

**Universidad Católica de Santa María**  
**Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y**  
**Formales**  
**Escuela Profesional de Ingeniería Industrial**



**“PROPUESTA DE MEJORA EN UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE  
PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO CON EL USO DEL ANÁLISIS GAP  
AREQUIPA 2018”**

Tesis presentada por el Bachiller:

**Vilca Teves, Abel Orestes**

Para optar por el Título Profesional de:

**Ingeniero Industrial**

Asesor:

**Dr. Llaza Loayza, Marco Antonio**

**Arequipa - Perú**

**2020**

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**INFORME DICTAMINATORIO  
DE BORRADOR DE TESIS**



VISTO

EL BORRADOR DE TESIS TITULADO:

Propuesta de mejora en un centro de distribución  
de productos de consumo masivo con el uso del  
análisis GAP Arequipa 2018

PRESENTADO POR EL (LA) BACHILLER:

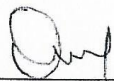
Abel Orestes Vilca Teves

NUESTRO DICTAMEN ES:

Aprobado

OBSERVACIONES:

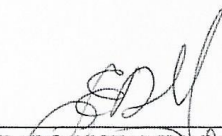
Arequipa, 25 de Octubre del 2019.



JURADO DICTAMINADOR

Nombre: Marco A. Uzo Torres

Código: 1151



JURADO DICTAMINADOR

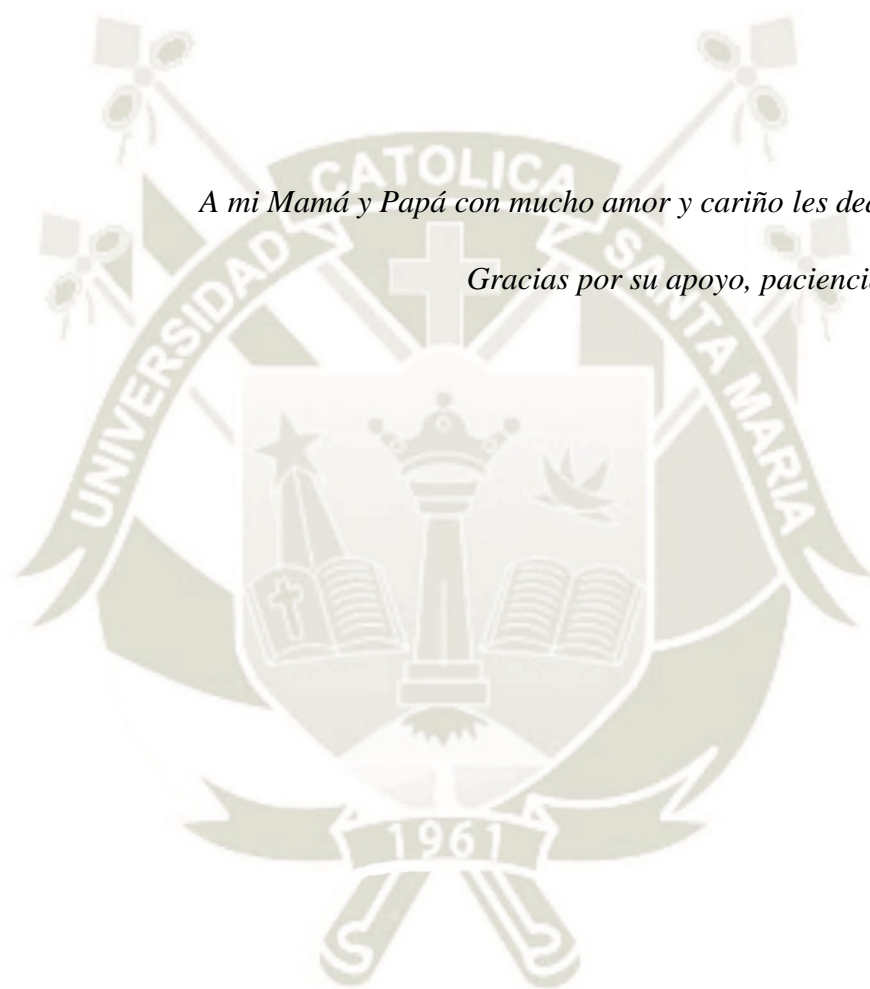
Nombre: Max Delgado  
Montezuma

Código: 1258

*Dedicatoria*

*A mi Mamá y Papá con mucho amor y cariño les dedico este trabajo.*

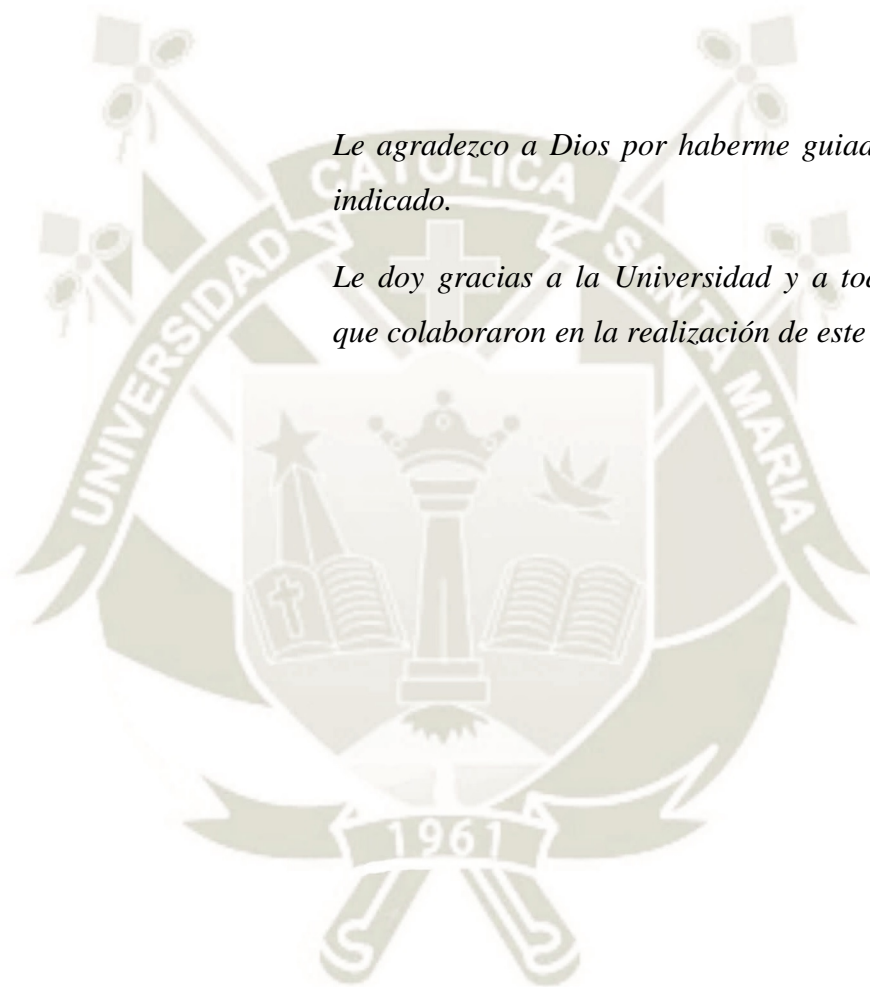
*Gracias por su apoyo, paciencia y comprensión.*



## *Agradecimiento*

*Le agradezco a Dios por haberme guiado por el camino indicado.*

*Le doy gracias a la Universidad y a todas las personas que colaboraron en la realización de este trabajo*



## RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo plantear acciones correctivas que sean de implementación inmediata o sistemática para una empresa de distribución de productos de consumo masivo mediante el “Gap Analysis”

La propuesta desarrollada se enfoca en la gestión de rechazos, el sobre stock generado ya sea por baja rotación, la introducción de productos nuevos o promociones puntuales, el análisis de mermas generado por productos con fecha próxima de vencimiento o por no estar apta para la venta y la rotación de personal.

En la primera parte se hace un diagnostico con el fin de seleccionar la variable que se va analizar. Con esta información se podrá identificar la brecha existente entre la situación actual y la deseada

Seguidamente se hace uso del gap analysis que permite analizar, diagnosticar y formular planes de acción. El primer punto se identifica la brecha, en el segundo punto se hace un diagnóstico de las posibles causas que provocan una deficiencia sobre la variable analizada todo esto con información recopilada o data existente que es trabajada y mostrada de manera gráfica para un rápido entendimiento, en el tercer punto se hace uso de la herramienta de análisis Why-Why que permite identificar la causa inmediata de lo que sucedió o que paso para que el sistema fallara, en el cuarto punto se colocaran los planes de acción propuestos para las causas raíz encontradas, por último los planes de acción son separados en dos partes los de acción inmediata o a corto plazo de fácil y rápida implementación y el segundo planes sistemáticos o a largo plazo que requieren un mayor tiempo para ser implementado.

Para finalizar se presenta un resumen de las propuestas de mejora y un cronograma donde se muestra el tiempo de implementación requerido y el seguimiento propuesto.

**Palabras claves:** Gap analysis, Sobre stock, Rechazos, Merma.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to propose corrective actions that are immediate and systematic for a company that distributes mass consumption products through the “Gap Analysis”

The proposal developed focuses on the management of rejections, the stock generated by either low turnover, the introduction of new products or specific promotions, the analysis of losses generated by products with an expiration date or because they are not suitable for sale and staff turnover.

In the first part a diagnosis is made in order to select the variable to be analyzed. With this information you can identify the gap between the current situation and the desired one

Next, the gap analysis is used to analyze, diagnose and formulate action plans. The first point identifies the gap, in the second point a diagnosis is made of the possible causes that cause a deficiency on the variable analyzed all this with information collected or existing data that is worked and shown graphically for a quick understanding, in the third point makes use of the Why-Why analysis tool that allows to identify the immediate cause of what happened or what happened so that the system failed, in the fourth point the proposed action plans for the root causes found will be placed, Finally, the action plans are separated into two parts, those of immediate or short-term action of easy and rapid implementation and the second systematic or long-term plans that require more time to be implemented.

Finally, a summary of the improvement proposals and a schedule showing the required implementation time and the proposed follow-up are presented.

**Keywords:** Gap analysis, Over stock, Rejections, Decrease.

## INTRODUCCIÓN

Vivimos en un entorno cambiante y dinámico donde el común denominador es la incertidumbre. En la actualidad, reaccionar y adaptarse a estos cambios es la diferencia entre sobrevivir y desaparecer para una empresa.

La logística es concebida como un proceso estratégico para garantizar la eficiencia de las operaciones y su competitividad en el mercado. La logística detrás de una empresa de distribución integra de forma coordinada distintas operaciones de compra, recepción, almacenamiento, despacho, venta, facturación, distribución y rechazo de la mercadería.

Actualmente se deja mucho de lado el análisis de los problemas que pueda tener una empresa debido a la operatividad del día a día que lejos de mejorar y encontrar la causa raíz, reacciona conforme los problemas se presentan.

La presente investigación analiza 4 variables de análisis que tienen un gran impacto en un centro de distribución. En la actualidad no tener un mapeo correcto de los costos y los procesos puede significar el éxito o fracaso de una empresa. Además de que al tener esta información en tiempo real o actualizada permitirá dar seguimiento a través de indicadores de control para medir el estado de estas variables.

La investigación busca demostrar como el uso del “Gap Analysis” es decir la identificación de una brecha existente entre los resultados actuales y los mejores resultados de la industria permite identificar las posibles causas de sobre costo y/o costos ocultos de manera rápida y dinámica. Esta identificación permitirá proponer mejoras puntuales que pueden tener un alto impacto sobre los procesos estratégicos claves y de apoyo en una empresa de distribución. Es así que las herramientas propuestas pueden ser de rápida implementación y baja inversión además de mejorar la visibilidad y trazabilidad en las áreas analizadas.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	v
ABSTRACT .....	vi
INTRODUCCIÓN .....	vii
CAPÍTULO I.....	1
1. Generalidades .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1. Descripción del Problema .....	1
1.1.2. Campo, Área y Línea .....	1
1.1.3. Tipo de Investigación.....	2
1.1.4. Interrogantes Básicas .....	2
1.2. OBJETIVOS .....	2
1.2.1. Objetivo General.....	2
1.2.2. Objetivo Específico.....	2
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3.1. Por su Relevancia .....	3
1.3.2. En lo Académico .....	3
1.3.3. En lo Personal.....	3
1.4. VARIABLES E INDICADORES .....	4
1.5. HIPÓTESIS .....	5
1.6. ALCANCE Y LIMITACIONES .....	5
1.6.1. Alcance.....	5
1.6.2. Limitaciones .....	5
Capítulo II.....	6
2. Marco Teórico .....	6
2.1. MEJORA .....	6
2.1.1. Definición.....	6
2.1.2. Tipología .....	6
2.1.3. Metodología.....	6
2.2. INVENTARIOS.....	8
2.2.1. Definición.....	8
2.2.2. Clasificación .....	8
2.2.3. Metodología.....	9
2.3. ALMACÉN.....	10
2.3.1. Definición.....	10
2.3.2. Funciones del almacenamiento.....	10
2.3.3. Tipología .....	10
2.4. DISTRIBUCIÓN .....	12
2.4.1. Definición.....	12
2.4.2. Tipología .....	12

2.4.3. Estrategias .....	13
2.5. PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO.....	13
2.5.1. Definición.....	13
2.5.2. Características.....	13
2.5.3. Tipología .....	14
2.6. MERMA .....	14
2.6.1. Causas de la merma .....	14
2.7. LOGÍSTICA INVERSA .....	15
2.7.1. Definición.....	15
2.7.2. Objetivos .....	15
2.7.3. Beneficios.....	16
2.7.4. Factores clave .....	16
2.8. GESTIÓN DEL PERSONAL.....	18
2.8.1. Objetivos de la gestión del personal .....	18
2.8.2. Beneficios de la gestión del personal.....	18
2.9. GAP ANALYSIS .....	19
2.9.1. Definición.....	19
2.9.2. Pasos .....	19
2.9.3. Beneficios del Gap Analysis .....	20
2.9.4. Gap Analysis en el área de la informática corporativa .....	20
2.9.5. Gap Analysis en la ISO 9001:2015 .....	21
2.9.6. Gap Analysis para la satisfacción de clientes.....	21
2.9.7. Gap Analysis en el desempeño de un negocio .....	22
2.10. ANTECEDENTES .....	23
Capítulo III.....	24
3. Diagnóstico Situacional .....	24
3.1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.....	24
3.1.1. Reseña Histórica .....	24
3.1.2. Misión .....	24
3.1.3. Visión.....	24
3.1.4. Objetivos de la empresa .....	24
3.1.5. Valores .....	25
3.1.6. Política .....	25
3.1.7. Organigrama empresa .....	26
3.1.8. Descripción de gerencias.....	27
3.1.9. Clientes y Proveedores.....	29
3.2. DIAGNÓSTICO LOGÍSTICO.....	30
3.2.1. Organización .....	30
3.2.2. Análisis de áreas .....	39
3.2.3. Análisis de la gestión de inventarios.....	46
3.2.4. Análisis de Almacén .....	58
3.2.5. Análisis de Sistemas de Información.....	65
3.2.6. Análisis de Personal.....	68

3.3. RESULTADOS Y PRIORIZACIÓN DE PROBLEMÁTICA .....	73
Capítulo IV .....	78
4. Propuesta.....	78
4.1. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS A MEJORAR.....	78
4.2. METODOLOGÍA .....	78
4.2.1. Identificación de brecha .....	78
4.2.2. Diagnostico actual .....	78
4.2.3. Análisis Causa-Raíz: "Why-Why analisis" .....	79
4.2.4. Planes de acción.....	79
4.2.5. Modelamiento.....	79
4.3. GAP ANALYSIS: PRÓXIMOS VENCIMIENTOS Y MERMAS .....	79
4.3.1. Identificación de brecha .....	79
4.3.2. Diagnóstico actual .....	80
4.3.3. Análisis Causa-Raíz: "Why-Why analisis" .....	84
4.3.4. Planes de acción.....	87
4.3.5. Modelamiento.....	91
4.4. GAP ANALYSIS: SOBRE STOCK .....	94
4.4.1. Identificación de brecha .....	94
4.4.2. Diagnóstico actual .....	94
4.4.3. Análisis Causa-Raíz: "Why-Why analisis" .....	96
4.4.4. Planes de acción.....	97
4.4.5. Modelamiento.....	99
4.5. GAP ANALYSIS: RECHAZOS.....	102
4.5.1. Identificación de brecha .....	102
4.5.2. Diagnóstico actual .....	102
4.5.3. Análisis Causa-Raíz: "Why-Why analisis" .....	105
4.5.4. Planes de acción.....	107
4.5.5. Modelamiento.....	111
4.6. GAP ANALYSIS: ROTACIÓN DE PERSONAL.....	115
4.6.1. Identificación de brecha .....	115
4.6.2. Diagnóstico actual .....	115
4.6.3. Análisis Causa-Raíz: "Why-Why analisis" .....	118
4.6.4. Planes de acción.....	118
4.6.5. Modelamiento.....	124
4.7. RESUMEN GAP ANALYSIS-PLANES DE ACCIÓN.....	127
4.8. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN .....	128
4.9. COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN .....	129
CONCLUSIONES .....	132
RECOMENDACIONES .....	133
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	134
Anexos.....	138

Anexos 1: Rotación de Almacén .....	138
Anexos 2: Venta vs Rechazo .....	139
Anexos 3: Inventario vs Sobre stock .....	140
Anexos 4: Cuestionario de Funciones.....	141
Anexos 5: Nuevo formato mermas y próximos vencimientos .....	142
Anexos 6: Tabla de calificación de merma por motivo .....	143
Anexos 7: Tabla de seguimiento de evaluación de almacén .....	144
Anexos 8: Tabla de evaluación de la percepción del personal operativo .....	147



## Índice Tablas

Tabla 1 Variables e indicadores.....	4
Tabla 2 Beneficios de logística inversa.....	16
Tabla 3 Proceso de la logística inversa .....	17
Tabla 4 Pasos Gap analysis .....	22
Tabla 5: Logística .....	39
Tabla 6: Compras .....	40
Tabla 7: Almacén.....	41
Tabla 8: Reparto .....	42
Tabla 9: Auditoria.....	43
Tabla 10: Caja y liquidación.....	44
Tabla 11: ABC por línea .....	47
Tabla 12: Diferencias de inventarios .....	49
Tabla 13: Merma vs Inventarios .....	50
Tabla 14: Días Stock.....	52
Tabla 15: Sobre stock.....	53
Tabla 16: Rechazos .....	55
Tabla 17: Check List Almacenamiento de clase mundial .....	61
Tabla 18: Codificación de materiales.....	66
Tabla 19: Personal .....	68
Tabla 20: Rotación de personal .....	69
Tabla 21: Rotación administrativa vs operativa .....	71
Tabla 22: Resultados relevantes .....	73
Tabla 23: Matriz de puntuación de problemática .....	76
Tabla 24: Matriz de puntaje ponderado de problemática.....	77
Tabla 25: Diagnostico merma .....	80
Tabla 26: Reporte próximos vencimientos.....	88
Tabla 27: Tratamiento mermas.....	91
Tabla 28: Sobrestock.....	94
Tabla 29: Why-Why Sobrestock .....	96
Tabla 30: Planes de acción Sobrestock .....	97
Tabla 31: Acciones Sobre stock .....	99
Tabla 32: Why-Why Rechazos.....	105

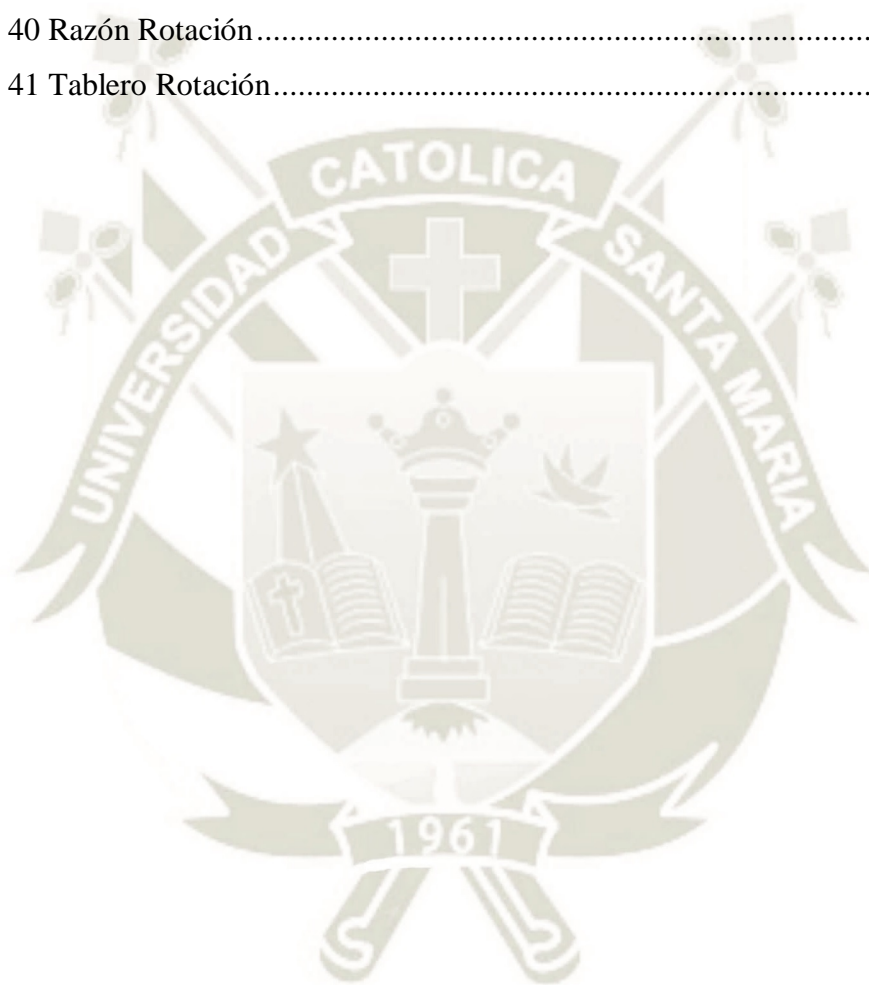
Tabla 33: Planes de acción Rechazos .....	107
Tabla 34: Programa de capacitación ventas .....	110
Tabla 35: Línea de carrera almacén .....	120
Tabla 36: Línea de carrera reparto .....	121



## Índice Figuras

Figura 1 Organigrama empresa .....	26
Figura 2 Organigrama logística .....	30
Figura 3 Mapa de procesos empresa .....	34
Figura 4 Mapa de procesos por área RRHH, Compras, Auditoria y Almacén .....	35
Figura 5 Mapa de procesos por área Distribución, Caja y liquidación y SSO .....	36
Figura 6 Diagrama de flujo logística .....	37
Figura 7 Diagrama de Ishikawa análisis de organización .....	38
Figura 8 Diagrama de Ishikawa análisis de áreas .....	45
Figura 9: ABC por línea .....	48
Figura 10: Diferencia de inventario .....	50
Figura 11 Merma vs Inventarios .....	51
Figura 12: Días Stock .....	53
Figura 13: Sobre stock .....	54
Figura 14: Rechazos .....	56
Figura 15 Diagrama de Ishikawa gestión de inventarios .....	57
Figura 16: Zona de recepción .....	58
Figura 17: Zona de almacén .....	59
Figura 18: Zona de despacho .....	60
Figura 19: Check List Almacenamiento de clase mundial .....	62
Figura 20: Plano de Distribución CD .....	63
Figura 21 Diagrama de Ishikawa análisis de almacén .....	64
Figura 22: FLEX ERP .....	65
Figura 23 Diagrama de Ishikawa sistemas de información .....	67
Figura 24: Rotación de personal .....	70
Figura 25 Factores que afectan la rotación de personal .....	71
Figura 26 Diagrama de Ishikawa análisis de áreas .....	72
Figura 27: Merma por categoría .....	79
Figura 28: Merma nivel internacional .....	80
Figura 29 Porcentaje de vencimiento por línea .....	82
Figura 30 Porcentaje de vencimiento .....	83
Figura 31 Tablero de control mermas .....	92
Figura 32 Sobre stock .....	95

Figura 33 Tablero Sobre stock.....	100
Figura 34 Rechazos.....	102
Figura 35 Rechazo por línea.....	103
Figura 36 Priorización de causas .....	104
Figura 37 Rechazos por vendedor .....	104
Figura 38 Tablero Rechazos.....	112
Figura 39 Rotación.....	115
Figura 40 Razón Rotación.....	116
Figura 41 Tablero Rotación.....	124



## CAPÍTULO I

### 1. Generalidades

#### 1.1. Planteamiento del Problema

##### 1.1.1. Descripción del Problema

La empresa de distribución de productos de consumo masivo que se pretende analizar en la presente investigación compra, almacena, vende y distribuye productos a bodegas y establecimientos comerciales que a su vez lo hacen llegar al consumidor final. Con más de 1000 ítems y una cartera de 21 proveedores, la presente tesis pretende mejorar la gestión del centro de distribución en sus principales áreas por medio del “Gap Analysis” y la aplicación de diversas herramientas de seguimiento y control, esto con el fin de reducir los costos generados en la actualidad. Se ha observado que existe algunas deficiencias en la gestión de los inventarios en los diferentes procesos logísticos.

Una de ellas se encuentra en el inventario que retorna al almacén o llamado rechazo de mercadería que es toda mercadería que luego de salir a reparto, retorna al almacén por diversas causas se observa que no existe un análisis de los motivos de estos rechazos y además que por manipuleo puede llegar a convertirse en merma. Por otro lado, la mercadería con poca o nula rotación en el almacén se convierte en sobre stock este es un problema ya que es dinero paralizado y almacenamiento que no es rentable para la empresa.

Así también, se observó que no existe un proceso para el seguimiento de la mercadería que tiene fecha próxima de vencimiento o la mercadería que es catalogada como merma ya sea por estar vencido o por no estar disponible para la venta (mercadería rota o maltratada). Finalmente, se analiza la rotación de personal que tiene actualmente la empresa en la parte operativa que son los que tienen una interacción directa con la mercadería.

##### 1.1.2. Campo, Área y Línea

- Campo: Ingeniería Industrial
- Área: Logística
- Línea: Gestión logística

### 1.1.3. Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo explicativo debido a:

- Es descriptivo porque recogerá información del estado actual, variables y describirá todos los componentes relacionados con el manejo y control de inventarios en el centro de distribución analizado, con el fin de darse una imagen del funcionamiento del mismo.
- Es explicativo porque, además de describir los componentes y variables actuales en el control de inventarios se busca encontrar las causas que provocan estas. En otras palabras, la explicación del por qué y para qué del objeto de estudio

### 1.1.4. Interrogantes Básicas

- ¿Cuál es la situación actual de los procesos logísticos desarrollados en el centro de distribución de productos de consumo masivo analizado?
- ¿Cuáles son las áreas del centro de distribución analizado que presentan problemas u oportunidad de mejora para reducir costos?
- ¿Cómo la aplicación del “Gap Analysis” beneficiara a la reducción de los costos generados en la actualidad?

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1. Objetivo General

Proponer mejoras que ayuden a optimizar la gestión y reducir los costos generados en el centro de distribución de productos de consumo masivo analizado a partir del “Gap Analysis”.

### 1.2.2. Objetivo Específico

- Realizar un diagnóstico logístico para identificar oportunidades de mejora y determinar los costos en los que se incurre en el centro de distribución de productos de consumo masivo
- Aplicar la metodología del Gap Analysis y desarrollar una propuesta para mejorar los problemas identificados en el diagnóstico logístico que ayuden a mejorar la gestión y reducir los costos analizados en el centro de distribución de productos de consumo masivo

- Modelar los planes de acción desarrollados en la propuesta de mejora para medir su impacto en la mejora del centro de distribución de productos de consumo masivo.
- Determinar los beneficios económicos que se obtendría luego de aplicada las propuestas de mejora.

### **1.3. Justificación**

#### **1.3.1. Por su Relevancia**

A través de esta tesis se busca analizar los diferentes procesos en un centro de distribución de consumo masivo. Así también, hacer uso del Gap analysis para la mejora en diversas áreas en las cuales se encontró problemas u oportunidades de mejora y justificar este plan a través de datos cuantitativos que ayudaran a medir el posible potencial de una mejora.

#### **1.3.2. En lo Académico**

La presente tesis aportará conocimientos sobre cómo funciona una empresa de distribución de productos de consumo masivo. Además, permitirá ampliar el conocimiento en la aplicación de herramientas que ayuden a identificar los costos ocultos en el manejo de inventarios en el almacén analizado.

#### **1.3.3. En lo Personal**

Permitirá aplicar los diferentes análisis, conocimientos y herramientas obtenidos a través de la formación profesional. Así mismo, gestionar, implementar y establecer estrategias de optimización para obtener un mejor rendimiento de los procesos. Finalmente obtener el título profesional con el que concluirá una etapa importante en el desarrollo profesional.

#### 1.4. Variables e Indicadores

Tabla 1  
Variables e indicadores

	Variables	Indicadores	Definición operacional
<b>Independiente</b>	Propuestas de mejora planteadas a partir del "Gap Analysis"	% de inventario que regresa al almacén	Mercadería que regresa al almacén por ser devuelta o no aceptada por el cliente final también conocida como "Rechazo"
		% de inventario con más de 30 días de stock	Mercadería que no tiene rotación en almacén también conocida como "Sobre stock"
		% de inventario no disponible para la venta	Merma generada por estar vencida o por estar dañada y no disponible para la venta
		% de rotación de personal	Cantidad de trabajadores que dejan de laborar en el almacén
<b>Dependiente</b>	Mejora de la gestión del centro de distribución	Costos logísticos que afectan al Centro de Distribución	Costos identificados por rechazos, sobre stock, merma y rotación de personal en el Centro de Distribución

Fuente: Elaboración Propia

## 1.5. Hipótesis

Es posible plantear propuestas que ayuden a mejorar la gestión y reducir los costos logísticos generados actualmente en el centro de distribución a partir del “Gap Analysis”

## 1.6. Alcance y Limitaciones

### 1.6.1. Alcance

- La investigación se enfoca en centros de distribución de productos de consumo masivo.
- Describir el escenario actual del área de estudio y proponer una mejora que tenga impacto en la gestión del centro de distribución.

### 1.6.2. Limitaciones

- La data histórica para el análisis comprende un periodo de dos años.
- Acceso restringido a información histórica de la empresa

## Capítulo II

### 2. Marco Teórico

#### 2.1. Mejora

##### 2.1.1. Definición

Mejorar se traduce como cambiar un proceso para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. ¿Qué cambiar? y ¿Cómo cambiar? (Harrington, 1997).

##### 2.1.2. Tipología

###### 2.1.2.1. Mejora estructural

En esta se analiza el impacto que tiene un área en el logro de la misión. El tipo de mejora varía desde una reingeniería hasta soluciones puntuales que harán mejorar todo un proceso (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2013).

###### 2.1.2.2. Mejora de Funcionamiento

Es tipo de mejora tiene por objetivo aumentar la eficiencia de un proceso que más tarde se traducirá en una mejora en la productividad, eficiencia e incremento de los ingresos (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2013).

##### 2.1.3. Metodología

###### 2.1.3.1. Método Kaizen:

Este método busca la participación de todos los miembros de la organización. Además de implementar estrategias económicas que aumenten la productividad sin necesidad de hacer grandes inversiones (Masaaki, 2001).

###### 2.1.3.2. Método de los 7 pasos:

Para la implementación de este método es necesario seguir con estos siete pasos:

- Selección de los problemas.
- Cuantificación y subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada.
- Análisis de causas raíces específicas.

- Establecimiento del nivel de desempeño exigido (métodos de mejoramiento).
- Diseño y programación de soluciones.
- Implantación de soluciones.
- Establecimiento de acciones de garantía (Gómez, 1992).

### 2.1.3.3. Método Six-Sigma:

El Método Six-Sigma sigue la siguiente metodología:

- Definir: Describir el problema o la mejora que desea realizarse.
- Medir: Evaluar la capacidad y la estabilidad de los sistemas de medición.
- Analizar: Determinar las variables del proceso.
- Mejorar: Optimizar el proceso para reducir su variación.
- Controlar: Hacer un monitoreo y seguimiento al proceso (Velázquez, 2007).

### 2.1.3.4. Método Philip Crosby

Este método consiste de una serie de pasos con el fin de alcanzar la calidad en los procesos:

- Comunicar a los directivos la necesidad de mejorar la calidad haciendo mención en la prevención de defectos.
- Reunir representantes de cada departamento y formar el equipo de mejoramiento de calidad,
- Determinar cuál es el estado de la calidad en toda la compañía, esto con el objetivo de saber dónde es posible el mejoramiento, donde es necesaria la acción correctiva y finalmente mejoras reales.
- Evaluar los costos de calidad
- Entrenar a los supervisores para que orienten a los empleados acerca del mejoramiento de la calidad.
- Acción correctiva, es decir, identificar problemas y corregirlos.
- Establecer un comité para el programa de “Cero Defectos” (Crosby, 1987).

### 2.1.3.5. Método Deming

El Método Deming propone que además de la mejora continua en los procesos también debe mejorarse en los sistemas, pues resultaría difícil alcanzar nuevas metas con los mismos métodos (Deming, 1990).

### 2.1.3.6. Modelo al Premio Europeo de la Calidad

El EFQM (conocido por sus siglas en inglés) es un modelo que permite medir su progreso hacia la excelencia con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, el capital humano y la sociedad (Nava, 2006).

### 2.1.3.7. Diagrama de Ishikawa

También llamado diagrama de cola de pescado es una herramienta que se usa para el diagnóstico de las posibles causas que provocan ciertos efectos

- Analizar las relaciones causas-efecto
- Comunicar las relaciones causas-efecto
- Facilitar la resolución de problemas desde el síntoma, pasando por la causa hasta la solución (Crosby, 1987).

## 2.2. Inventarios

### 2.2.1. Definición

Los inventarios son una acumulación de productos, materiales o insumos para satisfacer una demanda futura. Esta debe ser correctamente administrada desde los proveedores, hasta los consumidores” (Moya, 1999).

### 2.2.2. Clasificación

Como es explicado por Radford & Hamid, (1997) podemos clasificar un inventario según:

#### 2.2.2.1. Clasificación de inventarios por su forma

- Inventario de materia Prima: Son insumos y materiales básicos para un proceso.
- Inventario de producto en proceso: Son materiales usados para la producción de un bien.
- Inventario de producto terminado, Representa el producto final que será destinados a la venta.

### 2.2.2.2. Clasificación de inventarios por su función

- Inventario de seguridad o de reserva: Es aquel que se tiene de reserva por si ocurre un incremento inesperado en la demanda.
- Inventario de desacoplamiento: Es el que se requiere entre dos procesos continuos cuyas tasas de producción no pueden sincronizarse.
- Inventario en tránsito: Está constituido por materiales que avanzan en la cadena de valor pero que aún no han sido entregados.
- Inventario de ciclo: Resulta cuando se adquiere o produce más existencias con el fin de reducir los costos por unidad de compra o incrementar la eficiencia de la producción.

### 2.2.3. Metodología

Según lo analizado por Acero & Pardo, (2010) podemos concluir que:

#### 2.2.3.1. Costeo ABC

Es un sistema de gran eficiencia cuando se maneja un gran número de artículos de inventario y se debe analizar el comportamiento de cada uno de ellos.

#### 2.2.3.2. Método PEPS

Este método parte de la premisa que los primeros artículos comprados son los que primero en salir del almacén.

#### 2.2.3.3. Método UEPS

Este sistema nos dice que lo último en entrar es lo primero en salir. Como beneficio se puede disminuir el cálculo del impuesto sobre la renta.

#### 2.2.3.4. Sistema de Inventarios Periódico

Este es realizado al final del periodo ya que no cuenta con mecanismos que permitan obtener a diario la información sobre las mercancías existentes y sus respectivos costos.

### **2.2.3.5. Sistema de Inventarios Permanente**

Este sistema busca tener el inventario totalmente actualizado. Este control registra cada unidad, su valor de compra, la fecha de adquisición, el valor de la salida y la fecha en que se retira del inventario.

### **2.2.3.6. Sistema de Inventarios Promedio Ponderado**

Es uno más utilizados para el control de los inventarios, especialmente en compañías distribuidoras o comercializadoras.

## **2.3. Almacén**

### **2.3.1. Definición**

El almacén es la entidad dentro de una empresa encargada del resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos (Logística y abastecimiento JIMDO, 2015).

### **2.3.2. Funciones del almacenamiento**

Según lo argumentado por Logística y abastecimiento JIMDO, (2015) podemos resaltar las siguientes funciones.

- Recepción e identificación de productos.
- Registro de entradas y salida de productos
- Almacenamiento, colocación y custodia.
- Mantenimiento de productos.
- Reducir costos.

### **2.3.3. Tipología**

García, (2010) Sostiene que un almacén puede clasificarse según:

#### **2.3.3.1. Según su relación con el flujo de producción**

- Almacenes de Materias Primas: Este tipo de almacén tiene por principal función custodiar materiales, suministros, envases, etc.
- Almacenes de Productos Intermedios: Este cumple la función de un almacenamiento previo encargado de salvaguardar un producto antes de estar terminado.
- Almacenes de Productos Terminados: Es aquel destinado al almacenaje y protección del producto final hasta su venta.

- Almacenes de Materia Auxiliar: Sirve para almacenar todo tipo de materiales o insumos que no necesariamente tienen que ver con el producto final.
- Almacenes de preparación de pedidos y distribución: Este es el eslabón que se encarga de acondicionar el producto terminado y ponerlo a disposición del cliente.

#### **2.3.3.2. Según su ubicación**

- Almacenaje interior: Este es un tipo de almacén acondicionado para proteger los productos contra cualquiera de los agentes atmosféricos.
- Almacenaje al aire libre: Es un tipo de almacén básico que carece de edificación.

#### **2.3.3.3. Según el material a almacenar**

- Almacén para bultos: El objetivo de este almacén es consolidar carga para el aprovechamiento de la capacidad de un vehículo.
- Almacenaje de graneles: Regularmente este tipo de almacén es construido cerca al lugar de consumo debido a que el transporte es costoso.
- Almacenaje de líquidos: Al igual que el almacenamiento de graneles es costoso, regularmente es transportado por cañerías.
- Almacenaje de gases: Requiere de un tratamiento y medidas de seguridad especial que monitorean sus condiciones en todo momento para su correcto transporte y almacenamiento.

#### **2.3.3.4. Según su localización**

- Almacenes centrales: Localizados lo más cerca del centro de fabricación. Estos pueden manipular todo tipo de cargas o especializarse en un tipo específico de carga.
- Almacenes regionales: Ubicados cerca del punto de consumo. Están preparados para recoger cargas de grandes dimensiones y distribuir mediante camiones de menor capacidad.
- A partir de esto podemos concluir que si el tipo de producto analizar es de bajo valor, o costes de transporte elevados, conducen al uso de

almacenes regionales. Caso contrario con costes de almacén elevados implican almacenes centrales.

#### **2.3.3.5. Según su función logística**

- Centro de consolidación: Estos reciben productos de varios proveedores y los agrupan o consolidan para un cliente.
- Centro de ruptura: Contrario a un centro de consolidación recibe productos de un número reducido de proveedores y sirven a un gran número de clientes, con necesidades diferentes.
- Centro de tránsito: También conocido como cross docking, son almacenes que no almacenan, sólo mueven, desconsolidan y consolidan carga.
- Almacenes cíclicos o estacionales: Estos almacenan productos puntuales en un periodo específico donde se sabe que la demanda de un producto será alta.
- Almacenes de custodia a largo plazo: Este tipo de almacén tiene por objetivo estar lleno, sin importarle costes de transporte, demandas o ritmos de producción.

### **2.4. Distribución**

#### **2.4.1. Definición**

Función que permite el movimiento o traslado de un producto y servicio desde su estado final de producción al de adquisición, en las condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad adecuados (Diez de Castro, 1997).

#### **2.4.2. Tipología**

- Canal Directo del productor a los consumidores, este no tiene intermediarios, el productor desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia (Borrero, 2006).
- Canal Detallista del productor a los Detallistas y de éstos a los consumidores, el productor cuenta con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas que venden los productos al público y hacen los pedidos (Fischer & Espejo, 2004).

- Canal Mayorista o Canal 3 del productor a los mayoristas, de éstos a los detallistas y de éstos a los consumidores este canal distribuye productos de gran demanda, ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor ni a todos los detallistas.
- Canal Agente/Intermediario del productor a los agentes intermediarios, de éstos a los mayoristas, de éstos a los detallistas y de éstos a los consumidores en este casi todas las funciones de marketing pueden pasarse a los intermediarios (Fischer & Espejo, 2004).

### 2.4.3. Estrategias

Según lo explicado por Atlantic International University, (2015) podemos determinar las siguientes estrategias:

- Distribución Intensiva. Busca posicionar un producto poniéndolo para su consumo en varios puntos de venta.
- Distribución selectiva. La empresa busca posicionar un producto en un segmento de mercado para cobrar un sobreprecio y alcanzar mayor utilidad.
- Distribución exclusiva. Se seleccionan algunos distribuidores para la distribución exclusiva de un producto.
- Distribución cruzada. Acuerdo entre dos empresas que buscan vender sus productos de una a los clientes de la otra, generalmente son productos complementarios.
- Distribución directa. El productor mismo se encarga de la distribución, es decir, no utiliza intermediarios.
- Distribución dual. Se utilizan para llegar a distintos mercados.

## 2.5. Productos de Consumo Masivo

### 2.5.1. Definición

Los productos de consumo son productos básicos o también llamados de necesidad primaria. Son aquellos que tienen una alta demanda y es requerido por todos los estratos sociales (Stanton, Etzel, & Walker, 2006).

### 2.5.2. Características

De acuerdo a Muñiz, (2015) tenemos las siguientes características.

- Amplia gama de productos
- Utilización de los diferentes canales de distribución.
- Fuerte competencia en la mayoría de los sectores.
- Fuerte implantación de compañías multinacionales.
- Políticas de marketing muy desarrolladas.
- Mercado muy agresivo y de fuerte competitividad.
- Mayor protagonismo que tiene la distribución sobre la fabricación.
- Mercado que ha de saber contrarrestar la influencia asiática.
- Mercado con fuerte potencia de venta a través del e-commerce.

### 2.5.3. Tipología

Según Kotler, Cámara, Grande, & Cruz, (2012) podemos dividir los bienes de consumo en:

- Productos o Bienes de Conveniencia: Son artículos de bajo precio cuya compra exige poco esfuerzo.
- Productos de Comparación o Bienes de Compra Comparada: Son productos donde el consumidor quiere comparar calidad y precio en varias tiendas antes de hacer una compra.
- Productos o Bienes de Especialidad: Son los productos que tienen características únicas para un mercado especial.
- Productos o Bienes no Buscados: Son aquellos cuya existencia no es conocida por el consumidor o que, conociéndola, no desea comprar.

## 2.6. Merma

### 2.6.1. Causas de la merma

La merma puede manifestarse por diversas causas. Estas se dividen en 4 grandes categorías robo externo, robo interno, fraude entre compañías y falla de procesos. Las primeras tres son dadas de manera intencional y son de difícil rastreo ya que es difícil de calcular cuando o cuanto se perdió. Por otro lado, la falla en los procesos son pérdidas que se dan de manera no intencional y se asocia a procesos, prácticas o procedimientos mal ejecutados o poco efectivos.

La falla en procesos puede ser originada por los siguientes motivos

- Stock fuera de fecha, productos que no son vendidos a tiempo porque se sobrestimo su venta, no logro rotar apropiadamente o no se logró atraer a los clientes
- Reducción de precios, productos vendidos a un menor precio que el previsto por que no roto apropiadamente, se pidió demasiado olas expectativas de ventas fueron demasiado ambiciosas
- Daño al stock, causado por malos métodos o prácticas de manipulación, almacenamiento y distribución de productos
- Errores de envío, una combinación de reparto equivocado en el lugar y momento erróneo
- Errores de escaneo, mal ingreso de los productos al sistema causando errores de inventario
- Chequeos de inventario incorrecto, mal conteo de inventarios causando errores con los niveles de stock (Chapman, 2004).

## 2.7. Logística Inversa

### 2.7.1. Definición

Según el Reverse Logistic Executive Council La logística reversa es “El proceso de mover bienes de su destino final típico a otro punto, con el propósito de capturar valor que de otra manera no estaría disponible, para la disposición apropiada de los productos” (Council, Reverse Logistic Executive, 2010).

### 2.7.2. Objetivos

Para Gómez Montoya, (2010) los objetivos son:

- Realizar una adecuada planeación buscando generar valor y reducir costos en las operaciones de logística.
- Minimizar la cantidad de productos a recuperar a través de sistemas de control de calidad de procesos y negociación con proveedores.
- Identificar, diseñar, implementar y mejorar para el reúso, recuperación, reciclaje o eliminación con el fin minimizar los impactos ambientales y maximizar los beneficios económicos de la empresa.

### 2.7.3. Beneficios

Tabla 2  
*Beneficios de logística inversa*

Servicio/Mercado	Costos	Seguridad Ambiental
El servicio de retorno mejora la satisfacción del cliente	Reducción del riesgo de responsabilidades legales	
Retroalimentación oportuna a través de recuperación temprana	Recuperación del valor de los materiales y los componentes	Reduce el impacto ambiental
Mejora en la calidad del producto	Reducción de retornos	Cumplimiento de la legislación vigente
Reparaciones proactivas	Disminución de costos de producción, ahorro en compra de materia prima, etc.	Recuperación más confiable de productos defectuosos
Imagen Verde		

**Fuente:** (Krikke & Le Blanc, 2003). The Impact of Product Life Cycle Management on Circular Supply Chains and Reverse.

**Elaboración:** Propia

### 2.7.4. Factores clave

Según Callaba, (2004) los factores clave para el éxito de un programa de logística inversa son:

- La administración y control: Se debe mapear todos los procesos involucrados con el fin de tener un control en toda la cadena de suministros.
- Los indicadores de desempeño: Es necesario medir para controlar el desempeño de la logística usada, esto debe realizarse a través de una evaluación de costos.
- Los aspectos financieros: Serian el último eslabón y se refieren a los costos que asume la empresa al aplicar la logística inversa.

*Tabla 3*  
*Proceso de la logística inversa*

<b>Proceso</b>	<b>Descripción</b>
<b>Recolección</b>	Consiste en la recogida de los productos o residuos al punto de origen o recuperación (Dekker, 2004)
<b>Inspección, selección y clasificación de productos recuperados.</b>	<p>Inspección de los productos o materiales con el fin de determinar la cantidad, procedencia, razones de devolución y tipo de productos (Dale &amp; Tibben, 1998)</p> <p>En la selección se determina la calidad del producto con el fin de determinar su estado y posibles usos.</p> <p>En la clasificación se dividen los productos por características comunes tales como: tipo de material, destino y uso o disposición tentativa (reúso, re manufactura, reciclaje, eliminación en botadero). (Dyckhoff, Lackes, &amp; Reese, 2004)</p>
<b>Recuperación directa del producto</b>	Dichos productos pueden ser reusados, revendidos o retribuidos, porque su calidad o causa de inconformidad del cliente son fácilmente solucionables, tales como, pedidos entregados incompletos o con empaques dañados (Dekker, 2004)
<b>Transformación, tratamiento o disposición final</b>	Este proceso se encarga de transformar o tratar los bienes o residuos recuperados en productos reusables o re manufacturados para el uso industrial o convertirlos a un estado amigable con el medioambiente (Dyckhoff, Lackes, & Reese, 2004)
<b>Transporte</b>	Se encarga de mover los productos o residuos entre los puntos de uso y origen o transformación (Dekker, 2004)
<b>Almacenamiento</b>	Es utilizado para almacenar los productos, materiales o

---

residuos de forma temporal o por períodos de tiempo programados y controlados. (Dyckhoff, Lackes, & Reese, 2004)

---

**Fuente** (Dyckhoff, Lackes, & Reese, 2004). Supply Chain Management and Reverse Logistics

**Elaboración:** Propia

## **2.8. Gestión del Personal**

La principal materia para ser altamente competitivo dentro de la empresa es según Molina & Marsal Serra, (2002) “Las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y las experiencias de los empleados y directivos de la empresa”

### **2.8.1. Objetivos de la gestión del personal**

La gestión del personal es la base para mejorar los resultados en una empresa. Para Rodríguez Valencia, (2007) los objetivos más relevantes son:

- Mejoramiento del desempeño.
- Ajustes de compensaciones
- Decisiones de colocación
- Necesidades de capacitación y desarrollo
- Planeación y desarrollo de carreras
- Deficiencias en el proceso de coberturas de puestos.
- Inexactitudes de la información
- Errores de diseños de puestos.

### **2.8.2. Beneficios de la gestión del personal**

#### **2.8.2.1. Beneficios para el jefe o gerente**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados.
- Proponer medidas para mejorar el estándar de desempeño
- Mejora de la comunicación (Rodríguez Valencia, 2007).

#### **2.8.2.2. Beneficios para el subordinado**

- Conocer las reglas de juego
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe

- Conoce qué disposiciones o medidas toma el
- Hace una autoevaluación y crítica personal de su desarrollo y control personales (Rodríguez Valencia, 2007).

### 2.8.2.3. Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad
- Dinamiza su política de recursos humanos (Rodríguez Valencia, 2007).

## 2.9. Gap Analysis

### 2.9.1. Definición

Para Kelly, (2009) El “Gap Analysis” o análisis de brechas es una herramienta que permite comparar y analizar el estado actual de una organización, respecto a uno o más puntos de referencia o ya sean las mejoras prácticas de la industria.

Gap hace referencia a una brecha comprendida entre dos puntos de referencia. Esto nos permite identificar la distancia entre el estado actual en el que se encuentra una organización y las buenas practicas más reconocidas en la industria o el cumplimiento de la propia ley.

### 2.9.2. Pasos

- Decidir cuál es la situación actual que se desea analizar ("lo que es") y se quiere resolver. En este paso se responde a la pregunta: ¿Dónde estamos?
- Delinear el objetivo o estado futuro deseado ("lo que debería ser"). Respondería la pregunta ¿En el año 2020 a dónde deberíamos llegar?
- Identificar la brecha entre el estado actual y el objetivo. Responde a la pregunta ¿Cuán lejos estamos de donde queremos estar?
- Determinar los planes y las acciones requeridas para alcanzar el estado deseado Responde a la pregunta de ¿Cómo llegamos al 2020 planteado?.

### 2.9.3. Beneficios del Gap Analysis

Invertir en el Gap Analysis permite identificar los puntos débiles en los sistemas de gestión de una organización o ver el estado actual y su grado de cumplimiento en referencia a regulaciones externas, internas, o buenas prácticas de la industria. El análisis en cuestión nos permitirá:

- Identificación de riesgos en los procesos actuales
- Descubrir las necesidades de una organización para alcanzar un grado de madurez adecuado a los requerimientos que necesita.
- Establecer un calendario en el tiempo y costes necesarios para conseguir dichos objetivos.

### 2.9.4. Gap Analysis en el área de la informática corporativa

SIA, (2018), empresa consultora especializada en temas informáticos identifica la situación actual y lo compara con las buenas practicas o regulaciones vigentes respecto a la seguridad de información y de la industria. Es así, que será posible identificar la brecha existente y diseñar un plan de acción adecuado. El procedimiento es entrevistas, análisis de situación, planes de recomendación y plan de proyectos

La normativa analizada está afectada por multitud de estándares y regulaciones de las cuales destacan:

- **UNE-ISO/IEC 27001:2014:** Es una norma que regula la implantación de un **Sistema De Gestión De Seguridad De La Información (SGSI)** Dicha norma proporciona un método correcto y eficiente, de dirigir la seguridad corporativa de una organización.
- **UNE-EN ISO 22301:2015:** Es una norma que establece directrices necesarias para crear un **Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio (SGCN)** esta norma permite la identificación del estado de resiliencia de una organización de forma directa.
- **PCI-DSS V3.X:** Payment Card Industry Data Security Standard (PCIDSS) de **obligado cumplimiento** para las organizaciones que procesan, almacenan y/o transmiten datos de tarjetas.

- **ENS:** Ley 11/2007, de 22 de junio, que tiene por objetivo determinar la política de seguridad en la utilización de medios electrónicos para una protección adecuada de la información.

### 2.9.5. Gap Analysis en la ISO 9001:2015

Aplicada a los sistemas de gestión calidad ISO 9001, esta metodología orienta a las organizaciones en la transición a la nueva versión de la norma y también es de ayuda a aquellas que quieran mejorar sus procesos.

Esta metodología es de aplicación universal no importa el tipo de organización, el tamaño o el sector para poder aplicarla. Ahora como se realiza el análisis de deficiencias.

- Se utiliza una herramienta de análisis de deficiencias y un conjunto de empleados que comprendan muy bien cómo funcionan los procesos internos.
- Es necesario realizar un examen de la propia norma y medir las deficiencias entre los requisitos de la norma y los procesos de la organización.
- Se establece un plan de proyecto a partir de los hallazgos y seguidamente se planifica la forma de abordar estas deficiencias en términos de responsabilidad, métodos y tiempo. Esto proporciona una guía exacta de cómo y cuándo el sistema de gestión está alineado con la norma (Sistemas Informáticos Abiertos, S.A., 2018).

### 2.9.6. Gap Analysis para la satisfacción de clientes

Openmet, (2018) La metodología es muy popular para evaluar y gestionar la calidad de los servicios. Esta busca descubrir las causas por la cual los clientes experimentan baja calidad en los servicios.

¿Cómo funciona el proceso de análisis?

- Se pregunta los motivos que generan insatisfacción en los clientes.
- Nos orienta hacia posibles respuestas

Cada Gap es una posible causa de insatisfacción

- Diferencia entre Expectativas y Percepción de las necesidades en Dirección. Aparece cuando la dirección de la empresa no comprende lo que realmente quieren los clientes.
- Diferencia entre Percepción de las necesidades en Dirección y Especificación del servicio. Aparece cuando, a pesar de que la Dirección comprende correctamente lo que quieren los clientes, esto no se traduce en especificaciones y órdenes correctas al resto de la empresa.
- Diferencia entre Especificación del servicio y el Servicio producido. Aparece cuando las personas que “producen” el servicio no saben, no pueden o no quieren llegar al estándar especificado.
- Diferencia entre el Servicio producido y la Comunicación. Aparece cuando las expectativas del servicio que los clientes se han formado a partir de la comunicación corporativa no se ven cumplidas.

### 2.9.7. Gap Analysis en el desempeño de un negocio

Shopify, (2018) El proceso compara los resultados con el rendimiento previsto y/o potencia deseado. También puede evaluar de manera comparativa los resultados con los de la industria, esto para encontrar lagunas en el rendimiento respecto a la competencia. La realización de este abarca tanto niveles estratégicos como de operaciones. Se puede analizar la dirección general de toda la empresa o profundizar en los procesos que abarca.

No existe una manera correcta o incorrecta de hacerlo, esta varía de acuerdo al objetivo buscado. Se puede iniciar desde un análisis 360 grados donde se encontrarán errores a solucionar, ideas a evaluar, soluciones a implementar y costos involucrados en la mejora del desempeño del negocio analizado. Aunque el concepto resulta fácil y aunque es tentador mejorar todo a la vez se puede perder recursos en el camino. **Peep Laja, gurú CRO aconseja “Optimizar aquello que este más cercano al dinero”.**

Tabla 4  
*Pasos Gap analysis*

---

#### Gap Analysis

---

Paso 1: Identifica tus ventas actuales y tu meta a futuro

##### 1.1 TU ESTADO ACTUAL

## 1.2 TU ESTADO A FUTURO

Paso 2: Describe esa brecha

### 2.1 IDENTIFICAR LA BRECHA

### 2.2 DESCRIPCION DE LA BRECHA

### 2.3 FACTORES RESPONSABLES DE LA BRECHA

El análisis “5 Whys”

Paso 3: Soluciona la brecha

### 3.1 COSTOS (TIEMPO, DINERO y RECURSOS)

Fuente Shopify, (2018)

Elaboración: Propia

## 2.10. Antecedentes

- Torres Calderón, (2016) evalúa al personal de una empresa por medio de un sistema de gestión por competencia buscando la optimización del área de producción.
- Cáceres Guevara, (2015) analiza los procesos operativos en la sección de recepción de un Almacén, para esto mapea todo el proceso y analiza a los diferentes actores que participan con el fin de detectar tiempos muertos.
- Calizaya Valencia, (2015) propone la mejora de la gestión logística en una empresa distribuidora, su principal objetivo es la mejora del ruteo y reducción de los rechazos.
- Llerena Quiroz, (2014) propone la mejora para optimizar los costos de almacenamiento y transporte en un centro de distribución.
- También se encontró un conjunto de tesis sobre almacenes que buscan su mejora a través de modelos de pronóstico, sistema ABC, planes de abastecimiento en el sector minero, construcción y manufacturero.

## Capítulo III

### 3. Diagnóstico Situacional

#### 3.1. Información de la Empresa

##### 3.1.1. Reseña Histórica

Fundada en Arequipa el 02 de noviembre de 1973 el Centro de distribución analizado es una empresa familiar creada para distribuir productos de consumo masivo que ha logrado expandirse a todo el sur del país.

Cuenta con una experiencia de más de cuatro décadas en distribución. Siendo una de sus principales fortalezas la amplia cobertura construida a través de los años. Tiene localizada su oficina principal en la ciudad de Arequipa y cuenta con sucursales en Cusco, Juliaca, Puerto Maldonado, Tacna y Camaná.

Tiene más de 20 proveedores entre ellos Procter & Gamble, Nestle, Clorox, Panam, Ron Cartavio, Santiago Queirolo, Molitalia, Yichang. Anis Najar, 3M, SC Johnson, Jhonson & Jhonson, Philip Morris, Panasonic, Philips y así mismo una gran variedad de productos que lo convierte en uno de los líderes en distribución en el sur.

En 1998 inicia operaciones para la distribución exclusiva de helados. Actualmente tiene presencia en los departamentos de Arequipa, Moquegua, Tacna y Camaná.

Es así que sigue construyendo y consolidando su liderazgo en la distribución de productos de consumo masivo y se ha proyectado a ser líder en todo el sur del país siempre en la búsqueda de lograr la mayor cobertura y ofrecer el mejor servicio a sus clientes (Grupo Moran S.A., 2019).

##### 3.1.2. Misión

Dar un servicio de distribución de alto nivel a los clientes y proveedores promoviendo oportunidades de desarrollo (Grupo Moran S.A., 2019).

##### 3.1.3. Visión

Consolidarse como líderes en la distribución de productos de consumo masivo en el sur del Perú (Grupo Moran S.A., 2019).

##### 3.1.4. Objetivos de la empresa

- Aumentar las ventas un 10 % respecto al año pasado.
- Consolidarse como una marca y no perder participación en el mercado (Grupo Moran S.A., 2019).

### 3.1.5. Valores

- Respeto por las personas: Escuchar las opiniones, sentimientos y espacio de los demás.
- Cumplimiento de los acuerdos: Aplicación de los compromisos firmados tanto con proveedores como con trabajadores.
- Trabajo con compromiso: Vinculo de lealtad que desarrolla el trabajador con la empresa.
- Orientación al cliente: Conocimiento del cliente y su entorno para generar una alta rotación de productos (Grupo Moran S.A., 2019).

### 3.1.6. Política

Guardar el debido respeto entre jefes y compañeros de trabajo para guardar la armonía que permitirá crear un buen clima laboral y alcanzar los objetivos y metas planteadas (Grupo Moran S.A., 2019).

### 3.1.7. Organigrama empresa

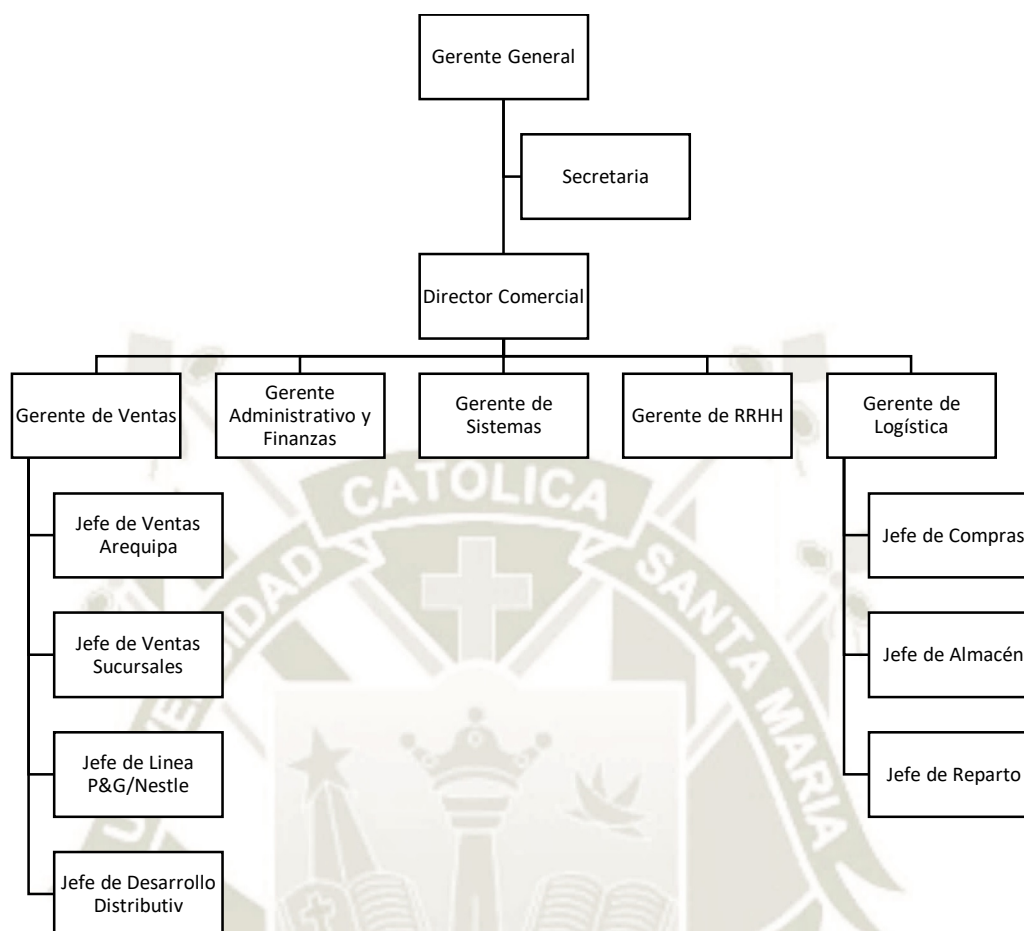


Figura 1 Organigrama empresa

Fuente: Grupo Moran S.A., (2019).

### **3.1.8. Descripción de gerencias**

#### **3.1.8.1. Gerencia General**

Es la encargada de dirigir la gestión estratégica de la empresa formulando y aplicando distintos planes que ayuden a obtener la mayor rentabilidad. Además, alinea las distintas gerencias para lograr los objetivos de la empresa a corto y largo plazo a través del control del desempeño de sus diferentes áreas funcionales. También, analiza la empresa desde el punto de vista financiero, administrativo, contable, tributario y cualquier otro que le permita tener una imagen de cómo funciona la empresa y como deberá afrontar sus deberes como es el pago a sus trabajadores (Grupo Moran S.A., 2019).

#### **3.1.8.2. Dirección Comercial**

La dirección comercial cuenta con una vasta red de contactos que la ayudan alcanzar sus objetivos siempre está en busca de nuevos desafíos, oportunidades y la rentabilidad del negocio. Asimismo, define políticas de precio y condiciones comerciales a través del análisis de diferentes ratios clave (Grupo Moran S.A., 2019).

#### **3.1.8.3. Gerencia de Ventas**

La gerencia de ventas es la responsable de compensar y motivar a los vendedores para buscar su satisfacción. Asimismo, conoce el mercado y los productos con los que se trabaja para poder calcular la demanda real del mercado y poder pronosticar las ventas. También, establece metas a largo plazo y objetivos a plazos más cortos. Por otra parte, determina la estructura y tamaños de las fuerzas de ventas, establece las cuotas de ventas y define como evaluar su desempeño (Grupo Moran S.A., 2019).

#### **3.1.8.4. Gerencia Administrativa y de Finanzas**

Responsable de elaborar, ejecutar y coordinar el presupuesto con las demás áreas de la empresa. Así mismo, prepara los estados financieros y elabora los análisis e informes contables. También, resuelve todo lo concerniente con materias tributarias y contables que afecten la operación de la empresa. Además, propone los perfiles de puesto y escala salarial para los diferentes

puestos. Asimismo, evalúa al personal que postula a la organización y ejerce autoridad funcional en las otras unidades operativas. Finalmente, autoriza pagos y obligaciones (Grupo Moran S.A., 2019).

#### **3.1.8.5. Gerencia de Sistemas**

Encargada de efectuar el mantenimiento y diseñar la estructura y mecanismos de control para asegurar el correcto funcionamiento de los sistemas de información, facturación y liquidación para tener la mayor visibilidad posible. Además, administra la base de datos, el hardware y el software para una buena administración de la red. También, brinda soporte, control y supervisión del mantenimiento preventivo y correctivo de los diferentes equipos de cómputo (Grupo Moran S.A., 2019).

#### **3.1.8.6. Gerencia de Recursos Humanos**

La gerencia de recursos humanos recluta, selecciona y contrata personal que la empresa requiere. También, realiza procesos de inducción y capacitación para el desarrollo del personal. Así mismo, organiza reuniones de integración, evalúa el desempeño de los diferentes puestos de trabajo y crea una cultura de calidad. Finalmente, resuelve las quejas y sugerencias de los diferentes colaboradores que trabajan en la empresa y cuida la salud y seguridad de los colaboradores de la empresa (Grupo Moran S.A., 2019).

#### **3.1.8.7. Gerencia de Logística**

Dirige y coordina las actividades de abastecimiento y almacenamiento de la empresa. Supervisa labores de operatividad en el almacén para su correcto funcionamiento plantea mejoras para lograr mayor eficiencia del personal. Así mismo audita el estado de los vehículos para posibles reparaciones y amonestaciones a los conductores. Así mismo, controla la distribución mediante el seguimiento GPS y la supervisión continua. Además, genera indicadores que le permitan ver la efectividad de las diferentes unidades de reparto. También, organiza el despacho de las unidades, así como su liquidación, optimiza los tiempos de entrega, monitorea el personal a su cargo y el cumplimiento del cronograma de distribución (Grupo Moran S.A., 2019).

### **3.1.9. Clientes y Proveedores**

#### **3.1.9.1. Clientes**

##### **3.1.9.1.1. Mercado Mayoristas**

Son aquellos que realizan sus ventas al por mayor, regularmente toman el papel de surtir de mercancía a los mercados minoristas. En la cadena de mercados se ubica en la posición intermedia.

##### **3.1.9.1.2. Mercado Minoristas**

Es aquel mercado donde la cadena de comercio termina o culmina desde que el producto se fabricó hasta que tiene un uso, es decir, la mercancía llega y es adquirida por el consumidor final

##### **3.1.9.1.3. Supermercados**

Son aquellos establecimientos que ofrecen la oportunidad de visualizar una gran variedad de productos y marcas. Además, los productos están al alcance de los consumidores quienes recurren al autoservicio para posteriormente pagar en la zona de cajas.

#### **3.1.9.2. Proveedores**

Los proveedores son solo aprobados por gerencia de ventas en coordinación con gerencia general. Actualmente se tiene 23 proveedores P&G, Nestle, Panam, Laive, Clorox, Molitalia, Global Alimentos, Sancela, Kraft, Yichang, J&J, Cartavio, Anis Najar, Santiago Queirolo, 3M, Philips, SCJ, Medifarma, ADM, Panasonic, Fopesa, Lybbys y Teva.

##### **3.1.9.2.1. Procter & Gamble**

Empresa multinacional estadounidense, líder en producción y comercialización de productos para el hogar. Ofrece una gran diversidad de productos desde el cuidado personal, hogar, líneas de belleza, bebe y familia.

##### **3.1.9.2.2. Nestlé**

Compañía multinacional agroalimentaria sueca que promueve una alimentación saludable. Elabora productos desde leche, chocolate, café, caldos deshidratados, productos a base de tomate y mostaza entre otros.

### 3.1.9.2.3. Ron Cartavio

Empresa peruana productora y distribuidora de ron de alta calidad. Inició operaciones al norte del Perú principalmente en Trujillo con plantaciones de caña de azúcar de alta calidad.

## 3.2. Diagnóstico Logístico

### 3.2.1. Organización

#### 3.2.1.1. Organigrama

Actualmente no existe un organigrama formal o escrito, sin embargo, existen puestos definidos en cada área. Por lo cual se formuló el siguiente organigrama en base a lo observado e indicado por el gerente y jefes de área.



**Figura 2** Organigrama logística

**Fuente:** Grupo Moran S.A., (2019)

Como se puede observar logística se organiza en base a tres pilares almacén, compras y reparto; cada uno de estos tiene una jefatura que es responsable por las decisiones en su área y reporta al gerente de logística.

También se puede ver que la gerencia de administración y finanzas tiene áreas a su cargo que interactúan, coordinan o colaboran con logística pero que responden directamente al gerente administrativo y de finanzas.

### 3.2.1.2. Análisis FODA

#### 3.2.1.2.1. Fortalezas

- Se tiene una gran variedad de productos que están en la canasta básica de los consumidores para la venta y se es distribuidor exclusivo de P&G y Nestlé
- Se tiene un almacén propio y diseñado para el manipuleo de mercadería con uso de racks, pallets, montacargas y transpaletas
- Se cuenta con una flota propia de transporte para la distribución de productos de consumo masivo

#### 3.2.1.2.2. Oportunidades

- Se puede producir productos con marcas propias ya que se tiene la red de distribución construida
- Es posible expandirse hacia otros sectores y diversificar su negocio ya que se cuenta con una gran infraestructura construida a través de los años.

#### 3.2.1.2.3. Debilidades

- Falta implementación de indicadores para el seguimiento y control de las diferentes áreas
- No existe una línea de promoción o carrera para los trabajadores lo cual es una causa de la alta rotación de personal
- Se es muy reactivo con los problemas que aparecen y solo se reacciona cuando es muy tarde para dar solución.
- No existen manuales de funciones donde se describan los puestos y sus atribuciones lo que hace que la capacitación del empleado sea de manera empírica

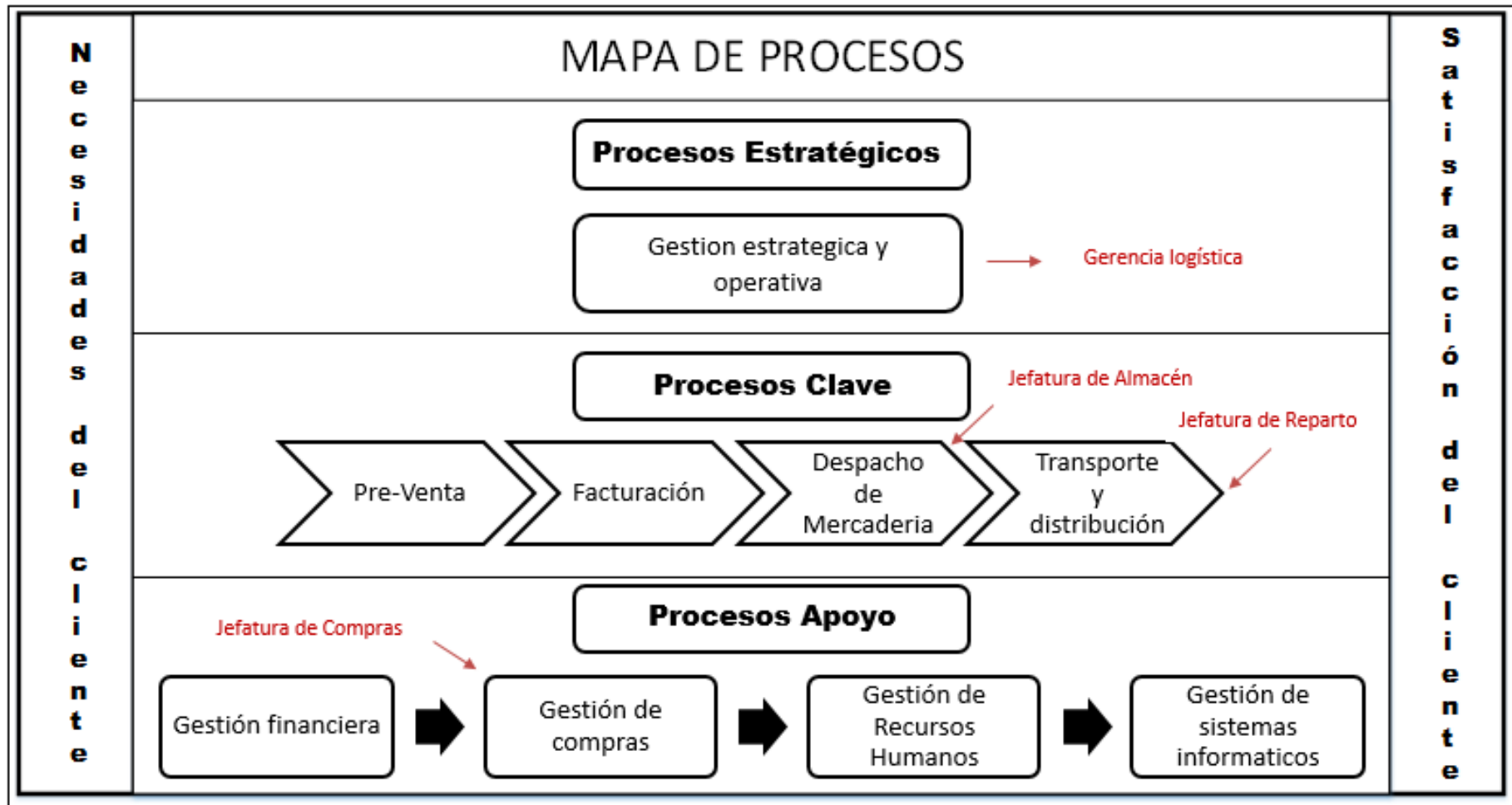
#### 3.2.1.2.4. Amenazas

- Puesta en marcha de nuevas distribuidoras que significa competencia directa en el rubro de la distribución.
- Distribuidoras nuevas ofrecen trabajo con mejor sueldo y facilidades por su experiencia en el rubro
- Aparición y expansión de nuevos centros de comercio en la modalidad de autoservicio

#### 3.2.1.3. Mapa de procesos

- Procesos estratégicos: Están dados por la gerencia general en coordinación con las sub gerencias. La gerencia de logística tiene responsabilidad sobre las compras, almacén y reparto, es por esto que posee una jefatura por cada una de estas debido a la gran magnitud de operaciones que se tienen día a día.
- Procesos clave: El giro de la empresa depende exclusivamente de la venta. Sin embargo, el círculo cierra con el despacho de mercadería, transporte y entrega al cliente es por esto que existe mucha coordinación entre el jefe de reparto y los jefes y supervisores de venta.
- Procesos de apoyo: Estos procesos dan soporte a los procesos clave y permiten que estos se desarrollen de manera fluida evitando tener cualquier contra tiempo. Estos van desde el abastecimiento hasta el soporte para la toma de pedidos.

En el mapeo de procesos se puede ver de manera gráfica los diferentes procedimientos que se tienen en las diversas áreas. Además, se calificó con tres colores diferentes el nivel de impacto en el proceso.



**Figura 3** Mapa de procesos empresa  
**Fuente:** Grupo Moran S.A., (2019)

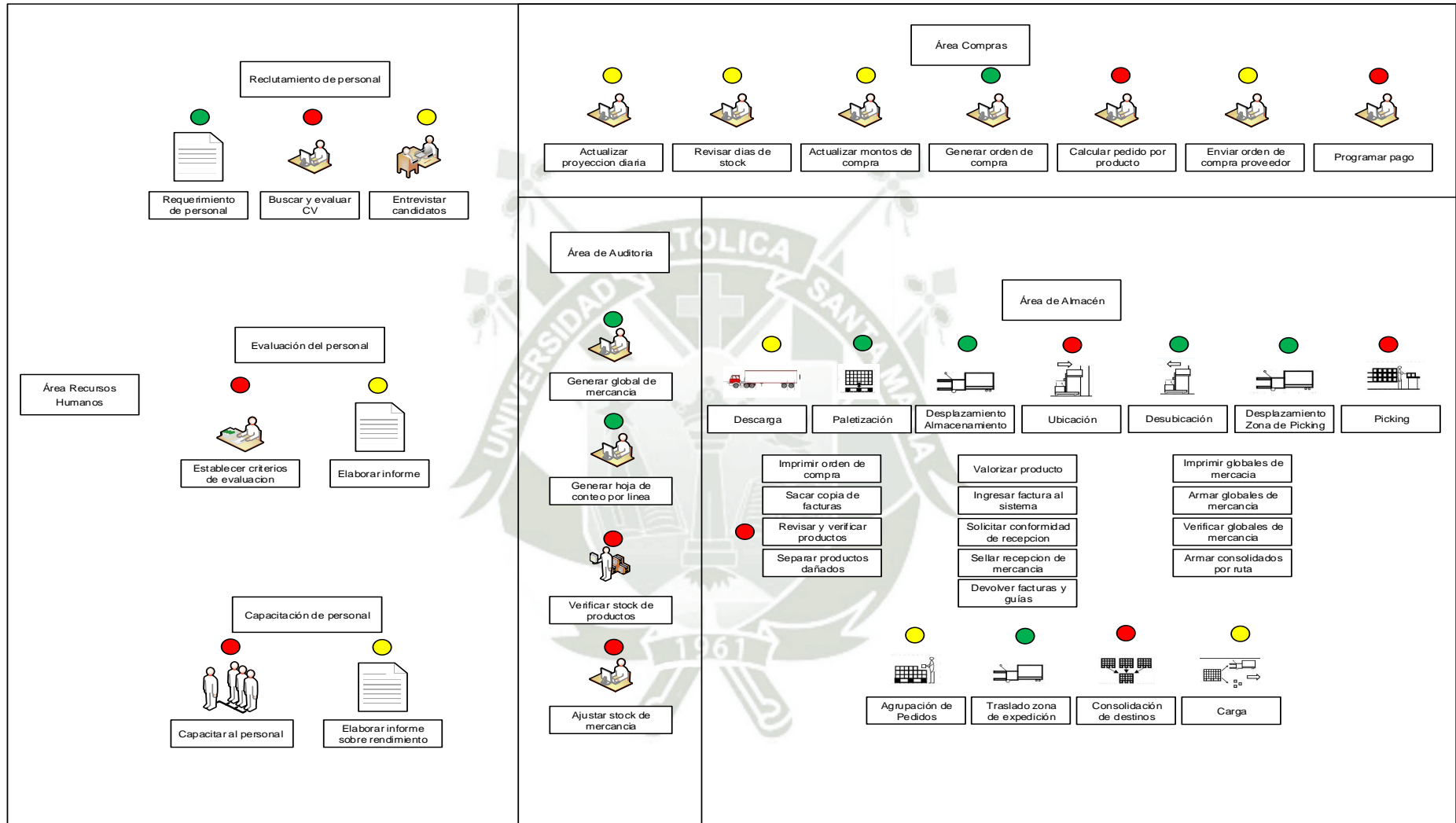
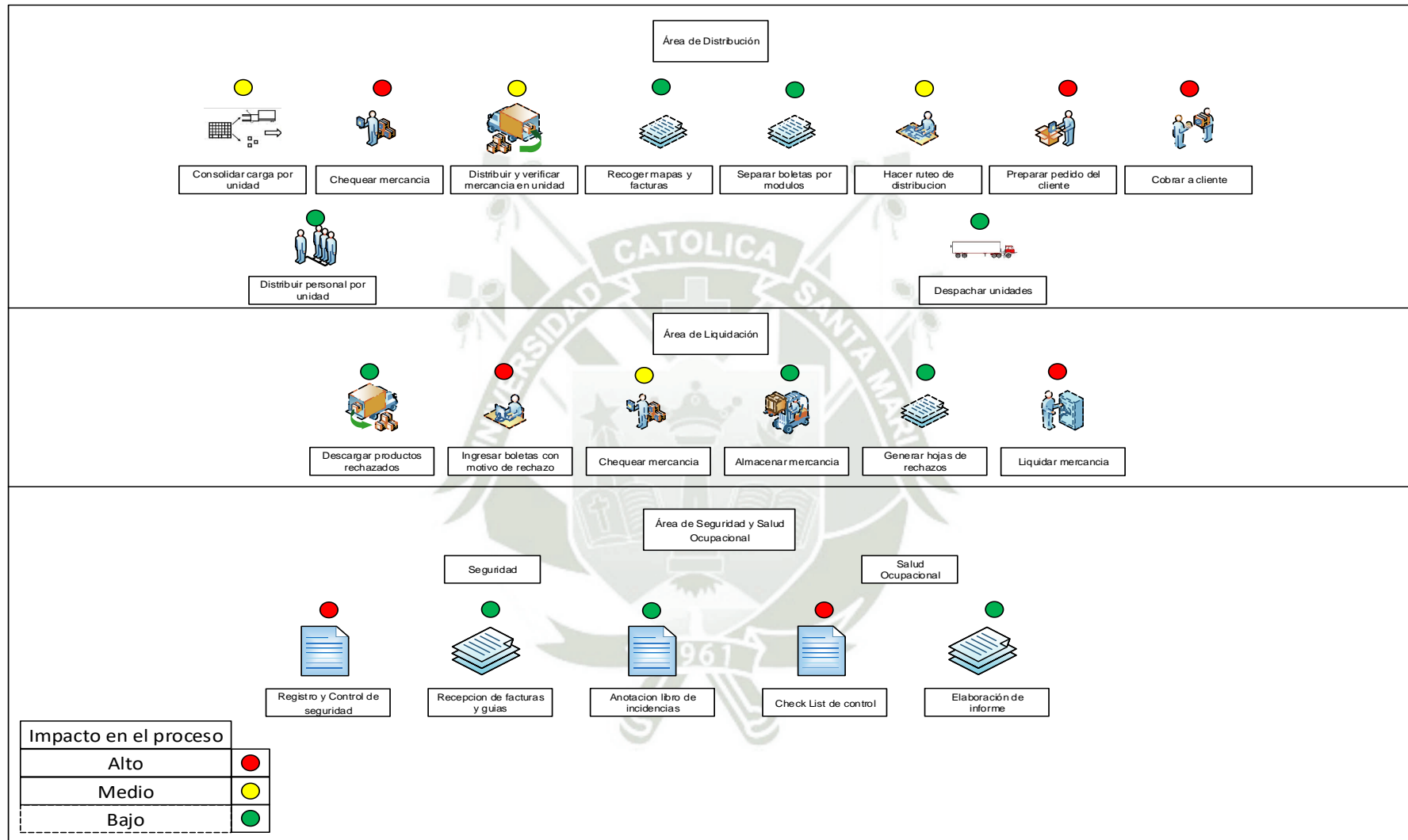
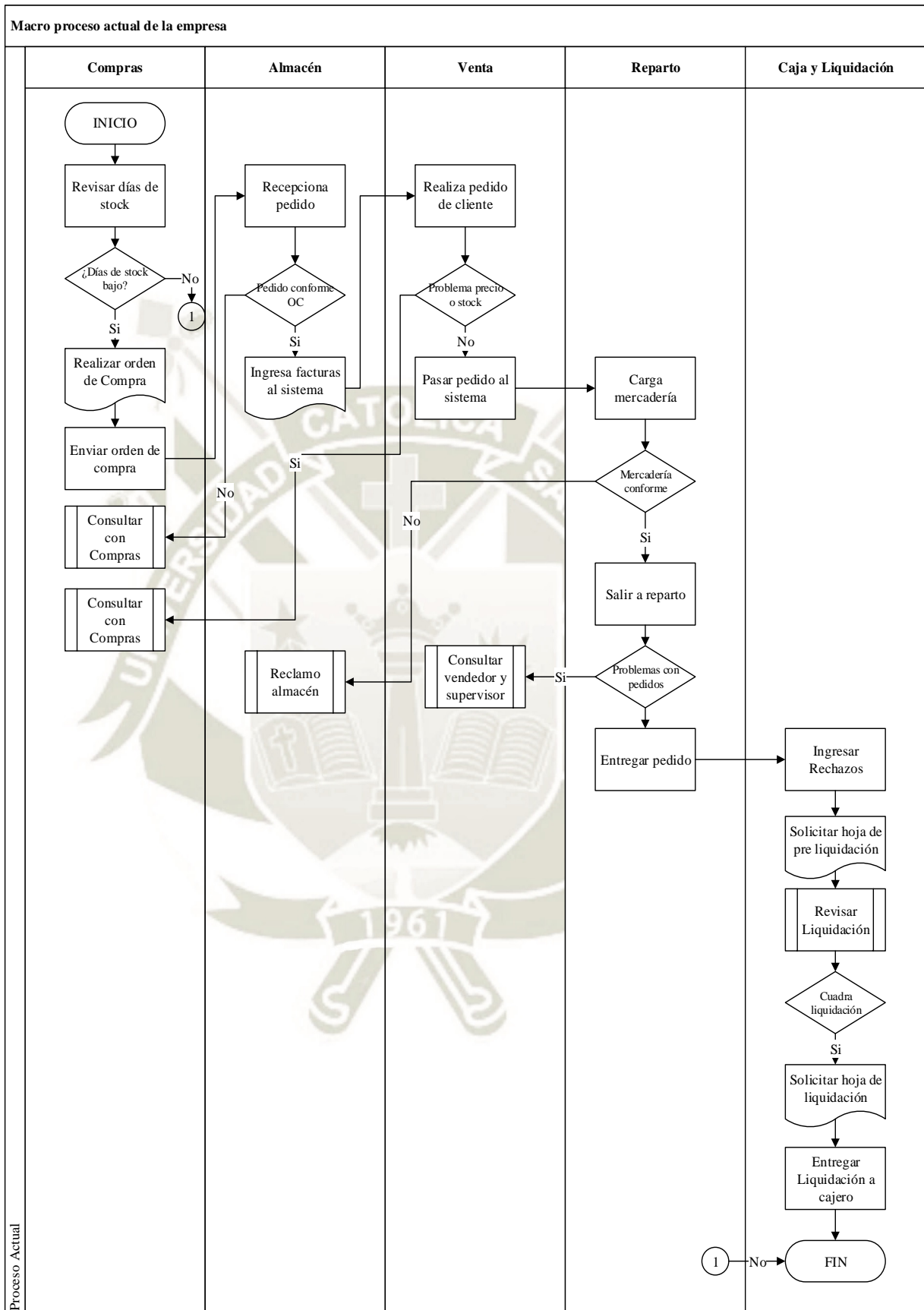


Figura 4 Mapa de procesos por área RRHH, Compras, Auditoría y Almacén

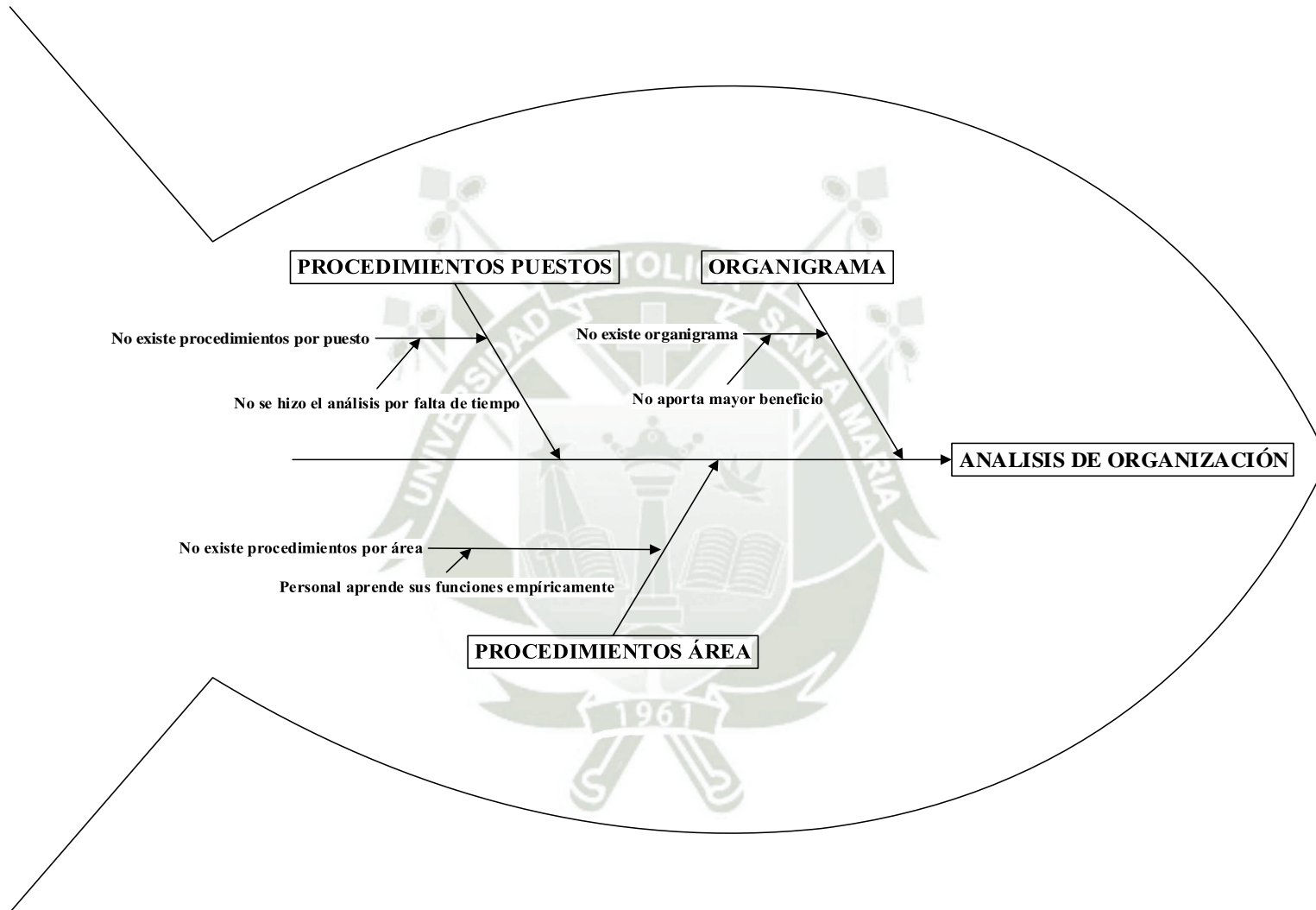
Fuente: Grupo Moran S.A., (2019)



**Figura 5** Mapa de procesos por área Distribución, Caja y liquidación y SSO  
**Fuente:** Grupo Moran S.A., (2019)



**Figura 6** Diagrama de flujo logística  
**Fuente:** Grupo Moran S.A., (2019)



**Figura 7** Diagrama de Ishikawa análisis de organización  
**Fuente:** Grupo Moran S.A., (2019)

### 3.2.2. Análisis de áreas

#### 3.2.2.1. Logística

Tabla 5: Logística

Empresa XYZ	FORMATO DE ANALISIS DE FUNCIONES		VERSION 001	
	Fecha: 01/12/2018			
Departamento: Logística	Responsable: Gerente de Logística		Responde a: Gerente General	
<b>Áreas a cargo:</b> Compras, almacén y reparto				
Funciones actuales	RA		Observaciones	Problemas encontrados
	Si	No		
Dirigir equipos logísticos y controlar sus funciones	x		El gerente de logística coordina y resuelve problemas generados entre las áreas de compras, almacén y reparto. Sus funciones son netamente de supervisión y control. Orienta gran cantidad de su tiempo a la resolución de problemas generados en reparto en coordinación con el área de ventas	Se presenta problemas de resolución diaria lo que quita foco para proponer mejoras a mediano o largo plazo que tengan un impacto en el centro de distribución
Planificar y organizar la preparación y distribución de pedidos.	x			
Coordinar con ventas acerca manejo de reclamos y/o devoluciones	x			
Supervisar la gestión de distribución y reparto en canal horizontal y mayoristas (mercados) con la planificación de entregas y prioridades diarias	x			
Dar seguimiento a los rechazo en las rutas	x			
Supervisar la salida y asignación de personal a las unidades de transporte para las operaciones de distribución	x			
Supervisar y dar seguimiento a las áreas de	x			
Control y seguimiento del aprovisionamiento de mercancía	x			
Gestionar y planificar las actividades del almacén	x			
Supervisar el orden y control de los inventarios en el almacén	x			
Gestionar reclamos o devoluciones con el proveedor	x			

\*RA: Responsabilidad del área (¿Las funciones son de su área?)

Fuente: Grupo Moran S.A., (2019)

Elaboración: Propia

## 3.2.2.2. Compras

Tabla 6: Compras

Empresa XYZ	FORMATO DE ANALISIS DE FUNCIONES		VERSION 001	
	Fecha: 01/12/2018			
Área: Compras	Responsable: Jefe de Compras		Responde a: Gerente de Logística	
Personas a cargo: Asistente de Compras				
Funciones actuales	RA		Observaciones	Problemas encontrados
	Si	No		
Creación y seguimiento de órdenes de compra	x		El área de compras es uno de los puestos donde se encuentra personal de mayor antigüedad por lo que este conoce cómo funciona la mayoría de procesos en la empresa. Además la mayoría de la comunicaciones de los proveedores se hace con esta área	Al ser una de las áreas con personal de más antigüedad la información se centraliza en la misma lo que provoca en algunos que exista sobrecarga laboral ya que el área pierde foco de sus propias funciones
Actualización de inventarios, histórico y proyección de ventas	x			
Establecer política de compras	x			
Control y seguimientos de rebates y fletes	x			
Negociación con los proveedores buscando el mejor beneficio para la empresa	x			
Control y seguimientos de pagos	x			
Controlar y dar seguimiento que el nivel de existencias sea adecuado a las necesidades de la compañía	x			
Controlar indicadores claves de gestión	x			
Mantener una relación cooperativa con las diferentes áreas del CD	x			
Coordinación de entregas, ingreso de proveedores		x		
Reclamos por devolución o mala recepción		x		
Negociación para reconocimiento de merma generada o productos vencidos en el almacén		x		
Comunicación con ventas para fechas de vencimiento		x		

\*RA: Responsabilidad del área (¿Las funciones son de su área?)

Fuente: Grupo Moran S.A., (2019)

Elaboración: Propia

### 3.2.2.3. Almacén

Tabla 7: Almacén

Empresa XYZ	FORMATO DE ANALISIS DE FUNCIONES		VERSION 001	
	Fecha: 01/12/2018			
Área: Almacén	Responsable: Jefe de Almacén		Responde a: Gerente de Logística	
Personas a cargo: Asistente de Almacén, supervisor, prevención y almacenero				
Funciones actuales	RA		Observaciones	Problemas encontrados
	Si	No		
Coordinación para ingreso de proveedores	x		El área de almacén es una de las áreas con más personal. Además, su posición hace que tenga un alto nivel de coordinación con reparto en todo lo que respecta a preparación de pedidos y compras respecto a la recepción de pedidos, seguimiento de productos con baja rotación o reclamo a proveedores	Según lo observado el área presenta rotación a nivel operativo. Así también la jefatura de almacén es un puesto cuya antigüedad no excede los dos años. Además el área carece de indicadores de control y planes de capacitación.
Recepción, chequeo y rotulado de mercadería	x			
Control, conteo y seguimiento de inventario disponible	x			
Informar productos con fechas próximas a vencer	x			
Control y seguimiento de mercadería rechazada	x			
Ordenar y limpiar el almacén	x			
Emisión de guías de remisión	x			
Preparar globales de mercancía y sacar al área de picking	x			
Preparación de consolidados de mercadería por ruta	x			
Efectuar cambios de código, ingreso y salida de la mercancía y llevar un registro de toda la mercancía ingresada al almacén	x			
Solucionar problemas por faltantes de mercadería	x			

\*RA: Responsabilidad del área (¿Las funciones son de su área?)

Fuente: Grupo Moran S.A., (2019)

Elaboración: Propia

### 3.2.2.4. Reparto

Tabla 8: Reparto

Empresa XYZ	FORMATO DE ANALISIS DE FUNCIONES		VERSION 001	
	Fecha: 01/12/2018			
Área: Reparto	Responsable: Jefe de Reparto		Responde a: Gerente de Logística	
Personas a cargo: Chofer y auxiliares de reparto				
Funciones actuales	RA		Observaciones	Problemas encontrados
	Si	No		
Toma diaria de la asistencia del personal	x		Esta área además de interactuar con almacén también interactúa directamente con los jefes, supervisores y vendedores para poder resolver problemas en las entregas de pedidos o pedidos mal hechos. Al igual que almacén es el área con gran cantidad de personal	El seguimiento a los rechazos resuelve problemas en el momento sin embargo no se realiza un análisis más profundo en el que se podría identificar y demostrar malas prácticas de los vendedores además es una área con un alta rotación de personal.
Supervisión del chequeo de mercadería antes de salir a ruta	x			
Pago y control de unidades tercerizadas	x			
Toma de decisiones y solución en el punto de entrega	x			
Revisión de estado de las unidades	x			
Programación de mantenimiento de las unidades	x			
Entrega de pedidos, recepción y cuadre de dinero	x			
Negociación con los clientes	x			
Realizar ruteo de reparto buscando la mejor eficiencia en el mismo	x			
Control sobre el indicador de rechazo	x			

\*RA: Responsabilidad del área (¿Las funciones son de su área?)

Fuente: Grupo Moran S.A., (2019)

Elaboración: Propia

### 3.2.2.5. Auditoria

Tabla 9: Auditoria

Empresa XYZ	FORMATO DE ANALISIS DE FUNCIONES		VERSION 001	
	Fecha: 01/12/2018			
Área: Auditoria	Responsable: Jefe de Auditoria		Responde a: Gerente de Logística	
Personas a cargo: Auditores				
Funciones actuales	RA		Observaciones	Problemas encontrados
	Si	No		
Toma física de inventario	x		El área de auditoria tiene responsabilidad directa en el cuadro de inventario y depende de la disponibilidad de los auxiliares de almacén para poder realizar inventario	Se observó que algunos ajustes de auditoria son realizados de manera incorrecta lo que diferencias en los inventarios. Además, no se maneja ningún tipo de indicador que mida los procesos de auditoria
Ajuste de inventarios físico vs sistema	x			
Seguimiento de inventario valorizado diario	x			
Inventario y valorización de productos malogrados	x			
Revisión y auditoria de globales de mercadería	x			
Revisión de transferencias de mercadería realizada entre los almacenes de otras sedes	x			
Revisión de cambios de código	x			
Informes de inventarios a las jefaturas existentes	x			
Revisión de aplicación de notas de crédito por devolución de mercadería en mal estado	x			
Cuadre de caja chica	x			
Revisión del Kardex de productos	x			

\*RA: Responsabilidad del área (¿Las funciones son de su área?)

Fuente: Grupo Moran S.A., (2019)

Elaboración: Propia

### 3.2.2.6. Caja y liquidación

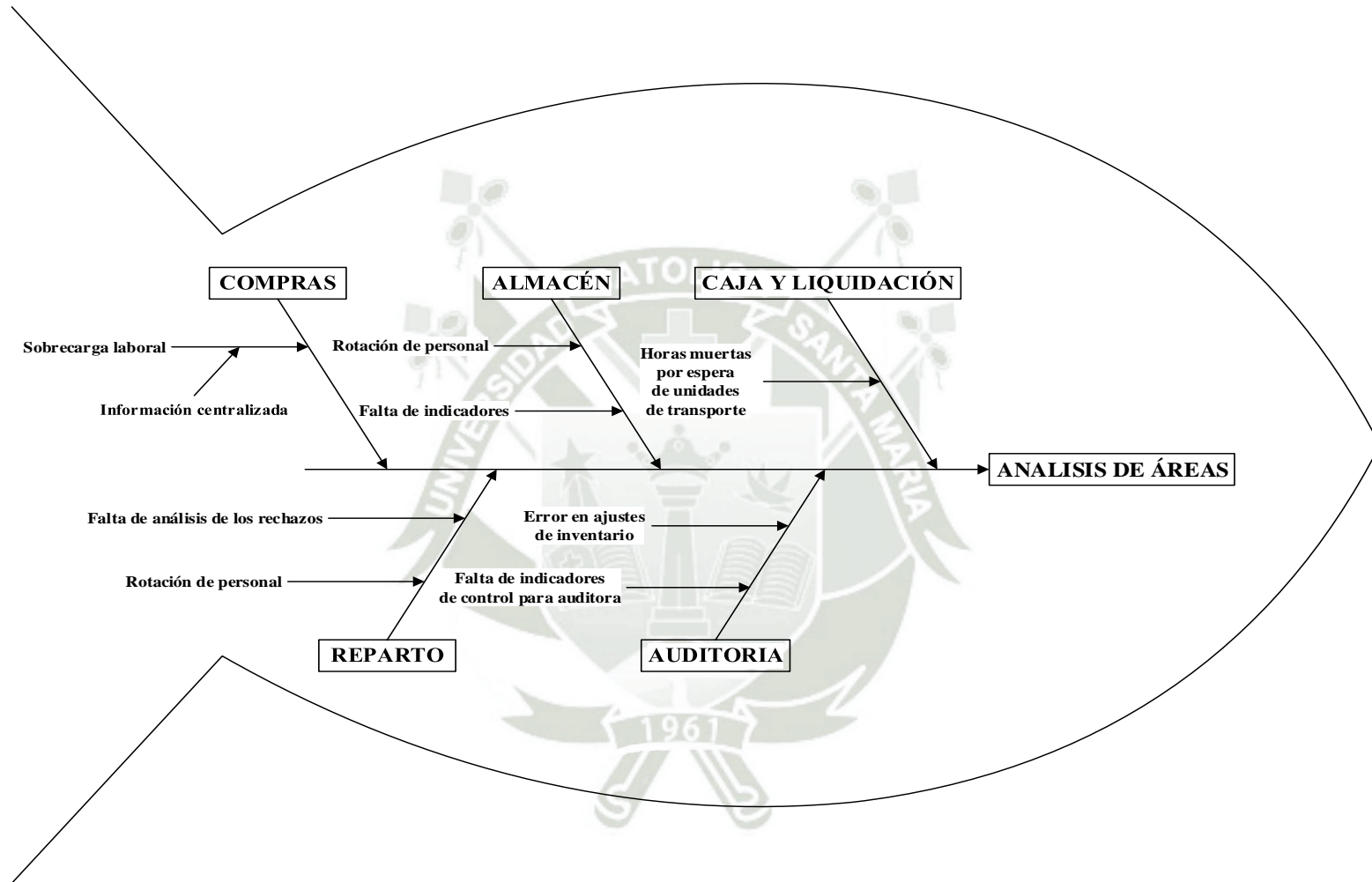
Tabla 10: Caja y liquidación

Empresa XYZ	FORMATO DE ANALISIS DE FUNCIONES		VERSION 001
	Fecha: 01/12/2018		
Área: Caja y Liquidación	Responsable: Cajero y Liquidador		Responde a: Gerente de Logística y Gerente administrativo y financiero
Funciones actuales	RA		Observaciones
	Si	No	
Custodiar los fondos de caja	x		Las funciones de caja y liquidación son muy dependientes del tiempo que lleguen las unidades de reparto pudiendo tener horas muertas o también horas extra en las cuales tienen la obligación de esperar a que llegue la unidad de reparto para poder pasar con el proceso de cierre de rutas.  Se observó que este proceso a pesar de ser eficiente en sus funciones es muy dependiente de la hora de llegada de los transportistas lo que crea un cuello de botella en el proceso.
Cuadre de caja	x		
Recepción de dinero y comparación de consolidados	x		
Recepción de voucher de deposito	x		
Pre-liquidación y liquidación de consolidados	x		
Cobro de mercancía faltante y cobrar al personal de reparto	x		
Informes con voucher de deposito	x		
Registrar entradas y salidas de dinero del almacén	x		
Pasar informes de viáticos de personal de distribución de provincia	x		
Cuadrar caja con montos dados por el personal de reparto, elevar informes requeridos por contabilidad	x		

\*RA: Responsabilidad del área (¿Las funciones son de su área?)

Fuente: Grupo Moran S.A., (2019)

Elaboración: Propia



**Figura 8** Diagrama de Ishikawa análisis de áreas  
**Fuente:** Grupo Moran S.A., (2019)

### **3.2.3. Análisis de la gestión de inventarios**

#### **3.2.3.1. Procedimientos para valorizar los inventarios**

El área encargada de valorar los inventarios es el área de contabilidad. Luego de la recepción de la mercadería y la documentación por el área de almacén de acuerdo a la orden de compra, se procede a realizar su ingreso al sistema, la forma como se valora los inventarios es en base al costo promedio para la SUNAT. Sin embargo, se hace uso del costo último para demás cálculos internos.

Cada ingreso se hace de acuerdo a la factura de compra, a partir de este ingreso se calcula de manera automática el precio por caja o unidad, el margen de ganancia de la empresa y descuentos aplicadas para las diferentes categorías de clientes en el precio de venta. El ERP usado es FLEX, permite dar seguimiento por código de stock para saber las entradas, salidas, kardex por producto, rotación, histórico de ventas y el stock actual de la mercadería que se posee. Toda esta información puede ser exportada y visualizada en el sistema y en Excel para un análisis más profundo.

A partir de lo descrito anteriormente se concluye que el procedimiento usado es funcional. Sin embargo, para que sea realizado de manera óptima es necesario que alguien de contabilidad capacite a la persona encargada de los ingresos para que entienda el impacto que tiene sus funciones en todo el proceso logístico y contable.

#### **3.2.3.2. Clasificación de inventarios**

Se sigue el FIFO al ser productos de consumo masivo. Algunos de los encargados de línea basados en su propia experiencia ubican los ítems de mayor rotación cerca de la puerta y los de menor rotación al fondo del almacén.

La empresa maneja 21 proveedores, de los cuales 5 de ellos generan el 80% de sus ingresos. De estos 5 encontramos en el Top a P&G y Nestlé de los que se es distribuidor exclusivo. Así mismo, se encuentran proveedores como Panam y Clorox que son líneas de alta rotación y grandes volúmenes. De igual modo se tiene 7 líneas representan el 15% de los ingresos en las

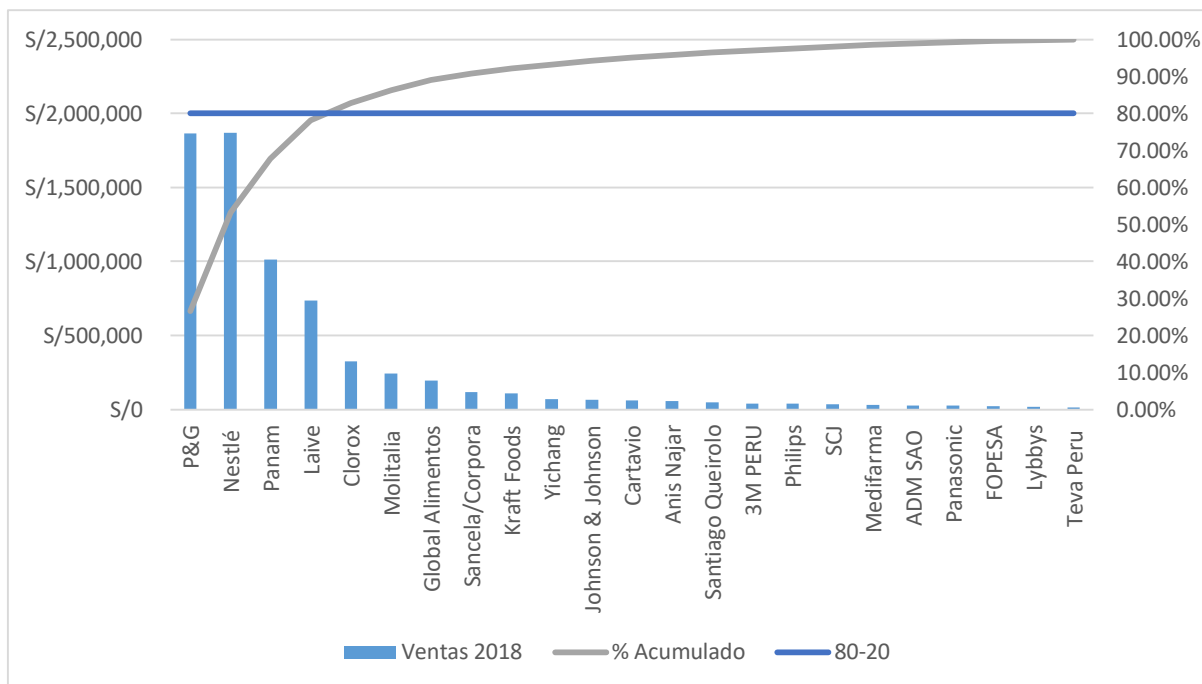
que se encuentran proveedores que ayudan a generar un mix en el ticket de venta promedio. Finalmente se tiene 11 líneas que representan el 5% de las ventas de las cuales se puede resaltar SCJ, Panasonic, 3M que generan volumen de ventas y buenos márgenes (Castillo, 2019)..

Tabla 11: ABC por línea

Línea	Ventas 2018	%	% Acumulado	Clasificación
P&G	S/1,866,975	26.63%	26.63%	A
Nestlé	S/1,868,023	26.64%	53.27%	A
Panam	S/1,014,417	14.47%	67.73%	A
Laive	S/733,745	10.46%	78.20%	A
Clorox	S/322,867	4.60%	82.80%	A
Molitalia	S/241,359	3.44%	86.25%	B
Global Alimentos	S/196,015	2.80%	89.04%	B
Sancela/Corpora	S/116,849	1.67%	90.71%	B
Kraft Foods	S/107,578	1.53%	92.24%	B
Yichang	S/70,534	1.01%	93.25%	B
Johnson & Johnson	S/63,944	0.91%	94.16%	B
Cartavio	S/61,522	0.88%	95.04%	B
Anis Najar	S/54,765	0.78%	95.82%	C
Santiago Queirolo	S/45,528	0.65%	96.47%	C
3M PERU	S/40,269	0.57%	97.04%	C
Philips	S/38,985	0.56%	97.60%	C
SCJ	S/35,391	0.50%	98.10%	C
Medifarma	S/30,865	0.44%	98.54%	C
ADM SAO	S/27,066	0.39%	98.93%	C
Panasonic	S/25,569	0.36%	99.29%	C
FOPESA	S/20,233	0.29%	99.58%	C
Lybbys	S/17,343	0.25%	99.83%	C
Teva Peru	S/11,974	0.17%	100.00%	C

Fuente: Grupo Moran S.A., (2019)

Elaboración: Propia



**Figura 9:** ABC por línea

**Fuente:** Grupo Moran S.A., (2019)

**Elaboración:** Propia

### 3.2.3.3. Diferencia de inventarios.

Los responsables del cuadro de inventario son el área de auditoria y el jefe de almacén. El procedimiento es el conteo físico total versus el estado actual en el sistema. El conteo físico se realiza todos los días. Para esto se coordina con el área de compras (que informara los proveedores que ingresaran al almacén en el día) y almacén (que coordinará con el encargado de línea para hacer el conteo). Terminado el conteo se procede a revisar las diferencias encontradas y realizar un ajuste positivo o negativo después de la revisión del mismo. Las causas más comunes identificadas para las diferencias son:

- Salida de mercancía del almacén sin su correspondiente salida del sistema.
- Entrada de mercancía al almacén sin su correspondiente ingreso al sistema.
- Sacar productos en mal estado o caducados, sin dar la correspondiente baja en el sistema.
- Cruce de mercadería, confundir mercancía.
- Desorden en la ubicación de la mercancía (Noegasystems.com, 2019).

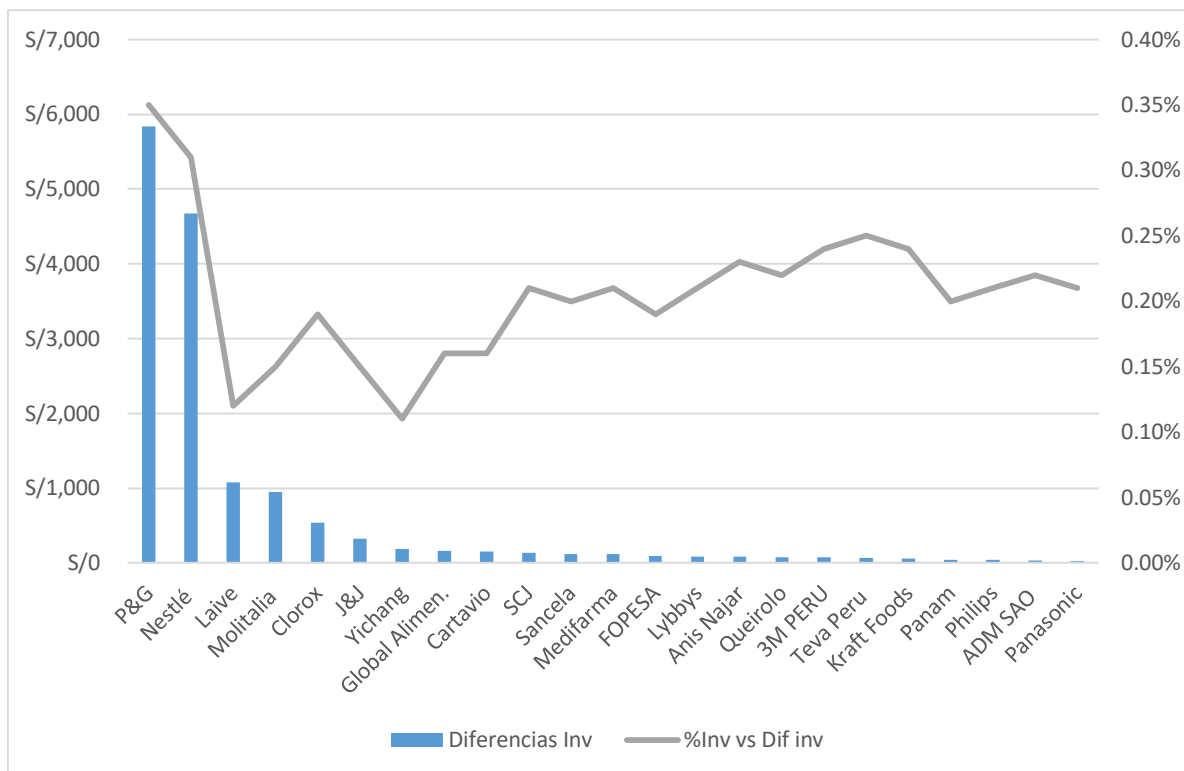
Para el análisis se tomó las diferencias generadas al cierre del año 2018. En esta se encontró la diferencia de S/ 14,928 la mayor diferencia se encuentra en P&G y Nestlé representado estas dos el 70.37% de la diferencia generada en el año.

Tabla 12: Diferencias de inventarios

Línea	Inventario Prom	Diferencias Inv	%Inv vs Dif inv	% Diferencias Inv
P&G	S/1,666,707	S/5,835	0.35%	27.43%
Nestlé	S/1,525,575	S/4,669	0.31%	25.11%
Laive	S/892,687	S/1,077	0.12%	14.69%
Molitalia	S/645,696	S/953	0.15%	10.63%
Clorox	S/284,123	S/539	0.19%	4.68%
J&J	S/212,396	S/321	0.15%	3.50%
Yichang	S/172,493	S/186	0.11%	2.84%
Global Alimen.	S/102,827	S/161	0.16%	1.69%
Cartavio	S/94,669	S/154	0.16%	1.56%
SCJ	S/62,070	S/133	0.21%	1.02%
Sancela	S/56,271	S/114	0.20%	0.93%
Medifarma	S/54,139	S/114	0.21%	0.89%
FOPESA	S/48,193	S/92	0.19%	0.79%
Lybbys	S/40,064	S/85	0.21%	0.66%
Anis Najar	S/35,437	S/81	0.23%	0.58%
Queirolo	S/34,307	S/76	0.22%	0.56%
3M PERU	S/31,144	S/74	0.24%	0.51%
Teva Peru	S/27,161	S/68	0.25%	0.45%
Kraft Foods	S/23,818	S/58	0.24%	0.39%
Panam	S/22,501	S/45	0.20%	0.37%
Philips	S/17,805	S/37	0.21%	0.29%
ADM SAO	S/15,262	S/34	0.22%	0.25%
Panasonic	S/10,537	S/22	0.21%	0.17%
<b>TOTAL</b>	<b>S/6,075,881</b>	<b>S/14,928</b>	<b>0.25%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Grupo Moran S.A., (2019)

Elaboración: Propia



**Figura 10:** Diferencia de inventario

**Fuente:** Grupo Moran S.A., (2019)

**Elaboración:** Propia

### 3.2.3.4. Ítems obsoletos o vencidos

El material obsoleto o vencido es separado en pallets y es llevado a un proceso de “incineración”. Este proceso se realiza cuatro veces al año. En su mayoría son productos vencidos o dañados que ya no pueden ser llevados a la venta.

*Tabla 13: Merma vs Inventarios*

Línea	Inventario Prom	Merma	% Merma	Merma vs Inventario
P&G	S/1,666,707	53,602	38.14%	3.22%
Nestlé	S/1,525,575	42,207	30.03%	2.77%
Panam	S/892,687	1,483	1.06%	0.17%
Laive	S/645,696	10,011	7.12%	1.55%
Clorox	S/284,123	4,094	2.91%	1.44%
Molitalia	S/212,396	15,418	10.97%	7.26%
Global Alimentos	S/172,493	1,508	1.07%	0.87%
Sancela/Corpora	S/102,827	2,872	2.04%	2.79%
Kraft Foods	S/94,669	1,197	0.85%	1.26%
Yichang	S/62,070	1,136	0.81%	1.83%
Johnson & Johnson	S/56,271	482	0.34%	0.86%

Cartavio	S/54,139	1,476	1.05%	2.73%
Anis Najar	S/48,193	572	0.41%	1.19%
Santiago Queirolo	S/40,064	1,149	0.82%	2.87%
3M PERU	S/35,437	177	0.13%	0.50%
Philips	S/34,307	517	0.37%	1.51%
SCJ	S/31,144	861	0.61%	2.77%
Medifarma	S/27,161	429	0.31%	1.58%
ADM SAO	S/23,818	693	0.49%	2.91%
Panasonic	S/22,501	18	0.01%	0.08%
FOPESA	S/17,805	163	0.12%	0.92%
Lybbys	S/15,262	281	0.20%	1.84%
Teva Peru	S/10,537	195	0.14%	1.85%
<b>TOTAL</b>	<b>S/6,075,881</b>	<b>S/140,541</b>		<b>2.31%</b>

Fuente: Grupo Moran S.A., (2019)

Elaboración: Propia

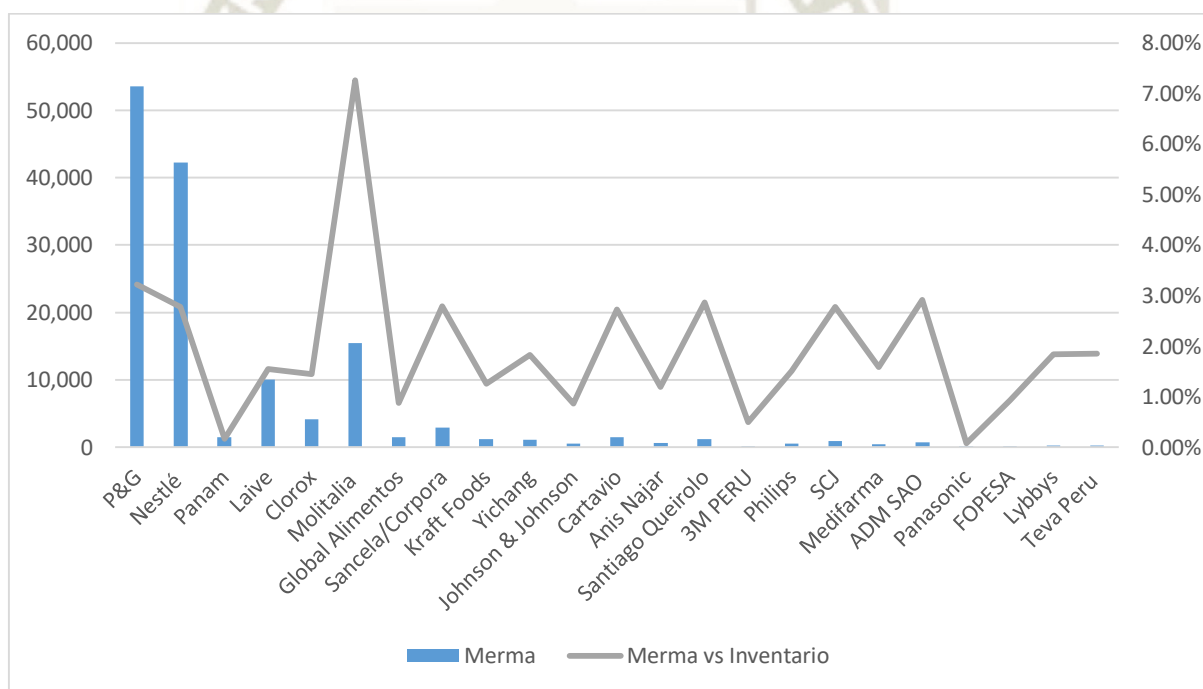


Figura 11 Merma vs Inventarios

Fuente: Grupo Moran S.A., (2019)

Elaboración: Propia

En el análisis se identificó una suma igual a S/140,541 de merma generada al cierre del año que representa el 2.31% respecto al total del inventario al cierre del año.

### 3.2.3.5. Índice de rotación de inventario

La empresa analizada maneja una política de inventarios en la cual no se maneja 21 días en promedio de inventario al cierre de cada mes. En el siguiente cuadro se detalla los días al cierre de cada mes del último año.

La compra va muy ligada con el Sell Out y la proyección de ventas para mantener niveles sanos de stock. Al menos que se tenga una negociación especial por parte de gerencia de ventas o por negociación con compras.

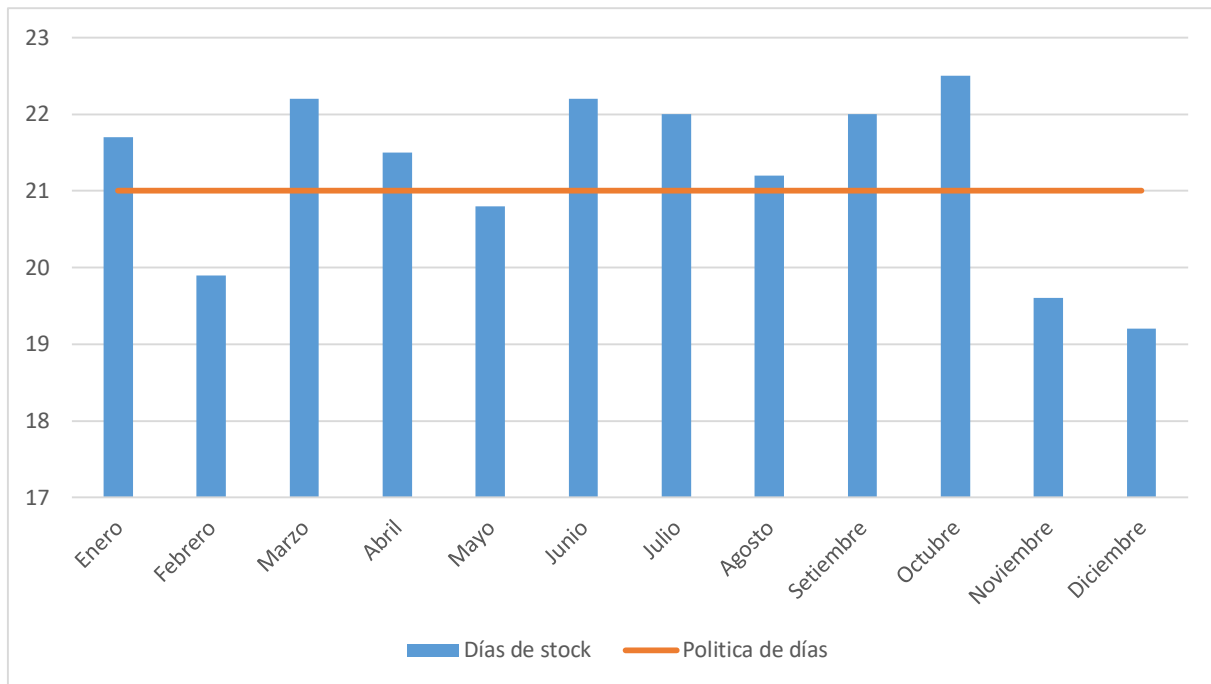
De lo visto en este punto se puede concluir que la empresa maneja una política de inventarios muy estricta y esto le permite tener inventarios sanos y evitar problemas de liquidez. Todo esto tiene que ser monitoreado desde el área de compras los cuales tienen responsabilidad compartida con el área de ventas para mantener los niveles e inventario de forma eficiente.

Tabla 14: Días Stock

	Stock	Ventas	Días de stock
<b>Enero</b>	S/5,997,001	S/7,175,749	21.7
<b>Febrero</b>	S/5,864,822	S/7,680,538	19.9
<b>Marzo</b>	S/6,119,204	S/7,179,328	22.2
<b>Abril</b>	S/5,906,372	S/7,144,331	21.5
<b>Mayo</b>	S/5,775,322	S/7,206,702	20.8
<b>Junio</b>	S/6,047,755	S/7,068,986	22.2
<b>Julio</b>	S/6,043,704	S/7,155,559	22.0
<b>Agosto</b>	S/5,749,045	S/7,048,137	21.2
<b>Setiembre</b>	S/5,947,311	S/7,044,128	22.0
<b>Octubre</b>	S/6,052,636	S/6,983,714	22.5
<b>Noviembre</b>	S/5,299,127	S/7,039,917	19.6
<b>Diciembre</b>	S/5,175,881	S/7,011,816	19.2

Fuente: Grupo Moran S.A., (2019)

Elaboración: Propia



**Figura 12:** Días Stock

**Fuente:** Grupo Moran S.A., (2019)

**Elaboración:** Propia

### 3.2.3.6. Exceso de inventario

La empresa analizada tiene una política donde se considera exceso de inventario o sobre stock cuando la mercadería tiene más de 60 días de inventario. Cabe recordar que la empresa maneja 21 días de inventario en promedio entre todas las líneas y de manera específica cada línea puede manejar días diferentes tomando en consideración el lead time, stock de seguridad y stock para la venta.

*Tabla 15: Sobre stock*

Línea	Inventario Prom	Sobre stock Prom	% Sobre stock vs Inventario	% Sobre stock
P&G	S/1,666,707	S/42,978	2.58%	35.74%
Nestlé	S/1,525,575	S/10,281	0.67%	8.55%
Panam	S/892,687	S/1,128	0.13%	0.94%
Laive	S/645,696	S/0	0.00%	0.00%
Clorox	S/284,123	S/8,914	3.14%	7.41%
Molitalia	S/212,396	S/14,022	6.60%	11.66%
Global Alimentos	S/172,493	S/2,836	1.64%	2.36%
Sancela/Corpora	S/102,827	S/1,192	1.16%	0.99%
Kraft Foods	S/94,669	S/0	0.00%	0.00%
Yichang	S/62,070	S/337	0.54%	0.28%

Johnson & Johnson	S/56,271	S/3,860	6.86%	3.21%
Cartavio	S/54,139	S/19,012	35.12%	15.81%
Anis Najar	S/48,193	S/2,490	5.17%	2.07%
Santiago Queirolo	S/40,064	S/1,641	4.10%	1.36%
3M PERU	S/35,437	S/1,916	5.41%	1.59%
Philips	S/34,307	S/257	0.75%	0.21%
SCJ	S/31,144	S/6,334	20.34%	5.27%
Medifarma	S/27,161	S/1,691	6.23%	1.41%
ADM SAO	S/23,818	S/0	0.00%	0.00%
Panasonic	S/22,501	S/132	0.58%	0.11%
FOPESA	S/17,805	S/1,243	6.98%	1.03%
Lybbys	S/15,262	S/0	0.00%	0.00%
Teva Peru	S/10,537	S/0	0.00%	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>S/6,075,881</b>	<b>S/120,263</b>	<b>1.98%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Grupo Moran S.A., (2019)

Elaboración: Propia

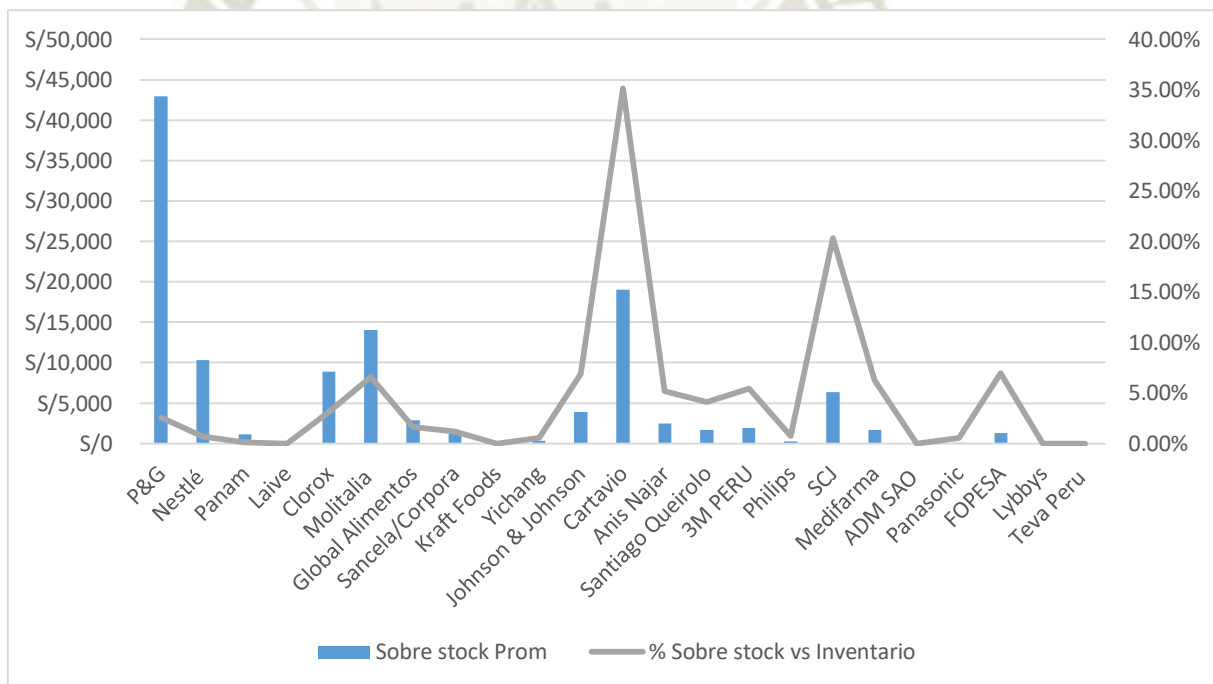


Figura 13: Sobre stock

Fuente: Grupo Moran S.A., (2019)

Elaboración: Propia

### 3.2.3.7. Inventario que retorna al almacén

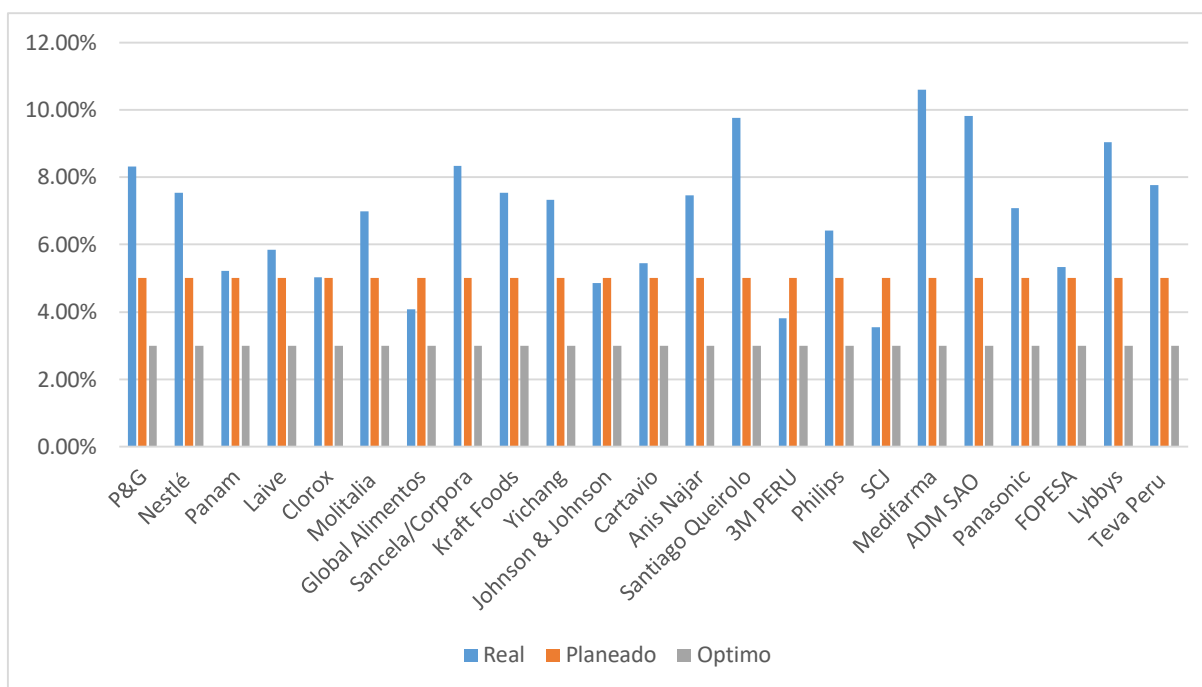
El inventario que retorna al almacén es aquel inventario que fue puesto en venta pero que por diversos motivos que pueden ser que el cliente no tenga dinero, el establecimiento este cerrado, mal pedido, no salió, no pidió, sin stock, reparto atrasado o error de impresión retorna al almacén por concepto de rechazo del cliente

Tabla 16: Rechazos

Línea	Prom. Ventas	Prom. Rechazo	%Rechazo		
			Real	Planeado	Óptimo
P&G	S/1,866,975	S/155,459	8.32%	5.00%	3.00%
Nestlé	S/1,868,023	S/140,609	7.53%	5.00%	3.00%
Panam	S/1,014,417	S/52,831	5.21%	5.00%	3.00%
Laive	S/733,745	S/42,921	5.85%	5.00%	3.00%
Clorox	S/322,867	S/16,253	5.03%	5.00%	3.00%
Molitalia	S/241,359	S/16,864	6.99%	5.00%	3.00%
Global Alimentos	S/196,015	S/7,969	4.07%	5.00%	3.00%
Sancela/Corpora	S/116,849	S/9,725	8.33%	5.00%	3.00%
Kraft Foods	S/107,578	S/8,104	7.54%	5.00%	3.00%
Yichang	S/70,534	S/5,170	7.33%	5.00%	3.00%
Johnson & Johnson	S/63,944	S/3,100	4.85%	5.00%	3.00%
Cartavio	S/61,522	S/3,348	5.44%	5.00%	3.00%
Anis Najar	S/54,765	S/4,091	7.47%	5.00%	3.00%
Santiago Queirolo	S/45,528	S/4,445	9.77%	5.00%	3.00%
3M PERU	S/40,269	S/1,538	3.82%	5.00%	3.00%
Philips	S/38,985	S/2,504	6.42%	5.00%	3.00%
SCJ	S/35,391	S/1,254	3.55%	5.00%	3.00%
Medifarma	S/30,865	S/3,271	10.60%	5.00%	3.00%
ADM SAO	S/27,066	S/2,658	9.82%	5.00%	3.00%
Panasonic	S/25,569	S/1,810	7.09%	5.00%	3.00%
FOPESA	S/20,233	S/1,079	5.33%	5.00%	3.00%
Lybbys	S/17,343	S/1,566	9.03%	5.00%	3.00%
Teva Peru	S/11,974	S/928	7.76%	5.00%	3.00%
<b>TOTAL</b>	<b>S/7,011,816</b>	<b>S/487,497</b>	<b>6.95%</b>	<b>5.00%</b>	<b>3.00%</b>

Fuente: Grupo Moran S.A., (2019)

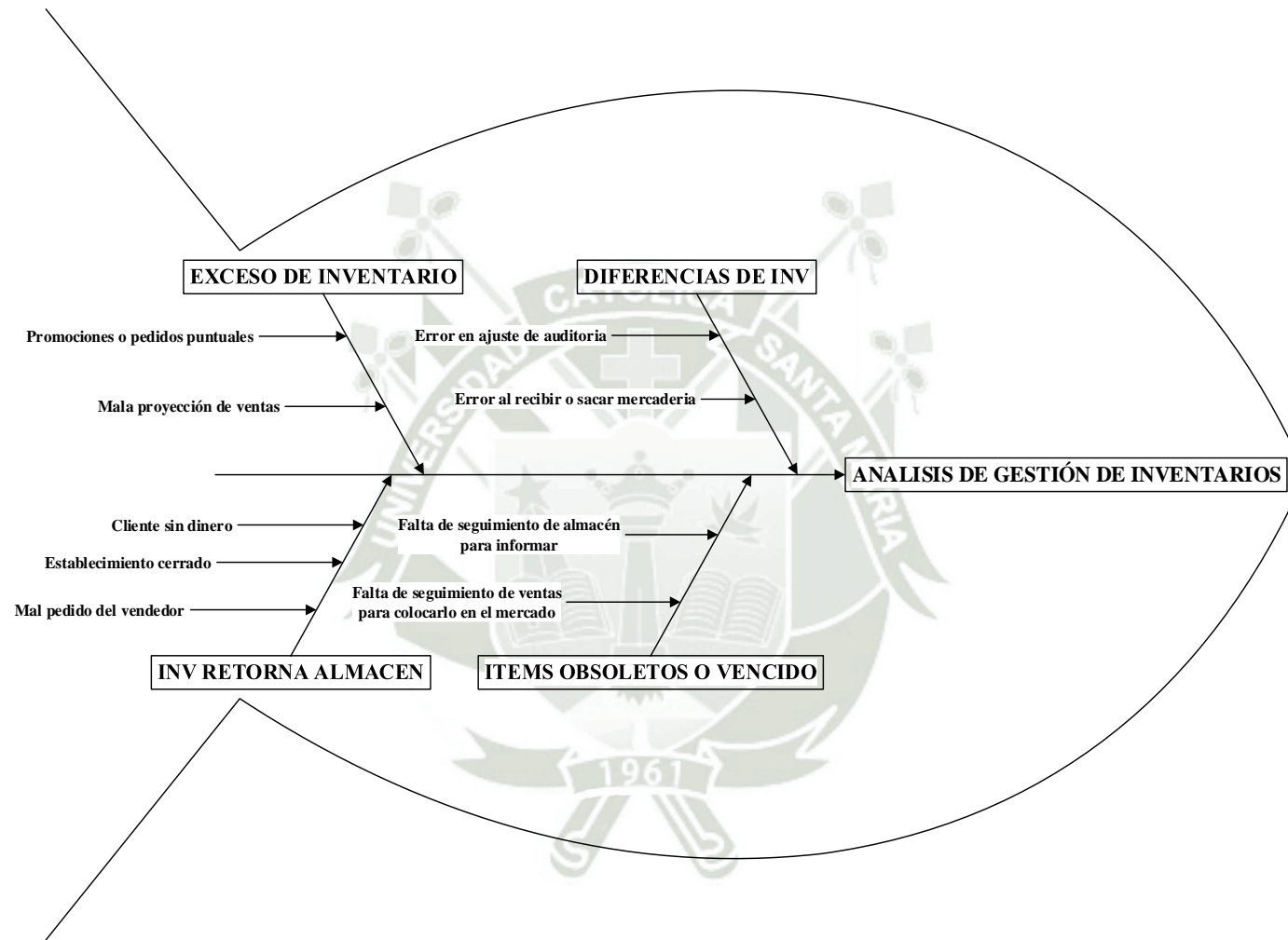
Elaboración: Propia



**Figura 14:** Rechazos

**Fuente:** Grupo Moran S.A., (2019)

**Elaboración:** Propia



**Figura 15** Diagrama de Ishikawa gestión de inventarios

**Fuente:** Grupo Moran S.A., (2019)

**Elaboración:** Propia

### 3.2.4. Análisis de Almacén

El almacén en análisis tiene un área de 1900 m<sup>2</sup>, es aquí donde se recibe, almacena y despacha la mercadería que la empresa comercializa. Esta cuenta con un muelle de descarga para todo tipo de camiones, además el almacenamiento se hace con el uso de palet de 1x1.2 y racks de 6 niveles.

El almacén analizado tiene una parte dedicada a la distribución de productos de consumo masivo y otra dedicada a la distribución exclusiva de helados. El presente trabajo solo analiza las condiciones del almacén de distribución de productos de consumo masivo

#### 3.2.4.1. Zona de recepción



**Figura 16:** Zona de recepción

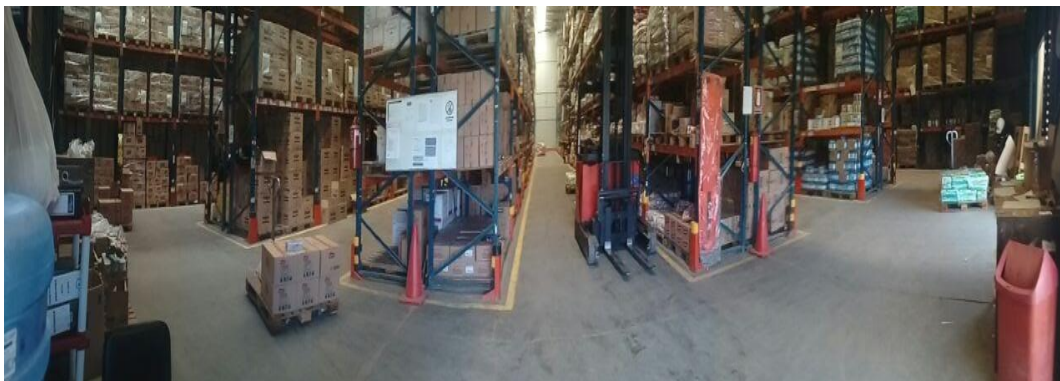
**Fuente:** Grupo Moran S.A., (2019)

Se cuenta con una rampa destinada a la recepción de mercadería que tiene capacidad para descargar 5 camiones en paralelo. Así también, existe el espacio necesario para manipulación de los pallets, desplazamiento de personas, desplazamiento de stokas y el montacargas eléctrico.

La mercancía es armada en pallets y cada tipo de mercancía tiene una forma para ser armada (Cantidad de cajas por pallet) el almacenero encargado de la recepción revisa visualmente que la mercancía entregada este en buenas condiciones y sea la cantidad indicada en la orden de compra, este es el

primer filtro antes de ingresar al almacén, el segundo filtro es el encargado de prevención que realiza una segunda revisión asegurando la correcta cantidad y calidad de mercadería.

### 3.2.4.2. Zona de almacén



**Figura 17:** Zona de almacén

**Fuente:** Grupo Moran S.A., (2019)

Actualmente se tiene una ubicación preestablecida para cada proveedor. Sin embargo, según se vio existe una mala comunicación con el área de ventas respecto a productos que tienen su fecha de vencimiento corto y muchas veces esta mercancía termina por perderse.

Se manejan rótulos por cada producto donde se incluye la fecha de vencimiento, descripción y código interno del producto. Existen 5 puertas de acceso al almacén. Regularmente se tiene solo abierta una de ellas. Pero cuando es necesario se abren una o dos puertas más para la recepción en paralelo de varios proveedores. Existe mucha mercadería en códigos de bonificación que no sale a la venta.

El personal de limpieza de la empresa se encarga de recoger todos los días la basura que encuentre en el almacén. La iluminación durante el día es buena, permite visualizar en su mayoría todo el almacén.

### 3.2.4.3. Zona de despacho



**Figura 18:** Zona de despacho

**Fuente:** Grupo Moran S.A., (2019)

El despacho de mercancía es realizado por los almaceneros del turno noche. Existe un área destinada para la manipulación de mercancía. Sin embargo, esta no es lo suficientemente grande para los volúmenes que maneja por lo que se usan las áreas cercanas. Para esto se mueven las unidades de transporte. Luego de haber sacado del almacén un detalle del global de mercadería, los almaceneros del turno noche proceden armar la mercadería por cada ruta. Al día siguiente cada chofer con apoyo de sus auxiliares antes de salir a ruta realiza una revisión de la mercancía que fue armada por el almacén de turno noche.

En este punto clave se pudo observar que se tiene una infraestructura lo suficientemente grande que hace eficiente los procesos de recepción almacenaje y despacho. Sin embargo, también existe un desorden debido a malas prácticas y a la falta de controles en diferentes procesos de almacenaje y preparación de mercadería.

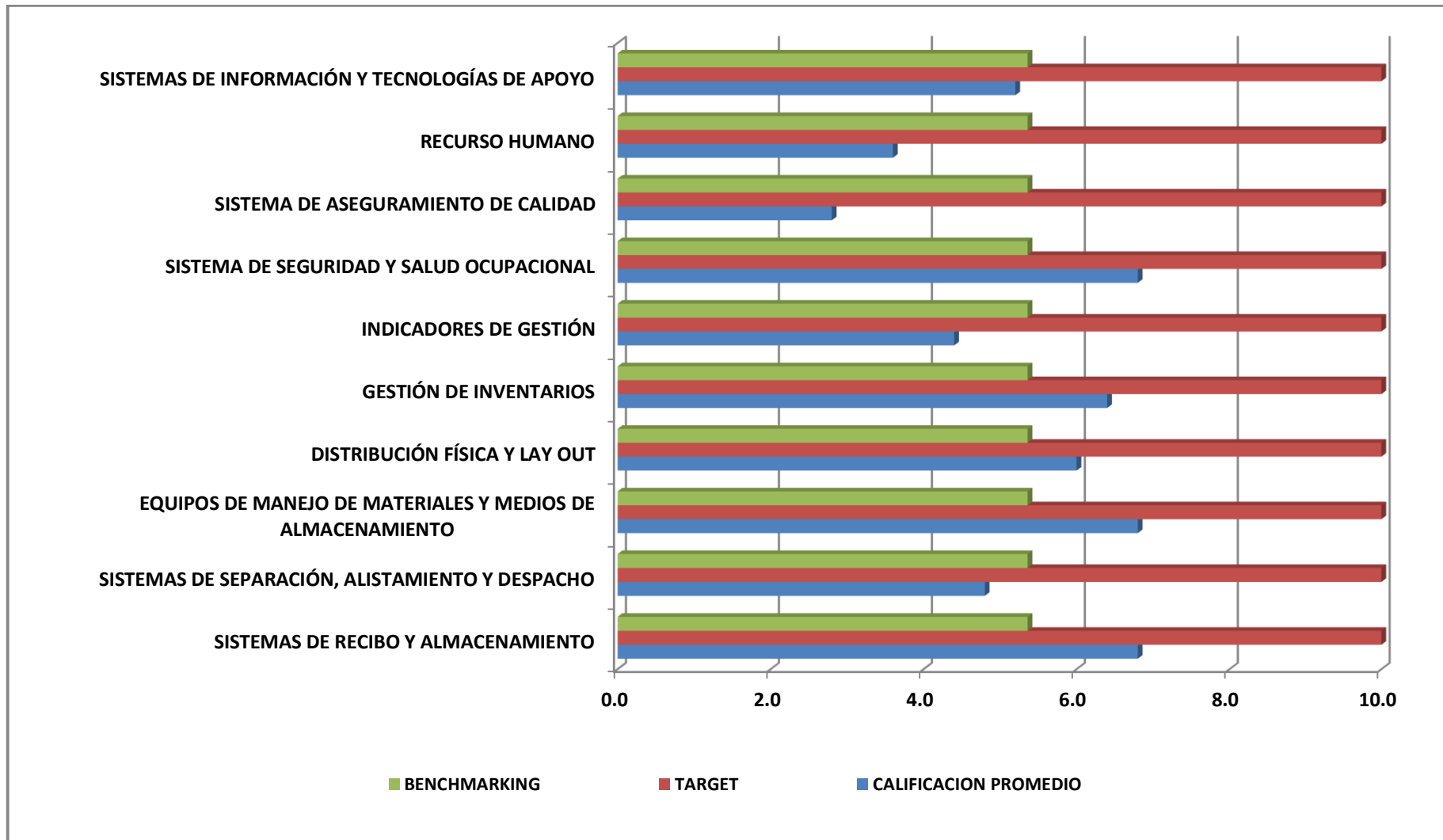
En base a la información obtenida anteriormente se procedió hacer un análisis del almacenamiento del centro de distribución con uso del siguiente check list que analiza y califica las actividades críticas del almacén.

Tabla 17: Check List Almacenamiento de clase mundial

<b>CHECK LIST ALMACENAMIENTO DE CLASE MUNDIAL</b>				
<b>No.</b>	<b>CHECK LIST ACTIVIDADES CRÍTICAS</b>	<b>CALIFICACION PROMEDIO</b>	<b>TARGET</b>	<b>BENCHMARKING</b>
<b>1</b>	Sistemas de recibo y almacenamiento	6.8	10	5.4
<b>2</b>	Sistemas de separación, alistamiento y despacho	4.8	10	5.4
<b>3</b>	Equipos de manejo de materiales y medios de almacenamiento	6.8	10	5.4
<b>4</b>	Distribución física y lay out	6.0	10	5.4
<b>5</b>	Gestión de inventarios	6.4	10	5.4
<b>6</b>	Indicadores de gestión	4.4	10	5.4
<b>7</b>	Sistema de seguridad y salud ocupacional	6.8	10	5.4
<b>8</b>	Sistema de aseguramiento de calidad	2.8	10	5.4
<b>9</b>	Recurso humano	3.6	10	5.4
<b>10</b>	Sistemas de información y tecnologías de apoyo	5.2	10	5.4
<b>PROMEDIO</b>		<b>5.4</b>		

Fuente: Grupo Moran S.A., (2019)

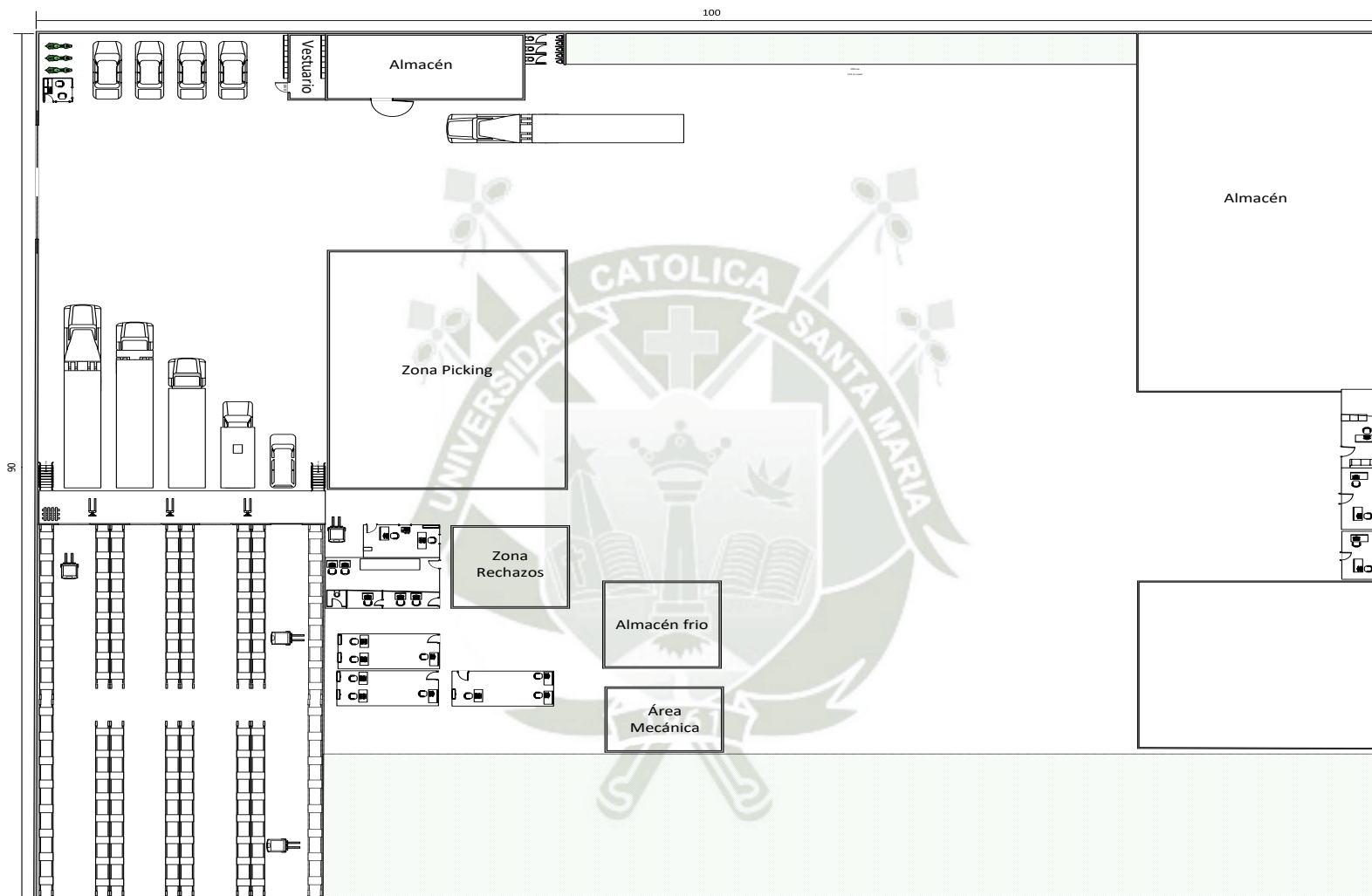
Como se puede observar se tiene un puntaje promedio de 5.4, esto significa que el almacén analizado se encuentra en regulares condiciones y tiene potencial para el mejoramiento en cada actividad crítica que se analizó.



**Figura 19:** Check List Almacenamiento de clase mundial

**Fuente:** Grupo Moran S.A., (2019)

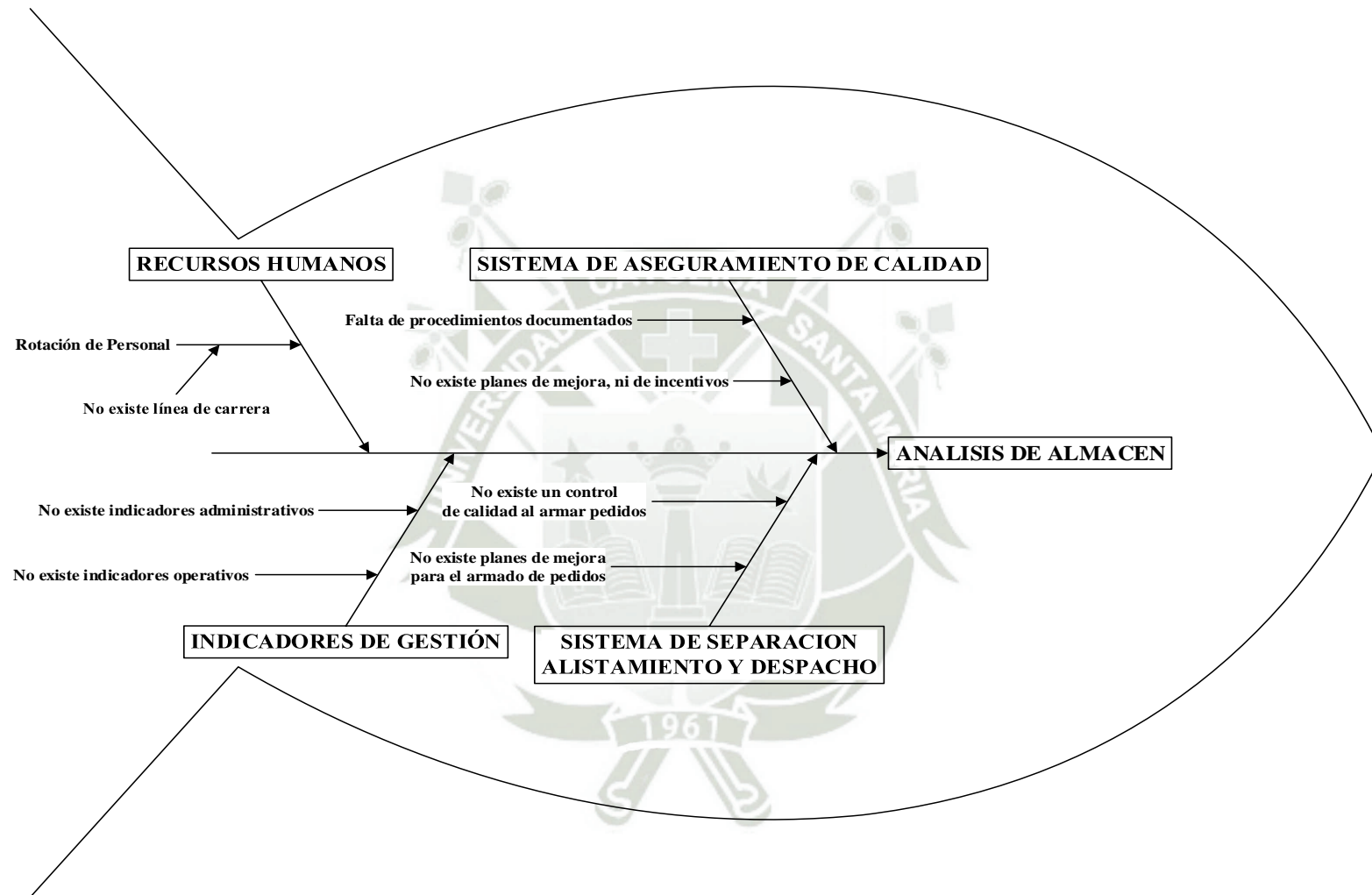
**Elaboración:** Propia



**Figura 20:** Plano de Distribución CD

**Fuente:** Grupo Moran S.A., (2019)

**Elaboración:** Propia



**Figura 21** Diagrama de Ishikawa análisis de almacén

**Fuente:** Grupo Moran S.A., (2019)

### 3.2.5. Análisis de Sistemas de Información

Se maneja el Flex Business ERP 4.1, este software según el área tiene habilitados más o menos módulos.

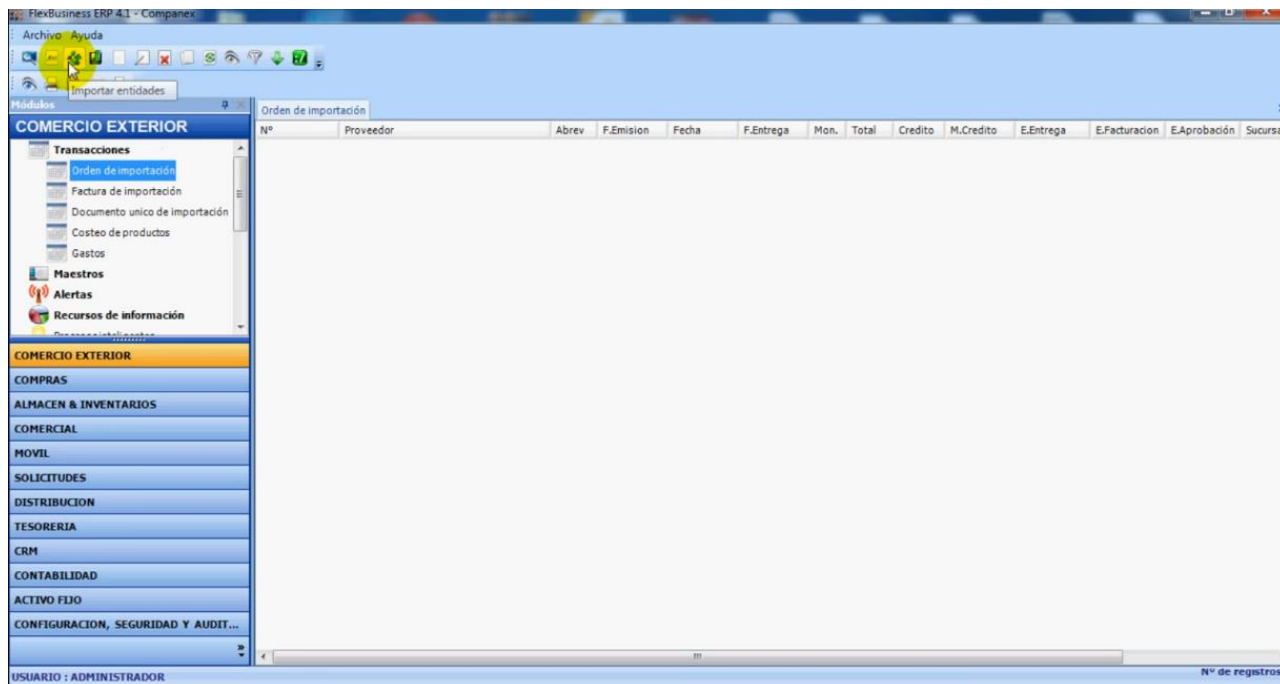


Figura 22: FLEX ERP

Fuente: Grupo Moran S.A., (2019)

#### 3.2.5.1. Informes de inventarios

Los reportes de inventario pueden ser generados a través del sistema de forma diaria. Existe una gran variedad de reportes dependiendo del módulo para obtener el stock y estos pueden ser exportados a Excel para poder trabajarlos.

- **“Inventario Valorizado”** que muestra el código del producto, descripción del producto, stock en piezas, stock en cajas, paquetes por unidad y el costo total del ultimo ingreso por unidad y por caja.
- **“Movimiento por concepto de operación”** que muestra todos los movimientos que se han hecho por producto o línea (ingresos, salidas y ajustes).
- **“Ingresos por factura de compra”** que permite ubicar el producto y relacionarlo con la factura con la cual ingreso.

### 3.2.5.2. Codificación de materiales

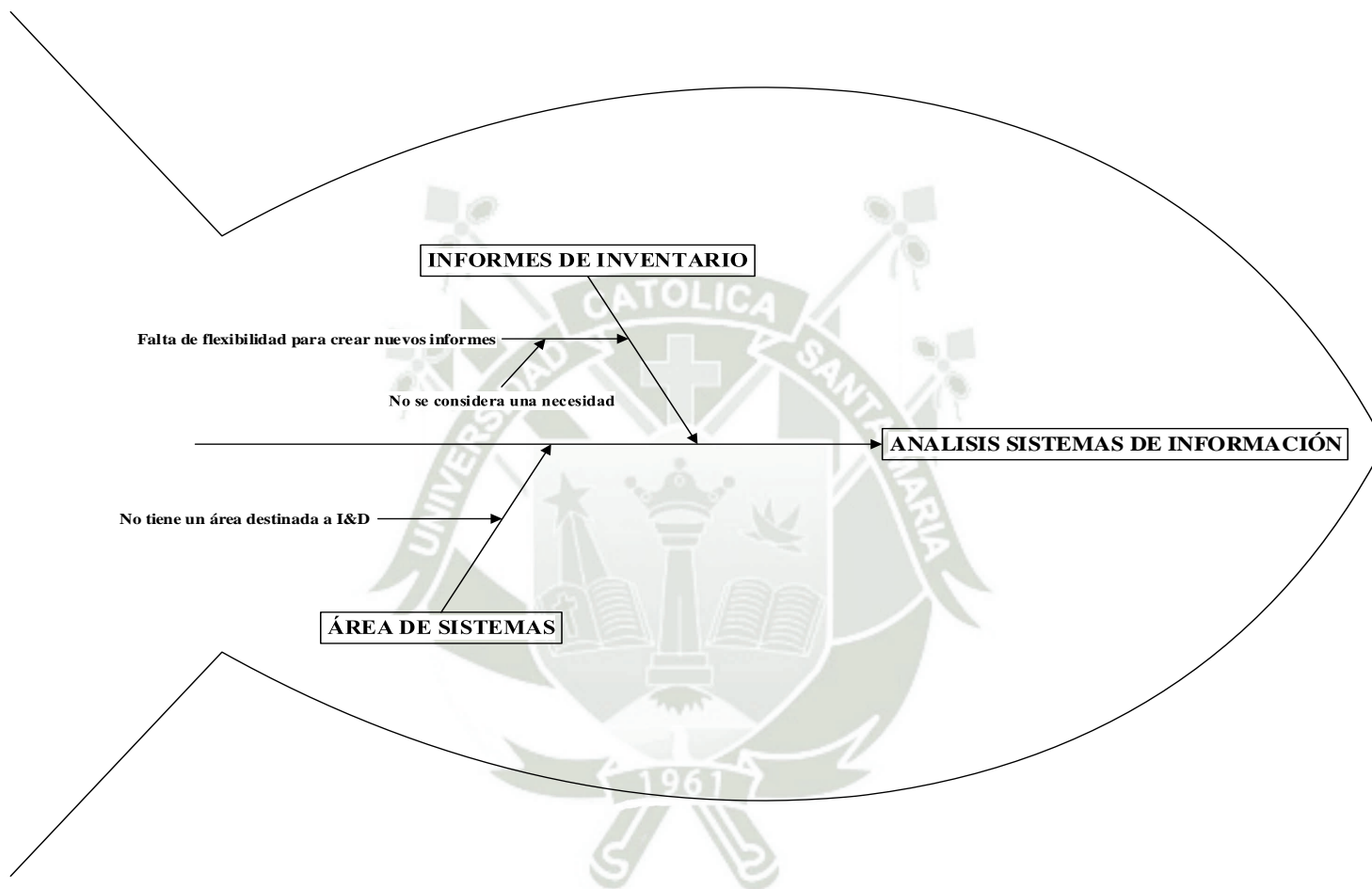
El área encargada de la creación de nuevos productos, codificación, precio de venta, margen de ganancia y descuentos aplicados a los diferentes SKU es el área de sistemas en coordinación con el área de compras. Los códigos constan de 8 dígitos (10150256), los 4 primeros definen la línea (1015) y los 4 últimos el código del producto (0256). A continuación, se muestran los códigos de proveedor y línea de los diferentes proveedores que tiene la empresa.

*Tabla 18: Codificación de materiales*

Proveedor	Código de proveedor	Línea	Proveedor	Código de proveedor	Línea
P&G	PP05	1210/1211/1710	Anís Najar	PA02	1450
Nestlé	PN01	1018/5014	Santiago Queirolo	PS02	1420
Panam	PP04	1312	3M PERU	PM04	1430
Laive	PL01	4510	Philips	PP09	1320
Clorox	PC03	1015	SCJ	PS03	1019
Molitalia	PM01	3017/3018/5510	Medifarma	PM03	1450
Global Alimentos	PG02	3410	ADM SAO	PA12	3010
Sancela/Corpora	PS05	1610	Panasonic	PP08	1910
Kraft Foods	PK03	3210	FOPESA	PF01	2210
Yichang	PY03	1214	Lybbys	PL05	1950
Johnson & Johnson	PJ02	1730	Teva Peru	PT02	1420
Cartavio	PC04	5210			

**Fuente:** Grupo Moran S.A., (2019)

**Elaboración:** Propia



**Figura 23** Diagrama de Ishikawa sistemas de información  
**Fuente:** Grupo Moran S.A., (2019)

### 3.2.6. Análisis de Personal

#### 3.2.6.1. Personal logística

A fin de conocer el personal que está involucrado en los procesos del centro de distribución se muestra la siguiente tabla donde se incluye el cargo, el nivel académico necesario y la antigüedad promedio en el puesto.

*Tabla 19: Personal*

N°	Área	Cargo	Nivel Académico	Antigüedad	Puestos
1	Logística	Gerente de Logística	Superior	8 años	1
2	Compras	Jefe de Compras	Superior	5 años	1
3		Asistente de Compras	Superior	2 años	1
4	Almacén	Jefe de Almacén	Superior	1 años	1
5		Asistente de Almacén	Superior	1.5 años	1
6		Supervisor	Secundaria	5 años	2
7	Reparto	Prevención	Secundaria	3 años	1
8		Almaceneros	Secundaria	3 meses a 2 años	26
9		Jefe de Reparto	Superior	2 años	1
10	Auditoria	Choferes	Secundaria	3 meses a 2 años	22
11		Auxiliar de reparto	Secundaria	3 meses a 2 años	40
12	Caja y Liquidación	Jefe de Auditoría	Superior	3 años	1
13		Audidores	Superior	6 meses a 1 año	3
14	Liquidación	Cajero	Superior	3 años	1
15		Liquidador	Superior	2 años	2
					<b>104</b>

**Fuente:** Grupo Moran S.A., (2019)

**Elaboración:** Propia

### 3.2.6.2. Rotación de personal

El índice de rotación de personal (IRP) se puede calcular mediante la siguiente fórmula matemática:

$$R=S/((I+F)/2) \times 100$$

Dónde: R= tasa de rotación S= personal que se separó de la empresa en el período I=personal que se tenía al inicio del periodo F= personal que se tenía al final del período. Entre 5% a 15% son índices de rotación aceptables

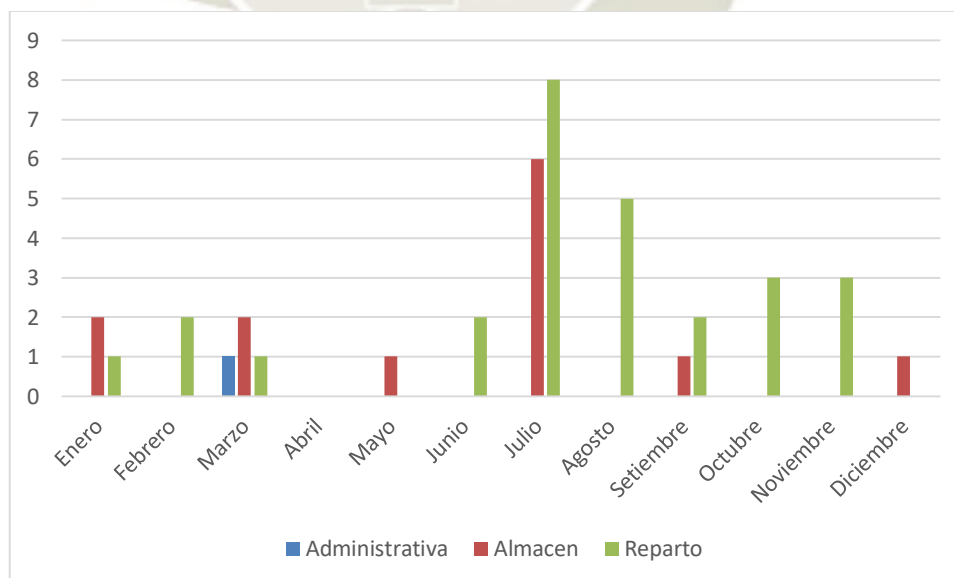
Tabla 20: Rotación de personal

	Administrativa	Operativa
<b>Gerente de Logística</b>	1	
<b>Jefe de Compras</b>	1	
<b>Asistente de Compras</b>	1	
<b>Jefe de Almacén</b>	1	
<b>Asistente de Almacén</b>	1	
<b>Jefe de Reparto</b>	1	
<b>Jefe de Auditoría</b>	1	
<b>Audidores</b>	3	
<b>Cajero</b>	1	
<b>Liquidador</b>	2	
<b>Supervisor</b>		2
<b>Prevención</b>		1
<b>Almaceneros</b>		26
<b>Choferes</b>		22
<b>Auxiliar de reparto</b>		40
<b>Total</b>	13	91

	Administrativa	Operativa
<b>IRP=S/((I+F)/2) x 100</b>	8%	44%
<b>S</b>	1	40
<b>I</b>	13	91
<b>F</b>	13	89

	Almacén	Reparto
<b>IRP=S/((I+F)/2) x 100</b>	46%	44%
<b>S</b>	13	27
<b>I</b>	29	62
<b>F</b>	28	62

	Administrativa	Operativa	
		Almacén	Reparto
<b>Enero</b>	0	2	1
<b>Febrero</b>	0	0	2
<b>Marzo</b>	1	2	1
<b>Abril</b>	0	0	0
<b>Mayo</b>	0	1	0
<b>Junio</b>	0	0	2
<b>Julio</b>	0	6	8
<b>Agosto</b>	0	0	5
<b>Setiembre</b>	0	1	2
<b>Octubre</b>	0	0	3
<b>Noviembre</b>	0	0	3
<b>Diciembre</b>	0	1	0
<b>Total</b>	1	13	27



**Figura 24:** Rotación de personal

Como se puede observar la parte de administración tiene una rotación de 8% que se encuentra entre los parámetros aceptables. Sin embargo, la parte operativa tanto almacén como reparto presenta niveles altos de rotación de personal.

Tabla 21: Rotación administrativa vs operativa

	Administrativa	Operativa	
		Almacén	Reparto
Inadecuada supervisión		1	4
Clima laboral desfavorable	2	4	8
Falta de crecimiento laboral	5	10	14
Mejores salarios	3	8	15
Trabajo no satisfactorio para el empleado	1	1	7
Proceso de capacitación inadecuado	2	5	13
Otras			1
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>29</b>	<b>62</b>

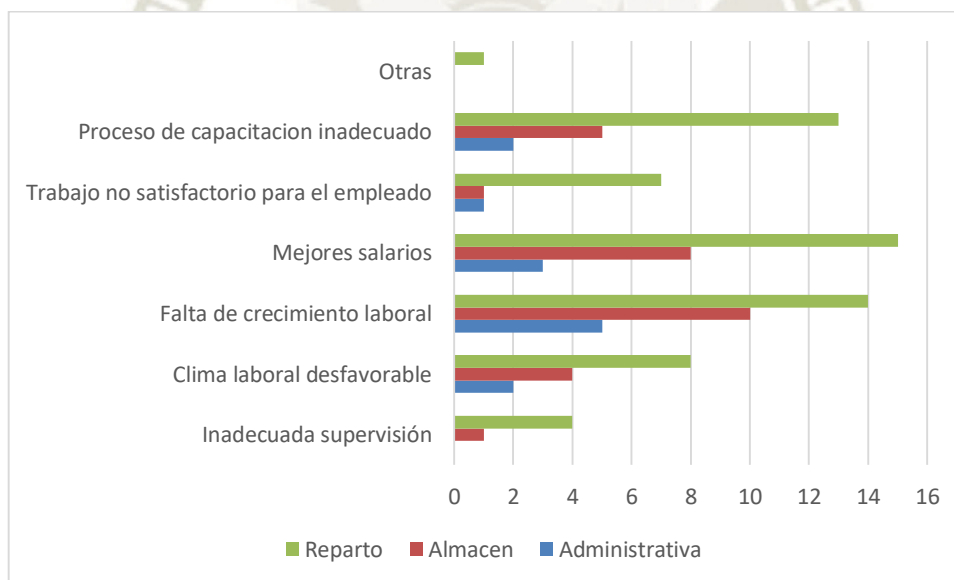
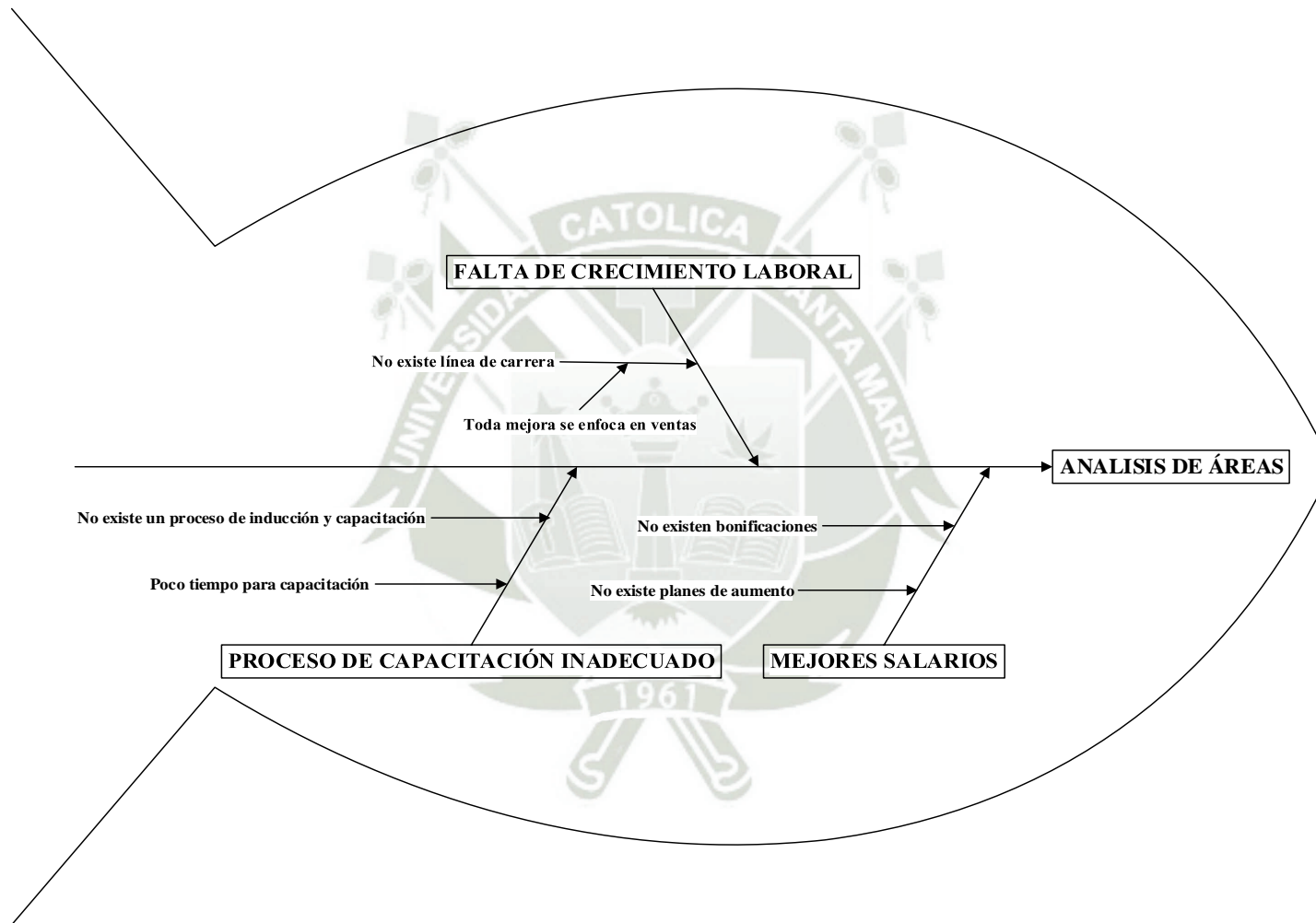


Figura 25 Factores que afectan la rotación de personal

Fuente: Grupo Moran S.A., (2019)



**Figura 26** Diagrama de Ishikawa análisis de áreas  
**Fuente:** Grupo Moran S.A., (2019)

### 3.3. Resultados y priorización de problemática

A partir de los resultados obtenidos anteriormente se calificó estos según el grado de importancia. Se tomó en consideración la capacidad de implementación a corto o mediano plazo, el beneficio económico y la gravedad del problema.

Tabla 22: Resultados relevantes

N°	Análisis	Resultado Relevante	Indicadores
1	Organización	Actualmente no existen un organigrama escrito de cómo está compuesto el área logística. Sin embargo, el personal conoce la cadena de mando existente.	Implementación de procedimientos por área y puesto
		No existe procedimientos escritos por área o puesto lo que provoca que al integrar nuevo personal no conozca todas sus funciones o las diferentes áreas con las que debe interactuar esto hace que otras áreas absorban funciones..	
2	Áreas	Existe sobrecarga laboral en compras	Implementación de indicadores Seguimiento de indicadores, Análisis de indicadores
		Existe alta rotación de personal en almacén y reparto	
		No se hace un análisis a profundidad de los rechazos	
		Existen horas muertas en caja y liquidación debido a la dependencia de la llegada de reparto	
		No existe indicadores en almacén	
		No existe indicadores para medir auditoria	

Fuente: Grupo Moran S.A., (2019)

N°	Análisis	Resultado Relevante	Indicadores
3	Gestión de inventario	La diferencia de inventario físico vs sistema es aproximadamente S/ 15,000 que representa un 0.25% del inventario total.	Exactitud de inventario físico vs sistema
		El promedio de la merma generada por el almacén es un promedio de S/ 140,000	Inventario no disponible para la venta
		La empresa maneja promedio 21 días de inventario al cierre de cada mes. Este fue determinado por la gerencia general.	Días promedio de inventario
		Según lo calculado la empresa actualmente tiene S/120,000 en promedio de exceso de inventario	Inventario con más de 30 días de stock
		El retorno de inventario o rechazo es aproximadamente S/487,000 promedio que representa el 7% de la venta promedio	Inventario que retorna al almacén
4	Almacén	La distribución del almacén se hizo sobre la marcha por lo que se realizó muchas adaptaciones de acuerdo a las necesidades que se tenían.	Análisis de almacenamiento de clase mundial
		No existen indicadores que midan el trabajo desempeñado por el almacén	
		Es necesario hacer un sinceramiento de stock para regularizar stock físico vs sistema tanto de la mercadería valorizada como de la mercadería que tiene códigos de bonificación.	

Fuente: Grupo Moran S.A., (2019)

N°	Análisis	Resultado Relevante	Indicadores
5	Sistemas de Información	Existe mucha burocracia para la creación de un nuevo reporte.	Numero de mejoras o reportes creados
		No existe una persona que se dedique a I&D	
6	Personal	Existe una alta salida de trabajadores en las partes operativas de almacén 44% anual	Costo de rotación de personal
		No existe planes de mejora respecto a los salarios, procesos de capacitación o crecimiento laboral	Planes de mejora por cada variable RRHH

**Fuente:** Grupo Moran S.A., (2019)

**Elaboración:** Propia

A partir de los resultados obtenidos se procedió a realizar una matriz de puntuación donde se analizó los indicadores de los resultados relevantes obtenidos en el diagnóstico.

Puntuación	1	2	3	4
Nivel	Bajo	Medio-Bajo	Medio-Alto	Alto

Tabla 23: Matriz de puntuación de problemática

N°	Análisis	Indicadores	Magnitud	Gravedad	Capacidad	Beneficio	TOTAL
			Impacto económico del problema para la empresa	Intensidad de daño que ocasiona el problema	Posibilidad de dar solución al problema	Utilidad que aporta la solución del problema	
1	Organización	Implementación de procedimientos por área y puesto	2	1	1	2	6
2	Áreas	Implementación, seguimiento y análisis de indicadores	2	3	3	2	10
3	Gestión de inventario	Exactitud de inventario físico vs sistema	3	2	3	2	10
		Inventario no disponible para la venta	4	4	4	4	16
		Días promedio de inventario	2	1	3	3	9
		Inventario con más de 30 días de stock	4	4	3	4	15
		Inventario que retorna al almacén	4	4	3	4	15
4	Almacén	Análisis de almacenamiento de clase mundial	3	1	1	2	7
5	Sistemas de Información	Numero de mejoras o reportes creados	1	2	3	3	9
6	Personal	Costo de rotación de personal	4	3	2	3	12
		Planes de mejora por cada variable RRHH	2	2	1	3	8

Fuente: Grupo Moran S.A., (2019)

Elaboración: Propia

Tabla 24: Matriz de puntaje ponderado de problemática

Indicadores	Puntuación	Puntaje Ponderado	Puntaje acumulado
Inventario no disponible para la venta	16	13.68%	13.68%
Inventario con más de 30 días de stock	15	12.82%	26.50%
Inventario que retorna al almacén	15	12.82%	39.32%
Costo de rotación de personal	12	10.26%	49.57%
Implementación, seguimiento y análisis de indicadores	10	8.55%	58.12%
Exactitud de inventario físico vs sistema	10	8.55%	66.67%
Días promedio de inventario	9	7.69%	74.36%
Numero de mejoras o reportes creados	9	7.69%	82.05%
Planes de mejora por cada variable RRHH	8	6.84%	88.89%
Análisis de almacenamiento de clase mundial	7	5.98%	94.87%
Implementación de procedimientos por área y puesto	6	5.13%	100.00%

Fuente: Grupo Moran S.A., (2019)

Elaboración: Propia

Para seleccionar los indicadores que se mejoraran se tomaran primeramente los que alcancen una puntuación del 80%. Seguidamente se tomarán los más críticos que se enfoca en resolver el 50% de los problemas encontrados y son resaltados en rojo que van directamente relacionado a la generación de merma, exceso de inventario, rechazo de inventario y rotación de personal.

## Capítulo IV

### 4. Propuesta

Para realizar la propuesta de mejora se seguirá la metodología del Gap Analysis. Además, la presente investigación tendrá un alcance de propuesta mas no de ejecución. Sin embargo, para validar la eficacia de los planes de acción señalados se realizará una prueba durante tres meses para medir el impacto de estos planes.

#### 4.1. Identificación de problemas a mejorar

De acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se identificaron los siguientes indicadores para ser evaluados y mejorados.

Indicadores	Gap Analysis
Inventario no disponible para la venta	Próximos vencimientos
Inventario con más de 30 días de stock	Sobre stock
Inventario que retorna al almacén	Rechazos
Costo de rotación de personal	Rotación de personal

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2. Metodología

##### 4.2.1. Identificación de brecha

Ya sabiendo el punto crítico analizar, se procede con una investigación de mercado sobre cuáles son los niveles más bajos que se han alcanzado en el sector analizado. Este servirá como punto de comparación de hacia dónde queremos llegar. Además, se realiza el proceso de benchmarking sobre las mejores prácticas que se aplican en el sector analizado internacionalmente. Esto permitirá replicar alguna de estas metodologías o herramientas en la empresa analizada.

##### 4.2.2. Diagnostico actual

Ya definido el punto crítico, se procede a recopilar toda la información que la empresa pueda proporcionar. Así también si se tiene alguna perspicacia con alguno de estos datos se procede a validar dicha información.

#### 4.2.3. Análisis Causa-Raíz: "Why-Why analysis"

Con la información obtenida en el punto anterior se procede a usar el "Why-Why análisis". Esta herramienta sencilla pero potente permitirá identificar la causa raíz de que, quien, como o porque el proceso tiene un problema que está llevando a tener pérdidas a la empresa analizada

#### 4.2.4. Planes de acción

Ya identificada la causa raíz se procede a plantear planes de acción orientadas a la reducción de estos puntos críticos. Es así que se tomara una lista de medidas que aborden temas organizacionales y logísticos tratando de atacar los problemas identificados.

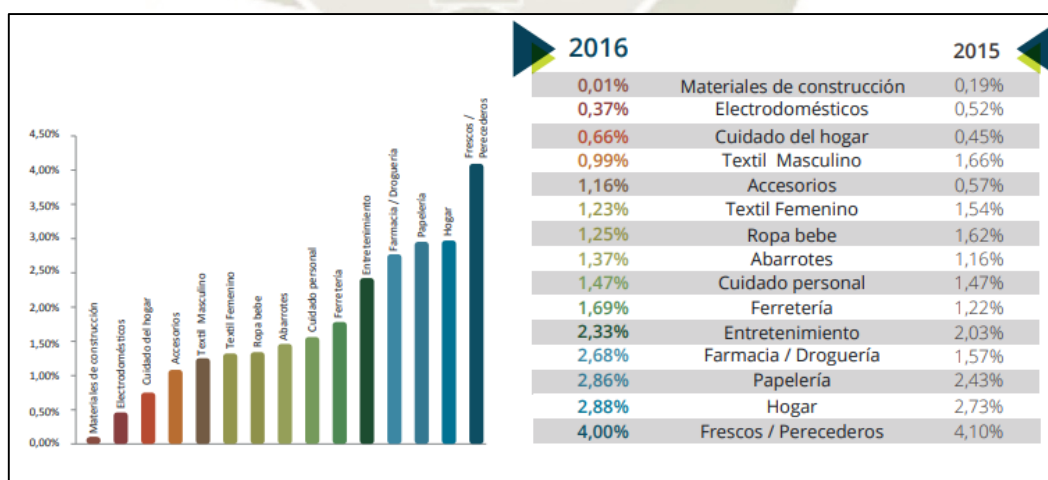
#### 4.2.5. Modelamiento

En este punto se hará una prueba para ver el alcance de los planes propuestos y su posible impacto en la mejora del punto crítico analizado. Esta prueba se hará en un periodo de tres meses.

### 4.3. Gap Analysis: Próximos vencimientos y Mermas

#### 4.3.1. Identificación de brecha

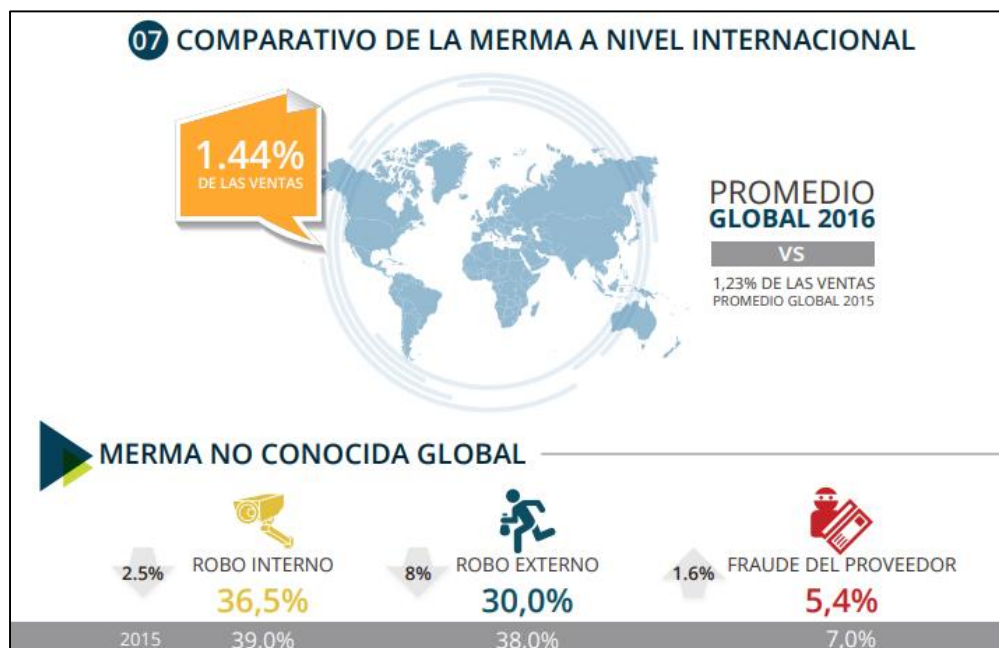
El índice general de mermas en canales de distribución es del **1.44%**.



**Figura 27:** Merma por categoría

**Fuente:** Censo Fenalco

**Elaboración:** Censo Fenalco



**Figura 28:** Merma nivel internacional

**Fuente:** Federación nacional de comerciantes - FENALCO, (2019)

En 2007 se realiza un estudio realizado por la Universidad de Leicester, Inglaterra. Denominado “Prevención de perdidas efectiva en el retail, 10 caminos para tener una baja merma”. En él se identificaron 10 mejores prácticas de 5 retailers de Europa y Estados Unidos que se caracterizan por presentar bajos niveles de merma o haber logrado reducirlas significativamente.

#### 4.3.2. Diagnóstico actual

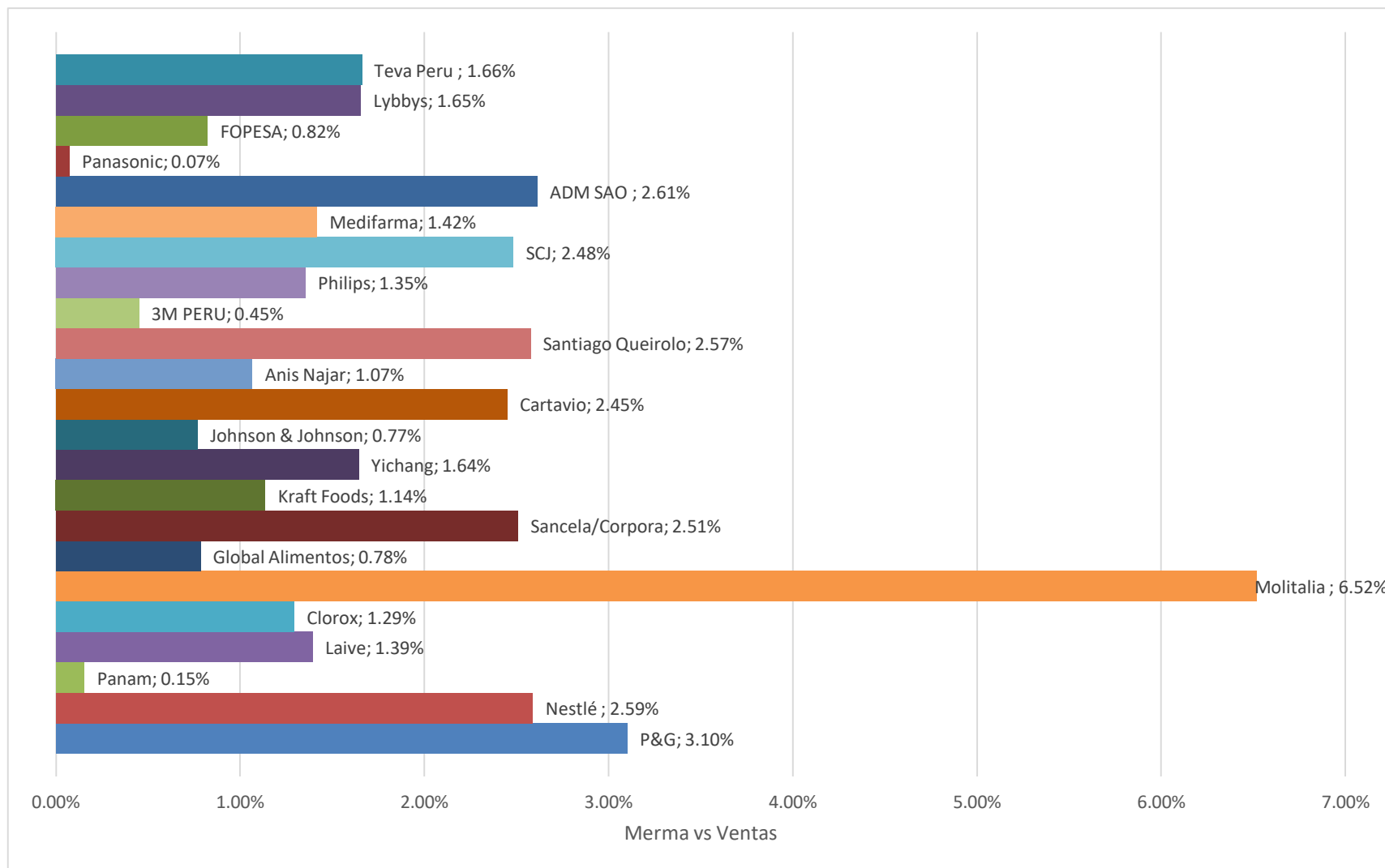
*Tabla 25: Diagnostico merma*

Proveedor	Ventas	Merma	% Merma vs Ventas
P&G	S/1,729,635	S/53,602	3.10%
Nestlé	S/1,630,663	S/42,207	2.59%
Panam	S/974,129	S/1,483	0.15%
Laive	S/719,070	S/10,011	1.39%
Clorox	S/316,410	S/4,094	1.29%
Molitalia	S/236,532	S/15,418	6.52%
Global Alimentos	S/192,094	S/1,508	0.78%
Sancela/Corpora	S/114,512	S/2,872	2.51%
Kraft Foods	S/105,426	S/1,197	1.14%
Yichang	S/69,124	S/1,136	1.64%
Johnson & Johnson	S/62,665	S/482	0.77%
Cartavio	S/60,291	S/1,476	2.45%
Anis Najar	S/53,670	S/572	1.07%

Santiago Queirolo	S/44,617	S/1,149	2.57%
3M PERU	S/39,464	S/177	0.45%
Philips	S/38,205	S/517	1.35%
SCJ	S/34,683	S/861	2.48%
Medifarma	S/30,247	S/429	1.42%
ADM SAO	S/26,524	S/693	2.61%
Panasonic	S/25,058	S/18	0.07%
FOPESA	S/19,828	S/163	0.82%
Lybbys	S/16,996	S/281	1.65%
Teva Peru	S/11,735	S/195	1.66%
<b>Total</b>	<b>S/6,551,579</b>	<b>S/140,541</b>	<b>2.15%</b>

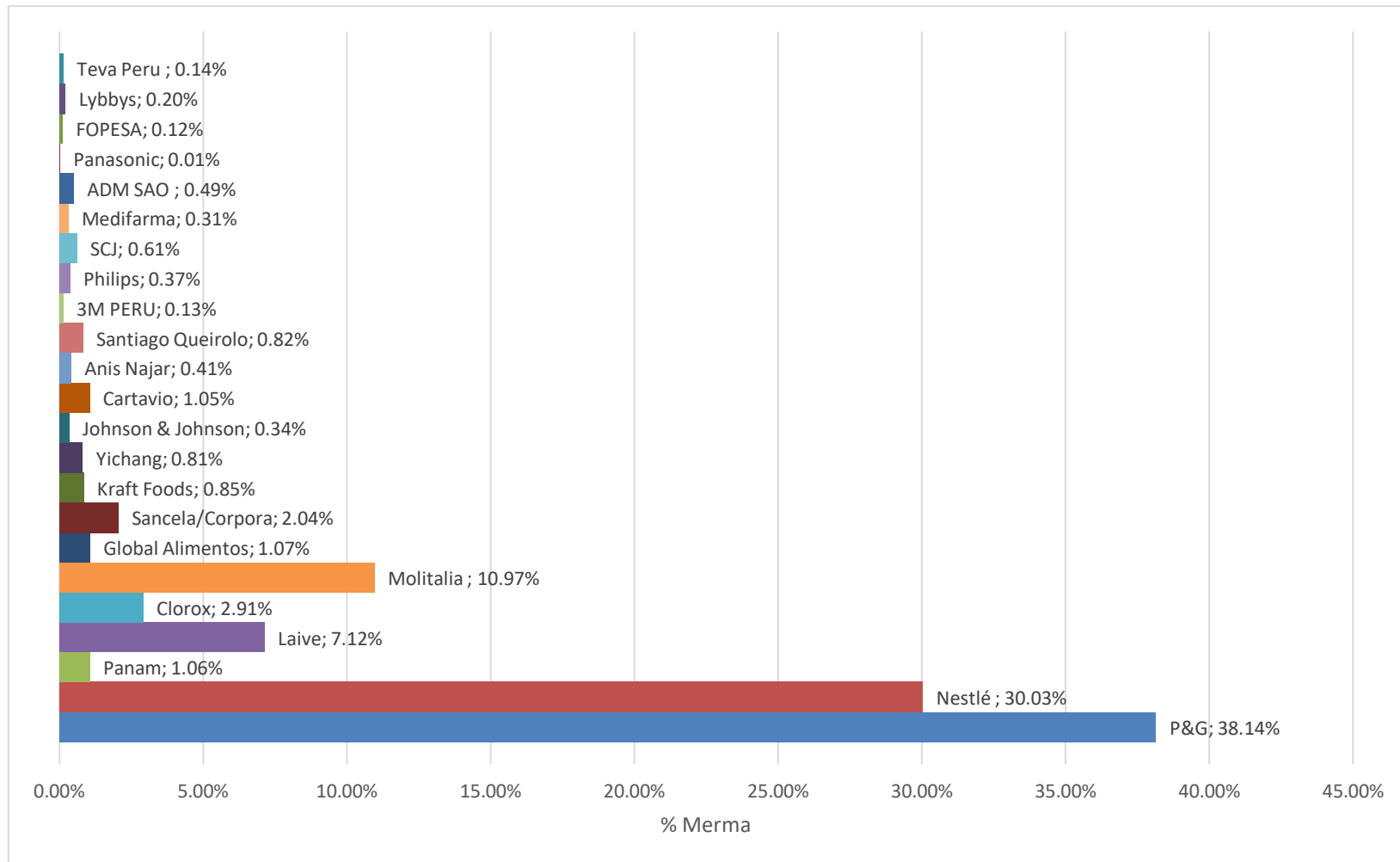
Fuente: Elaboración Propia





**Figura 29** Porcentaje de vencimiento por línea

**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura 30** Porcentaje de vencimiento

**Fuente:** Elaboración Propia

Actualmente se maneja un ratio de mermas de 2.15% que representa S/ 140,531 promedio. A nivel internacional se maneja 1.44%

#### 4.3.3. Análisis Causa-Raíz: "Why-Why analysis"

Problema a estudiar	¿Porqué? (1)	¿Porqué? (2)	¿Porqué? (3)	¿Porqué? (4)	¿Porqué? (5)	Resultado del análisis
Mercadería vencida	Se informa a destiempo	No se hace seguimiento	No existe un formato recopilatorio para dar seguimiento	No hay indicador que mida que tan grave es este problema		No existe formato de seguimiento ni medición de este indicador
	Mal FIFO	Almacenero no es correctamente capacitado	No existe un procedimiento de capacitación	La capacitación es empírica		No existe un correcto procedimiento de capacitación
	No se toma acciones para venderlo	No es prioridad de ventas				Las acciones de venta son muy limitadas y de bajo seguimiento

Fuente: Elaboración Propia

<b>Problema a estudiar</b>	<b>¿Porqué? (1)</b>	<b>¿Porqué? (2)</b>	<b>¿Porqué? (3)</b>	<b>¿Porqué? (4)</b>	<b>¿Porqué? (5)</b>	<b>Resultado del análisis</b>
Mercadería dañada	Mala inspección al momento de la recepción	Almacenero no presta atención al momento de que estibas arman mercadería				No existe un correcto procedimiento de capacitación
	Por manipulación del almacenero	Almacenero no es correctamente capacitado				No existe un correcto procedimiento de capacitación
	Por el manipuleo de mercadería de reparto	Porque la mercadería retorna al almacén	Se hacen pedidos incorrectos o no tienen dinero el cliente			No hay sanciones por malos pedidos
Error administrativo	No se ha hecho un sinceramiento de inventario de almacén	Mercadería no es sacada del sistema	Mercadería física no es retirada del almacén	Porque no existe un procedimiento escrito para la confirmación de reconocimientos		No sé ha hecho un sinceramiento de inventarios y no hace seguimiento al procedimiento actual

Fuente: Elaboración Propia

<b>Resultado del análisis</b>
No existe formato de seguimiento ni medición de este indicador
No existe un correcto procedimiento de capacitación
Las acciones de venta son muy limitadas y de bajo seguimiento
No hay sanciones por malos pedidos
No sé ha hecho un sinceramiento de inventarios y no hace seguimiento al procedimiento actual

<b>Análisis</b>	<b>Magnitud</b>	<b>Gravedad</b>	<b>Capacidad</b>	<b>Beneficio</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>Impacto económico del problema para la empresa</b>	<b>Intensidad de daño que ocasiona el problema</b>	<b>Posibilidad de dar solución al problema</b>	<b>Utilidad que aporta la solución del problema</b>	
No existe formato de seguimiento ni medición de este indicador	4	4	4	4	16
No existe un correcto procedimiento de capacitación	3	3	2	3	11
Las acciones de venta son muy limitadas y de bajo seguimiento	4	4	3	3	14
No hay sanciones por malos pedidos	3	3	2	3	11
No sé ha hecho un sinceramiento de inventarios y no hace seguimiento al procedimiento actual	4	4	4	4	16

N°	Análisis	Puntuación	Puntaje Ponderado	Puntaje acumulado
1	No existe formato de seguimiento ni medición de este indicador	16	23.53%	23.53%
2	No sé ha hecho un sinceramiento de inventarios y no hace seguimiento al procedimiento actual	16	23.53%	47.06%
3	Las acciones de venta son muy limitadas y de bajo seguimiento	14	20.59%	67.65%
4	No existe un correcto procedimiento de capacitación	11	16.18%	83.82%
5	No hay sanciones por malos pedidos	11	16.18%	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

A partir de este análisis nos concentraremos en las primeras tres razones que llevan a que se produzcan merma actualmente

#### 4.3.4. Planes de acción

N°	Tipos de planes	Planes de Acción	Responsable	Fecha	Estatus
1	Inmediato	Establecer informe de seguimiento quincenal	Almacén	2018	Evaluación
2	Sistemático Inmediato	Coordinar con las gerencias de Logística y Administración y Finanzas para realizar el sinceramiento de inventarios. Plantear procedimiento para proceso de incineración.	Almacén/Auditoria	2018	Evaluación
3	Sistemático	Plantear planes de acción para evitar mercadería vencida	Almacén/Ventas	2018	Evaluación

Fuente: Elaboración Propia



#### 4.3.4.3. Plantear procedimiento para proceso de incineración.

EMPRESA XYZ		PROCEDIMIENTO DE INCINERACION	VERSIÓN 001	
FECHA: 01/12/2018			PÁGINA 1/1	
N°	Responsable	Actividad	Check List	
1	Almacen	Presentar lista de productos a incinerar en el formato indicado (Anexo 1)	Anexo 1: Lista de productos a incinerar	
	Firma		Mercaderia esta separada, embalada y rotulada	
	Nombre	<b>Observaciones:</b>		
	Cargo			
2	Auditoria	Revisar y validar lista de productos a incinerar que fue presentado por almacen (Anexo 1)	Lista de productos concuerda con el palet fisico	
	Firma	Valorizar productos del Anexo 1		
	Nombre	<b>Observaciones:</b>		
	Cargo			
3	Auditoria	Realiza conteo con notario para validar la cantidad de productos a incinerar	Documento con firma de notario	
	Firma	Firma de notario dando por conforme la lista de productos a incinerar		
	Nombre	<b>Observaciones:</b>		
	Cargo			
4	Auditoria/Almacen	Auditoria solicita autorizacion a contabilidad para habilitar la salida del inventario del sistema	Guia de salida por incineracion de merma	
	Firma	Almacen realiza la salida del sistema por incineracion. Adjunta guia de salida		
	Nombre	<b>Observaciones:</b>		
	Cargo			

EMPRESA XYZ		PROCEDIMIENTO DE INCINERACION						VERSIÓN 001			
FECHA: 01/12/2018		ANEXO 1: Lista de productos a incinerar						PÁGINA 1/1			
Responsable		Almacen						Firma			
		Nombre									
		Cargo									
<b>Observaciones:</b>											
La mercadería presentada en la siguiente lista debe estar separada, embalada y rotulada en el almacen con una copia del detalle escrito en el siguiente formato											
La mercadería presentada en la siguiente lista debe estar en el almacen de malogrados para que no genere notas de credito en las ventas											
<b>Ejemplo</b>											
CODIGO	DESCRIPCION	LINEA	UNI	PXC	STOCK UNIDADES	STOCK CAJAS	FECHA DE VENCIMIENTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	MOTIVO	OBSERVACIONES
52100324	WHISKY OLD TIMES GOLD 750ML	Cartavio Rum	PZA	12	77	6.42					
ALMACEN							AUDITORIA		ALMACEN	ALMACEN/AUDITORIA	
CODIGO	DESCRIPCION	LINEA	UNI	PXC	STOCK UNIDADES	STOCK CAJAS	FECHA DE VENCIMIENTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	MOTIVO	OBSERVACIONES

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.4.4. Plantear planes de acción para evitar mercadería vencida

Tabla 27: Tratamiento mermas

Mermas			
Tipo	Rojo	Amarillo	Verde
Definición	Mercadería que ya no se puede recuperar se pasa a incineración	Mercadería que puede ser reprocesada	Mercadería que tiene poca rotación o está próxima a vencer
Tratamiento	Esta mercadería se pasa a incinerar con la autorización de un notario	Esta mercadería puede ser vendida al costo a un tercero o al personal	Esta mercadería puede ser bonificada con el fin de que no se vuelva mercadería vencida o tener foco de ventas para su desplazamiento

Elaboración: Propia

#### 4.3.5. Modelamiento

Con los planes anteriormente mencionados se presenta el siguiente tablero de control para lo cual se toma en consideración los siguientes puntos

- ✓ El periodo de evaluación de este informe es de 3 meses siendo el seguimiento en esta fase mensual
- ✓ El plan deberá adaptarse a las necesidades del centro de distribución y ser flexible con las soluciones
- ✓ Las acciones deberán ser ejecutada en un plazo de dos semanas para mercadería con próximo vencimiento. Para mercadería considerada merma las acciones deberán tomarse durante los tres meses antes que se realice el proceso de incineración.
- ✓ Se considerará como productos próximos a vencer los que tengan fecha de vencimiento dentro de los próximos 4 meses desde la fecha que se hace el informe (Gutiérrez, L., Hidalgo, L., & Sifuentes, J, 2018).

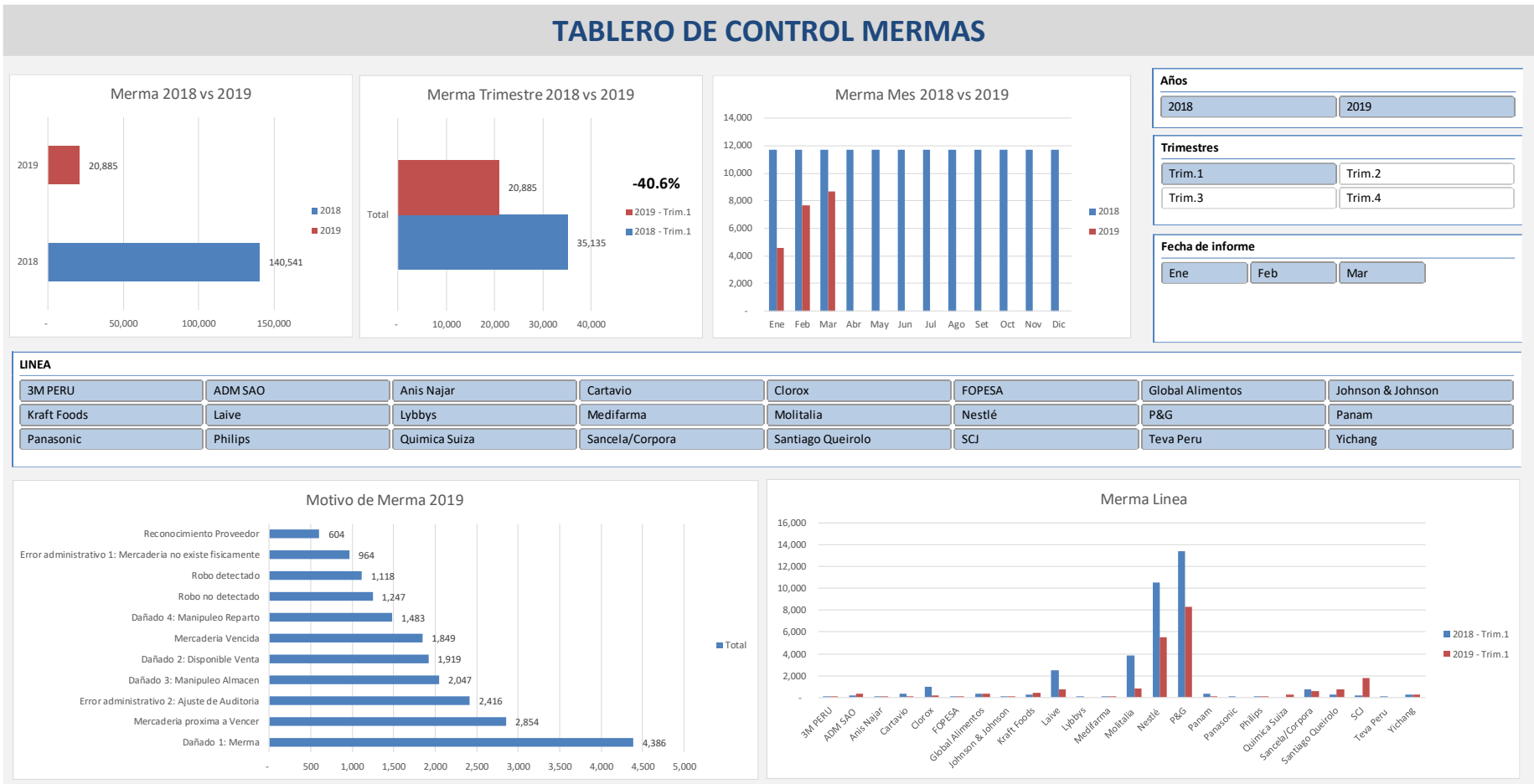


Figura 31 Tablero de control mermas

Fuente: Elaboración Propia

Después de los tres meses de aplicado el tablero de control se observó lo siguiente:

- ✓ El dato proporcionado por auditoria respecto a 2018 no catalogaba que motivo generaba la merma del almacén
- ✓ Se encontró mercadería que figuraba el sistema, pero no físicamente en almacén. Así también se encontró que existía mercadería que ya había sido incinerada, pero seguía físicamente dentro del almacén
- ✓ Una vez puesto en marcha se notó directamente en los almaceneros un mayor cuidado respecto a su mercadería
- ✓ La toma de acciones se hizo muy dinámica y de rápida puesta en marcha

A partir de los resultados obtenidos en el primer trimestre y habiendo obtenido una disminución del 40.6% respecto al primer trimestre del 2018 se tiene por meta alcanzar un 1.50% al cierre del año usando los recursos actuales y dando un seguimiento mensual a los motivos que causan diferencias (Ministerio de la producción, 2016).

Gap Analysis	Gap industria	Diagnóstico actual		Propuesta		Ahorro o Beneficio
		Mensual	% Actual	Valor Meta	% Meta	
<b>Próximos vencimientos y Mermas</b>	1.44%	S/140,531	2.15%	S/98,045	1.50%	S/42,486

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4. Gap Analysis: Sobre stock

##### 4.4.1. Identificación de brecha

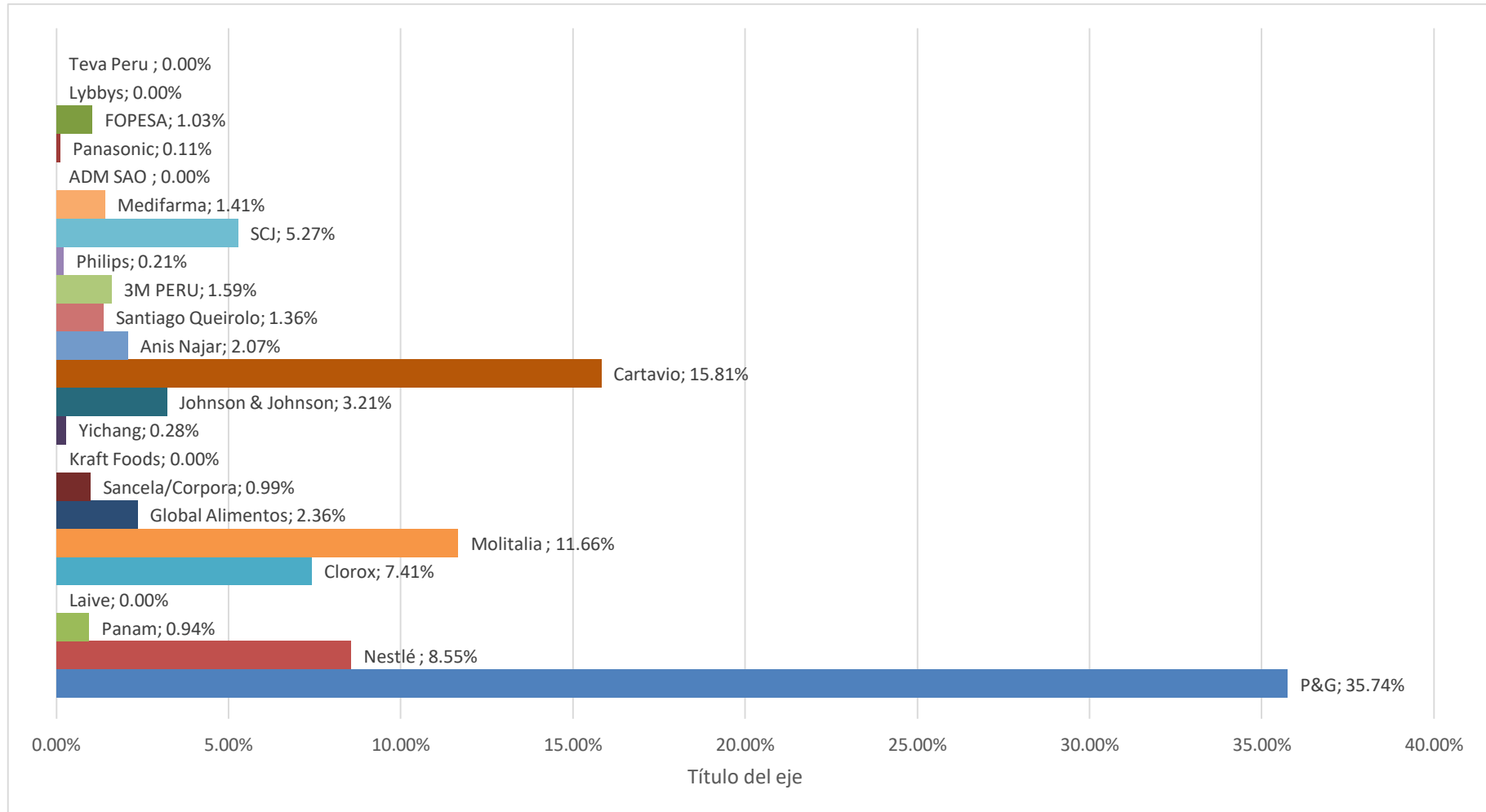
Actualmente no hay un nivel establecido de sobre stock en una empresa de distribución. Sin embargo, la teoría nos dice que existe tres situaciones por las que se produce: La oferta supera a la demanda, errores del departamento de compras y errores de prevención de ventas

##### 4.4.2. Diagnóstico actual

Tabla 28: Sobrestock

Línea	Inventario Prom	Sobre stock Prom	% Sobre stock vs Inventario	% Sobre stock
P&G	S/1,666,707	S/42,978	2.58%	35.74%
Nestlé	S/1,525,575	S/10,281	0.67%	8.55%
Panam	S/892,687	S/1,128	0.13%	0.94%
Laive	S/645,696	S/0	0.00%	0.00%
Clorox	S/284,123	S/8,914	3.14%	7.41%
Molitalia	S/212,396	S/14,022	6.60%	11.66%
Global Alimentos	S/172,493	S/2,836	1.64%	2.36%
Sancela/Corpora	S/102,827	S/1,192	1.16%	0.99%
Kraft Foods	S/94,669	S/0	0.00%	0.00%
Yichang	S/62,070	S/337	0.54%	0.28%
J&J	S/56,271	S/3,860	6.86%	3.21%
Cartavio	S/54,139	S/19,012	35.12%	15.81%
Anis Najar	S/48,193	S/2,490	5.17%	2.07%
Santiago Queirolo	S/40,064	S/1,641	4.10%	1.36%
3M PERU	S/35,437	S/1,916	5.41%	1.59%
Philips	S/34,307	S/257	0.75%	0.21%
SCJ	S/31,144	S/6,334	20.34%	5.27%
Medifarma	S/27,161	S/1,691	6.23%	1.41%
ADM SAO	S/23,818	S/0	0.00%	0.00%
Panasonic	S/22,501	S/132	0.58%	0.11%
FOPESA	S/17,805	S/1,243	6.98%	1.03%
Lybbys	S/15,262	S/0	0.00%	0.00%
Teva Peru	S/10,537	S/0	0.00%	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>S/6,075,881</b>	<b>S/120,263</b>	<b>1.98%</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración: Propia



**Figura 32** Sobre stock

**Fuente:** Elaboración Propia

Actualmente se maneja un ratio de sobre stock de 1.98% que representa S/ 120,263 promedio no habiendo un indicador en la industria. Un punto a tomar en cuenta es que Cartavio tiene un manejo diferente de abastecimiento lo que no hace que sea sobre stock.

#### 4.4.3. Análisis Causa-Raíz: "Why-Why analysis"

Tabla 29: Why-Why Sobrestock

Problema a estudiar	¿Porqué? (1)	¿Porqué? (2)	¿Porqué? (3)	¿Porqué? (4)	¿Porqué? (5)	Resultado del análisis
Productos con baja o nula rotación	Solicitud de venta pero no tuvieron rotación	El vendedor no ofrece todos los productos	Porque no se hace seguimiento a los productos con baja rotación			Falta de seguimiento a productos de baja rotación
Promociones agresivas o bonificación de productos de baja rotación	Por introducción dan concursos, premios e incentivos a vendedores	Terminada la promoción se hace poco seguimiento	Se pierde foco de venta	No rota producto en el mercado como se espera	El vendedor toma pedidos del cliente	Falta de seguimiento para cerrar correctamente las campañas mensuales
	Política de cada proveedor					
Introducción de productos nuevos	Gerencia de ventas aprueba compra de nuevos productos	Vendedores solicitan a las jefaturas	Porque proveedores incentivan a tener un mayor mix de productos para una venta exitosa			Negociar con proveedor promociones o descuentos para normalizar stock
	Mala gestión de campaña de ventas	Ventas pronostica erróneamente las ventas				

Elaboración: Propia

N°	Resultado del análisis
1	Falta de seguimiento a productos de baja rotación
2	Falta de seguimiento para cerrar correctamente las campañas mensuales
3	Negociar con proveedor promociones o descuentos para normalizar stock

En este punto nos damos cuenta que tanto el punto 1 como 2 requieren el mismo plan de acción para ser solucionado. Por lo que se propondrá dos planes de acción para dar solución al sobre stock.

#### 4.4.4. Planes de acción

Tabla 30: Planes de acción Sobrestock

N°	Tipos de planes	Planes de Acción	Responsable	Fecha	Estatus
1	Inmediato	Automatizar un reporte de valorización del exceso de inventario	Compras/Ventas	2018	Evaluación
2	Inmediato	Negociar con proveedor promociones o descuentos para normalizar stock	Compras	2018	Evaluación

Elaboración: Propia



#### 4.4.4.2. Negociar con proveedor promociones o descuentos para normalizar stock

A partir de la tabla anterior donde se calificará el tratamiento que se dará al sobre stock se proponen las siguientes acciones para deshacerse del sobre stock

Tabla 31: Acciones Sobre stock

ACCIONES				
Promociones				Devolución
Concurso	Incentivos	Descuentos	Bonificaciones	
Usar el concurso de ventas para amarrar productos de sobre stock. Establecer cuotas por cada vendedor	Usar el sobre stock para premios e incentivos de los vendedores	Se negocia con el proveedor un descuento hasta agotar stock o regularizar inventarios. Este descuento deberá ser reconocido.	Se bonifica por la compra de productos Pareto hasta agotar stock o regularizar stock	Se hace el descuento por el valor de la mercadería, esta es la última opción

Elaboración: Propia

#### 4.4.5. Modelamiento

Con los planes anteriormente mencionados se presenta el siguiente tablero de control para lo cual se toma en consideración los siguientes puntos

- ✓ El periodo de evaluación de este informe es de 3 meses siendo el seguimiento en esta fase mensual
- ✓ El plan deberá adaptarse a las necesidades del centro de distribución y ser flexible con las soluciones
- ✓ Todo producto nuevo tendrá un plazo de dos meses antes de ser considerado sobre stock

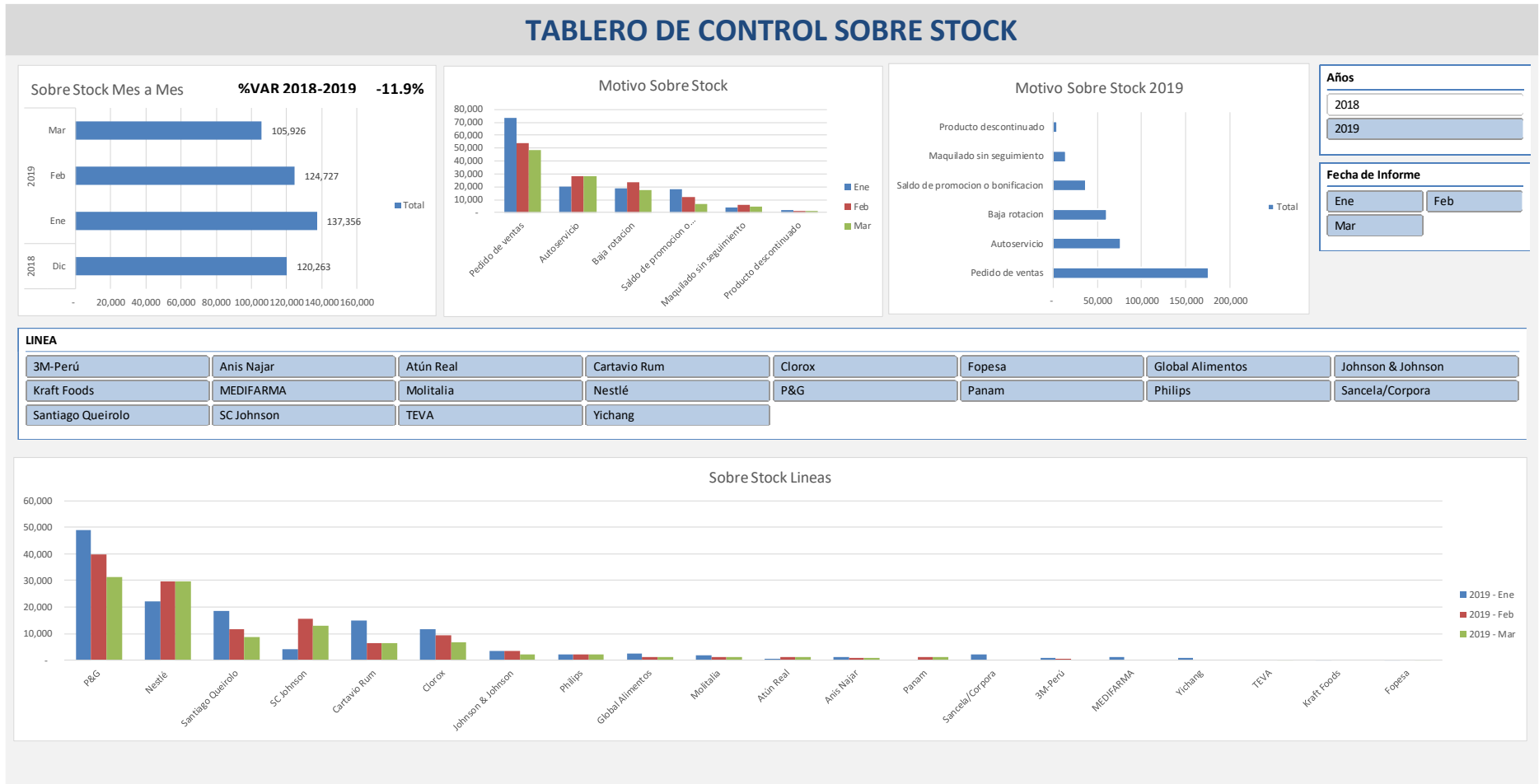


Figura 33 Tablero Sobre stock

Fuente: Elaboración Propia

Después de los tres meses de aplicado el tablero de control se observó lo siguiente:

- ✓ El mejor momento para tomar acciones con los proveedores son las dos primeras semanas del mes, por lo que se recomienda realizar el informe al cierre de mes
- ✓ La evaluación se hace por producto, por línea ya que pueden aparecer productos Pareto que fueron aumentados sus días de stock debido a una promoción o por posible quiebre del proveedor los cuales no son considerados sobre stock.
- ✓ El tratamiento del sobre stock varía de acuerdo a la política y presupuesto de cada proveedor. Por lo que se planteó hacer un mayor seguimiento a los motivos y responsables que lo originan. En los casos más extremos plantear la devolución y descuento al proveedor por los productos en sobre stock.
- ✓ El seguimiento debe ser quincenal y la presentación debe ser mensual

A partir de los resultados obtenidos en el primer trimestre y habiendo obtenido una disminución del 11.9% respecto al cierre del 2018 se tiene por meta alcanzar un 1.00% al cierre del año usando los recursos actuales y dando un seguimiento mensual a los motivos que causan sobre stock.

Gap Analysis	Gap industria	Diagnóstico actual		Propuesta		Ahorro o Beneficio
		Mensual	% Actual	Valor Meta	% Meta	
Sobre stock	-	S/120,263	1.98%	S/60,739	1.00%	S/59,524

**Fuente:** Elaboración Propia

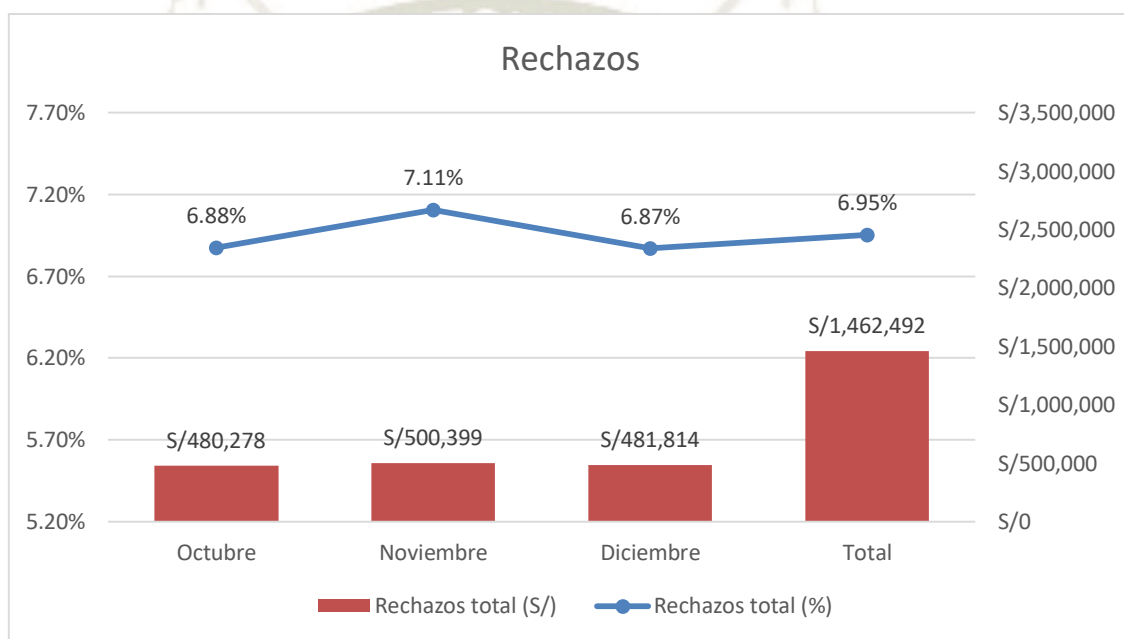
## 4.5. Gap Analysis: Rechazos

### 4.5.1. Identificación de brecha

El índice general de devoluciones en canales de distribución para (Becerra, 2017) en su “Estudio sobre el Impacto de las Devoluciones en la Logística Inversa para el Canal Tradicional” es del **3.1%**.

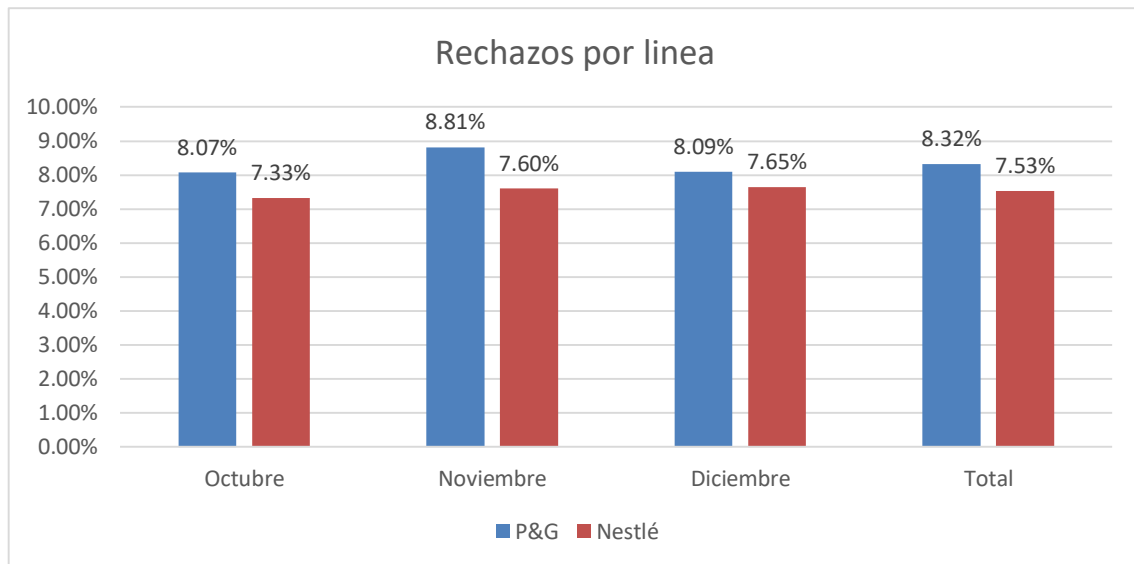
### 4.5.2. Diagnóstico actual

La devolución de productos impacta en los costos de la empresa ya que absorbe recursos de ventas, administrativos y logísticos.



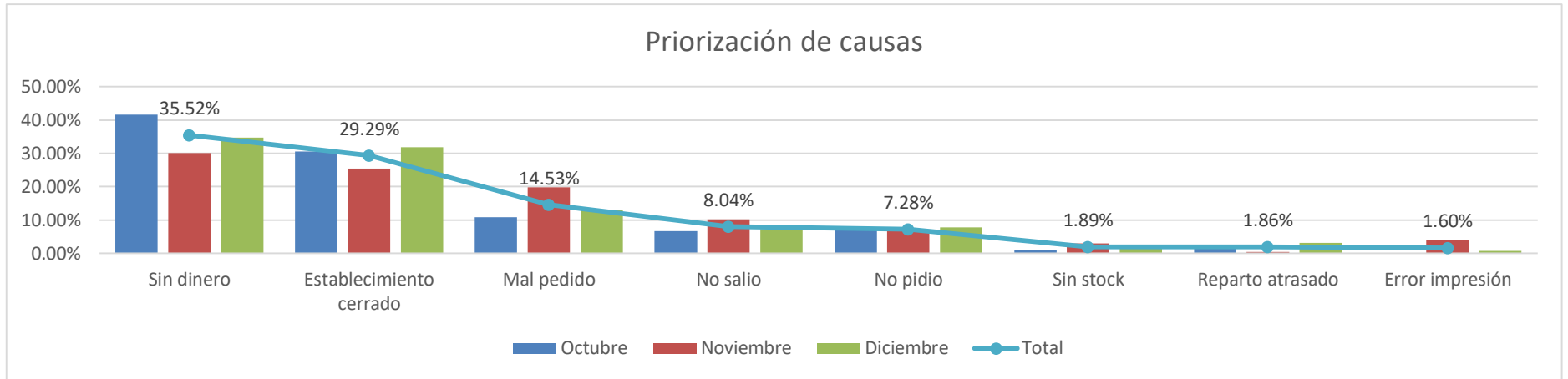
**Figura 34** Rechazos

**Fuente:** Elaboración Propia

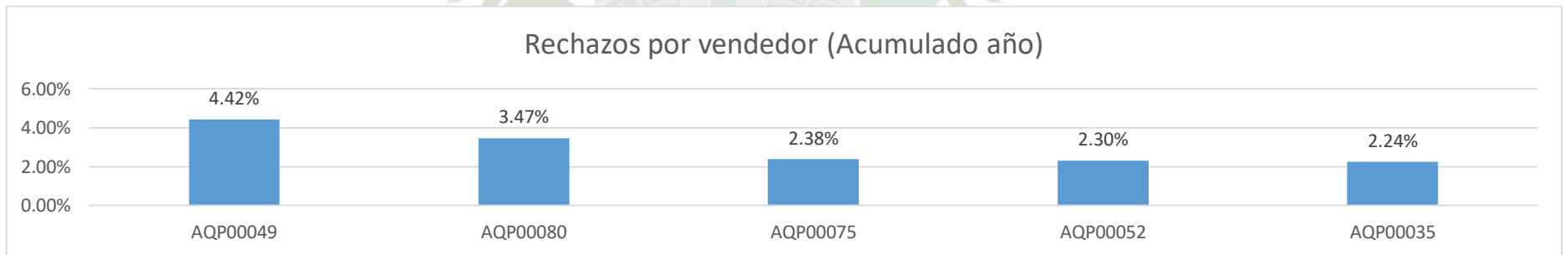


**Figura 35** Rechazo por línea  
**Fuente:** Elaboración Propia





**Figura 36** Priorización de causas  
**Fuente:** Elaboración Propia



**Figura 37** Rechazos por vendedor  
**Fuente:** Elaboración Propia

Actualmente se maneja un ratio de rechazos de 6.95% que representa S/ 487,497 promedio siendo aceptable en canales de distribución 3.1%.

#### 4.5.3. Análisis Causa-Raíz: "Why-Why analysis"

En este caso se hizo

Tabla 32: Why-Why Rechazos

Problema a estudiar	¿Porqué? (1)	¿Porqué? (2)	¿Porqué? (3)	¿Porqué? (4)	¿Porqué? (5)	Resultado del análisis
Bajo o nulo seguimiento a las causas del rechazo	Solo se toma como seguimiento el rechazo global	No existe un informe que compile toda la información que puede dar el sistema	No se propone un informe para control	Porque la resolución de problemas es de día a día		Mejorar el informe de causas de rechazos para resolución de problemas
	Desconocimiento de los reportes que se pueden generar	Reportes dispersos en el sistema				

Elaboración: Propia

Problema a	¿Porqué? (1)	¿Porqué? (2)	¿Porqué? (3)	¿Porqué? (4)	¿Porqué? (5)	Resultado del análisis
------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	------------------------

<b>estudiar</b>						
Sin dinero(Cliente no dispone de efectivo)	Establecimiento no asegura el efectivo para cancelar la mercadería contra entrega	Priorizan su dinero en otros gastos u otros proveedores	No hay ninguna penalidad en caso de generar el rechazo			No hay análisis o penalidad por este tipo de rechazo
Establecimiento cerrado	No hay una buena coordinación y compromiso con las horas de entrega por parte de los clientes	Los clientes no le toman la debida importancia al día de cita	No hay consecuencias cuando el cliente no cumple con la cita			
Mal pedido(Vendedor paso mal pedido)	Se ingresan cantidades erróneas al sistema	Se debe mejorar el entrenamiento de los vendedores				
No salió(Reparto indica que no se cargó mercadería)	Reparto no revisa su mercadería	Llegan tarde y salen apurados a realizar reparto				
No pidió(Cliente no solicito ningún pedido)	Vendedor pasa pedido sin solicitud del cliente	Necesita cumplir con su indicador de cobertura				

N°	Resultado del análisis
1	Mejorar el informe de causas de rechazos para resolución de problemas
2	No hay análisis o penalidad por rechazos

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.5.4. Planes de acción

Tabla 33: Planes de acción Rechazos

N°	Tipos de planes	Planes de Acción	Responsable	Fecha	Estatus
1	Inmediato	Establecer penalidades a los vendedores por mal pedido	Logística/Ventas	2018	Evaluación
2	Inmediato	Establecer penalidades a los clientes por establecimiento cerrado y sin dinero	Logística/Ventas	2018	Evaluación
3	Sistemático	Actualizar los entrenamientos vigentes a los vendedores	Ventas	2018	Evaluación
4	Sistemático	Consolidar la información en un reporte	Logística	2018	Evaluación

Elaboración: Propia

**4.5.4.1. Establecer penalidades a los vendedores por mal pedido**

<b>EMPRESA XYZ</b>	<b>PROCEDIMIENTO DE PENALIDAD MP</b>		<b>VERSIÓN 001</b>
<b>FECHA: 01/12/2018</b>	<b>ÁREA: VENTAS</b>	<b>PUESTO: VENDEDOR</b>	<b>PÁGINA 1/1</b>
<b>ACTUAL</b>		<b>PROPUESTA</b>	
<p>Llamada de atención Cambiar vendedor de zona</p>		<p>Análisis trimestral de rechazos por vendedor Análisis por priorización de causas Hacer efectiva penalidad por mal pedido Alternativa 1: Llamada de atención Alternativa 2: Compra de pedido vendedor, supervisor y jefe (Ticket mínimo de compra S/ 30) Alternativa 3: Cambio de zona o retiro del vendedor</p>	
<p>Observaciones: El procedimiento actual para responder ante un mal pedido no pasa de una llamada de atención por lo que otros vendedores lo usan para lograr sus objetivos día, semanal o mensual</p>			

**Fuente:** Elaboración Propia

**4.5.4.2. Establecer penalidades a los clientes por establecimiento cerrado y sin dinero**

<b>EMPRESA XYZ</b>	<b>PROCEDIMIENTO DE PENALIDAD EC y SD</b>	<b>VERSIÓN 001</b>
<b>FECHA: 01/12/2018</b>	<b>ÁREA: LOGÍSTICA/VENTAS</b>	<b>PÁGINA 1/1</b>
<b>ACTUAL</b>		<b>PROPUESTA</b>
No existe penalidad		<p>Análisis trimestral de rechazos por cliente</p> <p>Análisis por priorización de causas</p> <p>Hacer efectiva penalidad</p> <p>Alternativa 1: Evaluar la viabilidad del cliente</p> <p>Alternativa 2: Dejar de atender una semana</p> <p>Alternativa 2: Actualizar los acuerdos operativos de citas con clientes</p>
<p>Observaciones: Un análisis de viabilidad del cliente podría hacer notar que se tienen clientes que recaen en una misma falta haciendo que sea inviable su atención</p>		

**Fuente:** Elaboración Propia

#### 4.5.4.3. Actualizar los entrenamientos vigentes de los vendedores

En la actualidad el supervisor u otro vendedor capacitan al nuevo vendedor, el problema de esto es que en cada proceso de enseñanza se omite información o solo se enseña de manera básica el proceso de ventas.

Tabla 34: Programa de capacitación ventas

<b>Programa de capacitación Ventas</b>
<b>Módulo I: Metodología Comercial</b>
Análisis y diagnóstico del Cliente.
El Proceso de la Venta.
Técnicas de Negociación
El Cierre
<b>Módulo II: Matemáticas para Negociar</b>
Ventas Brutas, margen de utilidad y utilidad bruta
Fijación de Precios
Rotación del inventario
Días de abastecimiento
<b>Módulo III: Marketing Ventas</b>
El punto de venta: planificación y lay out.
Ubicación y exhibición: primara, secundaria, puntos calientes.
Indicadores clave del Merchandising.
El feedback

Elaboración: Propia

#### 4.5.4.4. Consolidar información en un reporte

Se presenta el formato propuesto para el análisis del rechazo este servirá como base de datos para toma de decisiones:

- ✓ La información será procesada de manera diaria para reparto. Informe de rechazo por unidad
- ✓ Con fines de análisis y toma de decisiones para gerencia y jefatura el informe será realizado de manera quincenal

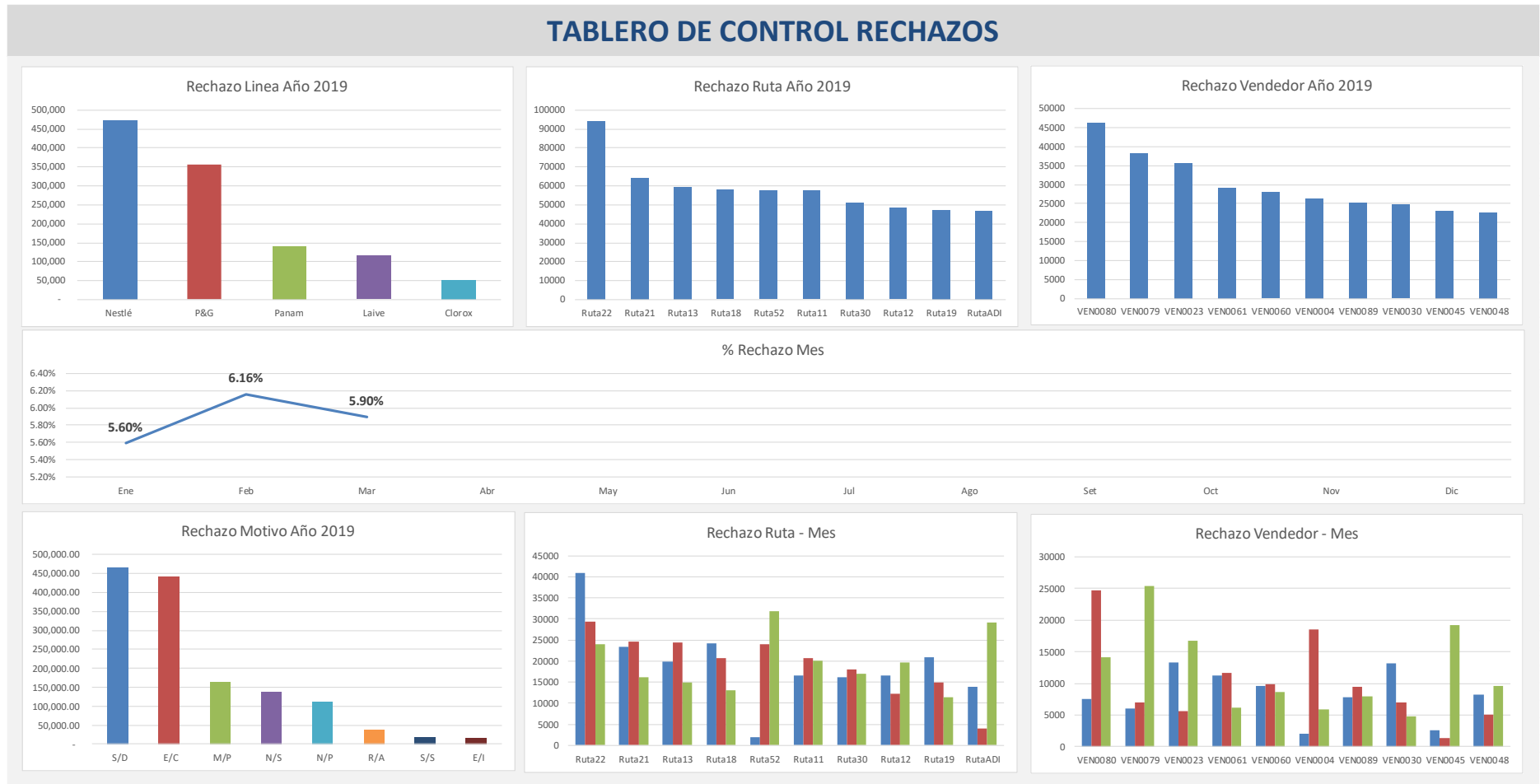
VENTA	RECHAZO	% RECHAZO	MOTIVO DE RECHAZO	LINEA	VENDEDOR	RUTA	CLIENTE	FECHA DE INFORME
10,000.00	1,000.00	10.00%	E/C	Queirolo	V00001	R00001	C00001	31/01/2019

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.5.5. Modelamiento

Con los planes anteriormente mencionados se presenta el siguiente tablero de control para lo cual se toma en consideración los siguientes puntos

- ✓ El periodo de evaluación de este informe es de 3 meses siendo el seguimiento en esta fase mensual
- ✓ Para el presente informe se tuvo que combinar la información de 4 reportes rechazos por unidad, por cliente, por vendedor y por línea



**Figura 38** Tablero Rechazos  
**Fuente:** Elaboración Propia

TABLERO DE CONTROL RECHAZOS		
INFORMACIÓN SISTEMA	CONCLUSIONES	MEJORA
	<p>Se detectó que los motivos algunas veces son pactados entre el vendedor y el transportista</p>	<p>Se valido con ayuda de los auditores y el supervisor que si bien existia establecimiento cerrado muchos de los pedidos eran rechazados por ser mal pedidos o pedidos que el cliente no pidio. Durante los tres meses se vio que esta es una mala practica muy arraigada por lo que se propuso para el siguiente trimestre validar esta informacion a partir de un analisis sobre los clientes vs la unidad de reparto</p>
	<p>Las rutas con mayor rechazo tienen una alta rotación de personal. Los motivos identificados fueron. Motivos personales, lejanía entre sus puntos, diferencias con el equipo de reparto, mala capacitación, termino de la ruta demasiado tarde</p>	<p>Intensificación en la capacitación del personal de reparto Mejora en la conformación de los equipos de reparto</p>
	<p>Se detectó y valido el mal cierre de ventas de los vendedores por falta de capacitación La supervisión en los vendedores y unidades de reparto con mayor rechazo fue más estricta, identificando la real causa del rechazo. La recomendación fue realizada en algunos vendedores como el cambio de zona.</p>	<p>Cambio de zona del vendedor 80 por el vendedor 79 entre Febrero y Marzo Cambio de zona del vendedor 04 por el vendedor 45 entre Febrero y Marzo Se logro reducir el rechazo luego de la nueva capacitacion en los vendedores 61 y 30 que aceptaron estar a prueba con la nueva propuesta dada</p>

Fuente: Elaboración Propia

Después de los tres meses de aplicado y adaptar los planes de acción se observó lo siguiente:

- ✓ Para un análisis más específico se puede incluir algunas columnas para agrupar información por familia de productos, por producto, por zona y por familia de vendedor.
- ✓ Las rutas con mayor rechazo tienen una alta rotación de personal. Los motivos identificados fueron. Motivos personales, lejanía entre sus puntos, diferencias con el equipo de reparto, mala capacitación, término de la ruta demasiado tarde.
- ✓ Se detectó que los motivos algunas veces son pactados entre el vendedor y el transportista
- ✓ Se detectó y validó el mal cierre de ventas de los vendedores por falta de capacitación
- ✓ La supervisión en los vendedores y unidades de reparto con mayor rechazo fue más estricta, identificando la real causa del rechazo. La recomendación fue realizada en algunos vendedores como el cambio de zona.

A partir de los resultados del primer trimestre y habiendo obtenido 5.88% de rechazo en promedio respecto al cierre del 2018 se tiene por meta alcanzar un 4.00% al cierre del año usando los recursos actuales, dando un seguimiento mensual y atacando directamente los motivos que causan rechazo.

Gap Analysis	Gap industria	Diagnóstico actual		Propuesta		Ahorro o Beneficio
		Mensual	% Actual	Valor Meta	% Meta	
<b>Rechazos</b>	3.10%	S/487,497	6.95%	S/350,717	4.00%	S/136,780

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.6. Gap Analysis: Rotación de personal

##### 4.6.1. Identificación de brecha

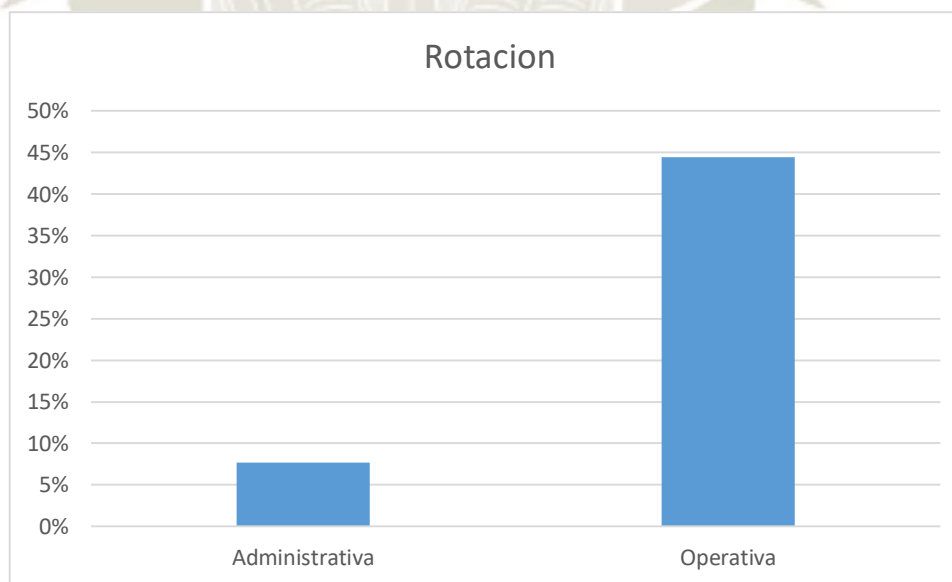
Para Ipsos y AmCham. El **promedio de rotación** anual de personal en las empresas de **nuestro país es de 15%**. Siendo **una cifra ideal el 7%**. El **sector industrial** que es el que maneja la menor rotación maneja un **11.8%** seguido del sector comercio.

El 60.87% de los empleados dejaría su trabajo actual porque no ve posibilidades de crecimiento, mientras que 29.35% porque no está conforme con su sueldo, reveló la encuesta de Bumeran (Empresa Editora Gestión, 2019).

##### 4.6.2. Diagnóstico actual

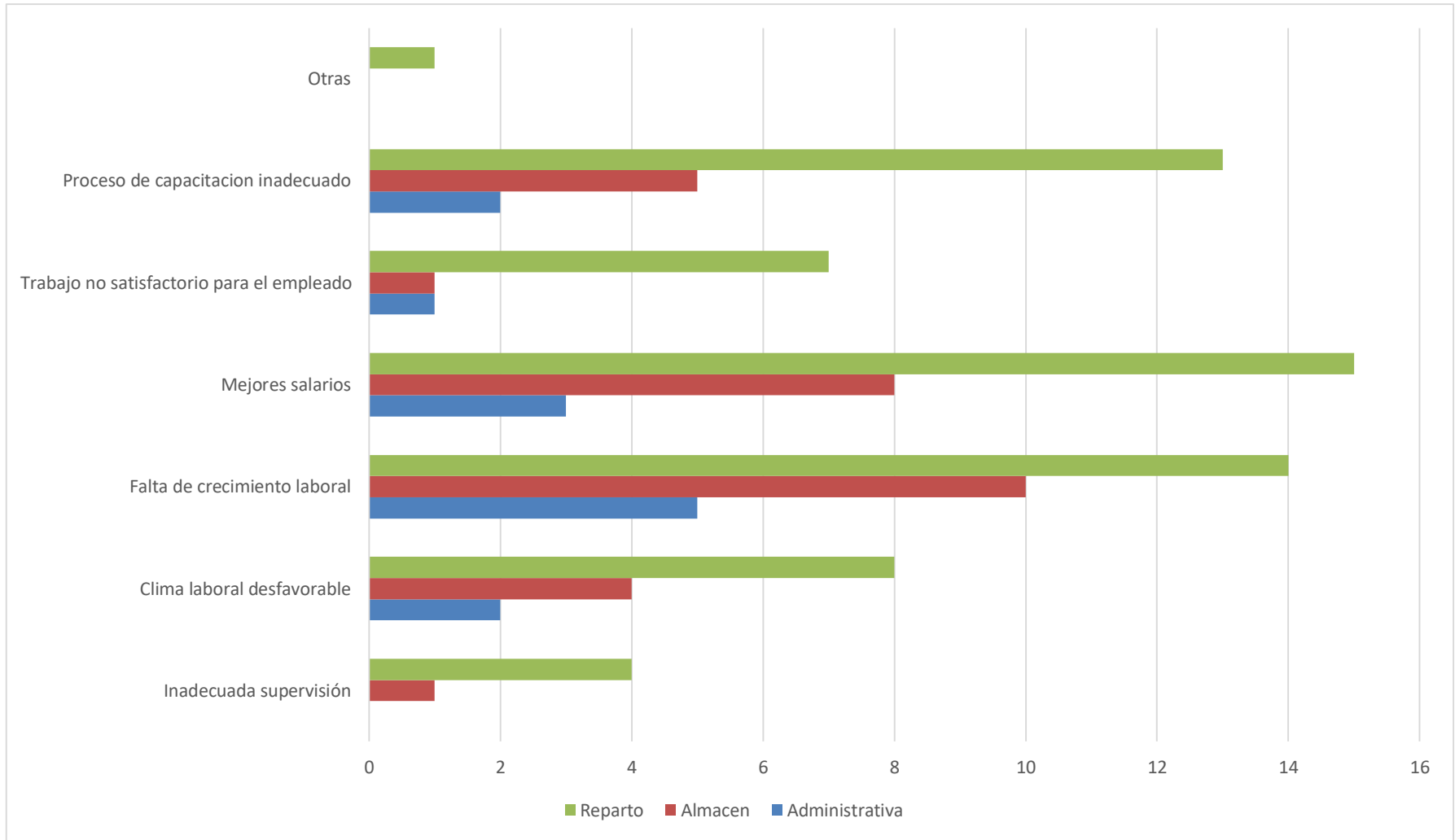
	Administrativa	Operativa	Total
<b>IRP=S/((I+F)/2) x 100</b>	8%	44%	40%
<b>Separados de la empresa</b>	1	40	41
<b>Inicio del periodo</b>	13	91	104
<b>Fin del periodo</b>	13	89	102

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 39** Rotación

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 40** Razón Rotación  
**Fuente:** Elaboración Propia

Actualmente se maneja un IRP es del 40% cuando el nivel ideal es 7% y en nuestro país de 15%

<b>Costo directo RRHH (Sueldo Gerente S/4000+Sueldo analista S/1800=S/5800)-S/24.17</b>	<b>Costos</b>
Costo de Reclutamiento (H-H=20 hrs)	S/483
<b>(+)Total costo directo del reclutamiento</b>	<b>S/483 x 12 = S/ 5,801 anual</b>
<b>Costos por caída en la productividad</b>	<b>Costos</b>
Tiempo promedio para seleccionar	22 días
Tiempo promedio para alcanzar nivel de productividad	60 días
Total de días no productivos	82 días (82/365=22.46%)
Ingreso anual promedio por colaborador (3 veces compensación anual)	S/ 11,600x3=S/33,480
<b>(+)Total costo por caída en la productividad</b>	<b>S/33,480 x 22.46%=S/7,520 anual</b>
<b>Reducción temporal del costo de mano de obra</b>	<b>Costos</b>
Costo Anual (Sueldo)	S/930x12=S/11,600
Tiempo promedio para seleccionar	22 días (22/365=6.03%)
<b>(-)Total reducción temporal del costo de mano de obra</b>	<b>S/11,600 x 6.03%=S/673 anual</b>
<b>TOTAL COSTOS POR COLABORADOR</b>	<b>S/13,994 anual-S/1,166 mensual</b>
<b>TOTAL COSTOS (41 personas separadas al año)</b>	<b>S/1,166 x 41 = S/47,812 / 12 = S/3,984 mes</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.6.3. Análisis Causa-Raíz: "Why-Why analysis"

N°	¿Qué?	¿Porqué? (1)	¿Porqué? (2)	¿Porqué? (3)	¿Porqué? (4)	¿Porqué? (5)	Resultado del análisis
1	Proceso de capacitación inadecuado	No existe procesos escritos para la capacitación	La cultura manejada hace que aprendan con la teoría y error	La operatividad es muy alta y no se mide este indicador			Mejorar el proceso de capacitación
2	Falta de crecimiento laboral	No se hizo una evaluación para logística	Solo se mira crecimiento laboral en ventas	Se mira sesgadamente el impacto de logística sobre ventas			Proponer línea de carrera y dar bonos por efectividad

#### 4.6.4. Planes de acción

N°	Tipos de planes	Planes de Acción	Responsable	Fecha	Estatus
1	Sistemático	Dar bonos por área y personal por efectividad	Almacén	2018	Evaluación
2	Sistemático	Proponer línea de carrera para el área	RRHH	2018	Evaluación
3	Sistemático	Mejorar la capacitación del personal del almacén	Logística	2018	Evaluación

Fuente: Elaboración Propia

##### 4.6.4.1. Dar bonos por área y personal por efectividad

Los bonos son usados como una forma de incentivar a los colaboradores. Los bonos indicados a continuación son dirigidos a la parte operativa que es donde se tiene una mayor rotación.

<b>Bono de eficiencia</b>		
<b>Almacén</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia</b>
Por mantener la línea ordenada y hacer un correcto FIFO	Check list de control	Trimestral
Por no tener diferencias de inventarios	Inventario físico vs sistema	Trimestral
Por realizar un correcto picking sin faltante o sobrante	Global físico/Global solicitado	Trimestral
<b>Reparto</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia</b>
Por mantener una eficiencia de reparto del 96% -98%	(Rechazo/Venta)*100	Mensual

Fuente: Elaboración Propia



#### 4.6.4.2. Proponer línea de carrera para el área

Tabla 35: Línea de carrera almacén

<b>Almacén</b>			
<b>Actual</b>	<b>Requisito Mínimo</b>	<b>Meta</b>	<b>Requisito Mínimo</b>
Jefe de Almacén	Profesional Completa	Jefe de Almacén	Profesional Completa/Técnico 1
Supervisor de Almacén	Profesional o Técnica completa	Supervisor de Almacén	Profesional Completa/Técnico 1
Prevención	Secundaria completa	Prevención	Técnico 1
Almacenero	6-12 Meses en el puesto	Almacenero(Técnico 1)	5 Años en el puesto(Empresa)
	Secundaria completa		Evaluación Jefe Inmediato
			Manejo de líneas Top
			Secundaria completa
		Almacenero(Técnico 2)	2 Años en el puesto(Empresa)
			Evaluación Jefe Inmediato
			Secundaria completa
		Almacenero(Técnico 3)	6-12 Meses en el puesto
			Secundaria completa

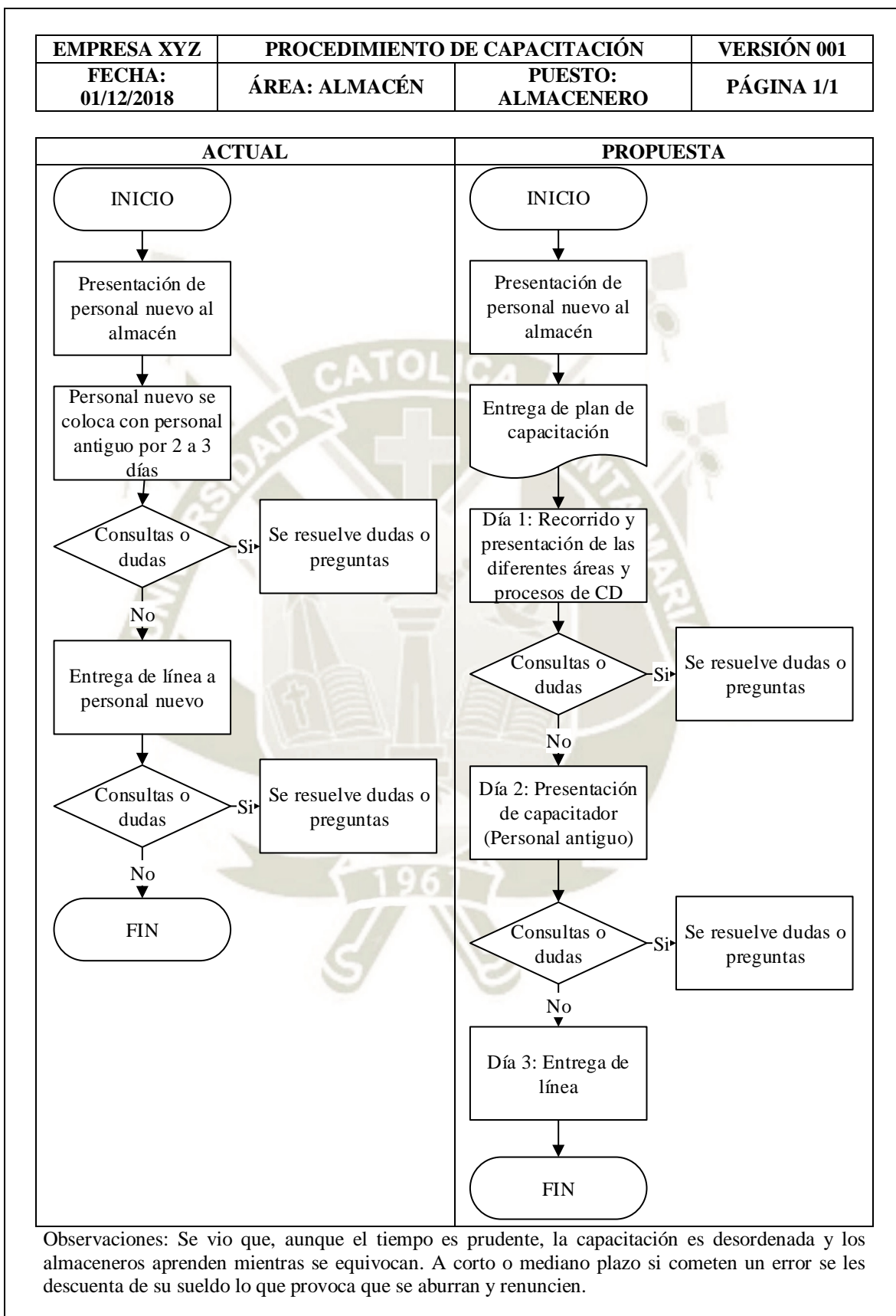
Elaboración: Propia

Tabla 36: Línea de carrera reparto

<b>Almacén</b>			
<b>Actual</b>	<b>Requisito Mínimo</b>	<b>Meta</b>	<b>Requisito Mínimo</b>
Chofer	Secundaria completa	Capacitador	5 Años en el puesto(Empresa)
	6-12 Meses en el puesto		Conocimiento de mix de productos
Repartidor	Secundaria completa		Resolución de problemas y negociación
	6-12 Meses en el puesto		Secundaria completa
			6-12 Meses en el puesto
		Chofer	Secundaria completa
			6-12 Meses en el puesto
		Repartidor	Secundaria completa
			6-12 Meses en el puesto

Elaboración: Propia

**4.6.4.3. Mejorar la capacitación del personal del almacén**

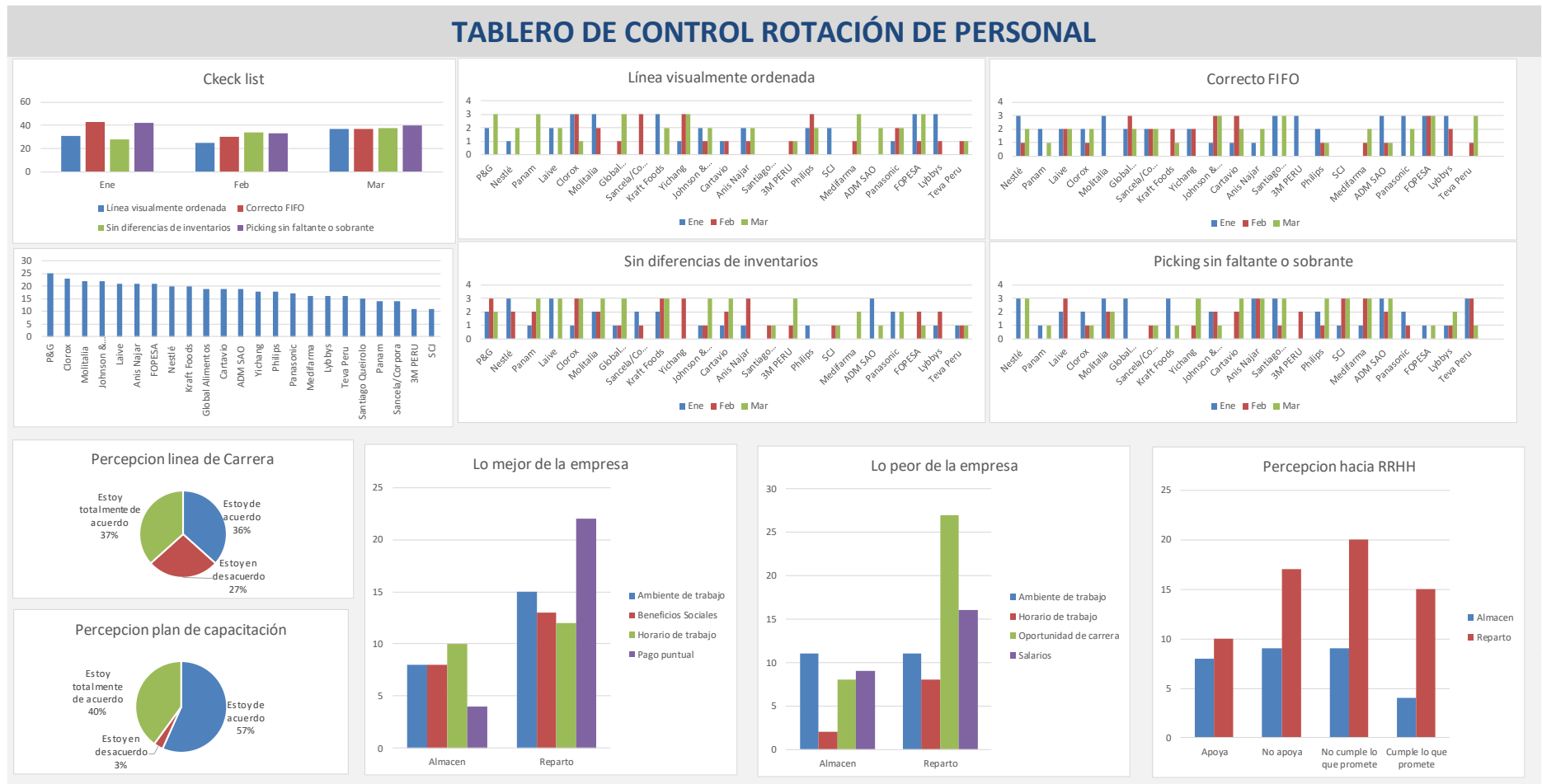


EMPRESA XYZ		PLAN DE CAPACITACIÓN		VERSIÓN 001
FECHA: 01/12/2018		ÁREA: ALMACÉN	PUESTO: ALMACENERO	PÁGINA 1/1
Plan de capacitación			Observaciones	
Día 1: Recorrido y presentación de las diferentes áreas y procesos de CD				
	Explicación de proceso de compras y su relación con almacén			
	Explicación de proceso de reparto y su relación con almacén			
	Explicación de proceso de auditoría y su relación con almacén			
	Explicación de proceso de caja y liquidación y su relación con almacén			
	Explicación de todos los procesos y procedimientos generales de almacén			
Día 2: Presentación de capacitador (Personal antiguo)				
	Explicación de uso orden de compra para la recepción de mercadería			
	Explicación de uso facturas, guías de remisión y sellos de recepción			
	Explicación de unidades de medida por orden de compra y por factura			
	Explicación de recepción de mercadería, camas por pallet, acomodar mercadería según FIFO, conteo y revisión de mercadería			
	Explicación de uso de formato de pre-global y global para proceso de picking			
	Explicación de importancia del FIFO al momento de sacar mercadería			
	Explicación de uso de consolidado de rutas para preparación de pedidos por ruta			
	Explicación de la importancia de tener u archivero con recepción de mercadería, consolidados e inventarios.			
Día 3: Entrega de línea				

Fuente: Elaboración Propia

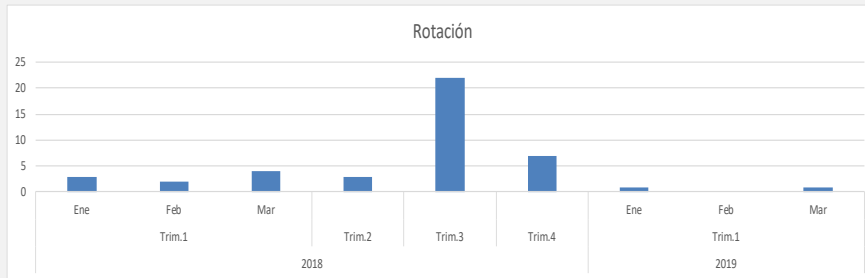
### 4.6.5. Modelamiento

Con los planes anteriormente mencionados se presenta el siguiente tablero de control resumen con lo analizado en los tres meses



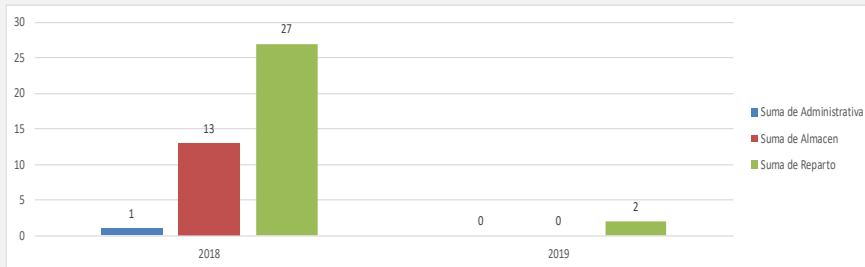
**Figura 41** Tablero Rotación  
**Fuente:** Elaboración Propia

## TABLERO DE CONTROL ROTACIÓN DE PERSONAL



2018			
	Administrativa	Operativa	Total
$IRP=S/((I+F)/2) \times 100$	8%	44%	40%
S	1	40	41
I	13	91	104
F	13	89	102

	Almacen	Reparto
$IRP=S/((I+F)/2) \times 100$	46%	44%
S	13	27
I	29	62
F	28	62

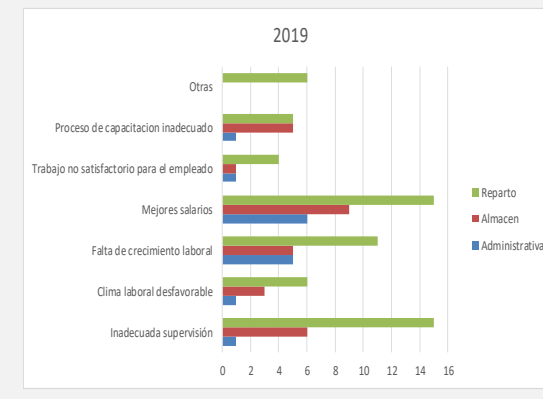
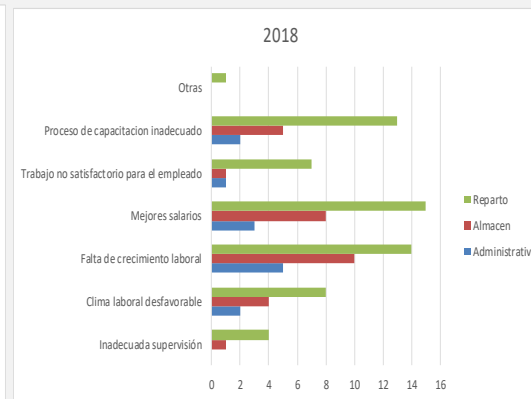
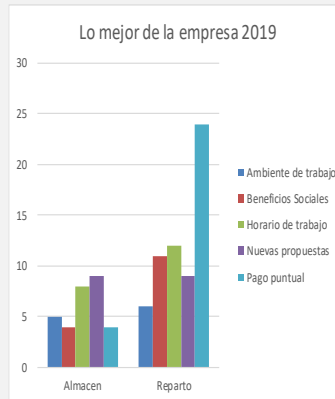
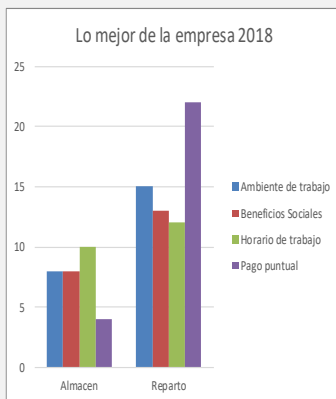


TRIM 1; 2018			
	Administrativa	Operativa	Total
$IRP=S/((I+F)/2) \times 100$	8%	9%	9%
S	1	8	9
I	13	91	104
F	13	89	102

	Almacen	Reparto
$IRP=S/((I+F)/2) \times 100$	14%	6%
S	4	4
I	29	62
F	28	62

TRIM 1; 2019			
	Administrativa	Operativa	Total
$IRP=S/((I+F)/2) \times 100$	0%	1%	1%
S	0	1	1
I	13	91	104
F	13	89	102

	Almacen	Reparto
$IRP=S/((I+F)/2) \times 100$	0%	3%
S	0	2
I	29	62
F	28	62



Fuente: Elaboración Propia

Después de los tres meses de aplicado y adaptar los planes de acción se observó lo siguiente:

- ✓ La evaluación para dar bonos para almacén se hizo de manera aleatoria durante el mes para evaluar el estado de las líneas. Así también, se propuso nuevas variables analizar dependiendo de la línea debido a la cantidad de ítems que algunas líneas manejan. Recursos humanos al cierre de trimestre premio con tres canastas y 5 vales de consumo
- ✓ Más del 90% de los encuestados están a favor de las propuestas realizadas sin embargo tienen una imagen negativa respecto a RRHH y la puesta en marcha ya que anteriormente se dieron propuestas que no fueron realizadas ni recompensadas.
- ✓ Se aprovechó la encuesta inicial para evaluar la percepción del personal operativo respecto a lo mejor y peor en satisfacción laboral que la empresa ofrece. Obteniendo cuantitativamente oportunidad de mejora que será evaluada por RRHH y Gerencia de Logisitca para ser una empresa atractiva para trabajar

A partir de los resultados del primer trimestre y una vez con la puesta en marcha se pretende reducir la rotación actual que está en un 40% hacia un 20% así también con esto mejorar la imagen laboral que se tiene hacia el exterior para captar el mejor talento.

Gap Analysis	Gap industria	Diagnóstico actual		Propuesta		Ahorro o Beneficio
		Anual	% Actual	Valor Meta	% Meta	
<b>Rotación de personal</b>	15%	S/47,812	40%	S/23,906	20%	S/23,906

Gap Analysis	Gap industria	Diagnóstico actual		Propuesta		Ahorro o Beneficio
		Mensual	% Actual	Valor Meta	% Meta	
<b>Rotación de personal</b>	1.25%	S/3,984	9%	S/1,992	2%	S/1,992

Fuente: Elaboración Propia

## 4.7. Resumen Gap Analysis-Planes de acción

Gap Analysis	Gap industria	Diagnóstico actual		Propuesta		Ahorro o Beneficio
		Mensual	% Actual	Valor Meta	% Meta	
<b>Próximos vencimientos y Mermas</b>	1.44%	S/140,531	2.15%	S/98,045	1.50%	S/42,486

Gap Analysis	Gap industria	Diagnóstico actual		Propuesta		Ahorro o Beneficio
		Mensual	% Actual	Valor Meta	% Meta	
<b>Rechazos</b>	3.10%	S/487,497	6.95%	S/350,717	5.00%	S/136,780

Gap Analysis	Gap industria	Diagnóstico actual		Propuesta		Ahorro o Beneficio
		Mensual	% Actual	Valor Meta	% Meta	
<b>Sobre stock</b>	-	S/120,263	1.98%	S/60,739	1.00%	S/59,524

Gap Analysis	Gap industria	Diagnóstico actual		Propuesta		Ahorro o Beneficio
		Mensual	% Actual	Valor Meta	% Meta	
<b>Rotación de personal</b>	1.25%	S/3,984	9%	S/1,992	2%	S/1,992

<b>Total Ahorro o Beneficio</b>	S/240,781.96
---------------------------------	--------------

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.8. Cronograma de implementación y evaluación

	Ene				Feb				Mar			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Próximos vencimientos y Mermas												
Sobre stock												
Rechazos												
Rotación de personal												



Implementación



Seguimiento

Fuente: Elaboración Propia

## 4.9. Costos de implementación

<b>PRESUPUESTO PARA PROPUESTA DE MEJORA METODOLOGÍA GAP ANALYSIS</b>					
<b>Diagnóstico Logístico</b>					
<b>Partida</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>C. Unit.</b>	<b>C. Total</b>
Laptop	Und.	1	1	S/1,300.00	S/1,300.00
Memoria USB	Und.	1	1	S/20.00	S/20.00
Papel Bond A-4	Pack x 500	1	1	S/15.80	S/15.80
Lapiceros	Und.	3	1	S/1.00	S/3.00
Corrector	Und.	1	1	S/3.00	S/3.00
Lapices	Und.	3	1	S/1.00	S/3.00
Borrador	Und.	1	1	S/1.00	S/1.00
Tarjador	Und.	1	1	S/0.50	S/0.50
Impresiones	Und.	100	1	S/0.20	S/20.00
Fotocopias	Und.	50	1	S/0.10	S/5.00
Horas-Hombre	Horas	150	1	S/10.00	S/1,500.00
Pasajes	Visitas	20	1	S/1.60	S/32.00
<b>Subtotal Diagnóstico Logístico</b>					<b>S/2,903.30</b>
<b>Gap Analysis: Próximos vencimientos y Mermas</b>					
<b>Partida</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>C. Unit.</b>	<b>C. Total</b>
<b>Identificación de brecha</b>					
Horas-Hombre	Horas	5	1	S/10.00	S/50.00
<b>Diagnóstico actual</b>					
Horas-Hombre	Horas	5	1	S/10.00	S/50.00
<b>Análisis Causa-Raíz: "Why-Why análisis"</b>					
Horas-Hombre	Horas	5	1	S/10.00	S/50.00

<b>Planes de acción</b>					
Horas-Hombre	Horas	15	1	S/10.00	S/150.00
<b>Modelamiento</b>					
Horas-Hombre	Horas	40	1	S/10.00	S/400.00
Capacitación	Horas	160	1	S/10.00	S/1,600.00
<b>Subtotal Gap Analysis: Próximos vencimientos y Mermas</b>					<b>S/2,300.00</b>

<b>Gap Analysis: Sobre stock</b>					
<b>Partida</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>C. Unit.</b>	<b>C. Total</b>
<b>Identificación de brecha</b>					
Horas-Hombre	Horas	5	1	S/10.00	S/50.00
<b>Diagnóstico actual</b>					
Horas-Hombre	Horas	5	1	S/10.00	S/50.00
<b>Análisis Causa-Raíz: "Why-Why análisis"</b>					
Horas-Hombre	Horas	5	1	S/10.00	S/50.00
<b>Planes de acción</b>					
Horas-Hombre	Horas	10	1	S/10.00	S/100.00
<b>Modelamiento</b>					
Horas-Hombre	Horas	40	1	S/10.00	S/400.00
Capacitación	Horas	40	1	S/10.00	S/400.00
<b>Subtotal Gap Analysis: Sobre stock</b>					<b>S/1,050.00</b>

<b>Gap Analysis: Rechazos</b>					
<b>Partida</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>C. Unit.</b>	<b>C. Total</b>
<b>Identificación de brecha</b>					
Horas-Hombre	Horas	5	1	S/10.00	S/50.00
<b>Diagnóstico actual</b>					
Horas-Hombre	Horas	5	1	S/10.00	S/50.00

<b>Análisis Causa-Raíz: "Why-Why análisis"</b>					
Horas-Hombre	Horas	5	1	S/10.00	S/50.00
<b>Planes de acción</b>					
Horas-Hombre	Horas	30	1	S/10.00	S/300.00
<b>Modelamiento</b>					
Horas-Hombre	Horas	40	1	S/10.00	S/400.00
Capacitación	Horas	160	1	S/10.00	S/1,600.00
<b>Subtotal Gap Analysis: Rechazos</b>					<b>S/2,450.00</b>
<b>Gap Analysis: Rotación de personal</b>					
<b>Partida</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>C. Unit.</b>	<b>C. Total</b>
<b>Identificación de brecha</b>					
Horas-Hombre	Horas	5	1	S/10.00	S/50.00
<b>Diagnóstico actual</b>					
Horas-Hombre	Horas	5	1	S/10.00	S/50.00
<b>Análisis Causa-Raíz: "Why-Why análisis"</b>					
Horas-Hombre	Horas	5	1	S/10.00	S/50.00
<b>Planes de acción</b>					
Horas-Hombre	Horas	20	1	S/10.00	S/200.00
<b>Modelamiento</b>					
Horas-Hombre	Horas	40	1	S/10.00	S/400.00
Capacitación	Horas	80	1	S/10.00	S/800.00
<b>Subtotal Gap Analysis: Rotación de personal</b>					<b>S/1,550.00</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>					<b>S/10,253.30</b>

Fuente: Elaboración Propia

## CONCLUSIONES

PRIMERA: Habiendo realizado un diagnóstico del centro de distribución se encontró oportunidades de mejora en las áreas de almacén (próximos vencimientos), compras (sobre stock), reparto (rechazos) y recursos humanos (rotación de personal) que fueron mapeadas para plantear solución en la disminución de los costos actuales generados.

SEGUNDA: Después de aplicada la metodología del Gap Analysis al departamento de logística (próximos vencimientos y mermas, sobre stock, gestión de rechazos, y rotación de personal) se vio el poco seguimiento que se hace debido a una cultura reactiva que va alimentada de resolver los problemas día a día. Además de la poca trazabilidad que hay al ocurrir un problema donde una vez informado el problema termina el seguimiento que hay sobre este.

TERCERO: Se siguió una serie de pasos según la metodología del Gap Analysis que permite realizar un análisis rápido y plantear mejoras que pueden ser implementadas de manera inmediata o sistemáticamente. Además, se puso en marcha en un periodo de evaluación de tres meses donde se adaptó las propuestas hechas a los escenarios actuales. Obteniendo una reducción del 40.6% en vencimientos y mermas respecto al trimestre del 2019, 11.7% en el sobre stock respecto al cierre del 2018, 5.88% en promedio de rechazo respecto al cierre de 2018 de 6.95% y se obtuvo una buena percepción respecto a los planes de acción propuestos para disminuir la rotación de personal del actual 40% hacia un 20% anual que se pretende obtener luego de aplicada las propuestas.

CUARTA: Tras la implementación de la propuesta se pretende tener un ahorro anual de S/240,781.96 centrándose en los próximos vencimientos y mermas, sobre stock, rechazos, y rotación de personal.

## RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda mejorar el proceso de contratación, inducción, capacitación e incentivos de recursos humanos en las áreas operativas tanto de logística como de ventas que presentan la mayor rotación.

SEGUNDA: Queda como recomendación implementar planes de acción semestrales, anuales e incentivos para las áreas de logística por lograr metas en la reducción de sus principales sobrecostos. Así también reuniones trimestrales para buscar deficiencias y posibles mejoras que generen un beneficio tanto al personal como a la empresa.

TERCERA: Se recomienda realizar un seguimiento quincenal en cuanto a los rechazos, sobre stock, próximos vencimientos y mermas con el fin de dar un tiempo medio para tomar acciones para reducirlo.

CUARTA: Se recomienda la continuación de los reportes actuales y tableros de control propuesto. Automatizando el proceso de generación de los nuevos reportes que permitirán tener una base de datos para dar seguimiento y tomar decisiones en tiempo real respecto a las deficiencias que se tengan.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acero, C., & Pardo, A. (2010). Estrategia para la gestión de inventarios de una empresa comercializadora y distribuidora de productos plásticos de empaque: caso distribuidora surtir S.A.S. . Envigado, Antioquia, Colombia: Escuela de Ingeniería de Antioquia.
- Atlantic International University. (2015). DISTRIBUCION DEL PRODUCTO. En A. I. University, *Mercadotecnia y Ventas* (págs. 2-3). Atlantic International University.
- Ballou, R. (2004). *Administración de la cadena de suministro*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Becerra, C. (2017). *Estudio sobre el Impacto de las Devoluciones en la Logística Inversa para el Canal Tradicional*. Cali, Colombia: Logyca.
- Borrero, J. (2006). *Marketing Estratégico*. Lima: Editorial San Marcos.
- Cáceres Guevara, R. (2015). Propuesta de mejora en los procesos operativos de la sección recepción – almacén del área de logística de la empresa Yura S.A. en la ciudad de Arequipa. Arequipa, Perú: UCSM.
- Calizaya Valencia, O. (2015). Propuesta de mejora de la gestión logística de una empresa distribuidora mediante el uso de sistemas de información geográficos. Arequipa, Perú.
- Callaba, A. (2004). *Logística Internacional*. New York.
- Cardenas, L. (2005). Diagnóstico de calidad y productividad en las empresas del sector metalmeccánico de la Provincia de Valdivia. *Síntesis Tecnológica*.
- Castillo, N. (2019). *Gestión logística en centros de distribución almacenes y bodegas*. [https://www.academia.edu/25686394/GESTI%C3%93N\\_LOG%C3%8DSTICA\\_EN\\_CENTROS\\_DE\\_DISTRIBUCION\\_ALMACENES\\_Y\\_BODEGAS](https://www.academia.edu/25686394/GESTI%C3%93N_LOG%C3%8DSTICA_EN_CENTROS_DE_DISTRIBUCION_ALMACENES_Y_BODEGAS).
- Chapman, S. T. (2004). *Measuring Retail Shrinkage: Towards a Shrinkage KPI*. Bruselas.
- Council, Reverse Logistic Executive. (2010). *Reverse Logistic Executive*. Obtenido de <http://www.rlec.org/>
- Crosby, P. (1987). *La calidad no cuesta nada*. Mexico D.F.: Compañía editorial continental.
- Dale, R., & Tibben, R. (1998). *Reverse Logistics Trends and Practices*. Reno: Reverse Logistics Executive Council.
- Dekker, R. (2004). *Reverse Logistics: Quantitative Models for Closedloop*. Berlín: Springer.
- Deming, E. (1990). *Calidad, Productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Madrid: Cambridge University Press.
- Diez de Castro, E. (1997). *Distribución Comercial*. Sevilla, España: McGraw-Hill.

- Diez, S. P. (2007). *GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS*. Madrid: MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.
- Dyckhoff, H., Lackes, R., & Reese, J. (2004). *Supply Chain Management and Reverse Logistics*. Berlin: Springer.
- Educaweb.com/. (2019). *Gerente de almacén*.  
<https://www.educaweb.com/profesion/gerente-almacen-842/>.
- Empresa Editora Gestión. (2019). *Menor nivel de rotación de personal está en la industria*. Lima: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/menor-nivel-rotacion-personal-industria-45843-noticia/>.
- Federación nacional de comerciantes - FENALCO. (2019). *XVI CENSO NACIONAL DE MERMAS Y PREVENCIÓN DE PÉRDIDAS 2018*. Colombia:  
<http://www.fenalco.com.co/bienvenidos-estudio-de-mermas/xvi-censo-nacional-de-mermas-y-prevenci%C3%B3n-de-p%C3%A9rdidas-2018>.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- García Gómez, F. (2015). Modelo de logística inversa para materiales residuales reutilizables de la plataforma Andrés Avelino Cáceres. Arequipa, Perú: UCSM.
- García, J. (2010). Almacenes. En J. García, *Diseño de Sistemas productivos y Logísticos* (págs. 4-8). Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Generación y Evaluación de Proyectos. (2011 de Noviembre de 2011). *Generación y Evaluación de Proyectos*. Obtenido de <https://generacionproyectos.wordpress.com/2011/11/29/1-4-definicion-y-clasificacion-de-empresa/>
- Gómez Montoya, R. A. (2010). Logística inversa un proceso de. *Dialnet*, 67.
- Gómez, L. (1992). *Mejoramiento continuo de la calidad y la productividad*. Caracas: Fondo editorial FIM.
- Grupo Moran S.A. (2019). *Nuestras Empresas*. Obtenido de Arequipa:  
<https://www.grupomorán.com.pe/>
- Gutiérrez, L., Hidalgo, L., & Sifuentes, J. (2018). *Propuesta para desarrollar e implementar los procesos logísticos en la empresa Comercializadora Diversey Perú*.  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624050/Gutierrez\\_TL.pdf?sequence=20&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624050/Gutierrez_TL.pdf?sequence=20&isAllowed=y).
- Harrington, J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación*. Bogotá, Colombia: Mc, Graw Hill Interamericana, S.A.
- Keller, S. (9 de Marzo de 2013). *Tolerancia en la Exactitud de Inventario*. Obtenido de <http://rafaelsimonkeller9430.blogspot.com/2013/03/tolerancia-en-la-exactitud-de-inventario.html>

- Kelly, R. (8 de Noviembre de 2009). *5 Simple Steps On How To Do A Gap Analysis*.  
Obtenido de <http://robdkelly.com/blog/getting-things-done/gap-analysis/>
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., & Cruz, I. (2012). *Dirección de Marketing*. Madrid:  
Edición.
- Krikke, H., & Le Blanc, L. (2003). The Impact of Product Life Cycle Management on  
Circular Supply Chains and Reverse,. *Creating Value from Returns* .
- Llerena Quiroz, R. (2014). Propuesta de mejora para lograr la optimización de los costos  
de almacenamiento y transporte en el centro de distribución (CD) de la empresa  
consumo masivo alicorp S.A.A., 2013. Arequipa, Perú: UCSM.
- Logística y abastecimiento JIMDO. (20 de Noviembre de 2015). *Logística y  
Abastecimiento*. Obtenido de Almacenamiento - Logística y Abastecimiento:  
<http://logisticayabastecimiento.jimdo.com/almacenamiento/>
- Masaaki, I. (2001). *La clave de la ventaja competitiva Japonesa* (Décimo tercera ed.).  
México: Compañía editorial continental.
- Ministerio de la producción. (2016). *Evaluación del POI – PTI al II Trimestre del 2016*.  
[http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/informes/imarpe\\_eval\\_poi\\_ii\\_trim2016.pdf](http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/informes/imarpe_eval_poi_ii_trim2016.pdf).
- Molina, J., & Marsal Serra, . (2002). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*.  
Barcelona, España: Libros en Red.
- Moya, M. (1999). *Control de inventarios y teoría de colas*. San José: EUNED.
- Münch, L. (1990). *Fundamentos de Administración*. México D.F.: Editorial Trillas.
- Muñiz, R. (23 de 11 de 2015). *Marketing en el Siglo XXI*. Obtenido de  
<http://www.marketing-xxi.com/division-del-mercado-56.htm>
- Nava, V. (2006). *¿Qué es la calidad? Conceptos, gurús y modelos fundamentales*. México  
D.F.: Limusa Noriega Editores.
- Noegasystems.com. (2019). *Almacén: funciones, actividades, planificación y ubicación*.  
<https://www.noegasystems.com/blog/logistica/almacen-funciones-actividades-planificacion-ubicacion>.
- Openmet. (Noviembre de 2018). *Openmet Group*. Obtenido de  
<https://www.openmet.com/analisis-de-gaps-para-satisfaccion-de-clientes.htm/>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2013). Los dos tipos de mejora de procesos que  
debes conocer. *Calidad PUCP*.
- Radford, R., & Hamid, N. (1997). *Administración de operaciones y producción: Calidad  
total y respuesta sensible rápida*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Robbins, S., & De Cenzo, D. (1996). *Fundamentos de administración, concepto y  
aplicaciones*. México D.F.: Pearson Educación.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración Moderna de Personal* (Septima ed.).  
México: CENGAGE Learning.

- Romero, R. (2005). *Marketing*. Madrid: Editora Palmir E.I.R.L.
- Sánchez, L. A. (2015). Dirección y Administración de Aprovisionamientos y Logística de Almacenes. *Gestión Y Control De Inventarios Para Comercio Minorista*.
- Shopify. (Noviembre de 2018). *Shopify*. Obtenido de <https://es.shopify.com/blog/117159941-analisis-gap-una-sencilla-herramienta-para-alcanzar-tus-objetivos-de-negocio>
- Sistemas Informáticos Abiertos, S.A.* (Noviembre de 2018). Obtenido de <http://www.sia.es/index.html>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2006). *Fundamentos de Marketing*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- SUNAT. (22 de Noviembre de 2015). *MYPE SUNAT*. Obtenido de Peru. Lima <http://guiatributaria.sunat.gob.pe/formalizacion-mype/68-mype/formalizacion2/constitucion/223-cuales-son-los-tipos-de-empresa-y-sus-caracteristicas.html>
- Torres Calderón, G. (2016). Diseño e implementación de un sistema de gestión por competencias para la evaluación y optimización del área de producción de la empresa Vidrio Glass S.A.C. Arequipa, Perú: UCSM.
- Universidad de Chile. (20 de Noviembre de 2015). *Biblioteca digital de la universidad de Chile*. Obtenido de [http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias\\_quimicas\\_y\\_farmaceuticas/johanseno/cap5/parte4.html](http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias_quimicas_y_farmaceuticas/johanseno/cap5/parte4.html)
- Velázquez, E. (2007). *Métodos y Técnicas*. México: Limusa Noriega Editores.

## Anexos

## Anexos 1: Rotación de Almacén

Mes	Mañana				Tarde				Noche			
	Planeado	Real	Optimo	Rotación	Planeado	Real	Optimo	Rotación	Planeado	Real	Optimo	Rotación
Ene	10	8	12	4	8	6	10	4	12	10	14	4
Feb	10	9	12	3	8	8	10	2	12	12	14	2
Mar	10	11	12	1	8	7	10	3	12	12	14	2
Abr	10	11	12	1	8	6	10	4	12	11	14	3
May	10	9	12	3	8	6	10	4	12	10	14	4
Jun	10	8	12	4	8	7	10	3	12	9	14	5
Jul	10	5	12	7	8	5	10	5	12	11	14	3
Ago	10	10	12	2	8	5	10	5	12	11	14	3
Set	10	11	12	1	8	7	10	3	12	12	14	2
Oct	10	8	12	4	8	6	10	4	12	12	14	2
Nov	10	10	12	2	8	7	10	3	12	11	14	3
Dic	10	5	12	7	8	4	10	6	12	9	14	5

## Anexos 2: Venta vs Rechazo

Línea	Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Ventas 2017	Stock 2017	Rechazo	%Rechazo	Ventas 2017	Stock 2017	Rechazo	%Rechazo	Ventas 2017	Stock 2017	Rechazo	%Rechazo
P&G	S/1,848,849	S/1,650,525	S/149,193	8.07%	S/1,885,101	S/1,682,889	S/166,095	8.81%	S/1,866,975	S/1,666,707	S/151,090	8.09%
Nestlé	S/1,840,951	S/1,503,465	S/134,875	7.33%	S/1,895,096	S/1,547,685	S/144,012	7.60%	S/1,868,023	S/1,525,575	S/142,938	7.65%
Panam	S/1,024,461	S/901,526	S/56,657	5.53%	S/1,004,374	S/883,849	S/51,013	5.08%	S/1,014,417	S/892,687	S/50,822	5.01%
Laive	S/741,010	S/652,089	S/43,645	5.89%	S/726,480	S/639,303	S/42,862	5.90%	S/733,745	S/645,696	S/42,254	5.76%
Clorox	S/318,188	S/280,006	S/15,623	4.91%	S/327,547	S/288,241	S/17,556	5.36%	S/322,867	S/284,123	S/15,579	4.83%
Molitalia	S/239,518	S/210,776	S/17,814	7.44%	S/243,200	S/214,016	S/16,246	6.68%	S/241,359	S/212,396	S/16,533	6.85%
Global Alimentos	S/196,980	S/173,343	S/8,391	4.26%	S/195,049	S/171,643	S/7,548	3.87%	S/196,015	S/172,493	S/7,968	4.07%
Sancela/Corpora	S/118,006	S/103,846	S/9,358	7.93%	S/115,692	S/101,809	S/10,088	8.72%	S/116,849	S/102,827	S/9,728	8.33%
Kraft Foods	S/108,643	S/95,606	S/7,942	7.31%	S/106,513	S/93,731	S/8,265	7.76%	S/107,578	S/94,669	S/8,106	7.54%
Yichang	S/71,233	S/62,685	S/5,756	8.08%	S/69,836	S/61,456	S/4,588	6.57%	S/70,534	S/62,070	S/5,167	7.33%
Johnson & Johnson	S/63,431	S/55,820	S/2,677	4.22%	S/64,456	S/56,722	S/3,526	5.47%	S/63,944	S/56,271	S/3,098	4.85%
Cartavio	S/62,131	S/54,675	S/3,641	5.86%	S/60,913	S/53,603	S/3,058	5.02%	S/61,522	S/54,139	S/3,347	5.44%
Anis Najjar	S/55,307	S/48,671	S/4,537	8.20%	S/54,223	S/47,716	S/3,812	7.03%	S/54,765	S/48,193	S/3,924	7.17%
Santiago Queirolo	S/45,978	S/40,461	S/3,586	7.80%	S/45,077	S/39,668	S/5,098	11.31%	S/45,528	S/40,064	S/4,650	10.21%
3M PERU	S/40,668	S/35,788	S/1,460	3.59%	S/39,871	S/35,086	S/1,615	4.05%	S/40,269	S/35,437	S/1,538	3.82%
Philips	S/39,371	S/34,646	S/2,744	6.97%	S/38,599	S/33,967	S/2,266	5.87%	S/38,985	S/34,307	S/2,503	6.42%
SCJ	S/34,622	S/30,468	S/1,295	3.74%	S/36,160	S/31,820	S/1,211	3.35%	S/35,391	S/31,144	S/1,255	3.55%
Medifarma	S/31,170	S/27,430	S/3,161	10.14%	S/30,559	S/26,892	S/3,380	11.06%	S/30,865	S/27,161	S/3,272	10.60%
ADM SAO	S/27,334	S/24,054	S/2,709	9.91%	S/26,798	S/23,582	S/2,607	9.73%	S/27,066	S/23,818	S/2,658	9.82%
Panasonic	S/25,822	S/22,724	S/1,555	6.02%	S/25,316	S/22,278	S/2,063	8.15%	S/25,569	S/22,501	S/1,812	7.09%
FOPESA	S/20,433	S/17,981	S/1,112	5.44%	S/20,032	S/17,629	S/1,046	5.22%	S/20,233	S/17,805	S/1,078	5.33%
Lybbys	S/17,514	S/15,413	S/1,648	9.41%	S/17,171	S/15,110	S/1,485	8.65%	S/17,343	S/15,262	S/1,566	9.03%
Teva Peru	S/12,093	S/10,642	S/900	7.44%	S/11,856	S/10,433	S/957	8.07%	S/11,974	S/10,537	S/929	7.76%
<b>TOTAL</b>	<b>S/6,983,714</b>	<b>S/6,052,636</b>	<b>S/480,278</b>	<b>6.88%</b>	<b>S/7,039,917</b>	<b>S/6,099,127</b>	<b>S/500,399</b>	<b>7.11%</b>	<b>S/7,011,816</b>	<b>S/6,075,881</b>	<b>S/481,814</b>	<b>6.87%</b>

## Anexos 3: Inventario vs Sobre stock

Línea	Octubre			Noviembre			Diciembre		
	Inventario	Sobre stock	%	Inventario	Sobre stock	%	Inventario	Sobre stock	%
P&G	S/1,650,525	S/45,410	2.75%	S/1,682,889	S/41,391	2.46%	S/1,666,707	S/42,134	2.53%
Nestlé	S/1,503,465	S/10,996	0.73%	S/1,547,685	S/10,136	0.65%	S/1,525,575	S/9,710	0.64%
Panam	S/901,526	S/1,692	0.19%	S/883,849	S/910	0.10%	S/892,687	S/782	0.09%
Laive	S/652,089	S/0	0.00%	S/639,303	S/0	0.00%	S/645,696	S/0	0.00%
Clorox	S/280,006	S/9,487	3.39%	S/288,241	S/8,730	3.03%	S/284,123	S/8,524	3.00%
Molitalia	S/210,776	S/12,455	5.91%	S/214,016	S/14,525	6.79%	S/212,396	S/15,086	7.10%
Global Alimentos	S/173,343	S/2,127	1.23%	S/171,643	S/1,857	1.08%	S/172,493	S/4,523	2.62%
Sancela/Corpora	S/103,846	S/1,365	1.31%	S/101,809	S/1,114	1.09%	S/102,827	S/1,097	1.07%
Kraft Foods	S/95,606	S/0	0.00%	S/93,731	S/0	0.00%	S/94,669	S/0	0.00%
Yichang	S/62,685	S/616	0.98%	S/61,456	S/0	0.00%	S/62,070	S/395	0.64%
Johnson & Johnson	S/55,820	S/4,804	8.61%	S/56,722	S/3,725	6.57%	S/56,271	S/3,050	5.42%
Cartavio	S/54,675	S/18,065	33.04%	S/53,603	S/20,164	37.62%	S/54,139	S/18,806	34.74%
Anis Najar	S/48,671	S/2,300	4.72%	S/47,716	S/2,433	5.10%	S/48,193	S/2,738	5.68%
Santiago Queirolo	S/40,461	S/1,608	3.97%	S/39,668	S/1,589	4.00%	S/40,064	S/1,728	4.31%
3M PERU	S/35,788	S/1,972	5.51%	S/35,086	S/1,830	5.21%	S/35,437	S/1,946	5.49%
Philips	S/34,646	S/0	0.00%	S/33,967	S/338	0.99%	S/34,307	S/432	1.26%
SCJ	S/30,468	S/6,561	21.53%	S/31,820	S/6,011	18.89%	S/31,144	S/6,429	20.64%
Medifarma	S/27,430	S/1,966	7.17%	S/26,892	S/1,507	5.60%	S/27,161	S/1,600	5.89%
ADM SAO	S/24,054	S/0	0.00%	S/23,582	S/0	0.00%	S/23,818	S/0	0.00%
Panasonic	S/22,724	S/394	1.74%	S/22,278	S/0	0.00%	S/22,501	S/0	0.00%
FOPESA	S/17,981	S/964	5.36%	S/17,629	S/1,097	6.23%	S/17,805	S/1,667	9.37%
Lybbys	S/15,413	S/0	0.00%	S/15,110	S/0	0.00%	S/15,262	S/0	0.00%
Teva Peru	S/10,642	S/0	0.00%	S/10,433	S/0	0.00%	S/10,537	S/0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>S/6,052,636</b>	<b>S/122,780</b>	<b>2.03%</b>	<b>S/6,099,127</b>	<b>S/117,358</b>	<b>1.92%</b>	<b>S/6,075,881</b>	<b>S/120,650</b>	<b>1.99%</b>

**Anexos 4: Cuestionario de Funciones**

<b>Cuestionario de identificación de funciones</b>	
<b>1. Identificación del cargo</b>	
<b>Área</b>	
<b>Cargo</b>	
<b>Jefe inmediato superior</b>	
<b>N° de personas a cargo</b>	
<b>2. Responsabilidad del puesto</b>	
<b>a. Tareas habituales diarias</b>	
<b>Acción ¿Qué hace?</b>	<b>Procedimiento ¿Cómo lo hace?</b>
<b>b. Tareas periódicas (semanal o mensual)</b>	
<b>Acción ¿Qué hace?</b>	<b>Procedimiento ¿Cómo lo hace?</b>
<b>c. Tareas eventuales (rara vez)</b>	
<b>Acción ¿Qué hace?</b>	<b>Procedimiento ¿Cómo lo hace?</b>

## Anexos 5: Nuevo formato mermas y próximos vencimientos

CODIG	DESCRIPCION	LINEA	UNI	PX	STOCK UNIDAD	STOCK CAJA	FECHA DE VENCIMIENTO	COSTO UNITAR	COSTO TOTAL	MO TIVO	OBSERVACIONE	Fecha de infor	Responsab	Status
12100525	ACE ACCION INSTANT ANEA 150g (80293262)	P&G	PZA x60	60	344	5.73		1.17	\$402.48	Mercaderia proxima a Vencer		31/01/2019		Realizado
12100517	ACE ACCION INSTANT ANEA 350g (80293263)	P&G	PZA x30	30	102	3.40		2.46	\$250.92	Dañado 2: Disponible Venta		31/03/2019		En proceso
12100523	ACE ACCION INSTANT ANEA 500g (80293264)	P&G	PZA x24	24	215	8.96		3.28	\$705.20	Dañado 1: Merma		28/02/2019		Realizado
12100054	ACE ACCION INSTANT ANEA 800g (80293265)	P&G	PZA x15	15	84	5.60		5.41	\$454.44	Error administrativo 2: Ajuste de Auditoria		31/03/2019		En proceso
12130209	ACE AROMA LIMON 500gr (80330032)	P&G	PZA x24	24	185	7.71		3.28	\$606.80	Dañado 4: Manipuleo Reparto		31/03/2019		Realizado
12110130	ACE AROMA LIMON 800g (80319907)	P&G	PZA x15	15	56	3.73		5.41	\$302.96	Mercaderia proxima a Vencer		28/02/2019		En proceso
12100185	ACE REGULAR 120g (80317024)	P&G	PZA x60	60	325	5.42		0.73	\$237.25	Error administrativo 2: Ajuste de Auditoria		28/02/2019		No realizado
30100155	ACEITE IDEAL CLASICO 1LT	ADM SAO	PZA x12	12	4	0.33		5.2	\$20.80	Robo no detectado		31/01/2019		En proceso
30100100	ACEITE SAO 1LT	ADM SAO	PZA x12	12	12	1.00		5.1	\$61.20	Dañado 2: Disponible Venta	Raspado	28/02/2019		No realizado
30100115	ACEITE SAO 3LT	ADM SAO	PZA	1	10	10.00		14.93	\$149.30	Mercaderia proxima a Vencer		28/02/2019		Realizado
30100105	ACEITE SAO 500ml	ADM SAO	PZA x24	24	2	0.08		2.82	\$5.64	Dañado 2: Disponible Venta	Raspado	28/02/2019		No realizado
30100120	ACEITE SAO 1LT	ADM SAO	PZA	1	4	4.00		25.71	\$102.84	Dañado 2: Disponible Venta	Raspado	28/02/2019		En proceso
12140742	ACONCAGUA DURAZNO EN MITADES A/F 822g (014220)	Yichang	PZA x12	12	15	1.25		6	\$90.00	Dañado 2: Disponible Venta		31/03/2019		Realizado
12110190	ALWAYS DISPENSADOR PROTECCION TOTAL SUAVE x 28 (80293266)	P&G	PAQ x6	6	6	1.00		8.98	\$53.88	Dañado 1: Merma		28/02/2019		Realizado
53100141	ANIS NAJAR SECO ETIQUETA VERDE 125ML (PXU-24)	Anis Najar	PZA x24	24	2	0.08		6.68	\$13.36	Robo no detectado	Error de picking	28/02/2019		Realizado
53100120	ANIS NAJAR SECO ETIQUETA VERDE 500ML	Anis Najar	PZA x12	12	1	0.08		17.84	\$17.84	Dañado 1: Merma		31/03/2019		Realizado
12110200	ARIEL LIQUIDO CONCENTRADO BOLSA 400ml (80318286)	P&G	PZA x9	9	42	4.67		5.89	\$247.38	Mercaderia proxima a Vencer		31/03/2019		No realizado
12100363	ARIEL LIQUIDO CONCENTRADO SACHET 40ml x 18 (803014)	P&G	TIR x4	4	16	4.00		12.93	\$206.88	Error administrativo 2: Ajuste de Auditoria		28/02/2019		En proceso
12100042	ARIEL PODER REGULAR 800g(80293424)	P&G	PZA x15	15	1	0.07		6.31	\$6.31	Robo no detectado		31/01/2019		Realizado
12100944	ARIEL REGULAR 150g (80288516)	P&G	PZA x60	60	375	6.25		1.5	\$562.50	Mercaderia Vencida		28/02/2019		Realizado
12100471	ARIEL REGULAR 2000g (80293426)	P&G	PZA x7	7	43	6.14		17.36	\$746.48	Mercaderia Vencida		31/03/2019		No realizado
12100941	ARIEL REGULAR 500g (80288514)	P&G	PZA x24	24	4	0.17		4.15	\$16.60	Robo detectado		31/03/2019		No realizado
12100060	ARIEL ULTRABLANQUEADOR 800g (80312422)	P&G	PZA x14	14	16	1.14		6.31	\$100.96	Error administrativo 1: Mercaderia no existe fisicamente		31/01/2019		Realizado
30170131	ATRAPASALSA FIDEL MOLITALIA 500g (0800211)	Molitalia	PZA x20	20	80	4.00		1.83	\$146.40	Mercaderia proxima a Vencer		28/02/2019		No realizado
30170445	AVENA TRES OSITOS ECONOMICA 150g (0800054)	Molitalia	PZA x24	24	4	0.17		0.69	\$2.76	Robo detectado		28/02/2019		Realizado
12110197	AYUDIN LIMON BUNDLE 550g x 2 (80323475)	P&G	PAQ x6	6	6	1.00		6.27	\$37.62	Mercaderia proxima a Vencer		28/02/2019		No realizado
12100725	AYUDIN LIMON LAVAVAJILLA 170g (80289443)	P&G	PZA x24	24	18	0.75		1.19	\$21.42	Dañado 1: Merma		31/01/2019		Realizado
12110192	AYUDIN LIMON LAVAVAJILLA 1Kg (80324141)	P&G	PZA x12	12	6	0.50		5.17	\$31.02	Dañado 4: Manipuleo Reparto		31/01/2019		Realizado
12110196	AYUDIN LIMON LAVAVAJILLA 300g (80321667)	P&G	PZA x24	24	6	0.25		1.91	\$11.46	Error administrativo 2: Ajuste de Auditoria		28/02/2019		En proceso
12110144	AYUDIN LIMON LAVAVAJILLA 800g (80319324)	P&G	PZA x12	12	6	0.50		3.81	\$22.86	Error administrativo 2: Ajuste de Auditoria		31/01/2019		Realizado
12100468	AYUDIN LIQUIDO LIMON 2600ml (80275157)	P&G	PZA x6	6	5	0.83		24.34	\$121.70	Mercaderia proxima a Vencer		31/03/2019		Realizado
12100499	AYUDIN LIQUIDO LIMON 750ml (80674859)	P&G	PZA x12	12	4	0.33		8.02	\$32.08	Robo detectado		31/03/2019		Realizado
12110224	AYUDIN LIQUIDO LIMON 900ml (80668091)	P&G	PZA x12	12	5	0.42		9.07	\$45.35	Robo no detectado		31/01/2019		En proceso
12110030	AYUDIN LIQUIDO LIMON LAVAVAJILLA 300ml (8064)	P&G	PZA x21	21	6	0.29		2.98	\$17.88	Mercaderia Vencida		31/01/2019		Realizado
30170120	CABELLO DE ANGEL 24 MOLITALIA 250G (2008)	Molitalia	PZA x40	40	3	0.08		0.92	\$2.76	Robo detectado		28/02/2019		No realizado
30170100	CANUTO CHICO 65 MOLITALIA 250G (2011)	Molitalia	PZA x40	40	3	0.08		0.91	\$2.73	Dañado 3: Manipuleo Almacen		31/03/2019		En proceso
30180106	CARAMELO FULL X 24 (540G) (802603)	Molitalia	BOL x6	6	6	1.00		9.15	\$54.90	Dañado 2: Disponible Venta		31/03/2019		No realizado
30180102	CARAMELO MIX SODA 234g (802762)	Molitalia	BOL x35	35	1	0.03		2.49	\$2.49	Reconocimiento Proveedor		31/01/2019		Realizado
30180112	CARAMELO RUEDITA A LIMON X 100 (350G) (802853)	Molitalia	BOL x25	25	4	0.16		2.63	\$10.52	Dañado 3: Manipuleo Almacen		28/02/2019		Realizado
34100199	CEREAL ANGEL BARRA ZUCK 132g (501502)	Global Alimentos	DIS x16	16	10	0.63	21/04/2019	1.53	\$15.30	Mercaderia proxima a Vencer		31/03/2019		En proceso
34100198	CEREAL ANGEL LIFE FIBRA 22g X 12 (00292230)	Global Alimentos	TIR x15	15	35	2.33	28/04/2019	3.99	\$139.65	Mercaderia proxima a Vencer		31/01/2019		En proceso
34100197	CEREAL ANGEL LIFE MULTIGRAIN 20g X 12 (293613)	Global Alimentos	TIR x15	15	45	3.00	28/04/2019	3.99	\$179.55	Mercaderia proxima a Vencer		28/02/2019		En proceso
10180225	CEREAL CORN FLAKES 405g (12316872)	Nestlé	PZA x14	14	56	4.00		9.81	\$549.36	Dañado 1: Merma		31/01/2019		Realizado
10180174	CEREAL ESTRELLITAS 320g (12363079)	Nestlé	PZA x20	20	5	0.25		7.25	\$36.25	Robo detectado		28/02/2019		Realizado
10180165	CEREAL ESTRELLITAS 330g (12217983)	Nestlé	PZA x18	18	54	3.00		11.53	\$622.62	Dañado 1: Merma		31/03/2019		Realizado
10180164	CEREAL FITNESS 330g (1239431)	Nestlé	PZA x18	18	3	0.17		10.62	\$31.86	Dañado 4: Manipuleo Reparto		28/02/2019		En proceso
10180169	CEREAL FITNESS 630g (12309428)	Nestlé	PZA x16	16	48	3.00		15.85	\$760.80	Dañado 1: Merma		31/03/2019		Realizado
10180163	CEREAL NESQUIK 400g (12272453)	Nestlé	PZA x16	16	9	0.56		12.18	\$109.62	Robo no detectado		31/01/2019		No realizado
45100208	CHICHARRON DE PRENSA SUIZA TRADICIONAL KILO (500g)	Laive	KLG	1	4	4.00		32.47	\$129.88	Reconocimiento Proveedor		31/03/2019		En proceso
50140028	CHOCOLATE BESO DE MOZA 24g x 20 (12302494)	Nestlé	CAJ	1	1	1.00		12.68	\$12.68	Robo detectado		31/01/2019		Realizado

### Anexos 6: Tabla de calificación de merma por motivo

		TRATAMIENTO			
		Rojo	Amarillo	Verde	Negro
Concepto		Mercadería que pasa a ser merma	Mercadería que se puede vender al costo	Mercadería con foco de venta	Mercadería con algun problema
Acciones		Almacen y Auditoria	Almacen y Ventas	Ventas	Almacen y Auditoria
MOTIVO	CONOCIDA	Mercadería Vencida			
		Mercadería proxima a Vencer			
		Robo detectado			
		Reconocimiento Proveedor			
		Dañado 1: Merma			
		Dañado 2: Disponible Venta			
		Dañado3: Manipuleo Almacen			
	Dañado 4: Manipuleo Reparto				
	DESCONOCIDA	Error administrativo 1: Mercadería no existe físicamente			
		Error administrativo 2: Ajuste de Auditoria			
Robo no detectado					

## Anexos 7: Tabla de seguimiento de evaluación de almacén

<b>Enero</b>	<b>Línea visualmente ordenada</b>	<b>Correcto FIFO</b>	<b>Sin diferencias de inventarios</b>	<b>Picking sin faltante o sobrante</b>	<b>TOTAL</b>
<b>P&amp;G</b>	2	2	2	3	9
<b>Nestlé</b>	1	3	3	3	10
<b>Panam</b>	0	2	1	1	4
<b>Laive</b>	2	2	3	2	9
<b>Clorox</b>	3	2	1	2	8
<b>Molitalia</b>	3	3	2	3	11
<b>Global Alimentos</b>	0	2	1	3	6
<b>Sancela/Corpora</b>	0	2	2	0	4
<b>Kraft Foods</b>	3	0	2	3	8
<b>Yichang</b>	1	2	0	0	3
<b>Johnson &amp; Johnson</b>	2	1	1	2	6
<b>Cartavio</b>	1	1	1	0	3
<b>Anis Najjar</b>	2	1	1	3	7
<b>Santiago Queirolo</b>	0	3	0	3	6
<b>3M PERU</b>	0	3	0	0	3
<b>Philips</b>	2	2	1	2	7
<b>SCJ</b>	2	0	0	1	3
<b>Medifarma</b>	0	0	0	1	1
<b>ADM SAO</b>	0	3	3	3	9
<b>Panasonic</b>	1	3	2	2	8
<b>FOPESA</b>	3	3	0	1	7
<b>Lybbys</b>	3	3	1	1	8
<b>Teva Peru</b>	0	0	1	3	4

<b>Febrero</b>	<b>Línea visualmente ordenada</b>	<b>Correcto FIFO</b>	<b>Sin diferencias de inventarios</b>	<b>Picking sin faltante o sobrante</b>	<b>TOTAL</b>
<b>P&amp;G</b>	0	2	3	1	6
<b>Nestlé</b>	0	1	2	0	3
<b>Panam</b>	0	0	2	0	2
<b>Laive</b>	0	2	0	3	5
<b>Clorox</b>	3	1	3	1	8
<b>Molitalia</b>	2	0	2	2	6
<b>Global Alimentos</b>	1	3	1	0	5
<b>Sancela/Corpora</b>	3	2	1	1	7
<b>Kraft Foods</b>	0	2	3	0	5
<b>Yichang</b>	3	2	3	1	9
<b>Johnson &amp; Johnson</b>	1	3	1	2	7
<b>Cartavio</b>	1	3	2	2	8
<b>Anis Najjar</b>	1	0	3	3	7
<b>Santiago Queirolo</b>	0	0	1	1	2
<b>3M PERU</b>	1	0	1	2	4
<b>Philips</b>	3	1	0	1	5
<b>SCJ</b>	0	0	1	3	4
<b>Medifarma</b>	1	1	0	3	5
<b>ADM SAO</b>	0	1	0	2	3
<b>Panasonic</b>	2	0	0	1	3
<b>FOPESA</b>	1	3	2	0	6
<b>Lybbys</b>	1	2	2	1	6
<b>Teva Peru</b>	1	1	1	3	6

<b>Marzo</b>	<b>Línea visualmente ordenada</b>	<b>Correcto FIFO</b>	<b>Sin diferencias de inventarios</b>	<b>Picking sin faltante o sobrante</b>	<b>TOTAL</b>
<b>P&amp;G</b>	3	3	2	2	10
<b>Nestlé</b>	2	2	0	3	7
<b>Panam</b>	3	1	3	1	8
<b>Laive</b>	2	2	3	0	7
<b>Clorox</b>	1	2	3	1	7
<b>Molitalia</b>	0	0	3	2	5
<b>Global Alimentos</b>	3	2	3	0	8
<b>Sancela/Corpora</b>	0	2	0	1	3
<b>Kraft Foods</b>	2	1	3	1	7
<b>Yichang</b>	3	0	0	3	6
<b>Johnson &amp; Johnson</b>	2	3	3	1	9
<b>Cartavio</b>	0	2	3	3	8
<b>Anis Najjar</b>	2	2	0	3	7
<b>Santiago Queirolo</b>	0	3	1	3	7
<b>3M PERU</b>	1	0	3	0	4
<b>Philips</b>	2	1	0	3	6
<b>SCJ</b>	0	0	1	3	4
<b>Medifarma</b>	3	2	2	3	10
<b>ADM SAO</b>	2	1	1	3	7
<b>Panasonic</b>	2	2	2	0	6
<b>FOPESA</b>	3	3	1	1	8
<b>Lybbys</b>	0	0	0	2	2
<b>Teva Peru</b>	1	3	1	1	6

**Anexos 8: Tabla de evaluación de la percepción del personal operativo**

<b>N</b>	<b>Tipo</b>	<b>Percepción línea de carrera propuesta</b>	<b>Percepción nuevo plan de capacitación</b>	<b>Percepción hacia RRHH o Jefe inmediato</b>	<b>Lo mejor de la empresa</b>	<b>Lo peor de la empresa</b>
<b>A8</b>	Almacén	Estoy de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	Apoya	Ambiente de trabajo	Ambiente de trabajo
<b>A30</b>	Almacén	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Apoya	Beneficios Sociales	Ambiente de trabajo
<b>A16</b>	Almacén	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	No apoya	Beneficios Sociales	Ambiente de trabajo
<b>A19</b>	Almacén	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	No cumple lo que promete	Beneficios Sociales	Ambiente de trabajo
<b>A13</b>	Almacén	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	Apoya	Horario de trabajo	Ambiente de trabajo
<b>A4</b>	Almacén	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	No apoya	Ambiente de trabajo	Ambiente de trabajo
<b>A21</b>	Almacén	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	No apoya	Ambiente de trabajo	Ambiente de trabajo
<b>A3</b>	Almacén	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	Apoya	Beneficios Sociales	Ambiente de trabajo
<b>A9</b>	Almacén	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	No cumple lo que promete	Beneficios Sociales	Ambiente de trabajo
<b>A6</b>	Almacén	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	Apoya	Horario de trabajo	Ambiente de trabajo
<b>A11</b>	Almacén	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Cumple lo que promete	Horario de trabajo	Ambiente de trabajo
<b>A22</b>	Almacén	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	No apoya	Horario de trabajo	Horario de trabajo
<b>A5</b>	Almacén	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	No cumple lo que promete	Pago puntual	Horario de trabajo

<b>A18</b>	Almacén	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	No cumple lo que promete	Ambiente de trabajo	Oportunidad de carrera
<b>A29</b>	Almacén	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	No cumple lo que promete	Horario de trabajo	Oportunidad de carrera
<b>A12</b>	Almacén	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	No cumple lo que promete	Horario de trabajo	Oportunidad de carrera
<b>A20</b>	Almacén	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	No cumple lo que promete	Pago puntual	Oportunidad de carrera
<b>A27</b>	Almacén	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Apoya	Ambiente de trabajo	Salarios
<b>A28</b>	Almacén	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	Cumple lo que promete	Ambiente de trabajo	Oportunidad de carrera
<b>A7</b>	Almacén	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	No apoya	Ambiente de trabajo	Oportunidad de carrera
<b>A10</b>	Almacén	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	No cumple lo que promete	Ambiente de trabajo	Oportunidad de carrera
<b>A23</b>	Almacén	Estoy en desacuerdo	Estoy en desacuerdo	Apoya	Beneficios Sociales	Oportunidad de carrera
<b>A15</b>	Almacén	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	Apoya	Beneficios Sociales	Salarios
<b>A2</b>	Almacén	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	No apoya	Beneficios Sociales	Salarios
<b>A17</b>	Almacén	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Cumple lo que promete	Horario de trabajo	Salarios
<b>A25</b>	Almacén	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	No apoya	Horario de trabajo	Salarios
<b>A14</b>	Almacén	Estoy de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	No apoya	Horario de trabajo	Salarios
<b>A24</b>	Almacén	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	No cumple lo que promete	Horario de trabajo	Salarios
<b>A26</b>	Almacén	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	Cumple lo que promete	Pago puntual	Salarios
<b>A1</b>	Almacén	Estoy de acuerdo	Estoy totalmente de	No apoya	Pago puntual	Salarios

			acuerdo			
<b>R29</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	Apoya	Ambiente de trabajo	Ambiente de trabajo
<b>R25</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	No apoya	Pago puntual	Ambiente de trabajo
<b>R18</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	No cumple lo que promete	Pago puntual	Ambiente de trabajo
<b>R39</b>	Reparto	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	No cumple lo que promete	Pago puntual	Ambiente de trabajo
<b>R44</b>	Reparto	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	No cumple lo que promete	Ambiente de trabajo	Ambiente de trabajo
<b>R1</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	No cumple lo que promete	Beneficios Sociales	Ambiente de trabajo
<b>R4</b>	Reparto	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	Apoya	Horario de trabajo	Oportunidad de carrera
<b>R40</b>	Reparto	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	Cumple lo que promete	Horario de trabajo	Oportunidad de carrera
<b>R7</b>	Reparto	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	No cumple lo que promete	Pago puntual	Oportunidad de carrera
<b>R32</b>	Reparto	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	No apoya	Pago puntual	Ambiente de trabajo
<b>R8</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	No cumple lo que promete	Pago puntual	Ambiente de trabajo
<b>R34</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	No cumple lo que promete	Pago puntual	Ambiente de trabajo
<b>R30</b>	Reparto	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	No cumple lo que promete	Pago puntual	Ambiente de trabajo
<b>R50</b>	Reparto	Estoy en desacuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	No cumple lo que promete	Pago puntual	Ambiente de trabajo
<b>R58</b>	Reparto	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	Apoya	Ambiente de trabajo	Horario de trabajo

<b>R23</b>	Reparto	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Cumple lo que promete	Ambiente de trabajo	Horario de trabajo
<b>R49</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	No apoya	Ambiente de trabajo	Horario de trabajo
<b>R51</b>	Reparto	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	No apoya	Ambiente de trabajo	Horario de trabajo
<b>R59</b>	Reparto	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	Cumple lo que promete	Beneficios Sociales	Horario de trabajo
<b>R21</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	No apoya	Beneficios Sociales	Oportunidad de carrera
<b>R41</b>	Reparto	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	No cumple lo que promete	Beneficios Sociales	Oportunidad de carrera
<b>R42</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Cumple lo que promete	Horario de trabajo	Oportunidad de carrera
<b>R11</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Cumple lo que promete	Horario de trabajo	Horario de trabajo
<b>R17</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Cumple lo que promete	Horario de trabajo	Horario de trabajo
<b>R62</b>	Reparto	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	No cumple lo que promete	Pago puntual	Horario de trabajo
<b>R37</b>	Reparto	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	Cumple lo que promete	Ambiente de trabajo	Oportunidad de carrera
<b>R15</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	Cumple lo que promete	Ambiente de trabajo	Oportunidad de carrera
<b>R52</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	No apoya	Ambiente de trabajo	Oportunidad de carrera
<b>R27</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	No apoya	Ambiente de trabajo	Oportunidad de carrera
<b>R12</b>	Reparto	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	No cumple lo que promete	Pago puntual	Oportunidad de carrera
<b>R19</b>	Reparto	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	Apoya	Beneficios Sociales	Oportunidad de carrera
<b>R45</b>	Reparto	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	Apoya	Beneficios Sociales	Oportunidad de carrera
<b>R31</b>	Reparto	Estoy totalmente	Estoy totalmente de	Apoya	Beneficios Sociales	Oportunidad de carrera

		de acuerdo	acuerdo			
<b>R16</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Cumple lo que promete	Beneficios Sociales	Oportunidad de carrera
<b>R20</b>	Reparto	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	Cumple lo que promete	Beneficios Sociales	Oportunidad de carrera
<b>R13</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	No apoya	Beneficios Sociales	Oportunidad de carrera
<b>R61</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	No apoya	Beneficios Sociales	Oportunidad de carrera
<b>R56</b>	Reparto	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	Apoya	Horario de trabajo	Oportunidad de carrera
<b>R26</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Cumple lo que promete	Horario de trabajo	Oportunidad de carrera
<b>R60</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Cumple lo que promete	Horario de trabajo	Oportunidad de carrera
<b>R2</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Cumple lo que promete	Horario de trabajo	Oportunidad de carrera
<b>R57</b>	Reparto	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	No cumple lo que promete	Pago puntual	Oportunidad de carrera
<b>R10</b>	Reparto	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Apoya	Pago puntual	Oportunidad de carrera
<b>R5</b>	Reparto	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	No apoya	Pago puntual	Oportunidad de carrera
<b>R53</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	No cumple lo que promete	Pago puntual	Oportunidad de carrera
<b>R47</b>	Reparto	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	No cumple lo que promete	Pago puntual	Oportunidad de carrera
<b>R46</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Apoya	Ambiente de trabajo	Salarios
<b>R6</b>	Reparto	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	Apoya	Ambiente de trabajo	Salarios
<b>R14</b>	Reparto	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	No apoya	Ambiente de trabajo	Salarios
<b>R36</b>	Reparto	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy en desacuerdo	No apoya	Ambiente de trabajo	Salarios
<b>R38</b>	Reparto	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	No cumple lo que promete	Ambiente de trabajo	Salarios

<b>R22</b>	Reparto	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	No apoya	Beneficios Sociales	Salarios
<b>R3</b>	Reparto	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	No cumple lo que promete	Beneficios Sociales	Salarios
<b>R54</b>	Reparto	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	No apoya	Horario de trabajo	Salarios
<b>R24</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	No cumple lo que promete	Horario de trabajo	Salarios
<b>R48</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	No cumple lo que promete	Horario de trabajo	Salarios
<b>R35</b>	Reparto	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	No cumple lo que promete	Pago puntual	Salarios
<b>R43</b>	Reparto	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	Cumple lo que promete	Pago puntual	Salarios
<b>R55</b>	Reparto	Estoy totalmente de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	Cumple lo que promete	Pago puntual	Salarios
<b>R28</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	No apoya	Pago puntual	Salarios
<b>R9</b>	Reparto	Estoy en desacuerdo	Estoy de acuerdo	No apoya	Pago puntual	Salarios
<b>R33</b>	Reparto	Estoy de acuerdo	Estoy totalmente de acuerdo	No apoya	Pago puntual	Salarios