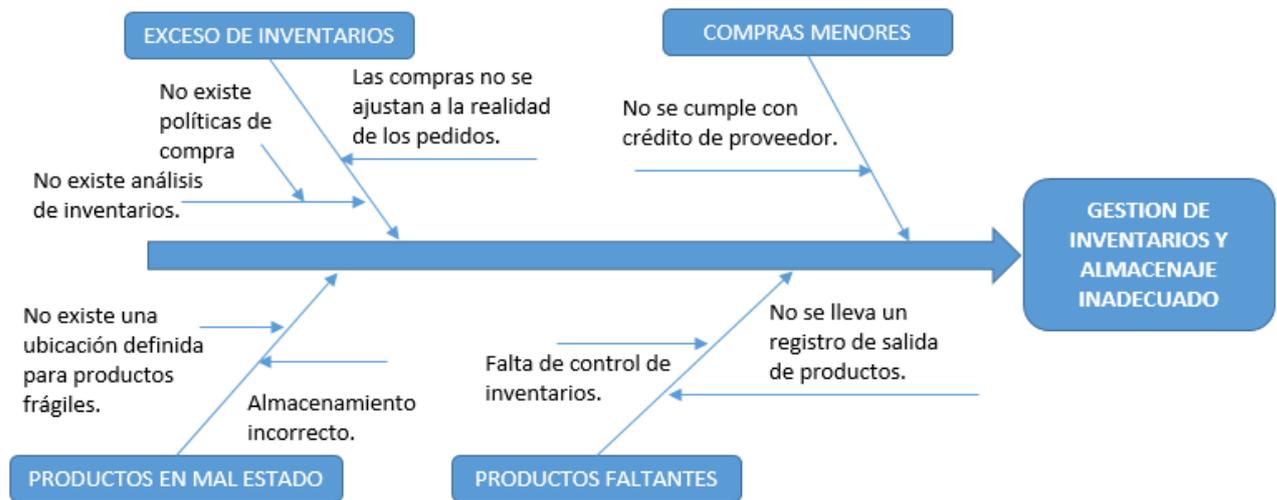
CAMION



Los despachos se realizan dos veces por día y el recorrido se traza según los clientes que haya que atender, siendo utilizada la unidad menor para pedidos que no superen las 50 cajas, de lo contrario se utiliza el camión que tiene una mayor capacidad.

A continuación se muestra el diagrama de causa efecto para los problemas mencionados:

FIGURA 08
DIAGRAMA CAUSA EFECTO



Fuente: Elaboración Propia

5.2.2. SITUACION ECONOMICA

Para determinar la situación de la empresa nos basamos en la información de los Estados Financieros, los mismos que se elaboraron al mes de setiembre del 2015, el que se procede a mostrar a continuación:

TABLA N°18
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DE JULIO A SETIEMBRE 2015

Distribuidora "Dalvy EIRL"			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
AL 30 DE SETIEMBRE DEL 2015 (EN NUEVOS SOLES)			
CUENTA	AL 30 JUN 2015	VARIACIONES JUL - SET	AL 30 DE SETIEMBRE
Activos			
Activos Corrientes			
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	56,037.69	17,651.45	73,689.14
Cuenta por Cobrar Comerciales (Neto)	30,259.00	14,530.00	44,789.00
Anticipos	12,456.00		12,456.00
Inventarios	59,178.19	98,931.41	158,109.60
Activos por Impuestos a las Ganancias	12,458.00		12,458.00
Otros Activos no financieros	-		-
Total Activos Corrientes	170,388.88	131,112.86	301,501.74
Activos No Corrientes			
Otros Activos financieros			
Otras Cuentas por Cobrar			
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	223,714.00		223,714.00
Activos intangibles distintos de la plusvalía			
Activos por Impuestos diferidos			
Plusvalía			
Total Activos No Corrientes	223,714.00	-	223,714.00
TOTAL DE ACTIVOS	394,102.88	131,112.86	525,215.74
Pasivos y Patrimonio			
Pasivos Corrientes			
Otros Pasivos Financieros			
Cuentas por Pagar Comerciales	75,816.14	116,888.00	192,704.14
Otras Cuentas por Pagar	18,543.93	13,057.00	31,600.93
Pasivos por Impuestos a las Ganancias			-
Total Pasivos Corrientes	94,360.07	129,945.00	224,305.07
Pasivos No Corrientes			
Otros Pasivos Financieros			
Total Pasivos No Corrientes		-	-
Total Pasivos	94,360.07	129,945.00	224,305.07
Patrimonio			
Capital Emitido	85,000.00		85,000.00
Resultados Acumulados	187,822.00		187,822.00
Resultados del Ejercicio	26,920.81	1,167.86	28,088.67
Total Patrimonio	299,742.81	1,167.86	300,910.67
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	394,102.88	131,112.86	525,215.74

TABLA N°19
ESTADO DE RESULTADOS DE JULIO A SETIEMBRE 2015

Distribuidora "Dalvy EIRL"		
ESTADO DE RESULTADO JULIO - SETIEMBRE DEL 2015 (EN NUEVOS SOLES)		
Ingreso de actividades ordinarias	378,126.69	100.00%
Costo de Ventas	- 372,690.59	-98.56%
Ganancia (Perdida) Bruta	5,436.11	1.44%
Gastos de Ventas y Distribucion	- 2,669.50	-0.71%
Gastos de Administracion	- 3,869.00	-1.02%
Otros Ingresos Operativos		0.00%
Otros Gastos Operativos		0.00%
Otras ganancias (perdidas)	-	0.00%
Ganancia (Perdida) por actividades de operación	- 1,102.39	-0.29%
Ingresos Financieros	-	0.00%
Gastos Financieros	-	0.00%
Otros ingresos (gastos) de las subsidiarias, negocios conjuntos y asociados	2,724.42	0.72%
Diferencia entre el importe en libros de los activos distribuidos y el importe en libros del dividendo a pagar	-	
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	1,622.03	0.43%
Gastos por Impuesto a las Ganancias	- 454.17	-0.12%
Ganancia (Perdida) Neta de Operaciones Continuas	-	
Ganancia (Perdida) procedente de operaciones discontinuas	-	
Ganancia (Perdida) Neta del Ejercicio	1,167.86	0.31%

A continuación se determina el análisis de la rentabilidad:

✓ **Rentabilidad bruta:**

La rentabilidad bruta se determina de la siguiente manera:

$$\text{RENTABILIDAD BRUTA} = \frac{\text{UTLIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS NETAS}} * 100$$

Reemplazando nuestros datos obtendríamos lo siguiente:

$$\text{RB} = (5436.11/378,126.69)*100$$

$$RB = 1.44\%$$

Esto nos indica que las ganancias con relación a las ventas, deducido los costos de los bienes vendidos nos da un margen de 1.43% por cada Unidad Monetaria.

- ✓ **Rentabilidad sobre los Activos:** se calcula utilizando la utilidad neta sobre el total de activos de la empresa:

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} \times 100$$

$$ROA = (1,167.86/525,215.74) \times 100$$

$$ROA = 0.22\%$$

Reemplazando la formula tenemos un ROA de 0.22%, lo cual nos indica que por cada sol de activo estamos ganando el 0.22%.

- ✓ **Rentabilidad sobre el Patrimonio:** se calcula utilizando la utilidad neta sobre el patrimonio neto de la empresa:

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$$

Este ratio nos indica que por cada sol invertido por parte de los accionistas se está obteniendo el 0.39% de ganancia.

5.3. Diseño del Proceso Logístico para la Distribuidora “ DALVY EIRL” y el Sistema de Información, soportado por un programa hecho con la herramienta Excel.

De acuerdo al diagnóstico realizado se procede a diseñar, Manual de Organización de Funciones, Flujograma de Procedimientos, un bosquejo de un mejor ordenamiento en el almacén, formatos de registro de pedidos; así como un adecuado sistema de información.

5.3.1. MANUAL DE FUNCIONES

Se ha propuesto un manual de Organización y funciones para la Empresa, como el que se detalla a continuación:

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA EMPRESA "DALVY EIRL " ÁREA DE COMPRAS	
CARGO	ENCARGADO DE COMPRAS
JEFE INMEDIATO	JEFE DE ALMACEN
FUNCIONES:	
<p>1. Realizar las compras de mercadería para la institución en coordinación con cada área de la empresa, para mantener un adecuado control de gastos, así como un monitoreo conforme a la realidad objetiva de la institución.</p> <p>2. Recopilación de requerimiento por área, verificación y validación de los requerimientos tanto en sistema como físicamente para posteriormente preparar la orden de compra</p> <p>3. Todo pedido de mercadería a proveedores deberá generarse en el documento oficial de esta área que es una ORDEN DE COMPRA.</p>	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA EMPRESA "DALVY EIRL " ÁREA DE ALMACEN	
CARGO	JEFE DE ALMACEN
JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
FUNCIONES:	
<p>1. Conciliar existencias entre físico, reportes, formatos y documentos para aclarar diferencias en los mismos.</p> <p>2. Controlar y registrar todo tipo de formatos y documentos que determine la empresa, asimismo, tramitar los que sean necesarios para las actividades de la especialidad, a fin de contar con el reabastecimiento oportuno, coordinar las necesidades de transporte para el envío de los materiales, equipos, productos, alimentos, herramientas, mercaderías, insumos de telecomunicaciones y otros bienes propiedad o en custodia de la empresa.</p> <p>3. Planificar y establecer una adecuada distribución de los espacios físicos para el almacenaje de la mercadería, donde predomine el orden, la limpieza con una adecuada catalogación de aparadores para su rápida ubicación e identificación según criterio definido.</p> <p>4. Consecuentemente del punto anterior debe ser tener y manejar un plano de distribución físico del almacén del Almacén.</p> <p>5. Mantener al día el sistema de inventarios en lo que corresponde al registro adecuado y oportuno de ingresos y egresos de mercadería.</p>	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA EMPRESA "DALVY EIRL " ÁREA DE ALMACEN	
CARGO	JEFE DE ALMACEN
JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
FUNCIONES:	
<p>6. Mantener el stock adecuado, coordinando con el área de Compras del desabastecimiento o sobre abastecimiento de productos para su reposición o prioridad de comercialización según sea el caso. Para ello debe programar y ejecutar los arqueos de productos manteniendo un adecuado control de la mercadería, así como un monitoreo constante conforme a la realidad objetiva de la institución.</p>	
<p>7. Mantener y actualizar oportunamente los códigos de barras de productos, si no tuvieren generarlos con la impresora de código de barras a su cargo y etiquetarlos según estándar asignado por el área de sistemas.</p>	
<p>8. Establecer políticas y cronogramas de abastecimiento oportuno de mercadería hacia tienda, sucursales y si lo requiriera el caso, también a clientes por distribución.</p>	
<p>9. Establecer y delinear áreas físicas definidas tanto para despacho (salidas), como para recepción de mercadería, estos espacios debidamente identificados deberán ser fijos y seguros, y de solo acceso al personal de almacén, evitando espacios o pasadizos de libre acceso.</p>	
<p>10. Verificar el adecuado embalaje de manera segura y adecuada de la mercadería de salida verificando cumpla los requerimientos mínimos de embalaje que se detallan más adelante</p>	

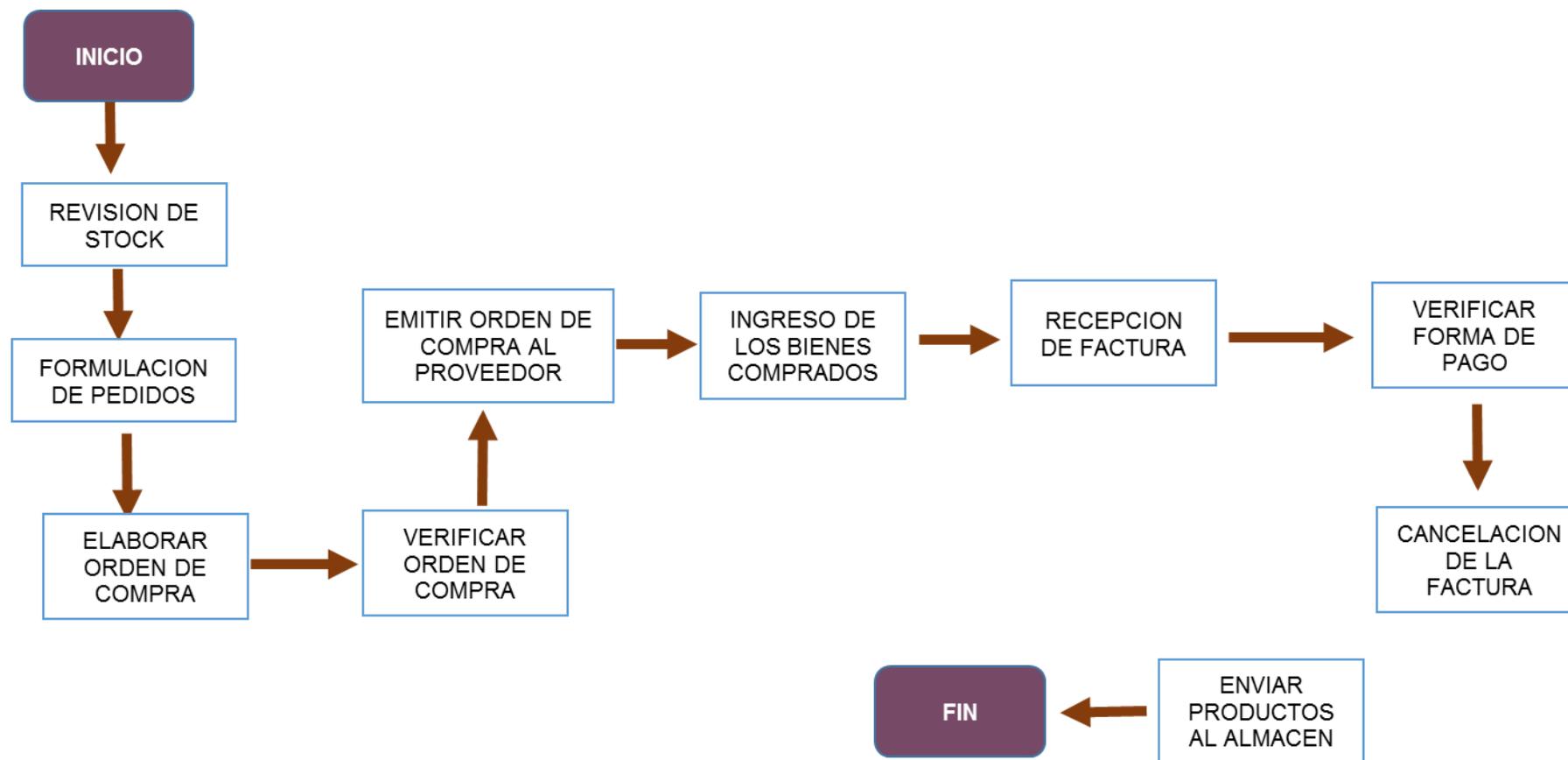
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA EMPRESA "DALVY EIRL " ÁREA DE ALMACEN	
CARGO	JEFE DE ALMACEN
JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
FUNCIONES:	
<p>11. Verificar la conformidad de despachos de mercadería con los documentos de entrada y salida, según el caso, debidamente llenados y donde se consignen la cantidad de bultos, firma y nombre de los responsables de recepción, de chequeo, y/o despacho, etc.</p>	
<p>12. Mantener su archivo de cargos tanto de Entradas como de Salidas de los documentos como facturas, boletas, entre otros; alcanzando los originales a las áreas correspondientes como son contabilidad en el menor plazo establecido como no más de 1 día para su registro contable.</p>	
<p>13. Mantener una bitácora de almacén donde se registre todos los acontecimientos y ocurrencias por día.</p>	
<p>14. Organizar el inventario general productos en coordinación con Contabilidad, alcanzando los requerimientos de tiempos, presupuesto, recurso humano requerido, materiales, etc. Que garanticen el resultado de un informe correcto en cuanto a valorización y existencias de productos.</p>	
<p>15. Establecer un inventario de los materiales y herramientas de área a su cargo estableciendo su situación y estado.</p>	
<p>16. Realizar un informa periódico de la situación general del almacén, especificando sus problemas y/o restricciones que tuviere, avances o cambios efectuados en su área, alcances de sugerencias o requerimientos. Este informa será alcanzado al Administrador de turno y será en una frecuencia semanal.</p>	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA EMPRESA "DALVY EIRL " ÁREA DE ALMACEN	
CARGO	JEFE DE ALMACEN
JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
FUNCIONES:	
<p>17. Función de Control. Detección de pérdidas, roturas, mermas o robos. Informar de las mercaderías vencidas y/o malogradas según sea el caso, a la administración para tomar las acciones adecuadas de remate, recambio y/o baja total con la autorización y visto bueno de administración.</p> <p>18. Salvaguardar la confidencialidad de la información que se maneja en su área.</p> <p>19. Evitar libre acceso de personal no autorizado dentro del almacén, de sucederse, bajo responsabilidad absoluta del jefe del almacén y sus asistentes.</p>	

5.3.2. FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS

➤ FLUJOGRAMA DE COMPRAS

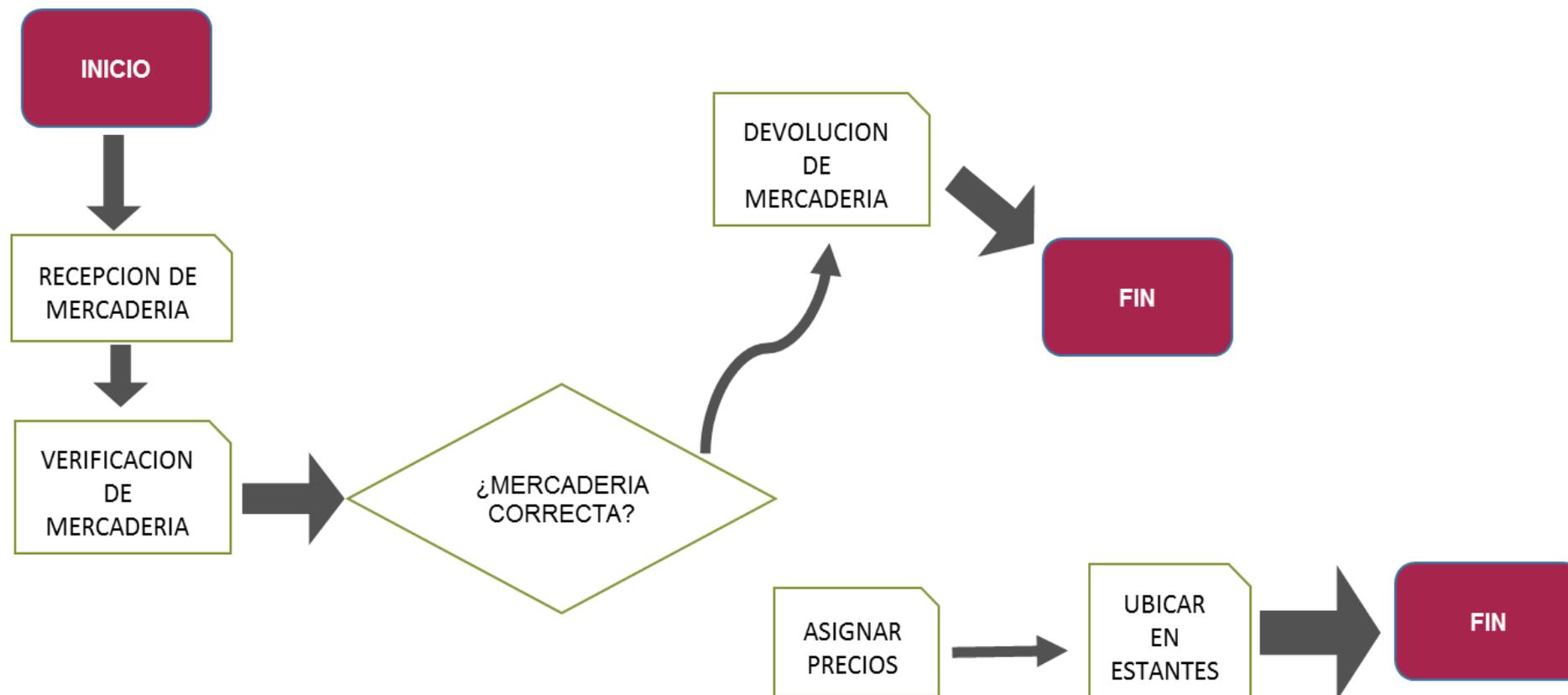
FIGURA N° 09
FLUJOGRAMA DE COMPRAS



Fuente: Elaboración Propia

➤ **FLUJOGRAMA DE ALMACEN**

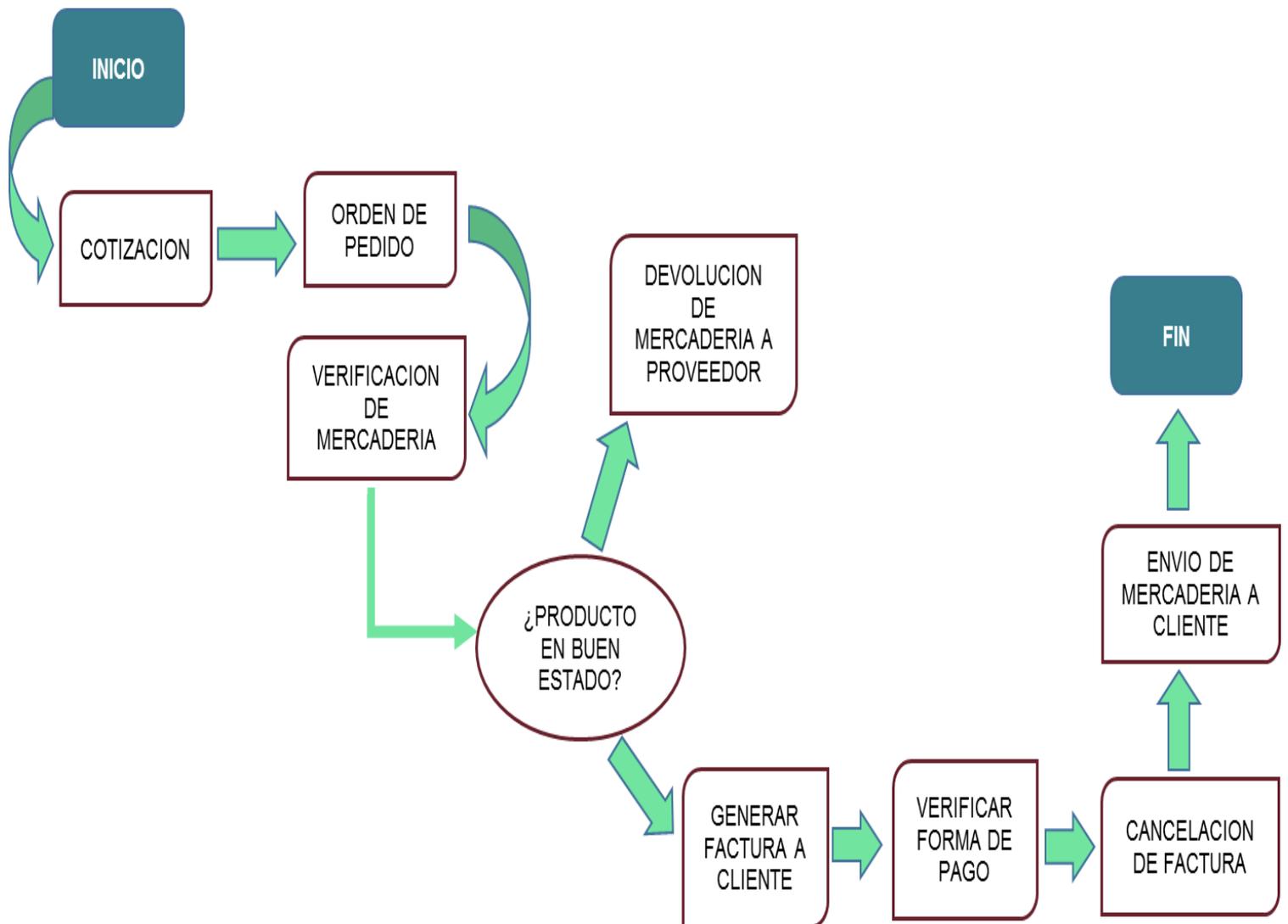
FIGURA N° 10
FLUJOGRAMA ALMACEN



Fuente: Elaboración Propia

➤ **FLUJOGRAMA DE DESPACHO**

FIGURA N° 11
FLUJOGRAMA DE DESPACHO



Fuente: Elaboración Propia

5.3.3. PROCESO LOGISTICO

- **COMPRAS:**

Las adquisiciones las seguirá realizando el Gerente de la empresa, sin embargo las cantidades a comprar lo determinara el encargado del almacén, teniendo en cuenta el registro de pedidos obtenidos a la fecha, y según el cálculo realizado en el formato donde se determinan las cantidades a pedir. Junto con el pedido de productos adquirir, se alcanzará el registro de pedidos y el formato de cálculo de cantidades al Gerente, para que sea revisado y aprobado, para que posteriormente pase el pedido al proveedor.

En el modelo de información en platilla Excel, para el control de las operaciones y poder planificar los stocks deseados de mercaderías es que se establece el modelo de control.

TABLA N° 20
REGISTRO SEMANAL DE NOTAS DE PEDIDO

REGISTRO SEMANAL DE LAS NOTAS DE PEDIDO															
ITEM	NUMERO	FECHA NOTA P.	CLIENTE	FECHA ATENCION	PRODUCTOS										
					PT	PC	CT	CN	PTL	PCL	CL	ACG	ASG	GUA	GUAL
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
TOTAL A ADQUIRIR															

PT: PILSEN TRUJILLO
PC: PILSEN CALLAO
CT: CUSQUEÑA DE TRIGO
CN: CUSQUEÑA NEGRA

PTL: PILSEN TRUJILLO EN LATA
PCL: PILSEN CALLAO EN LATA
CL: CUSQUEÑA EN LATA
ACG: AGUA CON GAS

ASG: AGUA SIN GAS
GUA: GUARANA 625ML
GUA: GUARANA EN LATA

REALIZADO POR
ENCARGADO DE ALMACEN

REVISADO POR
GERENTE GENERAL

Además se incluyó el cálculo de los máximos y mínimos, para evitar el costo de almacenaje de productos en exceso, que tenía la empresa en los meses anteriores de Julio a Setiembre 2015.

TABLA N° 21
CALCULO MAXIMOS Y MINIMOS

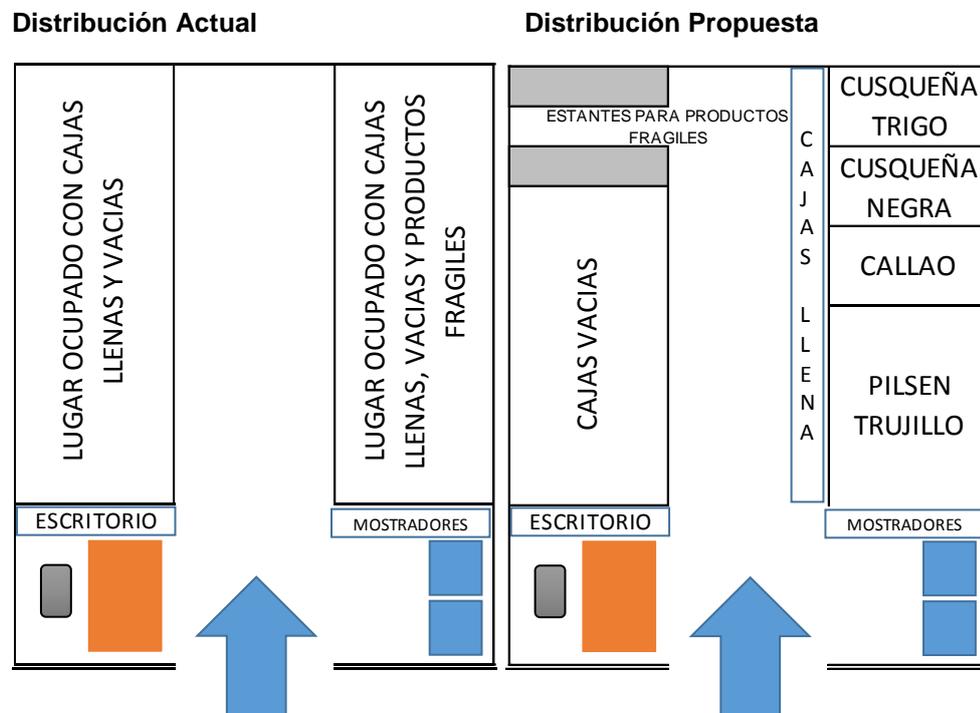
MAXIMOS Y MINIMOS DE STOCK	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
STOCK AL MOMENTO DEL CALCULO			
EMN (EXISTENCIA MINIMA)			
EMX (EXISTENCIA MAXIMO)			
PP (PUNTO DE PEDIDO)			
CP (CANTIDAD DE PEDIDO)	-		-
COMPRA REAL			
VARIACION			-
PORCENTAJE DE VARIACION			

- **ALMACEN:**

El almacén debe ser utilizado maximizando los espacios, que facilite su acceso, que los productos estén protegidos y almacenados de forma adecuada, que facilite el movimiento interno del depósito, maximizando el uso del recurso humano para manipulación, control y que se preocupe por la medidas de seguridad utilizando los equipos necesario para el normal uso del almacén.

FIGURA Nº12

DISTRIBUCION DE ALMACEN



Fuente: elaboración propia

- ✓ Después de recepcionar los productos se apilaran en los lugares designados.
- ✓ Las cajas de cervezas se apilaran en un máximo de 6 cajas.
- ✓ Los productos de aluminio se acondicionaran en los andamios propuestos.
- ✓ Los productos de plástico se acondicionaran en los andamios sobreponiendo como máximo 3 paquetes.

Mejoras en capacitación de personal en el uso del Kardex para manejar la información respecto al ingreso y salidas de productos, mejorar la señalización de zonas para productos específicos con el fin de evitar la confusión de cajas vacías y llenas para evitar la pérdida de estos.

Los indicadores a utilizar tanto para el control de Productos Deteriorados y Productos Faltantes son los siguientes:

$$PORCENTAJE DE PRODUCTOS DETERIORADOS = \frac{TOTAL ROTURAS/DETERIOROS}{TOTAL COMPRAS} * 100$$

Objetivo: Su objetivo principal es controlar el volumen de productos deteriorados.

Periodicidad: Será mensual

Responsable del cálculo: Será el Gerente de la empresa.

Fuente de información: Los datos para el cálculo se obtendrán al realizar los inventarios mensuales.

Importancia: Su importancia es referente al control que se establecerá para controlar el buen manejo y recepción de producto en almacén con el fin de establecer controles y disminuir al mínimo este problema.

- **INVENTARIO:**

$$Porcentaje de Productos Fatantes = \frac{VALOR DIFERENCIAL}{VALOR TOTAL DEL INVENTARIO} * 100$$

Objetivo: Su objetivo principal es controlar la confiabilidad de los productos que se encuentran en almacén.

Periodicidad: Será mensual

Responsable del cálculo: Será el Gerente de la empresa.

Fuente de información: Los datos para el cálculo se obtendrán al realizar los inventarios mensuales.

Importancia: Su importancia radica en que nos da a conocer los desfases en los productos almacenados con el fin de tomar las medidas correctivas para que no afecten la rentabilidad de la empresa.

Estos indicadores nos permitirán conocer la evolución de los procesos establecidos para mitigar los principales problemas que cuenta la empresa y poder reducir al mínimo su impacto.

- **DESPACHO:**

- ✓ El despacho de productos se realizara con una orden de pedido, el cual será firmado con el encargado del almacén y el conductor de la unidad.
- ✓ Todos los productos deben ser revisados antes de realizar el despacho.
- ✓ Si algún producto cuenta con roturas (para el caso de la cerveza) se separara para realizar la devolución al proveedor.
- ✓ Luego del despacho, el encargado de almacén procederá a registrar el documento en el Formulario de Excel en la opción Salidas.

5.3.4. SISTEMA DE INFORMACION

Como se mencionó anteriormente, la empresa no realiza ningún tipo de registro de las operaciones que desarrolla, por lo que lo limita a la toma de decisiones para la mejor Gestión de la empresa, generando pérdidas a través de gestión de compras mal realizadas y no llevar un control adecuado de los productos, esto impacta directamente en los resultados de la empresa, por tanto afecta la situación económica.

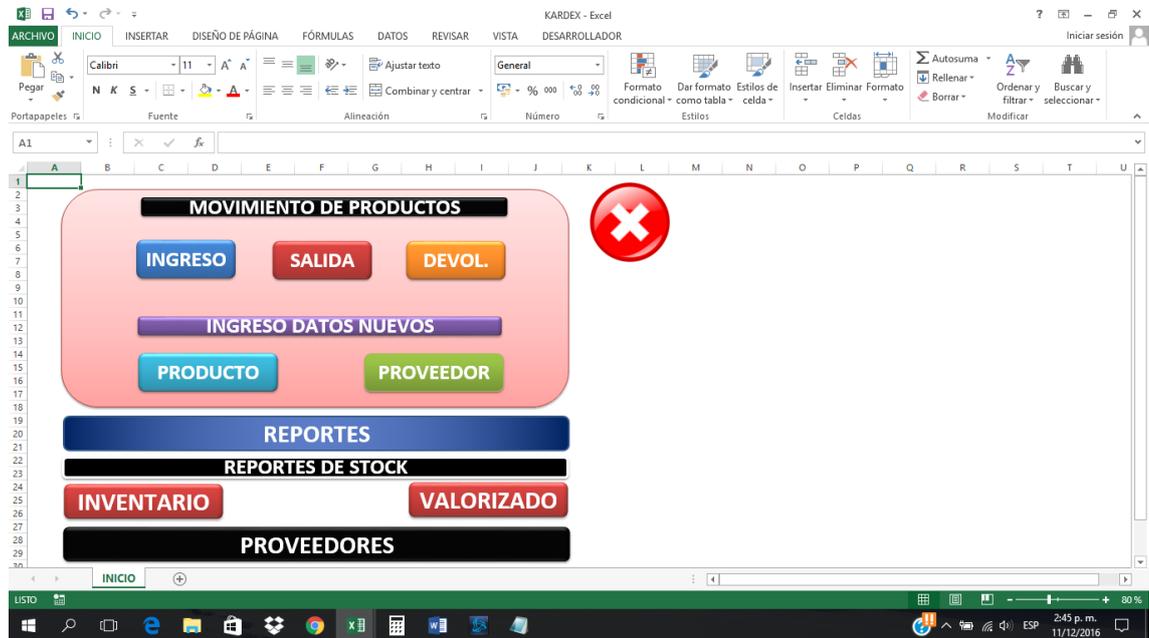
Para superar este inconveniente se ha planteado el uso de formularios diseñados en Excel para poder tener un registro fiable de las operaciones que viene realizando, y tener una base de datos que facilite la toma de decisiones al encargado de la dirección de la empresa.

Cabe mencionar que la metodología de valuación de este formulario es el Promedio ponderado.

A continuación, se explica cómo está compuesto dicho formulario:

FIGURA Nº 13

FORMULARIO PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS



El formulario está compuesto por nueve acciones que se pueden realizar, lo que explicaremos a continuación:

➤ **INGRESO**

Mediante esta opción se realiza el ingreso de los productos recibidos en almacén, los mismos que son registrados bajo ciertos criterios para su posterior análisis.

FIGURA Nº 14
INGRESO DE PRODUCTOS

The screenshot shows a software window titled "INGRESOS" with a close button (X) in the top right corner. The date "11/12/2016" is displayed in a blue box at the top left. Below the date, there are two dropdown menus: "SELECCIONE CODIGO" and "SELECCIONE PRODUCTO". Under "SELECCIONE CODIGO", there are input fields for "U.M.", "FAMILIA", and "STOCK". Under "SELECCIONE PRODUCTO", there are input fields for "RUC" and "PROVEEDOR". Below these, there are dropdown menus for "TIPO DE DOCUMENTO" and "NUMERO", and input fields for "FECHA". At the bottom, there are input fields for "REQ.", "O.C.", "CANTIDAD", "P.U.", and "COSTO DEL TOTAL". At the very bottom, there are two buttons: "CONTINUAR" (green) and "CANCEL" (red).

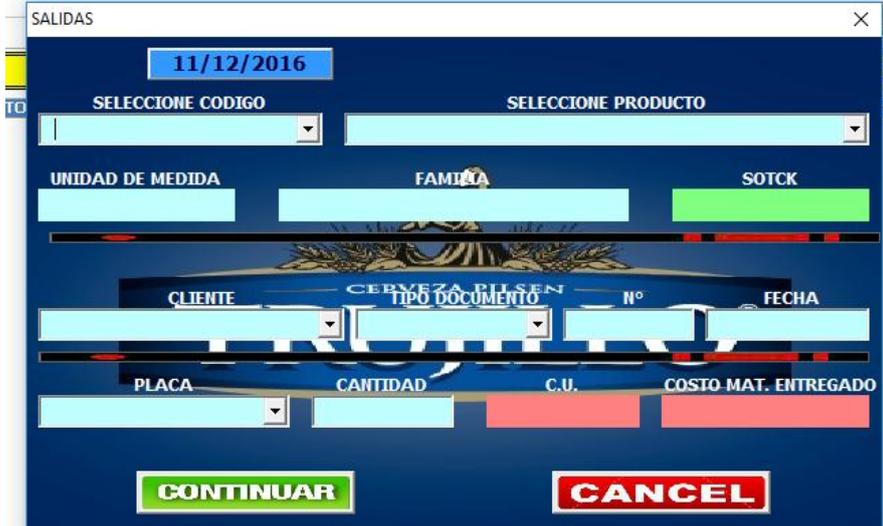
Para el ingreso se tiene en cuenta los datos del proveedor, el tipo y numero de documento, la fecha de recepción, el número de requerimiento y OC, la cantidad y precio unitario.

➤ **SALIDA**

Esta opción nos permitirá registrar la salida de productos del almacén, considerando datos como el cliente, tipo y número de documento, fecha del despacho, unidad que realizara el traslado del producto y la cantidad de productos.

Los datos adicionales como Familia a la que pertenece el producto, unidad de medida y stock, son autocompletados en base al registro de productos con los que se cuenta en stock.

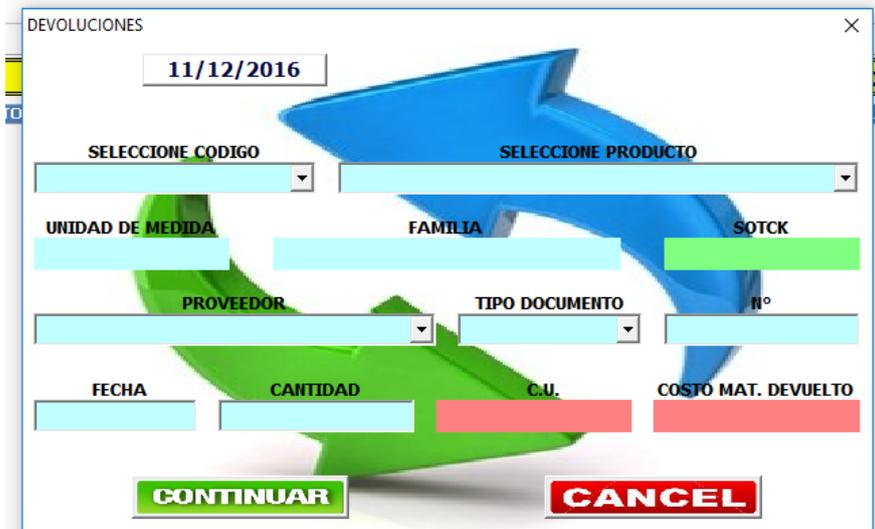
FIGURA Nº 15
SALIDA DE PRODUCTOS



➤ **DEVOLUCION DE PRODUCTOS**

La opción Devoluciones se utiliza cuando la empresa realiza devoluciones de productos al proveedor, mas no los clientes a la empresa.

FIGURA Nº 16
DEVOLUCION DE PRODUCTOS



No se consideró las devoluciones de clientes a la empresa, ya que no existen datos al respecto por este tipo de problemas según la información brindada por el Gerente, según indica, todo los productos son revisados al momento de cargar la unidades antes de su despacho.

➤ **PRODUCTO**

La opción PRODUCTO nos permite realizar el registro de los nuevos productos que se comercializaran, teniendo en cuenta la descripción, tipo de familia y unidad de medida.

FIGURA Nº 17
DEVOLUCION DE PRODUCTOS

CREACION DE CODIGOS

FAMILIA CODIGO

NEW PRODUCT

DESCRIPCION DEL PRODUCTO U.M.

CONTINUAR CANCEL

11/12/2016

El código del producto se autogenera al seleccionar la familia a la cual pertenece.

➤ **PROVEEDOR**

Esta opción nos permite realizar el registro de los posibles proveedores que puede contar la empresa. Este dato es importante porque es utilizado en los módulos anteriores mencionados.

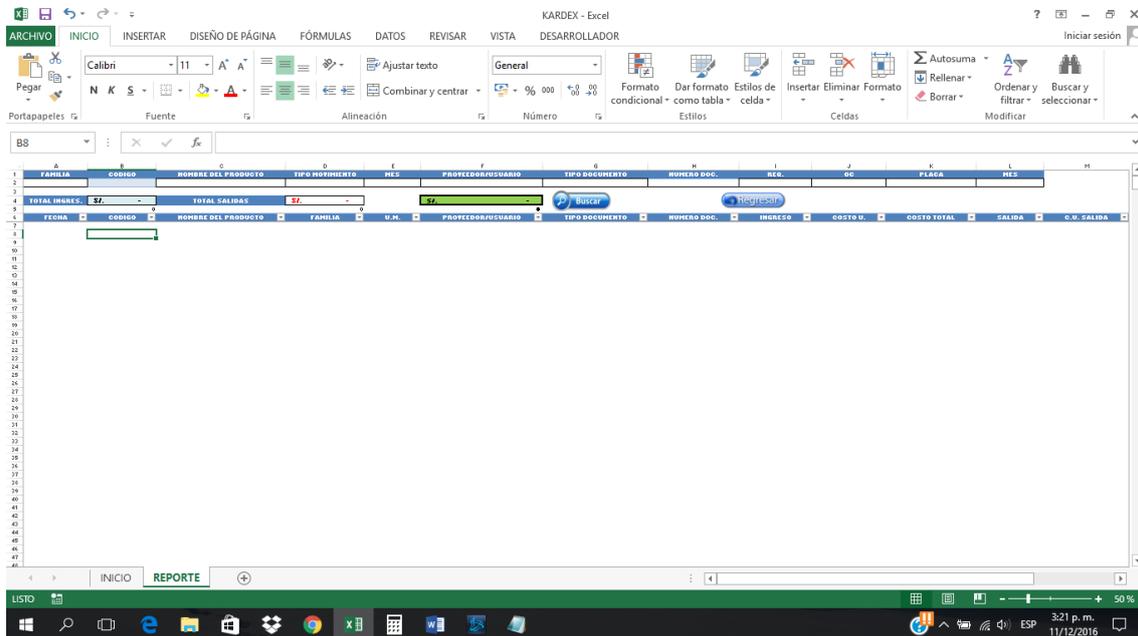
FIGURA Nº 18
DEVOLUCION DE PRODUCTOS

The image shows a software window titled "NUEVO PROVEEDOR" with a close button (X) in the top right corner. The window contains a form with the following fields and labels: "NOMBRE DEL PROVEEDOR" (with a date "11/12/2016" in the top right), "RUC", "DIRECCION", "CONTACTO", "TELEFONO", and "CORREO". At the bottom of the form are two buttons: "CONTINUAR" (green) and "CANCEL" (red). The background of the form features a 3D graphic of stylized human figures in various colors (red, blue, orange) standing on a circular platform with arrows pointing outwards.

➤ **REPORTES**

Este opción nos llevara a una hoja en Excel donde se puede realizar filtros avanzados según criterios ingresados con tan solo presionar el botón BUSCAR.

FIGURA Nº 19
REPORTE DE PRODUCTOS



FAMILIA	CODIGO	NOMBRE DEL PRODUCTO	TIPO INVENTARIO	MES	PROVEEDOR/USUARIO	TIPO DOCUMENTO	NUMERO DOC.	INGRESO	COSTO U.	COSTO TOTAL	SALIDA	C.U. SALIDA
		TOTAL INGRESOS										
		TOTAL SALIDAS										

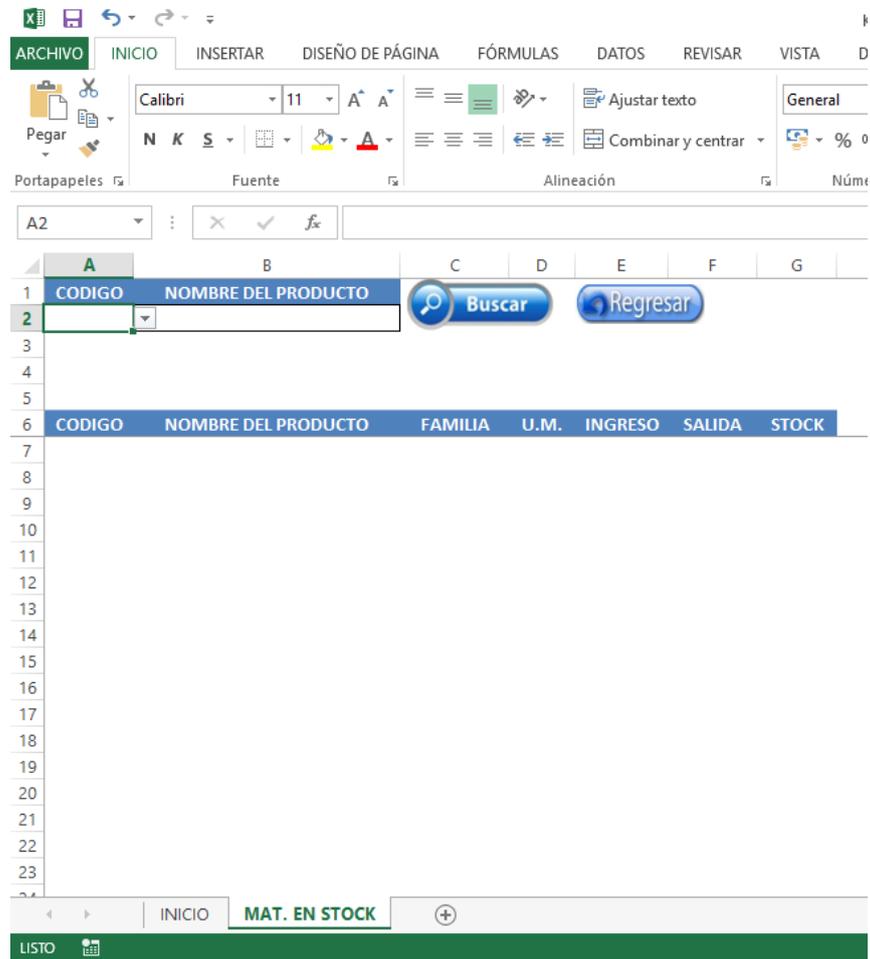
En esta opción podemos obtener los movimientos que han tenido los productos, pudiendo determinar que, cuando y cuál es el costo del producto.

➤ **INVENTARIO**

Mediante esta opción se puede obtener un reporte de los productos que la empresa adquirió, indicando cuantos productos ingresaron, salieron y el stock actual con el que cuenta.

FIGURA Nº 20

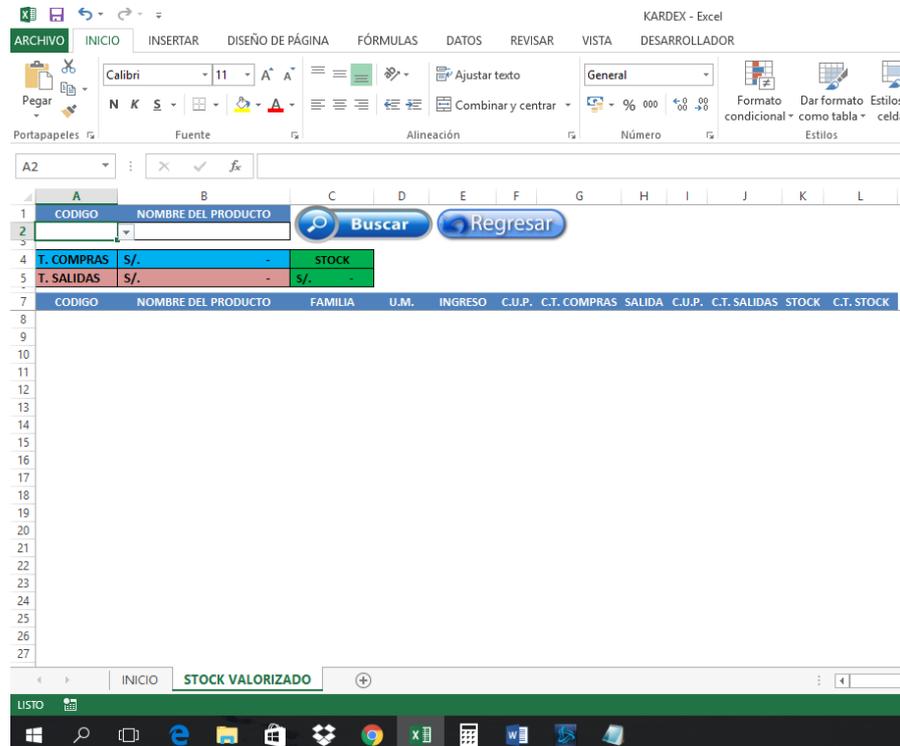
REPORTE PARA INVENTARIO DE PRODUCTOS



➤ **VALORIZADO**

A diferencia de la opción anterior, esta adiciona al reporte el costo de los productos.

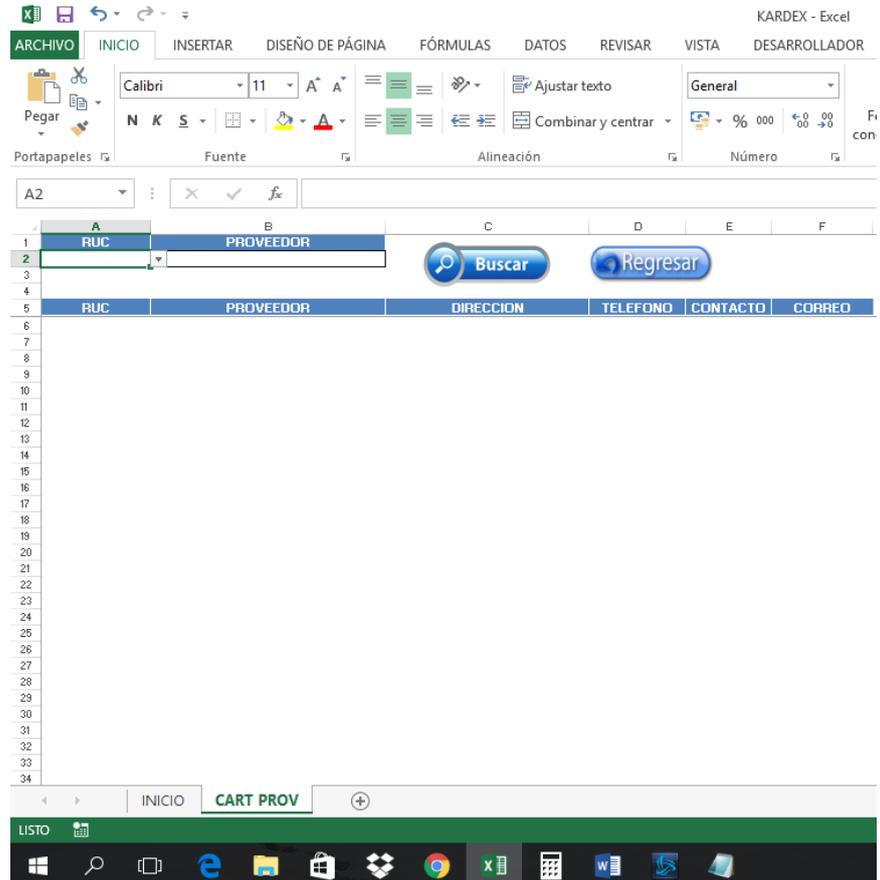
FIGURA Nº 21
REPORTE PARA COSTO DE PRODUCTOS



➤ **PROVEEDORES**

Esta opción nos limita a mostrar los datos de los proveedores que se registran.

FIGURA Nº 22
REPORTE PARA PROVEEDORES



5.4. Implementar El Nuevo Proceso Logístico de la Distribuidora “DALVY EIRL”.

5.4.1. COMPRAS

Con el fin de garantizar que la cantidad de los productos adquiridos sean los adecuados, el Gerente tomara la decisión de compra en base a la información alcanzada por el encargado de almacén.

Las compras se realizarán en base a los formatos establecidos en los procesos descritos en el punto anterior, generando las siguientes funciones al Gerente:

- ✓ Recibir el pedido generado por el encargado de almacén
- ✓ Corroborar que el pedido generado por el encargado de almacén esté debidamente sustentado con el resumen de pedidos de los clientes y el cálculo para pedidos en base a requerimientos
- ✓ Aprobar y pasar el requerimiento al proveedor para que programe la atención.
- ✓ Informar al encargado de almacén sobre las cantidades solicitadas, devolviendo el requerimiento debidamente firmado y con las modificaciones respectivas si lo hubiera.
- ✓ Estar presente en la recepción de pedido.
- ✓ Realizar inventarios en base a la información registrada en el formulario propuesto.

• STOCK DE PRODUCTOS

A continuación, se detalla el resumen de pedidos que conto la empresa durante los meses de octubre a diciembre, después de haber implementado las mejoras:

TABLA N°22
NOTAS DE PEDIDO OCTUBRE 2015

ITEM	NUMERO	FECHA NOTA P.	CLIENTE	FECHA ATENCION	PRODUCTOS										
					PT	PC	CT	CN	PTL	PCL	CL	ACG	ASG	GUA	GUAL
1	1	28/10/2015	EVENTO 1	03/10/2015	200	50							20	10	
2	2	01/10/2015	EVENTO 2	04/10/2015	350	100							20	15	
3	3	29/10/2015	EVENTO 3	01/10/2015	80	10	10	2	1	1	3	2	3	4	1
4	4	30/10/2015	EVENTO 4	02/10/2015	20	5	2	2	2	2	2	1	5	2	1
5	5	06/10/2015	EVENTO 5	10/10/2015	350	200	10	5	3	3	3	10	1	10	2
6	6	07/10/2015	EVENTO 6	11/10/2015	70	20	5	5					12	6	
7	7	08/10/2015	CLIENTE 1	11/10/2015	10	10	5	5	2	2	2	2	1	2	2
8	8	13/10/2015	EVENTO 7	17/10/2015	350	200	10	5	2	2	2	5	20	20	1
9	9	14/10/2015	CLIENTE 2	18/10/2015	20	5	10	5	2	2	2	2	3	1	2
10	10	15/10/2015	EVENTO 8	17/10/2015	200	100	100						20	20	
11	11	17/10/2015	CLIENTE 3	22/10/2015	5	5	10	5							2
12	12	20/10/2015	EVENTO 9	24/10/2015	250	250							15	15	
13	13	21/10/2015	CLIENTE 4	25/10/2015	4		20								2
14	14	27/10/2015	EVENTO 10	31/10/2015	100	350	10						10	10	
15															
16															
17															
18															
19															
20															
TOTAL A ADQUIRIR					2009	1305	192	34	12	12	14	22	130	115	13

TABLA N°23
NOTAS DE PEDIDO NOVIEMBRE

ITEM	NUMERO	FECHA NOTA P.	CLIENTE	FECHA ATENCION	PRODUCTOS										
					PT	PC	CT	CN	PTL	PCL	CL	ACG	ASG	GUA	GUAL
1	1	28/10/2015	EVENTO 1	01/11/2015	350		100						15	15	
2	2	28/10/2015	EVENTO 2	02/11/2015	300	100							10	10	
3	3	29/10/2015	CLIENTE 1	01/11/2015	10	5	15	2	1	1	1	2	2	2	1
4	4	03/11/2015	EVENTO 3	08/11/2015	250	200							12	12	
5	5	04/11/2015	CLIENTE 2	07/11/2015	15		20	2		1		1	2	2	1
6	6	07/11/2015	EVENTO 4	14/11/2015	350	250							20	20	
7	7	10/11/2015	CLIENTE 3	17/11/2015	10		30	5	2	1	2	1	3	3	2
8	8	12/11/2015	CLIENTE 4	15/11/2015	5		30	5		2		3	3	2	1
9	9	20/11/2015	EVENTO 5	28/11/2015	300	350							10	10	
10	10	22/11/2015	EVENTO 6	29/11/2015	100	450							15	15	
11	11	23/11/2015	CLIENTE 5	27/11/2015	2		30	5	2	2	2	1	2	1	3
12	12	25/11/2015	CLIENTE 6	30/11/2015	5	10	35	10	3	1		3	4	2	1
13	13	25/11/2015	EVENTO 7	30/11/2015	100	100	250						20	20	
14	14	25/11/2015	CLIENTE 7	28/11/2015	10			15	1	1	2	2	4	1	1
15															
16															
17															
18															
19															
20															
TOTAL A ADQUIRIR					1807	1465	510	44	9	9	7	13	122	115	10

TABLA N°24
NOTAS DE PEDIDO DICIEMBRE

ITEM	NUMERO	FECHA NOTA P.	CLIENTE	FECHA ATENCION	PRODUCTOS											
					PT	PC	CT	CN	PTL	PCL	CL	ACG	ASG	GUA	GUAL	
1	1	25/11/2015	EVENTO 1	08/12/2015	350	200	30							20	20	
2	2	29/11/2015	CLIENTE 1	04/12/2015	10			10	2	3	1	2	3	3	1	
3	3	01/12/2015	EVENTO 2	08/12/2015	250	300								12	15	
4	4	03/12/2015	EVENTO 3	25/12/2015	400	200								20	12	
5	5	04/12/2015	CLIENTE 2	09/12/2015	5		20	5	1	1	2	3	3	1	1	
6	6	06/12/2015	EVENTO 4	31/12/2015	350	350								15	15	
7	7	09/12/2015	CLIENTE 3	13/12/2015	10		30	15	2	2	2	1	3	2	1	
8	8	09/12/2015	EVENTO 5	12/12/2015	150	150								5	5	
9	9	12/12/2015	EVENTO 6	31/12/2015	300	300								30	20	
10	10	14/12/2015	EVENTO 7	20/12/2015	50	200								10	5	
11	11	15/12/2015	CLIENTE 4	19/12/2015	5		30	10	2	2	2	2	3	2	1	
12	12	17/12/2015	CLIENTE 5	21/12/2015	10		20	20		1	1	2	1	2	2	
13	13	22/12/2015	EVENTO 8	31/12/2015	250	250								10	10	
14	14	23/12/2015	CLIENTE 6	26/12/2015	10		20	15	3		2			1	1	1
15	15	26/12/2015	EVENTO 9	31/12/2015	100	100								5	5	
16	16	27/12/2015	CLIENTE 7	29/12/2015	10		50	10	1	3		2	1	2	1	
17	17	28/12/2015	CLIENTE 8	31/12/2015	5		10	5				1		2	2	
18																
19																
20																
TOTAL A ADQUIRIR					2265	2050	210	90	11	12	10	13	142	122	10	

TABLA N° 25
RESUMEN DE PEDIDOS GENERADOS DE OCTUBRE A DICIEMBRE 2015

PRODUCTOS	OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE		
	CTD	P.U.	PRECIO VENTA	CTD	P.U.	PRECIO COMPRA	CTD	P.U.	PRECIO COMPRA
CERVEZA PRESENTACION 620 - 630 - 650									
Cerveza Pilsen Trujillo	2,009.00	S/. 43.50	S/. 87,391.50	1,807.00	S/. 43.50	S/. 78,604.50	2,265.00	S/. 43.50	S/. 98,527.50
Cerveza Cuzqueña trigo	192.00	S/. 51.00	S/. 9,792.00	510.00	S/. 51.00	S/. 26,010.00	210.00	S/. 51.00	S/. 10,710.00
Cerveza Cuzqueña negra	34.00	S/. 48.00	S/. 1,632.00	44.00	S/. 48.00	S/. 2,112.00	90.00	S/. 48.00	S/. 4,320.00
Cerveza Pilsen Callao	1,305.00	S/. 45.50	S/. 59,377.50	1,465.00	S/. 45.50	S/. 66,657.50	2,050.00	S/. 45.50	S/. 93,275.00
CERVEZA PRESENTACION EN ALUMINIO									
Pilsen Trujillo aluminio x 6	12.00	S/. 15.00	S/. 180.00	9.00	S/. 15.00	S/. 135.00	11.00	S/. 15.00	S/. 165.00
Pilsen Callao aluminio x 6	12.00	S/. 18.00	S/. 216.00	9.00	S/. 18.00	S/. 162.00	12.00	S/. 18.00	S/. 216.00
Cerveza Cuzqueña aluminio	14.00	S/. 18.00	S/. 252.00	7.00	S/. 18.00	S/. 126.00	10.00	S/. 18.00	S/. 180.00
GASEOSAS PRESENTACION 2 litros 500 ml									
Gaseosa Guarana aluminio x 6	13.00	S/. 9.00	S/. 117.00	10.00	S/. 9.00	S/. 90.00	10.00	S/. 9.00	S/. 90.00
Gaseosa Guarana 600 ml	115.00	S/. 22.00	S/. 2,530.00	115.00	S/. 22.00	S/. 2,530.00	122.00	S/. 22.00	S/. 2,684.00
AGUA MINERAL PERSONAL									
Agua San Mateo con gas x 15	22.00	S/. 17.00	S/. 374.00	13.00	S/. 17.00	S/. 221.00	13.00	S/. 17.00	S/. 221.00
Agua San Mateo sin gas x 15	130.00	S/. 17.00	S/. 2,210.00	122.00	S/. 17.00	S/. 2,074.00	142.00	S/. 17.00	S/. 2,414.00
TOTAL		S/.	164,072.00		S/.	178,722.00		S/.	212,802.50

Las cantidades indicadas en el cuadro anterior se considerarían las ventas que realizaría la empresa en el mes.

Esta información fue utilizada para realizar las adquisiciones, las mismas que fueron calculadas descontando el stock de los meses anteriores.

Adicionalmente, se implementó un sistema de cálculo de los máximos y mínimos de existencias para un mejor control, teniendo en cuenta que en el día de mayor consumo se vende 600 cajas, en el de menor consumo 50 cajas, que el promedio de ventas es 325 cajas y que el proveedor demora 7 días en traer el producto. De acuerdo a la realidad de la empresa puede considerar una variación del 15% hacia arriba y hacia abajo teniendo en cuenta aquellos pedidos que ya se encuentran asegurados. Para ello se hicieron los siguientes cálculos:

TABLA N° 26
CALCULO DE MÁXIMOS Y MINIMOS

MAXIMOS Y MINIMOS DE STOCK	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
STOCK AL MOMENTO DEL CALCULO	2,477.00	152.00	81.00
EMN (EXISTENCIA MINIMA)	350.00	350.00	350.00
EMX (EXISTENCIA MAXIMO)	4,550.00	4,550.00	4,550.00
PP (PUNTO DE PEDIDO)	2,625.00	2,625.00	2,625.00
CP (CANTIDAD DE PEDIDO)	2,073.00	4,398.00	4,469.00
COMPRA REAL	1,728.00	3,959.00	4,854.00
VARIACION	-345.00	-439.00	385.00
PORCENTAJE DE VARIACION	-16.64%	-9.98%	8.61%

TABLA N° 27

RESUMEN DE COMPRAS EN BASE A PEDIDOS GENERADOS

PRODUCTOS	OCTUBRE					NOVIEMBRE					DICIEMBRE				
	PEDIDO	STOCK	COMP	P.U.	PRECIO COMPRA	PEDIDO	STOCK	COMP	P.U.	PRECIO COMPRA	PEDIDO	STOCK	COMP	P.U.	PRECIO COMPRA
CERVEZA PRESENTACION 620 - 630 - 650															
Cerveza Pilsen Trujillo	2009	940.00	1,069.00	S/. 39.90	S/. 42,653.10	1807	59.00	1,748.00	S/. 39.90	S/. 69,745.20	2265	7.00	2,258.00	S/. 39.90	S/. 90,094.20
Cerveza Cuzqueña trigo	192	469.00		S/. 46.20	S/. -	510	-	510.00	S/. 46.20	S/. 23,562.00	210	-	210.00	S/. 46.20	S/. 9,702.00
Cerveza Cuzqueña negra	34	78.00		S/. 46.20	S/. -	44	-	44.00	S/. 46.20	S/. 2,032.80	90	-	90.00	S/. 46.20	S/. 4,158.00
Cerveza Pilsen Callao	1305	695.00	610.00	S/. 43.80	S/. 26,718.00	1465	85.00	1,380.00	S/. 43.80	S/. 60,444.00	2050	65.00	1,985.00	S/. 43.80	S/. 86,943.00
		-					-					-			
CERVEZA PRESENTACION EN ALUMINIO															
Pilsen Trujillo aluminio x 6	12	13.00		S/. 12.80	S/. -	9	-	9.00	S/. 12.80	S/. 115.20	11	-	11.00	S/. 12.80	S/. 140.80
Pilsen Callao aluminio x 6	12	18.00		S/. 15.00	S/. -	9	-	9.00	S/. 15.00	S/. 135.00	12	-	12.00	S/. 15.00	S/. 180.00
Cerveza Cuzqueña aluminio	14	8.00	6.00	S/. 15.00	S/. 90.00	7	-	7.00	S/. 15.00	S/. 105.00	10	-	10.00	S/. 15.00	S/. 150.00
		-					-					-			
GASEOSAS PRESENTACION 2 litros 500 ml															
Gaseosa Guarana aluminio x 6	13	12.00	1.00	S/. 8.20	S/. 8.20	10	-	10.00	S/. 8.20	S/. 82.00	10	-	10.00	S/. 8.20	S/. 82.00
Gaseosa Guarana 600 ml	115	81.00	34.00	S/. 19.50	S/. 663.00	115	5.00	110.00	S/. 19.50	S/. 2,145.00	122	2.00	120.00	S/. 19.50	S/. 2,340.00
		-					-					-			
AGUA MINERAL PERSONAL															
Agua San Mateo con gas x 15	22	41.00		S/. 16.30	S/. -	13	-	13.00	S/. 16.30	S/. 211.90	13	-	13.00	S/. 16.30	S/. 211.90
Agua San Mateo sin gas x 15	130	122.00	8.00	S/. 16.30	S/. 130.40	122	3.00	119.00	S/. 16.30	S/. 1,939.70	142	7.00	135.00	S/. 16.30	S/. 2,200.50
TOTAL				S/. 70,262.70					S/. 160,517.80					S/. 196,202.40	

En los meses posteriores a la implementación de la mejora, se producía stock por la devolución de productos de eventos a consignación, lo cual no es un monto significativo como para que la empresa no pueda cumplir con las obligaciones de pago a su principal proveedor.

TABLA N° 28
STOCK PRODUCTOS – OCTUBRE 2015

PRODUCTOS	STOCK INICIAL + COMPRAS			VENTAS			STOCK FINAL		
	CTD	P.U.	PRECIO COMPRA	CTD	P.U.	PRECIO VENTA	CTD	P.U.	PRECIO COMPRA
CERVEZA PRESENTACION 620 - 630 - 650									
Cerveza Pilsen Trujillo	2,009.00	S/. 39.90	S/. 80,159.10	1,950.00	S/. 43.50	S/. 84,825.00	59.00	S/. 39.90	S/. 2,354.10
Cerveza Cuzqueña trigo	192.00	S/. 46.20	S/. 8,870.40	192.00	S/. 51.00	S/. 9,792.00	-	S/. 46.20	S/. -
Cerveza Cuzqueña negra	34.00	S/. 46.20	S/. 1,570.80	34.00	S/. 48.00	S/. 1,632.00	-	S/. 46.20	S/. -
Cerveza Pilsen Callao	1,305.00	S/. 43.80	S/. 57,159.00	1,220.00	S/. 45.50	S/. 55,510.00	85.00	S/. 43.80	S/. 3,723.00
CERVEZA PRESENTACION EN ALUMINIO									
Pilsen Trujillo aluminio x 6	12.00	S/. 12.80	S/. 153.60	12.00	S/. 15.00	S/. 180.00	-	S/. 12.80	S/. -
Pilsen Callao aluminio x 6	12.00	S/. 15.00	S/. 180.00	12.00	S/. 18.00	S/. 216.00	-	S/. 15.00	S/. -
Cerveza Cuzqueña aluminio	14.00	S/. 15.00	S/. 210.00	14.00	S/. 18.00	S/. 252.00	-	S/. 15.00	S/. -
GASEOSAS PRESENTACION 2 litros 500 ml									
Gaseosa Guarana aluminio x 6	13.00	S/. 8.20	S/. 106.60	13.00	S/. 9.00	S/. 117.00	-	S/. 8.20	S/. -
Gaseosa Guarana 600 ml	115.00	S/. 19.50	S/. 2,242.50	110.00	S/. 22.00	S/. 2,420.00	5.00	S/. 19.50	S/. 97.50
AGUA MINERAL PERSONAL									
Agua San Mateo con gas x 15	22.00	S/. 16.30	S/. 358.60	22.00	S/. 17.00	S/. 374.00	-	S/. 16.30	S/. -
Agua San Mateo sin gas x 15	130.00	S/. 16.30	S/. 2,119.00	127.00	S/. 17.00	S/. 2,159.00	3.00	S/. 16.30	S/. 48.90
TOTAL		S/.	153,129.60		S/.	157,477.00		S/.	6,223.50

TABLA N° 29
STOCK PRODUCTOS – NOVIEMBRE 2015

PRODUCTOS	STOCK INICIAL + COMPRAS			VENTAS			STOCK FINAL		
	CTD	P.U.	PRECIO COMPRA	CTD	P.U.	PRECIO COMPRA	CTD	P.U.	PRECIO COMPRA
CERVEZA PRESENTACION 620 - 630 - 650									
Cerveza Pilsen Trujillo	1,807.00	S/. 39.90	S/. 72,099.30	1,800.00	S/. 43.50	S/. 78,300.00	7.00	S/. 43.50	S/. 304.50
Cerveza Cuzqueña trigo	510.00	S/. 46.20	S/. 23,562.00	510.00	S/. 51.00	S/. 26,010.00	-	S/. 51.00	S/. -
Cerveza Cuzqueña negra	44.00	S/. 46.20	S/. 2,032.80	44.00	S/. 48.00	S/. 2,112.00	-	S/. 48.00	S/. -
Cerveza Pilsen Callao	1,465.00	S/. 43.80	S/. 64,167.00	1,400.00	S/. 45.50	S/. 63,700.00	65.00	S/. 45.50	S/. 2,957.50
CERVEZA PRESENTACION EN ALUMINIO									
Pilsen Trujillo aluminio x 6	9.00	S/. 12.80	S/. 115.20	9.00	S/. 15.00	S/. 135.00	-	S/. 15.00	S/. -
Pilsen Callao aluminio x 6	9.00	S/. 15.00	S/. 135.00	9.00	S/. 18.00	S/. 162.00	-	S/. 18.00	S/. -
Cerveza Cuzqueña aluminio	7.00	S/. 15.00	S/. 105.00	7.00	S/. 18.00	S/. 126.00	-	S/. 18.00	S/. -
GASEOSAS PRESENTACION 2 litros 500 ml									
Gaseosa Guarana aluminio x 6	10.00	S/. 8.20	S/. 82.00	10.00	S/. 9.00	S/. 90.00	-	S/. 9.00	S/. -
Gaseosa Guarana 600 ml	115.00	S/. 19.50	S/. 2,242.50	113.00	S/. 22.00	S/. 2,486.00	2.00	S/. 22.00	S/. 44.00
AGUA MINERAL PERSONAL									
Agua San Mateo con gas x 15	13.00	S/. 16.30	S/. 211.90	13.00	S/. 17.00	S/. 221.00	-	S/. 17.00	S/. -
Agua San Mateo sin gas x 15	122.00	S/. 16.30	S/. 1,988.60	115.00	S/. 17.00	S/. 1,955.00	7.00	S/. 17.00	S/. 119.00
TOTAL		S/.	166,741.30		S/.	175,297.00		S/.	3,425.00

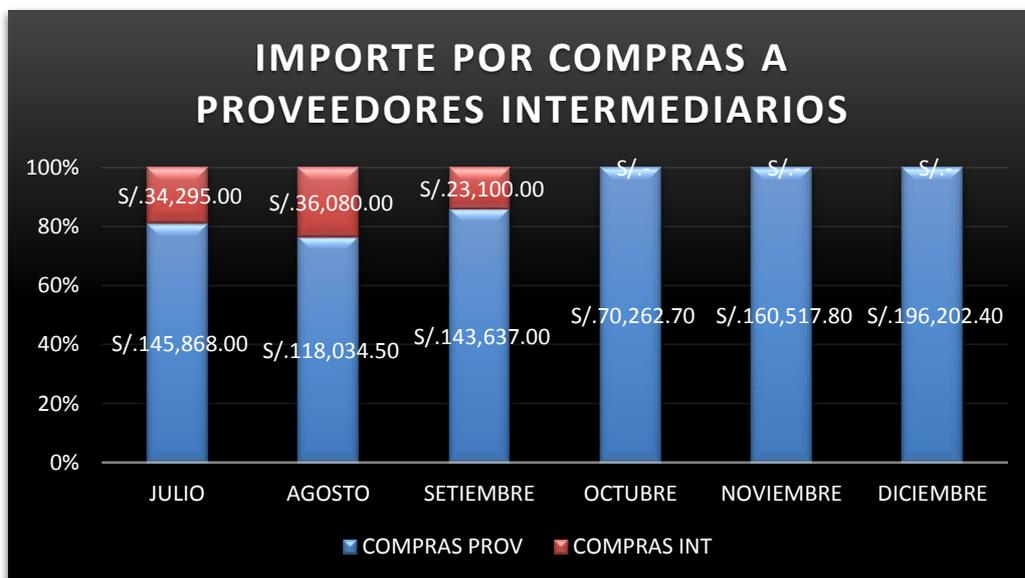
TABLA N° 30
STOCK PRODUCTOS – DICIEMBRE 2015

PRODUCTOS	STOCK INICIAL + COMPRAS			VENTAS			STOCK FINAL		
	CTD	P.U.	PRECIO VENTA	CTD	P.U.	PRECIO COMPRA	CTD	P.U.	PRECIO COMPRA
CERVEZA PRESENTACION 620 - 630 - 650									
Cerveza Pilsen Trujillo	2,265.00	S/. 39.90	S/. 90,373.50	2,258.00	S/. 43.50	S/. 98,223.00	7.00	S/. 43.50	S/. 304.50
Cerveza Cuzqueña trigo	210.00	S/. 46.20	S/. 9,702.00	210.00	S/. 51.00	S/. 10,710.00	-	S/. 51.00	S/. -
Cerveza Cuzqueña negra	90.00	S/. 46.20	S/. 4,158.00	90.00	S/. 48.00	S/. 4,320.00	-	S/. 48.00	S/. -
Cerveza Pilsen Callao	2,050.00	S/. 43.80	S/. 89,790.00	2,025.00	S/. 45.50	S/. 92,137.50	25.00	S/. 45.50	S/. 1,137.50
CERVEZA PRESENTACION EN ALUMINIO									
Pilsen Trujillo aluminio x 6	11.00	S/. 12.80	S/. 140.80	11.00	S/. 15.00	S/. 165.00	-	S/. 15.00	S/. -
Pilsen Callao aluminio x 6	12.00	S/. 15.00	S/. 180.00	12.00	S/. 18.00	S/. 216.00	-	S/. 18.00	S/. -
Cerveza Cuzqueña aluminio	10.00	S/. 15.00	S/. 150.00	10.00	S/. 18.00	S/. 180.00	-	S/. 18.00	S/. -
GASEOSAS PRESENTACION 2 litros 500 ml									
Gaseosa Guarana aluminio x 6	10.00	S/. 8.20	S/. 82.00	10.00	S/. 9.00	S/. 90.00	-	S/. 9.00	S/. -
Gaseosa Guarana 600 ml	122.00	S/. 19.50	S/. 2,379.00	119.00	S/. 22.00	S/. 2,618.00	3.00	S/. 22.00	S/. 66.00
AGUA MINERAL PERSONAL									
Agua San Mateo con gas x 15	13.00	S/. 16.30	S/. 211.90	13.00	S/. 17.00	S/. 221.00	-	S/. 17.00	S/. -
Agua San Matero sin gas x 15	142.00	S/. 16.30	S/. 2,314.60	136.00	S/. 17.00	S/. 2,312.00	6.00	S/. 17.00	S/. 102.00
TOTAL			S/. 199,481.80			S/. 211,192.50			S/. 1,610.00

- **COMPRAS A PROVEEDORES INTERMEDIARIOS**

La empresa al poder controlar la cantidad de producto necesario para cubrir con sus pedidos, le permitió realizar compras exclusivamente a su proveedor principal, evitando así gastos innecesarios, según se puede mostrar en el siguiente gráfico:

FIGURA N° 23
IMPORTE POR COMPRAS A PROVEEDORES INTERMEDIARIOS



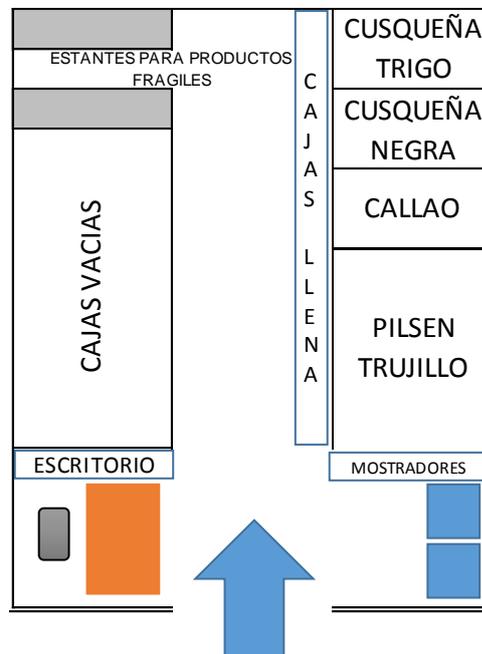
Fuente: *Elaboración Propia*

5.4.2. ALMACÉN

La adecuación del almacén para los productos reducirá los posibles daños de los productos, ya que será fácil identificarlos y poder realizar los reclamos al proveedor para que se proceda con el cambio de los mismos.

Se realizará la adquisición de estantes y el marcado de zonas para los productos, lo que facilitará su ubicación y manejo para el personal que desarrolla sus funciones dentro del almacén.

FIGURA N°24
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN DEL ALMACEN



Fuente: Elaboración Propia

El manejo de los productos se realizará teniendo las siguientes consideraciones:

- ✓ Después de recepcionado los productos se apilarán en los lugares designados.
- ✓ Las cajas de cervezas se apilarán en un máximo de 6 cajas.
- ✓ Los productos de aluminio se acondicionarán en los andamios propuestos.
- ✓ Los productos de plástico se acondicionarán en los andamios sobreponiendo como máximo 3 paquetes.

Para un mejor control de almacén, se aplicarán los formatos establecidos en el punto anterior, los mismos que serán llenados por el encargado del almacén en base a la información que recibe de los clientes, la misma que será alcanzada al Gerente para la toma de decisiones.

Los formatos que llenara el Encargado de almacén serán:

- ✓ Orden de pedidos de los clientes
- ✓ Registro de orden de pedidos
- ✓ Calculo de pedidos para compra de productos.

Las funciones del Encargado del almacén serían las siguientes:

- ✓ La recepción de los productos.
- ✓ Revisar que los productos a recibir deben estar detallados en factura del proveedor.
- ✓ Realizar el rechazo de productos en mal estado o solicitar el cambio.
- ✓ Registrar el ingreso en el Formulario Excel.

Estas acciones ayudaran a reducir el daño que sufren los productos por el manejo dentro de almacén, así como realizar los reclamos de una manera inmediata al proveedor para su cambio.

- **PRODUCTOS DETERIORADOS**

A continuación, se muestra el comportamiento de los deterioros encontrados durante los tres siguientes meses.

TABLA N° 31
DETERIORO EN UNIDADES

OCTUBRE					NOVIEMBRE					DICIEMBRE				
CTD	P.U.		TOTAL		CTD	P.U.		TOTAL		CTD	P.U.		TOTAL	
2.00	S/.	39.90	S/.	79.80	0.50	S/.	39.90	S/.	19.95	-	S/.	39.90	S/.	-
-	S/.	46.20	S/.	-	-	S/.	46.20	S/.	-	-	S/.	46.20	S/.	-
-	S/.	46.20	S/.	-	-	S/.	46.20	S/.	-	-	S/.	46.20	S/.	-
0.50	S/.	43.80	S/.	21.90	0.25	S/.	43.80	S/.	10.95	-	S/.	43.80	S/.	-
-	S/.	12.80	S/.	-	-	S/.	12.80	S/.	-	-	S/.	12.80	S/.	-
-	S/.	15.00	S/.	-	-	S/.	15.00	S/.	-	-	S/.	15.00	S/.	-
-	S/.	15.00	S/.	-	-	S/.	15.00	S/.	-	-	S/.	15.00	S/.	-
-	S/.	8.20	S/.	-	-	S/.	8.20	S/.	-	-	S/.	8.20	S/.	-
0.50	S/.	19.50	S/.	9.75	-	S/.	19.50	S/.	-	-	S/.	19.50	S/.	-
-	S/.	16.30	S/.	-	-	S/.	16.30	S/.	-	-	S/.	16.30	S/.	-
1.00	S/.	16.30	S/.	16.30	-	S/.	16.30	S/.	-	-	S/.	16.30	S/.	-
S/.				127.75	S/.				30.90	S/.				-

TABLA N° 32
DETERIORO EN SOLES
OCTUBRE 2015

PRODUCTOS	CANTIDAD ADQUIRIRDA			DETERIOROS		
	CTD	P.U.	TOTAL	CTD	P.U.	TOTAL
CERVEZA PRESENTACION 620 - 630 - 650						
Cerveza Pilsen Trujillo	1,069.00	S/. 39.90	S/. 42,653.10	2.00	S/. 39.90	S/. 79.80
Cerveza Cuzqueña trigo	-	S/. 46.20	S/. -	-	S/. 46.20	S/. -
Cerveza Cuzqueña negra	-	S/. 46.20	S/. -	-	S/. 46.20	S/. -
Cerveza Pilsen Callao	610.00	S/. 43.80	S/. 26,718.00	0.50	S/. 43.80	S/. 21.90
-	-	-	-	-	-	-
CERVEZA PRESENTACION EN ALUMINIO						
Pilsen Trujillo aluminio x 6	-	S/. 12.80	S/. -	-	S/. 12.80	S/. -
Pilsen Callaro aluminio x 6	-	S/. 15.00	S/. -	-	S/. 15.00	S/. -
Cerveza Cuzqueña aluminio	6.00	S/. 15.00	S/. 90.00	-	S/. 15.00	S/. -
-	-	-	-	-	-	-
GASEOSAS PRESENTACION 2 litros 500 ml						
Gaseosa Guarana aluminio x 6	1.00	S/. 8.20	S/. 8.20	-	S/. 8.20	S/. -
Gaseosa Guarana 600 ml	34.00	S/. 19.50	S/. 663.00	0.50	S/. 19.50	S/. 9.75
-	-	-	-	-	-	-
AGUA MINERAL PERSONAL						
Agua San Mateo con gas x 15	-	S/. 16.30	S/. -	-	S/. 16.30	S/. -
Agua San Matero sin gas x 15	8.00	S/. 16.30	S/. 130.40	1.00	S/. 16.30	S/. 16.30
TOTAL		S/.	70,262.70		S/.	127.75

TABLA N° 33
DETERIORO EN SOLES
NOVIEMBRE 2015

PRODUCTOS	CANTIDAD ADQUIRIRDA			DETERIOROS		
	CTD	P.U.	TOTAL	CTD	P.U.	TOTAL
CERVEZA PRESENTACION 620 - 630 - 650						
Cerveza Pilsen Trujillo	1,748.00	S/. 39.90	S/. 69,745.20	0.50	S/. 39.90	S/. 19.95
Cerveza Cuzqueña trigo	510.00	S/. 46.20	S/. 23,562.00	-	S/. 46.20	S/. -
Cerveza Cuzqueña negra	44.00	S/. 46.20	S/. 2,032.80	-	S/. 46.20	S/. -
Cerveza Pilsen Callao	1,380.00	S/. 43.80	S/. 60,444.00	0.25	S/. 43.80	S/. 10.95
-	-	-	-	-	-	-
CERVEZA PRESENTACION EN ALUMINIO						
Pilsen Trujillo aluminio x 6	9.00	S/. 12.80	S/. 115.20	-	S/. 12.80	S/. -
Pilsen Callaro aluminio x 6	9.00	S/. 15.00	S/. 135.00	-	S/. 15.00	S/. -
Cerveza Cuzqueña aluminio	7.00	S/. 15.00	S/. 105.00	-	S/. 15.00	S/. -
-	-	-	-	-	-	-
GASEOSAS PRESENTACION 2 litros 500 ml						
Gaseosa Guarana aluminio x 6	10.00	S/. 8.20	S/. 82.00	-	S/. 8.20	S/. -
Gaseosa Guarana 600 ml	110.00	S/. 19.50	S/. 2,145.00	-	S/. 19.50	S/. -
-	-	-	-	-	-	-
AGUA MINERAL PERSONAL						
Agua San Mateo con gas x 15	13.00	S/. 16.30	S/. 211.90	-	S/. 16.30	S/. -
Agua San Matero sin gas x 15	119.00	S/. 16.30	S/. 1,939.70	-	S/. 16.30	S/. -
-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		S/.	160,517.80		S/.	30.90

TABLA N° 34
DETERIORO EN SOLES
DICIEMBRE 2015

PRODUCTOS	CANTIDAD ADQUIRIDA			DETERIOROS		
	CTD	P.U.	TOTAL	CTD	P.U.	TOTAL
CERVEZA PRESENTACION 620 - 630 - 650						
Cerveza Pilsen Trujillo	2,258.00	S/. 39.90	90,094.20	-	S/. 39.90	-
Cerveza Cuzqueña trigo	210.00	S/. 46.20	9,702.00	-	S/. 46.20	-
Cerveza Cuzqueña negra	90.00	S/. 46.20	4,158.00	-	S/. 46.20	-
Cerveza Pilsen Callao	1,985.00	S/. 43.80	86,943.00	-	S/. 43.80	-
CERVEZA PRESENTACION EN ALUMINIO						
Pilsen Trujillo aluminio x 6	11.00	S/. 12.80	140.80	-	S/. 12.80	-
Pilsen Callaro aluminio x 6	12.00	S/. 15.00	180.00	-	S/. 15.00	-
Cerveza Cuzqueña aluminio	10.00	S/. 15.00	150.00	-	S/. 15.00	-
GASEOSAS PRESENTACION 2 litros 500 ml						
Gaseosa Guarana aluminio x 6	10.00	S/. 8.20	82.00	-	S/. 8.20	-
Gaseosa Guarana 600 ml	120.00	S/. 19.50	2,340.00	-	S/. 19.50	-
AGUA MINERAL PERSONAL						
Agua San Mateo con gas x 15	13.00	S/. 16.30	211.90	-	S/. 16.30	-
Agua San Matero sin gas x 15	135.00	S/. 16.30	2,200.50	-	S/. 16.30	-
TOTAL		S/.	196,202.40		S/.	-

Al considerar estos datos en el indicador, tenemos el siguiente comportamiento:

$$PORCENTAJE DE PRODUCTOS DETERIORADOS = \frac{TOTAL ROTURAS/DETERIOROS}{TOTAL COMPRAS} * 100$$

FIGURA N° 25
PRODUCTOS DETERIORADOS



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar, los deterioros por un mal almacenamiento fueron reducidos con el uso de andamios y estableciendo zonas correctas para la distribución de los productos. Este resultado también se debe a que los productos recibidos no eran almacenados por mucho tiempo en nuestro almacén, ya que eran repartidos en los tiempos solicitados por nuestros clientes logrando tener un bajo stock de productos lo que facilito tener un buen control y manipulación de los mismos.

Cabe señalar que los productos encontrados en mal estado, correspondía a productos entregados por nuestro proveedor, los cuales estaban sujeto a cambio, por lo que se siguió considerando como stock ya que estos productos son cambiados cada primera semana por parte de nuestro proveedor mediante un reclamo al mismo.

5.4.3. INVENTARIOS

Para tener un buen control de los productos que se manejan en almacén y determinar las causas los faltantes en almacén, se realizaran inventarios mensuales hasta poder reducir en su totalidad la diferencia de inventarios, ya que se contara con un registro de entradas y salidas de productos, los mismo que quedaran registrados en el Kardex propuesto para su posterior análisis por parte de Gerente.

- **PRODUCTOS FALTANTES**

Las pérdidas normalmente se daban por ventas no registradas, lo que afectaba directamente a la situación económica de la empresa.

Después de haber establecidos los controles adecuados, y al realizar las entregas de los pedidos a nuestros clientes, se mantenía un bajo stock en almacén, ya que los últimos tres meses se hicieron compras en base a los pedidos recibidos, esto beneficio a la empresa ya que, al mantener un bajo stock en almacén, los productos corrían menos riesgo de extraviarse.

TABLA N° 35
PRODUCTOS FALTANTES UNIDADES

OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE		
STOCK	INVENT	FALTA	STOCK	INVENT	FALTA	STOCK	INVENT	FALTA
59.00	57.00	2.00	7.00	6.50	0.50	7.00	7.00	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
85.00	84.50	0.50	65.00	64.75	0.25	25.00	25.00	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.00	4.50	0.50	2.00	2.00	-	3.00	3.00	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.00	2.00	1.00	7.00	7.00	-	6.00	6.00	-

TABLA N° 36
PRODUCTOS FALTANTES SOLES
OCTUBRE 2015

PRODUCTOS	STOCK			INVENT			FALTANTE					
	CTD	P.U.	TOTAL	CTD	P.U.	TOTAL	CTD	P.U.	TOTAL			
CERVEZA PRESENTACION 620 - 630 - 650												
Cerveza Pilsen Trujillo	940.00	S/.	39.90	37,506.00	938.00	S/.	39.90	37,426.20	2.00	S/.	39.90	79.80
Cerveza Cuzqueña trigo	469.00	S/.	46.20	21,667.80	469.00	S/.	46.20	21,667.80	-	S/.	46.20	-
Cerveza Cuzqueña negra	78.00	S/.	46.20	3,603.60	78.00	S/.	46.20	3,603.60	-	S/.	46.20	-
Cerveza Pilsen Callao	695.00	S/.	43.80	30,441.00	694.50	S/.	43.80	30,419.10	0.50	S/.	43.80	21.90
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CERVEZA PRESENTACION EN ALUMINIO												
Pilsen Trujillo aluminio x 6	13.00	S/.	12.80	166.40	13.00	S/.	12.80	166.40	-	S/.	12.80	-
Pilsen Callaro aluminio x 6	18.00	S/.	15.00	270.00	18.00	S/.	15.00	270.00	-	S/.	15.00	-
Cerveza Cuzqueña aluminio	8.00	S/.	15.00	120.00	8.00	S/.	15.00	120.00	-	S/.	15.00	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GASEOSAS PRESENTACION 2 litros 500 ml												
Gaseosa Guarana aluminio x 6	12.00	S/.	8.20	98.40	12.00	S/.	8.20	98.40	-	S/.	8.20	-
Gaseosa Guarana 600 ml	81.00	S/.	19.50	1,579.50	80.50	S/.	19.50	1,569.75	0.50	S/.	19.50	9.75
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AGUA MINERAL PERSONAL												
Agua San Mateo con gas x 15	41.00	S/.	16.30	668.30	41.00	S/.	16.30	668.30	-	S/.	16.30	-
Agua San Matero sin gas x 15	122.00	S/.	16.30	1,988.60	121.00	S/.	16.30	1,972.30	1.00	S/.	16.30	16.30
			98,109.60				97,981.85					127.75

TABLA N° 37
PRODUCTOS FALTANTES SOLES
NOVIEMBRE 2015

PRODUCTOS	STOCK			INVENT			FALTANTE		
	CTD	P.U.	TOTAL	CTD	P.U.	TOTAL	CTD	P.U.	TOTAL
CERVEZA PRESENTACION 620 - 630 - 650									
Cerveza Pilsen Trujillo	59.00	S/. 39.90	2,354.10	58.50	S/. 39.90	2,334.15	0.50	S/. 39.90	19.95
Cerveza Cuzqueña trigo	-	S/. 46.20	-	-	S/. 46.20	-	-	S/. 46.20	-
Cerveza Cuzqueña negra	-	S/. 46.20	-	-	S/. 46.20	-	-	S/. 46.20	-
Cerveza Pilsen Callao	85.00	S/. 43.80	3,723.00	84.75	S/. 43.80	3,712.05	0.25	S/. 43.80	10.95
CERVEZA PRESENTACION EN ALUMINIO									
Pilsen Trujillo aluminio x 6	-	S/. 12.80	-	-	S/. 12.80	-	-	S/. 12.80	-
Pilsen Callaro aluminio x 6	-	S/. 15.00	-	-	S/. 15.00	-	-	S/. 15.00	-
Cerveza Cuzqueña aluminio	-	S/. 15.00	-	-	S/. 15.00	-	-	S/. 15.00	-
GASEOSAS PRESENTACION 2 litros 500 ml									
Gaseosa Guarana aluminio x 6	-	S/. 8.20	-	-	S/. 8.20	-	-	S/. 8.20	-
Gaseosa Guarana 600 ml	5.00	S/. 19.50	97.50	5.00	S/. 19.50	97.50	-	S/. 19.50	-
AGUA MINERAL PERSONAL									
Agua San Mateo con gas x 15	-	S/. 16.30	-	-	S/. 16.30	-	-	S/. 16.30	-
Agua San Matero sin gas x 15	3.00	S/. 16.30	48.90	3.00	S/. 16.30	48.90	-	S/. 16.30	-
			6,223.50			6,192.60			30.90

TABLA N° 38
PRODUCTOS FALTANTES SOLES
DICIEMBRE 2015

PRODUCTOS	STOCK			INVENT			FALTANTE		
	CTD	P.U.	TOTAL	CTD	P.U.	TOTAL	CTD	P.U.	TOTAL
CERVEZA PRESENTACION 620 - 630 - 650									
Cerveza Pilsen Trujillo	7.00	S/. 39.90	279.30	7.00	S/. 39.90	279.30	-	S/. 39.90	-
Cerveza Cuzqueña trigo	-	S/. 46.20	-	-	S/. 46.20	-	-	S/. 46.20	-
Cerveza Cuzqueña negra	-	S/. 46.20	-	-	S/. 46.20	-	-	S/. 46.20	-
Cerveza Pilsen Callao	65.00	S/. 43.80	2,847.00	65.00	S/. 43.80	2,847.00	-	S/. 43.80	-
CERVEZA PRESENTACION EN ALUMINIO									
Pilsen Trujillo aluminio x 6	-	S/. 12.80	-	-	S/. 12.80	-	-	S/. 12.80	-
Pilsen Callaro aluminio x 6	-	S/. 15.00	-	-	S/. 15.00	-	-	S/. 15.00	-
Cerveza Cuzqueña aluminio	-	S/. 15.00	-	-	S/. 15.00	-	-	S/. 15.00	-
GASEOSAS PRESENTACION 2 litros 500 ml									
Gaseosa Guarana aluminio x 6	-	S/. 8.20	-	-	S/. 8.20	-	-	S/. 8.20	-
Gaseosa Guarana 600 ml	2.00	S/. 19.50	39.00	2.00	S/. 19.50	39.00	-	S/. 19.50	-
AGUA MINERAL PERSONAL									
Agua San Mateo con gas x 15	-	S/. 16.30	-	-	S/. 16.30	-	-	S/. 16.30	-
Agua San Matero sin gas x 15	7.00	S/. 16.30	114.10	7.00	S/. 16.30	114.10	-	S/. 16.30	-
			3,279.40			3,279.40			-

Al ingresar la información obtenida a nuestro grafico para determinar el comportamiento del indicador obtenemos lo siguiente:

$$\text{Porcentaje de Productos Fatantes} = \frac{\text{VALOR DIFERENCIAL}}{\text{VALOR TOTAL DEL INVENTARIO}} * 100$$

FIGURA N° 26
PRODUCTOS FALTANTES



Fuente: Elaboración Propia

Como podemos apreciar, el mantener un bajo stock en el almacén, favorece a la empresa en el control de los mismos.

5.4.4. INVERSION PARA LA IMPLEMENTACIÓN.

Para implementar estas mejoras se recurrirá a la siguiente inversión:

TABLA N° 39
INVERSION PARA LA IMPLEMENTACIÓN

DESCRIPCION	U.M.	CANTIDAD	C.U.	TOTAL	DEPRECIACION
ESTANTES DE 3 CUERPOS	UND	2	S/.800.00	S/.1,600.00	S/.40.00
COMPUTADORA PARA ALMACEN	UND	1	S/.,2,200.00	S/.,2,200.00	S/.,137.50
IMPRESORA PARA ALMACEN	UND	1	S/.,750.00	S/.,750.00	S/.,46.88
UTILES DE OFICINA	GLOBAL	1	S/.,200.00	S/.,200.00	S/.,0.00
CAPACITACION AL PERSONAL	GLOBAL	1	S/.,500.00	S/.,500.00	S/.,0.00
PINTURA	GLOBAL	1	S/.,100.00	S/.,100.00	S/.,0.00
TOTAL				S/.,5,350.00	S/.,224.38

5.4.5. SITUACION ECONOMICA

Para poder determinar los cambios surgidos después de aplicar la mejora, se procede a realizar los estados financieros a diciembre del 2015 para realizar la comparación:

TABLA N° 40
ESTADO DE SITUACION FIANCIERA OCTUBRE A DICIEMBRE 2015

Distribuidora "Dalvy EIRL"			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015 (EN NUEVOS SOLES)			
Cuenta	AL 30 DE SETIEMBRE	VARIACIONES OCT - DIC	AL 31 DE DICIEMBRE
Activos			
Activos Corrientes			
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	73,689.14	15,644.38	89,333.52
Cuenta por Cobrar Comerciales (Neto)	44,789.00	9,874.33	54,663.33
Anticipos	12,456.00		12,456.00
Inventarios	158,109.60	- 153,567.20	4,542.40
Activos por Impuestos a las Ganancias	12,458.00		12,458.00
Otros Activos no financieros	-		-
Total Activos Corrientes	301,501.74	- 128,048.49	173,453.25
Activos No Corrientes			
Otros Activos financieros			
Otras Cuentas por Cobrar			
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	223,714.00	4,325.63	228,039.63
Activos intangibles distintos de la plusvalía			
Activos por Impuestos diferidos			
Plusvalía			
Total Activos No Corrientes	223,714.00	4,325.63	228,039.63
TOTAL DE ACTIVOS	525,215.74	- 123,722.87	401,492.88
Pasivos y Patrimonio			
Pasivos Corrientes			
Otros Pasivos Financieros			
Cuentas por Pagar Comerciales	192,704.14	- 115,285.75	77,418.39
Otras Cuentas por Pagar	31,600.93	- 20,820.10	10,780.83
Pasivos por Impuestos a las Ganancias	-		-
Total Pasivos Corrientes	224,305.07	- 136,105.85	88,199.22
Pasivos No Corrientes			
Otros Pasivos Financieros			
Total Pasivos No Corrientes	-	-	
Total Pasivos	224,305.07	- 136,105.85	88,199.22
Patrimonio			
Capital Emitido	85,000.00	-	85,000.00
Resultados Acumulados	187,822.00	-	187,822.00
Resultados del Ejercicio	28,088.67	12,382.98	40,471.65
Total Patrimonio	300,910.67	12,382.98	313,293.65
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	525,215.74	- 123,722.87	401,492.87

TABLA N° 41

ESTADO DE RESULTADOS DE OCTUBRE – DICIEMBRE 2015

Distribuidora "Dalvy EIRL"		
ESTADO DE RESULTADO OCTUBRE - DICIEMBRE DEL 2015 (EN NUEVOS SOLES)		
	CON MEJORA	
Ingreso de actividades ordinarias	460,988.56	100.00%
Costo de Ventas	- 430,778.98	-93.45%
Ganancia (Perdida) Bruta	30,209.58	6.55%
Gastos de Ventas y Distribucion	- 5,038.00	-1.09%
Gastos de Administracion	- 7,973.00	-1.73%
Otros Ingresos Operativos	-	
Otros Gastos Operativos	-	
Otras ganancias (perdidas)	-	
Ganancia (Perdida) por actividades de operación	17,198.58	3.73%
Ingresos Financieros	-	
Gastos Financieros	-	
Otros ingresos (gastos) de las subsidiarias, negocios conjuntos y asociados		0.00%
Diferencia entre el importe en libros de los activos distribuidos y el importe en libros del dividendo a pagar	-	
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	17,198.58	3.73%
Gastos por Impuesto a las Ganancias	- 4,815.60	-1.04%
Ganancia (Perdida) Neta de Operaciones Continuas	-	
Ganancia (Perdida) procedente de operaciones discontinuas	-	
Ganancia (Perdida) Neta del Ejercicio	12,382.98	2.69%

A continuación, se determina el análisis de la rentabilidad:

✓ **Rentabilidad bruta:**

Se procede a calcular la rentabilidad bruta:

$$\text{RENTABILIDAD BRUTA} = \frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS NETAS}} * 100$$

Reemplazando nuestros datos obtendríamos lo siguiente:

$$RB = (30,209.58 / 460,988.56) * 100$$

$$RB = 6.55\%$$

Las ganancias con relación a las ventas, deducido los costos de los bienes vendidos nos da un margen de 6.55% por cada Unidad Monetaria.

- ✓ **Rentabilidad sobre los Activos:** se procede a calcular el ROA:

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} \times 100$$

Reemplazando la formula tenemos un ROA de 3.08% lo cual nos indica que el porcentaje de ganancia por cada sol de activo en la empresa.

- ✓ **Rentabilidad sobre el Patrimonio:** se procede a calcular el ROE:

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$$

Este ratio nos indica que por cada sol invertido por parte de los accionistas se está obteniendo el 3.95% de ganancia.

5.5. Comprobar que la Organización del Proceso Logístico, mejora la Situación Económica de la Distribuidora " DALVY EIRL ".

En este apartado se demostrará cual sería el resultado si se llegara a implementar los nuevos procesos y el control de las operaciones a través de un formulario.

TABLA N°42

CUADRO RESUMEN DE JULIO A SETIEMBRE 2015

DESCRIPCION	1ER TRIMESTRE			
	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	TOTAL
COSTO DE ALMACENAJE POR PRODUCTOS EN EXCESO	S/.3,088.73	S/.3,436.49	S/.4,769.25	S/.11,294.46
EXCESO DE COSTOS POR COMPRAS A INTERMEDIARIOS	S/.1,210.50	S/.1,318.00	S/.925.00	S/.3,453.50
PRODUCTOS DETERIORADOS	S/.866.64	S/.689.79	S/.655.51	S/.2,211.94
PRODUCTOS FALTANTES	S/.541.11	S/.771.84	S/.489.33	S/.1,802.28
TOTALES	S/.5,706.98	S/.6,216.12	S/.6,839.08	S/.18,762.18

TABLA N°43

CUADRO RESUMEN DE OCTUBRE A DICIEMBRE 2015

DESCRIPCION	2DO TRIMESTRE			
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
COSTO DE ALMACENAJE POR PRODUCTOS EN EXCESO	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
EXCESO DE COSTOS POR COMPRAS A INTERMEDIARIOS	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
PRODUCTOS DETERIORADOS	S/.127.75	S/.30.90	S/.0.00	S/.158.65
PRODUCTOS FALTANTES	S/.127.75	S/.30.90	S/.0.00	S/.158.65
TOTALES	S/.255.50	S/.61.80	S/.0.00	S/.317.30

Según podemos observar se ha presentado una disminución significativa de los costos entre el primer trimestre y el segundo trimestre, el cual representa una variación S/. 18,444.88 soles.

5.5.1. La inversión para la implementación.

La inversión en que incurriría la empresa para aplicar los cambios serian de **S/. 5,350.00** lo que mejoraría la situación económica.

5.5.2. Situación económica

A continuación, pasaremos a realizar el análisis del estado de resultado al mes de setiembre en comparación con el elaborado en el mes de diciembre:

TABLA N° 44
COMPARACION DE ESTADOS FINANCIEROS
DE JULIO A DICIEMBRE 2015

Distribuidora "Dalvy EIRL"						
ESTADO DE RESULTADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015 (EN NUEVOS SOLES)						
	SIN MEJORA		CON MEJORA		ANALISIS HORIZONTAL	
Ingreso de actividades ordinarias	378,126.69	100.00%	460,988.56	100.00%	82,861.87	21.91%
Costo de Ventas	- 372,690.59	-98.56%	- 430,778.98	-93.45%	-58,088.40	15.59%
Ganancia (Perdida) Bruta	5,436.11	1.44%	30,209.58	6.55%	24,773.47	455.72%
Gastos de Ventas y Distribucion	- 2,669.50	-0.71%	- 5,038.00	-1.09%	-2,368.50	88.72%
Gastos de Administracion	- 3,869.00	-1.02%	- 7,973.00	-1.73%	-4,104.00	106.07%
Otros Ingresos Operativos			-			
Otros Gastos Operativos		0.00%	-	0.00%	-	0.00%
Otras ganancias (perdidas)	-	0.00%	-	0.00%		
Ganancia (Perdida) por actividades de operación	- 1,102.39	-0.29%	17,198.58	3.73%	18,300.97	-1660.12%
Ingresos Financieros	-		-			
Gastos Financieros	-		-			
Otros ingresos (gastos) de las subsidiarias, negocios	2,724.42	0.72%		0.00%	-2,724.42	-100.00%
Diferencia entre el importe en libros de los activos	-		-			
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	1,622.03	0.43%	17,198.58	3.73%	15,576.55	960.31%
Gastos por Impuesto a las Ganancias	- 454.17	-0.12%	- 4,815.60	-1.04%	-4,361.43	960.31%
Ganancia (Perdida) Neta de Operaciones Continuas	-		-			
Ganancia (Perdida) procedente de operaciones discontinuas	-		-			
Ganancia (Perdida) Neta del Ejercicio	1,167.86	0.31%	12,382.98	2.69%	11,215.11	960.31%

De acuerdo a la tabla N°44 podemos observar las variaciones en el estado de resultados, producto de la aplicación del proceso logístico:

	SIN MEJORA		CON MEJORA		VARIACION
UTILIDAD BRUTA	5,436.11	1.44%	30,209.58	6.55%	24,773.47

- ✓ En primer lugar, podemos observar la mejora en la rentabilidad bruta, la cual se incrementa de 1.44% en el primer trimestre a 6.55% en el segundo trimestre, teniendo una variación de 5.11%, que en soles representa S/. 24,773.47. Así también, del total de la variación podemos determinar que el efecto producto de la mejora es de S/. 18,444.88 soles, lo cual indica que la mejora constituye el 74.45% del total de la variación.
- ✓ En lo que respecta a la inversión en el almacén, se tiene un impacto positivo ya que mejora el ROA en 2.86% con respecto del periodo anterior; y al mismo tiempo, las aplicaciones de todas las herramientas del proceso logístico mejoran el ROE en 3.56% con respecto del primer trimestre en evaluación.

6. RESULTADOS

- ✓ En el análisis a la empresa su situación económica

Se ve afectada; porque no cuenta con la organización del proceso logístico, en su operatividad para la comercialización y distribución de bebidas gaseosas y cerveza al por mayor y menor, habiéndose detectado problemas en el almacén, logística por el movimiento, manipulación de los productos estos se rompen, se pierden los envases en actividades, las presentaciones en latas personales se abollan y ya no tienen la presentación adecuada para ser comercializadas de manera normal, pudiendo ser consideradas como desmedros y pérdidas del producto. En el proceso de almacenamiento, se detectaron productos en desmedros que sufrieron abolladuras por un valor de S/. 2,211.94 durante los tres meses analizados, debido a que el almacenamiento es inadecuado por no contar con controles documentarios, ni información para establecer el stock actual, el sistema de conservación es inadecuado y es en donde se acumula los costos logísticos.

El costo logístico más representativo para la empresa es la falta de información para realizar las compras, el cual se basaba a criterio propio de gerencia y aprovechando las ofertas lanzados por temporada del proveedor, lo que ocasionaba excesos de stock y por lo tanto excesos de costos para el almacenamiento de los productos, lo que a su vez generaba recurrir a compras menores, lo que representa un sobre costo de S/. 3,453.50 durante los tres meses analizados.

- ✓ Para el diseño del proceso logístico.

Se ha considerado estrategias, como un diseño de alternativas para el almacén, procesos, y sistema de información.

En almacén se planificando desde la recepción, almacenamiento y despacho, para contar con información para el control.

En los procesos se deben revisar todo el tiempo, en pro de la mejora continua, el valor agregado que espera el cliente, la tecnología al servicio para coordinación de entrega de pedidos a tiempo, contar con el personal capacitado para lograr una logística que sea encaminada bajo un plan de acción que se inicia en la planificación y con soluciones de mejoras en estos tres importantes aspectos

que se han considerado en dos fases. La primera de planificación y la segunda de diseño. La cadena operativa que va desde el proveedor para la logística de abastecimiento, logística de almacén, y la logística de distribución hasta el cliente.

En los sistemas de información es un eslabón de conexiones, entre contabilidad para el registro de las operaciones tanto de compras, ventas, concesiones, mercadería en tránsito, pagos adelantados, amortizaciones, facturación, liquidaciones por actividades deportivas, matrimonios, espectáculos culturales, entre otros, control de inventarios, para stock, reposiciones, condiciones de entrega en consignación, responsabilidades por ventas.

- ✓ Para la implementación del proceso logístico.

La empresa y su cadena de suministro busca identificar, seguir y controlar el desempeño de sus procesos con el fin de garantizar niveles adecuados, utilización de recursos disponibles y cumplimiento de su planeación estratégica que permita alcanzar los objetivos y metas dentro de los cuales se incluye la logística y la gestión de la cadena de suministro, como propósito se ha considerado los riesgos para la conservación de sus productos, tener mejores ambientes para la manipulación para el cuidado de las mercadería para evitar rotura de envases presentación cerveza envase en vidrio, gaseosas presentación plástico, gaseosas presentación en lata, en busca de mejoras continuas, invirtiendo en mejoras un total de S/. 5,350.00, que va desde andamios para el producto, adquisición de equipos de cómputo, capacitación al personal y pintura.

Para la evaluación de procesos, se han establecido indicadores logísticos que van a determinar el cumplimiento y buen funcionamiento de los procesos, como es el de productos deteriorados y exactitud de inventarios.

En cuanto a los indicadores económicos se tendrán en cuenta la rentabilidad bruta, rentabilidad sobre los activos y rentabilidad sobre el patrimonio, cuyo resultado nos dará a conocer la tendencia de las mejoras aplicadas.

- ✓ Comprobar que la organización en el proceso logístico puede lograr realizar la Gestión de compras eficientemente, tener información que permita la planificación de la demanda para la comercialización de sus productos, tener bajo control la gestión de su almacén, actuar con precisión para la gestión de inventarios, evitando disminuir el desmedro, la pérdida de productos, atención a tiempo de los pedidos, cerrar la venta con comunicación de la entrega conforme y acompañado de la comunicación y la forma de controlar los inventarios tanto para el ingreso como para la salida del inventario, controles para los productos en consignación, cobranza de conformidad, entrega de productos conforme.

Como demostrar que la organización con el proceso logístico mejora su situación económica, debe conservar sus productos adecuadamente, en un lugar adecuado, en el momento adecuado y con un costo mínimo que para toda la cadena logística que va desde el proveedor, almacenamiento y al cliente, maximizando los recursos de la empresa, aumentando la eficiencia en los procesos, orientados a la obtención de las ganancias, manteniendo o mejorando la rentabilidad del negocio.

- ✓ Al comparar la rentabilidad bruta de la empresa con mejora se logró una mejora de 5.11%, que representa S/. 24,773.47 soles, demostrando que la hipótesis es correcta al indicar que la logística si influye en la situación económica de la empresa en estudio.

7. DISCUSIÓN

Alva, Reyes y Villanes (2006) en su trabajo de investigación, Propuesta de Mejora en la Logística de Entrada en una Empresa Agroexportadora. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (Para optar el Grado de Magíster en Gestión de Operaciones y Logística) Trujillo Perú. La presente tesis es un estudio para desarrollar propuestas de mejora en la logística de entrada en una empresa agroexportadora mediante el análisis y la identificación de las causas que afectan el desempeño de la Logística. El estudio se centra en el funcionamiento de la logística de entrada en la empresa Greenexport, para empezar con el análisis se obtuvieron datos e información de las actividades que desarrolla el área logística así sus políticas y estrategias actuales, mediante el mapeo de sus procesos se determinó la problemática de las áreas de compras y almacenes, identificados estos se plantearon varias alternativas de solución que permitirán el mejoramiento de la gestión. Como resultado de este análisis se procedió a desarrollar la administración de proveedores, re catalogación de materiales, establecimiento de políticas y procedimientos y redefinición de funciones.

El aporte al presente trabajo de investigación, es el restablecimiento de procedimientos, tales como los flujogramas presentados del proceso de compras, almacén y despacho y redefinición de funciones, como el Manual de Organización de Funciones para las áreas de compras y almacén; con los cuales se permitió una mejor organización en el área de compras.

En el trabajo de Martínez Ángeles & Yong Velarde (2012). Propuesta e implementación de un sistema de trazabilidad en los procesos logísticos de un operador para mejorar el nivel de servicio en la logística Inversa, el objetivo de mejorar el nivel de servicio en la logística inversa otorgado por la empresa HIGIENC S.A. a sus clientes a través del Operador Logístico, adicionalmente se buscará el cumplimiento de la Ley General de Salud N° 26842, la cual garantiza las buenas prácticas de Manufactura, de Laboratorio, de Almacenamiento y de Dispensación con respecto a los productos farmacéuticos/cosméticos, norma indispensable para el buen funcionamiento del almacén de productos, Se identificó mejorar el nivel de servicio ofrecido a los clientes mediante la disminución del indicador Returns and Refusals¹ (RE&RF), el cual mide la cantidad de cajas devueltas y rechazadas por el cliente debido a fallas en la mercadería. Ello refleja el nivel de servicio otorgado ya

que a menor nivel de rechazos y/o devoluciones presentados por el cliente a la empresa, mejor percepción del servicio. Este indicador logra disminuir mediante la implementación de un sistema de trazabilidad que permita detectar la fase del proceso logístico en la que se produjeron las fallas de la mercadería que propiciaron su devolución y rechazo; de tal manera que se reporte este incidente al área o fábrica responsable y pueda solucionarlo logrando brindar un mejor nivel de servicio al cliente.

El aporte al trabajo de investigación es que para lograr mejorar la logística es importante tomar en cuenta lugar tipo de producto, tiempo, distancia para que exista una trazabilidad, con ello descubre las deficiencias del proceso logístico.

Hurtado y Muñoz (2011), en su trabajo de investigación Plan De Mejoramiento Y Analisis De La Gestion Logistica Del Almacenamiento En La Organización Herval Ltda. Universidad Catolica de Perira (Para optar el Titulo de Grado). Colombia. Cada una de las actividades logísticas juegan un papel importante desde la entrada de los insumos, la fabricación de los productos y el destino final de los mismos; pues el adecuado aprovisionamiento permite que la empresa se provea en el momento oportuno de los insumos evitando retrasos en la producción además el correcto almacenamiento tanto de materiales como de productos se hace necesario para la disponibilidad y justa entrega a los clientes y finalmente la distribución encargada del transporte la cual permite la adecuada ubicación del producto bien sea disposición del consumidor final o de los intermediarios. El propósito principal del presente proyecto es determinar las características del proceso logístico de almacenamiento de la empresa Herval S.A.S con el fin de de determinar las fallas existentes y posibles mejoras a realizar mediante posibles planes de acción que se pueden ejecutar en la organización en búsqueda de su mejoramiento.

Para el caso de la investigación el realizar un plan de acción para la buena administración del área de almacén, se diseñó una propuesta de una adecuada Distribución de los distintos productos con los que trabaja la empresa y así poder tener un mejor manejo de los productos en dicha área.

Morales y Moreno (2004), en su trabajo de investigación, Sistema de Gestion de Almacen de Productos Terminados. Universidad Peruana de Ciencias Politicas (Para

optar el título de Ingeniero de Sistemas) Lima, Perú. El Almacén de productos terminados de Filamentos Industriales S.A. presenta en sus procesos de gestión, actividades manuales que se asocian a la lentitud y error en el registro de datos, la administración estática del stock, dificulta una organización que permita disminuir los tiempos, muertos de desplazamiento de los operativos y equipos durante los despachos y las descoordinaciones con la gerencia de ventas, originando lentitud en la atención de los pedidos y la facturación al cliente. El Proyecto tiene como objetivo principal implementar un Sistema de Gestión de Almacén de Productos terminados, basado en las mejores prácticas, en la administración de Almacenes de Productos Terminados, haciendo uso de herramientas tecnológicas que proporcionen información la cual facilite el análisis para la toma de decisiones logísticas y permita integrar la información del Almacén de Productos terminados con las demás áreas de la organización

Este estudio contribuye a utilizar herramientas tecnológicas, como un sistema integrado en el programa Excel, para la buena información no solo del almacén sino desde el proceso de compras hasta el despacho de los productos; el cual abarca el poder estar al día en cuanto a la cantidad de los productos entrantes y salientes.

8. CONCLUSIONES

- Con la Organización del proceso logístico, se mejoró la situación económica ya que se logró disminuir los costos en S/. 18, 444.88 soles en el segundo trimestre de aplicación, lo cual a su vez no da un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa, viéndose reflejada en el ratio: de rentabilidad bruta, que se incrementó en 5.11% con logística; y esto mejora porque se tomaron decisiones en el almacén, proceso de almacenamiento y sistema de información.

En cuanto al stock, los costos por almacenaje de productos en exceso son importantes para una pequeña empresa, los cuales también se ha visto reducido en su totalidad; así también las perdidas por rotura de envases y deterioro de productos se ha reducido en S/. 3,696.92 soles, logrando mejorar el sistema de almacenamiento realizando una inversión para tener orden y control de los mismos, y también mediante el uso de un sistema a de información en Excel.

- Con la utilización de técnicas de causa efecto para detectar los problemas en el diagnóstico para el proceso logístico, se detecta la cantidad semanal de productos perdidos, los cuales disminuyen en un 0.40%. El proceso de almacenamiento es inadecuado, carece de espacios para su conservación, la forma de su almacenamiento someten a alto riesgo, por robo, incendios y seguridad, la empresa no planifica debido a la disponibilidad de sus recursos, programación de rutas, especificación y términos del pedido, no se realiza con frecuencia documentación de hechos realizados o tranzados por efectos comerciales, no cuenta con registros, falta información para su control de los productos, necesario contar con un formulario en Excel para registrar la información.

- En cuanto al diseño del proceso logístico, se establecen estrategias para almacén, procesos y sistemas de información. En cuanto al almacén se utiliza maximizando los espacios, de fácil acceso, que proteja los productos, facilidad para la manipulación de productos, para ello se planifica y organiza desde su recepción, almacenamiento y despacho, mejoras a través de la capacitación del personal. Los procesos operativos para la logística, elaboran para disminuir riesgos, esquematizando procesos claves, manejo de stock, distribución, ubicación, conservación, reposición de productos a un mínimo costo, considerando lo detectado en el diagnóstico y elaborar un plan de acción, y para la según da fase el diseño de soluciones e implantación de mejoras.

En la información conectar al proceso logístico como una unidad con todas las áreas como contabilidad, compras, ventas, y finanzas, estrategia global, logística de abastecimiento, logística de almacén, y la logística de distribución.

Para el transporte, utilizar los activos de acuerdo a la economía de su uso y planificando la atención de pedidos por tipo de vehículos, ya sean propios o alquilados.

- El implementar el nuevo proceso logístico, se incurre en la inversión de adquisición de estantes por un monto de S/. 1,600.00, adquisición de equipos de cómputo y útiles de oficina por S/. 3,150.00, capacitación al personal para el uso de los formularios un total de S/. 500 y para la señalización y pintado del almacén S/.100.00, lo que le permitirá a la empresa poder controlar sus almacenes y disminuir los problemas que han venido ocasionando pérdidas económicas. A su vez esta inversión tiene un impacto en el ROA, que se incrementa en 2.86%.

9. RECOMENDACIONES

- Se debe implementar el formulario Excel para poder contar con información real y en base a ello tomar decisiones, realizando evaluaciones semanales para comprobar que la información registrada sea la real.
- La empresa debería seguir tras la mejora continua en el proceso logístico, los problemas no terminan se inician ante el descuido de su control y deben ser revisados todo el tiempo para la mejora continua.
- La logística es importante porque es el activo más importante para las empresas comercializadoras es por ello se debe tener especial cuidado.
- Se recomienda su estudio de la cadena logística porque para la empresa en estudio su logística es sencilla; pero que para empresas exportadoras la logística es más complicada, de allí la recomendación.
- Una recomendación para la empresa es que esta permita los cambios que sean necesarios para cambiar los paradigmas instalados en el tiempo que parecen que dieron resultados para un momento inicial, en la medida que la empresa amplía sus operaciones la logística es necesario revisarla y mejorarla.

10. REFERENCIAS

Andrade Simón Espinoza, Editorial Andrade. (2005) Diccionario de Economía

Ferrell O.C., HiRT Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel ángel, Mc Graw-HiLL Interamericana. (2004). Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante

Alva, Reyes y Villanes (2006) .Propuesta de Mejora en la Logística de Entrada en una Empresa Agroexportadora. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.Trujillo Perú

Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Angel, Mc Graw Hill (2004). Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición.

Luis Anibal Mora Garcia. Indicadores de gestion logistica.
http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf

Moskowitz, H. (1982). Investigacion de Operaciones. Editorial Prentice Hall.

Ingenieria industrial Online. <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/administraci%C3%B3n-de-inventarios/control-preventivo-de-inventarios/>

Morales y Moreno (2004). Sistema de Gestion de Almacen de Productos Terminados. Universidad Peruana de Ciencias Politicas. Lima, Perú

Gitman (2007) Principios de la Administración Financiera.

Diana Angelica C. Bautista. Analisis de Rentabilidad de una Empresa. (2015). Revista Actualidad Empresarial.

Cinthia Ferandez Ruiz (2012). Indices de Rentabilidad. Revista Actualidad Empresarial.

Drusso Barco Hidalgo (2008). Analisis de la Situacion de la Empresa: Ratios de Gestion II. Revista Actualidad Empresarial.

Martínez Ángeles, C., & Yong Velarde, S. (2012). Propuesta e implementación de un sistema de trazabilidad en los procesos logísticos de un operador para mejorar el nivel de servicio en la logística Inversa. Piura: UDP.

ANEXOS

Encuesta Realizada al Gerente de la Empresa

Marque con una X, la respuesta que crea que es la mas adecuada

1. ¿Cuan satisfecho se siente con sus trabajadores?
 - a) Muy Satisfecho
 - b) Poco Satisfecho
 - c) Insatisfecho
 - d) Muy insatisfecho
2. ¿La comunicación con el personal es positiva?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En desacuerdo
 - d) Totalmente en desacuerdo
3. La informacion que le brindan sus trabajadores con respecto al negocio ¿es la adecuada?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En desacuerdo
 - d) Totalmente en desacuerdo
4. ¿Tiene la informacion actualizada del registro de Stock de los productos?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En desacuerdo
 - d) Totalmente en desacuerdo
5. ¿Se siente satisfecho con la manera de llevar el control de en su almacen?
 - a) Muy Satisfecho
 - b) Poco Satisfecho
 - c) Insatisfecho
 - d) Muy insatisfecho
6. ¿Qué tan satisfecho se siente con el proceso Logistico que lleva?
 - a) Muy Satisfecho
 - b) Poco Satisfecho
 - c) Insatisfecho
 - d) Muy insatisfecho
7. ¿Es adecuada la manera de distribucion de los productos?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En desacuerdo
 - d) Totalmente en desacuerdo
8. La utilizacion de un nuevo sistema de infomacion seria una buena alternativa para la mejora del proceso Logistico
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En desacuerdo
 - d) Totalmente en desacuerdo
9. ¿Qué tan satisfecho se siente con la forma de medio de pago con su proveedor?
 - a) Muy Satisfecho
 - b) Poco Satisfecho
 - c) Insatisfecho
 - d) Muy insatisfecho
10. ¿Considera usted que los productos que ofrece a sus clientes estan en buen estado?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En desacuerdo
 - d) Totalmente en desacuerdo
11. ¿Seria interesante contar con un Manual de Organización de Funciones?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En desacuerdo
 - d) Totalmente en desacuerdo
12. ¿Estaria dispuesto a cambiar su proceso logistico?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En desacuerdo
 - d) Totalmente en desacuerdo

FICHA DE OBSERVACION - COMPRAS

PERSONAL EVALUADO:	GERENTE		
OBSERVADORES:	GONZALES GARCIA MARILYN; VARAS ORTECHO EVELYN		

CONTENIDO	0	1	2	3
1. El encargado realiza una revision previa de los productos en stock al hacer los pedidos				
2. El encargo verifica la orden de compra				
3. Se ingresa en orden los productos				
4. Verifican los productos en buen estado				
5. Tienen una herramienta confiable acerca de la entrada y salida de los productos				
6. Proveedores confiables				
7. Verificacion de forma de pago				
8. El encargado cancela a tiempo las deudas que tiene con su proveedor				

LEYENDA	
0	Se observó la falta de este indicador
1	Se observó sólo una vez
2	Se observó pocas veces
3	Se observó con frecuencia

FICHA DE OBSERVACION - ALMACEN

PERSONAL EVALUADO:	ENCARGADO DEL ALMACEN
OBSERVADORES:	GONZALES GARCIA MARILYN; VARAS ORTECHO EVELYN

CONTENIDO	0	1	2	3
1. Verificación de la entrada de los productos				
2. Personal confiable				
3. Orden adecuado de los productos				
4. Existencia de estantes, mesas entre otros, para una buena organización en Almacén				
5. El encargado asigna los precios a los productos				
6. El encargado cuenta con un adecuado Manual de Funciones				
7. Se cuenta con un instrumento confiable para el adecuado control de las ventas y compras de los productos				
8. El encargado verifica que los productos estén en buen estado, antes de entregar al cliente				
9. Se cuenta con adecuados medios de transporte para el despacho de los productos				

LEYENDA	
0	Se observó la falta de este indicador
1	Se observó sólo una vez
2	Se observó pocas veces
3	Se observó con frecuencia

FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL

NOMBRE DE LA EMPRESA: DISTRIBUIDORA DALVY EIRL

DOCUMENTOS DE LA EMPRESA REVISADOS:

DESCRIPCION	TIENE		SE REVISO	
	SI	NO	SI	NO
A. MANUAL DE FUNCIONES				
B. REGISTRO DE ENTRADA Y SALIDA DE LOS PRODUCTOS				
C. ARCHIVOS DE FACTURAS DE COMPRAS Y VENTAS				

B. REGISTRO DE ENTRADA Y SALIDA DE LOS PRODUCTOS

En dicho registro se cumplen las siguiente acciones, tales como:

- a. Es una manera confiable de llevar el registro
- b. Lo realiza una persona de confianza
- c. Se han extraviado algunos registros
- d. La adquisición de productos, concuerda con lo solicitado
- e. Adecuada distribución de los productos en Almacén
- f. Verificación de los productos en buen estado, ya sea semanal, cada 3 días, obajo un periodo establecido
- g. Medidas de forma de Pago del Cliente es el adecuado

Para un mejor manejo en dicho registro, que medidas se ha tomado

- a. Continuar con el mismo proceso
- b. Cambiar la manera de controlar la entrada y salida de los productos
- c. Capacitación al personal
- d. Planificar una nueva distribución de los productos
- e. Se ha considerado Comprar un software