

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS Y ALMACÉN
PARA LA EFICIENTE GESTIÓN COMERCIAL E
INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA
COMERCIAL A & B REPRESENTACIONES S.R.L.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

SONIA DEL PILAR MILIAN COPIA

ASESOR

LEONCIO OLIVA PASAPERA

<https://orcid.org/0000-0002-8347-2008>

Chiclayo, 2020

**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS Y ALMACÉN
PARA LA EFICIENTE GESTIÓN COMERCIAL E
INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA
COMERCIAL A & B REPRESENTACIONES S.R.L.**

PRESENTADA POR:

SONIA DEL PILAR MILIAN COPIA

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR:

Maribel Carranza Torres

PRESIDENTE

Jauner Carranza García

SECRETARIO

Leoncio Oliva Pasapera

ASESOR

Dedicatoria

Este trabajo de investigación está dedicado a Dios por seguir regalándome un día más de vida, salud y trabajo, a mis padres por su apoyo económico y su amor incondicional, además también dedico este trabajo aquellas personas que se cruzaron en el recorrido de mi vida universitaria, desde sus inicios hasta su término.

Agradecimiento

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en sus aulas, recibimos el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Escuela Profesional de Contabilidad.

Mi especial agradecimiento a mi orientador de tesis, la profesora Mgtr. Flor de María Beltrán Portilla por su visión crítica, conocimientos, experiencia y su motivación para lograr concluir con éxito mi tesis.

Resumen

El objetivo de la siguiente investigación se orientó en la evaluación del proceso de compras y almacén para la eficiente gestión comercial e incrementar su rentabilidad de la empresa A & B Representaciones S.R.L. al observar que los procesos internos tenían deficiencias debido a que se estaban manejando de manera inapropiada sus recursos, así pues nace este trabajo de investigación con el propósito de solucionar dicha problemática y aportar mejoras en los procesos, que permitan utilizar sus recursos de forma eficiente.

Para el cumplimiento de dicho objetivo se utilizó una investigación de enfoque mixto, tipo aplicada – descriptiva y diseño no experimental, utilizando las técnicas como las encuestas y ficha de observación; todo ello sirvió para detectar los inconvenientes en los procesos de compras y almacén presentados a través de flujogramas que sirvieron para evidenciar los puntos críticos de cada proceso. Posterior a ello, se identificaron las deficiencias, causas y efectos que presentan cada uno de los procesos, asimismo con el método ABC aplicado se pudo cuantificar la ineficiencia en función de los productos de mayor, intermedio y menor rotación con la finalidad de realizar una proyección en función del dinero que se utiliza para comprar productos de menor rotación (Clase C) e invertir en compras de productos de mayor rotación (Clase A) logrando así un incremento en su rentabilidad.

Palabras clave: Compras, Almacén, Gestión Comercial, Rentabilidad.

Clasificaciones JEL:

M41 Contabilidad

M49 Otros: Gestión

Abstract

The objective of the following investigation was oriented in the evaluation of the purchasing and warehouse process for the efficient commercial management and to increase its profitability of the company A & B Representations S.R.L. when observing that the internal processes had deficiencies because their resources were being handled inappropriately, so this research work was born with the purpose of solving this problem and providing improvements in the processes, which allow to use their resources efficiently.

For the fulfillment of this objective, a mixed approach, applied type - descriptive and non-experimental design research was used, using techniques such as surveys and observation sheet; All this served to detect the inconveniences in the purchasing and warehouse processes presented through flowcharts that served to demonstrate the critical points of each process. Subsequently, the deficiencies, causes and effects of each of the processes were identified, also with the ABC method applied, the inefficiency could be quantified according to the products of greater, intermediate and lower rotation in order to make a projection depending on the money used to buy products with lower turnover (Class C) and invest in purchases of products with higher turnover (Class A) thus achieving an increase in profitability.

Keywords: Shopping, Warehouse, Commercial Management, Profitability.

JEL classifications:

M41 Accounting

M49 Other: Management

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I. Introducción	11
II. Marco Teórico	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Bases teórico científicas.....	16
2.2.1. Gestión comercial.....	16
2.2.1.1. Proceso de compras	16
2.2.1.2. Fases del proceso de compras.....	17
2.2.1.3. Políticas para el proceso de compras	19
2.2.1.4. Proceso de almacén	21
2.2.1.5. Proceso de la gestión de almacén	21
2.2.1.6. Administración de inventarios.....	22
2.2.1.7. Flujogramas	26
2.2.2. Rentabilidad	28
2.2.2.1. Indicadores de Rentabilidad	29
III. Metodología	31
3.1. Tipo y nivel de investigación	31
3.2. Diseño de investigación	31
3.3. Población, muestra y muestreo	32
3.4. Criterios de selección.....	32
3.5. Operacionalización de variables	32
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	34
3.7. Procedimientos.....	34
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	34
3.9. Matriz de consistencia.....	36
3.10. Consideraciones éticas	37
IV. Resultados y discusión	38
4.1. Resultados.....	38
4.1.1. Describir los aspectos generales de la empresa	38
4.1.2. Describir el proceso de compras y almacén que realiza la empresa	43

4.1.2.1. Flujograma del proceso de compra	43
4.1.2.2. Flujograma del proceso en almacén	46
4.1.3. Determinar y cuantificar las deficiencias, causas y efectos en las compras y almacén de la empresa.....	48
4.1.3.1. Rotación de inventarios ABC.....	54
4.1.4. Determinación del impacto en la rentabilidad	65
V. Discusión	68
VI. Conclusiones	70
VII.Recomendaciones	71
VIII. Lista de referencias.....	72
IX. Anexo.....	74

Índice de tablas

Tabla 1: Símbolos de flujogramas	27
Tabla 2: Operacionalización de variables.....	33
Tabla 3: Técnicas e Instrumentos de recolección.....	34
Tabla 4: Matriz FODA	42
Tabla 5: Deficiencias, causas y efectos del proceso de compras.....	49
Tabla 6: Sistema de indicador de gestión del volumen de compras	50
Tabla 7: Indicador del volumen de compras mensual.....	51
Tabla 8: Deficiencias, causas y efectos del proceso de almacén	52
Tabla 9: Sistema de indicador de gestión de duración del inventario mensual.....	53
Tabla 10: Indicador de duración de inventario mensual	54
Tabla 11: La clasificación de productos.....	56
Tabla 12: Ficha de clasificación ABC por producto	58
Tabla 13: Clasificación ABC por participación en ventas.....	61
Tabla 14: Clasificación ABC de existencias físicas	62
Tabla 15: Clasificación ABC de compras	63
Tabla 16: Estado de resultados 2016 – Compras de productos de clase C	66

Índice de Figuras

Figura 1: Flujograma de la lámpara que no funciona.....	26
Figura 2: A & B Representaciones S.R.L.....	38
Figura 3: Abarrotes comercializados	39
Figura 4: Estructura organizacional	41
Figura 5: Flujograma del procedimiento de compras	44
Figura 6: Flujograma del procedimiento de almacén.....	47
Figura 7: Directriz del método ABC	55

I. Introducción

Dentro de toda empresa el proceso de compras es el más significativo debido a que es el lugar o espacio donde se inicia una buena y oportuna gestión o también se da el quiebre o liquidación. Con el fin de perfeccionar dicha gestión evaluando no solo a los proveedores, quienes son los primeros abastecedores de mercadería, también se evalúa el área de almacén para hacer los ajustes o requerimientos indicados, y poder lograr el crecimiento de su mercado generando satisfacción en los clientes por los productos vendidos.

Precisamente en esta perspectiva, la empresa A & B Representaciones S.R.L., que es una empresa comercial peruana que se dedica a la compra y venta al por mayor de abarrotes además del servicio de transportes, se ha observado que los procesos internos que ejecuta la empresa en cuanto a compras y almacén tienen deficiencias; al no contar con un área establecida de compras, políticas internas deficientes, solicitud de mercadería en un 25% o 35% de su stock disponible, compras rápidas sin medir el costo del producto y poco seguimiento de los productos deteriorados, vencidos o dañados. Todos estos inconvenientes se generan debido a que la persona que la dirige (gerente) no delega funciones claras y si las da, el personal que las realiza se sobrecarga de procesos y al no estar capacitado se generan estos inconvenientes. En consecuencia, se planteó la siguiente pregunta ¿De qué manera la evaluación del proceso de compras y almacén permitirá una eficiente gestión comercial e incrementará la rentabilidad de la empresa comercial A & B Representaciones S.R.L.?

Es por ello, para lograr la correcta gestión se debe partir de bases sólidas obtenidas de la información contable que tiene la organización. De todo ello se puede identificar las fallas y aciertos detectados en los procesos la cual permitirán una correcta decisión que indique el camino hacia los objetivos propuestos. Como objetivo general se presenta “Evaluar el proceso de compras y almacén para la eficiente gestión comercial e incrementar la rentabilidad en la empresa comercial A & B Representaciones S.R.L”. Asimismo, como objetivos específicos se plantearon los siguientes: Descripción de los aspectos generales de la empresa; Descripción de los procesos de compras y almacén que realiza la empresa; Determinación y cuantificación de las deficiencias, causas y efectos en las compras y almacén de la empresa; y Determinación del impacto en la rentabilidad.

Así se determinó que los procesos que posee la empresa objeto de estudio, tienen un efecto negativo en la rentabilidad, causado por la falta de políticas, parámetros en las funciones, supervisión de los colaboradores, ausencia de un órgano superior o supervisor, áreas que no se encuentran delimitadas, entre otros. Por otro lado, al elaborar, procesar y analizar los estados financieros, se encontró que las rentas netas no son significativas, como consecuencia del manejo inadecuado del costo, retraso en la adquisición de insumos, la falta de control y supervisión en los procesos. Por consiguiente, el manejo empírico que se ha venido dando durante el periodo que llevan establecidos en el mercado, ha limitado la expansión y crecimiento de la empresa.

Por lo tanto, todos estos aspectos nombrados con anterioridad, se exponen de manera detallada en el presente informe final de investigación, y dicho sea de paso responde al esquema presentado por la Escuela de Contabilidad, Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – Chiclayo, además está estructurado de la siguiente manera: en el capítulo I, la introducción, está contenida por aspectos generales de dicha investigación; en el capítulo II, el marco teórico que contiene los antecedentes y bases teóricas; en el capítulo III, la metodología en la que abarca el tipo de investigación, el diseño, la población y las técnicas e instrumentos de recolección; en el capítulo IV, el análisis e interpretación de resultados en la que se utilizó flujogramas, y tablas para ordenar los puntos críticos, así como para presentar los resultados obtenidos del método ABC e indicadores de rentabilidad; además en el capítulo V, la discusión; en el capítulo VI, conclusiones a la que ha llegado mi trabajo de investigación; en el capítulo VII, las recomendaciones para establecer aportes, sugerencias que permitan determinar la mejor opción a utilizar en el aumento de su rentabilidad ; en el capítulo VIII, las referencias bibliográficas que son fuentes de información de donde se recogieron los datos para desarrollar dicha investigación, y en el capítulo IX, los anexos.

II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes

Tras una búsqueda exhaustiva se encontraron investigaciones con al menos una de las variables presentadas, las cuales se relacionan con la investigación a desarrollar, como se muestra a continuación.

Corzo (2018) en su estudio realizado tuvo como objetivo principal elaborar una propuesta de mejora en el proceso de compras de la empresa Corporación Oxigas del Sur S.A.C., a través de la aplicación de un método de carácter descriptivo. Determinó tras la implementación de la propuesta de mejora, establecer un cronograma de trabajo, el mismo que comprende el análisis de procesos y alternativas planteadas a través de un diagrama de SIPOC, un diagrama de flujo y un diagrama de proceso que permitió reducir el costo de los procesos de compra en un 66.08% y los tiempos de espera minimizarlos en un 60.48%. Además, diagnosticó la optimización de recursos y sistematización de actividades de los procesos para volverlos más dinámicos y tengan un adecuado control de los proveedores.

Arenas y Carhuas (2018) en su evaluación de los procesos operativos y su efecto en la rentabilidad del recreo turístico los delfines, donde su objetivo principal va determinar la eficacia de los procesos operativos y su efecto en la rentabilidad; mediante su tipo de investigación aplicada – no experimental, se logró demostrar que empleando el cuestionario SERVQUAL sobre los procesos operativos basado en percepciones y expectativas de los consumidores se obtuvo como resultado que la calidad del servicio brindado corresponde al 3.57 que localizado en la escala de Likert empleada sería ni buena ni mala; es así que después de examinar los estados financieros, se demostró que las rentas netas no son relevantes dando un 4% y 11% en el 2016 y 2017 respectivamente. Asimismo, se volvió a diseñar los procesos operativos, la organización estructural y la gestión de costos dando resultados más significativos en el 2017 el costo de ventas se redujo en un 8% y la utilidad neta aumentó en un 142%; a comparación del 2016 disminuyó su costo de ventas en un 9% y la utilidad neta aumentó al 42%, permitiendo incrementar la rentabilidad de la compañía, en conclusión para ambos periodos hubo un incremento en su utilidad y se pudo disminuir su costo de ventas mejorando así sus ingresos.

Jiménez y Fernández (2017) en su investigación titulada, Diseño de los procedimientos de control interno para la gestión de inventarios de la comercializadora J&F, aplicando el método descriptivo en su implementación de procedimientos para la recolección de la información como el análisis de todo el proceso, fichas de observación y guías de información fueron fundamentales para la elaboración del mapa y flujograma de procesos. Además, se detectó que el control de inventarios es informal debido a que no se aplican modelos y/o políticas de inventarios; y es así que al no existir procesos claros tanto para el departamento de compras y almacén es necesario implementar un sistema que permita el registro automático de la mercadería. Por último, todo lo aplicado ayudó a caracterizar dichos procesos permitiendo a la gerencia fijar controles a través de procedimientos constituidos.

Vásquez et al. (2017) en su publicación realizada al Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias, tuvo como principal objetivo determinar la rentabilidad financiera del aprovechamiento de madera de pino de una empresa integradora en Ixtlán de Juárez, Oaxaca - México. Al mismo tiempo utilizó la metodología de evaluación de proyectos, aplicando encuestas para recoger información e indicadores de rentabilidad financiera como el valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR), relación beneficio costo; evidenciando que en relación al beneficio/costo es de 31% lo que significa que cada peso invertido se obtendrá 1.01 centavos de beneficios, con una utilidad neta de 481 952.4 según el VAN; también durante la vida útil del proyecto según la TIR se alcanzó un promedio de 33% recuperándose la inversión. En resumen, según dicha investigación al utilizar los indicadores la empresa muestra una rentabilidad positiva, siendo un proyecto viable.

Carrillo (2017) en su estudio elaborado tuvo como objetivo principal implementar un sistema de información que mejorará la gestión de los procesos de compra, venta y almacén de productos deportivos de la Tienda Casa de Deportes Rojitas E.I.R.L., ubicado en Chimbote, usando el método No Experimental, Documental –Descriptivo. De los resultados obtenidos se evidenció que existen incomodidades entre los colaboradores al utilizar el sistema implementado, a pesar que dicho sistema ayuda a minimizar las dificultades e inconvenientes que trae consigo realizar las labores de forma manual, tanto para el área de compra, ventas, y almacén. Al mismo tiempo demuestra que es primordial capacitar al personal para el manejo del sistema, realizar mantenimientos preventivos bimestrales e ingresar de forma correcta los productos almacenados, tanto en cantidad y descripción.

Donayre (2017) en su investigación tesina Gestión de almacén en una empresa constructora en el distrito de San Isidro – Lima 2017, utilizando el enfoque cualitativo demuestra que existen tres factores que inciden de manera negativa en la gestión de almacén; en primera instancia el proceso de almacenamiento de los recursos disponibles a través de los requerimientos y control; segundo la distribución del almacén en espacios, ubicación y visión; tercero el personal calificado para la gestión de “justo a tiempo” y capacitación. Estos tres factores se encontraron deficientes y erróneos. En tal sentido, es necesario adquirir tecnología y maquinaria de punta, también se debe tener una adecuada planificación para cada uno de sus procesos internos y externos (trato con el proveedor).

Villavicencio (2015) en su estudio titulado Implementación de una gestión de inventarios para mejorar el proceso de abastecimiento en la empresa R. QUIROGA E.I.R.L – Sullana 2015, usando un método descriptivo-cuantitativo; considerando tres factores importantes en la aplicación de su investigación. Inicialmente aplicó el método ABC para mejorar el proceso de abastecimiento a través de la rotación de sus inventarios obteniendo como resultado que los artículos de clase A son los que tienen mayor rotación e inversión por eso no deben estar agotados; al mismo tiempo utilizó una técnica de lote económico que permite comparar la reducción de costos y cantidades a solicitar en sus compras y en el mantenimiento de las unidades en inventarios dando como resultado la disminución de los niveles de stock, seguridad, rechazo y desperdicio; por último utilizó una adecuada evaluación de proveedores para constituir planes de acción a mediano y largo plazo, permitiendo categorizar una base de proveedores calificados para las decisiones de compras, contratación y trabajo en equipo, generando un abastecimiento proporcionado.

2.2. Bases teórico científicas

2.2.1. Gestión comercial

Escudero (2011) opina que es una secuencia de actividades que involucra planificación de objetivos, estudio de mercado, medios de distribución y ventas; las mismas que se dan a través de una eficiente administración y supervisión por parte de los responsables con el propósito de obtener un resultado comercial efectivo enfocado en la satisfacción al cliente y el crecimiento de su mercado.

En ese mismo contexto el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD, 2000) nos habla sobre como comprender el análisis de la situación interna y externa de la gestión comercial dando respuesta a las necesidades del sector productivo, comercial, etc; dichas necesidades surgen como resultado de:

- El progresivo desarrollo de la gestión de almacenes, existencias, y distribución de los productos fijados.
- Las innovaciones que aparecen en los medios electrónicos e informáticos, implementadas en las actividades comerciales.
- Las necesidades de examinar estrategias comerciales que alcancen los objetivos trazados, aprovechar las oportunidades de mercado y facilitar los servicios externos esperados por el cliente.
- La implementación de métodos de negociación que permitan ejecutar operaciones con eficiencia en la compraventa de bienes y/o servicios.

2.2.1.1. Proceso de compras

Martínez (2010) menciona que el proceso de compra se basa en el aumento de recursos o medios externos a través del aumento del capital invertido a corto plazo que debe ser dividido acorde con las demás áreas en función del logro de los objetivos trazados, ya sean para obtener competitividad en el mercado y/o mayor utilidad.

Por su lado, Johnson, Leenders y Flynn (2012) opinan que el objetivo esencial del proceso de compras es adquirir bienes y/o servicios a bajo costo que sea semejante con las necesidades de servicio y calidad. Asimismo, el proceso de compras genera

un incremento en las utilidades, cuando se adquiere mayor volumen de productos a bajo costo, ya que estos simbolizan el mayor recurso circulante que tiene la organización dentro de sus almacenes.

Presenta los siguientes objetivos específicos:

- Conservar la continuidad del aprovisionamiento.
- Costear precios justos que no perjudiquen la calidad de la mercadería.
- Impedir desperdicios, deterioros, vencimientos, duplicidad de los productos.
- Localizar fuentes de suministros opcionales y capturar nuevos productos.
- Conservar precios bajos en el área, para no perjudicar las ventas.
- Analizar y explorar nuevos procesos.
- Cuidar la constante capacitación y/o formación del personal.
- Tener informado al gerente sobre el movimiento del área.

2.2.1.2. Fases del proceso de compras

Martínez (2010) sostiene que cada empresa debe implantar fases para el correcto funcionamiento del proceso, de la siguiente manera:

- Detección de las necesidades y requerimiento de bienes/ servicios

Es aquella etapa que recoge la orden de un bien o servicio de las diferentes áreas de una empresa. Dicha área de compras al recibir esta orden, ejecuta un análisis tomando en cuenta los pedidos de compras anteriores, para reconocer de forma rápida y clara, ciertas especificaciones tales como: cantidades, descripciones, tiempo de recepción, precios, entre otros.

Asimismo, es importante analizar de forma externa en el mercado, a los proveedores con productos nuevos a través de su información básica de cada uno como: calidad, precio, tiempos de entrega, descuentos y otros.

- Selección de proveedores

Dentro de esta fase según menciona el autor consideró tres factores importantes, como es el mapa de proveedores, base de datos de los proveedores y sistema de evaluación del proveedor.

Un bosquejo claro del **mapa de proveedores** es un punto de partida indispensable para establecer una política eficiente de proveedores. Además, este mapa de proveedores debe reconocer correctamente el tipo de producto y los proveedores por producto.

De la misma manera se debe emplear una **base de datos de proveedores potenciales** para que a largo plazo se pueda definir un camino de suministros de los productos existentes o que este en etapa de crecimiento.

La organización debe contar con un **sistema de evaluación del proveedor**, de tal manera que categorice a cada proveedor para tomar decisiones y acciones correctivas. De tal manera se debe reunir una serie de variables de medición y continuidad del tiempo.

- Seguimiento y recepción de los pedidos

El procedimiento de suministros abarca un trámite físico de productos con una modificación en la titularidad de la misma. Además, origina la emisión de comprobantes y medio de pago, para confirmar el adecuado funcionamiento del proceso, por ello, es necesario establecer puntos de control en tiempos determinados.

Existen varias situaciones importantes:

- Salida de mercadería desde el proveedor
- Tránsito
- Ingreso de suministros en los almacenes de la organización

El seguimiento del proceso puede realizarse por ambas partes en las tres fases específicas. Lo más usual sería que el proveedor desarrolle su control de calidad antes de la partida y la organización realice su propia inspección en el ingreso de sus almacenes.

- Almacenamiento y registro de las compras

Esta fase inicia cuando la mercadería ingresa al depósito y se hace el registro en el kardex para saber el stock disponible.

Durante el ingreso y verificación de la calidad de los productos solicitados deben cumplir con los parámetros pactados con el proveedor. Dichos parámetros se deben verificar en el proceso logístico de entrada para considerar el lugar adecuado en el ingreso y control de las existencias.

2.2.1.3. Políticas para el proceso de compras

Bravo (1995) menciona que son “Las directrices que fijarán el marco de acción al que deberá ajustarse la persona que realiza la gestión diaria de las compras.” (p.79).

- Entender el valor estratégico de la gestión de compras

La gestión de compras demanda muchos aspectos productivos dentro de un equipo de trabajo, para eso es necesario saber con claridad el beneficio o sacrificio que trae el “costo de oportunidad” frente a la elección de un producto, generando en la empresa mayor utilidad.

Parodio (2018) opina sobre el costo de oportunidad manifestando que significa saber y entender los efectos que causa la elección de la mejor opción frente a los que no se eligieron, esto se debe realizar haciendo uso de un informe exhaustivo para evidenciar no solo los productos con mejores condiciones de venta (precio, cantidad, calidad, despachos, y otros) sino también los de mayor demanda, generando en la empresa una mayor utilidad.

Muchas empresas se enfrentan todos los días a esta decisión; es así que el costo de oportunidad debe estar alineado con las metas estratégicas de la compañía para no cometer errores.

- Utilizar procesos automatizados

Johnson, Leenders y Flynn (2012) mencionan que el uso de los sistemas electrónicos permite a la empresa proporcionar información rápida y exacta en tiempo real, a través de un flujo de aprobación estandarizado; permitiéndole prescindir del papel y medios o materiales manuales.

En tal sentido, dichos procesos proporcionarán agilidad y optimización en las fases de compra, otorgando ciertos beneficios, como:

- “Mejor gestión del efectivo.
- Control de los presupuestos en tiempo real.
- Mejor visibilidad de los descuentos por pronto-pago.
- Mejor control del proceso de compra y reducción del riesgo de fraude.
- Rápida gestión de los cierres financieros (trimestrales, anuales, etc.).

- Mejor gestión de los proveedores”

- Abastecerse estratégicamente

Johnson, Leenders y Flynn (2012) mencionan que se debe identificar a los proveedores más competitivos garantizando sus relaciones a largo plazo, con el propósito de asegurar el abastecimiento de los bienes y/o servicios que la organización requiera.

Por último, afirma que el abastecimiento estratégico significa saber qué clase de relación se debe mantener con el proveedor, enfocándose en el conocimiento del mercado y los objetivos a largo plazo

- Mantener actualizado el registro de proveedores

Dueñas (2017) afirma que la existencia de una base de datos de proveedores es importante para la organización, debido a que está conformada por proveedores recurrentes y no recurrentes; cuando la organización decida realizar un cambio de uno de ellos se tendrá acceso rápido y efectivo a dicha información. Esta cartera o registro de proveedores deberá ser actualizada constantemente para no caer en costos innecesarios que se generen cuando se realicen compras inesperadas y el proveedor regular no tiene la mercadería solicitada.

- Capacitar y actualizar al equipo en la gestión de compras

La gestión de compras son procesos que se deben mejorar constantemente y deben estar relacionados con el área de ventas para fomentar la formación del equipo de trabajo dentro de la empresa.

Por otro lado, Montoya (2009) opina que es necesario invertir en charlas, reuniones y capacitaciones que sirven de formación para el personal que gestiona las compras, desarrollando habilidades para un mejor control y verificación de los problemas que se presenten en el área.

2.2.1.4. Proceso de almacén

Anaya (2011) afirma que son aquellas actividades en el que se comparten intereses de diferentes áreas, mercadería y materiales, a través de costos operacionales mínimos dentro de la misma organización y mejorar la distribución, permitiendo alcanzar los objetivos trazados.

2.2.1.5. Proceso de la gestión de almacén

- Alcance de la gestión de almacenes

Soret (2006) menciona aquellas actividades principales para crear valor en un almacén, y son:

- Rotación de mercadería. - Es aquella gestión que permite que la mercadería no se pierda a través de un mal funcionamiento o desuso.
- Minimizar pérdidas. - Mejoras de la manipulación de la mercadería para evitar caer en pérdida.
- Mantener un buen nivel de stock. - Capacidad de almacenaje, la cual deber ser limitada y suficiente para no caer en escasos y sobre stock de mercaderías.

- Recepción

Anaya (2015) indica que son aquellas actividades que se realizan desde el momento que transfiere el pedido a la empresa solicitante en el lugar acordado, hasta su ingreso en el almacén con la verificación correspondiente. Abarca las siguientes actividades:

- Descarga. - Es el traspaso de la mercadería del proveedor hacia el cliente.
- Desembalaje. - Es separar los embalajes de la mercadería recibida, teniendo en cuenta las precauciones necesarias.
- Inspección. - Es verificar si la mercadería solicitada cumple con lo acordado entre el proveedor y cliente de forma cualitativa y cuantitativa.
- Ingreso. - Es incorporar la mercadería al depósito del almacén emitiendo un vale de entrada.

- Almacenamiento

Ferrín (2007) se refiere a la clasificación de la mercadería, registrarlos y colocarlos en el depósito del almacén de forma correcta. Teniendo en cuenta el procedimiento de almacenamiento:

- Fija. - Es la ubicación de la mercadería en un lugar establecido.
- Al azar. - Es ubicar la mercadería en un espacio libre dentro del almacén.
- Por secciones. - Es la combinación del almacenamiento fijo y al azar.

- Movimiento

Mora (2014) sostiene que es la repartición de la mercadería almacenada al cliente. Conformar la fase final del almacenamiento y teniendo en consideración las reglas y procedimientos que ayuden la salida rápida de los productos.

2.2.1.6. Administración de inventarios

- Concepto

Ferrín (2007) menciona que es necesario hacer de los inventarios una manipulación adecuada debido a que este conjunto de operaciones nos permite saber cuántos productos hay disponibles, por eso propone dos formas de manipulación. Por un lado, están los inventarios tradicionales que permiten hacer un recuento anual de la mercadería, estos inventarios son los más usados por las empresas comerciales e industriales; además de ser los más fáciles de manejar y por otro lado el inventario rotativo que es un conteo minucioso de los productos en almacén, estos inventarios son los más difíciles de utilizar por las empresas, porque se dan en cortos periodos de tiempo durante el año, bimestrales o trimestrales.

- Tipos de inventarios

Según Cruz (2017) los inventarios permiten realizar un trabajo arduo y constante monitoreo de las mercaderías. Los tipos que serán inventariados, en función de sus tipos se dividen en:

- Según el momento
 - Inventario inicial
 - Inventario final
- Según la función
 - Inventario de tránsito
 - Inventario de ciclo
 - Inventario de seguridad
 - Inventario de previsión
 - Inventario de desacoplamiento

- Otros tipos
 - o Inventario físico
 - o Inventario disponible

- Control de inventarios

Los autores Gonzáles, Morini y Do Nascimento (2002) opinan que es aquella herramienta esencial en la administración actual porque permite a las empresas saber la cantidad de productos existentes para su venta, en un sitio y tiempo definido, además de las condiciones de almacenamiento para las industrias.

Del mismo modo, la gestión o control de inventarios se basa en las siguientes preguntas ¿Cuánto? y ¿cuándo? En tal sentido, si reabastecemos el inventario en cortos periodos de tiempo la cantidad solicitada debe ser reducida para disminuir el costo de almacenaje, pero se incrementa las veces de solicitud de un nuevo pedido; por otro lado, si se repone el inventario en largos periodos de tiempo la cantidad solicitada deberá ser grande, reduciendo el costo de solicitud de un nuevo pedido, pero se incrementa el costo de almacenamiento. Por ello es necesario saber lo que se va a invertir, ya sea ligera o grande (dependiendo del tamaño de la organización) en la gestión de inventarios, estableciendo una secuencia programada de los productos a adquirir, para determinar la representación de un flujo de dinero a invertir.

a. Método A.B.C.

Salas, Dittel y Mi Brenes (1980) tras utilizando el Método A.B.C. permitirá organizar mejor su mercadería, tomando en cuenta el orden de importancia para ser depositados en el almacén, para ello será necesario ubicar a los productos que mayor consumo tengan, para posteriormente aplicar el control de inventarios de acuerdo al método, hasta llegar a los de menor consumo.

Por otro lado, Bravo (1995) opina sobre aquel procedimiento que se basa en separar los productos en tres tipos o clase, en función de su valor económico, permitiendo a los administradores centrar su interés en aquellos productos de mayor valor e importancia.

Se estiman los siguientes grupos de productos:

- Clase A: simboliza el 20% del número de productos en stock y le corresponde el 80% del valor total de ese inventario.
- Clase B: simboliza el 30% del número de productos en stock y le corresponde el 15% del valor total de ese inventario.
- Clase C: simboliza el 50% del número de productos en stock y le corresponde el 5% del valor total de ese inventario.

Cada una de estas clases tiene sus propias características, como se muestran a continuación:

Productos de clase A:

- Simbolizan un porcentaje reducido en término de unidades físicas, con referencia al total de los productos movilizados.
- Conforman la mayor parte del dinero invertido en bienes movilizados. Este capital invertido es el que más rápido se recupera y produce la mayor parte de las utilidades.
- Habitualmente, son los productos más rentables de la empresa.
- No se deberían agotar, debido a que tienen un nivel de servicio mayor al 99%.
- Sus inventarios son altos en términos monetarios pero justificables.
- Son productos de rotación alta, debido a que su demanda es fácil de pronosticar.

Productos de clase B:

- Simbolizan un porcentaje mediano, en términos de unidades físicas con referencia al total de los productos movilizados.
- Conforman el segundo valor del capital invertido en bienes movilizados. Su importancia es intermedio, pero con un cuidado razonable.
- Su rentabilidad es intermedia.
- Son productos con rotación media.
- Sus inventarios tienen un nivel medio.
- Su demanda es medianamente acertada cuando se quiere pronosticar.

Productos de clase C:

- Es la clase que menor capital moviliza con referencial a la inversión total.
- Su rentabilidad es mínima y su manipulación es menos riguroso.
- Conforman los productos de baja rotación.
- Su demanda es difícil de pronosticar.
- En su stock tienen gran número de unidades de estos productos.

El objetivo del método ABC es identificar los productos de tipo A, B y C para establecer un estricto control de sus inventarios. Además, la clasificación de todos estos productos debe realizarse con habitualidad, porque los productos pueden ir cambiando su comportamiento a corto o largo plazo, y un producto de clase B puede cambiar a clase A, C o viceversa.

- Indicadores de gestión

Mora (2008) opina sobre los indicadores de gestión que es información cuantitativa que nos proporciona datos para darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas con relación a una actividad que nos interesa saber. Los indicadores pueden ser hechos, número, medidas, opiniones o percepciones que apunten a una situación específica.

Los indicadores presentan ciertas características muy importantes:

- Permiten medir cambios en una situación a través del tiempo.
- Mira de cerca los resultados de iniciativa o acciones.
- Son herramientas importantes para evaluar el desarrollo del proceso.
- Son herramientas valiosas para describir como se alcanzan los resultados del desarrollo de los proyectos.

Tipos de indicadores de gestión

- Volumen de compras. - Es el porcentaje del valor de las compras sobre el total de las ventas, con el propósito de controlar la evolución del volumen de compras en relación con el volumen de ventas.

$$\text{Valor} = \frac{\text{Valor de Compra}}{\text{Total Ventas}}$$

- Duración del inventario. - Es el valor del inventario final sobre las ventas promedio, multiplicado por los días que dura la mercadería en el almacén durante un mes. Asimismo, controla los días de inventario disponible de la mercadería almacenada en el almacén

$$\text{Valor} = \frac{\text{Inventario Final}}{\text{Ventas promedio}} \times 30 \text{ días}$$

2.2.1.7. Flujogramas

Anaya y Polanco (2007) opina que los diagramas de flujo también son conocidos como flujograma, es aquella herramienta que a través de representaciones gráficas muestra hechos, movimientos, situaciones, relaciones con el objetivo de proveer la comunicación entre individuos implicados. Además, es aquel medio más extenso y conocido para producir gráficos de procesos.

Ejemplo:

Pérez (1999) nos muestra el siguiente diagrama como ejemplo.

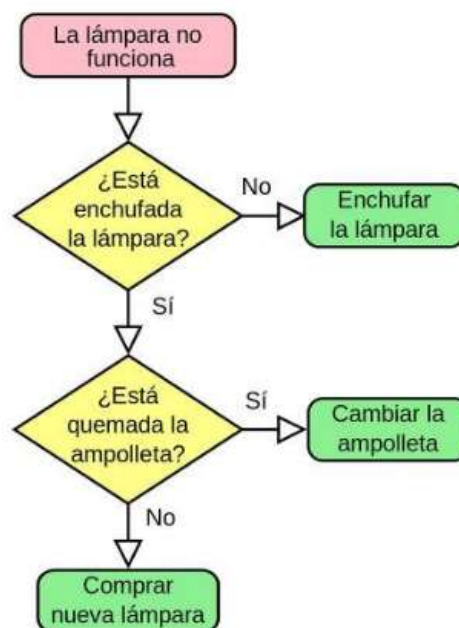





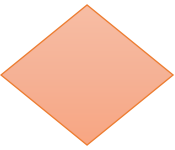
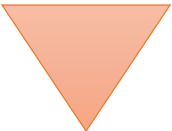


Figura 1: Flujograma de la lámpara que no funciona

- Símbolos de los flujogramas

Vera y Jiménez (1995) los clasifica de la siguiente manera:

Tabla 1

Símbolos de flujogramas

SÍMBOLO	REPRESENTACIÓN
	Inicio o término. Es aquella figura que indica el inicio o fin de la acción o lugar.
	Actividad. Es la figura que describe las actividades que realizan los individuos en el proceso.
	Documento. Es la figura que indica documentos de entrada, procesamiento o salida del proceso.
	Decisión o alternativa. Es la parte de los procesos en donde se tomará una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Es la figura en la que el documento se guardará temporal o permanentemente.
	Conector de página. Es la figura que muestra una conexión con otra hoja diferente para seguir con el diagrama.
	Conector. Es aquel nexo entre una parte con otra del diagrama.

Fuente: Elaboración por García y Solano

Año: s.f.

Según Vera y Jiménez (1995) propone lo siguiente:

- Ventajas de los flujogramas
 - Permiten explicar ejemplos y unir ideas para incrementar la productividad en el entorno profesional e incentivar la creatividad.
 - Ayudan a comprender el proceso al mostrarlo como un dibujo.
 - Contribuye a identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso.
 - Se establecen los pasos, los flujos de los procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
 - Presentan las interfaces cliente-proveedor y los intercambios que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
 - Es una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

- Desventajas de los flujogramas
 - Los diagramas de complejos suelen ser laboriosos en su planteamiento y diseño.
 - Acciones a seguir tras la salida de un símbolo de decisión, pueden ser difíciles si existen diferentes caminos.
 - No existen normas fijas para la elaboración de los diagramas de flujo que permitan incluir todos los detalles que el usuario desea.

2.2.2. Rentabilidad

López, Orta y Sierra (2012) menciona lo siguiente, referente a la rentabilidad y sus indicadores.

Es aquel beneficio, ganancia o utilidad que percibe el empresario cuando ha invertido sus recursos o dinero. La rentabilidad puede estar presentada de dos maneras, por un lado, su forma relativa (porcentaje) y por otro lado la forma absoluta (valores).

Asimismo, los autores mencionan al análisis de la rentabilidad que debe compararse los recursos propios de la empresa y los obtenidos por financiación. Además, la rentabilidad económica que forma parte del análisis de la rentabilidad permite elegir entre el aumento en el margen sobre las ventas (aumento de precio de venta y reducción de costos) o incrementando la rotación del activo, así

también mediante la utilización de ambos factores con el fin de generar mayor ganancia.

2.2.2.1. Indicadores de Rentabilidad

Se evalúa el número de utilidades obtenidas según la inversión efectuada, considerando el cálculo del capital contable o activo total. Por tanto, es importante nombrar que el análisis de rentabilidad hay que prestarle atención, ya que muchas organizaciones para poder seguir dentro del mercado necesitan generar utilidades al final del ejercicio, a falta de ello no podrán obtener capital externo y mucho menos seguir operando de forma eficiente.

Por ello, afirman los analistas financieros que es necesario hacer el cálculo de la rentabilidad para opinar cuan efectivas son las organizaciones en el uso de sus activos. Como herramientas se utilizan el estado de resultados y/o balance general.

- Margen Bruto

Esta ratio se genera de la utilidad bruta entre las ventas. Nos indica la cantidad de ganancia obtenida por cada UM de ventas, quitándole el costo de lo que la organización ha invertido.

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} = \%$$

- Margen operativo

Surge después de haber restado los gastos administrativos y de venta y además la depreciación, todo ello sobre las ventas netas. Asimismo, refleja si la empresa es o no lucrativa ya que puede ser un mejor indicador de aquellos beneficios a largo plazo.

$$\text{Margen operativo} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas netas}} = \%$$

- Margen neto

Aquí se mide el porcentaje de cada UM de ventas que genera después de todos los impuestos deducidos. Si más alto es el margen neto más líquida será la empresa.

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} = \%$$

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

- Enfoque

El enfoque de la investigación fue **mixto** porque desarrollamos el enfoque cualitativo a través del análisis de los procesos, compras y almacén, además el enfoque cuantitativo para determinar las deficiencias de cada proceso a través del método ABC. De lo mencionado anteriormente tiene relación con lo que opinan Hernández, Fernández y Baptista (2014) la cual manifiestan que “implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o serie de investigaciones para responder al planteamiento de un problema.” (p.532).

- Tipo

El tipo de la investigación fue **aplicada**; porque se aplicaron instrumentos para poder determinar cuál es el efecto de los procesos en la rentabilidad. De lo mencionado anteriormente tiene congruencia con lo que opinan los autores Tan, Vera y Olivares (2008) que es la aplicación de los conocimientos encontrados a raíz de la información recopilada.

- Nivel

El nivel de la investigación fue **descriptiva** porque se estudian hechos históricos que nos permiten obtener resultados. De lo mencionado anteriormente tiene congruencia con lo que manifiestan Hernández, Fernández y Baptista (2014) los cual buscan describir las propiedades, características y perfiles de procesos, objetos, personas o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

3.2. Diseño de investigación

- No Experimental

La presente investigación tuvo un diseño **No experimental** ya que las variables no fueron manipuladas, por lo tanto se observó y analizó la información obtenida tal como se presentó sin realizar alguna modificación a través de las técnicas e instrumentos aplicados, todo ello tiene relación con lo que afirman Hernández, Fernández y Baptista (2014) en este diseño no se manipulan las variables, pues se visualiza los fenómenos en su escenario natural para su respectivo análisis.

- **Transversal**

La presente investigación fue de corte **transversal** porque se realizó un análisis documental en un determinado tiempo, tiene congruencia con lo que mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2014) la información recopilada se da en un solo momento, en una única vez para mencionar las variables y posteriormente analizar su ocurrencia de un tiempo dado.

3.3. Población, muestra y muestreo

- **Población**

Es la empresa A & B REPRESENTACIONES S.R.L., esta es el objeto de estudio.

- **Muestra**

La muestra del estudio estuvo conformada por las áreas de compras y almacén involucrando a los colaboradores, documentos e información de los procesos vinculados al objeto de estudio.

3.4. Criterios de selección

La principal fuente de información de esta investigación son los Estados Financieros (EE.FF), Reportes del Kardex, Registro de compras y Registro de ventas, por eso se seleccionaron como unidades de análisis los reportes del periodo 2016 y los Estados Financieros del periodo 2016, como se pretende conocer la situación actual y a la vez evaluar los procesos de compras y almacén en la empresa comercial A & B Representaciones S.R.L., además es necesario entrevistar al Gerente General y al Supervisor de Tienda (Principal).

3.5. Operacionalización de variables

- **Variable independiente**

Gestión Comercial

- **Variable dependiente**

Rentabilidad

- **Operacionalización**

Tabla 2

Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
GESTIÓN COMERCIAL	Es aquella herramienta que permite establecer relaciones comerciales con el propósito de alcanzar las metas empresariales de manera mucho más rentable.	Fases del proceso de compras	Detección de las necesidades y requerimientos de bienes / servicios
			Selección de los proveedores
			Seguimiento y recepción de los pedidos
			Almacenamientos y registro de las compras
		Políticas para el proceso de compras	Entender el valor estratégico de la gestión de compras
			Utilizar procesos automatizados
			Abastecerse estratégicamente
			Mantener actualizado el registro de proveedores
			Capacitar y actualizar al equipo en la gestión de compras
		Procesos de la gestión de almacén	Recepción
			Almacenamiento
			Movimiento
		Administración de inventarios	Tipos de inventarios
			Control de inventarios
			Indicadores de gestión
		Flujogramas	Símbolos de los flujogramas
Ventajas de los flujogramas			
Desventajas de los flujogramas			
RENTABILIDAD	Es aquella capacidad de generar beneficio, utilidad, ganancia desde el momento en que se decide invertir.	Indicadores de rentabilidad	Margen bruto
			Margen operativo
			Margen neto

Fuente: Elaboración propia

Año: 2019

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos como principal fuente de recolección de datos para alcanzar los objetivos planteados en la empresa comercial A & B Representaciones S.R.L.

Tabla 3

Técnicas e Instrumentos de recolección

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Observación	Análisis documental
	Ficha de observación
Encuesta	Guía de entrevista

Fuente: Elaboración propia

Año: 2019

3.7. Procedimientos

Se solicitarán los reportes del kardex, registro de compras y registro de ventas del periodo 2016 a la gerencia, con un permiso debido para poder recoger dicha información, luego nos entrevistaremos en una fecha indicada con el Gerente General y con el Supervisor de tienda (principal) para desarrollar la guías de entrevista y no interferir con sus labores diarias de trabajo, además se desarrollara en el mismo día el llenado de la ficha de observación acompañado del Supervisor a las áreas involucradas en el objeto de investigación.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

- Para describir los aspectos de la empresa de manera cualitativa, se tomará en cuenta la información obtenida de la entrevista al Gerente General.
- A través de la entrevista al Gerente General y Supervisor de tienda, además de la ficha de observación se podrán describir los procesos de compras y almacén que realiza la empresa de manera cualitativa, y estos serán procesados y presentados a través de un flujograma con ayuda de la herramienta Microsoft Visio 2013. Asimismo, se tomarán como fuentes de información los registros de compras, kardex

y ventas para hacer el cálculo para aplicar el método ABC, todo esto se desarrollará con la herramienta Microsoft Excel 2013.

- Para poder determinar las deficiencias, causas y efectos de compras y almacén de la empresa, se tomarán como fuentes de información la ficha de observación, las guías de entrevistas al Gerente y al Supervisor los cuales serán analizados e interpretados de manera cualitativa.
- Toda esta recolección de información permitirá evaluar el proceso de compras con la finalidad de mejorar la gestión de almacén en la empresa comercial A & B Representaciones S.R.L.

3.9. Matriz de consistencia

TÍTULO	JUSTIFICACIÓN	FORMULACIÓN	OBJETIVOS	BASES TEÓRICAS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
EVALUACIÓN DEL PROCESO COMPRAS Y ALMACEN PARA LA EFICIENTE GESTIÓN COMERCIAL E INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMERCIAL A & B REPRESENTACIONES S.R.L.	<p>Del objeto de estudio A & B REPRESENTACIONES S.R.L., es una empresa peruana que se dedica a la comercialización al por mayor de abarrotes además del servicio de transportes. Esta empresa a la fecha, adolece de una serie de deficiencias tanto en su proceso de compras como en el manejo de sus inventarios que perjudican su gestión comercial. Todo ello conlleva a sobrecostos que afectan seriamente a la rentabilidad de sus ventas.</p> <p>Es por ello que se ha creído conveniente proceder a la evaluación de sus procesos de compras y almacén para conseguir una mejor y más eficiente gestión comercial que redunde en el incremento de una mayor rentabilidad.</p>	<p>¿De qué manera la evaluación del proceso de compras y almacén permitirá una eficiente gestión comercial e incrementará la rentabilidad de la empresa comercial A & B Representaciones S.R.L.?</p>	<p>Objetivo General:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el proceso de compras y almacén para la eficiente gestión comercial e incrementar su rentabilidad. <p>Objetivos Específico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir los aspectos generales de la empresa. • Describir los procesos de compra y almacén que realiza la empresa. • Determinar y cuantificar las deficiencias, causas y efectos en las compras y almacén de la empresa. • Determinación del impacto en la rentabilidad. 	<p>GESTIÓN COMERCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fases del proceso de compras • Políticas para el proceso de compras. • Procesos de la gestión de almacén • Administración de inventarios • Flujogramas. <p>RENTABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de rentabilidad 	<p>Con la evaluación del proceso de compras y almacén se logrará mejorar la gestión comercial y, por ende, se logrará obtener una mejor rentabilidad.</p>	<p>Tipo y nivel de investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enfoque: Mixto - Tipo: Aplicada - Nivel: Descriptiva <p>Diseño de investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No experimental - Transversal <p>Población y muestra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registro de compras del 2016 - Kardex del 2016 - Registro de ventas 2016 - EEFF 2016 - El Gerente General - El Supervisor de Tienda <p>Técnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observación - Encuesta <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Ficha de observación - Guía de Entrevista

3.10. Consideraciones éticas

- **Consentimiento y libertad plena.** - En la presente investigación la información que se ha logrado obtener con total libertad y consentimiento de las personas encuestadas y de la empresa comercial A & B Representaciones S.R.L., que nos proporcionó la información.
- **Confidencial o secreto profesional.** - La presente investigación es tratada de conforma confidencial, la cual será tratada entre el investigador, el asesor y la empresa a Investigar.
- **Objetividad.** - El trabajo de investigación realizada a la empresa comercial A & B Representaciones S.R.L.; será solo para uso de investigación sin ocasionar prejuicios o daños a la empresa, actuando de modo imparcial y leal.
- **Integridad.** - De conformidad con los datos recaudados por la empresa A & B Representaciones S.R.L., se confirma que dicha información recaudada es real y auténtica.

IV. Resultados y discusión

4.1. Resultados

4.1.1. Describir los aspectos generales de la empresa

4.1.1.1. Reseña Histórica

A & B REPRESENTACIONES S.R.L., es una empresa peruana que se dedica a la comercialización al por mayor de abarrotes además del servicio de transportes, identificado con ruc: 20480085184, está ubicado en calle Manuel Suarez N° 149 – 153 en el distrito de Chiclayo, provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque; en la actualidad cuenta con 2 tiendas y 1 almacén, tiene como Gerente General al Sr. Vásquez Pérez Benedicto y Gerente al Sr. Pérez Rivera Percy Antonio.

Inicia sus actividades en el 2000 con un pequeño puesto en el mercado “Modelo” constituido informalmente, ahí comercializaba algunos productos tales como; arroz, aceite, azúcar y lácteos, siendo el arroz su principal producto en ventas. El 01 de noviembre de 2006 se constituye como Sociedad de Responsabilidad Limitada acogiéndose al régimen general, el sistema de emisión de comprobantes es computarizado, actualmente cuenta con 19 trabajadores en planilla y 1 como prestador de servicios.



Figura 2: A & B Representaciones S.R.L.

Fuente: Representación gráfica de sistemas de información

Año: 2013

4.1.1.2. Productos principales que comercializa la empresa

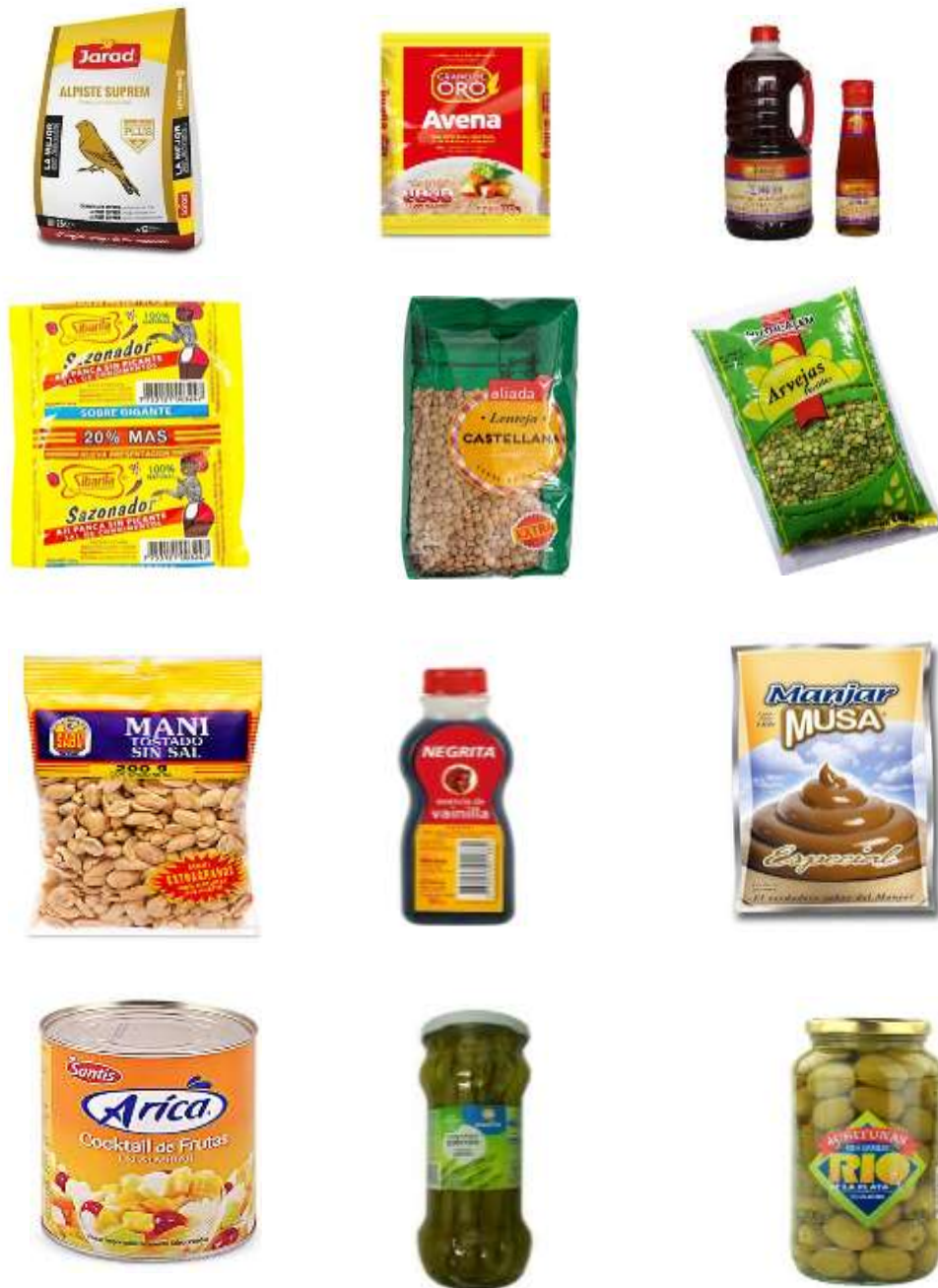


Figura 3: Abarrotes comercializados

Fuente: A & B Representaciones S.R.L.

Año: 2019

4.1.1.3. Valores Institucionales

- Responsabilidad. - Cada uno de los colaboradores cumplen de forma oportuna con los pedidos requeridos por el cliente en tiempo real.
- Innovación. - Capacitación al personal para activar la creatividad de forma constante y rápida permitiendo adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes.
- Trabajo en equipo. - Realizamos un trabajo con confianza y compromiso entre los miembros de los equipos de trabajo.
- Pasión por los clientes. - Porque nuestros clientes son asistidos de forma personalizada por un colaborador quien muestra toda la línea de productos para su comercialización.

4.1.1.4. Misión

Somos una empresa comercializadora de abarrotes que, brindando además el servicio completo de transporte, busca satisfacer no solo el consumo humano sino también comodidad y rapidez en la distribución de sus productos a través de un trabajo humano y personalizado.

4.1.1.5. Visión

Posicionarnos en todo el territorio nacional ofreciendo un servicio de calidad y productos de mayor demanda como fuente distribuidora.

4.1.1.6. Estructura Organizacional

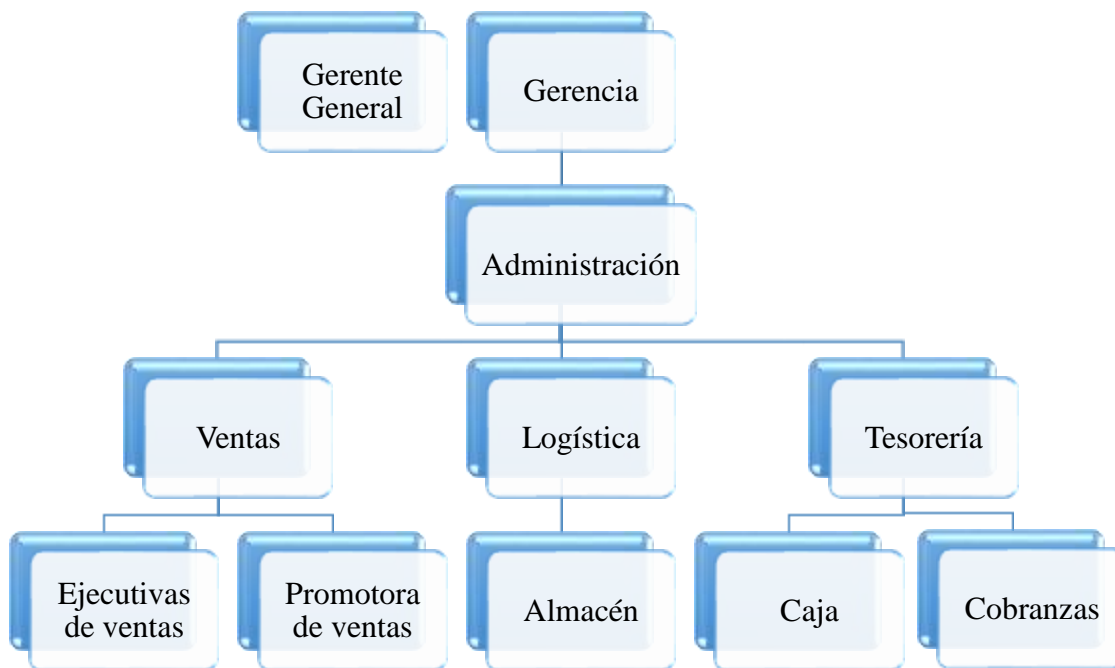


Figura 4: Estructura organizacional

Fuente: A & B Representaciones S.R.L.

Año: 2019

La empresa A & B Representaciones S.R.L., tiene como Gerente General al Sr. Vásquez Pérez Benedicto y Gerente al Sr. Pérez Rivera Percy Antonio, además cuenta con tres áreas las cuales son supervisadas por un administrador y un supervisor de tienda, quien a su vez tienen sub áreas, dicha áreas son:

- Ventas

Es el área operativa, está compuesta por dos Ejecutivas de Ventas y una Promotora de ventas, la cual visita las zonas aledañas a la provincia de Lambayeque ofreciendo los productos.

- Logística

Es el área donde recibe y despacha la mercadería, así como también tiene control de los inventarios. Está compuesto por tres personas y un auxiliar.

- Tesorería

Es el área en donde se recibe y deposita el dinero recolectado por las ventas del día, ya sea en efectivo o depósito. Cuenta con dos personas, una cajera y un asistente de cobranzas.

4.1.1.7. FODA

A continuación, presentaremos el análisis FODA el cual nos muestra la situación actual de la empresa A & B Representaciones S.R.L.

Tabla 4

Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una gran variedad de productos. • Asegura calidad en sus productos. • Proporciona descuentos hasta del 50% en productos seleccionados. • Otorga a sus clientes servicio rápido, atención personalizada y seguridad en sus productos. • Posee una ubicación estratégica. • Tiene reuniones de confraternidad con el personal de forma semestral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece servicios de promotor, a través de visitas a los clientes interesados en nuestros productos y servicios. • Brinda especialización, profesionalización y asesoramientos. • Productos de marcas reconocidas. • Generadora de trabajo para la población. • Publicidad en las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram). • Capacitaciones semestrales para todo el personal.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Poca planificación para financiar los inventarios. • Falta de mantenimiento al local. • Poca publicidad. • Retrasos en el servicio de transporte. • Poca verificación de productos por vender. • Poco control en la rotación de los inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de instalaciones modernas para la comodidad del cliente. • Ubicado en una zona insegura y peligrosa. • Largas colas para realizar el cobro de la venta. • No tiene página web para promocionar sus productos, ofertas y descuentos. • No tiene un sistema automatizado para el control de sus recursos. • La empresa no tiene convenios educativos.

Fuente: Elaboración propia

Año: 2019

4.1.2. Describir el proceso de compras y almacén que realiza la empresa

Con el propósito de analizar los factores que influyen en el proceso de compras y almacén de A & B Representaciones S.R.L., se realizó una guía de entrevista al Gerente General y Supervisor de tienda, asimismo se aplicó una ficha de observación para canalizar dichos procedimientos y plasmarlo a través de flujogramas del proceso actual de ambas áreas.

Es necesario mencionar que la empresa, no maneja un control de inventarios formal, por el contrario, está basado en una intuición y experiencia de gerencia, que dicho de otra forma no aplica ni políticas ni procesos estandarizados de inventarios para la administración de su empresa por el desconocimiento de herramientas y técnicas que sirven de base para tomar decisiones. Seguidamente se muestran los flujogramas de los procedimientos actuales:

4.1.2.1. Flujograma del proceso de compra

Para describir los procedimientos de compras fue necesario aplicar la guía de entrevista al Gerente, el cual afirmo:

- Las compras que realiza la empresa se basan en costumbres, intuición y confianza con sus proveedores antiguos.
- El pedido de compra, se ejecuta de forma mensual dependiendo mucho de la rotación de su mercadería y algunas veces se solicita al mes y 15 días.
- Trabaja con proveedores antiguos o regulares, no maneja un registro o data.
- El tiempo de espera del pedido varía entre 15 y 20 días después de haber realizado el depósito.
- Los requerimientos internos por falta de stock, son solicitados por el supervisor de tienda, quién a su vez realiza un inventario rápido con el auxiliar de almacén.

Por otra parte, se aplicó una ficha de observación para obtener mayor información del cómo se ejecutan los procesos de compras.

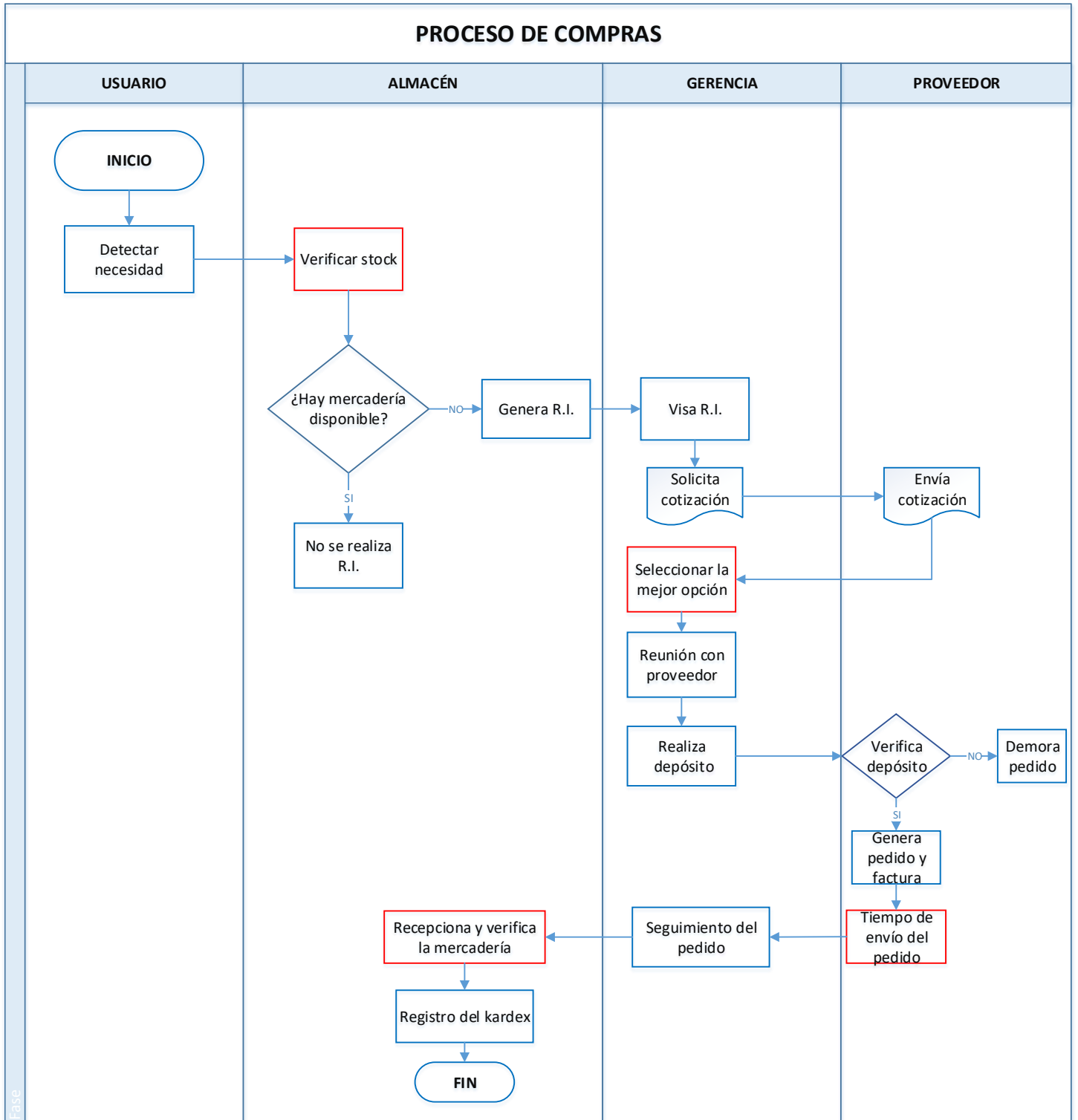


Figura 5: Flujograma del procedimiento de compras

Fuente: A & B Representaciones S.R.L.

Año: 2019

En la figura 5, se muestra el proceso de compras empezando con la detección de la necesidad del cliente, donde el supervisor y operador verifican su stock disponible para saber si existe mercadería disponible en función a ello se generaría el requerimiento interno y si se cuenta con el stock disponible no se generará el requerimiento interno. El gerente se encarga de visar el requerimiento interno y solicita cotización a los proveedores recurrentes donde al obtener las cotizaciones de dichos proveedores, selecciona la mejor opción, es ahí donde se reúne con el proveedor elegido para concretar la compra y acuerdos (cantidad, medio de pago, fecha de entrega, descuentos y otros). Gerencia al confirmar el depósito al proveedor, este ejecuta el pedido y los documentos correspondientes si no se diera el caso no se ejecuta el pedido.

El tiempo de envío del pedido por parte del proveedor varía entre 15 o 20 días después de la confirmación del depósito; gerencia es quien se encarga de dar seguimiento al pedido generado. Asimismo, el supervisor con el equipo de almacén se encarga de recepcionar, almacenar y registrar la compra en el kardex.

Puntos críticos determinados:

1. Verificación de stock, es el Supervisor el que detecta el disponible en almacén en un 25% – 35% para poder solicitar un nuevo lote.
2. Seleccionar la mejor opción, el Gerente, de la cartera de proveedores recurrentes selecciona el que más se ajusta a su necesidad y demanda, asimismo es consiente que en pedidos anteriores genero errores por ejemplo enviar mercadería de otro tipo, sabor, color, etc.
3. Tiempo de envío del pedido, el Gerente es el encargado de dar seguimiento a los pedidos de compra; sabiendo que el tiempo de espera varía entre 10 y 20 días después de haber realizado el depósito o pago al contado.
4. Recepciona y verifica la mercadería, el Supervisor al detectar inconvenientes ante lo comprado solo se encarga de emitir una observación al proveedor.

4.1.2.2. Flujograma del proceso en almacén

Para describir los procedimientos de almacén fue necesario aplicar la guía de entrevista al supervisor de tienda afirmando lo siguiente:

- La organización de la mercadería es inadecuada, porque no están ordenados por sectores para evitar la contaminación entre productos, por ejemplo, en algunas ocasiones se ubica a los productos de aseo con los productos comestibles.
- La ubicación de la mercadería es deficiente, debido a que los productos son almacenados directamente al suelo (no utiliza parihuelas), provocando deterioro o desgaste en los empaques, asimismo son ordenados conforme van llegando y en espacios libres.
- El control de sus inventarios es rotativo y muy desgastante por la gran cantidad de productos que maneja la empresa, cada 2 veces al mes o hasta más; generando sobrecostos por el pago de honorarios y horas extras al personal.
- El registro de los productos es tedioso y engorroso, debido a que su registro es en Excel, el mismo que no es el indicado porque involucra realizar con frecuencia inventarios periódicos para verificar si las cantidades registradas coinciden con las cantidades físicas; es importante mencionar que no existen políticas de despachos porque no se respeta el orden de atención. Además, los encargados de despachar, cuando reciben un pedido se encargan de abrir las cajas que sean necesarias sin tener en cuenta las fechas de vencimiento y aquellas cajas que ya están abiertas para atender.
- Cada procedimiento tiene una persona responsable; el supervisor de tienda se encarga de velar por el abastecimiento de la mercadería e informar que productos tienen mayor rotación, asimismo de vigilar el área operativa de los 2 locales, mientras que el gerente se encarga de ver la parte administrativa (contabilidad y caja) además de ejecutar las compras y analizar el mercado.

Por otra parte, también se aplicó la ficha de observación para obtener mayor información del cómo se ejecutan los procedimientos en almacén.

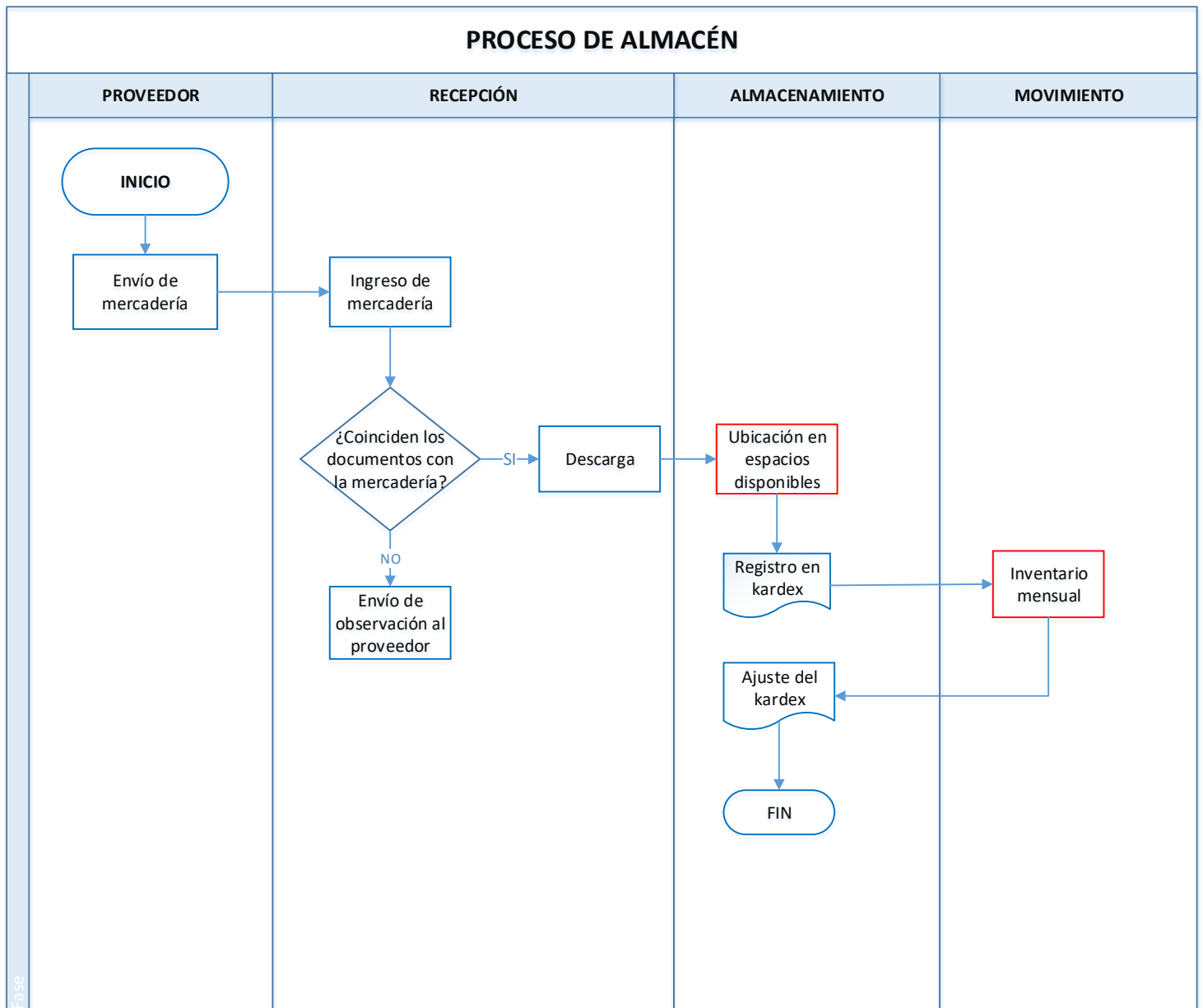


Figura 6: Flujograma del procedimiento de almacén

Fuente: A & B Representaciones SRL

Año: 2019

En la figura 6, se evidencia el proceso de almacén iniciando con el envío de la mercadería por parte del proveedor, donde el supervisor receptiona la mercadería y verifica si los documentos emitidos coinciden con la mercadería, si todo está conforme se procede a descargar y si no fuese así, solo se hace llegar lo observado al

proveedor. La ubicación de la mercadería se realiza en espacios libres debido a que la infraestructura no es la adecuada para almacenar grandes cantidades de productos, todo esto es registrado en el kardex. Mensualmente se realiza el inventario que permite la actualización de la mercadería disponible y el ajuste del kardex saber la información digital de los productos.

Puntos críticos determinados:

1. Ubicación en espacios disponibles, el supervisor y su equipo de trabajo no han utilizado de forma correcta la infraestructura y sus herramientas para la distribución y ordenamiento de la mercadería, además la falta de un manual de funciones.
2. Inventario mensual, no cuenta con un equipo permanente y detecta mermas en grandes cantidades.

4.1.3. Determinar y cuantificar las deficiencias, causas y efectos en las compras y almacén de la empresa

Para determinar las deficiencias, causas y efectos, fue necesario identificar los puntos críticos del objetivo dos, mediante los flujogramas presentados tanto para el proceso de compras como también para el proceso de almacén.

A continuación, se muestra la tabla 5 correspondiente al proceso de compras:

Tabla 5

Deficiencias, causas y efectos del proceso de compras

PROCESO DE COMPRAS			
	DEFICIENCIAS	CAUSAS	EFECTOS
AUTORIZACIÓN	No existe una cartera de proveedores actualizados (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento comercial • Falta de registro de proveedores • Falta de un área de compras 	<ul style="list-style-type: none"> • Desactualización de precios • Compra de productos de baja rotación
CONTROL	No existe persona responsable en la recepción y verificación de las compras (4)	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una directiva fija a cargo del almacén • Demoras en la distribución • Informes de reclamación por mercadería faltante 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercaderías no documentadas • Mercadería inmovilizada • Mercadería deteriorada • Robos sistemáticos • Mercadería no solicitada
REGISTRO	No existe un registro específico que permita agilizar el envío del pedido comprado (3)	<ul style="list-style-type: none"> • Pedidos con tiempos de entrega extensos (10-20 días) • Poco uso de medios de pago diferentes al efectivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos en la entrega de ventas emitidas • Falta de liquidez
SUPERVISIÓN	No se realiza la verificación correcta del stock (1)	<ul style="list-style-type: none"> • Poca mercadería • Stock deficiente • Ausencia de un especialista 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en las ventas • Pérdida de clientes • Pérdida de mercadería

Fuente: Elaboración propia

Año: 2019

Para la cuantificación de las deficiencias de la tabla 5 del proceso de compras se utilizó el indicador de gestión: **Volumen de compras**, considerando como fuente de información la **Supervisión**, donde hace referencia que “**No se realiza la verificación correcta del stock**”, a continuación, se detalla el desarrollo del indicador.

Tabla 6

Sistema de indicador de gestión del volumen de compras

SISTEMA DE INDICADOR DE GESTIÓN	
NOMBRE	DESCRIPCIÓN
INDICADOR	“VOLUMEN DE COMPRA”
OBJETIVO GENERAL	Controlar el crecimiento en las compras.
OBJETIVO ESPECÍFICO	Controlar la evolución del volumen de compras en relación con el volumen de ventas.
DEFINICIÓN	Porcentaje del valor de las compras sobre el total de las ventas.
CÁLCULO	$\text{Valor} = \frac{\text{Valor de compra}}{\text{Total de las ventas}}$
PERIODICIDAD	Se calcula por mes.
RESPONSABLE	Jefe de compras.
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	Se solicita a contabilidad el registro de las compras y ventas por mes.
ÁREA QUE RECIBE EL INDICADOR	Gerencia ejecuta la compra dentro de los 7 primeros días de cada mes.
IMPACTO	Permite conocer los soles invertidos en las compras con relación a las ventas de la empresa con la finalidad de tomar las mejores decisiones para la optimización de las compras y negociación con los proveedores.

Fuente: Elaboración propia

Año: 2019

Del mismo modo, se procedió con el cálculo de la información recolectada de la organización, cuya información se obtuvo del kardex y registro de ventas del periodo 2016.

Tabla 7

Indicador del volumen de compras mensual

INFORMACIÓN A INGRESAR			
MES	VALOR DE COMPRA	TOTAL DE PRECIO VENTAS	VALOR INDICADOR
ENE	S/1,537,896.56	S/6,500,078.00	24%
FEB	S/300,000.00	S/707,600.30	42%
MAR	S/925,100.00	S/1,963,167.00	47%
ABR	S/75,000.00	S/160,078.90	47%
MAY	S/85,000.00	S/175,899.60	48%
JUN	S/67,000.00	S/137,900.35	49%
JUL	S/189,000.00	S/488,056.40	39%
AGO	S/245,000.00	S/640,007.80	38%
SEP	S/1,555,800.00	S/3,956,400.90	39%
OCT	S/5,550,000.00	S/10,140,000.00	55%
NOV	S/6,890,000.00	S/11,840,000.00	58%
DIC	S/8,500,000.00	S/14,050,000.00	60%
Año: 2016	S/21,719,796.56	S/37,857,085.81	

Fuente: Elaboración propia

Año: 2019

La tabla 7 muestra el cálculo mensual del indicador, volumen de compras, donde se evidencia que durante los tres últimos meses del año (octubre, noviembre y diciembre) aumenta el volumen de ventas de forma considerable en un 55%, 58% y 60% respectivamente, demostrando que sus utilidades se incrementan con un margen de variación entre un 3% y 2% mensualmente. Asimismo la rotación de la mercadería en los últimos meses del año (octubre, noviembre y diciembre) se pueden controlar con el propósito de no generar mucho activo inmovilizado para el siguiente ejercicio, ya que dicha mercadería tiene una fecha de vencimiento y se puede perder.

A continuación, se muestra la tabla 8 correspondiente al proceso de almacén:

Tabla 8
Deficiencias, causas y efectos del proceso de almacén

PROCESO DE ALMACÉN			
	DEFICIENCIAS	CAUSAS	EFFECTOS
AUTORIZACIÓN	Inexistencia de un MOF (1.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Difícil acceso a la mercadería 	<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos en los despachos • Sobrecarga de funciones
CONTROL	Condiciones físicas inadecuadas para el almacenamiento de la mercadería (1.1.)	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuada infraestructura • Espacios reducidos • Falta de una correcta distribución • Ubicación de productos en zonas no disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para recepcionar nueva mercadería • Pérdida de control de la mercadería • Contaminación y deterioro de la mercadería
REGISTRO	Mala ejecución de inventarios (2.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Mal uso del método PEPS • Falta de programación en los inventarios • Falta de información en tiempo real 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas por deterioro • Productos vencidos • Demora en el cierre de inventarios • Venta de productos no registrados
SUPERVISIÓN	Falta de personal estable en la gestión de inventarios (2.1)	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos de entrega prolongados • Ausencia de un responsable de área 	<ul style="list-style-type: none"> • Hurtos internos • Sobrecostos en las planillas

Fuente: Elaboración propia

Año: 2019

Para la cuantificación de las deficiencias de la tabla 8 del proceso de almacén se utilizó el indicador de gestión: **Duración del inventario**, considerando como fuente de información el **Registro** donde menciona la “**Mala ejecución de inventarios**”, a continuación se detalla la siguiente tabla.

Tabla 9

Sistema de indicador de gestión de duración del inventario mensual

SISTEMA DE INDICADOR DE GESTIÓN	
NOMBRE	DESCRIPCIÓN
INDICADOR	“DURACIÓN DEL INVENTARIO”
OBJETIVO GENERAL	Controlar la duración de los productos en el almacén.
OBJETIVO ESPECÍFICO	Controlar los días de inventario disponible de la mercadería distribuida en el almacén.
DEFINICIÓN	Es el valor del inventario final sobre las ventas promedio, multiplicado por los días que dura la mercadería en el almacén durante un mes.
CÁLCULO	$\text{Valor} = \frac{\text{Inventario Final}}{\text{Ventas promedio}} * 30 \text{ días}$
PERIODICIDAD	Se calcula por mes.
RESPONSABLE	Supervisor de tienda
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	Solicitar al auxiliar de almacén el kardex por mes.
ÁREA QUE RECIBE EL INDICADOR	Supervisor de tienda dentro de los 7 primeros días de cada mes.
IMPACTO	Altos niveles en el indicador muestran demasiados recursos empleados en inventarios que pueden no tener una materialización inmediata y que está corriendo con el riesgo de ser perdido o sufrir obsolescencia.

Fuente: Elaboración propia

Año: 2019

Por consiguiente, se procedió con el cálculo de la información recolectada de la organización, cuya información se obtuvo del kardex del periodo 2016.

Tabla 10

Indicador de duración de inventario mensual

INFORMACIÓN A INGRESAR				
MES	COSTO VENTAS PROMEDIO		INVENTARIO FINAL	VALOR INDICADOR (días)
ENE	S/	5,500,050.00	S/ 3,500,050.00	19
FEB	S/	2,555,000.00	S/ 1,288,800.00	15
MAR	S/	1,567,000.00	S/ 900,500.00	17
ABR	S/	148,900.00	S/ 100,897.00	20
MAY	S/	165,300.00	S/ 99,995.40	18
JUN	S/	153,100.00	S/ 79,005.00	15
JUL	S/	241,750.00	S/ 155,800.00	19
AGO	S/	366,150.00	S/ 230,500.00	19
SEP	S/	2,769,000.00	S/ 1,752,800.00	19
OCT	S/	9,072,000.00	S/ 5,816,000.00	19
NOV	S/	10,098,000.00	S/ 6,119,200.00	18
DIC	S/	14,056,500.00	S/ 7,547,116.47	16
Año: 2016				

Fuente: Elaboración propia

Año: 2019

La tabla 10, muestra el cálculo mensual del indicador de gestión “duración de inventarios” evidenciando todos los meses del periodo 2016 que sobrepasan los 15 días calendarios depositados en almacén; cuando los índices de rotación indican que no deben permanecer más de 15 días calendarios, con el propósito de que dicha mercadería no se pierda a causa de su fecha de vencimiento.

Del mismo modo se procederá a aplicar el método ABC para clasificar a los productos en función de su rotación y determinar si hay incremento en sus utilidades.

4.1.3.1. Rotación de inventarios aplicando el ABC

Con el propósito de analizar la rotación de los inventarios en la empresa A & B Representaciones S.R.L. se utilizó el método de control ABC, tomando como fuente de información el reporte de kardex y los registros de compras y ventas del año 2016. Asimismo, se elaboró una ficha para clasificar la mercadería a través del método ABC

(ver anexo 4). Además, se elaboró una ficha para agrupar la clasificación según el método ABC (ver anexo 5).

Los volúmenes de compras se solicitan 1 vez por mes, y en algunos meses existe desaprovicionamiento de productos, lo que genera incomodidad en los clientes. Por otra parte, es importante mencionar que la información tomada para realizar dichos cálculos fue del periodo 2016. A continuación, se puede visualizar la directriz del método ABC, que permite clasificar a los productos a través de cantidad, características, ubicación y otros:



Figura 7: Directriz del método ABC

Fuente: Villavicencio, L. (2015)

Para la clasificación de productos se utilizó los datos del kardex del 2016, de un total de 1069 productos se tomó como muestra a 55; considerando los productos de mayor, intermedio y menor rotación o ciclo de ventas. Por otra parte, fue necesario considerar la descripción completa atribuida a cada producto por la gran variedad de tamaños, sabores y colores que tiene cada producto de la misma línea.

Se clasificaron de la siguiente manera:

Tabla 11

La clasificación de productos

PRODUCTOS	
PRODUCTO 1	GEL MELOSITA FRESA X 10 BLS X 5 KG
PRODUCTO 2	CANELA ENTERA SANTIS
PRODUCTO 3	SAZONADOR SIBARITA S/ PICANTE GIGANTE X 12 DIS X 42 SOB
PRODUCTO 4	LENTEJA BB1 EXTRA X 45.36 KG
PRODUCTO 5	MAIZ POP CORN SANTIS X 22.68 KG
PRODUCTO 6	ARVEJA PARTIDA AMERICANA X 45.36 KG
PRODUCTO 7	CHUÑO BOLSA PAPEL X 25 KG
PRODUCTO 8	PASAS SULTANINA GRANDE SANTIS X 10KLS
PRODUCTO 9	VIN DEL FIRME BLANCO X 125 ML X 4 DOC
PRODUCTO 10	GLUTAMATO MONOSODICO NAKAMITO X 25 KG B/PLASTICA
PRODUCTO 11	COMINO AGRANEL SELECTO X 50 KG
PRODUCTO 12	DURAZNOS MITADES EN ALMIBAR ARICA X 820 GR X 12 UNID.
PRODUCTO 13	COBERTURA BITTER NEGUSA
PRODUCTO 14	MANJAR MUSA PASTELERO 1KG X 10 UND
PRODUCTO 15	FLAN MELOSITA DE VAINILLA 50 KG X 10 BLS X 5KG
PRODUCTO 16	AZUCAR IMPALPABLE MELOSITA 50 KG X 10BLS X 5KG
PRODUCTO 17	KETCHUP PARAISO TROPICAL X 4 KG X 4BL
PRODUCTO 18	BETUN SANTIAGO NEGRO X 100 ML X 12 DISP
PRODUCTO 19	PALILLO AMARILLITO SIBARITA GIGANTE X 42 X 12 DSP
PRODUCTO 20	CIRUELA SANTIS 100/120 X 10 KG
PRODUCTO 21	ALMENDRA CJA X 10 KLS
PRODUCTO 22	TUCO TALLARINI SIBARITA ECON X 85 X 12 DISP
PRODUCTO 23	BOLSAS PLASTICAS 12X16 T-SHIRT MINI BLANQUITA X 5MIL
PRODUCTO 24	ESPIRAL GALLO PERFUMADO GRANDE
PRODUCTO 25	MAIZENA GOLDEN BOYS X 25 KG
PRODUCTO 26	OREGANO SECO EN HOJAS X 30KG
PRODUCTO 27	GELATINA RICKITA FRESA X 5 KG
PRODUCTO 28	ALPISTE
PRODUCTO 29	AJONJOLI NATURAL EXTRA
PRODUCTO 30	CHAMPIÑONES TAN MUSHROOMS X 425 GR X 24 LTA
PRODUCTO 31	SILLAO C/ CHAMPIÑONES GUAN JI BRAND X 600 ML X 24 UND
PRODUCTO 32	FRUTAS CONFITADAS VERDE X 10 KG MOCHIC
PRODUCTO 33	HUYRO TE CANELA CLAVO X 32 DISP X 25 S.
PRODUCTO 34	HOJA DE LAUREL ESPAÑOL X 25 KG

PRODUCTO 35	MAZAMORRA MORADA MELOSITA X 5 KG X 10 BLS
PRODUCTO 36	HARINA DE CAMOTE MELOSITA X 10 BLS X 5G
PRODUCTO 37	BROCHETAS DE BAMBU N° 10 X 100 BOL
PRODUCTO 38	ACHIOTE AGRANEL
PRODUCTO 39	CINTA DE EMBALAJE MATRIX HDL X 90 YDS X 72 UND
PRODUCTO 40	ANIS EN GRANO X 50 KG
PRODUCTO 41	BICARBONATO DE AMONIO A&B X 16 KG
PRODUCTO 42	MANI TOSTADO
PRODUCTO 43	SALSA DE OSTION GUAN JI BRAND X 510 GR X 24 BOT.
PRODUCTO 44	ESENCIA DE VAINILLA MELOSITA X 1000 CC. BOT/PLASTICA X 12 BOT
PRODUCTO 45	SAL MARINA
PRODUCTO 46	COLAPIZ MELOSITA X12 DISP X 24 SOBRES X 20GR
PRODUCTO 47	ACEITE CHINO DE AJONJOLI TOP X 108 ML X 96 UND
PRODUCTO 48	VINAGRE VENTURO TINTO X 1000 ML.X 12 BOT
PRODUCTO 49	AVENA GRANO DE ORO X 5 KG
PRODUCTO 50	MONDADIENTES X 500 GR X 50 DISP
PRODUCTO 51	CEREZAS MARRASCHINO SANTIS AMERICANO ROJO X 8 OZ
PRODUCTO 52	MAYONESA WALIBI X 10 GR
PRODUCTO 53	ESPARRAGOS VERDE X 370 GR
PRODUCTO 54	COLORANTE LUCERITO AMARILLO HUEVO X 15 GR X 50 UND
PRODUCTO 55	LAVAVAJILLA SAPOLIO MELLIZOS LIMON X 720 GR X 2 POT

Fuente: Elaboración propia

Año: 2019

Con la información recolectada del kardex, registro de compras y ventas del periodo 2016 se procedió hacer el cálculo correspondiente vaciando dicha información en la tabla presentada (ver anexo 4) y procesándola para obtener los siguientes resultados.

Tabla 12

Ficha de clasificación ABC por producto

Nº	NOMBRE DEL PRODUCTO	UND MEDIDA	CANT. VENDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL VENDIDOS	% PART	PART. ACUM.	CLASE ABC
1	GEL MELOSITA FRESA X 10 BLS X 5 KG	KG	2,011,153.61	S/ 3.94	S/ 7,915,545.76	44.24%	44.24%	A
2	CANELA ENTERA SANTIS	KG	25,553.63	S/ 39.90	S/ 1,019,666.75	5.70%	49.94%	A
3	SAZONADOR SIBARITA S/ PICANTE GIGANTE X 12 DIS X 42 SOB	DISPLAY	80,770.00	S/ 12.53	S/ 1,012,113.36	5.66%	55.60%	A
4	LENTEJA BB1 EXTRA X 45.36 KG	KG	218,481.31	S/ 4.38	S/ 957,166.00	5.35%	60.95%	A
5	MAIZ POP CORN SANTIS X 22.68 KG	KG	328,752.95	S/ 1.86	S/ 611,000.00	3.41%	64.36%	A
6	ARVEJA PARTIDA AMERICANA X 45.36 KG	KG	229,184.02	S/ 2.40	S/ 550,165.01	3.07%	67.44%	A
7	CHUÑO BOLSA PAPEL X 25 KG	KG	146,821.50	S/ 3.21	S/ 471,566.70	2.64%	70.07%	A
8	PASAS SULTANINA GRANDE SANTIS X 10KLS	KG	57,646.70	S/ 7.44	S/ 428,631.94	2.40%	72.47%	A
9	VINO DEL FIRME BLANCO X 125 ML X 4 DOC	DOC	65,093.00	S/ 5.58	S/ 363,182.90	2.03%	74.50%	A
10	GLUTAMATO MONOSODICO NAKAMITO X 25 KG B/PLASTICA	KG	72,247.50	S/ 4.55	S/ 329,067.08	1.84%	76.34%	A
11	COMINO AGRANEL SELECTO X 50 KG	KG	43,957.68	S/ 7.28	S/ 320,020.72	1.79%	78.13%	A
12	DURAZNOS MITADES EN ALMIBAR ARICA X 820 GR X 12 UNID.	LATA	74,364.99	S/ 3.89	S/ 289,616.00	1.62%	79.75%	A
13	COBERTURA BITTER NEGUSA	DISPLAY	34,330.00	S/ 6.80	S/ 233,427.65	1.30%	81.05%	B
14	MANJAR MUSA PASTELERO 1KG X 10 UND	SOBRE	54,631.00	S/ 4.06	S/ 221,665.16	1.24%	82.29%	B
15	FLAN MELOSITA DE VAINILLA 50 KG X 10 BLS X 5KG	KG	54,668.32	S/ 3.93	S/ 214,864.05	1.20%	83.49%	B

16	AZUCAR IMPALPABLE MELOSITA 50 KG X 10BLS X 5KG	KG	76,584.00	S/	2.72	S/	208,296.67	1.16%	84.65%	B
17	KETCHUP PARAISO TROPICAL X 4 KG X 4BL	BALDE	16,560.25	S/	11.83	S/	195,932.90	1.10%	85.75%	B
18	BETUN SANTIAGO NEGRO X 100 ML X 12 DISP	ML	12,202.80	S/	15.26	S/	186,192.94	1.04%	86.79%	B
19	PALILLO AMARILLITO SIBARITA GIGANTE X 42 X 12 DSP	DISPLAY	19,233.00	S/	9.51	S/	182,869.29	1.02%	87.81%	B
20	CIRUELA SANTIS 100/120 X 10 KG	KG	37,584.03	S/	4.57	S/	171,781.25	0.96%	88.77%	B
21	ALMENDRA CJA X 10 KLS	KLS	5,847.84	S/	27.81	S/	162,642.51	0.91%	89.68%	B
22	TUCO TALLARINI SIBARITA ECON X 85 X 12 DISP	DISPLAY	8,693.20	S/	18.61	S/	161,738.67	0.90%	90.58%	B
23	BOLSAS PLASTICAS 12X16 T-SHIRT MINI BLANQUITA X 5MIL	MILLAR	87,567.00	S/	1.77	S/	155,199.46	0.87%	91.45%	B
24	ESPIRAL GALLO PERFUMADO GRANDE	DISPLAY	166,613.00	S/	0.87	S/	145,703.04	0.81%	92.27%	B
25	MAIZENA GOLDEN BOYS X 25 KG	KG	69,501.50	S/	2.08	S/	144,357.83	0.81%	93.07%	B
26	OREGANO SECO EN HOJAS X 30KG	KG	16,500.51	S/	7.80	S/	128,715.31	0.72%	93.79%	B
27	GELATINA RICKITA FRESA X 5 KG	KG	28,050.00	S/	3.74	S/	104,815.16	0.59%	94.38%	B
28	ALPISTE	KG	40,101.38	S/	2.45	S/	98,078.00	0.55%	94.93%	B
29	AJONJOLI NATURAL EXTRA	KG	21,299.50	S/	4.57	S/	97,349.05	0.54%	95.47%	C
30	CHAMPIÑONES TAN MUSHROOMS X 425 GR X 24 LTA	LATA	41,418.00	S/	1.94	S/	80,354.98	0.45%	95.92%	C
31	SILLAO C/ CHAMPIÑONES GUAN JI BRAND X 600 ML X 24 UND	BOT	34,512.00	S/	2.23	S/	76,914.97	0.43%	96.35%	C
32	FRUTAS CONFITADAS VERDE X 10 KG MOCHIC	KG	22,302.00	S/	3.40	S/	75,845.82	0.42%	96.77%	C
33	HUYRO TE CANELA CLAVO X 32 DISP X 25 S.	DISPLAY	86,482.00	S/	0.75	S/	64,738.67	0.36%	97.14%	C
34	HOJA DE LAUREL ESPAÑOL X 25 KG	KG	1,616.93	S/	32.54	S/	52,612.32	0.29%	97.43%	C
35	MAZAMORRA MORADA MELOSITA X 5 KG X 10 BLS	KG	12,025.00	S/	3.93	S/	47,211.26	0.26%	97.69%	C
36	HARINA DE CAMOTE MELOSITA X 10 BLS X 5G	KG	10,047.00	S/	3.81	S/	38,314.91	0.21%	97.91%	C

37	BROCHETAS DE BAMBU N° 10 X 100 BOL	BOLSA	48,430.00	S/	0.75	S/	36,116.35	0.20%	98.11%	C
38	ACHIOTE AGRANEL	KG	5,483.50	S/	5.95	S/	32,606.37	0.18%	98.29%	C
39	CINTA DE EMBALAJE MATRIX HDL X 90 YDS X 72 UND	UND	8,495.00	S/	3.81	S/	32,340.80	0.18%	98.47%	C
40	ANIS EN GRANO X 50 KG	KG	2,611.83	S/	11.37	S/	29,701.06	0.17%	98.64%	C
41	BICARBONATO DE AMONIO A&B X 16 KG	KG	24,739.00	S/	1.19	S/	29,362.56	0.16%	98.80%	C
42	MANI TOSTADO	KG	6,670.05	S/	4.32	S/	28,805.92	0.16%	98.96%	C
43	SALSA DE OSTION GUAN JI BRAND X 510 GR X 24 BOT.	BOT	8,745.00	S/	3.11	S/	27,171.97	0.15%	99.12%	C
44	ESENCIA DE VAINILLA MELOSITA X 1000 CC. BOT/PLASTICA X 12 BOT	BOT	12,811.00	S/	2.05	S/	26,237.42	0.15%	99.26%	C
45	SAL MARINA	BLS	32,713.00	S/	0.77	S/	25,186.19	0.14%	99.40%	C
46	COLAPIZ MELOSITA X12 DISP X 24 SOBRES X 20GR	SOBRE	56,143.00	S/	0.42	S/	23,786.54	0.13%	99.54%	C
47	ACEITE CHINO DE AJONJOLI TOP X 108 ML X 96 UND	UND	11,986.00	S/	1.53	S/	18,298.99	0.10%	99.64%	C
48	VINAGRE VENTURO TINTO X 1000 ML.X 12 BOT	BOT	6,727.00	S/	2.63	S/	17,693.48	0.10%	99.74%	C
49	AVENA GRANO DE ORO X 5 KG	KG	5,766.00	S/	2.13	S/	12,295.26	0.07%	99.81%	C
50	MONDADIENTES X 500 GR X 50 DISP	BLS	3,676.00	S/	3.30	S/	12,148.82	0.07%	99.87%	C
51	CEREZAS MARRASCHINO SANTIS AMERICANO ROJO X 8 OZ	FRASCO	1,404.00	S/	6.26	S/	8,789.31	0.05%	99.92%	C
52	MAYONESA WALIBI X 10 GR	SOBRE	37,758.00	S/	0.12	S/	4,574.81	0.03%	99.95%	C
53	ESPARRAGOS VERDE X 370 GR	FRASCO	1,165.00	S/	3.21	S/	3,743.98	0.02%	99.97%	C
54	COLORANTE LUCERITO AMARILLO HUEVO X 15 GR X 50 UND	SOBRE	6,650.00	S/	0.44	S/	2,955.03	0.02%	99.99%	C
55	LAVAVAJILLA SAPOLIO MELLIZOS LIMON X 720 GR X 2 POT	PIEZA	1,188.00	S/	2.12	S/	2,517.01	0.01%	100.00%	C

Fuente: Elaboración propia

Año: 2019

En la tabla 12 se muestra la ficha de clasificación ABC por producto con relación a su costo de ventas, asimismo, se consideró la participación acumulada a través del porcentaje individual por producto, adicionado al porcentaje del producto anterior, que en respuesta fue aumentando. Todo ello sirvió para agrupar en función de su rotación asignándole un límite porcentual; para la Clase A de 0 – 80%, Clase B de 81% a 94% y todas las variantes antes del 95% y para la Clase C fue de 95% hasta 100%.

Asimismo, se muestra la tabla que nos sirvió para agrupar los valores del método ABC (ver anexo 5), permitiendo obtener una mejor visualización del método aplicado, la cual se le asigna un porcentaje de acuerdo a su participación.

Tabla 13

Clasificación ABC por participación en ventas

CLASE ABC	RANGO POR CLASE	CANTIDAD	COSTO TOTAL VENTAS	PARTICIPACIÓN POR VENTAS
A	0 % - 80%	12	S/. 14,267,742.22	80%
B	81 % - 94%	16	S/. 2,716,279.89	15%
C	95% - 100%	27	S/. 907,673.85	5%

Fuente: Elaboración propia

Año: 2019

En la tabla 13 se muestra la clasificación por participación en ventas, aquí se suman todos los montos de los productos de la clase A, se suman todos los de la clase B y todos los de la clase C para hacer un consolidado y mostrar el resultado final por clase; de tal manera se interpreta cada clase, como se detalla a continuación:

Productos de clase A

Son aquellos en los que la empresa tiene una mayor inversión de los cuales son 12 productos representando el 80% de sus ingresos, lo cual indica que hay una mayor rotación de sus inventarios con un valor de s/ 14,267,742.22 y necesita mayor cuidado.

Productos de clase B

Son aquellos productos de importancia media que contribuyen de forma razonable a los ingresos de la empresa, lo cual tienen una participación del 15% con un total en inventarios de s/ 2,716, 279.89.

Productos de clase C

Son aquellos productos de importancia baja con un porcentaje de participación del 5% con un total de sus inventarios de s/ 907,673.85.

Por consiguiente, este método de inventarios me permitió determinar la importancia de los productos en función de su rotación y ventas, además para la empresa A & B Representaciones S.R.L. generará un mayor control sobre sus inventarios que almacena en sus bodegas para un mayor cuidado como los productos de la CLASE C, el cual está generando capital ocioso.

En efecto, para mostrar la ineficiencia de la rotación de sus inventarios al término del ejercicio, se plasma el siguiente cuadro:

Tabla 14

Clasificación ABC de existencias físicas

CLASE ABC	CANTIDAD DE PRODUCTOS	COSTO TOTAL	%
A	12	S/. 1,639,531.11	36%
B	16	S/. 1,999,911.51	44%
C	27	S/. 907,673.85	20%

Fuente: Elaboración propia

Año: 2019

Como se muestra en la tabla 14, los datos han sido procesados del kardex 2016, según la clasificación ABC su finalidad es analizar y comparar la cantidad de productos en función de sus saldos finales donde se observa que el producto de Clase A tiene un monto de s/ 1, 639,531.11 que equivale al 36% de participación, el producto de Clase B tiene un monto de s/ 1, 999, 911.51 que equivale al 44% de su

participación y el de Clase C cuenta con un monto de s/ 907,673.85 que equivale al 20% de participación de las existencias físicas. Esto significa que los productos de la Clase B es el más elevado porque la empresa decide comprar más productos, sabiendo que tiene stock disponible y que sus ventas no son relevantes, es decir que el proceso de compras y almacén incurre en sobrecostos (ineficiente).

Al mismo tiempo en los productos de Clase A se aprecia que tiene un porcentaje de participación medio, los cuales deberían ser más productos por la mayor demanda que generen en la empresa por su aceptación en el mercado y por ende mayor rentabilidad. Por último en los productos de Clase C se encuentran los de menor rotación debido a que su utilización es muy lenta, reduciendo espacios dentro del almacén y perdiendo cantidades considerables de mercadería a causa de la fecha de vencimiento y/o expiración lo que simboliza pérdidas económicas para la organización al encontrarse en un índice alto de stock lo que equivale al 20%.

Tabla 15

Clasificación ABC de compras

CLASE ABC	CANTIDAD DE PRODUCTOS	COSTO TOTAL	%
A	12	S/. 15,907,273.33	68%
B	16	S/. 4,716,191.40	23%
C	27	S/. 1,096,331.83	9%

Fuente: Elaboración propia

Año: 2019

Como se observa en la tabla 15, al procesar los datos se obtuvo como resultado que las compras de Clase A tienen el costo total más elevado con un monto de s/ 15, 907, 273.33 que representa un 68% de participación, para la Clase B con un monto de s/ 4, 716, 191.40 que equivale al 23% y de la Clase C con un monto de s/ 1, 096, 331.83 que equivale a una participación del 9% de sus compras realizadas en dicho periodo. Esto significa que la compra de los productos agrupados en la Clase A es el más elevado (tabla 15) pero poco en consideración al porcentaje de sus ventas (tabla 13) con una diferencia equivalente al 12% del total de sus ingresos, es decir deja de percibir s/ 1, 639,531.11 en utilidades.

Igualmente, las compras de los productos agrupados en la Clase B aumento un poco en comparación a sus ingresos en un 8% (tabla 13), esto significa que varían. Finalmente, los productos agrupados en la Clase C arrojan un porcentaje del 9% quiere decir que aumento en un 4% (tabla 13) en función a sus ventas generando un costo adicional como capital ocioso, minimizando lo que generaría en utilidades.

4.1.4. Determinación del impacto en la rentabilidad

Análisis de los datos financieros

Según el método ABC se logró determinar los productos de mayor demanda y rotación, además gracias al cálculo realizado se demostró que se debió comprar más productos de la clase A. Sin embargo, por comprar productos de la clase B y C que tienen poca y baja rotación debido a la escasa información que manejaba; los gerentes han optado por seguir realizando compras de esos productos, que no se vendieron en el tiempo y rotación esperada, reduciendo así las ganancias que generaría si se compraran más productos de clase A que son los que mayor rotación y ventas generan.

Además, en la columna del proyectado del 2016, del 100% del dinero que se utiliza para comprar productos de clase C, se consideró un 30% para comprar productos de la clase A dejando solo el 70% para comprar productos de la clase C. Obteniendo como resultado una utilidad neta del 20% de ganancias que equivale a S/ 236,807.68.

Se muestra a continuación en la tabla 12 los estados financieros de pérdidas y ganancias de la empresa A & B Representaciones S.R.L. del periodo 2016.

Tabla 16
Estado de resultados 2016 – Compras de productos de clase C

	SALDOS 2016	SIMULACIÓN CON EL MÉTODO ABC	VARIACIÓN S/	VARIACIÓN %
Ventas	33,882,223.00	34,211,122.55		
Costo de ventas	30,255,469.52	30,255,469.52		
Utilidad Bruta	3,626,753.48	3,955,653.03	328,899.55	9%
Gastos de Administración	408,813.86	408,813.86		
Gastos de Venta	1,487,305.28	1,487,305.28		
Utilidad Operativa	1,730,634.34	2,059,533.89	328,899.55	19%
Otros Ingresos	59,157.83	59,157.83		
Gastos Financieros	128,368.17	128,368.17		
Ingresos financieros	5,842.61	5,842.61		
Utilidad antes del IRTA	1,667,266.61	1,996,166.16	328,899.55	20%
Impuesto a la Renta 28%	466,834.65	558,926.52	-92,091.87	
Utilidad Neta	1,200,431.96	1,437,239.64	236,807.68	20%

Fuente: Elaboración propia

Año: 2019

Como se presenta en la tabla 16; los estados de resultados de la empresa en estudio me permitieron saber cuánto de utilidad generaría si se compra más productos de la clase A del capital invertido en compras de productos de clase C, para la partida de ventas netas están conformadas por el total de ingresos alcanzados durante las operaciones comerciales del año 2016.

En la partida costo de ventas, está compuesta por: los productos de abarrotes (aceite, gelatina, aceituna, vino blanco, otros) al costo que varía según las compras realizadas durante el periodo, la misma que es extraída del kardex. Además, los gastos administrativos y de ventas lo constituyen los servicios básicos, las comisiones de ventas, comisiones a proveedor y también los salarios al área administrativa. En el caso de la partida de ingresos financieros se refieren a los intereses ganados de los créditos otorgados (letras de cambio) a los clientes. En la partida de impuesto a la

renta para el ejercicio 2016 fue del 28% anual, esto significa que se le descuenta al resultado antes de participaciones e impuestos.

En síntesis la tabla 16, muestra la variación que se da a partir del aumento en las ventas para la columna de la simulación con el método ABC, agregándose las compras que se realizan anualmente de los productos de la clase C de s/ 1, 096, 331.83 (ver tabla 15) solo en un 30% lo que equivale a s/ 328,899.55, lo que me generará un aumento en la utilidad bruta, operacional y neta; la misma que es más rentable para la empresa porque generaría una ganancia del 20% si compra más productos de clase A con el dinero que se invierte para comprar productos de la clase C.

V. Discusión

Después de describir el proceso de compras y almacén a través de diagramas de flujo, nos permitió identificar los puntos críticos que representan las actividades que generan congestión y limitan el avance de las gestiones internas. Además, estos resultados guardan relación con lo que sostiene los autores Vera y Jiménez (1995) quienes establecen a través de gráficos los procesos para identificar los cuellos de botella y los puntos de decisión; es por ello que se ha considerado lo que indican los autores como fuente de información relevante para describir las deficiencias encontradas en dichos procesos a través de los puntos críticos detectados.

En ese mismo contexto aplicando el método ABC permitió clasificar por productos de mayor, intermedio y menor rotación a sus inventarios para cuantificar la ineficiencia de sus compras dando como resultado que el mayor capital invertido se encuentra agrupando a los productos de clase A, que son aquellos que mayor demanda y rentabilidad generan; por ende, es necesario invertir más en productos de clase A y reducir la compra de productos de clase C que son productos de baja rotación. De la misma manera, tiene congruencia lo que mencionan los autores Salas, Dittel y Mi Brenes (1980) aplicando el método ABC el cual permite organizar mejor su mercadería, considerando el orden de importancia para ser almacenados en sus depósitos en función de aquellos productos que mayor consumo tengan, para posteriormente aplicar el control de inventarios de acuerdo al método hasta llegar a los de menor consumo la misma que permitirá realizar una inversión apropiada en los productos de mayor demanda.

Además, su efecto en la rentabilidad se consideró conveniente realizar una proyección con los saldos económicos del periodo 2016 que muestra el estado de resultados obteniendo un aumento del 20% en su utilidad neta, es decir se pudo extraer el 30% del dinero que se invierte en la compra de productos de clase C que son los productos de menor rotación y utilidad para la compra de productos de clase A que son los productos de mayor rotación y demanda. Al mismo tiempo tiene relación con lo que manifiestan los autores López, Orta y Sierra (2012) confirmando que para obtener un mayor margen de ganancia se pueden utilizar dos

o ambos factores, por un lado, el aumento en el precio de venta y reducción de costos y por otro el aumento o incremento de la rotación del activo, esto significa que si se escoge cualquiera de los factores o ambos en función de la actividad de la empresa generará un alto grado de ganancia.

VI. Conclusiones

- Al evaluar los procesos de compras y almacén sirvieron para evidenciar la secuencia de las actividades que se realizan en cada proceso, para ello se utilizó como herramienta dos guías de entrevistas la cual fue dirigida una al gerente (ver anexo 2) y una al supervisor de tienda (ver anexo 3), además de una ficha de observación (ver anexo 1) que sirvió para graficar los procesos de compras y almacén. Se detectó los puntos críticos, para el proceso de compras desabastecimiento de mercadería, sobrecarga de funciones por gerencia, el retraso de la mercadería comprada es de 15 a 20 días lo que genera que la entrega de los pedidos vendidos no sea atendida en la fecha pactada y ausencia de reclamos; por otro lado, para el proceso de almacén se detectó una mala distribución, falta de personal operario y kardex desactualizado.
- Asimismo, se utilizó el método ABC, la cual permitió clasificar en 3 grupos a los productos en función de sus ventas, compras y existencias físicas, grupo “A” aquellos que mayor inversión y rotación tienen, grupo “B” aquellos de inversión media y el grupo “C” aquellos productos de menor rotación. Se determinó que la participación en sus ventas fue 80% para la clase A, 15% para la clase B y solo 5% para la clase C; en función de sus compras fue del 68% para A, B el 23% y C el 9%; y solo dejando como existencias físicas para la clase A un 36%, para la B un 44% y para la C un 20%, demostrando que existe capital ocioso si se sigue comprando productos de clase C con la misma frecuencia y en la misma cantidad la misma que representa un S/ 1,096,331.83.
- Finalmente, al determinar el impacto en la rentabilidad dentro de área de almacén se obtuvo una mayor utilidad neta cuando del total de dinero invertido en compras del producto de clase C, se utiliza el 30% para invertir en compras de los productos de clase A y dejando el 70% para seguir comprando productos agrupados en la clase C, la misma que genera una ganancia del 20% que representa S/ 236,807.68.

VII. Recomendaciones

A través de las máximas autoridades, que es el Gerente general y Gerencia se recomienda lo siguiente:

- Establecer políticas para el proceso de compras con el fin de contrarrestar los problemas identificado en el flujograma:
 - **Entender el valor estratégico de la gestión de compras.** - Para la selección de proveedores se aplicarán los criterios de concurrencia, objetividad, profesionalidad y transparencia sabiendo que el costo de oportunidad indica que se debe realizar la mejor elección.
 - **Utilizar procesos automatizados.** - El uso de tecnología (ERP-INSIRA) va permitir al proceso de compras ser más eficiente, teniendo los productos disponibles en tiempo real.
 - **Abastecerse estratégicamente.** - Mediante la identificación de proveedores competitivos para lograr los pactos largo plazo, garantizando el abastecimiento de bienes y servicios en la empresa.
 - **Mantener actualizado el registro de proveedores.** - Se realizará la actualización constante de los proveedores que brinden las mejores alternativas para la obtención de la mercadería.
 - **Capacitar y actualizar al equipo en la gestión de compras.** - Brindar la información actualizada al equipo de trabajo para mejorar su desempeño dentro de la gestión de compras a través de charlas, inducciones y capacitaciones.
- Se recomienda, además, crear un área de compras con especialistas que diseñen un proceso de compras eficiente para evitar costos innecesarios.
- Es necesario además que el método ABC utilizado en esta investigación para seleccionar los productos en función de su rotación, siga siendo utilizado por la empresa, porque a través de él se podrá establecer un indicador de menor estándar de productos para aquellos de rotación lenta, con el propósito de no tomar decisiones de inversión en mercadería que inmovilicen el dinero.
- Asimismo, capacitar y formar al personal en temas de inventarios para saber con cuánto stock disponible se cuenta, su ubicación y distribución.

VIII. Lista de referencias

- Anaya, J. (2015). *Logística Integral: la gestión operativa de la empresa (5 ed.)*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Anaya, J., & Polanco, S. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos. Análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos (2 ed.)*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Anaya, J. J. (2011). *Almacenes. Análisis, diseño y organización (2 ed.)*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Arenas, J., & Carhuas, L. (2018). *Evaluación de los procesos operativos y su efecto en la rentabilidad del recreo turístico los delfines – Bagua 2016 2017* (Tesis de pregrado). Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Bravo, J. (1995). *Compras e inventarios*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Carrillo, J. (2017). *Implementación de un sistema de información para mejorar la gestión de los procesos de compra, venta y almacén de productos deportivos en la Tienda Casa de Deportes Rojitas E.I.R.L., Chimbote – 2014* (tesis pregrado). Universidad Católica los Ángeles Chimbote, Chimbote – Perú.
- Corzo, W. (2018). *Propuesta de mejora del proceso de compras de la empresa Corporación Oxigas del Sur SAC 2017* (Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima – Perú.
- Cruz, A. (2017). *Gestión de inventarios (1 ed.)*. Málaga, España: IC Editorial.
- Donayre, R. (2017). *Gestión de almacén en una empresa constructora en el distrito de San Isidro – Lima 2017* (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima - Perú.
- Dueñas, J. (2017). *MF1004_3: Gestión de proveedores (1 ed.)*. Málaga, España: IC Editorial.
- Escudero, J. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente (2011 ed.)*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- Ferrín, A. (2007). *Gestión de stocks en la logística de almacenes (2 ed.)*. Madrid, España: FC Editorial.
- Gonzáles, J., Morini, S., & Do Nascimento, E. (2002). *Control y gestión del área comercial y de producción de la PYME. Una aplicación práctica con: SP FacturaPlus y SP TPV plus Elite 2003*. Coruña, España: Netbiblo S.L.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6 ed.)*. México: Interamericana Editores S.A.

- Jiménez, C., & Fernández, Y. (2017). *Diseño de los procedimientos de control interno para la gestión de inventarios de la comercializadora J&F* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Santiago de Cali – Colombia.
- Johnson, F., Leenders, M., & Flynn, A. (2012). *Administración de compras y abastecimientos* (14 ed.). D.F., México: Interamericana Editores S.A.
- López, D., Orta, M., & Sierra, L. (2012). *Contabilidad y análisis financiero* (Especial referencia a las empresas turísticas). Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Martínez, E. (2010). *Gestión de compras – Negociación y estrategias de aprovisionamiento* (4 ed.). Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2000). *Gestión comercial y marketing* (1 ed.). Madrid, España: Edebé.
- Montoya, L. A. (2009). *Administración de compras*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Mora, L. (2008). *Indicadores de la gestión logística* (2 ed). Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Mora, L. (2014). *Logística de transporte y distribución*. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Parodio, C. (2018, 9 de enero). ¿Qué es el costo de oportunidad? *Periódico: Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/opinion/opina21-carlos-parodi/costo-oportunidad-391245-noticia/>
- Pérez, J. A. (1999). *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Salas, A., Dittel, L., & Mi Brenes, V. (1980). *Tesis: Organización de almacenes y control de inventarios*. Turrialba, Costa Rica: Editorial Hispano Europeo.
- Soret, I. (2006). *Logística y marketing para la distribución comercial* (3 ed.). Madrid, España: Esic Editorial.
- Tan, J., Vera, G., & Oliveros, R. (2008). Tipos, métodos y estrategias de investigación científica. *Pensamiento y Acción*, (5), p.145-154.
- Vásquez, A., Matus, J., Cetina, V., Sangerman, D., Rendón, G., & Caamal, C. (2017, 3 de abril - mayo). Análisis de rentabilidad de una empresa integradora de aprovechamiento de madera de pino. *Ciencias Agrícolas*, (8), p. 649.
- Vera, F. & Jiménez, E. (1995). *Diagramas de flujo*. México, México: Editorial Trillas.
- Villavicencio, L., R. (2015). *Implementación de una gestión de inventarios para mejorar el proceso de abastecimiento en la empresa R. QUIROGA E.I.R.L – Sullana*. (Tesis para optar el título de ingeniero industrial) Universidad Nacional de Piura, Piura – Perú.

IX. Anexo

Anexo 1

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE CONTABILIDAD
FICHA DE OBSERVACIÓN

➤ Objetivo:

Estimado Gerente reciba mi grato y cordial saludo, la presente ficha de observación tiene por finalidad recoger información acerca de los procesos de compras y almacén inventarios.

Lugar de observación:.....

Fecha:.....

Observador:.....

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	VERIFICACIÓN		GRADO DE CALIFICACIÓN			
			SI	NO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
PROCESO DE COMPRAS	Fases del proceso de compras	Detección de las necesidades y requerimientos de bienes / servicios						
		Selección de los proveedores						
		Seguimiento y recepción de los pedidos						
		Almacenamientos y registro de las compras						
	Políticas para el proceso de compras	Entender el valor estratégico de la gestión de compras						
		Utilizar procesos automatizados						
		Abastecerse estratégicamente						
		Mantener actualizado el registro de proveedores						
PROCESO DE ALMACÉN	Procesos de la gestión de almacén	Recepción						
		Almacenamiento						
		Movimiento						
	Administración de inventarios	Tipos de inventarios						
		Control de inventarios						
		Indicadores de Gestión						

Anexo 2

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO ESCUELA DE CONTABILIDAD GUÍA DE ENTREVISTA

➤ Objetivo:

Estimado Gerente reciba un cordial saludo, la presente entrevista es para obtener información referente sobre el proceso de compras y almacén de la empresa.

Nombre:.....
 Edad:.....Sexo:.....
 Lugar de nacimiento:.....
 Grado:.....Título:.....
 Lugar y fecha de entrevista:.....
 Entrevistador:.....

1. ¿Por qué cree usted que son diferentes los procesos operativos de compras y de almacén?
2. ¿Qué área cree usted que es la que tiene mayor dificultad para poder evaluar sus procesos?
3. ¿El área compras y almacén tiene sus funciones bien establecidas?
4. ¿Cuáles son los procedimientos para solicitar la mercadería a los proveedores?
5. ¿Se realizan actualizaciones en el registro de proveedores?
6. ¿Cada que tiempo el área de compras solicita mercadería?
7. ¿Qué procesos operativos se siguen para realizar las compras de mercadería?
8. ¿Quién es el responsable del manejo de estos procesos y se les asignaron sus funciones y responsabilidades?

Anexo 3

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO ESCUELA DE CONTABILIDAD GUÍA DE ENTREVISTA

➤ Objetivo:

Estimado Supervisor de tienda (Principal) reciba mi más grato y cordial saludo, la presente entrevista es para obtener información referente sobre los procesos operativos de compras de la empresa y su relación con la gestión de inventarios y ventas.

Nombre:.....
 Edad:.....Sexo:.....
 Lugar de nacimiento:.....
 Grado:.....Título:.....
 Lugar y fecha de entrevista:.....
 Entrevistador:.....

1. ¿Qué dificultades internas y externas se presentan en el área de almacén?
2. ¿Qué pasos realiza el área de almacén cuando tiene escasas mercadería y necesita abastecimiento?
3. ¿Cada que tiempo se realizan inventarios físicos?
4. ¿Se maneja un registro actualizado de los inventarios?
5. ¿Se maneja un reporte de deterioro y/o desvalorización de existencias?, ¿Cada cuánto tiempo?
6. ¿El almacén cuenta con instalaciones lo suficientemente confortables?
7. ¿Cómo es la rotación de sus inventarios?

Anexo 4

N°	Nombre del producto	Cantidad de unidades vendidas	Costo unitario (s/)	Costo total de ventas (s/)	% Participación	% Part. Acumulada	Valoración acumulada	Clase ABC

Figura 04: *Ficha de clasificación de ABC de los productos*

Elaboración propia

Anexo 5

Clase ABC	%	Cantidad	% Participación	Costo Total Ventas	Part. Por Ventas

Figura 05: *Clasificación ABC por participación en ventas*

Elaboración propia