

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL**



**“IMPACTO DE UN PLAN DE MEJORA PARA LA REDUCCIÓN Y
PREVENCIÓN DE DIFERENCIAS DE INVENTARIO EN UNA
EMPRESA DEL RETAIL OPTICO DEL PERÚ”**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR
URIEL MORENO ALIAGA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima – Perú

2018

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Planteamiento del problema.....	1
1.1.1.	Descripción del problema	1
1.1.2.	Formulación del problema.....	2
1.2.	Objetivos.....	2
1.2.1.	Objetivo general.....	2
1.2.2.	Objetivos específicos	3
1.3.	Justificación	3
1.4.	Limitaciones.....	3
II.	REVISIÓN DE LITERATURA.....	5
2.1.	Antecedentes.....	5
2.2.	Marco teórico.....	6
2.2.1.	Causas de las diferencias de inventario	6
2.2.2.	Fallas de proceso.....	6
2.2.3.	Cadena de suministros en el retail	7
2.2.4.	Riesgo en la cadena de suministros: <i>El concepto hot</i>	7
2.2.5.	Hot processes – procesos críticos	9
2.2.6.	Análisis de involucrados.....	10
2.2.7.	Diagramas procesos y recolección de datos	10
2.2.8.	Analizar fallas e identificar causas	10
2.2.9.	Desarrollar soluciones	11
2.3.	Definición de términos.....	11
III.	MATERIALES Y MÉTODOS	15
3.1.	Lugar.....	15
3.2.	Tipo de estudio.....	15
3.3.	Diseño	16
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.4.1.	Análisis de Stakeholders – <i>Análisis de Involucrados</i>	16
3.4.2.	Identificación Hot Spots – <i>Puntos Críticos</i>	16
3.4.3.	Levantamiento y modelamiento de la cadena de suministros	17
3.4.4.	Identificación de Hot Processes – <i>Procesos críticos</i>	17

3.4.5. Benchmarking – <i>Evaluar comparativamente</i>	18
3.4.6. Proposición de soluciones.....	18
IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES	19
4.1. Aspectos generales de la empresa.....	19
4.2. Impacto de un plan de mejora para la reducción de diferencias de inventario.....	20
4.3. Impactos relacionados a los riesgos de la cadena de suministros.....	22
V. CONCLUSIONES	34
VI. RECOMENDACIONES	35
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
VIII. ANEXOS.....	37

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Comparativo de las diferencias de inventario a nivel internacional	1
Gráfico N° 2: Diferencias de inventario a nivel mundial	5
Gráfico N° 3: Cadena de tiendas de La Empresa a nivel Nacional	15
Gráfico N° 4: Evolución del Grupo Luxottica.....	19
Gráfico N° 5: Evolución de las diferencias de inventario en La Empresa.....	21
Gráfico N° 6: Representación de las diferencias de inventario por Familias (S/. y %).....	25
Gráfico N° 7: Representación de las diferencias de inventario – Familia Circuito.....	26
Gráfico N° 8: Representación de las diferencias de inventario - Hot Stores 2017 (S/.).....	27
Gráfico N° 9: Principales causas de las diferencias de inventario – Jul2017 (S/.).....	28
Gráfico N° 10: Principales causas de las diferencias - Hot Stores Jul17 (S/.).....	28
Gráfico N° 11: Representación de la Cadena de Suministros.....	29
Gráfico N° 12: Proceso de devolución de mercadería	30
Gráfico N° 13: Proceso de reposición de mercadería	31
Gráfico N° 14: Proceso de solicitud de mercadería entre tiendas.....	31
Gráfico N° 15: Flujo para la devolución de mermas – Centro de Distribución.....	32
Gráfico N° 16: Flujo de inventarios semanales en tiendas	33

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Procedimiento: Inventario General de Productos.....	36
Anexo 2. Procedimiento: Inventario Cíclico de Productos.....	42
Anexo 3: Procedimiento: Mapeo de Tienda.....	45
Anexo 4: Instructivo: Merma en Tienda.....	50

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo, es determinar el impacto de la aplicación de un plan de mejora a la gestión de las diferencias de inventario, en una empresa líder del retail óptico en el Perú; evaluar y presentar las acciones que permitieron disminuir la cuenta de diferencia de inventarios (Shrinkage) y prevenir los riesgos de pérdidas por fallas en los procesos, robos y fraudes diversos. La metodología mostrará mediante el análisis de involucrados y enfoque de rediseño de procesos, plantear mejoras para la reducción y control de las diferencias de inventario. Acortando los tiempos de control de los procesos, que aseguren una reacción inmediata a los factores que generan diferencias de inventario. Mediante la aplicación de procesos de control y el uso de herramientas de seguimiento, como el aplicativo de inventarios semanales, el cuál brinda información oportuna y relevante para la gestión de las diferencias de inventario. Los resultados muestran una disminución significativa de las diferencias de inventario desde la aplicación de los procedimientos de control y seguimiento mediante el aplicativo. Se ha logrado generar un ambiente de control dentro de la compañía, logrando el compromiso de todos los involucrados en la gestión de las existencias, con la prevención y disminución de las diferencias de inventario. La aplicación del plan de mejora para la reducción y prevención de diferencias de inventario generó un encogimiento en el ratio, de 1.75 por ciento en el 2013 a 0.47 por ciento en el 2016. Esto demuestra que se tiene que seguir gestionando y controlando este plan, desarrollando y mejorando el mismo, para asegurar que los factores de pérdidas del sector retail no sean un riesgo significativo para la empresa. En la actualidad, la correcta gestión de las diferencias de inventario en las empresas, representa una gran oportunidad para los profesionales de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, porque es un campo de acción para el cual están preparados y el cuál tiene mucho por desarrollar.

Palabras Claves: Prevención, gestión de inventario, control de procesos, diferencias de inventario (Shrinkage).

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Descripción del problema

Las diferencias de inventario en el retail y en otras industrias hacen referencia a todo tipo de pérdida generada por robos, fraudes o fallas en los procesos, en general. Este es un tema que desde siempre ha estado presente en la industria del comercio minorista, hecho que ha provocado que algunas empresas de este rubro convivan con el problema, considerándolo como un fenómeno completamente natural y parte del negocio. Sin embargo, dentro de la última década se han planteado metodologías para lograr una mejor gestión y control de las pérdidas y que han logrado mitigar considerablemente las diferencias, evidenciando que este es un tema netamente organizacional, que puede ser gestionado y controlado.

Existen estudios realizados por centros reconocidos mundialmente que se especializan en las pérdidas en el sector retail, que buscan identificar las principales causas del problema y analizar sus dimensiones. Algunas señalan que el retail mundial durante el 2014 y 2015 perdió más de 123 billones de dólares, cifra que representa en promedio el 1.23 por ciento de las ventas de la industria, como se muestra en el siguiente gráfico (Deyle, 2015).



Gráfico N° 1: Comparativo de las diferencias de inventario a nivel internacional

FUENTE: Fenalco. XIV Censo Nacional de Mermas y Prevención de Pérdidas (2016).

Como se muestra en el gráfico anterior, para el 2015 las diferencias de inventario representaron el 1.23 por ciento del total de las ventas del sector retail, teniendo como principales motivos lo robos internos, externos, problemas en la cadena de suministros y fraudes en general.

La empresa seleccionada para realizar el presente trabajo, corresponde a una importante compañía de la industria del retail óptico, en adelante será denominada la empresa.

La empresa no se mantiene ajena ante tal situación de diferencias de inventario, y ha visto como este problema ha ido afectando considerablemente sus cuentas los últimos años.

1.1.2. Formulación del problema

a. Problema principal

¿Cuál es el impacto de un plan de mejora para la reducción de diferencias de inventario en una empresa líder del retail óptico?

b. Problemas secundarios

- ¿Cuáles son los principales puntos críticos y causalidades en los procesos que impactan la gestión de las diferencias de inventario?
- ¿Cuál es la situación de las diferencias de inventario y sus impactos, antes de la implementación de los planes de mejora?
- ¿Cuál es la situación de las diferencias de inventario y sus impactos, después de la implementación de los planes de mejora?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar el impacto de un plan de mejora para la reducción de diferencias de inventario en una empresa líder del retail óptico.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar los principales puntos críticos y causalidades en los procesos que impactan en la gestión de las diferencias de inventario.
- Describir la situación de las diferencias de inventario y sus impactos, antes de la implementación de los planes de mejora.
- Comparar la situación de las diferencias de inventario y sus impactos, después de la implementación de los planes de mejora.

1.3. Justificación

Las razones que justifican el presente trabajo son básicamente las expuestas anteriormente en la descripción del problema, pues hasta el 2013 se observó un alto monto en el costo de las pérdidas por parte de la empresa; y a pesar de llevar un control de las pérdidas, aún los costos siguen siendo elevados a la fecha. El cual es un signo de alerta a problemas futuros. La aplicación del plan de mejora en la gestión de las diferencias de inventario generó y generará valor agregado a la gestión de existencias dentro de la empresa, teniendo como base la mejora continua de los procesos relacionados a la gestión de inventarios, y la prevención para minimizar el riesgo por robos y fraudes.

A esto se suma que el plan genera impactos positivos en la mejora de la gestión de las áreas relacionadas al manejo de las existencias.

1.4. Limitaciones

- Compartir actividades simultáneas como: El trabajo, el proceso de titulación, el ejercicio de servicios particulares y los viajes durante este periodo.

Las siguientes fueron limitaciones durante el proceso de ejecución del plan de mejora:

- La estructura de la empresa hace que muchas de las acciones del plan de mejora no se apliquen según lo programado, dado que requiere del soporte y aprobación del equipo corporativo de Chile y EEUU.

- Durante la ejecución del plan de mejora se dieron dos cambios de sistemas de información. La migración a SAP R3 en el 2013 y a SAP RP1 en el 2016, requirió la actualización, modificación y creación de nuevos procesos relacionados a la gestión del inventario.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes

The Global Retail Theft Barometer sigue siendo una de las principales investigaciones estadísticas sobre las diferencias de inventario (Shrinkage) a nivel global, que asociada con The Smart Cube, líder global en investigación y análisis personalizado de alto valor, han logrado ofrecer una visión completa de las tendencias globales de las diferencias de inventario (Shrinkage). Como resultado, las estadísticas clave aumentaron de 16 a 24 mercados geográficos y aumentaron también la representación de los principales minoristas mundiales, de 157 a 222, que proporcionaron información relevante sobre las diferencias de inventario en sus propias organizaciones. Esto se muestra en el siguiente gráfico, en el cuál se puede observar que el indicador de pérdidas de inventario para el 2013-2014 fue de 1.29 por ciento, respecto a las ventas, y también el resultado por mercados geográficos más relevantes (Babich, 2014).

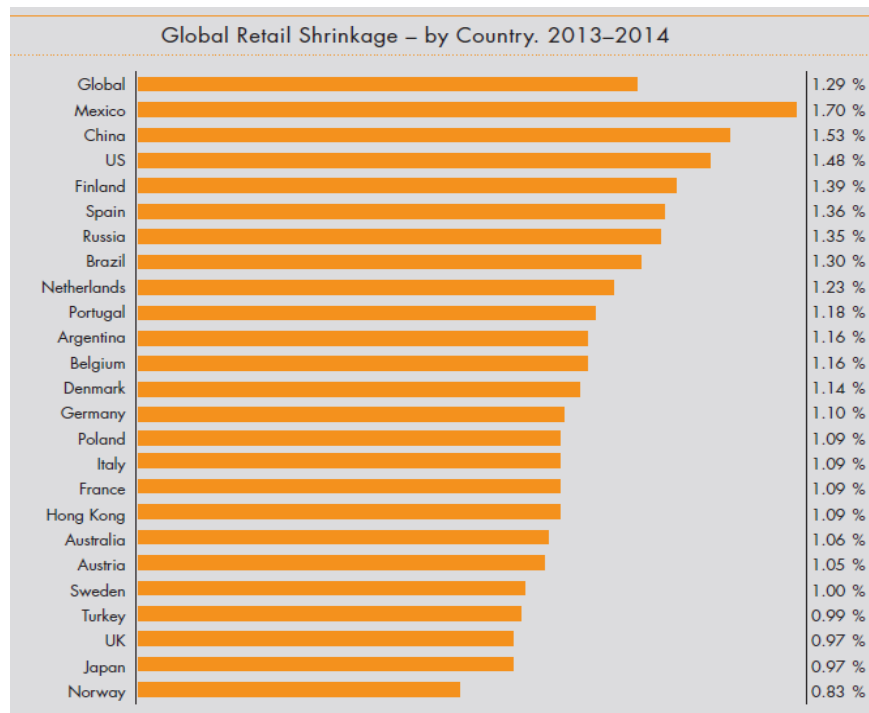


Gráfico N° 2: Diferencias de inventario a nivel mundial

FUENTE: Babich (2014). The Global Retail Theft Barometer

Los hallazgos del informe revelaron que las diferencias de inventario seguían siendo un desafío operacional significativo para el sector retail de todo el mundo, con tasas de pérdida que iban desde 0.97 por ciento de las ventas en Japón, a 1.7 por ciento en México. En el sector retail más grande del mundo, EEUU, las diferencias de inventario habían disminuido levemente de 1.5 por ciento a 1.48 por ciento del total de las ventas. Las diferencias de inventario a nivel global habían disminuido de 1.36 por ciento a 1.29 por ciento durante el 2014 (Babich, 2014); periodo en el cuál se empezó a aplicar el plan de mejora para la reducción y prevención de las diferencias de inventario, en la empresa objeto del presente trabajo, que para el cierre del 2013 presentaba un ratio de diferencia de inventario de 1.75 por ciento del total de sus ventas.

Los resultados de los estudios mostraron que la razón primaria del encogimiento de las diferencias de inventario fue el aumento en el gasto para la prevención de las pérdidas. Mostraron que el sector retail estaba mostrando más atención en la gestión y formación de empleados comprometidos con la reducción de las diferencias de inventario. Gran parte del éxito de la reducción de las pérdidas provenía también de la mayor capacidad de acceso y análisis de datos, que permitía enfocarse en los aspectos más significativos y vulnerables que generaban las diferencias de inventario, que más adelante será desarrollado como “el concepto hot”.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Causas de las diferencias de inventario

Las diferencias de inventario pueden manifestarse por diversas causas; las que por convención se dividen en cuatro categorías: robo externo, robo interno, fraudes y falla de procesos. Donde, las primeras tres son consideradas como diferencias maliciosas o intencionales, siendo muy complejo registrar específicamente cuándo o cuánto se perdió por cada categoría. Mientras que la última, fallas de proceso, son pérdidas no intencionales asociadas a procesos, prácticas o procedimientos mal ejecutados o poco efectivos (Chapman y Templar, 2004).

2.2.2. Fallas de proceso

Se refiere a todos aquellos errores cometidos involuntariamente en los procesos relacionados

al manejo del inventario. Los principales elementos que contribuyen a esta categoría son:

- Daño al stock: causado por malos métodos o prácticas de manipulación, almacenamiento y distribución de los productos.
- Errores de envío: una combinación del reparto de los productos equivocados al lugar equivocado en un momento equivocado.
- Errores de escaneo: mal escaneo al ingreso de los productos, causando errores en el inventario.
- Chequeos de inventario incorrectos: operarios contando mal en centros de distribución y bodegas de tienda.
- Reducción de precios: productos vendidos a un precio menor que el previsto.

2.2.3. Cadena de suministros en el retail

Está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de la solicitud de un cliente. Comprende el recorrido desde que el proveedor fabrica el producto hasta que el cliente final lo compra, considerando los centro de distribución del minoristas y sus tiendas, además de los transportistas que permiten la conexión entre cada uno de los puntos.

2.2.4. Riesgo en la cadena de suministros: *El concepto hot*

a. El concepto hot – Concepto de puntos críticos

La identificación de los principales puntos críticos y causalidades en los procesos que impactan la gestión de las diferencias de inventario, se inicia con la segmentación de los problemas más relevantes, el enfoque, desarrollo y gestión de los mismos. Asegurando el resultado óptimo de la gestión de las diferencias de inventario y reduciendo el riesgo de errores y pérdidas en el proceso.

El riesgo no es homogéneo ni en tiempo, espacio o locación. Este siempre tiende a concentrarse en ciertos puntos que son más vulnerables a factores externos que lo afecten. Lo mismo ocurre con las diferencias de inventario en una cadena de suministros, pues éstas se focalizan en ciertos lugares, productos o procesos que son mucho más vulnerables que otros. Así, el conocimiento de estos diferentes elementos

y la manera en que se interrelacionan es sumamente importante para abordar apropiadamente el problema de las diferencias de inventario, pues los recursos de control y mejoramiento, al ser escasos, son mucho mejor utilizados donde existe mayor fuga de valor.

En virtud de ser efectivo en la prevención de pérdidas y la protección de los activos de la organización, es necesario enfocarse en las amenazas verdaderas y no mal gastar tiempo y dinero en aquellas que no significan una pérdida considerable. Así, con el éxito en la detección del impacto de esos productos y procesos con mayor pérdida, será posible direccionar justificadamente los recursos que son escasos, para contrarrestar estas amenazas, y así disminuir las pérdidas.

Los más recientes trabajos han utilizado este concepto para entender la variedad de riesgo de robo asociado a diferentes tipos de productos “Hot Products” y a la propensión de éstos a recibir daños durante la cadena, asociados directamente a las características propias de cada SKU, Scanner Key Unit. Similarmente, hay investigaciones sobre los procesos, “Hot Processes” dentro de un negocio, que generan mayor cantidad de pérdidas. Así mismo, se trata el concepto “Hot Store”, con aquellas tiendas que concentran mayor cantidad de merma, siendo esperable que tengan mayores problemas con los productos y procesos ya descritos (Beck y Chapman, 2003).

b. Hot products – productos críticos

Intuitivamente, la mayoría de los profesionales en prevención de pérdidas entienden que existen productos mucho más vulnerables que otros a generar diferencias de inventario. Incluso de la gente que maneja la cadena de suministros, desde la producción hasta la venta, como operarios y vendedores. A estos productos más vulnerables a generar pérdida se les denomina Hot Products.

Generalmente, la mirada sobre qué productos son más susceptibles a sufrir pérdidas muy raramente derivan de un análisis de información dura. Ahora, cuando esa data está disponible y si se compara con las apreciaciones se ven relativamente cercanas,

sin embargo, nunca como para ser lo suficientemente efectivas.

- Susceptibilidad de productos al robo: Un estudio logró identificar los aspectos claves que hacen a tipos de productos particularmente mucho más susceptibles al robo que otros. Describiendo facetas de vulnerabilidad como que sea ocultable, removible, disponible, valioso, disfrutable o desechable. Lo que engloba diferentes tipos de productos que son ofrecidos por los retailers, pero que da soporte a la hipótesis de que dada las características particulares de cada producto, este puede ser más o menos vulnerable al robo (Clarke, 1999).
- Susceptibilidad de productos a fallas de proceso: Las fallas de proceso son una amplia categoría en la que convergen varias causas diferentes de diferencias de inventario. La conexión entre atributos del producto y pérdidas por fallas de proceso opera de dos formas. Hay características de los productos que propician las fallas de proceso y hay aquellas características que hacen vulnerable al producto cuando ocurren. Así, los atributos de un producto pueden aumentar la probabilidad o la severidad de la pérdida cuando una falla de proceso se presenta.

2.2.5. Hot processes – procesos críticos

Estudios de casos han identificado que el control en la cadena de suministros es más problemático en un reducido grupo de puntos específicos. Ejemplos incluyen el "picking" de ítems en un centro de distribución, la recepción de envíos en una tienda, o la exhibición de los productos en sala de venta. Estos y otros puntos problemáticos en la cadena de suministros, son los denominados Hot Processes. A través de la identificación de estas áreas problemáticas, la atención puede ser focalizada en ellas. Así, concentrándose en estos relativamente pocos puntos vulnerables, más que en los muchos triviales, se posibilita que la mayor reducción del riesgo global de la cadena de suministros sea alcanzada.

“The Shrinkage reduction Road Map” – Hoja de ruta para la reducción de las pérdidas

Es un método de abordar problemas de mermas propuesto por la ECR, Eficient Consumer Response, a cargo de la Universidad de Leicester y la Escuela de Management de la Universidad de Cranfield, llamada “The Shrinkage reduction Road Map”, cuyo objetivo principal es actuar como manual para la descripción de todas las actividades que deben ser emprendidas para el desarrollo de políticas corporativas para la reducción de pérdida de

stock en la cadena de suministro (ECR Europe, 1999).

2.2.6. Análisis de involucrados

El primer paso para actuar sobre la cadena de suministros es identificar quiénes son los actores claves dentro de sus procesos. De este modo, en primer lugar se debe conocer a los principales responsables en el manejo de los suministros durante la cadena, tal que el posterior levantamiento de proceso sea mucho más abordable. En segundo lugar, determinar el nivel de compromiso e interés que pueda tener cualquier actor que influya de una u otra forma en la cadena. Dicha información es determinante a la hora de emprender cualquier proyecto de mejora en un tema en específico, pues así será posible tener una apreciación global de las dinámicas organizacionales entre los interesados, su percepción sobre los problemas y beneficios que capturaría este cambio, y por supuesto, a la hora de plantear las soluciones, poder con mayor facilidad organizar grupos de trabajos, asignaciones de tareas, planificaciones temporales, entre otras cosas que correspondan a la ejecución de un eventual proyecto.

2.2.7. Diagramas procesos y recolección de datos

El siguiente paso, es conocer y entender todos los procesos que componen la cadena de suministro. Para ello se debe elaborar un diagrama de flujos de toda la serie de manejos que se aplican sobre los productos que se considera tienen una mayor tendencia a presentar diferencias de inventario, dependiendo de la definición de los procesos por categoría o subcategoría de productos. Con esto se persiguen dos objetivos principales. Uno, tener la capacidad de entender todo el flujo de mercadería que conlleva el negocio, buscando lograr una mirada global sobre el proceso y mirarlo como un todo. Y dos, a la vez de lo anterior, tener la posibilidad de ver con mayor detalle lo que sucede en los principales puntos de esta gran cadena. En el fondo, se busca una mirada completa sobre los flujos, desde lo más general hasta los detalles más principales.

2.2.8. Analizar fallas e identificar causas

Para que la información proporcionada por el mapeo y la cuantificación de los procesos que conforman la cadena de suministros sea útil, se debe proceder con un análisis de fallas. Con este se busca identificar todas las potenciales fallas que pudieran ocurrir en cada etapa de la cadena de suministros.

2.2.9. Desarrollar soluciones

Luego, haciendo uso de los puntos anteriormente descritos, específicamente luego de la detección y descripción de estos “Hot Spots” – *Puntos Críticos*, como nivel de prioridad en el riesgo y el análisis de causalidad, se procede al planteamiento y definición de las posibles soluciones a los problemas que puedan estar ocurriendo en estos puntos.

Para ello se procederá de dos formas, primero mediante el planteamiento de soluciones directas para aquellos problemas relativamente simple y fáciles de abordar, haciendo el uso principalmente de brainstorming - *Reuniones creativas* entre los stakeholders involucrados. Y segundo con la ejecución de un Benchmarking – *Evaluación Comparativa* sobre el mecanismo que han practicado otros comerciantes minoristas respecto al tema. Buscando compatibilizar aquellos procedimientos con las características y limitantes propias la empresa en cuestión, y por supuesto con la participación de los actores involucrados en los procesos.

2.3. Definición de términos

- a. **Control:** Es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

- b. **Inventario:** Relación ordenada de bienes y existencias de una entidad o empresa, a una fecha determinada. Contablemente es una cuenta de activo circulante que representa el valor de las mercancías existentes en un almacén. En términos generales, es la relación o lista de los bienes materiales y derechos pertenecientes a una persona o comunidad, hecha con orden y claridad. En contabilidad, el inventario es una relación detallada de las existencias materiales comprendidas en el activo, la cual debe mostrar el número de unidades en existencia, la descripción de los artículos, los precios unitarios, el importe de cada renglón, las sumas parciales por grupos y clasificaciones y el total del inventario.

- c. KPI:** Abreviatura de key performance indicator o indicador clave de desempeño, Los KPIs son métricas que se utilizan para cuantificar los resultados de una determinada acción o estrategia en función de unos objetivos predeterminados.
- d. Merma:** Se considera merma a toda constricción o disminución del inventario. Se calcula obteniendo la diferencia entre el inventario teórico (final) y el inventario real (final).
- e. Merma Conocida:** Es aquella merma operativa a la cual se le puede atribuir su causa (es plenamente identificable su origen). Un ejemplo de esto es el deterioro de mercancía, desperdicios y vencimientos.
- f. Merma Desconocida:** Es aquella merma operativa a la cual no se le puede identificar su origen, pero gracias a la experiencia de las cadenas participantes, se le atribuyen conceptualmente las siguientes causas: Robo interno, robo externo, fallas en los procesos, errores administrativos y de proveedores.
- g. Planificación:**
- Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas.
 - Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos.
 - Es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, da como resultado un curso de acción recomendado: un plan.
- h. Picking:** En el campo de la logística, picking o preparación de pedidos es el proceso de recogida de material extrayendo unidades o conjuntos empaquetados de una unidad de empaquetado superior que contiene más unidades que las extraídas. En general, el proceso en el que se recoge material abriendo una unidad de empaquetado.
- i. Prevención de Pérdidas:** Prevención de pérdidas es el conjunto de actividades que tiene como objetivo el establecimiento de políticas, procedimientos y prácticas de negocios para evitar la pérdida de inventario o el dinero en un entorno minorista.

El desarrollo de un plan de acción sobre este concepto le ayudará a reducir las oportunidades en las que pueden ocurrir pérdidas y más específicamente, para prevenirlas y no sólo ser reactivos después de que ocurran.

j. Proceso: Es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa. Es importante en este sentido hacer hincapié que los procesos son ante todo procedimientos diseñados para servicio del hombre en alguna medida, como una forma determinada de accionar.

k. Ratio: Es la razón o cociente de dos magnitudes relacionadas entre sí. Los ratios financieros o contables son los coeficientes que aportan unidades financieras de medida y comparación. A través de ellos, se establece la relación que presentan dos datos financieros y es posible analizar el estado de una organización en base de sus niveles óptimos.

l. Retail: Es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. Es el sector industrial que entrega productos al consumidor final. La razón para involucrar a mayoristas y minoristas en un mismo sector fue una consecuencia de la gran cantidad de problemas y soluciones comunes que tienen ambos sectores por la masividad y diversidad tanto de sus productos como de sus clientes.

m. Shrinkage: “Shrinkage” o “Shrink” es una medida importante, ampliamente utilizado en la contabilidad, reflejando la diferencia entre ingresos que la empresa debería haber recibido (inventario base y compras), y la cantidad realmente recibida. La diferencia de inventario se debe principalmente al robo de las tiendas; Una variedad de errores en los procesos relacionados a la cadena de suministros, errores de contabilidad, errores en la fijación de precios y en la gestión del inventario también contribuyen a

tales pérdidas.

- n. SKU:** Definición de unidad de mantenimiento de existencias (SKU). En el campo de la gestión de inventario, una unidad de mantenimiento de existencias o SKU hace referencia a un artículo específico almacenado en un determinado lugar. La SKU se considera el nivel más desagregado cuando se habla de inventario.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar

El lugar donde se lleva a cabo el presente trabajo es el espacio en el cuál se desarrolla la cadena de distribución de la empresa, básicamente en el Centro de Distribución ubicado en Surquillo y la cadena de 192 tiendas a nivel nacional.

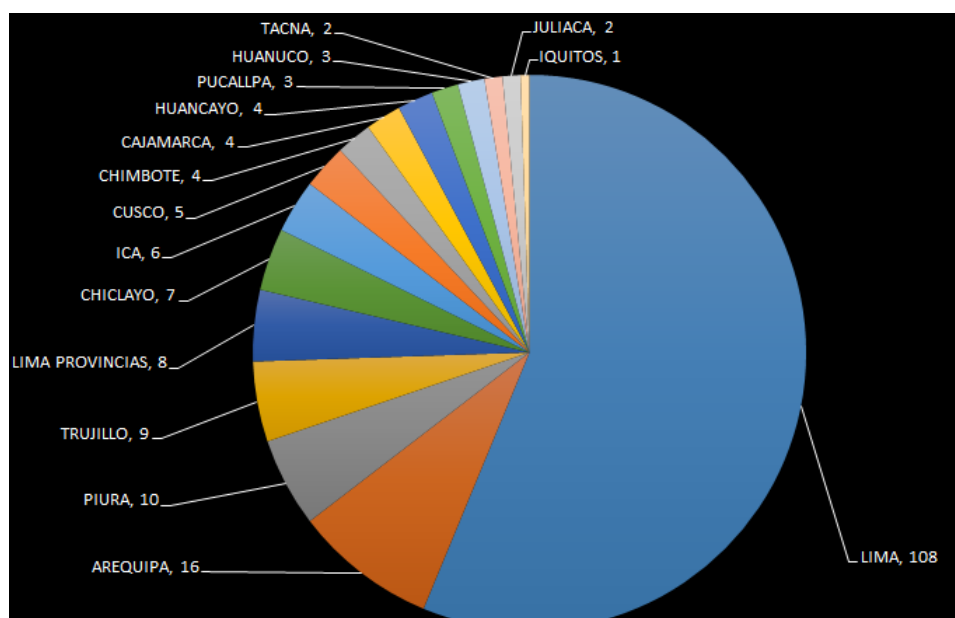


Gráfico N° 3: Cadena de tiendas de La Empresa a nivel Nacional

FUENTE: Elaboración Propia

3.2. Tipo de estudio

El tipo de estudio es Explicativo, porque pretende identificar y precisar las estrategias del plan de mejora para la reducción y prevención de las pérdidas, con la finalidad de presentar los impactos que generan las mismas en la gestión de las diferencias de inventario.

3.3. Diseño

El diseño es No experimental Longitudinal, porque se encarga de presentar los impactos del plan de mejora para la reducción y prevención de diferencias de inventario, hasta la actualidad.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Análisis de Stakeholders – *Análisis de Involucrados*

Antes de la implementación del plan de mejora para la reducción de las diferencias de inventario, las áreas involucradas con el proceso eran ajenas a los problemas que éstas generaban y a los impactos negativos que dejaban en las cuentas de la empresa. No había interacción entre las áreas y las iniciativas eran particulares e intuitivas, dependiendo de la especialidad de cada área, que tampoco eran compartidas con el resto de áreas.

A través de constantes reuniones con las áreas relacionadas a la cadena de suministro, se realizó un análisis de los involucrados dentro de la cadena de suministros. Determinando, funciones e influencia de estos participantes en ella.

Esto se hizo con el objetivo de conocer mejor la cadena de suministros y así determinar quiénes son los principales influyentes en ella, sean internos o externos. También sirvió para el posterior diagrama de los procesos y la estimación cualitativa de su eventual postura ante un futuro desarrollo de soluciones estratégicas, en el que muy probablemente deberán participar.

3.4.2. Identificación Hot Spots – *Puntos Críticos*

Antes de la implementación del plan de mejora para la reducción de las diferencias de inventario, los esfuerzos por mejorar los procesos más relevantes que afectaban la cadena de suministro eran individuales y aislados, no eran difundidos y no tenían continuidad en el seguimiento.

Se identificaron los hot products y las hot stores, que son aquellos productos y tiendas que concentran mayor cantidad de diferencias de inventario. Para ello se levantó y se sigue

levantando información de los inventarios generales, cíclicos y semanales pasados, extraídos desde las hojas de trabajo de los mismos, y del aplicativo del inventario semanal de productos, con el fin de analizar la evolución que han presentado estos hot spots y los niveles que alcanzaron en los últimos inventarios. El análisis es complementado con los niveles de venta que registran estos productos y tiendas, para cuantificar de mejor forma sus riesgos asociados, dejando de lado la variable “crecimiento de la empresa”, que naturalmente implica un aumento en este tipo de pérdidas.

Las tiendas son analizadas dentro de la zona a la que pertenecen y como unidad de negocio individual. Por su parte los hot products son analizados por categorías según correspondan los procesos asociados a ellos, pues estos últimos pueden diferenciarse a nivel de categoría o subcategoría (familia y marca).

3.4.3. Levantamiento y modelamiento de la cadena de suministros

El modelamiento de la cadena de suministro, que dadas las características y dimensiones de la empresa, en general, está muy estandarizada a lo que habitualmente usan los grandes retailers internacionales, por cuanto desde la literatura se logra un acercamiento global al modelo. Sin embargo, en la empresa existen diversos matices que acomodan estos procesos a los requerimientos del mercado nacional, por lo que también se trabajó mediante reuniones con los líderes logísticos y comerciales logrando así un mayor acercamiento a la realidad propia de la empresa.

3.4.4. Identificación de Hot Processes – *Procesos críticos*

Se trabajó y se sigue trabajando en la identificación de los procesos con mayor riesgo dentro de la cadena de suministros, focalizando la atención especialmente en los hot spots (*puntos críticos*) encontrados: productos y tiendas con mayor pérdida.

Inicialmente las áreas involucradas con el control de las existencias muestran los procesos que consideran riesgosos, para luego continuar con la identificación de los más significativos, indicando sus riesgos asociados y sus posibles consecuencias.

3.4.5. Benchmarking – *Evaluar comparativamente*

Luego de encontrados estos puntos críticos de fuga de merma, tanto productos y tiendas, como aquellos procesos más riesgosos, se continua con una investigación de mercado sobre las mejores prácticas que han aplicado los retailers que presentan bajos niveles de merma. Dicha búsqueda estará orientada a políticas organizacionales y medidas de prevención que permitan plantar la base para que este problema pueda ser abordado por la empresa. Se tomó como referencia las gestiones pasadas en dos grandes retailers locales.

3.4.6. Proposición de soluciones

Estas se basan principalmente en el estudio de benchmarking, buscando establecer la relación entre las mejores prácticas encontradas con los problemas propios de la empresa. El proceso inicia con una reunión de coordinación entre las áreas involucradas en la gestión de las existencias, en la cual cada área muestra una lista de medidas y alternativas que consideran relevantes, estas deben abordar temas organizacionales y logísticos, tratando de atacar principalmente los problemas presentados en la identificación de hot spots (*puntos críticos*) y aquellos extraídos desde las reuniones clave con los líderes de la cadena de suministro. Es también de estos últimos de donde se extraen posibles mejoras, considerando su experiencia diaria con los procesos. En el mismo sentido, las recomendaciones considerarán la participación de los actores identificados en el análisis de stakeholders, identificando su influencia y participación en estas.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1. Aspectos generales de la empresa

La empresa ha cumplido 15 años liderando el mercado de servicios ópticos, con una red de 192 tiendas a nivel nacional y un total de 450 en Latinoamérica, incluyendo Chile, Perú, Colombia y Ecuador.

La empresa es parte de Luxottica Group, multinacional italiana líder en el desarrollo y distribución de las principales marcas de anteojos ópticos y de sol, con presencia en más de 136 países. El grupo Luxottica se originó en 1961, cuando Leonardo del Vecchio creó el grupo. La expansión se podrá observar en la siguiente ilustración.

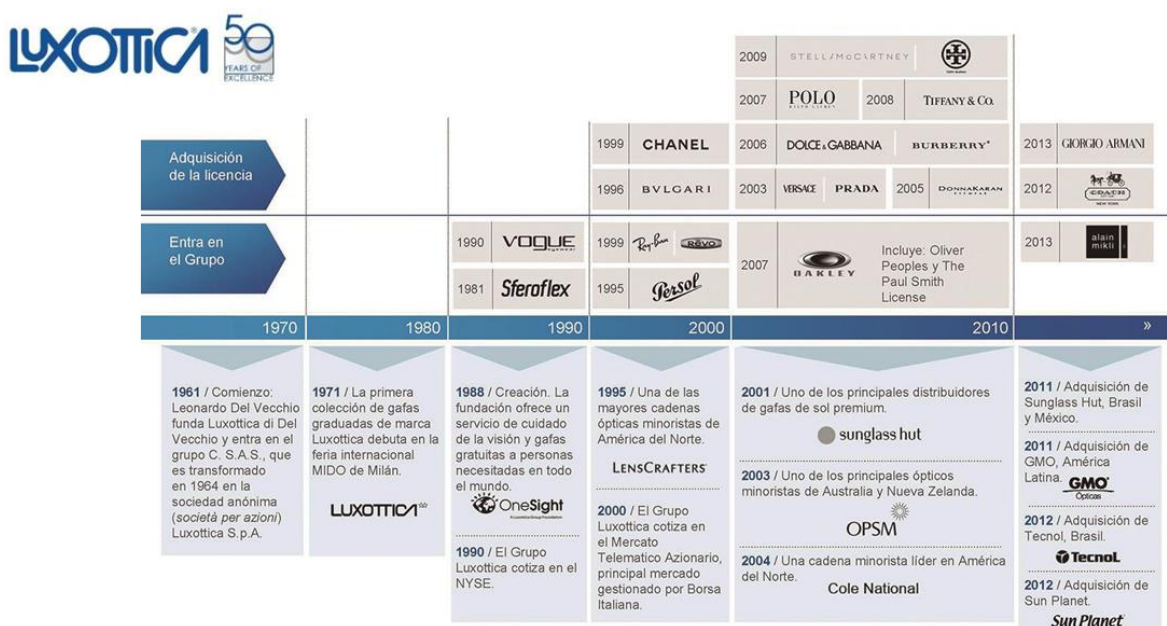


Gráfico N° 4: Evolución del Grupo Luxottica

FUENTE: Presentación de Inducción – RRHH

Misión

Ser líder y referente en el mercado óptico latinoamericano.

Visión

Trabajamos para: Asegurar que las personas vean bien, se vean bien y se sientan bien.

4.2. Impacto de un plan de mejora para la reducción de diferencias de inventario

La empresa, líder del Retail Óptico, en el 2013 presentó S/.1,844,910 de diferencias de inventario, lo que equivalió al 1,75 por ciento de sus ventas. En contraste, estudios revelan que el promedio mundial en la industria durante el 2013 fue de 1.29 por ciento (Deyle, 2015). Esto significa que si el desempeño hubiera sido como el promedio, la empresa hubiera ahorrado S/. 487,320, y considerando un mejor desempeño de 1.00 por ciento, el ahorro hubiera sido de S/.792,514. En definitiva, se estaba frente a un problema significativo que otros minoristas habían logrado controlar. La oportuna atención a este problema y la implementación de un plan de mejora obtuvo como primer efecto para el 2014 la disminución de las diferencias de inventario a S/.798,878.

El siguiente gráfico muestra la situación en la que se encontró la empresa cuando se empezó a planificar la mejora en la gestión de las diferencias de inventario (2013), periodo en el cual el ratio de diferencias de inventario era 1.75 por ciento respecto a las ventas. Se muestra también la evolución de este ratio en el tiempo, obteniendo una reducción considerable cada año, como se puede observar para el 2014 el ratio había bajado a 0.67 por ciento, y continúa encogiéndose hasta la fecha. También se puede observar el ahorro generado en el transcurso del tiempo.

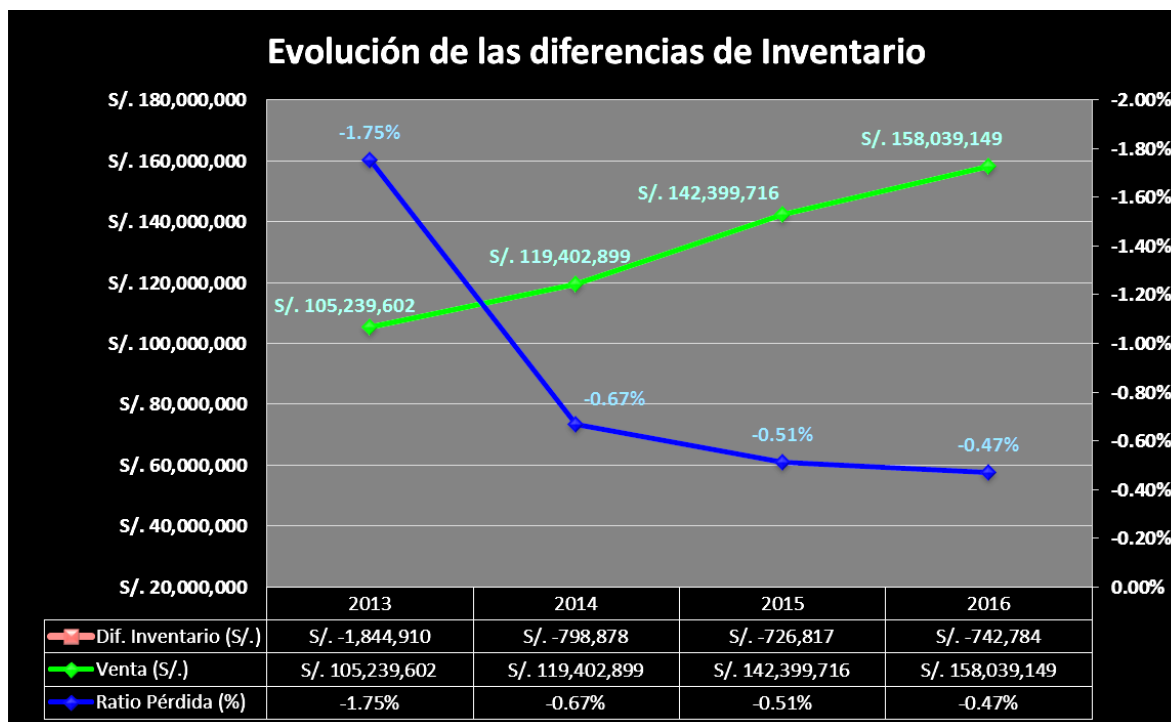


Gráfico N° 5: Evolución de las diferencias de inventario en La Empresa

FUENTE: Reporte de Gestión – Control de Inventarios

Si bien el principal objetivo del plan de mejora se puede evidenciar en el ratio de diferencias de inventario, este plan tuvo efectos positivos en la mejora de procesos, generar un ambiente de control en la empresa, compromiso de los principales involucrados con la Cadena de Suministros y de conocimiento para el resto de áreas, reducción de costos en los procesos, asegurar la calidad de la información y reducir los riesgos de pérdidas en la empresa.

Resultado de la implementación de un plan de mejora para la reducción de las diferencias de inventario fue la certificación ISO 9001:2015 por parte del centro de distribución de la empresa, con alcance en la gestión de la cadena de suministros.

La obtención de los resultados se dio por la identificación, desarrollo y gestión de los puntos críticos en la gestión de la cadena de suministro, punto que se verán a detalle en los siguientes párrafos. De esta manera se abordaron los puntos relevantes que representaban el mayor riesgo y que impactaban con mayor número a las cuentas de la empresa, se lograron gestionar y controlar. Fueron de conocimiento de toda la empresa y se implementó un comité de seguimiento hasta la fecha, en el cual semanalmente se abordan estos puntos críticos y su

correcta gestión.

4.3. Impactos relacionados a los riesgos de la cadena de suministros

Análisis de Stakeholders – *Análisis de involucrados*

Para el buen entendimiento de un proceso, es muy importante conocer quiénes participan en él. Detallando cuál es su rol y su relación con el proceso, y para fines de un rediseño, estimar de qué forma se puede verse favorecido o éste podría molestarlo.

En efecto, se realiza un análisis de todos aquellos actores que tengan relación directa con la cadena de suministros. Detallando la influencia que posee éste sobre la cadena, y una estimación cualitativa sobre su postura ante un proyecto que intente disminuir y controlar las pérdidas en los procesos.

Stakeholders

Se identifican cuatro grupos importantes de involucrados:

- Los que deciden la gestión de los productos a nivel cadena.
- Los que manipulan estos productos.
- Los que venden estos productos.
- Los que compran estos productos.

Roles e influencia de los stakeholders

Según información recabada de las constantes reuniones con los líderes de la cadena de suministro, se describen los roles que cumple cada uno de los participantes antes mencionados, y cómo se relacionan con la cadena de suministros:

Gerentes de área

Los gerentes de área que tienen influencia en las decisiones del manejo de la cadena de suministros son: El Gerente de Administración y Finanzas y el Gerente de Centro de Distribución, cuya principal función es velar por la adecuada disposición de los productos y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas referentes a la cadena de suministros. Dentro de sus funciones se encuentran: planear, definir e implementar estrategias operativas,

determinando tiempos y costos para alcanzar las metas de rentabilidad y evitar o disminuir las pérdidas en la cadena de suministros.

En efecto estas gerencias, a través de su gerente y jefes directos, son los principales actores para que el plan de mejora de la reducción y prevención de las diferencias de inventario se ejecute.

Resultado de la implementación y constante actualización del plan de mejora para la reducción y prevención de las diferencias de inventario, es el compromiso directo de las gerencias de primera línea. Formar parte del comité encargado de asegurar la correcta gestión de la cadena de suministros.

Transportistas

En prácticamente toda la cadena de suministros el transporte está a cargo de agentes externos. Estos, naturalmente, tienen la función de trasladar los productos de un lugar a otro. Tanto de las tiendas al centro de distribución, como de este a las tiendas. Así, su influencia en la cadena es que son los principales agentes de movimiento de los productos cuando deben recorrer grandes distancias, lo que en efecto les obliga a interactuar con los productos, siendo el único responsable de ellos cuando el producto está en tránsito.

Más adelante se mostrará como este agente aún forma parte de las fallas en los procesos de la cadena de suministros, y sigue representando el mayor riesgo de pérdidas.

Centro de distribución

Sus principales funciones son lograr traslados de cross docking, que es un sistema de distribución que consiste en un simple paso por el centro, siendo directamente despachada la mercadería a la tienda; ordenar envíos para repartir de acuerdo a las necesidades de cada tienda; almacenamiento de productos; enviar productos “stockeados”; entre otras. Pero prácticamente todos los productos pasan en algún momento por el centro de distribución, independiente del destino. De esa forma, su relación con la cadena de suministro es altamente estrecha, y se cumplen varios tipos de procesos dentro del centro, por cuanto tienen alta influencia en la manipulación de los productos, de tránsito o almacenados.

Tienda

Aquí se cumplen roles como el recibo de los envíos desde el centro de distribución, para luego ponerlos en sala de venta, o bien almacenarlos, sin embargo, el ideal es que la bodega de la tienda tenga la menor cantidad de productos posible. De todos modos, aquí existe una manipulación de los productos para ser escaneados, stockeados o almacenados.

También aquí actúan los vendedores, quienes interactúan con el cliente para asistirlo durante el proceso de compra. Ese proceso de venta, también es muy importante dentro de las pérdidas pues existe el riesgo de pérdidas durante el intercambio comercial.

Cliente

Es el personaje final de toda la cadena y el que finalmente adquiere el producto. Su relación con la cadena de suministros, naturalmente, es que este interactúa dentro de las tiendas con los productos, pudiendo tomar varias decisiones sobre ellos, como la principal que es comprarlo, o probárselo, o de forma maliciosa, dañarlo o robarlo. En efecto, el cliente influye en la cadena porque es quien se relaciona con el producto, pudiendo este resultar mermado por diferentes razones.

Identificación de Hot Products – *Productos Críticos*

Para determinar el nivel de profundidad de las mediciones, es preciso primero entender cómo se estructura el maestro de productos de la empresa. Así, en términos simples, la empresa distingue cuatro niveles de categorías de productos: grupo de artículo, familia, marca y SKU.

Dada la aclaración, el nivel de profundidad con el que se determinarán los hot products es hasta familia. Determinando primero cuáles son las familias que presentan mayor participación en la diferencia de inventario total de la empresa, para luego dentro de ellas identificar cuáles son las marcas que explican más dicha cantidad. Por otra parte, los responsables sobre las categorías de productos también llegan hasta el nivel familia, y en casos específicos a nivel marca, por ende, para efectos de poner en práctica los mejoramientos, los actores involucrados serán sobre dichas categorías.

Con la información levantada del registro de los años 2013, 2014 y 2015 sobre las diferencias de inventario de la empresa, se puede identificar claramente que la familia que presentó la mayor pérdida es la circuito (Lux), reconocidas comercialmente como las marcas exclusivas. Se puede observar en el siguiente gráfico que las pérdidas de las familias de marcas exclusivas representaban el 71 por ciento del total de las diferencias de inventario.

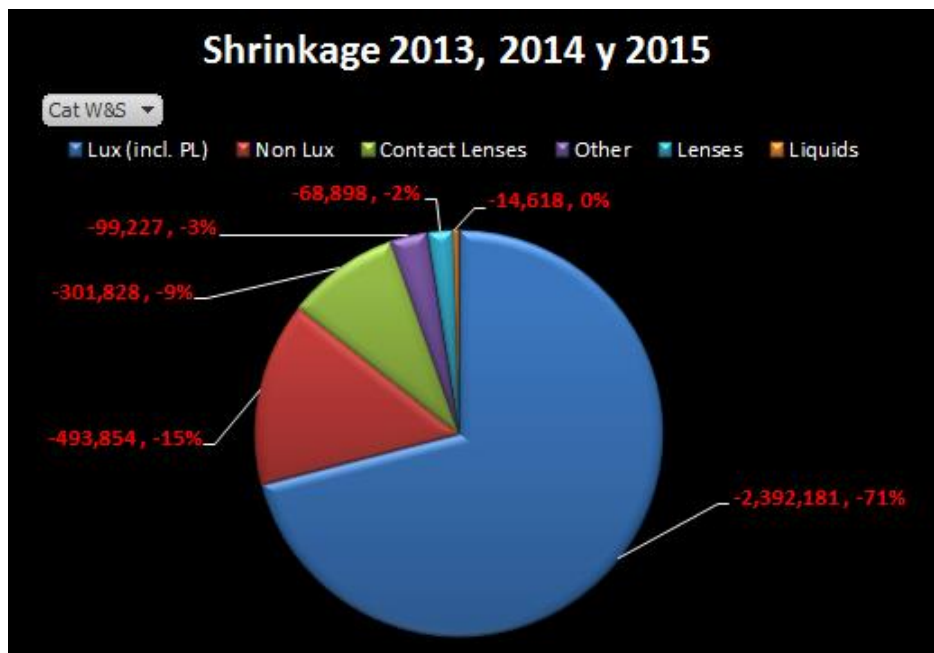


Gráfico N° 6: Representación de las diferencias de inventario por Familias (S/. y %)

FUENTE: Reporte de Gestión – Control de Inventarios

Antes de la implementación del plan de mejora las acciones apuntaban a todas las familias, todas eran importantes y al final no se lograba reducir la cuenta de diferencia de inventario de la empresa.

Se nota que, a pesar del encogimiento de las diferencias de inventario en la Familia Circuito, ésta sigue representando el mayor riesgo de pérdida. Por ello el plan se sigue mejorando con el objetivo de reducir y prevenir el impacto de las pérdidas en esta familia. Este encogimiento se puede observar en el siguiente gráfico. Se observa también que los montos siguen siendo considerables, representando una oportunidad de mejora, objeto del presente trabajo

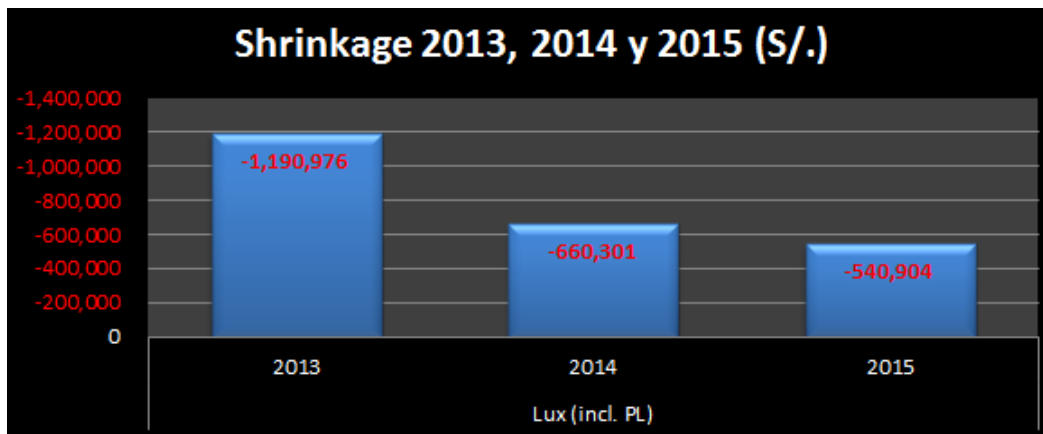


Gráfico N° 7: Representación de las diferencias de inventario – Familia Circuito

FUENTE: Reporte de Gestión – Control de Inventarios

Identificación de Hot Stores – Tiendas Críticas

Otro punto de concentración de pérdidas importante de identificar, de acuerdo al marco conceptual planteado, son las tiendas, pues son estos centro de beneficio, los que como entes con gran autonomía, finalmente hacen que el negocio funcione. Además son el único punto de registro que posee la empresa luego del centro de distribución, y antes de que el producto llegue a manos del cliente.

Tal como se presentó en los hot products, a continuación se muestra las tiendas que representan el mayor impacto y riesgo de diferencias de inventario. Para este análisis se tomará información del presente año, por ser relevante para la actualización del plan de mejora y buscando minimizar los impactos por las pérdidas que puedan generar estos hot stores en el desempeño de este año.

En el gráfico que sigue se podrá observar que solamente 26 tiendas representan el 55 por ciento de las diferencias en lo que va de año. Las mayores diferencias se presentaron en el Q1 (primer trimestre), dado que muchas de las diferencias provienen de los efectos de la migración al nuevo sistema y el periodo que no se tomó inventario general.

Antes del proceso de identificación de productos críticos, la empresa se enfocaba en todos los productos, con acciones particulares y desordenadas.

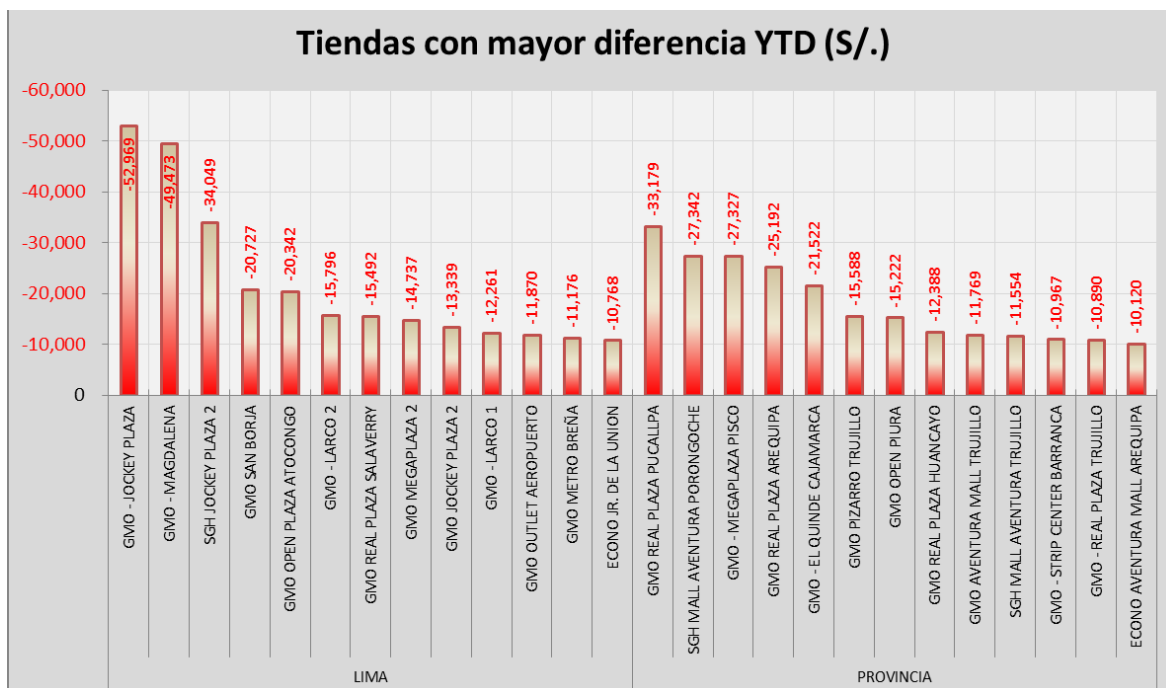


Gráfico N° 8: Representación de las diferencias de inventario - Hot Stores 2017 (S/.)

FUENTE: Reporte de Gestión – Control de Inventarios

Acortamiento

El acortamiento hace referencia a la pérdida de stock desconocida, la que se hace visible solo luego chequear en inventarios desigualdades entre lo que hay y lo que debiera haber. Dichas diferencias puede deberse a robo interno, robo externo, fraudes diversos, errores administrativos y en los procesos.

En general, la empresa ha presentado un control bastante adecuado, pues desde hace tres años el indicador de diferencias de inventario ha rondado el 0.5 por ciento sin mayores variaciones entre un año y otro, a excepción del 2013 que se empezó a controlar este indicador; sin embargo, y tal como será demostrado a continuación, hay hot stores que hacen que dicho indicador no pueda disminuir. A continuación, se presenta el acortamiento registrado durante el mes de Julio 2017. En el gráfico que sigue se puede observar que las fallas en los procesos (tránsito y error de inventario) siguen siendo las principales causas de las diferencias de inventario, seguidos por el hurto externo, que es una variable difícil de manejar y controlar.

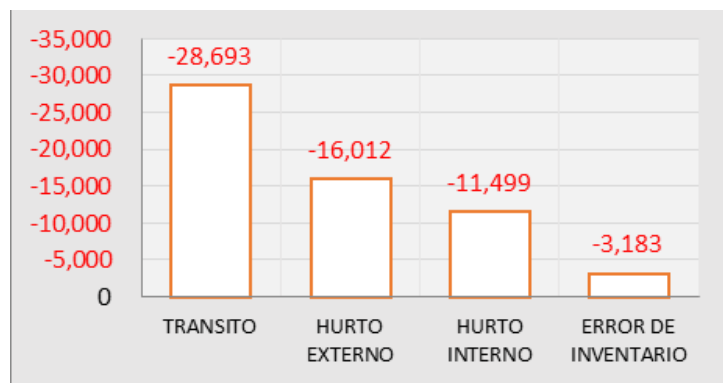


Gráfico N° 9: Principales causas de las diferencias de inventario – Jul2017 (S/.)

FUENTE: Reporte de Gestión – Control de Inventarios

El siguiente gráfico muestra el acortamiento referente a tiendas. Podemos observar las tiendas críticas con sus respectivos motivos de diferencias de inventario, esto ayuda a enfocarse en estos motivos relevantes y asegurar el encogimiento de las pérdidas por estos motivos.

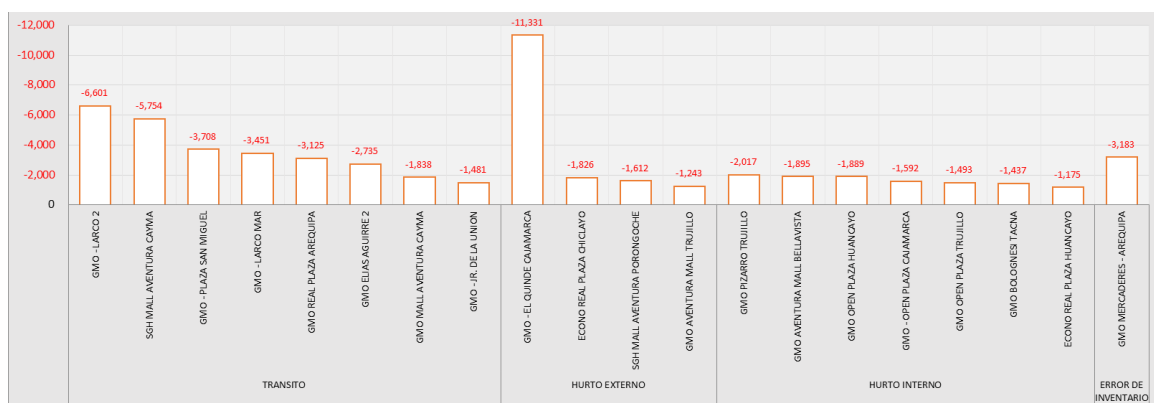


Gráfico N° 10: Principales causas de las diferencias - Hot Stores Jul17 (S/.)

FUENTE: Reporte de Gestión – Control de Inventarios

Levantamiento y modelamiento de la cadena de suministros

Durante los primeros años de la implementación del plan de mejora, los procesos relacionados a la cadena de suministros eran propios de cada área o simplemente inexistentes, sin entender que estos están estrechamente relacionados con todas las áreas involucradas en el desarrollo de la cadena de suministro.

Se trabajó en el modelamiento y desarrollo de los procesos de la cadena de suministro, según el esquema que se presenta a continuación. El gráfico que sigue muestra todos los movimientos de mercadería permitidos en la empresa, que están documentados y publicados.



Gráfico N° 11: Representación de la Cadena de Suministros

FUENTE: Elaboración Propia

Identificación de Hot Processes – *Procesos Críticos*

Con la identificación de estos hot processes se pretende establecer cuáles son los procesos dentro de la cadena de suministro que presentan una mayor probabilidad de ser responsables de las diferencias de inventario, la cual puede manifestarse directamente en el mismo proceso o en uno posterior. También se puede determinar que procesos pueden alertar y prevenir las posibles pérdidas y tomar acción de los mismos.

Describiremos el proceso que genera mayor impacto en las diferencias de inventario. Como pudimos observar en el acortamiento de los Hot Products, la principal causa de las pérdidas se da por los tránsitos (devoluciones) de tienda a CD, discrepancias que por falta de control al final impactan la cuenta de diferencias de inventario de la empresa.

El siguiente gráfico representa el proceso crítico que genera mayores diferencias de inventario, al cual se le puso mucho foco desde la formalización de los procedimientos y seguimiento mediante indicadores propios del área logística.

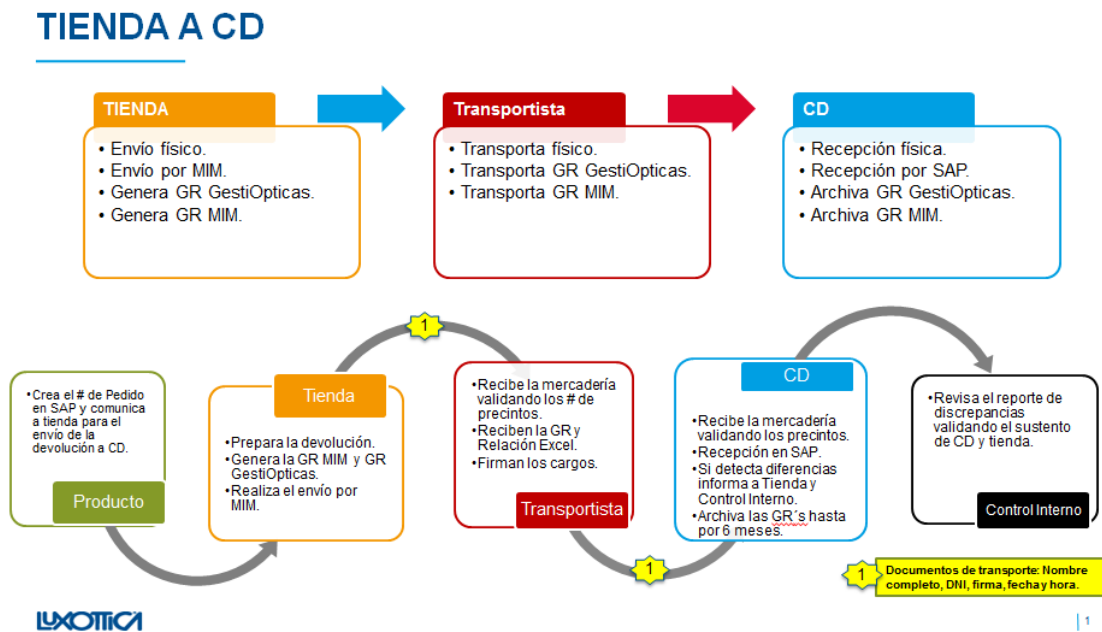


Gráfico N° 12: Proceso de devolución de mercadería

FUENTE: Elaboración Propia

Se trabajó en todos los procesos relacionados a la Cadena de Suministros, y en coordinación con los líderes de todas las áreas se elaboraron políticas y procedimientos estándares que fueron aprobados y comunicados a toda La Empresa.

Como vimos anteriormente, el principal motivo de las diferencias de inventario que enfrentó y enfrenta actualmente La Empresa son los tránsitos entre CD y Tienda. Mediante los siguientes gráficos describimos procesos adicionales que impactan en las diferencias de inventario. Cada sub-proceso de los siguientes flujos tiene un documento aprobado e informado a los principales involucrados de la cadena de suministros.

Los siguientes gráficos y flujos son productos del trabajo de identificación de los procesos críticos, que fueron trabajados con los involucrados en la gestión de las existencias.

CD A TIENDA

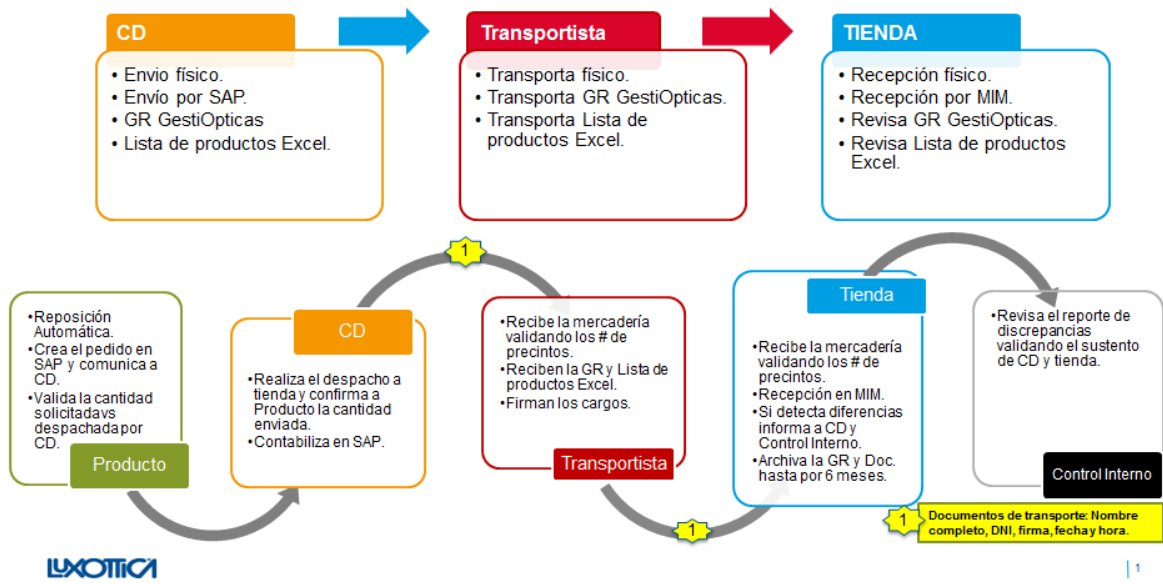


Gráfico N° 13: Proceso de reposición de mercadería

FUENTE: Elaboración Propia

TIENDA A TIENDA VÍA CD

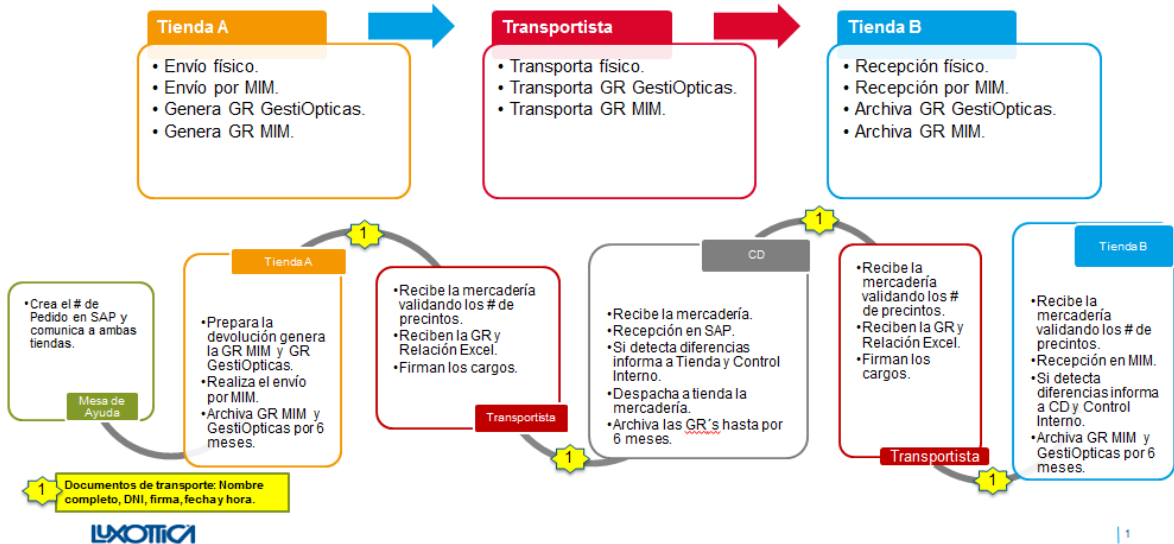


Gráfico N° 14: Proceso de solicitud de mercadería entre tiendas

FUENTE: Elaboración Propia

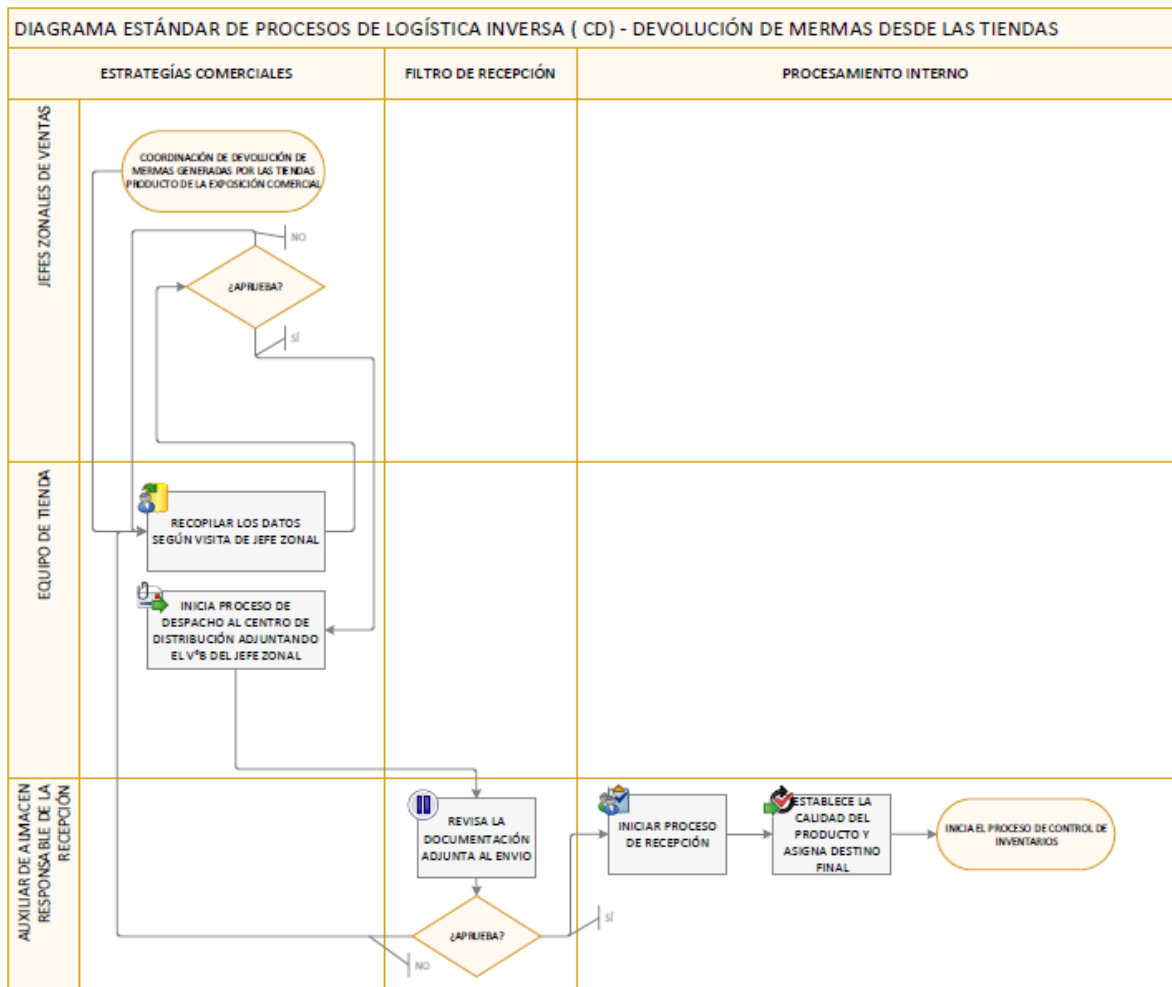


Gráfico N° 15: Flujo para la devolución de mermas – Centro de Distribución

FUENTE: Control de Inventarios – Centro de Distribución

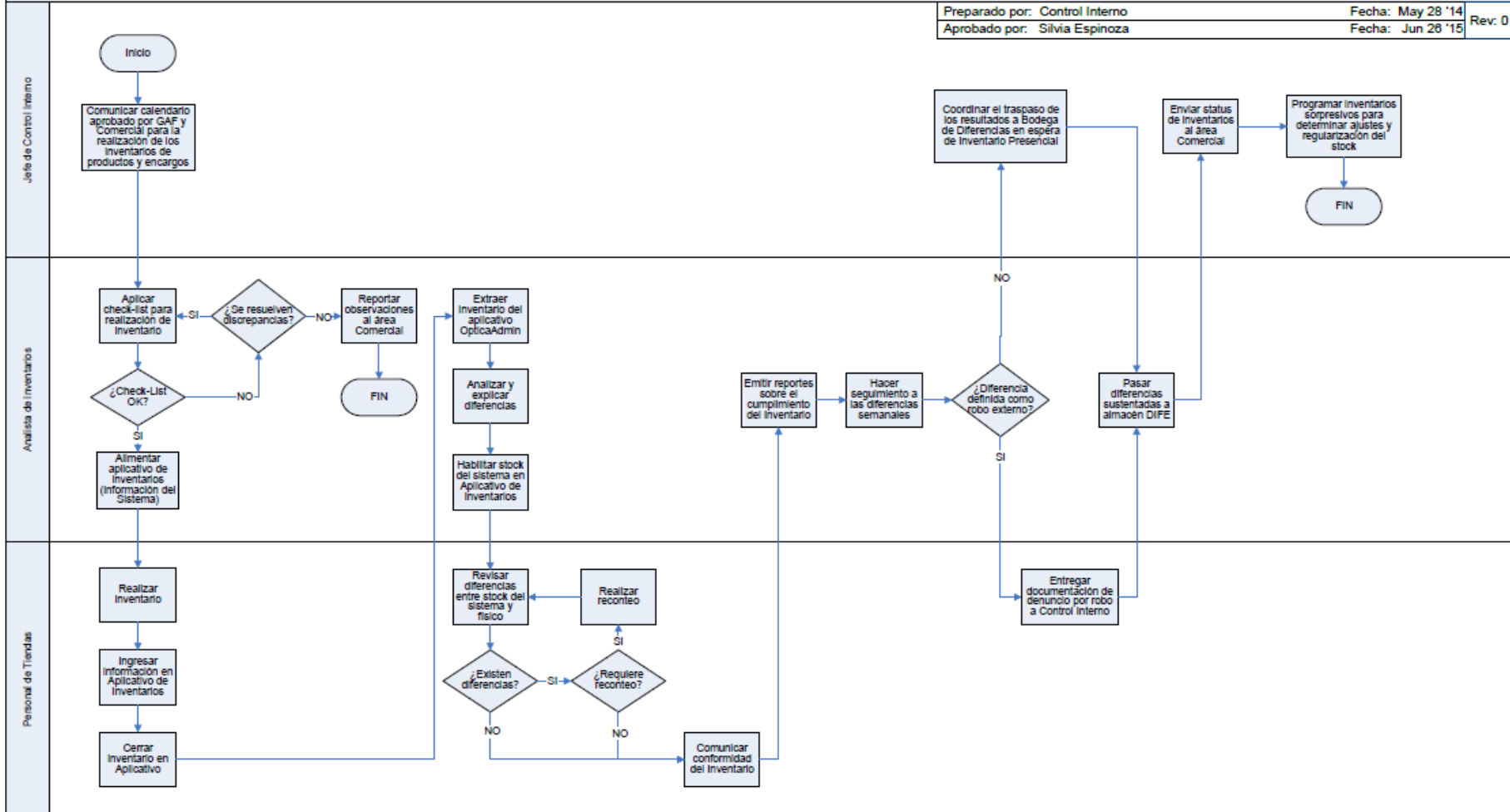


Gráfico N° 16: Flujo de inventarios semanales en tiendas

FUENTE: Flujo de Gestión – Control de Inventarios

V. CONCLUSIONES

Conclusión general

Se ha logrado determinar que la correcta aplicación del plan de mejora, ha impactado positivamente en los resultados de la Compañía, consiguiendo una disminución constante de las diferencias de inventario desde el 2014. Generando ahorro para la empresa y una cultura de prevención de las pérdidas.

Este impacto positivo se refleja en la Cuenta de Waste and Shrinkage, significando un ahorro en los gastos de la compañía, por ende en el estado de resultados.

Conclusiones específicas

- Se identificaron los principales procesos que afectaban el inventario y se generaron procedimientos distribuidos a toda la cadena (mediante “el concepto hot”). Generando de esta manera un ambiente de control y compromiso de la compañía. Estos procedimientos se aplican y se controlan en toda la cadena de suministros, teniendo como áreas principales control interno (auditoría de tiendas e inventario), centro de distribución y operaciones comerciales.
- Se mostró la situación de la empresa antes de implementar un plan de gestión de las diferencias de inventario, se describieron los motivos que generaban mayor impacto en las pérdidas, y como este desorden afectaba el flujo correcto de la Cadena de Suministros. Esta situación se reflejaba en las cuentas de la Compañía y en el desorden de las principales áreas antes mencionadas.
- Se mostraron los beneficios obtenidos luego de la aplicación del plan de mejora, que inclusive en la actualidad tiene actualizaciones y mejoras, por los constantes cambios en el sector y la adquisición de nuevas herramientas para la gestión de la Cadena de Suministros.

Los beneficios se muestran en el estado de resultados de la Compañía y en las políticas y procedimientos que rigen las principales áreas relacionadas a la Cadena de Suministros.

VI. RECOMENDACIONES

- Para que abordar este tema sea algo que llegue a tener éxito y pueda sostenerse en el tiempo, es esencial que la junta directiva de La Empresa mantenga conciencia absoluta de lo que este problema significa. Que vea las dimensiones que está tomando y cómo su crecimiento se puede transformar en un inconveniente fuera de control. No debe bastar que acepten las diferencias entre el nivel de diferencias de inventario que presenta La Empresa con el promedio mundial, se debe comparar siempre con los minoristas con mejor desempeño en este tema, condición a la que es posible aspirar si se consideran las practicas realizadas por estos.
- Más allá de la existencia de una junta directiva comprometida con el problema de las diferencias de inventario y un departamento de prevención de pérdidas con mayor facultad y presupuesto, es fundamental el compromiso de toda la organización, desde los altos ejecutivos hasta los operarios, y especialmente estos últimos pues son ellos los que tienen el contacto directo con los productos, y tal como fue visto el riesgo mayor existe cuando hay manipulación humana.
- La información necesaria para comunicar el problema a toda la organización existe, solo que pocas veces se ha procurado mostrarla en La Empresa. Dicha información solo tiene un objetivo netamente contable, considerada dentro costos de explotación, teniendo casi nula relación con personal logístico directamente ubicado en el centro de distribución y en tiendas. Se debe crear mecanismos de difusión que fomenten el compromiso de toda La Empresa en esto temas.
- Cuando la conciencia de la prevención de pérdidas esté contenida en toda la organización, es preciso dar las facultades también de que las personas puedan proponer mejoras constantes. Para ello se establece un mecanismo de incentivos que permita que quienes ejecutan los procesos y vean riesgos asociados puedan proponer mejoras y logren percibir un beneficio personal si es que estas resultan. Así, se complementa la orientación diaria hacia la prevención de pérdidas y se potencia un mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Babich, G. 2014. The Global Retail Theft Barometer 2013-2014. The New Barometer. 1 ed. USA. p. 9-16.

Beck, A., Chapman, P. 2003. Hot Spots in The Supply Chain. Developing an understanding of what makes some retail stores vulnerable to shrinkage. ECR Europe. Brussels.

Centre for Retail Research. 2013-2016. The Global Retail Theft Barometer.

Chapman, P.; Templar, S. 2004. Measuring Retail Shrikage: Towards Shrinkage KPI. Bruselas. Recuperado de http://www.losspreventionmagazine.com/customers/104120817472470/filemanager/Measuring_Shrinkage_While_Paper.pdf

Clarke, R.V. 1999. Hot Products: understanding, anticipating and reducing demand for stolen goods Police Research Series. p. 112.

Deyle, E. 2015. The Global Retail Theft Barometer 2014-2015. Shrink trends and performance results. Recuperado de <http://literature.puertoricosupplier.com/079/FO78635.pdf>

ECR Europe. 1999. Shrinkage: A collaborative approach to reduce Stock Loll in The Supply Chain. University of Leicester. UK.

Fenalco. 2016. XIV Censo Nacional de Mermas y Prevención de Pérdidas. Bogotá, Colombia.

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Procedimiento: Inventario General DE Productos

ÁREA: CONTROL INTERNO
PROPIETARIO DEL PROCEDIMIENTO: CONTROL INTERNO
FECHA DE EMISIÓN: 31/08/2016
FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 10/05/2018
VERSIÓN: 4.0

OBJETIVO:

Establecer el procedimiento para la toma de inventario de productos en las tiendas comerciales de la empresa.

ALCANCE:

Este procedimiento aplica a todos los colaboradores de **GMO, ECONOPTICAS, RAY-BAN y SUNGLASS HUT** que participan en el proceso de movimientos y resguardos de los productos contenidos en la tienda.

RESPONSABILIDADES:

- **Control Interno**

Auditor Senior. Planificar y comunicar a las áreas correspondientes respecto a la fecha de los inventarios programados. Revisar el motivo de los ajustes de inventario y reportar el valorizado de la cuenta Shrink respecto al presupuesto de la empresa.

Analista de Control Interno. Realizar el ajuste de las diferencias identificadas.

Auditor de inventario. Ejecutar el inventario físico de acuerdo al cronograma de inventario. Realizar el cruce entre las unidades que conto físicamente y las que figuran en sistema. Analizar y revisar con el jefe de tienda las diferencias del resultado inicial del inventario. Determinar el motivo de las diferencias encontradas. Al finalizar el inventario, entregar el resultado del inventario al encargado de tienda y coordinar el levantamiento de las observaciones encontradas. Finalmente coordinará con el analista de control interno el ajuste las diferencias encontradas en el inventario, para luego enviar el resultado final a las áreas que corresponda.

- **Personal de Tienda**

Encargado de tienda. Preparar la mercadería para la toma del inventario programado (Anexo 1), tanto en sala de ventas como en el almacén de tienda. Levantar las observaciones realizadas por el auditor de inventario en el plazo acordado.

APROBACIÓN Y DIVULGACIÓN:

- **Aprobación:** Gerencia de Finanzas.
- **Actualización y divulgación:** Control Interno

1. DEFINICIONES

1.1 INVENTARIO DE PRODUCTOS

Es la verificación física de la cantidad de productos que se encuentran en las tiendas comerciales de la compañía. Existen 3 tipos de inventario: **Inventario General, Inventario Selectivo e Inventario Cíclico.**

a) INVENTARIO GENERAL

Es realizado por el **área de Control Interno** e incluye a toda la mercadería que se encuentran en los diferentes ambientes o almacenes de la tienda. Este inventario es programado y se realiza por lo menos 2 veces al año en el transcurso del día sin paralizar las operaciones de tienda. **Este inventario se realiza nivel de código.**

b) INVENTARIO SELECTIVO

Es realizado por el **área de Control Interno** y puede incluir a toda o una parte de la mercadería que se encuentra en los diferentes ambientes o almacenes de la tienda. Este inventario es sorpresivo y no requiere de comunicación al área comercial. **Este inventario se realiza nivel de código.**

c) INVENTARIO CÍCLICO

Es realizado por el **área Comercial** y puede incluir a toda o una parte de la mercadería que se encuentra en los diferentes ambientes o almacenes de la tienda. Este inventario es **programado por el área de Control Interno** y se realiza por lo menos **1 vez a la semana. Se puede realizar a nivel de código o de marca.**

2. PROGRAMACIÓN DEL INVENTARIO GENERAL

Paso 1 El Auditor Senior elaborará el cronograma trimestral de inventarios teniendo como premisa realizar un mínimo dos inventarios anuales por tienda. Para este cronograma considerará el resultado histórico de los inventarios generales, robos reportados y resultado histórico de los inventarios semanales.

Paso 2 El Auditor Senior informará a las áreas involucradas sobre la programación del inventario a tiendas indicando la fecha y hora, así como los puntos a evaluar en el check list para que el encargado de tienda se prepare con anticipación (**Ver Anexo 7.1**).

3. PREPARACIÓN DEL INVENTARIO GENERAL

Paso 3 En encargado de tienda procederá con la preparación para el inventario:

- a) **Puntualidad.** El encargado de tienda debe estar a la hora programada para dar inicio al inventario.
- b) **Cierre de tienda.** Un día antes del inventario programado, realizar el cierre de tienda en el aplicativo BackOffice.
- c) **Recepción de mercadería.** No tener recepción de mercadería pendiente por sistema. Estar al día en productos y encargos.
- d) **Desmedro (Mermas, garantías 100% y vencidos).** No tener desmedro mayor a 5 días de antigüedad en la tienda. El desmedro tiene que estar identificado, separado y rotulado.
- e) **Despacho de mercadería.** No tener despacho de mercadería pendiente por sistema. (Préstamo de mercadería, envíos por contingencia, otros.)
- f) **Etiquetado de la mercadería.** Mercadería debe estar etiquetada. Permitido el 1% del stock.
- g) **Mapeo de tienda.** Tener ordenado y actualizado el folder de mapeo de tienda. Archivado hasta por 8 meses. Documentos archivados por orden cronológico.
- h) **Kárdex de almacén.** Tener ordenado y actualizado el kárdex por marca. Archivado hasta por 8 meses. Documentos archivados por orden cronológico.
- i) **Inventario semanal de monturas.** Tener actualizado el folder de inventario semanal de monturas.
- j) **Inventario semanal de encargos.** Tener actualizado el folder de inventario semanal de encargos.
- k) **Entrega de encargos en el BackOffice.** No tener encargos pendientes de pasar al BackOffice.
- l) **Caja Chica.** No tener registros de gastos pendientes.
- m) **Depósito de dinero.** No tener depósitos pendientes mayor a 1 día.
- n) **Boletas y facturas manuales.** No tener boletas pendientes de anular. Revisar correlativo con el sistema.
- o) **Mercadería ordenada.** Mercadería debe estar ordenada en almacén, reserva y sala de ventas.

4. EJECUCIÓN DEL INVENTARIO GENERAL

- Paso 4** Antes de iniciar el inventario, el auditor dará las instrucciones necesarias sobre el movimiento de sala de venta y almacén con el objeto de poder efectuar la labor sin ningún tipo de complicaciones. En caso que durante el inventario se efectúen movimientos por diversos motivos (ventas, reposición, despachos o devolución de ventas) antes de proceder al ingreso o salida de un material, el encargado de tienda y/o almacenero de tienda deberá llevar un registro y comunicar al auditor para que este evalúe su inclusión en el inventario dependiendo de su ubicación.
- Paso 5** La metodología del inventario será por barrido por zonas: de izquierda a derecha, de arriba hacia abajo. Se iniciará con sala de ventas y luego el almacén de tienda.
- Paso 6** El auditor junto con el encargado de tienda establecerá el nombre de las zonas que servirán para sectorizar la mercadería a inventariar.
- Paso 7** El encargado de tienda deberá de realizar un conteo por totales de las zonas a inventariar para posteriormente sea validado por el auditor de tienda. Ejemplo: Modulo, ganchera, cajón, caja, jaba, etc.
- Paso 8** La mercadería que no cuenta con etiqueta, o esta se encuentre deteriorada e ilegible para el lector de barra, serán separados para ser inventariados al final del proceso.

5. ANÁLISIS DEL INVENTARIO GENERAL

- Paso 9** El auditor procederá a efectuar el corte documentario, procediendo a descargar la siguiente información:
- Stock teórico. Sistema SAP, transacción MB52.
 - Movimientos de inventario del periodo. Sistema SAP, transacción MB51.
 - Ventas del periodo. Aplicativo BackOffice.
 - Anulación de ventas del periodo. Aplicativo BackOffice y OpticaAdmin.
 - Entrega de encargos del periodo. Aplicativo BackOffice.
 - Costo de los materiales. Sistema SAP, transacción SQQO, tabla MBEW.
 - Estado de los encargos pendientes de entregar. Sistema SAP, transacción ZWO_STATS.
 - Estado de los encargos pendiente de entregar. Aplicativo BackOffice.
- Paso 10** El auditor procederá a realizar la validación de los movimientos de inventario realizados en los aplicativos POS (BackOffice y OpticaAdmin) y los movimientos registrados en SAP. Al realizar esta validación se identificará:
- Ventas o devolución de ventas realizados en POS que no figuran en SAP.
 - Movimientos de inventario pendientes entre el WIP1 y SALE. Estas unidades serán regularizadas en SAP antes de realizar el ajuste de inventario.
- Paso 11** Luego obtener un nuevo stock teórico "limpio" de cargas o traslados pendientes, el auditor procederá a realizar el cruce de inventario contrastándolo con el stock físico identificado.
- Paso 12** El auditor imprimirá todas las diferencias positivas y negativas para realizar un recuento junto al encargado de tienda.
- Paso 13** El auditor validará las diferencias del inventario descontando los robos reportados en el periodo.
- Paso 14** El auditor volverá a analizar las diferencias positivas y negativas para determinar los motivos de estas. Ejemplo: Robos reportados, error en recepción o despacho de mercadería, permuta de códigos, etc.

6. RESULTADO DEL INVENTARIO GENERAL

- Paso 15** Al finalizar el día del inventario, el auditor envía el informe inicial del inventario adjuntando a este informe los siguientes documentos firmados por el auditor y encargado de tienda:
- Check list.** Resultado obtenido y observaciones.
 - Inventario de productos.** Detalle del inventario: diferencias por familia, marca y código.
 - Inventario de encargos.** Detalle del inventario de encargos encontrados en tienda.
 - Arqueo de caja.** Detalle del dinero encontrado en tienda.
- Paso 16** El encargado de tienda, **en el plazo de 2 días posterior al envío del informe de inventario**, envía al auditor su descargo indicando el motivo de las diferencias de inventario (faltantes y sobrantes).

Paso 17 El auditor, en el plazo de 1 día posterior al envío de descargo del encargado de tienda, envía el informe final del inventario a las áreas correspondientes, adjuntando el informe inicial firmado por el encargado de tienda.

7. ANEXOS

CHECK LIST DE AUDITORÍA A TIENDA

Puntaje Final

--

N° Tda.	Centro	Segmento	Encargado de Tda.	Fecha Auditoría	Hora Inicio	Auditor
Tienda	Ubicación	Supervisor Zonal	Fecha Últ. Invent.	Hora Fin		

Ít	Descripción	Puntaje		Observación del auditor	Observación y/o descargo del Encargado de Tienda
1	Puntualidad. El encargado de tienda llegó a la hora programada para dar inicio al inventario. Tolerancia 15 minutos. En el caso de una auditoría sorpresiva se considerará la apertura del sistema con el horario de tienda.	5	<input type="checkbox"/>		
2	Cierre de tienda. Un día antes del inventario programado, realizar el cierre de tienda en el aplicativo BackOffice.	5	<input type="checkbox"/>		
3	Recepción de mercadería. No tener recepción de mercadería pendiente por sistema. Estar al día en productos y encargos.	10	<input type="checkbox"/>		
4	Desmedro (Mermas, garantías 100% y vencidos). No tener desmedro mayor a 5 días de antigüedad en la tienda. El desmedro tiene que estar separado y rotulado.	10	<input type="checkbox"/>		
5	Despacho de mercadería. No tener despacho de mercadería pendiente por sistema. (Préstamo de mercadería, envíos por contingencia, otros.)	10	<input type="checkbox"/>		
6	Etiquetado de la mercadería. Mercadería debe estar etiquetada. Permitido el 1% del total del stock de tienda.	5	<input type="checkbox"/>		
7	Mapeo de tienda. Tener ordenado y actualizado el folder de mapeo de tienda. Archivado hasta por 8 meses. Documentos archivados por orden cronológico.	5	<input type="checkbox"/>		
8	Kárdex por marca. Tener ordenado y actualizado el kárdex por marca. Archivado hasta por 8 meses. Documentos archivados por orden cronológico.	5	<input type="checkbox"/>		
9	Inventario semanal de monturas. Tener actualizado el folder de inventario semanal de monturas.	5	<input type="checkbox"/>		
10	Inventario semanal de encargos. Tener actualizado el folder de inventario semanal de encargos.	5	<input type="checkbox"/>		
11	Entrega de encargos en el BackOffice. No tener encargos pendientes de pasar al BackOffice.	10	<input type="checkbox"/>		
12	Caja Chica. No tener registros de gastos pendientes.	5	<input type="checkbox"/>		
13	Depósito de dinero. No tener depósitos pendientes mayor a 1 día.	5	<input type="checkbox"/>		
14	Boletas y facturas manuales. No tener boletas pendientes de anular. Revisar correlativo con el sistema.	10	<input type="checkbox"/>		
15	Mercadería ordenada. Mercadería debe estar ordenada en almacén, reserva y sala de ventas.	5	<input type="checkbox"/>		

Observaciones generales del auditor	100
-------------------------------------	-----

Control Interno y Auditoría
 Nombre: _____
 MP: _____

Encargado de Tienda
 Nombre: _____
 MP: _____

Anexo 2: Procedimiento: Inventario Cíclico de Productos

ÁREA: CONTROL INTERNO

PROPIETARIO DEL PROCEDIMIENTO: CONTROL INTERNO

FECHA DE EMISIÓN: 15/05/2015

FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 01/03/2018

VERSIÓN: 2.0

OBJETIVO:

Establecer el procedimiento para la toma de inventario cíclicos en las tiendas comerciales de la empresa.

ALCANCE:

Este procedimiento aplica a todos los colaboradores de GMO, ECONOPTICAS, RAY-BAN y SUNGLASS HUT que se desempeñan como encargados o responsables de tienda.

RESPONSABILIDADES:

- **Personal de Tienda**

Encargado de tienda. Realizar el inventario cíclico de acuerdo a la programación realizada por el área de Control Interno. Levantar las observaciones realizadas por el auditor de inventario en el plazo acordado.

- **Control Interno**

Analista de Control Interno. Realizar el ajuste de las diferencias identificadas.

Auditor de inventario. Ejecutar el inventario físico de acuerdo al cronograma de inventario. Realizar el cruce entre las unidades que conto físicamente y las que figuran en sistema. Analizar y revisar con el jefe de tienda las diferencias del resultado inicial del inventario. Determinar el motivo de las diferencias encontradas. Al finalizar el inventario, entregar el resultado del inventario al encargado de tienda y coordinar el levantamiento de las observaciones encontradas. Finalmente coordinará con el analista de control interno el ajuste las diferencias encontradas en el inventario, para luego enviar el resultado final a las áreas que corresponda.

APROBACIÓN Y DIVULGACIÓN:

- **Aprobación:** Gerencia de Finanzas.
- **Actualización y divulgación:** Control Interno

1. DEFINICIONES

1.1. INVENTARIO DE MERCADERÍA

Es la verificación física de la cantidad de mercadería que se encuentran en las tiendas comerciales de la compañía. Existen 3 tipos de inventario: **Inventario General, Inventario Selectivo e Inventario Cíclico.**

1.2. INVENTARIO GENERAL

Es realizado por el **área de Control Interno** e incluye a toda la mercadería que se encuentran en los diferentes ambientes o almacenes de la tienda. Este inventario es programado y se realiza por lo menos 2 veces al año sin paralizar las operaciones de tienda. **Este inventario se realiza nivel de código.**

1.3. INVENTARIO SELECTIVO

Es realizado por el **área de Control Interno** y puede incluir a toda o una parte de la mercadería que se encuentra en los diferentes ambientes o almacenes de la tienda. Este inventario es sorpresivo y no requiere de comunicación al área comercial. **Este inventario se realiza nivel de código.**

1.4. INVENTARIO CÍCLICO

Es realizado por el **área Comercial** y puede incluir a toda o una parte de la mercadería que se encuentra en los diferentes ambientes o almacenes de la tienda. Este inventario es **programado por el área de Control Interno** y se realiza por lo menos **1 vez a la semana. Se puede realizar por código o de marca.**

a) INVENTARIO CÍCLICO POR CÓDIGO

Se realiza en el aplicativo **MIM** y puede ser realizado utilizando un lector de código de barras o manualmente inventariando los códigos de la mercadería.

b) INVENTARIO CÍCLICO POR MARCA

Se realiza en el aplicativo **OPTICA ADMIN** y es realizado manualmente inventariando la cantidad por marca de la mercadería.

2. INVENTARIO CÍCLICO POR CÓDIGO

Paso 1 El encargado valida que el cierre del día en el aplicativo Back Office se realizó correctamente.

Paso 2 El encargado revisa que la mercadería a inventariar está ordenada y etiquetada.

Paso 3 El encargado realiza el inventario el inventario cíclico por código siguiendo el instructivo de **“Inventario de Monturas en MIM” (Ver Anexo 4.1).**

Paso 4 El analista de inventario valida que el cierre del día en el aplicativo Back Office se realizó correctamente.

Paso 5 El analista de inventario realiza el cruce de inventario y envía el resultado inicial al encargado.

Paso 6 El encargado de tienda realiza el recuento de las diferencias reportadas y de ser el caso, envía la cantidad correcta encontrada en tienda y el motivo de las diferencias.

Paso 7 El analista de inventario realiza el informe del inventario y lo envía al encargado de tienda.

Paso 8 El analista de inventario realiza el ajuste de las diferencias encontradas en el inventario.

3. INVENTARIO CÍCLICO POR MARCA

Paso 1 El encargado valida que el cierre del día en el aplicativo Back Office se realizó correctamente.

Paso 2 El encargado realiza el inventario el inventario cíclico por marca siguiendo el instructivo.

Paso 3 El analista de inventario valida que el cierre se realizó correctamente en el aplicativo Back Office.

Paso 4 El analista de inventario realiza el cruce de inventario y envía el resultado al encargado de tienda.

Paso 5 El encargado de tienda realiza el recuento de las diferencias reportadas y de ser el caso, envía la cantidad correcta encontrada en tienda y el motivo de las diferencias.

Paso 6 El analista de inventario realiza el informe del inventario y lo envía al encargado de tienda.

4. ANEXOS

4.1 INVENTARIO CÍCLICO DE MONTURAS POR CÓDIGO (MIM) – CON LECTOR DE BARRAS

4.2 INVENTARIO CÍCLICO DE MONTURAS POR CÓDIGO (MIM) – SIN LECTOR DE BARRAS

4.3 INVENTARIO CÍCLICO DE MONTURAS POR MARCA (OPTICA ADMIN)

4.4 INVENTARIO CÍCLICO DE LENTES DE CONTACTO (MIM)

4.5 INVENTARIO CÍCLICO DE SUMINISTROS (MIM)

Anexo 3: Procedimiento: Mapeo de Tienda

ÁREA: CONTROL INTERNO
PROPIETARIO DEL PROCEDIMIENTO: CONTROL INTERNO
FECHA DE EMISIÓN: 30/06/2015
FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 14/05/2018
VERSIÓN: 2.0

OBJETIVO:

Establecer el procedimiento para realizar el mapeo de tienda en todas las sucursales comerciales de la empresa.

ALCANCE:

Este procedimiento aplica a todos los colaboradores de las tiendas **GMO, ECONOPTICAS, RAY-BAN y SUNGLASS HUT.**

RESPONSABILIDADES:

- **Personal de Tienda**
Encargado de tienda. Realizar el mapeo en la apertura y cierre de tienda. Controlar el flujo de los productos que se encuentran en todas las zonas de tienda que sirven para su exhibición y/o almacenamiento (Sala de venta, reserva, almacén y otros). Reportar al área de Control Interno las diferencias faltantes o sobrantes que se detecten al realizar esta actividad. Archivar ordenadamente el documento de mapeo de tienda hasta que el área de Control Interno realice el inventario general. Esta actividad puede ser designada por el encargado al/los asesor(es) de tienda.
Supervisor Zonal. Verificar el cumplimiento de este procedimiento en las visitas periódicas que realiza a las tiendas que supervisa. Reportar a Control Interno el incumplimiento de esta actividad.
- **Control Interno**
Auditor de inventario. Auditar el cumplimiento de este procedimiento en sus visitas programadas y sorpresivas a las tiendas. Revisar e informar a las áreas correspondientes respecto a la responsabilidad por faltantes de mercadería.

APROBACIÓN Y DIVULGACIÓN:

- **Aprobación:** Gerencia de Finanzas
- **Actualización y divulgación:** Control Interno

1. DEFINICIONES

1.1. MAPEO DE TIENDA

Consiste en inventariar en la apertura y cierre de tienda, la cantidad física de mercadería que se encuentran en las zonas de “Sala de venta” y “Reserva”. No se considera la mercadería que se encuentra en almacén porque su acceso es restringido y sólo puede validarlo el encargado de tienda o almacenero.

El mapa de tienda sirve para:

- a) Identificar faltantes o sobrantes de inventario.
- b) Validar el cumplimiento del facing de tienda.

1.2. SALA DE VENTA

Es la zona donde se encuentra la mercadería exhibida para los clientes. Esta zona está ordenada según el facing de tienda determinado por el área de Producto. La mercadería puede estar exhibida en gancheras, módulos, plintos, top sellers, islas y bandejas. Esta zona **no debe de tener ubicaciones vacías**, para ello, la mercadería que se vende debe de ser respuesta inmediatamente desde la **zona de reserva**.

1.3. RESERVA

Es la zona donde se encuentra la mercadería que servirá para reponer las ventas que se realizan desde la zona “Sala de venta”. La mercadería puede estar almacenada ordenadamente en cajones, cajas o cualquier espacio que defina el encargado de la tienda. La cantidad de mercadería debe ser definido por el encargado de tienda en función a las ventas diarias de la tienda. Todos los días, antes del cierre de tienda, debe de reponerse desde almacén los faltantes de esta zona.

1.4. ALMACÉN

Es la zona donde se encuentra la mercadería que servirá para reponer a la zona “Reserva”. Esta zona debe estar bajo llave acceso restringido sólo al encargado de tienda y almacenero. La mercadería de esta zona puede estar almacenada en cajas, cajones, jabs o cualquier otro espacio seguro y protegido de la tienda.

2. MAPEO DE APERTURA (AM)

Paso 1 El encargado valida que el cierre del día en el aplicativo Back Office se realizó correctamente.

Paso 2 El encargado imprime el reporte de “la lista de ventas” del día anterior en el aplicativo GestiOpticas para validar las ventas que se realizaron.

Paso 3 El encargado revisa el facing de tienda validando que no existan ubicaciones vacías.

Paso 4 El encargado valida la cantidad física de mercadería por marca que se encuentran en las zonas de “Sala de venta” y “Reserva” y; procede a registrarlo en el formato de mapeo de tienda (**Ver Anexo 6.1**).

Paso 5 El encargado registra en el formato de mapeo de tienda, la hora del mapeo, nombre y apellido, firma y alguna breve observación que considere importante mencionar (**Ver Anexo 6.1**).

Paso 6 El encargado completa los faltantes de la zona “Reserva” desde el almacén de tienda. Actualiza el kardex de almacén.

3. MAPEO DE CIERRE (PM)

Paso 1 El encargado realiza el cierre del día en el aplicativo Back Office.

Paso 2 El encargado debe realizar los **pasos 3, 4, 5 y 6 del mapeo de apertura (AM)**.

4. MAPEO SIN CIERRE DEL DÍA EN EL BACK OFFICE

Paso 1 El encargado identifica las monturas que salieron físicamente de tienda en el transcurso del día debido a la venta de encargos (tickets de venta), devolución de mercadería (guías de remisión), etc.

Paso 2 El encargado completa los faltantes de la zona “Reserva” desde el almacén de tienda. Actualiza el kardex de almacén.

Paso 3 El encargado debe realizar los **pasos 3, 4, 5 y 6 del mapeo de apertura (AM)**.

5. DIFERENCIAS EN EL MAPEO DE TIENDA

De esta revisión se pueden obtener 3 resultados:

5.1. Conciliado (0): Es cuando la cantidad que se encuentra en sala de venta es **igual** a la que se indica en el formato de mapa de tienda.

- 5.2. Faltante (-):** Es cuando la cantidad que se encuentra en sala de venta es menor a la que se indica en el formato de mapa de tienda. Es importante determinar el motivo del faltante, volviendo a revisar las cantidades para descartar un error de conteo, luego se debe revisar las ventas del día, monturas separadas en otros encargos, ventas que no se han podido procesar en el sistema o desmedro recibido (garantía 100%). Luego de esto, se debe revisar que las cantidades del almacén cuadren con el stock que se encuentra en el **Kardex de Almacén**, descartando la posibilidad que **el faltante en Sala de venta** concilie con **el sobrante de Almacén**, debido una mala reposición en el día. De confirmar el faltante, se procede a reportar al área de Control Interno, indicando el nombre del personal que se encontró ese día en la tienda.
- 5.3. Sobrante (+):** Es cuando la cantidad que se encuentra en sala de venta es mayor a la que se indica en el formato de mapa de tienda. Es importante determinar el motivo del sobrante, volviendo a revisar las cantidades para descartar un error de conteo, luego validar si esta diferencia se debe a una reposición de venta desde la zona de “Reserva” o “Almacén”.

6. ANEXOS

6.1. MAPEO DE TIENDA

Anexo 4: Instructivo: Merma en Tienda

1. OBSERVACIONES GENERALES

- La merma es un producto no apto para la venta puede ser de 2 tipos: **MERMA OPERATIVA** (producto que se encuentra dañado o defectuoso por mala manipulación en sala de ventas) y **MERMA GARANTÍA** (producto devuelto por cliente que presenta fallas o defecto que hace imposible su venta).
- La merma se reporta mediante la plataforma MIM generando la **constancia de merma**.
- Los números de pedido para la devolución en MIM serán generados por el área de Producto **2 veces al mes: Los días 10 y 24 de cada mes**.
- El plazo para realizar el despacho de la merma es de 5 días calendario a partir de creado el **N° de pedido MIM**.
- Toda mercadería que sale de tienda debe ser entregada al personal de la empresa de transportes en jabas azules debidamente precintada adjuntando la guía de remisión GestiOpticas y MIM.
- El encargado de tienda es el responsable del cumplimiento de esta actividad.
- Si el encargado de tienda **no confirma el envío en el plazo establecido**, su evaluación en el Dashboard de Control Interno será de 0%.
- La evaluación se realiza **semanalmente de lunes a domingo**. El periodo evaluado puede constar de 4 a 5 semanas. Al final del mes se promedia el cumplimiento de cada semana. **Si en la semana no se reporta merma por enviar, no se realiza la evaluación.**

2. PROCEDIMIENTO

El proceso de despacho de la merma tiene 4 etapas:

- REVISIÓN DEL SUPERVISOR.
- CALIFICACIÓN EN MIM.
- CONFIRMAR PEDIDO EN MIM.
- EMBALAJE.

2.a. REVISIÓN DEL SUPERVISOR	PROCEDIMIENTO
	<ol style="list-style-type: none"> Revisión del supervisor zonal. <ul style="list-style-type: none"> El Supervisor Zonal mínimo 1 vez al mes revisará si los productos a enviar no están aptos para la venta. Si están aptos, realizará la gestión para venderlos en tienda. Identificar y separar por tipo de producto: Oftálmico, Solar o Accesorios y tipo de merma: Merma Operativa o Merma Garantía. Verificar que las monturas cumplan con el criterio de Control de Calidad utilizando el formato de registro.
	<ol style="list-style-type: none"> Ingresar a MIM. Ir a opción Dañado y dar click. IMPORTANTE: Si no tiene esta opción activada debe de solicitarla al área de Sistemas u Operaciones.
	<ol style="list-style-type: none"> Indicar el tipo de merma. En el recuadro "Reason", elegir según la opción que corresponda: daño para la merma operativa y defecto para la merma garantía. Armazón → Oftálmicos Lentes → Solar Accesorios → Lentes de Contacto o Líquidos
	<ol style="list-style-type: none"> Para las tiendas GMO, si es garantía 100%, indicar el motivo: <ol style="list-style-type: none"> Garantía Óptica Garantía Progresivos Garantía Estética Para las tiendas SGH, aplicar la Calidad Garantizada y Cambio sencillo.

Tipo de motivo	Responsable del daño
Merma Tienda	Personal de tienda
Merma Cliente	Cliente
Merma CD	Centro de Distribución

5. Si es merma, indicar el motivo:
- Merma Tienda
 - Merma Cliente
 - Merma CD

Posiciones

Vista: [Vista estándar] | Versión de impresión | ID de material: EAN/UPC

EAN/UPC	Cantidad
8053672046953	5
8053672046960	1
8053672047486	3
8053672047530	1

6. Registro de productos.
- Registrar en el recuadro los códigos UPC y cantidades de las gafas y/o monturas que se han clasificado como merma.

7. Generar la Constancia de merma.
- ✓ Luego de registrar la merma, dar click en el botón “Grabar” y verificar el mensaje de proceso exitoso.
 - ✓ Se desplegará una ventana, elegir “guardar archivo” y “aceptar”.
 - ✓ Guardar este documento en el escritorio: “Constancia de Merma”.
 - ✓ Imprimir y archivar la constancia de merma.

2.c. CONFIRMAR PEDIDO EN MIM

PROCEDIMIENTO

Devolucion

[Menu de devolucion](#)

8. Abrir MIM
- Ingresar al aplicativo MIM -> Ir a “Devolución” -> Dar click en “Menú de devolución”

Menu de devolucion

Centro: 6958 / G/MO 6958 / AV LAS FLORES 242 / 15 SAN ISIDRO Usuario: Alexander Quispe

Process Recall 2

Doc. compr.	Allocation Table Description	Para	Fecha de finalización para devolucion	Cantidad total in la orden de compra
4512638695		8500	20180605	1.000
4512615034		8500	20180615	15.000
4512606066		8500	20180606	8.000

9. Ubicar el N° de Pedido MIM.
- Ubica el área de “Open Recalls” (Pedidos abiertos) el número de pedido MIM generado por el área de Producto.
 - Dar click en el N° de pedido MIM y luego click en “Process Recall”.

Menu de devolucion

Centro: 6958 / G/MO 6958 / AV LAS FLORES 242 / 15 SAN ISIDRO Usuario: Alexander Quispe

Open Recall - Header

Doc. compras: 4512615034 Plan Quantity: 15.000 Recall Fecha de Inic: [Empty]

Descripcion de: [Empty] UM de pedido: [Empty] Fecha de finalización: 20180615

Recall 1

Descripcion de categoria de articulos	Código EAN/UPC	Texto breve de material	Cantidad	UME	Cantidad capturad
Bradford	8053672310818	ARM C-A BRD OW77031 52, Mit, 52/15/140	1	C/U	0
Bradford	8053672344684	ARM C-M BRD OW76038 52 3, Mit, 52/17/135	1	C/U	0

Recall 2

Form.pdf 1 / 2

GMO Peru Retail GMO Recall Worksheet

Recall: 4512615034 Worksheet Print Date: 06/04/2018

From: 6958 To: 8500

GMO 6958 GMO 8500 DC

10. Descargar e imprimir el detalle de la mercadería a devolver.
- Click en Recall.
 - Click en ícono “Impresora” para imprimir el detalle de los productos a despachar.

Menu de devolución

[Enviar Devolución](#) [Regresar a Barra de Herramientas](#)

Centro: 6958 / GMC 6958 / AV LAS FLORES 242 / 15 SAN ISIDRO Usuario: Alexander Quispe

Open Recall - Header
Doc. compras: 4512615034 Plan Quantity: 15.000 Recall Fecha de Inic:
Descripción de: UM de pedido: Fecha de finalización: 20180615

Recall

Open Recal - Items

Vista: [Vista estándar] Versión de impresión Export

Descripción de categoría de artículos	Código EAN/UPC	Texto breve de material	Cantidad	UME	Cantidad capturad
Bradford	8053672310818	ARM C-A BRD DW77031 52, Mit, 52/15/140	1	C/U	1
Bradford	8053672344684	ARM C-M BRD DW76038 52 3, Mit, 52/17/135	1	C/U	0
Bradford	8053672344899	ARM C-M BRD DW76042 55 1, Mit, 55/18/140	1	C/U	1
Bradford	8053672380897	ARM S-M BRD DW76052 51, Brg, 51/16/135	1	C/U	1
Bradford	8053672436402	ARM S-M BRD DW76055 49, Blu, 49/18/140	1	C/U	2
Bradford	41000285510	E5001738 BRADFORD JDBY92, Trt, 53/15/120	1	C/U	0
Bradford	8053672659221	W76063, Gun Blk, 53/15/140	3	C/U	4
Toscani	8053672339970	OTC6014 52, Mit, 52/18/135	1	C/U	1
Toscani	8053672340006	ARM S-M TSC DTC6023 52 4, Mit, 52/17/135	1	C/U	1
Toscani	8053672339994	ARM S-M TSC DTC6023 52 4, Mit, 52/17/135	1	C/U	1

11. Confirmar la cantidad a enviar
- Ingresar en la columna "Cantidad capturad" la cantidad de monturas que se encontraron en tienda. Esta relación está en el mismo orden que la hoja impresa. Si no tienes una montura debes de colocar cero "0".
 - Dar click en "Enviar devolución".

Menu de devolución

[Regresar a Barra de Herramientas](#) [PGI&Print](#)

Centro: 6958 / GMC 6958 / AV LAS FLORES 242 / 15 SAN ISIDRO Usuario: Alexander Quispe

Delivery List

Vista: [Vista estándar] Versión de impresión Export

Entrega	Preprint Doc No#	Creado por	Creado el	PsEx	OrgVt	ClEnt	Tp DC	FeEntreg
551870563	00002124	QUISPEA	06/04/2018	8500	PEDC	ZNLS	T	06/04/2018

Menu de devolución

[Regresar a Barra de Herramientas](#) [PGI&Print](#)

Centro: 7434 / GMC 7434 / Av Centenario Manzana N°365 ILLC-117 / 25 CALLERIA Usuario: IBM Manager Test User - Peru

Delivery List

Vista: [Vista estándar] Versión de impresión Export

Abriendo 0083905526.pdf

Ha elegido abrir:

0083905526.pdf
que es: Adobe Acrobat Document (5.2 KB)
de: https://inventory.gestiopticas.com

¿Qué debería hacer Firefox con este archivo?

Abrir con Adobe Acrobat Reader DC (predeterminada)

Guardar archivo

Hacer esto automáticamente para estos archivos a partir de ahora.

Aceptar Cancelar

12. Imprimir Guía de Remisión
- Seleccionar el número de guía de remisión MIM generado.
 - Dar click en "PGI&Print".
 - Abrir la guía de remisión, dar click en "Aceptar".

JEAN PAUL SARTRE-Surquillo 158
Av.Centenario Manzana N°365 Int.LC-117

7434-GMO 7434 83905526 29.06.2016 29.06.2016

CODIGO	DESCRIPCION	LOTE	CANTIDAD
1134926005	RY1532, Prp, 47/15/125		5,000
1135183001	RY1531, Blk, 48/16/130		5,000
1135183008	RY1531, Prp Wht, 48/16/130		5,000
1135183013	RY1531, Blu Clr, 48/16/130		5,000
.....

13. Imprimir la guía de remisión MIM
- Se ha generado el N° de la guía de remisión MIM que contiene el N° de Entrega.
- Imprimir 2 copias, 1 se irá con la guía de remisión GestioOpticas y la otra se archivará en tienda como constancia de envío.

2.d. EMBALAJE PROCEDIMIENTO



14. Embalaje
- Cada bolsa debe contener un máximo de 10 monturas.
- Adjuntar en cada bolsa:
- La Guía de remisión MIM.
 - La guía de remisión GestioOpticas
 - La Constancia de merma.