

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“MEJORA EN EL PROCESO DE COMPRA PARA FORTALECER LA
GESTIÓN DE CONTROL DE INVENTARIOS
DE LA EMPRESA COMERCIAL. ESTUDIO CASO: DISPROLZ S.A.C.”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

KATHERINE MERCI GAMARRA SEGOVIA

LIMA – PERÚ

2021

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**

**“MEJORA EN EL PROCESO DE COMPRA PARA FORTALECER
LA GESTIÓN DE CONTROL DE INVENTARIOS
DE LA EMPRESA COMERCIAL. ESTUDIO CASO:
DISPROLZ S.A.C.”**

PRESENTADO POR:

KATHERINE MERCI GAMARRA SEGOVIA

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL
TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE EL SIGUIENTE JURADO:

.....
Dr. Leoncio Hertz Fernández Jeri

Presidente

.....
Mto. Econ. Karina Marlen Yachi Del Pino

Asesora

.....
Dr. Ampelio Ferrando Perea

Miembro

.....
Dr. Jimmy Oscar Callohuanca Aceituno

Miembro

Lima – Perú

2021

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Problemática	3
1.1.1.	Descripción del problema.....	3
1.1.2.	Formulación del problema	4
1.2.	Objetivos	4
1.2.1.	Objetivo general	4
1.2.2.	Objetivos específicos.....	4
II.	MARCO TEÓRICO.....	5
2.1.	Antecedentes	5
2.2.	Marco teórico	6
2.2.1.	Logística Integral.....	6
2.2.2.	La cadena de suministro (SCM).....	7
2.2.3.	Aprovisionamiento	11
2.2.4.	Proceso de compra	11
2.2.5.	Los sistemas integrados de gestión y control de recursos	12
2.2.6.	Principio de Pareto	13
2.3.	Definición de términos.....	15
III.	MARCO METODOLÓGICO	20
3.1.	Lugar	20
3.2.	Tipo de estudio.....	20
3.3.	Diseño	20
3.3.1.	Recolección de datos	20
3.3.2.	Trabajo de gabinete	20
3.3.3.	Procesamiento y Análisis	20
3.3.4.	Redacción del Informe	21
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	21
3.4.1.	Análisis de base de datos.....	21
3.4.2.	Entrevistas	21
3.4.3.	Observación.....	21
3.5.	Población y muestra.....	21
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	22

4.1.	Resultados	22
4.1.1.	El Diagnóstico de la empresa	26
4.1.2.	Indicadores de gestión en el proceso de compras en la empresa DISPROLZ SAC	33
4.1.3.	Valoración de productos basado en el Principio de Pareto	37
4.1.4.	Clasificación de productos	40
4.2.	Discusión.....	43
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
5.1.	Conclusiones	45
5.2.	Recomendaciones	46
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores de proceso de compras.....	33
Tabla 2: Indicadores de proyeccion y control de inventarios.....	34
Tabla 3: Indicadores de distribución y almacenes.....	35
Tabla 4: Indicadores financieros.....	36
Tabla 5: Productos con clasificación A	40
Tabla 6: Productos con clasificación B	42
Tabla 7: Productos defectuosos por fecha de vencimiento según reporte diciembre 2016.	39
Tabla 8: Costo de almacenamiento por caja –Productos defectuosos	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Flujo de la cadena de suministro.....	7
Figura 2: Organigrama general de la empresa.....	23
Figura 3: Cadena Logistica DISPROLZ SAC actual	25
Figura 4: Analisis FODA empresa comercial DISPROLZ SAC.....	26
Figura 5: Diagrama Causa-Efecto DISPROLZ SAC	28
Figura 6: Flujo de la Cadena de Suministro DISPROLZ S.A.C	30
Figura 7: Flujo optimo del proceso de compras	31
Figura 8: Participación de los productos en la generación de ingresos	38
Figura 9: Participación de los principales productos de la categoría B en total de ingresos anuales.....	38

RESUMEN

El presente trabajo gira en torno a temas vinculados a los procedimientos de compras que refiere al área de Logística, en donde se busca hacer óptimo los procesos de compras, minimizando riesgos, pérdidas, e insatisfacciones, para una mejor utilización de los recursos de la empresa, además de alcanzar la optimización en las diversas actividades, para finalmente mejorar la rentabilidad para la organización, es decir que se pretende concentrar los esfuerzos de control en los productos más representativos sobre los cuales se deberá gestionar procesos de comercialización que apunten al cumplimiento de las metas de la empresa.

Por lo mencionado el estudio busca analizar el proceso de compras para tomar decisiones que permitan a la empresa fortalecer su cadena logística. Partiendo de un realizar un diagnóstico del proceso comercial, en donde se identificaron los factores que ocasionan los altos costos de almacenamiento por espacios perdidos. Así mismo se describe el actual proceso de compras y se establecen en que partes del proceso se hacen necesarios los cambios y/o modificaciones para que la empresa desarrolle acciones concretar a favor de un escenario de mayores oportunidades. Finalmente se determinan los indicadores de gestión del proceso de control de inventarios para los futuros procesos de planificación de compras, generando de esta manera una línea de acción que permita una mejor operatividad de la empresa.

Con lo antes mencionado el presente estudio llega a bordar desde la problemática identificada hasta u conjunto de conclusiones y recomendaciones útiles para la gerencia.

Palabras clave: proceso de compras, toma de decisiones, costo de almacenamiento, indicadores de gestión, control de inventarios.

ABSTRACT

This work revolves around issues related to the purchasing procedures of the logistics area; it seeks to optimize them by reducing risks, losses, and dissatisfactions for a better utilization of the company's resources that aims to improve profitability; it is intended to enhance the commercialization of the most representative products of the company by targeting and accomplishing the goals of the enterprise.

Therefore, this study analyses the purchasing process in order to make decisions that allow the company to strengthen its logistics chain. Starting from a commercial process diagnosis, there are factors that were identified to cause high storage costs due to empty spaces. Moreover, the current purchasing procedure was recognized resulting in the discovery of specific parts of the process that are in need of change and/or adaptation, so the company can develop a set of actions and benefit from a scenario of greater opportunities. Finally, the indicators that are capable of managing the inventory control process for the future purchasing planning processes were determined, thus generating a line of action that allows for a better operation of the company.

With the aforementioned, this study covers the effects of the identified problems and offers helpful recommendations to the management of the company.

Keywords: purchasing process, to make decisions, high storage costs, indicators, inventory control process.

I. INTRODUCCIÓN

En el mercado peruano se ha ido creando una revolución en la forma de operar los procesos dentro de la cadena logística en las empresas, en nuestra realidad aún se siguen observando empresas que se ubican en un nivel básico en cuanto a la gestión y control de sus cadenas de abastecimiento, situándolos en una posición deficiente y carente frente a un mercado cambiante y exigente en los últimos años y frente a competidores que tienen un sistema de gestión de inventarios y control de sus cadenas logísticas en un nivel óptimo que los hace superiores. Todo ello se desarrolla dentro de mercados que se enfrentan a clientes más exigentes que demandan resultados eficientes y rápidas para atender sus requerimientos y reciban satisfactoria atención, es por ello por lo que no cabe la posibilidad de que una organización se mantenga en un nivel básico en cuanto a sus operaciones logísticas dentro de parámetros tradicionales y cerrados, muchas veces demandantes de tiempo y documentación. Las organizaciones debido a estos cambios y evoluciones dentro del entorno logístico han incorporado y fijado objetivos como reducción de costos de almacenaje y de distribución, disminución de volúmenes de mermas (productos desfasados, deteriorados, defectuosos, etc.), operaciones logísticas centrada en satisfacer de forma óptima y oportuna los requerimientos del cliente, etc.

Como solución a esta necesidad, se requiere de una evaluación del proceso de compra para mejoramiento de la cadena logística de la empresa DISPROLZ SAC. Actualmente, las operaciones se manejan a través de un sistema integrado, bajo el nombre comercial STARSOFT, pero no de una manera integrada aun esta carente el entrelazamiento y cruces de información de todos los módulos cada uno independiente en el registro de datos pero que al final se interrelacionan en el resultado final de las operaciones de la empresa, como consecuencia de ello se producen demoras y errores en la obtención de datos que apoyan de sustento en la toma de decisiones sobre el inventario y tener activos inmovilizados que atentan con la rentabilidad, este último se ha ido incrementando en cantidad y disminuyendo en rotación. La presente investigación está enfocada al análisis de las

operaciones logísticas buscando conseguir hacer estas actividades más eficientes y efectivas, usando como herramienta el Principio de Pareto, logrando alternativas de mejora y análisis del impacto de la aplicación de esta metodología en el control de las operaciones de la cadena logística.

Se obtuvieron como evidencia dentro del diagnóstico de la recolección de datos, los altos costos logísticos por la cantidad de productos defectuosos e inmovilización de inventarios por falta de promoción de ventas, así mismo se busca que otras empresas distribuidoras dentro del sector comercial, o incluso el área comercial de empresas industriales u otros giros conozcan de una herramienta que les generara mejoras sus procesos logísticos, así como a los profesionales recién egresados de carreras afines, empresarios del sector comercial y profesionales interesados en el control del área de compras.

Con la identificación de los puntos críticos encontrados en el levantamiento, evaluación y diagnóstico de data, los cuales son los factores que más inciden en el errado manejo de los procesos logísticos, desde la proyección de compras, la carencia de una clasificación e identificación a través de un evaluación del valor e impacto de los artículos con respecto a los ingresos que resultan de la clasificación ABC, aplicando el Principio de Pareto, los cuales son criterios que permiten la optimización, sin ellos la gerencia de Logística estaría a ciegas, pero además se debe resaltar que el identificar aquellos elementos que deben ser tomados en cuenta en el seguimiento de la cadena logística pueden permitir elegir las herramientas más efectiva para la valoración de los artículos, y con ello realizar compras efectivas.

La presente monografía además está limitada a describir una propuesta concreta cuyo alcance se centra básicamente a las actividades del Área logística de la empresa DISPROLZ SAC, ubicada en Av. La Cultura N°701 Distrito Santa Anita, contando con un esquema presupuestario básico para la investigación y un ejercicio en tiempo delimitado.

1.1. Problemática

Las empresas dedicadas a la actividad comercial se diferencian de aquellas que dentro de sus funciones tienen operaciones de producción, con lo cual los riesgos y las decisiones son marcadamente distintas, en este sentido se debe considerar que para una empresa dedicada a la comercialización como actividad principal, el surtido de sus stock es una decisión primordial, y de ello dependerá los niveles de ingresos y la rentabilidad por la actividad que desempeña, más allá de tener una u otra participación de mercado.

La empresa comercializadora no solo debe plantearse claramente los objetivos en función del mercado al cual atienden, sino que es relevante pensar en la manera como se logra el surtido y es aquí en donde aparece el rol del comprador.

El proceso de compra dentro del abastecimiento de la empresa es el inicio de un escenario construido para conseguir oportunidades, con cual se entiende que si esta falla repercute directamente en cuál será la carga que asuma una empresa, desarrollar volúmenes de stock con poco movimiento no solo son reflejo de un mal desempeño comercial, sino también pueden obedecer a una pésima gestión de compras.

1.1.1. Descripción del problema

La empresa tiene experiencia en el sector de distribución y abastecimientos a los principales mercados en el Cono-Este de Lima Metropolitana y ha logrado ir creciendo a lo largo de estos años de manera sostenida, teniendo como misión establecerse como la principal distribuidora de productos de limpieza, pero presenta como debilidad los deficientes flujos dentro del proceso de compras y control de inventarios, y con ello en las acciones correctivas originándose costos de almacenamiento, mermas por fecha de vencimiento, defectuosos o deteriorados, inmovilización de inventarios por una carente impulsión de ventas, mal manejo de promociones y descuentos con respecto a la oferta de los artículos de menor rotación.

1.1.2. Formulación del problema

a. Problema general

¿Se debe monitorear el proceso de compras para identificar acciones que fortalezcan la Gestión de Inventarios de la empresa comercial Disprolz SAC, en busca de la eficiencia del proceso?

b. Problemas específicos

- ¿Qué rasgos están presentes en el abastecimiento de la empresa que generan el incremento de los costos de almacenamiento?
- ¿Cuáles son los indicadores en el proceso de compras que se deben considerar para una mejor gestión de inventarios para la empresa?
- ¿Se requiere de la valoración de productos basado en el principio de Pareto, a fin de minimizar costos de almacenamiento y volumen de productos defectuosos?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Establecer las condiciones del proceso de compra permitiendo la gestión en la cadena de abastecimiento basada en la demanda, para fortalecer la gestión de inventarios de la empresa comercial DISPROLZ SAC.

1.2.2. Objetivos específicos

- Determinar los rasgos presentes en el abastecimiento de la empresa, que generan el incremento de los costos de almacenamiento.
- Seleccionar los indicadores en el proceso de compras para alcanzar una mejor gestión de inventarios para la empresa
- Presentar la valoración de productos basado en el principio de Pareto, el comportamiento de los costos de almacenamiento y el volumen de productos defectuosos.
- Clasificar los productos por su nivel de rotación y su impacto en la rentabilidad.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

La gestión y monitoreo de la cadena de abastecimiento se ha convertido en un factor primordial de desarrollo en las empresas, así es como se da el impulso en el manejo como estrategia, el termino ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor) usado desde el año 1992, cuando algunos líderes de la Industria Alimenticia Norteamericana desarrollaron los distintos niveles y monitoreos que mejores y se obtenga una óptima y eficiente cadena de valor entre el Proveedor/Distribuidor/Consumidor y determinar alternativas de mejoras en la industria respecto a costo y servicio a través de cambios en las prácticas de comercio y tecnología.

A fines de 1997, la Asociación de Supermercados de Chile (ASACH) y la Organización de Desarrollo Tecnológico (ODETEC), encargaron a Ernst & Young una investigación de la importancia en cuanto al desarrollo del ECR en el mercado nacional. En dicho estudio se contó con la colaboración de EAN Chile (hoy llamado GS1) y se obtuvo como resultado o un 9.6 por ciento de potenciales ahorros sobre la facturación total, promovido por implementación de cambios, ajustes, controles y monitoreos de la cadena de abastecimiento y a la optimización en cuanto a la gestión de los requerimientos del mercado nacional.

Dentro del mercado peruano los porcentajes de niveles de competitividad en el manejo de las cadenas de abastecimiento permanecen un nivel básico, posicionando dentro de un intervalo de valoración de 4.80 sobre la escala de puntuación máxima de 10 (nivel óptimo), en el estudio realizado dentro del sector empresarial la “Análisis de la Situación Actual y nivel de Competitividad de las cadenas de abastecimiento en el Perú del periodo 2015”. GS1 Perú, obtuvo como resultado luego de la comparación y análisis de la recolección de datos, evaluación de perfiles, y los mecanismos de atención en cuanto a las operaciones logísticas ofrecidas al cliente por las organizaciones, siendo así un 30 por ciento de las

empresas peruanas poseen cadenas de suministro competitivas y superiores desarrolladas en cuanto a la sofisticación de los flujos, optimizando tiempos y haciendo más efectivos las atenciones de los requerimientos a sus cliente, en cuanto a un sector que refleja el 10 por ciento que aún se encuentran en proceso de adaptación y conocimiento de herramientas para un correcto control y manejo de las cadenas de suministros. Un 35 por ciento de las organizaciones aun cuentan con un desarrollo en nivel primario de las operaciones logísticas dentro de su cadena de suministro; y por ultimo un 25 por ciento cuentan con un nivel de desarrollo de su cadena de suministro de forma pragmática y tradicional.

Asimismo, se busca dar a notar dentro del mercado, la necesidad e importancia de la cadena de suministro, en base a un correcto manejo e implementación de enfoques y herramientas modernas en el desarrollo de las operaciones dentro de la cadena de valor y convirtiéndose en una ventaja estratégica y competitiva que encaminan muchas organizaciones a nivel mundial, la adaptación a estos cambios y mejoras en el desarrollo de áreas como las compras, ventas y logística. Su importancia radica en el posicionarse dentro del mercado y diferenciarse de los demás, brindando una excelente calidad de atención a las exigencias del cliente, optimizar la velocidad de respuesta, un asesoramiento post venta y monitoreo de las ordenes de los clientes, mínima documentación en cuanto a los registro de las operaciones realizadas, entre otras ventajas que sean percibidos y reconocidos por los clientes, estableciendo lazos de fidelidad y elección con ellos frente a futuras compras.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Logística Integral

Algunos autores como Drucker (1969), Mentzer (2001), Handfield (1999), definen el termino Logística como el proceso de entradas y salidas, así como los flujos de movimiento interno dentro de la cadena de suministros encaminadas a satisfacer las necesidades de lo clientes.

Características de la Logística Integral (Villareal, 2011)

- Alta velocidad en el flujo del producto: control de los tiempos de respuesta.
- Reducción de costes de operación: Se consiguen con un nivel racional y equilibrado

de capacidad industrial o con una baja de los niveles de inventario y unos procesos operativos eficientes.

Tipos de Logística Integral (Mora, 2016)

- **Integración funcional** en las áreas de abastecimiento, logística, producción, control de inventarios y gestión de almacenamiento.
- **Integración espacial** por medio ubicación espacial de los proveedores, industrias, operarios logísticos y clientes.
- **Integración intertemporal** en las operaciones de proyección y manejo estratégico y los procesos dentro de la cadena.
- **Integración empresarial** referente al manejo de la cadena de abastecimiento, comercialización, y administración financiera.

2.2.2. La cadena de suministro (SCM)

La relación y alineación de los objetivos influyen positivamente en la optimización del flujo de inventarios, base de datos y recursos financieros que inician desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente (siendo este último el consumidor final). Se interconectan proveedores, industrias, almacenes, intermediarios logísticos (tiendas *retail* o *por departamento*), con la finalidad de entregar los pedidos en el lugar y tiempo establecido generando rentabilidad para todas las empresas involucradas y ofreciendo un óptimo nivel de atención de los pedidos requeridos por el cliente (Nickl, 2005).

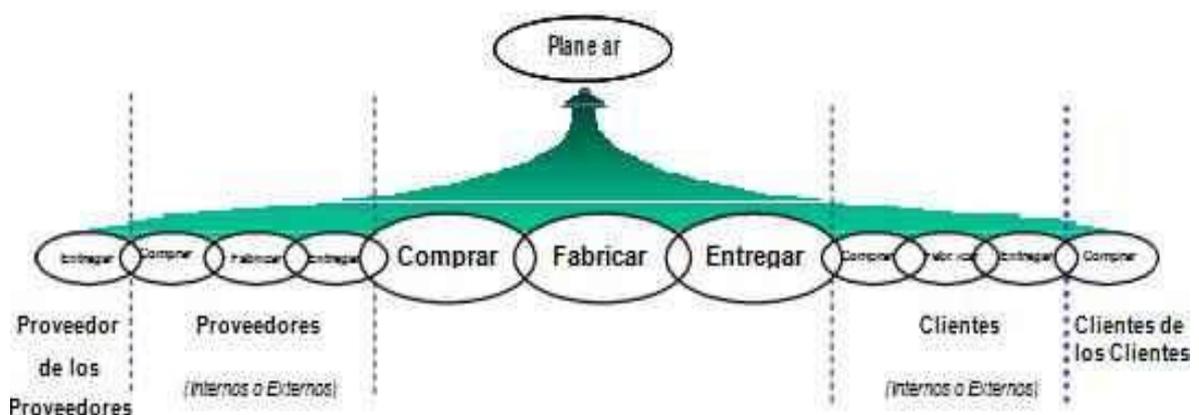


Figura 1: Flujo de la cadena de suministro

FUENTE: Acero (2006). Manejo de la cadena de suministro.

La cadena de suministro abarca los procesos de planeación, implementación y control efectivo y eficiente de los flujos, pero al ser un sistema complejo y variable de infraestructura, personal y organizaciones, con distintas metas y en situaciones de conflicto: los mínimos costos unitarios de producción, los costos de servicio alto, poca rotación de inventarios. Es importante y destacable mencionar que el consumidor final es participe de la cadena, convirtiendo en por qué se da el funcionamiento de esta y no sólo depende del nivel de precios o disponibilidad del producto, sino también de la realidad del mercado en el que se opera y su entorno económico. Este resultado efectivo depende de una base fidedigna información coherente y confiable transmitida por medio de la cadena, tal como se observa en La Figura 1, donde se plasman todas las operaciones dadas desde la toma de pedido al cliente, hasta el despacho de su orden requerida. (Cooper et al., 1997).

Componentes de la cadena de suministro

Para un correcto manejo de las operaciones de la cadena de suministros se requiere de los siguientes factores para su procedimiento (Ballao, 2004).

a. Respuesta a los requerimientos de clientes y tener su orden en estado satisfactorio

Comprende las actividades logísticas y comerciales, dentro de las cuales se aplican cuatro estrategias con la participación de todos los colaboradores de la empresa:

- Optimo flujo de abastecimiento: distribución estratégica y adecuada de los espacios en los puntos de comercialización, ofreciendo la disponibilidad de los productos que busca el cliente.
- Ofertas y promociones de ventas efectivas: impulsaciones de promociones atractivas que impactan la percepción del cliente.
- Desarrollo de nuevas líneas de producto: encaminar las inversiones en la creación e introducción en el mercado de productos novedosos.

b. Operaciones de los flujos de procesos

- Compra: la empresa para continuar con el proceso productivo adquiere los insumos necesarios para la elaboración de sus productos terminados y su futura comercialización en el mercado (Ballou, 2004).
- Recepcionamiento de órdenes de compras: evaluación de los productos entregados por los proveedores y estos sean aceptados por el área de almacén después de un proceso de inspección basados en el control de estándares de calidad y parámetros de aceptación fijados dentro del área logística.
- Flujo y operación de manufactura: actividades de elaboración de productos finales, a partir de la transformación y utilización de insumo y materias primas respetando las políticas de control de calidad, a fin de obtener resultados óptimos capaces de satisfacer en su totalidad los requerimientos del consumidor final.
- Actividades de almacenamiento: las compras recepcionadas dentro de los locales de la empresa, son almacenados en forma geográficamente estratégica, posicionando los productos por su alta rotación, capacidad de venta y fecha de vencimientos próximos.
- Operaciones de comercialización y despacho de pedidos: el flujo desde la toma de pedidos al cliente, se deriva la orden a los almacenes para su próxima atención, y estos sean despachados de manera adecuada acorde a lo requerido por el cliente y en el tiempo acordado.

c. Control y gestión de cumplimiento de pedidos

- El servicio de atención: atender las ordenes de los clientes en la brevedad de tiempo posible, cumpliendo los requerimientos del cliente a nivel cuantitativo y

cualitativo, así como las ordenes atendidas a los clientes.

- Control y coordinación de las órdenes de pedido: operaciones que inician con el ingreso de compras por parte de los clientes hasta su despacho y atención.
- Administración y organizaciones de los almacenes: ayuda a optimizar el uso de las áreas y espacios para almacenamiento y manipulación de los productos adquiridos por la empresa. Existen herramientas tecnológicas diseñadas para el control y gestión de inventarios, aprovechamiento y distribución de espacios dentro de los almacenes y obtener acceso a información real e inmediata.
- Administración de los procesos logísticos de transporte: administración y control de las ordenes de pedidos, así como la programación y coordinación de los despachos y gestión de las unidades de transporte, con el fin de optimizar su capacidad de carga, obtener resultados favorables en cuanto a atenciones de pedidos en el menor tiempo posible, cumpliendo con el principio de justo a tiempo.

d. Tecnología

Es importante su uso y aprovechamiento dentro de la empresa para los controles, desarrollo de técnicas de operaciones eficientes y gestión de los procesos, entre sus principales factores mencionaremos:

- Método de codificación e identificación de los productos: una adecuada identificación de los productos permite tener la trazabilidad de los productos, obtener reporte de sus movimientos dentro de los registros de Kardex, obtener informaciones disponibles de stock, características, ubicación y estado dentro de los almacenes.
- Base de datos en los sistemas integrados de gestión: nos permite acceder a información precisa, clara y oportuna a fin de evaluar, y observar el comportamiento de las operaciones logísticas, controlando las variantes que puedan presentarse durante el flujo de los procesos logísticos, así se controla

más las etapas de la cadena de suministro y posicionarse como ventaja estratégica en las empresas por su adecuado manejo.

2.2.3. Aprovisionamiento

Son las operaciones para disponer e identificar los productos y servicios que requiere la empresa para la adecuada y eficiente realización de sus procesos (Ballao, 2004).

Se desarrollan las siguientes actividades:

- Valorización de los requerimientos
- Adquisición de los bienes o servicios
- Recepción de las órdenes de compra
- Almacenamiento
- Atención de despacho y entrega de pedido a los clientes.
- Gestión y control de saldos de inventarios
- Utilización o manejo de los productos defectuosos.

Para Ballou (2004), el aprovisionamiento es el proceso por el cual las empresas obtienen bienes y servicios requerido para el desarrollo de sus operaciones, elementos que son producidos o prestados por terceros, bajo realización de contratos de compra desde la identificación de la necesidad hasta el termino de vida útil del producto o servicio. Dicho proceso se clasifica en seis niveles:

- Elaboración de las órdenes de compra.
- Tipo de procedimiento de compra
- Cotización y recepción de ofertas
- Evaluación de las cotizaciones
- Aceptación y formalización para el inicio del proceso de compra
- Ejecución de la compra y firma del contrato de aceptación.

2.2.4. Proceso de compra

El proceso de compra inicia desde que la persona identifica la necesidad de adquirir un bien o servicio hasta que lo obtiene para satisfacción del mismo, pasando por un conjunto de etapas desde la emisión de su orden hasta el despacho de la misma (Kotler, 1998).

Las cuatro etapas del proceso de compra

Etapa 1: identificación de la necesidad

Identificación y reconocimiento de la necesidad de adquirir un bien o servicio.

Etapa 2: Evaluación de las opciones donde adquirir el bien o servicio

En dicha etapa se desarrollan los procesos de investigación de las alternativas brindadas por los diversos ofertantes existentes en el mercado.

Etapa 3: Aceptación y decisión de compra, firma contractual.

El cliente al tener identificado y claro lo que realmente necesita para satisfacer su necesidad, escogiendo de manera adecuada aquella alternativa apropiada dentro de todas las opciones obtenidas en el mercado.

Etapa 4: Ejecución de compra

Se da la aceptación de la compra al mejor postor que ofreció el bien o servicio acorde o el que tiene la mayor capacidad de satisfacer o cumplir las exigencias del cliente.

2.2.5. Los sistemas integrados de gestión y control de recursos

Se caracterizan por integrar distintos módulos que funciona dentro de la empresa. Dichas áreas se clasifican en: manufactura, comercialización, compras, transporte, contabilidad, gestión y desarrollo de proyectos, control de inventarios y almacenes, atención de pedidos, nóminas, etc. (Kotler, 1998).

Los objetivos principales de los sistemas ERP son:

- Mejoramiento de los procesos dentro de la cadena de suministros.
- Información clara y oportuna.
- Fluidez de la comunicación a nivel horizontal y vertical dentro de la empresa
- Erradicación de las operaciones vacías o que perjudican los tiempos de despacho.

Las características que distinguen a un sistema de gestión integrada respecto a otro software empresarial son que deben ser clasificadas por áreas, configurables y especializados:

- Modulares. Son las distintas áreas que conforman la empresa y están interconectadas por la información que fluctúa a través de ella por medio de la base de datos y registrándose por cada operación ejecutada dentro del flujo de procesos.
- Configurables. Se adaptan a la realidad de la empresa, se configuran los procesos acordes a las políticas o parámetros establecido en cada área, así como los permisos cedidos para la ejecución de operaciones de cada uno de los usuarios, evitándose una mala manipulación o acceso a la información.
- Especializados. Al ser alienado a la necesidad de la empresa, y tonar su manejo a las operaciones realizadas dentro de la organización desde la entrada de un pedido hasta el despacho de esta.

Otras características de los sistemas ERP son:

- Fuente de datos integrada.
- Interactúan todas las áreas de la empresa, fluyendo información clara y oportuna.
- Los datos registrados deben ser concretos y reales.
- Las empresas que implementan dentro del proceso de adaptación se requieren hacer reingeniería de procesos, así como cambios o mejoramientos.

2.2.6. Principio de Pareto

Vilfredo Federico Pareto (1848-1923) fue un ingeniero, sociólogo, economista y filósofo italiano, cuyo Principio o Ley nos puede servir de referencia para centrarnos en lo que realmente importa, en lo que nos puede dar mayores satisfacciones con menores esfuerzos, sin malgastar energías y recursos en obtener pobres resultados.

En el mundo empresarial, la Ley de Pareto suele cumplirse, por ejemplo, en los campos de ventas y gastos. Así, en muchos casos se podrá comprobar cómo el 80% de las ventas de una empresa proviene de un 20% de sus clientes, o de un 20% de sus productos, o el 80%

de sus gastos del 20% de sus proveedores. También se puede aplicar en logística (controlando el 20% de los productos almacenados puede controlarse el 80% del valor de los productos del almacén), o en ingeniería de software (el 80% de los fallos de un software tiene su origen en un 20% del código de dicho software).

Así pues, la Ley de Pareto puede ser de gran utilidad para la gestión empresarial, puesto que identificando el 20% de un factor concreto que produzca el 80% que queremos controlar, es posible conocer dónde es más rentable poner esfuerzos extras para conseguir un mejor resultado.

Ventajas:

- Permite centrarse en los aspectos cuya mejora tendrán más impacto, optimizando por tanto los esfuerzos.
- Proporciona una visión sencilla y rápida de la importancia relativa de los problemas.
- Ayuda a evitar que empeoren algunas causas al tratar de solucionar otras menos significativas.
- Su visión gráfica del análisis es fácil de comprender y estimula al equipo para continuar con la mejora.

Utilidades

- Determinar cuál es la causa clave de un problema, separándolas de otras presentes, pero menos importantes.
- Decidir cuál será el objetivo de las acciones de mejora, optimizando la eficiencia de los esfuerzos llevados a cabo para ello.
- Contrastar la efectividad de las mejoras obtenidas, comparando sucesivos diagramas obtenidos en momentos diferentes.
- Puede ser utilizado tanto para investigar efectos, como analizar causas.
- Comunicar fácilmente a otros miembros de la organización las conclusiones sobre causas, efectos y coste de los errores.

2.3. Definición de términos

- **Eficiencia**

Utilización adecuada y apropiado de los recursos con los que cuenta una empresa con el fin de lograr rentabilidad para la misma a través de la consecución de clientes satisfechos (Chiavenato, 2005).

- **Logística**

Para Ferrel *et al.* (2004), la logística es un conjunto de etapas que inicia desde la recepción de los bienes o servicios requeridos por la empresa, así como los procesos de elaboración hasta la consecución de productos terminados a ser despachados al consumidor final.

- **Control**

Es el seguimiento y monitoreo de los procesos y evidenciar que este plan operado va acorde a las políticas y parámetros establecidos (Farol, 2009).

- **Flujograma**

“El Diagrama de Flujo, representa las etapas y flujo de los procesos. Con ella se valoriza los elementos intervenidos en cantidades monetarias y conocer el impacto económico que recae sobre la empresa” (Chiavenato, 1993).

- **Cadena de Valor**

La meta estratégica consiste en lograr una ventaja competitiva distinguiéndose de los demás, así debe utilizarse al evaluar la posición competitiva.

- **Unidades Económicas**

Información de las principales actividades así como las áreas económicas que son de sustancial importancia para la empresa y obtener información oportuna con una alta precisión analítica (Porter, 2015).

– **Mercado**

Es el espacio geográfico donde interactúan para realizar sus operaciones comerciales los compradores (la demanda) y los vendedores (la oferta). Un mercado es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales bajo acuerdo contractuales (Porter, 2015).

– **Empresa**

Conjunto de personas y actividades que buscan un beneficio económico en base a sus actividades comerciales (Porter, 2015).

– **Muestra**

Es un grupo específico, representante de toda una población con el fin de conocer y establecer los aspectos propios del territorio o espacio geográfico estudiado (Porter, 2015).

– **Población**

Grupo interrelacionada de personas que viven en un espacio geográfico (Porter, 2015).

– **Entrevista**

Proceso de conversación bilateral que se da entre una, dos o más personas. Con el objetivo de disponer de información específica, clara y oportuna, ya sea de manera personal o conjunta (Porter, 2015).

– **Retail**

Referido a la comercialización al detalle, es decir venta de bienes o servicios al consumidor final (Cooper et al., 1997).

– **Intermediarios**

Agente que conecta a dos o más partes interesadas en realizar transacciones

comerciales, sentadas bajo acuerdos contractuales de compras o ventas (Cooper et al., 1997).

– **Rotación de Inventario**

Los saldos de inventarios almacenados en espera de su comercialización, para convertirse en liquidez para la empresa, dando origen a unas cuentas por cobrar (Portal, 2011).

– **Indicadores**

Las variables que tratan de medir o ajustar las operaciones en cuanto a términos de disponibilidad, especificidad, confiabilidad, sensibilidad y alcance (Portal, 2011).

– **Proceso**

Conjuntos de operaciones dadas desde los ingresos de elementos a la industrias hasta la salida de estos en productos terminados luego de pasar por un proceso de transformación (Portal, 2011).

– **Proveedor**

Persona natural o jurídica con la capacidad de ofrecer dentro del mercado bienes y servicios a otras organizaciones o personas por medio de una transacción comercial y a cambio de una contra prestación (Portal, 2011).

– **Cliente**

Persona satisfacer su necesidad obtiene y utiliza de los servicios o productos acorde a sus requerimientos, los cuales pueden ser brindados por una oferta profesional, un comercio o una empresa (Portal, 2011).

– **Costos**

Son los valores económicos que representan los bienes y servicios usados en el proceso de transformación para obtener un producto final puesto a la venta en el mercado, y permita así fijar un precio considerando todos los elementos que

intervienen en dicho proceso de producción (Portal, 2011).

– **Gestión**

Es la planificación, administración y coordinación de actividades dentro de la empresa, en cuanto a los procesos ejecutados por las distintas áreas que la conforman (Portal, 2011).

– **Inventario**

La cantidad o saldos de bienes ubicados en almacén a la espera de su futura utilización en el proceso productivo o su colocación en el mercado por ejecución de ventas (Portal, 2011).

– **Proyección**

Análisis macroeconómico en base a fuentes de información estadística obtenida dentro del estudio del sector real, fiscal, entorno internacional. Con ello se busca deducir el comportamiento actual de la economía, para lo cual se aplicarán los desarrollos de programación financiera y estructuras económicas (Portal, 2011).

– **Estrategia**

Son los medios para la consecución de los objetivos.

– **Cadena logística**

Es el conjunto de proceso desde la atención de los pedidos del cliente hasta su despacho del mismo en el tiempo requerido y acordado (Portal, 2011).

– **Planeación**

Consecución de objetivos a través de la gestión y planeación de las actividades necesarias para el alcance de la misma evaluando el entorno externo e interno (Portal, 2011).

- **Rentabilidad**
Capacidad de la empresa para generar valor de los recursos financieros invertidos (Villareal, 2011).

- **Eficacia**
Capacidad para conseguir lo que nos trazamos (Villareal, 2011).

- **Segmentación de Mercado**
Identificación y clasificación de los mercados a través de levantamiento de información así conoceremos información importante del público al que nos vamos a dirigir o tener una adecuada atención de sus demandas (Villareal, 2011).

- **Reingeniería**
Monitoreo y el rediseño de los procesos para mejoras en cuanto a los parámetros definidos de costos, calidad del producto, servicio de post venta y rapidez de atención de ordenes (Villareal, 2011).

- **Distribución**
Permite tener una óptima distribución y disposición de los bienes y productos estén listos para los clientes en los volúmenes, espacios y tiempo específicos (Villareal, 2011).

- **Merchadising**
Son actividades que promueve y posición al producto o servicio a oferta de forma atractiva para el cliente en determinadas zonas de un punto de venta. (Villareal, 2011).

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Lugar

Trabajo de investigación que se desarrollará en la ciudad de Lima –Perú, la empresa comercial DISPROLZ SAC ubicada en Av. Circunvalación Mz K Lt 8 D1-Huachipa-Lurigancho-Chosica, teniendo en cuenta la información disponible del 2014 al 2016.

3.2. Tipo de estudio

Es una investigación descriptiva, que describirá delimitadas características del grupo de elementos estudiados que parten de una idea general hacia lo particular.

3.3. Diseño

3.3.1. Recolección de datos

Información obtenida a base de reportes emitidos por el ERP STID, entrevistas a jefes de logística, reportes de saldos por artículos en almacén, cartera de clientes pertenecientes a los distintos distritos que conforman el cono este de Lima.

3.3.2. Trabajo de gabinete

Análisis de la información recolectada, en base a registros obtenidos por las áreas que intervienen en el proceso de compras de la empresa comercial DISPROLZ SAC. Aplicación de herramienta en base a clasificación ABC según Principio de Pareto, análisis FODA, reestructuración del flujograma erradicando los tiempos perdidos y optimizando los requerimientos de compra por parte de los clientes.

3.3.3. Procesamiento y Análisis

Se ha desarrollado criterios de objetividad, análisis y evaluación, la información ha sido procesada, utilizando métodos estadísticos, el uso de software como el excell y el paquete oficce.

3.3.4. Redacción del Informe

Elaboración del trabajo monográfico en base a una estructura donde se presenta el análisis y clasificación de información, reconocimiento de la situación actual, identificación de los puntos críticos o principales causas que conlleven a implementar una propuesta de optimización, descripción del perfil de la empresa, gestión del proceso de compras e inventarios, establecimiento de indicadores de gestión en las operaciones de adquisición y almacenamiento.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El levantamiento de información se obtuvo en base a entrevistas, observación y seguimiento de las operaciones de campo y acceso a la data del Sistema de gestión ERP STID de la empresa.

3.4.1. Análisis de base de datos

Evaluación de información en base a la fuentes de información obtenida por los reportes que ofrece el sistema integrado de gestión, como cantidades de ventas, cartera de clientes, cantidad de productos que no tienen movimiento en almacén.

3.4.2. Entrevistas

Cuestionario aplicado a los jefes de logística y obtención de información respecto al control de proceso de compras bajo lineamientos.

3.4.3. Observación

Visitas in situ a almacén para identificación de productos en cuanto a trazabilidad de operaciones, ubicación y disponibilidad dentro del almacén, valorización de productos próximos a vencer, vencidos o defectuosos, monitoreo del flujograma del proceso de compras.

3.5. Población y muestra

La cartera de Clientes de la empresa comercial DISPROLZ SAC cuenta con un total de 2000 unidades económicas siendo así 883 empresas bajo sus distintas denominaciones de sociedades anónimas o de responsabilidad limitada, siendo el resto personas naturales que comprar con su DNI, por ser consumidores finales.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

En el presente trabajo se han obtenido resultados que se describen en función de los objetivos planteados, sustentados en base a las líneas teóricas que han servido de base explicativa y principalmente en el criterio práctico, es decir se ha pretendido abordar la problemática apuntando a conseguir una solución, en este sentido se considera relevante iniciar el presente capítulo presentado a la empresa y el escenario que enfrenta dadas las condiciones del mercado.

La pandemia no solo ha cambiado las formas de convivencia social, también ha tenido incidencia en algunos sectores económicos, como es el proceso logístico. Hoy, este rubro enfrenta uno de los retos más difíciles de la historia. Por ello, ha tenido que implementar diferentes estrategias para lograr adaptarse a la "nueva normalidad" y garantizar la continuidad de la cadena de suministros, haciendo más rápidos y eficientes los procesos de despacho, sobre todo en el servicio de delivery, es por ello por lo que muchas empresas tuvieron ese factor desventaja al no poder atender la demanda y sobre todo satisfacer al cliente, respondiendo sus necesidades en el menor tiempo oportuno y en las mejores condiciones.

En este contexto de crisis, la logística ha cobrado mayor importancia porque gracias a ella es posible que los insumos como las medicinas y los productos frescos estén al alcance de todos. La COVID-19 ha demostrado que la evolución de este rubro garantiza mejores cadenas de suministros capaces de resistir y adaptarse a escenarios difíciles, y permitiendo a la empresa mantenerse en marcha si es que es capaz de afrontar este desafío y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

En el Perú, el 55% de empresas elevó su inversión en transformación digital este año y un 37% lo ha mantenido. Mientras, un 8% optó por reducir el desembolso, de acuerdo con un estudio sobre Madurez Digital en las empresas peruanas de EY. Según este informe, los

tres rubros que más aportaron económicamente al comercio electrónico son tecnología (S/600 millones), ropa y calzado (358 millones) y productos multimedia (más de S/242 millones). En cuanto a las categorías con menor aporte están juguetes y artículos para niños/bebés, videojuegos, y artículos y muebles para hogar.

La Empresa DISPROLZ S.A.C.

Es una unidad económica con más de cinco años de existencia, como organización líder en comercialización de productos de limpieza de la marca “SAPOLIO”, se ha desempeñado asumiendo retos cada vez más ambiciosos como la construcción de su cartera de clientes, la cual fue construida en los años de permanencia en el mercado, siendo el principal canal de distribución el del Cono-este de Lima Metropolitana, además de tener cobertura en todo el territorio nacional, la empresa fue creada en el año 2014 como una organización independiente, el rubro en el cual se desempeña es el de limpieza integral, ofrece una completa línea de productos para la limpieza doméstica, aseo personal, limpieza industrial. Cuenta con oficinas administrativas, almacenes y puntos de venta finales, brinda empleo aproximadamente a 30 personas y factura anualmente 14 millones de soles. La organización ha ido desarrollándose a lo largo de los años buscando implementar directrices de la gestión y administración, las gerencias en su labor han ido respondiendo a los retos del mercado, así su organigrama refleja su composición, es un tipo de estructura de tres niveles que responde a áreas tanto de comercialización, finanzas, logística y gestión del personal como se puede observar en la Figura 2.

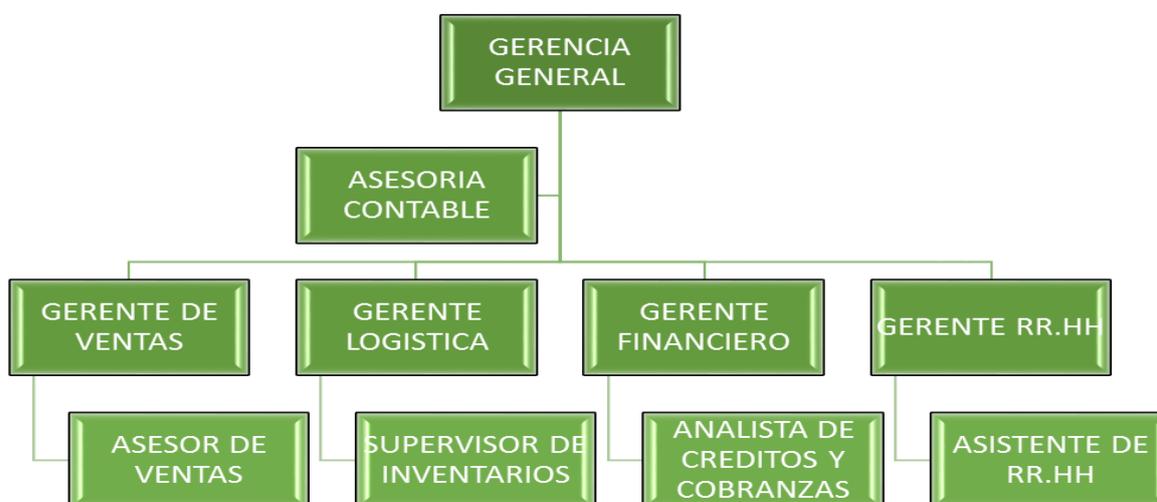


Figura 2: Organigrama general de la empresa.

FUENTE: Elaboración propia

El Análisis Situacional

El sector de comercialización de limpieza es un mercado dinámico que ha crecido en los últimos diez años de forma acelerada por la presencia de diverso formatos de tiendas dedicadas a la comercialización de productos de limpieza en donde se observa a numerosas marcas pero que el grueso de la participación se concentra en grandes marcas como Sapolio, la cual ha venido fortaleciendo su cartera de productos desde una estrategia de marketing agresiva entrando no solo a líneas tradicionales sino a otras como ambientadores y además perfeccionando presentaciones, generado así un mayor aceptación de segmentos A2, B1 y B2, además de los estratos C y D que tradicionalmente atendía.

Proceso de compras

- **Compras locales**

En lo relacionado al negocio las compras locales de productos de limpieza se limitan a un proveedor exclusivo INTRADEVCO INDUSTRIAL S.A., Se ha detectado que las áreas de Logística en coordinación con el área de Ventas coordinan para efectuar pedidos y lanzar órdenes de compra. Si bien es cierto, las compras que se hacen corresponden a los productos con mayor rotación o se encuentren en negociación de precios por el volumen de compra que se plantee y acepte, actualmente el sistema no está en la capacidad de discriminar que tipo de productos se puede poner como complementos para ofertas o tener en menor cuantía debido al tiempo de rotación. Esta debilidad del sistema de gestión de las compras podría originar que el área de ventas tenga que fomentar la rotación de estos productos, hacer estrategias de promoción donde estos productos sean aceptados, originado la inmovilización de activos.

- **Logística interna**

Comprende todos los temas correspondientes al mantenimiento del inventario al interior de las instalaciones de la empresa.

- **Políticas de inventario**

DISPROLZ S.A.C., no tiene definido claramente una política de inventario, manejan un concepto de stock de seguridad para los productos de mayor rotación, dado que en el área de ventas se considera que deben tener stock físico de

mercadería para el caso de que sea vendida (venta no proyectada ni planificada). En la mayoría de los casos las reposiciones de mercadería, son definidas por el área de ventas, de acuerdo a criterios propios como consumo promedio por clientes, promoción de productos u ofertas en el precio de materiales, pudiendo ocasionar la compra de mercadería que no necesariamente se requieren, estas solicitudes son comunicados al área de supply chain (Logística), quienes se encargan de realizar las compras, pero no pertenecen a una política clara y definida de compras que adopte la empresa.

La cadena Logística

Disprolz es una organización que ha desarrollado mecanismos de logística para atender a sus mercados, en los cuales ha mantenido un crecimiento de carácter orgánico, es decir que ha crecido paralelamente al ritmo del mercado, con diversas vulnerabilidades como los volúmenes de mermas y un adecuado manejo de inventarios.

- **Matriz**

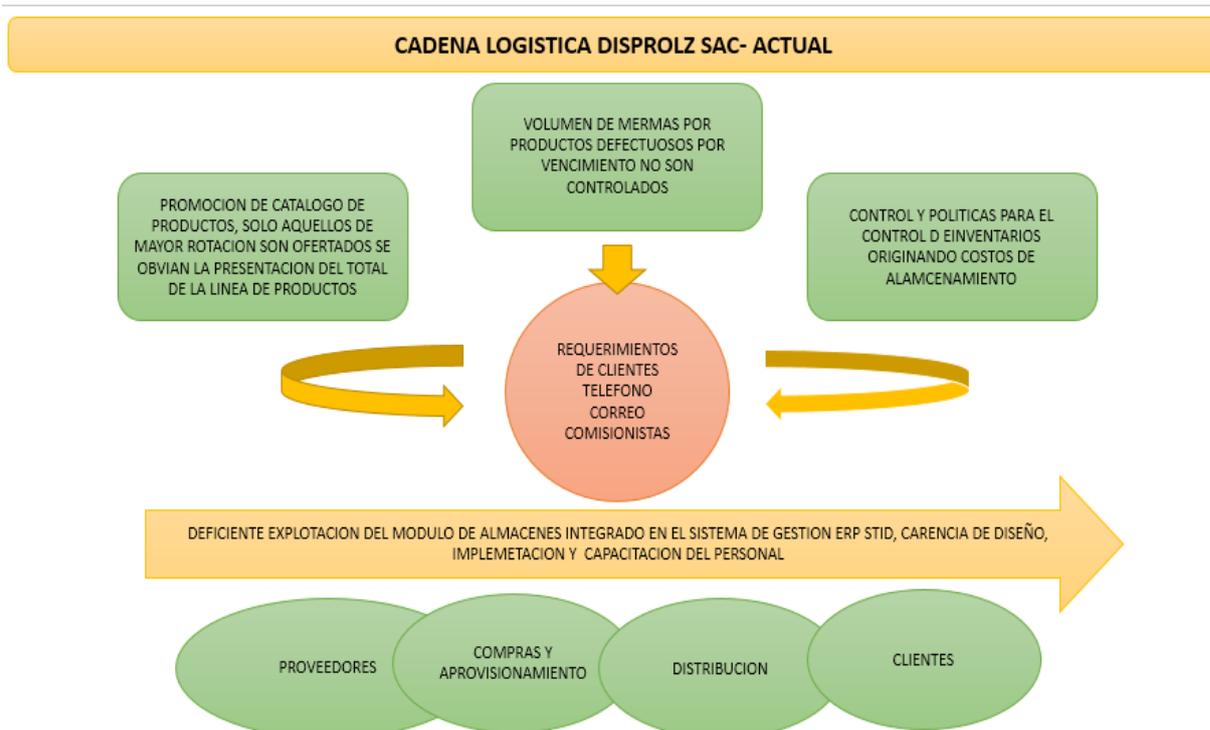


Figura 3: Cadena Logística DISPROLZ SAC actual

FUENTE: Elaboración propia

Como se puede visualizar en la Figura 3, existe una deficiente explotación del Sistema Integrado de Gestión SID, el cual carece de explotación del módulo de almacenes, en el cual se pueda controlar a base de alertas los productos cuyo tiempo de almacenamiento está excediendo el permitido, lotes por fechas de vencimiento próximas, proyección de próximas compras de aquellos productos que tienen un movimiento de rotación lento.

4.1.1. El Diagnóstico de la empresa

El entorno en el que la empresa ha venido desarrollando su actividad ha sido favorable en cuanto a las condiciones de una demanda creciente, el incremento de nuevos segmentos y un entramado empresarial altamente competitivo (por la mayor presencia de marcas, desarrollo de productos y el ingreso masivo de productos importados).

La empresa en el mercado ha enfrentado retos propios de la competencia, sin embargo se han evidenciado distintos tipos debilidades las cuales pueden ser controladas desde la organización y la planificación, es en este sentido que se parte de un análisis de las fuerzas internas y externas como sigue:

- **Análisis FODA**

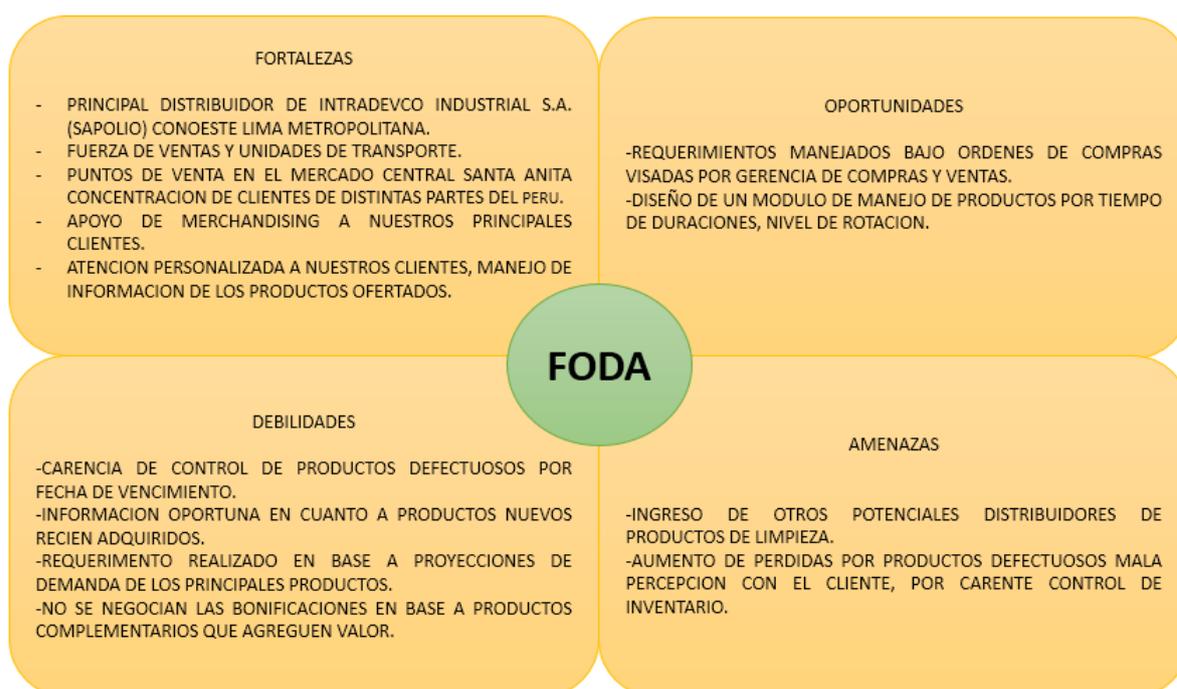


Figura 4: Analisis FODA empresa comercial DISPROLZ SAC

FUENTE: Elaboración propia

Al analizar las fortalezas de la empresa, estas se han basado en el crecimiento de su cartera de clientes y la cobertura en el Cono norte, ser el principal distribuidor de INTRADEVCO Industrial le ha permitido generar rotación de volúmenes cada vez más grandes de distintos tipo de productos, sin embargo ha ido también creciendo en paralelo las mermas y daño de productos en almacenes, lo cual evidencia que no han estado preparados logísticamente para enfrentar el crecimiento optimizando el manejo de la mercancía.

Por otro lado, las pérdidas han sido asumidas integrante por la empresa en plena ausencia de gestión de los inventarios que como resultado se destaca sobre costos en las operaciones mayores a mayores volúmenes de mercancía

Identificación de la situación actual de la empresa DISPROLZ SAC

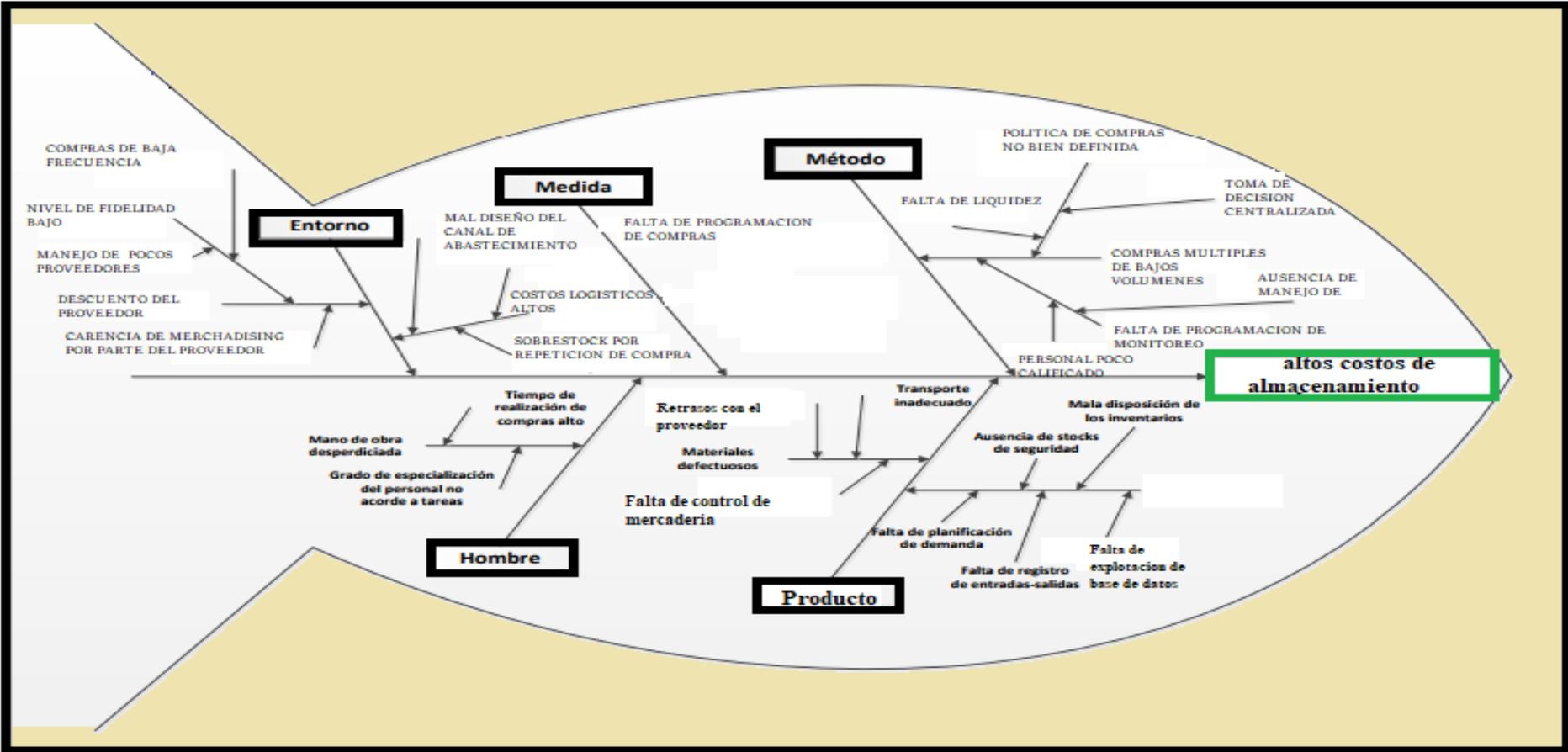


Figura 5: Diagrama Causa-Efecto DISPROLZ SAC

FUENTE: Elaboración Propia

Luego de haber evaluado y analizado el estado actual del proceso de compras en el que opera la empresa en estudio y exponer las consecuencias económicas que el sistema de compras actual está generando, procederemos a analizar e identificar las causas-raíces que en conjunto hacen que el sistema de compras actual sea tan ineficiente y no sea gestionado estratégicamente para el beneficio de la empresa. Por ello, esta parte del capítulo se enfocará en estudiar las distintas causas que generan el sobre costo por concepto de compras no proyectadas y el mal manejo de los inventarios. Para facilitar el análisis de las causas, se empleó la herramienta de análisis Causa-Efecto de Ishikawa donde se evaluaron los factores de entorno, factor humano, a los métodos, mediciones y producto.

Como se observa en la Figura 4, se puede determinar que una de las subcausas que se encuentra en más de una variable y que es consecuente en más de una causa es lo relacionado a la política de compras y manejo de inventarios que la empresa actualmente mantiene. Por otro lado, otra de las subcausas que fomenta la problemática en mención y que aparece en varias causas es la toma de decisiones, que está relacionada a la falta de planificación de la demanda, compras y falta de programación del monitoreo de inventarios. Esto se debe a que la toma de decisiones actualmente está centralizada en la opinión del Gerente General y es el quién tiene la última palabra en cualquier decisión que se tome dentro de la empresa, sea esta correcta o no.

- **Flujograma de compras situación actual de la empresa**

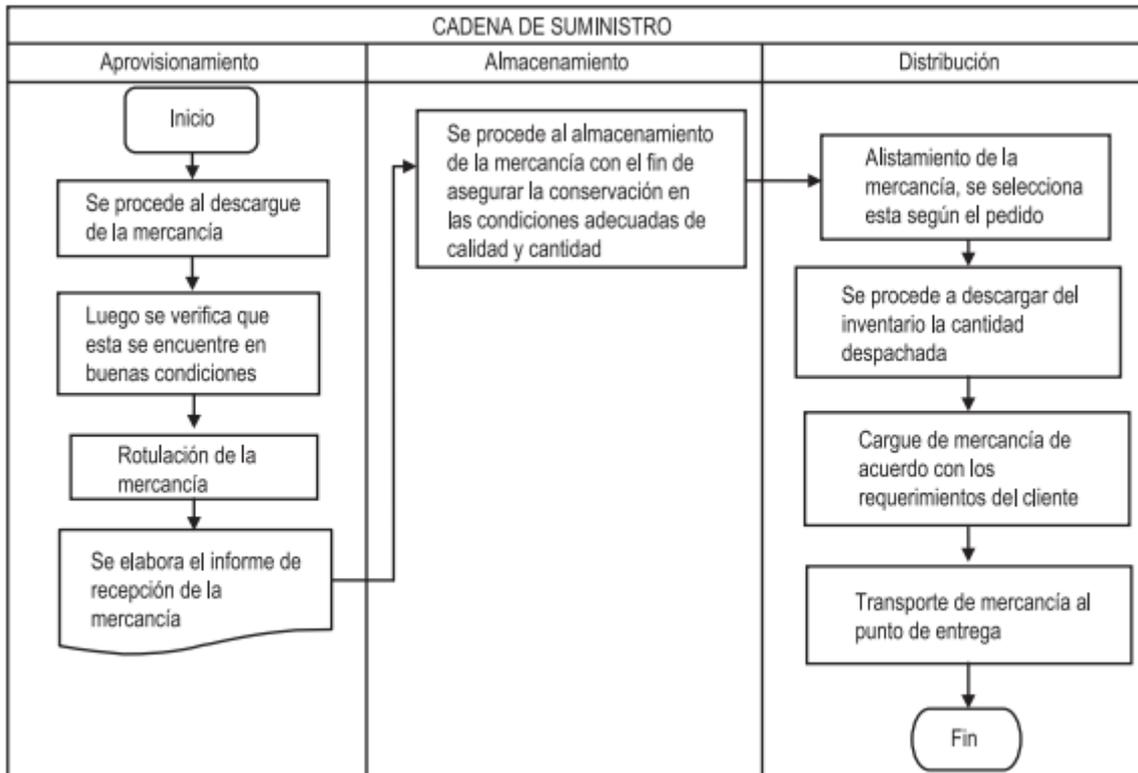


Figura 6: Flujo de la Cadena de Suministro DISPROLZ S.A.C

FUENTE: Elaboración propia

Como se puede plasmar en la Figura 5, al realizar la evaluación de los procesos, se tiene la identificación de los procedimientos en toda la cadena logística, se carece de canalización de los pedidos, provenientes del área de ventas, hacia el área de compras, ante esta deficiencia por una falta de comunicación entre las áreas, es que se incurrían en gastos y tiempos perdidos, al no contar con información oportuna y clara, en cuanto a los volúmenes de demanda por parte del cliente que permitan llegar a la elaboración de proyecciones y planificación de compras, de manera que se consiga eficiencia en cuanto a los productos adquiridos al proveedor versus la cantidad demandada por el cliente.

- **Esquema de Flujo Óptimo de Compras**

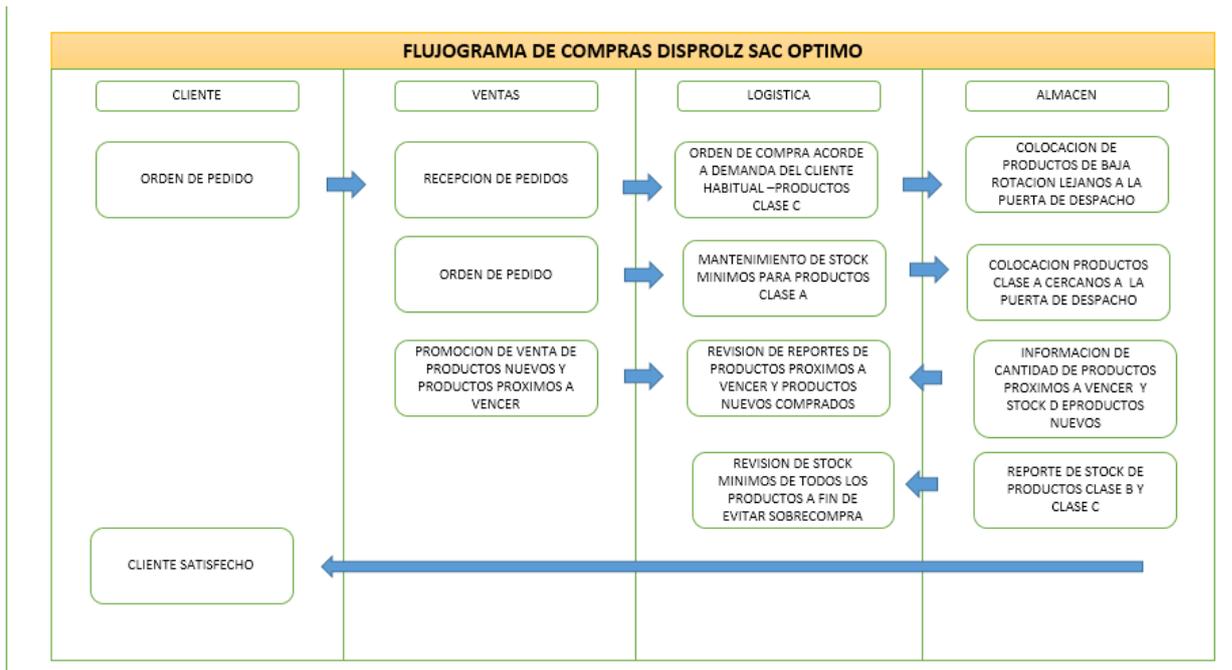


Figura 7: Flujo óptimo del proceso de compras

FUENTE: Elaboración propia

La Figura 6 muestra el óptimo flujo del proceso de compras propuesto, donde la principal diferencia con el actual es la descentralización de actividades, ya que en la actualidad giran en torno al gerente general. En este caso, la principal responsabilidad está a cargo del responsable de ejecutar las compras, con el 78 por ciento apoyo constante del almacenero y la asistenta de gerencia. Asimismo, otra de las diferencias es la utilización de los formatos propuestos como es la orden de compra que actualmente no se utiliza. Otra de las diferencias resaltantes es el proceso de cotización cada vez que se requiere hacer la compra de algún artículo, mientras que en la propuesta sólo se generarán cotizaciones para artículos no habituales, ya que en el caso de productos habituales la negociación de los términos de compra se realiza de manera anual y a partir de ello, las compras se generan directamente con la emisión de la orden de compra. Con ello, el procedimiento se vuelve más rápido reduciendo los tiempos de abastecimiento, reduciendo los costos por gastos administrativos y dando una ventaja a la empresa al momento de realizar las negociaciones anuales, lo cual puede traducirse en obtención de descuentos especiales, mejor servicio postventa, líneas de crédito más amplias o tiempos de pago más prolongados. En el siguiente subcapítulo se mostrarán las ventajas y

desventajas de la propuesta y los costos que significarán su implementación.

Ventajas

- Mejora y velocidad del proceso de compras al presentar una estructura organizada y definida. De forma que las responsabilidades se encuentran delimitadas y cada quién sabe hasta dónde es su alcance y se dedicará a realizar un mejor trabajo.
- Uso de formatos estandarizados para la realización de las compras, lo cual permite que se lleve un mejor control y análisis de los costos por concepto de compras.
- Mantiene un control de los inventarios al registrar cada entrada y salida generada asociándolo a una orden de compra o servicio según corresponda, utilizando herramientas tecnológicas.
- Genera una ventaja competitiva frente a los competidores que mantienen procesos de compras similares al que actualmente funciona en la empresa.
- Mejoras en el desarrollo de las habilidades del personal al ser capacitados en herramientas como los softwares Word y Excel, lo cual contribuye a solucionar la subcausa "Personal poco calificado".

Desventajas

- Requiere un alto nivel de compromiso de la alta gerencia para disponer de los recursos necesarios para su implementación.
- Resistencia al cambio por percibirla como compleja, por parte de ellos usuarios involucrados.
- Los registros son llevados a cabo por usuarios sin experiencia en las actividades que desarrollarán, por lo cual podrían ser erróneos.
- Podría generar desacuerdos con el personal que trabaja en el almacén, debido a que la propuesta requiere más horas hombre de trabajo, al mantener actualizado los registros del almacén.
- En el primer año, la empresa no tendrá un grado de negociación alto por lo cual no podría acceder a muchos beneficios en cuanto a los términos de compra.
- El beneficio esperado en el primer año se verá afectado por la inversión inicial de implementación de la propuesta.

Con la aplicación de estas herramientas de análisis e identificación de los puntos críticos que nos permitan obtener un diagnóstico comercial de la empresa, con la finalidad de minimizar costos por almacenamiento y desmedros, dicho cambio permitirá un ahorro para la empresa del 85 por ciento que representa el costo de almacenamiento de productos defectuosos, siendo así un ahorro de S/ 17,000.00 soles anuales aproximado, disminuye la cantidad de desmedros o productos vencidos que ahora representan solo el 1% del total de las compras comparado a un 3%, que se tenía de periodos anteriores al año 2018, se redujo dichas pérdidas en s/. 200,000.00 soles aproximadamente en cada cierre de año a partir del periodo 2019.

4.1.2. Indicadores de gestión en el proceso de compras en la empresa DISPROLZ SAC

Durante el periodo de levantamiento de información, se evidenció la falta de uso de indicadores de gestión, que les permitan llevar un control de los procesos, a fin de estandarizarlos y/o monitorear el desempeño de la empresa. A continuación, se presentan una selección de indicadores de gestión con los cuales se sugiere el inicio del monitoreo de las actividades de la empresa en función al desempeño en la medición y conforme a las necesidades particulares de DISPROLZ S.A.C., la empresa puede desarrollar sus propios indicadores de gestión, los cuales considere que agreguen más valor a sus operaciones y/o permitan tener un mejor control sobre sus procesos

Tabla 1: Indicadores de compras y aprovisionamiento

INDICADOR	OBJETIVO	DESCRIPCION	PERIODO	U.M
VOLUMEN DE COMPRA	Controla la evolución del volumen de compra en relación con el volumen de ingresos.	Porcentaje sobre las ventas de los soles gastados en compras.	Mensual.	%
ROTACIÓN DEL PRODUCTO	Selección por velocidad de más a menos	Salida / velocidad del producto	Semanal	
APORTE DEL PRODUCTO	Obtención de la contribución individual por la velocidad de salida	Margen de ganancia que deja el producto por su comercialización	Mensual	%

«continuación»

TIEMPO DE PERMANENCIA EN ALMACENES	Categorización de productos	Días/semanas en los espacios de la empresa denominados almacenes	Mensual	
VOLUMEN DE MERMAS O PRODUCTOS DEFECTUOSOS	Identificar tipo de daño y variación en el tiempo	Productos dañados por manipulación tiempo, movimientos y hechos fortuitos	Anual	%

FUENTE: Elaboración propia

Con el uso del indicador volumen de compra, se quiere interrelacionar a las áreas de ventas y compras, a fin de tener información oportuna y clara, en cuanto a la cantidad demandada y la cual a través de proyecciones y planificación se solicite lo necesario acorde a las necesidades del cliente y por estacionalidades.

El resultado obtenido se compara en la siguiente escala de valoración:

- Menor a 1 por ciento, el nivel de rotación de los productos es lenta con respecto a las ventas obtenidas, ocasionando costos de almacenamiento.
- Igual a 1 por ciento, el nivel de rotación es aceptable, se está vendiendo en su totalidad el volumen de compras adquiridos.
- Mayo a 1 por ciento, se está obteniendo buenos volúmenes de venta que generan un óptimo nivel de rotación, lo cual encadena a un óptimo flujo de ingresos y egresos en el almacén y su impacto en los beneficios de la empresa.

Tabla 2: Indicadores de planificación y gestión de inventarios

PLANIFICACION Y GESTION DE INVENTARIOS					
INDICADOR	OBJETIVO	DESCRIPCION	PERIODO	FORMULA	U.M
ROTACION DE MERCANCIA	Controlar la cantidad de los productos / materiales despachados desde el almacén producto terminado.	Proporción entre los ingresos y las existencias promedio e indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas	Mensual	$\frac{\text{Ventas promedio}}{\text{Inventario promedio}}$	Unid o S/.

«continuación»

DURACIÓN DE MERCANCIAS	Controlar los días de inventario disponible de la mercancía almacenada en los almacenes	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período e indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.	Mensual	$\frac{\text{Inventario promedio}}{\text{Ventas promedio}}$	Meses
AJUSTE DE INVENTARIO	Controlar el nivel de las mercancías no disponibles para despacho por obsolescencias, mal estado, y otros.	Nivel de mercancías no disponibles para despachos por obsolescencia, deterioro, averías, devueltas en mal estado, vencimientos, etc.	Mensual	$\frac{\text{Unid dañadas + obsoletas + vencidas}}{\text{Unidades disponibles en el inventario}}$	%
EXACTITUD DEL INVENTARIO (VALOR MONETARIO)	Controlar y medirla exactitud de los inventarios para mejorar la confiabilidad	Se determina midiendo el valor de referencias que en promedio presentan descuadres con respecto al valor del inventario cuando se realiza el inventario físico.	Mensual	Valor total del inventario	%

FUENTE: Elaboración propia

En cuanto a los indicadores por rotación de mercadería, en el cual se busca evaluar y minimizar el tiempo de permanencia en almacén de la mercadería, con el fin de lograr mayor liquidez para la empresa y minimización por costos de almacenamiento y pérdidas por productos vencidos, desfasados o deteriorados.

Tabla 3: Indicadores de distribución y almacenes

INDICADOR	OBJETIVO	DESCRIPCION	PERIODO	FORMULA	U.M
COSTO UNIDAD ALMACENADA	Controla el valor unitario del costo	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un periodo determinado	Mensual	$\frac{\text{Costo de operación de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$	Soles por unidad
COSTO METRO CUADRADO	Cuantificar el costo del área de almacenamiento respecto a los costos de operación interna.	Consiste en conocer el valor de mantener un metro cuadrado de almacén.	Mensual.	$\frac{\text{Costo total operativo del almacén}}{\text{Total, de área de almacenamiento}}$	Soles por metro cuadrado

FUENTE: Elaboración propia

Dichos indicadores mencionados, representan en cantidad monetario los costos por espacio que ocupa la mercadería dentro de almacén, el cual afecta directamente la rentabilidad al ser alta y no controlada, por ello se tiene que llegar a un manejo óptimo de espacios y tiempos en el área logística.

Tabla 4: Indicadores financieros

INDICADOR	OBJETIVO	DESCRIPCION	PERIODO	FORMULA	U.M
COSTO LOGISTICO COMO % DE LAS VENTAS	Controlar el costo de la operación logística de la empresa respecto a los ingresos.	Mide el impacto de los costos logísticos sobre los ingresos de la compañía.	Mensual	$\frac{\text{Costos logísticos totales}}{\text{Ventas netas}}$	%
COSTOS DE LA OPERACIÓN DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN COMO % DE LA VENTAS	Controlar el costo de la operación en el almacén respecto a los ingresos	Mide el impacto de los costos en el almacén sobre las ventas de la compañía.	Mensual	$\frac{\text{Costos de distribución}}{\text{Ventas netas}}$	%

FUENTE: Elaboración propia

Por último, en cuanto a los indicadores que reflejan el proceso de distribución y el porcentaje que estos representan frente al total de ingresos, es necesario el control para un mejor manejo de costos, para ellos se tiene que analizar los espacios geográficos que se adapten a un mapa logística de distribución que permitan llegar en el menor tiempo al cliente. Es fundamental que el personal encargado de la distribución se identifique en espacio y tiempo dentro del mapa de distribución fijado por los puntos de atención y acceso con los que cuenta la empresa según cartera de clientes.

Los costos de operación conforme se desarrollen los parámetros para la distribución se podrán controlar a fin de que no afecten la rentabilidad de la empresa, al contrario, contribuya con la eficiencia de los recursos destinados y necesarios en la distribución de los productos.

- Menor a 1 por ciento, el nivel de rotación de los productos es lenta frente a las ventas obtenidas, ocasionando costos de almacenamiento.
- Igual a 1 por ciento, el nivel de rotación es aceptables, se está vendiendo en su totalidad el volumen de compras adquiridos.
- Mayo a 1 por ciento, se está obteniendo buenos volúmenes de venta que general un

óptimo nivel de rotación.

Con el manejo e implementación de los indicadores anteriormente mencionados se redujo:

- a. Excesos de compra por productos de baja rotación, disminuyéndose dichos costos en un 1.5% que representan un valor de s/.145,000.00 soles, dentro del proceso de compras del periodo 2019, y esta sea realizada de forma óptima y vaya de la mano del control y gestión de inventarios, así como las proyecciones de ventas.
- b. Los costos logísticos en cuanto al transporte y despacho de los pedidos los cuales son incurridos dentro de los precios de venta que amortiguan dichos gastos que representan un 3.5% del valor de las ventas, cerca de un valor de compra mínima estandarizada establecida para las operaciones comerciales durante el periodo 2019 de 3,000.00 soles siendo absorbido los costo que reflejan unos 105.00 soles aproximadamente, los cuales involucran costos por combustible, horas hombre (conductor y operador logístico) y que serán fijados dentro del establecimiento del precio de la mercadería.
- c. Gestión y control de inventarios, se obtiene al cierre del año en la toma de inventario un valor de descuadre entre inventario físico vs inventario sistemático un valor de s/. 135,000.00 soles, con los controles establecido se reducen dichos descuadres de un margen de 1.15% a un estimación del 0.8%.

La mejora que la organización pretende alcanzar se basa en la contención de la variación incremental de los indicadores en el tiempo, considerando niveles aceptables según diversos autores la merma por manipulación no debe superar los dos dígitos, y se recomienda reducir su presencia respecto al performance la propia empresa, esto según el criterio de la mejora continua, como se ha ido detallando en cada caso.

4.1.3. Valoración de productos basado en el Principio de Pareto

Se analizó los productos en base a su nivel rotación y volumen de despacho, se calificaron los productos A, B y C, de acuerdo con lo sugerido por la herramienta diagrama de Pareto. El resultado de esta subdivisión y clasificación se puede apreciar en la siguiente figura:

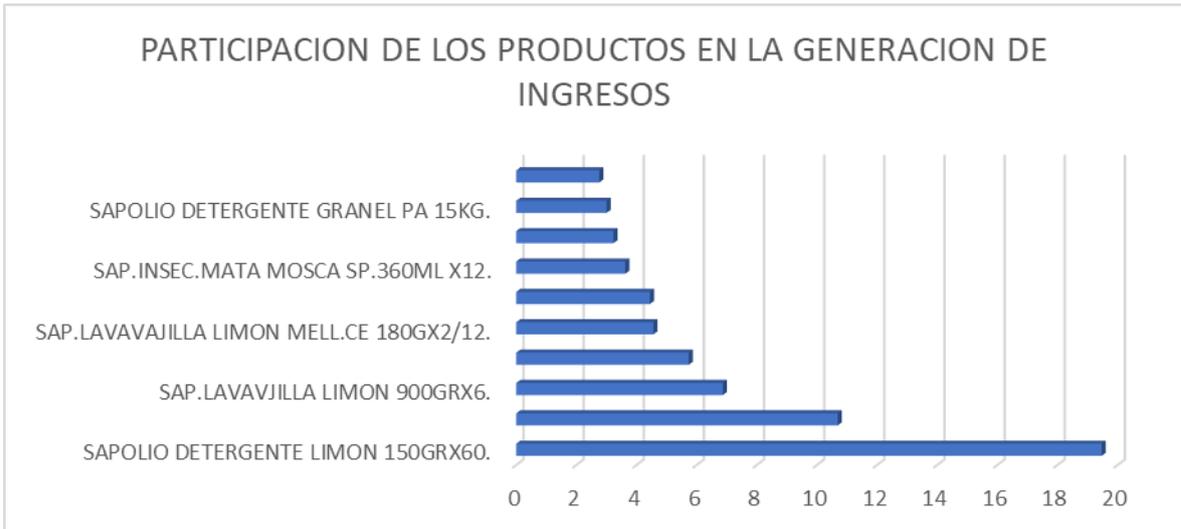


Figura 8: Participación de los productos en la generación de ingresos

Los 5 primeros productos de la clasificación TIPO A, que son los que generan el 60% de los ingresos anuales, es decir, en un aproximado de 9 millones de soles, son los que tienen mayor rotación en el mercado nacional, son los productos estrellas, convirtiéndoles en la preferencia de los clientes, no solo esta enfocado en el consumidor final, son productos utilizados para procesos, como lavanderías, restaurantes, es por ello su gran consumo, como es el caso del DETERGENTE SAPOLIO GRANEL X 15 KGR y las LAVAVAJILLAS SAPOLIO X 900 GR Y 180 GR respectivamente.



Figura 9: Participación de los principales productos de la categoría B en total de ingresos anuales

Los 7 primeros productos que conforman la CATEGORIA TIPO B, son los productos que tienen mayor incidencia dentro de este grupo y conforman el movimiento del 20% del total de los ingresos que conformarían dentro de los 80% de ingresos que generan estos productos clasificados a través de la valorización de PARETO, su participación insignificante en los ingresos anuales generados por la empresa pero en conjunto reflejan el 20% que reflejan alrededor de los 3 millones de soles, que conforman 40 productos los que generan este valor, dichas líneas son de regular rotación, al tener menor impacto que los productos de CATEGORIA A.

Tabla 5: Productos defectuosos por fecha de vencimiento según reporte diciembre 2018

		COMPRAS	VENTAS	MERMA
'2902210001	VT REPELENTE TUBO 20ML X 24.	4500	306,78	4.193,22
'2501070001	AVAL DESODOR.ANTI. MUJER SENSITIVE 170ML.	8700	257,63	8.442,37
'2701070001	AVAL DES C/MEN SPORT SACHET 10GX24 + 2CO.	870	122,02	747,98
'2601180003	DENTO ENJUAGUE BUCAL EUCALIPTO 500MLX12.	4600	109,32	4.490,68
'2701070002	AVAL DESOD. CRMEA LADY SENSUAL 10ML X 22.	690	151,67	538,33
				18.412,58

Base De Datos Erp Stid
FUENTE: Elaboración propia

Al cierre de inventarios a diciembre del 2018 se tiene como merma por ser considerados productos defectuosos al ser un lote con fecha vencida, un monto de S/ 18,412.58, siendo una cantidad representativa de pérdida que se debe de ajustar, y tomar una decisión inmediata.

Tabla 6: Costo de almacenamiento por caja –Productos defectuosos

Total unidades de productos defectuosos	537	cajas
Costo de almacenamiento anual	12000	soles
Costo de almacenamiento por caja	22,34636872	

Base De Datos Erp Stid
FUENTE: Elaboración propia

En cuanto al costo de almacenamiento que generan estos productos defectuosos por su inmovilización dentro de almacenes, nos resulta un costo de 22.346 en el periodo 2018 por

unidad de caja, ocasionando pérdidas para el deseado resultado final. Se evidencia con el uso de esta herramienta, la clasificación e identificación de los productos que oferta la empresa y tener una escala de valorización basado en el principio de Pareto, ello contribuye en la toma de decisiones:

- a. En la proyección de compras, reduciendo costos de almacenamiento por un valor del 1.25% del valor de los ingresos obtenidos, reflejándose en una reducción de costos de s/. 260,000.00 soles con respecto a los obtenidos al cierre del periodo 2018.
- b. Manejos de stock, análisis de rotación, asegurando ventas futuras por un porcentaje de incremento del 5% que reflejan unos S/. 490,000.00 soles de ofertas nacionales aseguradas para el periodo 2019, porque se tiene en el tiempo oportuno los stocks necesarios de los productos estrella.
- c. Identificaciones de los productos estrella y más rentables, como son la línea de detergentes, lavavajillas, insecticidas y quitamanchas de ropa, que representan un promedio del 0.6% al 0.7% de las ventas totales, que en valores hablamos de S/. 735,000.00 soles para el cierre del 2019.

4.1.4. Clasificación de productos

- Clase **A**: representan el 80 por ciento de las ventas anuales
- Clase **B**: representan el 15 por ciento de las ventas anuales
- Clase **C**: representan el 5 por ciento de las ventas anuales

Tabla 7: Productos con clasificación A (diciembre 2018)

ITEM	ARTICULO	DSC_ARTIC	IMPS_TOTAL	PORCTOT
'000001	'0101010005	SAPOLIO DETERGENTE LIMON 150GRX60.	1.290.180,32	19,47
'000002	'0101010019	SAP.DETERGENTE SACO X15KG. VENTAXMENOR.	708.568,50	10,69
'000003	'0201010004	SAP.LAVAVJILLA LIMON 900GRX6.	455.572,82	6,87
'000004	'0101020002	PATITO DETERGENTE LIMON 150GRX60.	380.135,57	5,74
'000005	'0201010001	SAP.LAVAVAJILLA LIMON MELL.CE 180GX2/12.	302.276,02	4,56
'000006	'0201010002	SAP.LAVAVJILLA LIMON MELL.CE 360GRX2/6.	294.910,49	4,45
'000007	'0601010002	SAP.INSEC.MATA MOSCA SP.360ML X12.	240.774,76	3,63

«continuación»

'000008	'0101020001	PATITO DETERGENTE BEBE 150GRX60.	214.100,64	3,23
'000009	'0101010007	SAPOLIO DETERGENTE GRANEL PA 15KG.	199.226,56	3,01
'000010	'0101010004	SAPOLIO DETERGENTE LIMON 800GRX15.	183.127,91	2,76
'000011	'0401010004	SAPOLIO CERA PASTA ROJA DP.300MLX36.	161.209,62	2,43
'000012	'3001180003	DENTO CREMA DENTAL BLANCO 75MLX12 (C=12.	151.414,07	2,28
'000013	'3001180004	DENTO TRIPLE ACCION PACK 75MLX12 (C=12D.	114.563,77	1,73
'000014	'0301010006	SAP.LEJIA ORIGINAL FCO.AZUL 250G+34% X15.	96.125,97	1,45
'000015	'0201010007	SAP LAVAVAJ. MELL LIM 180GRX12+5 LEJI 25.	89.771,69	1,35
'000016	'0301010001	SAP.LEJIA ORIGINAL 1000G+10% X 12.	77.219,64	1,17
'000017	'0301010003	SAP.LEJIA ORIGINAL F/CUADRADO 4000GX4.	71.066,54	1,07
'000018	'0601010001	SAP.INSEC.MATA CUCARACHA SP.360MLX12.	70.003,84	1,06
'000019	'0301010007	SAP.LEJIA ORIGINAL FCO.AZUL 500G+34% X15.	58.655,74	0,89
'000020	'0401010001	SAPOLIO CERA PASTA AMARILLA DP.300MLX36.	58.463,42	0,88
'000021	'3001180002	DENTITO CHICLE GLOBO 90GR/12.	58.240,66	0,88
'000022	'0701010001	SAP AROMA LAVANDA SP 360ML BAJO X 12.	56.119,79	0,85

Base De Datos Erp Stid
FUENTE: Elaboración propia

En base al reporte obtenido se identificaron los productos que mayor incidencia tienen en las ventas, siendo así su nivel alto de rotación en cuanto a las demandas, así mencionare desde el más representativo considerando aquellos productos que reflejan más del dos por ciento de las ventas anuales, dentro de los clasificados como productos CLASE A, por su alta demanda y rotación de inventarios.

- SAPOLIO DETERGENTE LIMON 150GRX60
- SAP.DETERGENTE SACO X15KG. VENTAXMENOR.
- SAP.LAVAVJILLA LIMON 900GRX6.
- PATITO DETERGENTE LIMON 150GRX60.
- SAP.LAVAVAJILLA LIMON MELL.CE 180GX2/12.
- SAP.LAVAVJILLA LIMON MELL.CE 360GRX2/6.
- SAP.INSEC.MATA MOSCA SP.360ML X12.
- PATITO DETERGENTE BEBE 150GRX60.
- SAPOLIO DETERGENTE GRANEL PA 15KG.

- SAPOLIO DETERGENTE LIMON 800GRX15.
- SAPOLIO CERA PASTA ROJA DP.300MLX36.
- DENTO CREMA DENTAL BLANCO 75MLX12

Tabla 8: Productos con clasificación B

'000023	'3001180001	DENTOC. DENTAL 150ML+CEPILLOX48 GRATIS.	48.838,83	0,74
'000024	'2101010008	SAPOLIO ROPA COLOR 500+20% 600MLX12.	47.512,61	0,72
'000025	'0201010006	SAP LAVAV MELL 180GR X 12+3 LEJI 500+34%.	44.318,26	0,67
'000026	'3201010004	SAP LIMPIATODO FLORAL 900MLX12.	44.257,26	0,67
'000027	'0101010006	SAPOLIO DETERGENTE LIMON 450GRX20.	39.681,70	0,60
'000028	'0601010005	CONTROL INSEC MATATODO SP 360ML X 12.	39.203,29	0,59
'000029	'0101010018	SAPOLIO DETERGENTE BEBE 150GX60.	39.038,48	0,59
'000030	'3201010006	SAP.LIMPIATODO LAVANDA 900MLX12.	34.448,23	0,52
'000031	'2101010010	SAPOLIO ROPA COLOR 250+20% 300MLX24.	30.024,35	0,45
'000032	'0101010010	SAPOLIO DETERG.AMD C/ASA LIMON 4000GRX4.	28.245,26	0,43
'000033	'0101010016	SAPOLIO DETERG.LIMON 2000GRX6.	26.742,83	0,40
'000034	'0202010003	SAP.LAVAVAJILLA LIQ.U/C LIMON 500MLX12.	26.545,33	0,40
'000035	'2101010002	SAP QUITAM ROPA COLOR FCO 250ML+15ML X 2.	26.470,94	0,40
'000036	'0701010005	SAP AROMA ARR. BEBE SP 360ML BAJO X 12.	25.403,99	0,38
'000037	'3201010008	SAP.LIMPIATODO LAVANDA 3785MLX4.	25.366,69	0,38
'000038	'0401010002	SAPOLIO CERA PASTA NEGRA DP.300MLX36.	24.791,85	0,37
'000039	'3201010005	SAP.LIMPIATODO BEBE 900MLX12.	23.464,22	0,35
'000040	'3201010010	SAP LIMPIATODO FLORAL 3785ML X 4.	22.117,70	0,33
'000041	'2101010004	SAP QUITAMANCHAS ROPA COLOR FCO 500ML+25.	20.753,77	0,31
'000042	'1803010002	SAP.SACAGRASA LIMON DP.500MLX24.	19.847,86	0,30
'000043	'2101010007	SAPOLIO ROPA COLOR 1000ML X 12.	19.585,82	0,30
'000044	'2101010006	SAPOLIO ROPA COLOR 250+30% 325MLX24.	18.897,08	0,29
'000045	'0202010001	SAPOLIO LAVAV.LIQ.LIMON DP.350MLX24.	18.507,59	0,28
'000046	'0301010002	SAPOLIO LEJIA ORIGINAL F/CUADRADO 2000GX.	18.278,21	0,28
'000047	'1502010004	SAP.LIMPIAVIDRIOS LAVANDA GT.650MLX12.	17.950,76	0,27
'000048	'3301220001	BETUN SANTIAGO NEGRO 100MLX12 (C=12DSP.	17.926,41	0,27
'000049	'SS01000001	SERVICIO DE ALQUILER.	17.200,00	0,26
'000050	'3101180002	DENTO CEPILLO DENTAL PREMIUM MEDIO X14.	16.284,60	0,25
'000051	'0401010003	SAPOLIO CERA PASTA VERDE DP.300MLX36.	16.096,31	0,24
'000052	'0701010002	SAP AROMA POTPORRI SP 360ML BAJO X 12.	13.994,21	0,21
'000053	'2402070001	AVAL JAB.LIQ.ANTIBA.FRUTO ROJOS 400MLX12.	13.985,27	0,21
'000054	'1502010001	SAP LIMPIAVIDRIO LAVANDA DP 500ML X 24.	13.725,54	0,21
'000055	'0701010004	SAP AROMA ANTITAB SP 360ML BAJO X 12.	13.091,73	0,20
'000056	'0201020005	PATITO LAVAVJILLA UVA C/E 900GR X 6.	12.567,92	0,19
'000056	'0201020005	PATITO LAVAVJILLA UVA C/E 900GR X 6.	12.567,92	0,19

«continuación»

'000057	'0502090001	PREMIO LUSTRAMUEBLE LAVANDA SP.360MLX12.	11.885,94	0,18
'000058	'2101010001	SAP QUITAMANCHAS ROPA COLOR FCO 980ML X.	11.733,46	0,18
'000059	'0701010006	SAP AROMA VAINILLA SP 360ML BAJO X 12.	11.584,04	0,17
'000060	'2402070007	AVAL JAB.LIQ.ANTIB.FRES.EUCALIP.400MLX12.	11.144,99	0,17
'000061	'0201020002	PATITO LAVAV LIMON MELL C/E 180GR 2/12.	10.830,91	0,16
'000062	'2402070008	AVAL JAB.LIQ.ANTIBA.PAS.CITRICA 400MLX12.	9.873,35	0,15
'000063	'0601010006	SAP INSEC MATA ARAÑAS SP 360ML BAJO X 12.	9.433,46	0,14
'000064	'1201070001	AVAL HAND ALCOHOL EN GEL OCEAN 380MLX12.	9.361,70	0,14
'000065	'2402070004	AVAL JAB.LIQ.ANTIBAC.M.VAINILLA 400MLX12.	9.011,65	0,14
'000066	'3201010011	SAP LIMPIATODO LIMON 3785ML X 4.	8.769,76	0,13
'000067	'0202010006	SAP.LAVAVAJILLA LIQ.U/C LIMON 750MLX12.	8.418,48	0,13
'000068	'2101010005	SAP.QUITAM.ROPA COLOR FCO 3785MLX4.	8.376,39	0,13
'000069	'0101010003	SAPOLIO DETERGENTE LIMON 2200GR X 6.	8.316,02	0,13

Base De Datos Erp Stid

FUENTE: Elaboración propia

Productos con CLASIFICACION B, son aquellos que su nivel de demanda y rotación es regular, teniendo así una incidencia menor que va de un 0.13% a un 0,74%, son demandados durante el año en pequeñas cantidades, pero no por eso dejan de ser influyentes en nuestro nivel de venta, ya que el cliente por variedad de aromas, apreciación por el contenido, ya se uso comercial o familiar o preferencias de aromas.

4.2. Discusión

La pregunta principal de la investigación buscó identificar los puntos críticos que deben reconocerse y controlarse en la empresa, observar e investigar si el área logística contaba con una herramienta efectiva para el control y monitoreo de los procesos logísticos en base a una planificación de compras y mejora en la Gestión de Inventarios. Para responderla fue necesario la evaluación de los resultados arrojados en el levantamiento de información donde se evidenciaron debilidades, así se presentaron limitantes como disponibilidad de información veraz en cuanto a stock sincerados, manejo de productos defectuosos por fecha de vencimiento, empuje de promoción de ventas de productos nuevos, índice de rotación; sin embargo, la empresa evaluada cuenta con un SISTEMA ERP STID el cual brinda información que puede ser usada para establecer indicadores de Gestión de Almacenamiento en la presente Investigación, los cuales pueden ser tomados por la

empresa logrando un mayor aprovechamiento de los recursos en las distintas etapas a lo largo del flujograma de operaciones logísticas, así mismo se recomendó un flujograma de la cadena logística más óptimo, eficiente e integrado y se ha determinado la clasificación de los productos ABC respecto a su impacto en los ingresos anuales, y su nivel de alta rotación.

Finalmente, se han realizado reportes que permitan obtener y canalizar la valorización de productos por cantidad demandada, rotación y su porcentaje dentro de total de ingresos anuales.

Para Portal (2011) hacer una logística perfecta es lograr, el producto perfecto en el cliente perfecto, al costo perfecto con el precio perfecto, en el momento perfecto y con la calidad perfecta, y el Supply Chain lo hace desde el proveedor de materias primas hasta la mesa del consumidor y concuerdo con esa lógica planteado por el autor para lograr efectividad en la Gestión de Inventarios.

El estudio realizado ha permitido que la aplicación y el análisis de la Ley de Pareto suele cumplirse, por ejemplo, en los campos de ventas y gastos. Así, en muchos casos se podrá comprobar cómo el 80% de las ventas de una empresa proviene de un 20% de sus clientes, o de un 20% de sus productos, o el 80% de sus gastos del 20% de sus proveedores.

En este estudio fue aplicado en el área logística, controlando el 20% de los productos almacenados puede controlarse el 80% del valor de los productos del almacén, de esta maneja se obtienen ventajas en cuanto maximización del uso de los recursos, a través de procesos más eficientes que nos reduzcan gastos y costos operativos por ejecución de operaciones, generante valor y rentabilidad para la empresa.

Se logró controlar el volumen de productos defectuosos reduciendo un valor de perdida de 200 mil soles que reflejan un porcentaje del 1.5% de las ventas a un 0.5% de las ventas reflejado en 40 mil soles, que aun es un proceso en búsqueda de minimización y máximo control que disminuya el valor de estos sobrecostos.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Las condiciones del proceso de compra que debe fortalecer la empresa están asociadas al establecimiento, gestión y monitoreo de indicadores para minimizar las pérdidas, las cuales dañan directamente al margen de utilidades que la empresa obtiene en un ejercicio. Es relevante que la gestión de inventarios es el eje de la gestión de las mercaderías que se comercializan, sin embargo, el origen de los potenciales problemas nace en deficiencias de las compras, las cuales obedecen a información deficiente, proyecciones no reales y al desconocimiento del comportamiento del mercado y los segmentos atendidos. Se evidenció la falta de un control, documentación y estandarización de procesos, además de la carencia de indicadores de gestión de inventarios, que aporten en la toma de decisiones para proyecciones de venta y planificación de compras, que den empuje a las ventas de productos con baja rotación a través de promociones y ofertas que incrementen las ventas en un 20 por ciento mensual.
- Del diagnóstico realizado a la empresa sobre su actividad comercial y de abastecimiento, se han determinado rasgos de deficiencia en gestión de inventarios, coordinación de área de ventas con compras, eficiencia de los espacios de almacenamiento y minimización de costos como pérdidas por productos defectuosos.
- Los indicadores en el proceso de compras, deben estar alineados a una clara identificación con la demanda, la cual refleja el comportamiento del producto dentro de almacenes, así el inventario inmovilizado por poca demanda, pérdida por productos defectuosos, tiempos muertos y manejo ineficiente de los recursos son indicadores base, los cuales deben controlarse para alcanzar la eficiencia, a fin de

- que pueda reportar un mapeo de localización de lotes, alertas de fecha de caducidad, área de productos defectuosos y costo de almacenamiento de los mismos, dicho cambio permitirá un ahorro para la empresa del 85 por ciento que representa el costo de almacenamiento de productos defectuosos, siendo así un ahorro de S/ 17,000.00 soles anuales aproximado.
- La valorización de los productos en base a una clasificación ABC utilizando como herramienta el Principio de Pareto, permite un ágil categorización de los productos para una oportuna toma de decisiones en los momentos de compras, de esta manera en conjunto con políticas de inventarios, como los stock de productos por rotación y los requerimientos de productos por tipo de clientes, conducen en conjunto a reducir los costos de almacenamiento a un margen del 0,5 por ciento permitido promedio según el mercado, el cual es atractivo en el ámbito comercial.

5.2. Recomendaciones

- La obtención de una eficiente gestión de inventarios se tiene que determinar y fijar los procesos dentro del flujograma de operaciones logísticas, responsables y así como la efectiva comunicación entre las áreas, aprovechando las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa para poder hacer eficiente dichos procesos que minimicen perdidas y se logre mitigarlas entre un 3% mínimo hasta un 5% máximo como margen de riesgo, para ello un análisis FODA, que permita evaluar el perfil interno de la empresa, Identificación de las principales causas frente a los problemas existentes en el área logística, corregir dichos errores, fomentando mayor correlación del áreas de ventas y compras, en base a reportes, reuniones para la planificación de compras, monitoreo de inventarios, análisis sectorial de los clientes.
- Para lograr que la empresa comercial DISPROLZ S.A.C. genere mayor rentabilidad, debería optimizar sus procesos logísticos para ello sé que requiere de la participación de todos los colaboradores, en las capacitaciones de procedimientos, gestión de indicadores y cumplimiento de metas que hagan

eficiente el proceso de compras, al rediseñar e implementar el módulo de almacenes que nos reporte de manera oportuna la información que necesitamos para tomar decisiones en cuanto a producto de lenta rotación, productos defectuosos, y seguimiento de lotes por fecha de caducidad, con ello se generará una repercusión en la utilidad de la empresa reflejado en un margen del 25% de ahorro que representaría s/ 350,000.00 soles respecto a los ingresos anuales.

- Control de los requerimientos de compras, solicitudes basadas en estadísticas de productos por alta rotación y aquellos de baja rotación según la clasificación ABC, tener el stock suficiente para abastecer la demanda planificada en caso de los PRODUCTOS CLASE A Y CLASE B, en el caso del producto CLASE C se debería manejar en base a pedido por el cliente, casos especiales ya que estos últimos reflejan el 15% del total de ingresos mensuales que en promedio se reflejan (s/1'400.000,00 soles en ventas mensuales).

- Planteamiento y manejo de indicadores establecido por el área de compras en conjunto con el área de ventas y almacenes, a fin de sintetizar la información acorde a los volúmenes de demanda, que permita proyectar un efectivo requerimiento de compras basado en una correcta recepción de los pedidos de clientes, y minimizar los costos por productos de baja rotación, que a futuro generen costos de almacenamiento, por ello el compromiso por parte de las tres áreas se verá reflejado en la optimización de todo el proceso logístico desde la entrada (recepción pedido cliente) hasta la salida (despacho y entrega del pedido), en el tiempo oportuno, con ello se lograra mantener un costo por almacenamiento de producto defectuoso y mermas al 0.5%, en cuanto a pérdidas de inventarios lograr controlarlo en un margen de 0.4% con la finalidad de hacerlo cada periodo más mínimo y controlable.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azañero, M. 2006. Gestión de la cadena de suministro. Modelo SCOR. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/author/manuelacero/>
- Ballou, Ronald H. 2004. Logística: gestión de la cadena de abastecimiento. Pearson educación. P.5.
- Chiavenato, I. 1993. Manejo de operaciones de control de inventarios. México: Editorial Nuevo Millenium/Interamericana.
- Chiavenato, I. 2005. Introducción a la teoría general de la Administración. 7 ed. Parccckol Rice/ Interamericana de México.
- Cooper, M.; Lambert, D.; Pagh, J. 1997. Supply Chain Management: More than a new game for logistics. The International Journal of Logistics Management · January 1997. DOI: 10.1108/09574099710805556.
- Drucker, PF. 1969. The Age of Discontinuity. New York: Harper & Row.
- Farol, H. 2009. Principio de la Administración. p. 29.
- Ferrel, OC; Hirt, G; Adriaenséns, M; Flores, MA; Ramos, L. 2004. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. 4 ed. Mc Graw Hill. p. 282.
- GS1 Peru.2018. “Situación Actual y Competitividad de las Cadenas de Suministro en el Perú 2015”. Perú y semana económica en alianza con IPSO PERU.
- Handfield, R. 1999. Introduction and application to Supply Chain Management to enterprise bussines.

- Kotler, P. 1998. Fundamentos de Mercadotecnia. 4ta. edición. México: Pearson.
- Mentzer, J. 2001. Fundamentals of Supply Chain Management
- Mora García, L.A. 2016. Gestión logística integral. 2da. edición. Colombia. Ecoe Ediciones. 32 p.
- Nickl, 2005. Negocios Globales (en línea). Chile. Consultado 20 ago. 2017. Disponible en <http://www.emb.cl/negociosglobales>.
- Portal, C. 2011. Administración de la cadena de suministro y gestión de inventarios (en línea). Consultado 17 ago 2017. Disponible en <http://managersmagazine.com/index.php/2011/03/que-es-supply-chain-management-o-administracion-de-la-cadena-de-suministro/>.
- Porter, M. 2015. Estrategia Competitiva. p. 239.
- Villareal, F.J. 2011. Logística Integral y su relación con la ventaja competitiva. (en línea). Consultado 17 ago 2017. Disponible en <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev6-Ava1-Villarreal.pdf>