

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE POSGRADO



Factores determinantes que influyen en la gestión de almacenes e inventarios en una empresa de alimentos para mascotas de Chiclayo, 2021

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Leidy Katherine Rimaycuna Inga

ASESOR

Jorge Alberto Garces Angulo

<https://orcid.org/0000-0002-4573-2673>

Chiclayo, 2022

Factores determinantes que influyen en la gestión de almacenes e inventarios en una empresa de alimentos para mascotas de Chiclayo, 2021

PRESENTADA POR:

Leidy Katherine Rimaycuna Inga

A la Escuela de Posgrado de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el grado académico de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Fernando Antonio Arriola Jiménez

PRESIDENTE

Cecilia del Rosario Alayo Palomino

SECRETARIO

Jorge Alberto Garces Angulo

VOCAL

Dedicatoria

A mi esposo Gustavo, por su incondicional apoyo y palabras de aliento para alcanzar nuevas metas, por su tolerancia e infinita paciencia; a mis padres Edisa y Mauro, por sus consejos y motivación constante que me ha permitido ser una profesional y mejor persona. A mis hermanos Edgard y Estefany que me acompañaron a lo largo del camino, siendo ejemplo de perseverancia y esfuerzo, brindándome la fuerza necesaria para continuar.

Agradecimientos

A Dios por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de la maestría; por todas sus bendiciones y por cada una de las personas que puso a mi lado durante este proceso; a mi asesor, Mg. Jorge Alberto Garces Angulo, quien me orientó en todo momento en la elaboración de la presente investigación, también a la profesora, Mg. Cecilia Alayo Palomino, por su tiempo y disposición. A mis compañeros de trabajo, Mg. Aldo Oyola Ayala, Lic. Yuliana Torres Rojas y Daniel Matallana Paisig, por todos los conocimientos compartidos de facilitar la información para la presente investigación y la oportunidad que tengo de ir creciendo y aprendiendo con ellos.

TESIS 2

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
2	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
3	datospdf.com Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	theretailacademy.org Fuente de Internet	<1%
7	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1%
9	empleoarg.blogspot.com Fuente de Internet	

Índice

Resumen.....	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
Revisión de literatura.....	12
Materiales y métodos.....	25
Resultados.....	27
Discusión.....	34
Conclusiones.....	37
Recomendaciones.....	39
Referencias.....	40
Anexos.....	44

Lista de figuras

Figura 1	Representación de la inversión de cada artículo respecto al total del stock.....	21
Figura 2	Representación de la distribución actual del almacén.....	27
Figura 3	Piso de almacén - área de recepción.....	28
Figura 4	Matriz costo - consumo	31

Lista de tablas

Tabla 1 Indicadores de gestión de inventarios	23
Tabla 2 Temperatura de almacén	28
Tabla 3 Participación ABC de inventarios.....	29
Tabla 4 Indicadores de gestión de inventarios de enero a junio 2021	29
Tabla 5 Descriptivo de cargo	32
Tabla 6 Perfil por competencias del líder de almacén	32

Lista de anexos

Anexo 1 Matriz de consistencia.....	44
Anexo 2 Operacionalización de variables	45
Anexo 3 Guía de análisis documental – Objetivo 1	46
Anexo 4 Guía de análisis documental – Objetivo 2	48
Anexo 5 Guía de análisis documental – Objetivo 3	50
Anexo 6 Guía de entrevista.....	51
Anexo 7 Evaluación juicio de expertos	52

Resumen

El objetivo general de la investigación fue explicar los factores determinantes que influyen en la gestión de almacenes e inventarios en una empresa de alimentos para mascotas de Chiclayo, 2021. El enfoque fue mixto, de tipo aplicada, nivel descriptivo y explicativo; diseño no experimental de corte transversal. La población fue la empresa de alimentos para mascotas de la ciudad de Chiclayo, el muestreo no probabilístico y la muestra fueron cuatro trabajadores del almacén. Las técnicas fueron el análisis documental y la entrevista. Los instrumentos empleados fueron la guía de análisis documental y la guía de entrevista. Los hallazgos encontrados fueron: los procedimientos son pocos claros en las operaciones de almacenamiento, la disposición de la mercadería no está ligada a su rotación, el personal carece de capacitaciones relacionadas a la clasificación ABC de inventario. Escasos indicadores de control, ocasionando inventarios inexactos con diferencia en el primer semestre 2021 de S/.5204.17. Inexistencia de herramientas de control de inventarios y carencia de un perfil por competencias para el líder de almacén, originando desconocimiento en las funciones de los trabajadores, bajo interés y limitado conocimiento. Se concluye determinando como principales indicadores de gestión de inventarios a: rotación, duración, valor económico, exactitud, costo de tonelada almacenada y costo de transporte versus venta. Se estableció la matriz costo - consumo a través de la clasificación ABC multicriterio y el perfil por competencias del líder de almacén, por lo que se aprueba la hipótesis planteada.

Palabras clave: Stock, herramientas, control, competencias, indicadores.

Abstract

The general objective of the research was to explain the determining factors that influence warehouse and inventory management in a pet food company in Chiclayo, 2021. The approach was quantitative, applied, descriptive and explanatory level; cross-sectional non-experimental design. The population was the pet food company in Chiclayo city, the non-probabilistic sampling and the sample were four warehouse workers. The techniques were documentary analysis and interview. The instruments used were the documentary analysis guide and the interview guide. The findings found were: the procedures are unclear in the storage operations, the disposition of the merchandise is not linked to its rotation, the personnel lacks training related to the ABC classification of inventory. Few control indicators, causing inaccurate inventories with a difference in the first half of 2021 about S/.5204.17. Inexistence of inventory control tools and lack of a competency profile for the warehouse leader, causing ignorance in the functions of the workers, low interest and limited knowledge. It concludes by determining as main indicators of inventory management: rotation, duration, economic value, accuracy, cost of stored ton and cost of transportation versus sale. The cost-consumption matrix is established through the multi-criteria ABC classification and the warehouse leader's competency profile, therefore the proposed hypothesis is approved.

Keywords: Stock, tools, control, competences, indicators.

Introducción

Actualmente se tienen dos razones para mantener inventarios, basado en las exigencias actuales de los clientes, la primera razón es, asegurar la continuidad del negocio y como segunda razón es garantizar el servicio al cliente en disponibilidad, stock y servicio oportuno. Requejo (2019), afirma que las empresas que tienen una carencia de indicadores de gestión de inventarios y ausencia de mecanismos de control, no permiten realizar una adecuada planificación de materiales. Del mismo modo, Martínez (2015) declara en su investigación, que la empresa no posee un criterio consecuente de reordenamiento de mercadería, ocasionando diferencias de inventario mensuales, por lo que planteó la clasificación ABC de producto de criterio simple. Así mismo, Castrol et al, (2011) define el control y gestión de inventarios como uno de los procesos más importantes y complejos, dependiendo del correcto funcionamiento de la planeación de la producción, el abastecimiento, el almacenamiento y la distribución.

Bedor (2016), sostiene que, en la cadena de suministros, se denota la falta de planificación, control y la gestión inadecuada del almacenamiento e inventarios, debido a la escasa implantación de métodos, tecnologías y sistema de apoyo, dando como resultado devoluciones, faltantes de producto y quejas de los clientes. Del mismo modo, Choquehuanca (2018), analiza que la ineficiencia en los procesos, los altos niveles de inventarios y el nivel de servicio, son debido a los escasos indicadores logísticos, limitando medir los resultados en un periodo de tiempo. Peña y Silva, (2016) considera que la gestión de inventarios involucra la toma de decisiones estratégicas y operacionales, por lo que se requiere identificar los factores internos y externos que afectan dichas decisiones.

La situación en otros sectores como servicio no es ajena, por ejemplo, estudio realizado por Gallegos (2017), precisa que las empresas de agua potable generalmente presentan debilidades en el manejo de almacenes a consecuencia de un limitado control interno de inventarios, comprometiendo la oportuna calidad del servicio brindada. Del mismo modo, Rodríguez (2016), señala que en las empresas de construcción se asemejan a la situación, careciendo de un sistema de control de bienes que sirva como herramienta diaria; las condiciones de almacenamiento improvisadas y empíricas afectan la eficiencia de las actividades logísticas

De igual manera, el recurso humano desarrolla un papel importante para contribuir con el crecimiento de la empresa. Juárez y Palpa (2020) plantea que los principales problemas en el almacén corresponden a: errores en el ingreso de mercadería, inexacta codificación y errores en picking (recojo), tienen como causas principales: la ineficiente comunicación, la escasa motivación, compromiso y la carencia de habilidades sociales del trabajador. Así mismo, Infante (2019), considera que la gestión de almacenes, se ve afectado porque las empresas no consideran la trascendencia del capital humano con formación profesional, la falta de claridad en las funciones y las herramientas asignadas a los trabajadores.

La empresa en estudio, cuya actividad principal es la venta de alimentos y productos enfocados en el cuidado de mascotas, no es ajena a esta realidad y se detectó una problemática relacionada con que no se respeta la estandarización en la ubicación de los productos; para el aprovisionamiento de mercadería, se solicita información al almacenero y esta no es oportuna ni confiable, escaso control al cumplimiento de los procedimientos, deficientes herramientas de análisis para los requerimientos de mercadería, diferencias entre el inventario físico y contable. En cuanto al personal de almacén, se detectó la carencia de formación profesional y escasa capacitación. Frente a esta problemática, se formuló el problema de investigación: *¿Cuáles son los factores determinantes que influyen en la gestión de almacenes e inventarios en una empresa de alimentos para mascotas de Chiclayo, 2021?* La hipótesis de investigación fue: *los indicadores de gestión de inventarios, las herramientas de control para mejorar la gestión de inventarios y el perfil por competencias del líder de almacén, son factores determinantes que influyen en la gestión de almacenes e inventarios en una empresa de alimentos para mascotas de Chiclayo.*

Respecto a la justificación teórica de la investigación, se hace una reflexión y profundiza en la relevancia de los indicadores de gestión, las herramientas de control y perfil por competencias, como medios para una adecuada y eficiente gestión de los procesos en almacén. Es práctica porque, pretende contribuir como un aporte significativo a la empresa en estudio y guía para mejorar su gestión de almacenes e inventarios. La investigación tuvo como objetivo general, explicar los factores determinantes que influyen en la gestión de almacenes e inventarios en una empresa de alimentos para mascotas de Chiclayo, 2021. Los objetivos específicos fueron: diagnosticar la situación actual de la gestión de almacenes e inventarios, determinar los indicadores de gestión de inventarios, establecer las herramientas de control

para mejorar la gestión de inventarios y establecer el perfil por competencias del líder del almacén.

Revisión de literatura

En la investigación de Peña y Silva (2016), define la gestión de inventarios, como una de las actividades complejas en las empresas, necesitando conservar existencias contra posibles periodos de incertidumbre a un costo menor. Se concluyó determinando seis factores internos que tienen incidencia en la adecuada gestión de inventarios y son la gestión de: demanda, compras, información, almacén, recursos financieros y control. Para Devis (2016), su objetivo fue proponer una herramienta de ayuda para la selección de tecnologías de almacenamiento. El tipo de investigación fue aplicada y destacó como factores importantes el coste, tiempo, inversión y la adaptabilidad para el diseño de los sistemas de almacenaje. Concluyó con la elaboración de una herramienta ágil para la toma de decisiones, reduciendo costos operativos y tiempo de extracción de las paletas. Agüero et al (2016), tuvieron como objetivo principal: implementar un procedimiento de gestión de inventarios que garantice los recursos en cantidad, tiempo y variedad, al menor costo. El tipo de investigación fue aplicada, comparando los procesos en empresas de varios países y utilizó como técnica el análisis documentado, bibliografía sintetizada y la entrevista. Concluyó que una eficiente gestión de inventarios se logra estableciendo responsables, clasificando los inventarios a través de la técnica ABC, indicadores de gestión y retroalimentación a lo largo de todo el proceso.

Domínguez (2015), su objetivo fue proponer un plan de Buenas Prácticas de Manufactura en las empresas de productos veterinarios. La investigación fue de tipo descriptiva, con enfoque cuali- cuantitativo y utilizó la observación, las entrevista y las encuestas como técnicas de investigación. El autor concluyó que de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS), exige que los productos veterinarios se fabriquen, comercialicen, importen o exporten cumpliendo las normas de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), abarcando a las diversas áreas de la empresa como calidad, bodega, almacenamiento y personas. Estas deben ser controladas y auditadas por las la autoridad nacional, con la finalidad de preservar la inocuidad alimentaria y salud animal. En la investigación de Febres (2020), tuvo como objetivo general analizar el impacto del control de inventarios. La investigación es de un enfoque cualitativo y utilizó la técnica de entrevistas para la investigación. El autor concluyó que existió déficit control de las mercaderías, la falta de compromiso del personal en

las contabilizaciones, inadecuada clasificación de los productos y la escasa comunicación entre las áreas de la empresa impactan en el control de inventarios.

Otra investigación de Lancho (2019), tuvo como fin proponer la mejora en la gestión del almacén e inventarios, incrementando la satisfacción de los clientes. El tipo de investigación fue aplicada y las herramientas utilizadas fueron la clasificación ABC, mapas de flujo de valor, métodos de previsión para evitar quiebres de stock y métodos de reposición de inventarios. Los resultados de la implementación, fue la reducción del 40% de pedidos no atendidos, ahorros de \$ 40,000 en costos y un beneficio VAN mayor a \$ 107,200. Según Castañeda (2020), en su investigación tuvo como fin determinar de qué manera el slotting mejora el proceso de gestión de inventario. La investigación fue de tipo aplicada con un diseño experimental y se utilizó la observación como técnica. El autor concluyó que la utilización de la técnica slotting mejora el flujo de las operaciones en el almacén, mejorando la exactitud en el registro de inventarios en un 12.85%, así como, la productividad de picking en 19.21% y el índice de rotura de stock mejoró en 82.09%.

Francisco (2014), tuvo como objetivo elaborar una propuesta de mejora en el sistema de gestión de almacenes. El tipo de investigación fue de tipo aplicada y concluyó que el sistema de gestión de almacén propuesto permitió disminuir los niveles de inventario, agilizar la rotación de artículos, así como, una viabilidad económica de TIR 97%, la reducción de 27% en mermas y 43% en el traslado de los productos. León y Torre (2016), en su investigación su principal objetivo fue analizar y mejorar los procesos de almacén e inventario, a través de diversas herramientas, entre ellas la clasificación ABC de materiales, control físico, establecer la política de inventarios y la ubicación del área adecuada para el almacenamiento, lo que permitió conocer las existencias reales y el cumplimiento del stock de seguridad. El tipo de investigación fue aplicada y el estudio concluyó con el análisis del costo beneficio de la propuesta de mejora, proyectó un ahorro de poco más de S/. 126, 000 anuales para los insumos primarios y un ingreso por ventas de productos terminados superior a los S/. 38,000. En la investigación de

En la investigación de Requejo (2019), elaboró un plan que mejore la gestión del almacén de material promocional para la reducción de costes. El autor revisó documentación e informe técnicos, aplicó entrevistas y encuestas al personal de almacén. Concluyó, elaborando el plan de gestión de almacenes, inventarios y compras a través de la clasificación ABC,

estableciendo que el manejo y control de mercadería sea por sistema de cantidad fija de pedido “Q”, la utilización del Software SAP para el control de inventarios y elaborar la trazabilidad del requerimiento de materiales. La evaluación económica es positiva con una TIR = 20.16 %. Sánchez (2020), tuvo como objetivo determinar si la motivación se relaciona con el desempeño laboral, la investigación fue de tipo aplica, con nivel correlacional y utilizó como técnica la encuesta. Concluyó que la motivación se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral, lo que significa que al tener una alta motivación permitió a la empresa lograr un adecuado desempeño en los colaboradores, en términos de productividad y eficiencia.

Base teórica

Gestión de Almacenes. - De acuerdo a PricewaterhouseCoopers (2012), es un proceso logístico que abarca la recepción, almacenamiento y traslado en el espacio físico, incluyendo los insumos primarios productos semi elaborados o finales, además del tratamiento, información e interpretación de la información que se genera. Para Soret, (2006) las actividades esenciales para crear valor en un almacén son tres: la primera es rotación de mercadería, basada en evitar al máximo posible que los productos sean inservibles por su perecibilidad u obsolescencia; la segunda es minimizar pérdidas, esto significa que el control de mercadería del almacén debe mejorarse, y finalmente el nivel de stock adecuado, que implica lo referente a la capacidad del almacén, que no debe excederse ya que la mercancía tendría que agruparse en espacios reducidos y originaría inconvenientes para satisfacer y cumplir pedidos. *Para Ballou (2004)* señala que gestionar almacenes, es un proceso que incluye actividades principales de recepción, almacenamiento y distribución de materias primas, productos semielaborados o terminados y en general de cualquier tipo; así mismo abarca cómo se tratan e interpretan los datos o información que se ha generado.

Escudero (2011), afirma que el almacenamiento tiene un ciclo conformado por: 1) Recepción: Referida al punto inicial del ciclo y se puede definir como el consolidado de operaciones donde la empresa toma control de los bienes; ubicándolos adecuadamente en una zona; verificando las especificaciones en cantidad y calidad. 2) Registro: Definida como las actividades donde se registran los ingresos de materiales a identificar y luego, ingresarlos contablemente. Además, deben registrarse el momento en que salen los materiales, proceder con el reabastecimiento y el conocimiento de los lugares donde se dirigen esas salidas. 3) Almacenamiento: Significa las actividades realizadas con el fin de acomodar los productos ordenadamente en zonas definidas con antelación. 4) Despacho y Distribución: Se puede

considerar al conjunto de operaciones que permiten entregar los materiales, según las solicitudes de los clientes autorizados. Para *Anaya (2006)*, en lo referente a recepcionar de mercadería, almacenar y distribuir, éstos se soportan en 3 principales factores: qué tan disponibles son, qué tan rápidos se entregan y qué nivel de confianza generan. En resumen, una gestión eficiente significa alcanzar los niveles de servicio determinados por las áreas de venta con un coste aceptable para una organización.

Almacén: *Frazelle (2007)*, señala que el almacén tiene como función esencial realizar las operaciones que suministren los materiales necesarios en condiciones adecuadas para su uso, de la forma más eficiente posible en cuanto a costo. Se puede mencionar como las ventajas de tener un sistema de almacenaje óptimo los siguientes: Se reducen las tareas administrativas u operativas; se simplifica y agiliza el desarrollo de procesos logísticos; se optimiza la calidad adherente al producto; se incrementa el nivel de clientes satisfechos. Además, según el autor, un adecuado almacenamiento tiene como objetivos esenciales: se reducen los costes operativos, se permite un incremento al máximo del volumen disponible, se logra minimizar o reducir la manipulación y transporte de los productos.

Distribución de zonas dentro del Almacén. - En el diseño de la distribución de almacén según *Garcia (2010)*, deben estar perfectamente definidas las siguientes zonas: 1) Recepción: Es decir, actividades de recepción; incluyendo las áreas de descarga, control e identificación. Asimismo, en este lugar los ingresos son registrados. 2) Almacenamiento: Donde los materiales son alojados y custodiados, incluyendo sistemas de almacenamiento; la maniobrabilidad para el manejo de materiales y los accesos para el personal. 3) Despacho: Donde los envíos son preparados y la salida de los materiales del almacén son controlados. 4) Zonas Auxiliares: Están constituidas por las áreas de devoluciones, materiales fuera de uso y oficinas administrativas del almacén.

Tamaño. - *Rubio y Villarroel (2012)*, refiere que el tamaño del almacén está enlazado a los productos que se van a considerar en el almacenamiento y la demanda; asimismo se considera: la atención a los clientes, manipulación necesaria, tiempos de producción, instalaciones requeridas, entre otros. La altura del almacén es clave ya que aprovechamos la capacidad de almacenamiento al tope, por lo que la mejor opción es hacer referencia al volumen (m³) cuando se refiere a su capacidad. También se puede expresar en m².

Lay-Out y estructura. – Es distribuir el espacio interno de un almacén a las necesidades, a mediano y largo plazo de almacenamiento; permitiendo conseguir los objetivos eficientemente del espacio disponible, reducir al mínimo la manipulación de materiales, agilizar el acceso al producto almacenado, conseguir el máximo índice de rotación de mercadería y facilitar el control de las cantidades almacenadas. (Escudero, 2019)

Buenas prácticas de almacenamiento. - Según [Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA, 2015)] son un conjunto de normas obligatorias que indican los procedimientos operativos y requisitos que deben cumplir los establecimientos importadores, exportadores, comercializadores y expendio de productos veterinarios, referente a las instalaciones, procedimientos y equipamientos, que garanticen los atributos de los productos veterinarios. Para (SENASA, 2015) es importante que las áreas del almacén tengan las dimensiones adecuadas, lo que permitirá que los productos e insumos primarios se distribuyan óptimamente. Para la (FDA de Estados Unidos, 2020), la temperatura para almacenar los alimentos de mascotas debe estar siempre por debajo de los 80 grados Fahrenheit. El exceso de calor o humedad puede causar la destrucción de los nutrientes.

Asimismo, para SENASA (2014), el almacén debe contar con separaciones definidas de las áreas: recepción, almacenamiento, despacho y administración. Además, las áreas deben estar limpias, libres de alto tránsito, desechos y animales. Asimismo, según el sistema que se utilice para su ubicación, se realizará la clasificación de los productos según los tipos existentes. Los insumos primarios deben estar separados o alejados de otras áreas, de manera que se evite la contaminación del tipo cruzado. Por último, se deben monitorear las existencias a través de los inventarios que se realicen periódicamente que permita verificar existencias, pérdidas, condiciones en que se almacenan los productos y la posibilidad de realizar adquisiciones en el futuro.

Según SENASA (2014), los almacenes deben cumplir como mínimo, los siguientes requisitos de infraestructura:

1. Ser de construcción segura.
2. Los techos deberán cumplir con todos los requisitos del clima, las paredes serán lisas y pintadas en tonos claros. Las puertas, ventanas y piso deben ser impenetrables a la lluvia y al agua subterránea.
3. Los pisos serán de material resistente, antideslizantes, lisos y sin grietas.

4. Las superficies expuestas al sol deben ser de color claro y libres de polvo y abrasión que reduzcan la reflectividad.
5. Para reducir la absorción del calor en las áreas destinadas al almacenaje de alimentos se debe usar un voladizo (extensión del alero o techo), para evitar que los rayos solares lleguen a las paredes.
6. El material del cielo falso (de haberlo) debe ser un buen aislante térmico. Debe poder resistir al ataque de microorganismos, insectos y demás plagas, y no debe constituir un medio para la guarida de estos.
7. El almacén deberá contar con servicios sanitarios en buen estado y limpio. Estos deberán estar equipados de papel higiénico, jabón, secadores de mano y papelera con tapa. Deberán estar ubicados de manera que no constituyan fuente de contaminación para los productos veterinarios.
8. Debe contar con adecuada ventilación natural o artificial. Se deberá reducir las emanaciones de polvos, fibras, humos, gases y vapores en lo posible por sistemas de extracción.
9. Debe tener suficiente luz para facilitar el control de almacenamiento de los productos veterinarios. Todos los lugares de trabajo o de tránsito deberán tener iluminación natural, artificial o mixta adaptadas a las actividades que se ejecutan. En los lugares donde la falta e insuficiencia de luz natural dificulte el funcionamiento, se utilizará luz artificial para distribuir uniformemente los niveles de iluminación.

Según SENASA (2014), el área de almacenamiento depende de: a) volumen y cantidad de productos a almacenar, b) frecuencia de adquisiciones y rotación de los productos, c) requerimiento de necesidades especiales de almacenamiento: cadena de frío, temperatura, luz y humedad. El almacén deberá disponer al menos de los siguientes recursos: a) Tarimas o parihuelas de plástico o madera. b) Racks, estantes, vitrinas. c) Materiales de limpieza. d) Ropa de trabajo y cuando se requieran implementos o equipos: casco, zapatos con puntera de metal, mascarilla, guantes, y otros de acuerdo a las sustancias o productos que se manejan. e) Botiquín de primeros auxilios. f) Mobiliario e implementos de oficina. Además, deberá contar con implementos exigidos en las normas de seguridad laboral.

Manipulación de materiales. – Según él [Instituto Americano de manejo de materiales (MHI), 2005], significa proveer la cantidad correcta del material correcto, en la condición

correcta, en el lugar correcto, al momento correcto, en la posición correcta, en la secuencia correcta, y con el costo correcto, usando los métodos correctos.

Medios de almacenaje y manipulación de materiales: Según Iglesias (2012), se clasifica en:

1) **Soportes de cargas:** Referido a elementos donde se ubican las mercancías durante el almacenaje, manipulación y transporte, los cuales tienen relación con el volumen y peso del producto, asimismo con la capacidad de apilamiento, frecuencia y volumen del pedido. Entre los elementos de carga más recurrentes tenemos: a) Paletas - Euronorma DIN 15141, que es una plataforma horizontal rectangular utilizada para apilar, almacenar, manipular y transportar cargas en general, siendo éstas de madera, plástico, metálicas o mixtas. b) Contenedores de manutención, que permiten estabilizar el conjunto paleta y carga para realizar el almacenamiento o manipulación de manera segura.

2) **Estanterías para almacenamiento de mercancía:** Construcciones generalmente metálicas constituidas por bastidores, vigas y estantes con diferentes alternativas por los productores, las cuales se amoldan al espacio disponible y producto. Pueden incluir varios tipos, destinados a soportar pesos grandes, alojar bultos livianos aunque voluminosos. Las normas básicas para implantar las estanterías de almacenaje son:

- A. Serán rectilíneos y no serán obstruidos por materiales o columnas.
- B. Permitirá comunicarse entre las zonas del almacén, puertas y puntos de almacenaje directamente.
- C. Subdividirán el área de almacenamiento en diversos sectores, lo que permitirá separar unas mercancías de otras de acuerdo con las necesidades.
- D. Se diferenciarán entre pasillos principales y secundarios. La definición de la anchura en relación con los medios de transporte utilizados y operaciones de estiba.
- E. En caso el equipo de manutención sea demasiado automatizado, se dispondrán las estanterías a lo largo del edificio. En caso no sea así, se tendrían que realizar cambios innecesarios de pasillos.
- F. No es recomendable ubicar pasillos cercanos a la pared. El ancho suficiente para un pasillo de un lado útil es el mismo espacio para dos.

G. Las estanterías colocadas en un área deberán orientarse en un solo sentido (transversal o longitudinal). El cambio de sentido significa pérdidas de capacidad y un incremento en el costo de desplazamiento.

3) Maquinaria para manejo de cargas. Los aparatos de manutención usados en las actividades del almacén forman parte del sistema de almacenaje, por consiguiente, no debe ser considerado aisladamente sino en relación con: El tipo de unidades de carga a manejar, el modo de almacenaje y estanterías usadas. Entre los aparatos para el manejo de cargas tenemos: 1) Transpaleta Manual. - Equipo básico de uso simple, económico y eficaz para mantener las cargas unitarias sobre paletas. 2) Transpaleta Eléctrica. – cuyo concepto es parecido al manual, pero el movimiento de traslación es autopropulsado a través de un motor eléctrico. Es recomendable introducirlo cuando el parque de las manuales sea mayor a 5 unidades, cuando las distancias a recorrer se cargan o la frecuencia aumenta. Al accionar el sistema de elevación de la carga puede ser propulsado por el motor eléctrico. 3) Apilador. - Máquinas que permiten su elevación además del transporte horizontal. Se considera como un transpaleta equipado con un mástil elevador, sobre el cual se desliza la horquilla. 4) Carretillas elevadoras. - Se diferencian principalmente de las transpaletas y apiladores en que una carretilla es una máquina compleja que tiene las ventajas de los apiladores y de los transpaletas, pero aumentando sus capacidades. Aun cuando las formas constructivas son diversas, el chasis, en todas ellas está preparado para alojar el motor, las baterías y el puesto del conductor. 5) Carretilla retráctil. - Máquinas que realizan el transporte horizontal como la elevación de paletas. Es cada vez más utilizada, principalmente al interior de los almacenes para la manipulación de paletas, tanto por el lado largo como corto. 6) Carretilla trilateral. - Máquinas que permiten el transporte horizontal y la elevación de paletas. Cada vez es más usada por la reducción de espacio que brinda, así como por la altura que es capaz de elevar la mercancía.

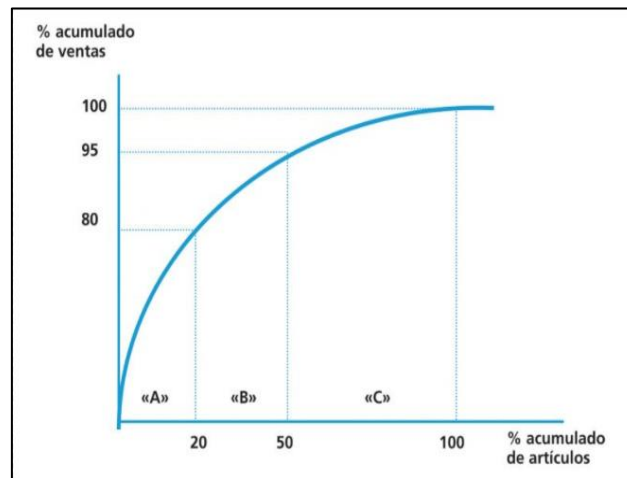
Gestión de Inventarios. - De acuerdo a Chase et al. (2009), menciona que la adecuada administración de los inventarios es clave para lograr el potencial máximo de la cadena de valor. Además, indica que, el principal reto es tener la cantidad precisa de manera que la compañía sea competitiva en el mercado. Asimismo, explica los objetivos de los inventarios: Lograr operaciones interdependientes, adaptarse a la demanda existente variable, conseguir una planeación de producción flexible, dar reserva para la entrega de insumos, así como,

aprovechar al máximo los pedidos de compra y su valor económico. Vidal (2010), refiere como el nivel de inventarios que se debe mantener y en cuál ubicación. Además, mantener inventarios significa ahorro en compras, producción y transporte, permitiendo reducir el precio de los distintos productos asociados. Lo mencionado, tiene trascendencia a nivel administrativo, ya que está directamente relacionado a las finanzas de la organización. De igual manera, se perjudican algunos indicadores tales como el vínculo entre activos, pasivos corrientes, y el ROI. Así mismo, el autor afirma que depende básicamente de factores relacionados a la misión o razón de ser de la empresa y las ventajas o desventajas que surjan del análisis realizado. El foco principal está en conocer la cantidad exacta de inventario que se necesita, optimizando los recursos de la empresa y haciéndola competitiva en el mercado.

Clasificación ABC. - Es denominado también regla 80 y 20 (Pareto), considera al costo y esfuerzo de la administración como proporcionales a los distintos factores que definen las actividades de la compañía. (Chase et al.,2013). Escudero (2019), menciona que la clasificación ABC permite identificar los productos que tienen mayor actividad, para ello se debe hacer un análisis del stock actual, utilizando variables como: frecuencia de salida, existencias medias, volumen de ventas y se clasifican en tres clases: A, B y C. La Clase A: Conformado por el 20% de los artículos almacenados, que representan el 80% de sus movimientos. Deben ser almacenados en zonas de alta rotación, facilitando el acceso y disminución de tiempo en los ingresos y salidas de mercancías. La Clase B: Compuesto por 30% de artículos en stock, pero que logran el 15% de actividad en el almacén. El stock debe almacenarse en el área donde la rotación sea mediana y la clase C: Formado por el 50% de los productos, sin embargo, la actividad es muy pequeña (5% sobre el total). Deben ubicarse en el área donde la rotación es baja.

Figura 1

Representación de la inversión de cada artículo respecto al total del stock



Nota. Escudero, 2019

De acuerdo a Chase et al. (2009), los pasos a considerar en la clasificación ABC son:

1. Contar con una lista de materiales que suelen utilizarse o consumirse en la empresa.
2. Calcular la demanda anual o consumo de cada material del punto 1.
3. Obtener el coste por unidad y multiplicarlo por su consumo del año, resultando el mismo en soles.
4. Calcular el % de inversión relacionado al coste total del año.
5. Realizar un listado desde el material con el mayor % de inversión, hasta el que tiene menos.
6. Agregar una columna el % total del listado (mayor a menor).
7. Asignar las 3 clases mencionadas; según los límites apropiados que cambian dependiendo del giro de la empresa.
8. Consolidar la trascendencia de cada clase en forma cuantitativa.

Clasificación ABC Multicriterio. - Parada (2009), afirma que este tipo de clasificación incluye dos o más criterios, resaltando: valor de consumo, importancia y movimiento del artículo, precio, dificultad en aprovisionamiento, demanda estable en el tiempo, entre otros. La mayor proporción del método ABC usan como base el valor del consumo y recomiendan la interacción conjunta de este y otros parámetros base, que ayuden en el proceso de toma de decisiones.

Factores determinantes. - Es el conjunto de características que determinan o impactan en los procesos de gestión de la organización. (Bembibre, 2009)

Indicadores de gestión de logística – Define la relación de datos numéricos y cuantitativos que se aplican para la gestión logística, permitiendo evaluar la performance de cada uno de los procesos de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución y entregas. (Mora, 2008)

Características de los indicadores de gestión logística. - Los indicadores de gestión de inventarios tienen las siguientes características: 1) cuantificables, expresados en números o porcentajes, sus resultados responden al uso de cantidades específicas de materiales. 2) consistencias, la cual se genera usando la misma fórmula e información, permitiendo su comparación en el tiempo; 3) agregables, generando acciones y decisiones que conduzcan a mejorar la calidad de los servicios que se dan; 4) comparables, diseñados para tomar los mismos datos, de modo que se pueda comparar con similares indicadores de idénticas industrias. (Mora, 2008). Algunos indicadores para gestionar inventarios son:

Tabla 1
Indicadores de gestión de inventarios

Indicador	Definición	Modo de cálculo
Rotación de Inventarios	Relación entre ventas y promedio de existencias, e indica el número de veces que, a través de las ventas, se recupera el capital invertido.	$\text{Valor} = \frac{\text{Ventas acumuladas}}{\text{Inventario promedio}}$ $= \text{número de veces}$
Duración de inventario	Relación entre inventario final y ventas promedio del último periodo, indicando el número de veces que dura el inventario que se tiene.	$\text{Valor} = \frac{\text{Inventario final}}{\text{Ventas promedio}} \times 30 \text{ días}$
Vejes de inventario	Nivel de mercancías no aptas para despachos por obsolescencia, deterioro y otros.	$\text{Valor} = \frac{\text{Unidades dañadas + obsoletas + vencidas}}{\text{Unidades disponibles en inventario}}$
Valor económico de inventario	% de costo de inventario físico dentro del costo de venta de la mercadería	$\text{Valor} = \frac{\text{Costo venta del mes}}{\text{Valor inventario físico}}$
Exactitud de inventario	Se logra calculando el número de referencias que presentan descuadres respecto al inventario lógico cuando se realiza el inventario físico.	$\text{Valor} = \frac{\text{Valor diferencia (\$)}}{\text{Valor total de inventario}} \times 100$
Costo por unidad almacenada	Consiste en relacionar el costo de almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un periodo de tiempo.	$\text{Valor} = \frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$

Nota. Mora, 2008

Herramientas de control. - Comprende técnicas del tipo estadístico (o no) que redactan, analizan y resuelven ciertas variantes de calidad, según los problemas puntuales que se presentan a nivel organizacional. Para ello se usan diversos métodos que se pueden adoptar

según las características en su ejecución, definiendo la complejidad y costo mayor. (Marcelino & Ramírez, 2014). Según Stine (2019), menciona como herramientas tecnológicas de control:

- 1) Software de alerta de restock, incorporado al sistema de gestión para alertar que es tiempo de que determinado producto sea reubicado, que se activa cuando este logra un nivel de stock determinado.
- 2) Software de reporte en inventario, incluido en el sistema de manejo de inventarios. Se pueden elaborar reportes de ventas, compras, pérdidas, y se usa para calcular las cantidades adecuadas de productos en el inventario, analizando factores como historial de ventas y cantidad.
- 3) Tableros o Dashboards referido a software de gestión de inventarios que refleja en la pantalla gráficos sobre el inventario; también, permite que sea dividida la categorización de la información favorablemente con los usuarios.

Competencias. - Alles (2012), señala que las competencias se refieren a los atributos o características que son parte de la persona, demostradas a través de comportamientos y enlazadas a un nivel de rendimiento superior en el entorno laboral. Los comportamientos indicadores se realizan en orden y son clave en todo aspecto.

Perfiles por competencias. - De acuerdo a Haygroup (2011), define como la relación existente de los atributos del individuo relacionadas a comportamientos excedentes en su rendimiento en el puesto de trabajo. Referente a la importancia del perfil por competencias, Irigoín (2014) señala que la selección de personal permite la definición e identificación de competencias, esto es; las habilidades, aptitudes y conocimientos que favorecen las competencias laborales, teniendo como fin buscar a la persona que tenga y demuestre potencial para el cumplimiento de funciones en un determinado puesto. Según Alles (2012) el contar con un perfil correctamente diseñado permite reclutar a los candidatos correctos, medir el desempeño, la productividad, capacitar y generar planes de desarrollo. McClelland (1969), como se citó en López (2010), afirma que desempeñar de manera correcta el trabajo depende más de las características propias de la persona (sus competencias) que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades.

Perfil profesional del jefe de almacén. - El líder de almacén debe tener educación del tipo superior, con título universitario, de preferencia de las facultades económicas, empresariales o ingeniería. Otra habilidad que debe poseer es inteligencia emocional a través

de la empatía, saber escuchar y negociar. Además, habilidades en informática y capacidad de análisis. (Mecalux Esmena, 2021)

Responsabilidades del líder de almacén. – Escudero (2015), las define en tres: 1) Operativas: Se encarga de recepcionar la mercadería, almacenamiento, preparación de pedido y expedición de productos. 2) Documentales: encargado de constatar documentos de recepción, realizar registros de almacenamiento y expedición, además de inventarios. 3) Comerciales: prestar servicios a los clientes, registrar quejas y reclamos.

Materiales y métodos

El enfoque fue mixto, de tipo aplicada. El nivel descriptivo por la realidad del almacén e inventarios; y explicativa, porque permitió identificar el origen de la gestión de almacenes e inventarios que presenta la empresa en estudio. El diseño fue no experimental, de corte transversal, basada en información de hechos y variables ocurridos. La población fue la empresa de alimentos para mascotas de la ciudad de Chiclayo, el muestreo fue no probabilístico y la muestra fueron los cuatro trabajadores del almacén. Se revisó la información de los inventarios e indicadores de gestión durante 06 meses, de enero a junio 2021. Para el criterio de selección se incluyó el área de almacén, porque fue un área crítica dentro de la organización, la cual debe garantizar el adecuado y continuo abastecimiento de productos a los clientes de la región Lambayeque. Se excluyen las áreas de distribución y ventas, porque no impactan en la problemática de estudio.

Instrumentos aplicados

La recolección de información se dio mediante el análisis documental y la entrevista. Los instrumentos utilizados fueron: la guía de análisis documental, que incluyó la revisión de distintos informes de inventarios, procedimientos del área de almacén y reportes de ventas; y la guía de entrevista aplicada al jefe de la sucursal para recopilar información de las habilidades, conocimientos y aptitudes, requeridos para establecer el perfil por competencias que debe poseer el líder de almacén. Se hizo la validez de contenido de la guía de análisis documental a través de juicio de expertos. La validación V de Aiken tuvo como coeficientes desde 0.83 a 1.00 y una confiabilidad al 95% entre 0.436 y 1.00. Para la guía de entrevista, la validez de juicio de expertos tuvo como coeficientes V de Aiken desde 0.89 a 1.00 y una confiabilidad al 95% entre 0.566 y 1.00.

Procedimientos

Para desarrollar la presente investigación se siguieron los pasos indicados a continuación en orden cronológico, estructurado en 4 fases:

1. Se diagnosticó la actual situación de la gestión de almacenes e inventarios, utilizando la técnica de análisis documental y el instrumento fue la guía de análisis documental.
2. Se determinó los indicadores de gestión de inventarios, utilizando la técnica de análisis documental y el instrumento fue la guía de análisis documental.
3. Se estableció las herramientas de control de inventarios, utilizando la técnica de análisis documental y como instrumento la guía de análisis documental.
4. Se estableció el perfil por competencias del líder del almacén, utilizando la técnica de entrevista y el instrumento fue la guía de entrevista aplicado al jefe de sucursal.

Estrategia de análisis de datos

La información fue procesada mediante el programa informático Microsoft Office 2019. Los datos obtenidos de la guía de análisis documental y la guía de entrevista fueron graficados y tabulados demostrando la situación actual del objeto de estudio. Luego, se procedió a analizar e interpretar los resultados, de manera que se logró comprender las razones que causan la problemática descrita en el desarrollo del presente trabajo.

Consideraciones éticas

El presente estudio es de carácter confidencial y la información será trabajada para fines de la investigación. Por lo tanto, no será expuesta sin autorización del autor. Se respetará los derechos de autor de acuerdo al estilo APA.

Resultados

Los principales hallazgos de la presente investigación fueron la ineficiente distribución de la zona de almacén, trabajándose en la misma área las operaciones de recepción y expedición que dificulta y retrasa las actividades. Otro hallazgo fue la rotación promedio del stock es de 3.77 veces al mes, el 82% de los artículos de inventario tiene una duración de 7 a 83 días y 24 de un total de 156 artículos son de clase A, que representan el 79.54% de los movimientos. También se detectó escasas herramientas de control de inventarios, por lo que se propuso establecer una matriz de costo – consumo, basado en la clasificación ABC multicriterio. Así mismo, se identificó que el personal de almacén carece de las competencias requeridas, estableciéndose el perfil por competencias del líder de almacén.

Sobre los resultados concernientes al primer objetivo específico, relacionado con el diagnóstico de la gestión de almacenes e inventarios de la empresa en estudio, se detallan a continuación:

Figura 2

Representación de la distribución actual del almacén

3. ZONA DE ALMACENAJE	1. ZONA DE OFICINAS ADMINISTRATIVAS
	2. ZONA DE RECEPCIÓN 4. ZONA DE EXPEDICIÓN

Nota. Análisis documental de la empresa

El almacén tiene cuatro distribuciones: la primera es la zona de oficinas administrativas, la segunda de recepción, la tercera de almacenaje y la cuarta dedicada a la expedición. Sin embargo, estas dos últimas áreas se trabajan en el mismo ambiente, conllevando a retrasos en las operaciones, productos no conformes y demoras en la atención al cliente. En el almacenamiento la disposición de la mercadería no está ligada a su rotación y se desconoce la capacidad óptima de almacenamiento.

Figura 3
Piso de almacén - área de recepción



Los pisos de almacén no son lisos y presentan grietas generado por las operaciones diarias, escaso control y no cumplimiento a los mantenimientos.

Tabla 2
Temperatura de almacén

	Temperatura Min	Temperatura Max
Ene-21	21°C	32°C
Feb-21	24°C	35°C
Mar-21	22°C	34°C
Abr-21	20°C	30°C
May-21	18°C	27°C
Jun-21	17°C	26°C

Nota. Datos procesados de la guía de análisis documental.

A través del medidor de temperatura que se tiene en el almacén se pudo determinar que en los meses de verano es deficiente, llegando a tener picos de 35°C, que origina la reproducción de larvas en los productos con condiciones especiales. Así mismo, golpes de calor y deshidratación en el personal.

Tabla 3
Participación ABC de inventarios

	Clase A		Clase B		Clase C	
	Artículos	Movimientos	Artículos	Movimientos	Artículos	Movimientos
Ene-21	15.38%	79.74%	22.44%	15.11%	62.18%	5.15%
Feb-21	14.10%	79.75%	23.72%	15.21%	62.18%	5.04%
Mar-21	14.10%	79.87%	21.79%	15.09%	64.10%	5.04%
Abr-21	16.03%	79.13%	25.64%	15.66%	58.33%	5.21%
May-21	14.74%	79.31%	23.08%	15.60%	62.18%	5.09%
Jun-21	14.10%	79.42%	22.44%	15.58%	63.46%	5.00%
Promedio	14.74%	79.54%	23.19%	15.38%	62.07%	5.09%

Nota: Datos procesados de la guía de análisis documental.

Para la clasificación ABC de inventarios, la empresa tiene 23 artículos de clase A que representan el 14.74% del total y 79.54% de los movimientos de almacén, considerados de mayor valor y más importantes; 38 artículos de clase B que representan el 23.19 % y 15.38% de sus movimientos y su valor es intermedio. Finalmente, 95 artículos de clase C, equivalente al 62.07% y 5.09% de sus movimientos, son de menor valor y requieren poca importancia.

De igual manera, se logró dar respuesta al objetivo específico dos que correspondió a la determinación de los indicadores de gestión de inventarios, obteniendo las siguientes tablas:

Tabla 4
Indicadores de gestión de inventarios de enero a junio 2021

Mes	Rotación de inventarios (# de veces)	Duración de inventarios (días)	Valor económico de inventario	Exactitud de inventario	Costo de tonelada almacenada	Costo de transporte vs venta
Ene-21	4.10	7.32	35%	0.00%	176.07	1.86%
Feb-21	3.65	9.06	43%	0.06%	143.15	1.85%
Mar-21	4.17	6.27	33%	0.26%	185.77	1.96%
Abr-21	3.40	10.14	47%	-0.07%	137.51	1.83%
May-21	3.70	7.80	22%	0.64%	151.25	1.88%
Jun-21	3.63	8.48	35%	0.39%	144.18	1.75%
Promedio	3.77	8.18	36%	0.21%	156.32	1.86%

Nota: Datos procesados de la guía de análisis documental.

La rotación promedio de inventarios en el primer semestre 2021 fue 3.77 veces al mes, tiempo que el stock se convierte en ventas, considerándose de alta rotación por la demanda existente; la duración promedio fue 8.18 días, lo que significa el tiempo que los artículos permanecen almacenados. El valor económico de inventario fue de 36%, que representa el costo promedio del inventario físico, referente al costo de venta de mercadería. El indicador de

exactitud de inventarios promedio es de 0.21%, determinando la confiabilidad de información en los inventarios, considerándose un bajo valor. El costo promedio de tonelada almacenada fue de S/156.32 y, finalmente el costo de transporte vs venta, representó en promedio 1.86%, ratio que mide el porcentaje del gasto de transporte referente a la venta.

Respecto al tercer objetivo planteado que fue, establecer herramientas de control de inventarios, se propuso realizar una matriz de costo – consumo, basado en la clasificación ABC multicriterio. En la investigación se consideró el costo de los artículos y consumo de inventario, estableciendo una matriz de doble entrada, que permitió analizar cómo está compuesto el inventario.

Para establecer la herramienta de control de inventarios (Figura 4) se siguió el siguiente procedimiento:

1. Se necesita la información de costo de inventarios a nivel de SKU al inicio y al final de un periodo a evaluar, puede ser trimestral o semestral y los kardex de salida valorizados en el mismo periodo.
2. Esta información permitió promediar los valores de los artículos del inicio y final del periodo de inventario valorizado. Luego se calcula la participación del stock promedio valorizado por artículo, ordenando de mayor a menor.
3. Calcular en una columna el porcentaje acumulado del inventario promedio valorizado, llegando al 100% al final de la tabla.
4. Luego, en una columna adicional se categoriza los artículos del inventario promedio acumulado por zonas en base a la clasificación ABC, teniendo en cuenta:
 - Mayor igual a 0% y menor igual a 80%: clase A
 - Mayor a 80% y menor igual a 95%: clase B
 - Mayor a 95% y menor igual a 100%: clase C
5. De la misma manera, se determinó el consumo promedio mensual valorizado y la participación de cada artículo ordenando de mayor a menor. Repetir los pasos 3 y 4 con los valores de consumo promedio mensual.
6. Finalmente, agrupar los resultados en una tabla, obteniendo distintos grupos de análisis como A-A, A-B, A-C, B-A, B-B, B-C, C-A, C-B, C-C. La matriz debe tener la siguiente información totalizada por cuadrante: artículos o SKU, inventario promedio valorizado, consumo promedio valorizado y cobertura de inventario. Cada uno de estos grupos

representa la combinación de dos factores; por ejemplo: cuadrante A-B, relaciona artículos de Costo A y artículos de consumo tipo B. Para el ejemplo de la figura 4, en el cuadrante A-B se tienen 9 artículos, con un inventario promedio valorizado de s/51 266, el consumo promedio mensual es de s/111 835 soles y una cobertura de 13.75 días, son productos de mayor valor por sus altos costos y su consumo es intermedio, esto significa que se debe dar mayor atención y establecer políticas comerciales y de inventarios para migrar los productos al cuadrante A-A.

Figura 4

Matriz costo - consumo

ABC Costo	Valores	ABC Consumo			Total general
		A	B	C	
A	Artículos / SKU (Cant.)	21	9		30
	Inventario promedio (S/)	337,589	51,266		388,855
	Consumo promedio mensual (S/)	1,235,900	111,835		1,347,735
	Suma de Cobertura (días)	8.19	13.75		8.66
B	Artículos / SKU (Cant.)	2	25	27	54
	Inventario promedio (S/)	4,536	44,200	24,367	73,103
	Consumo promedio mensual (S/)	43,350	131,153	36,320	210,823
	Suma de Cobertura (días)	3.14	10.11	20.13	10.40
C	Artículos / SKU (Cant.)		4	68	72
	Inventario promedio (S/)		2,108	22,574	24,682
	Consumo promedio mensual (S/)		15,994	45,475	61,470
	Suma de Cobertura (días)		3.95	14.89	12.05
Total Artículos / SKU (Cant.)		23	38	95	156
Total Inventario promedio (S/)		342,125	97,575	46,941	486,640
Total Consumo promedio mensual (S/)		1,279,250	258,982	81,796	1,620,028
Total Suma de Cobertura (días)		8.02	11.30	17.22	9.01

Respecto al cuarto objetivo planteado, el perfil por competencias del líder de almacén debe estar incluido dentro del descriptivo de cargo que se propone a continuación:

Tabla 5
Descriptivo de cargo

Identificación del puesto	
Nombre del Cargo	Líder de Almacén
Área	Distribución
Superior Inmediato jerárquico	Jefe de Distribución
Superior Inmediato funcional	Jefe de Sucursal
Supervisa a	Auxiliares de almacén

Misión del puesto

Ejecutar los recursos necesarios para las operaciones del almacén a fin de garantizar la recepción, almacenamiento, despacho y control de los activos bajo custodia (producto terminado, transpaleta hidráulica, balanza, selladora, material POP, merchandising, entre otros).

Responsabilidades y entregables

- Supervisar la recepción de mercadería, almacenamiento, preparación de pedidos y expedición de productos.
- Gestionar y garantizar el cumplimiento de los estándares de distribución, identificando oportunidades de mejora y proponiendo las mismas a los niveles superiores.
- Realizar el inventario físico de los productos terminados, garantizando la exactitud en el sistema de información (SAP) alineado con las políticas y procedimientos establecidos, así como realizar controles inopinados y aleatorios.
- Supervisar la adecuada rotación de los productos terminados con el objetivo de contribuir a su entrega en óptimas condiciones.
- Garantizar el cumplimiento de las políticas definidas en relación a la seguridad del personal, cuidado y conservación del producto.
- Analizar el desempeño diario de la gestión de almacén, implementando acciones correctivas y preventivas que garanticen la mejora continua de las operaciones.
- Garantizar la entrega y análisis de información relacionada a procesos e indicadores de almacén.
- Coordinar la programación y ejecutar el mantenimiento de la infraestructura y equipos para asegurar la sostenibilidad de las operaciones.

Nota. Datos obtenidos de la guía de entrevista.

Tabla 6

Perfil por competencias del líder de almacén

Educación		Perfil del candidato	
		Experiencia	
Universitaria	en	Mínimo 2 años en gestión logística (almacenes o distribución) en	
administración de empresas,		empresas de consumo masivo (preferentemente)	
o carreras afines		Gestión de proyectos e indicadores (almacenes o distribución)	
		Competencias personales	
		Logra las metas y crea planes alineados con la estrategia.	
1) Orientación a resultados		Administra y optimiza el uso de recursos (tiempo, presupuestos, personas, tecnología, activos, entre otros).	
		Administra sus procesos con autonomía y toma decisiones. (Nivel 4)	
		Promueve integración y roles interfuncionales entre los miembros del equipo, fomentando el logro de los objetivos del equipo.	
2) Trabajo en equipo		Busca e integra información de diversas fuentes (interna y local), comunicándola oportunamente a su equipo.	
		Brinda retroalimentación y promueve el intercambio de ideas. (Nivel 4)	
3) Planeamiento y organización		Prioriza y organiza los proyectos a corto y mediano plazo.	
		Asigna tareas; supervisa la ejecución de las actividades sobre la base de cronogramas establecidos y se encarga de la implementación. (Nivel 4)	
		Guía equipos de trabajo y propicia un adecuado ambiente para el logro de objetivos.	
4) Liderazgo		Motiva a la gente, los retroalimenta sobre su desempeño, desarrolla técnicas para incentivar la participación y el compromiso. (Nivel 4)	
		Identifica relaciones claves entre procesos o situaciones y transmite la información de manera simple y oportuna.	
5) Capacidad de análisis		Examina, investiga y cuestiona las implicancias de una situación para realizar comparaciones y fijar prioridades. (Nivel 4)	
		Competencias técnicas	
		1. Excel avanzado, Power point y presentaciones de alto impacto.	
		2. Gestión de cadena de suministros (recomendable)	
		3. Manejo de SAP B1 intermedio	

Nota. Datos obtenidos de la guía de entrevista.

Discusión

La investigación es fundamental porque permitirá optimizar la gestión de almacenes e inventarios, identificando cuales son los factores determinantes que influyen en ello y lo que se espera, se convierta en resultados óptimos y una eficiente operatividad de la empresa. Los resultados más importantes que responden a la pregunta central son: 1) las buenas prácticas de almacenamiento, que permitirá que se almacenen y distribuyan en base a los estándares de calidad 2) los indicadores de gestión de inventarios, que logrará monitorear periódicamente la gestión del área y sus procesos, detectando a tiempo las desviaciones versus las metas, 3) las herramientas de control de inventarios, facilitando una adecuada administración del registro de ingreso, salida del inventario y un óptimo nivel del servicio interno y externo; y 3) el perfil por competencias del líder de almacén, que conllevará a reclutar a candidatos idóneos, evaluar el desempeño y la productividad; capacitar y generar programas de desarrollo. El estudio se asemeja a la investigación de Peña y Silva (2016), quienes consideran factores internos a la gestión de almacén y control, manteniendo y vigilando los artículos inventariados con sistemas que cuenten con herramientas apoyando a la toma de decisiones. Sin embargo, los autores no especifican el perfil por competencias del líder de almacén como factor determinante en la gestión del almacén.

Para el primer objetivo específico, los resultados más importantes es el desconocimiento de las condiciones óptimas de almacenamiento como: capacidad, temperatura y humedad. Además, no se aplica la metodología de 5'S, deficientes listas de verificación a la limpieza, mantenimiento de instalaciones y equipos, ausencia de racks y estantes. La empresa considera que son importantes las buenas prácticas de almacenamiento, pero no los implementa principalmente por falta de presupuesto. SENASA (2014) afirma que el almacén debe contar con adecuada ventilación natural o artificial; los pisos serán de material resistente, antideslizantes, lisos, sin grietas y de fácil limpieza. La investigación se asemeja con Domínguez (2015), que abarca la definición de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), dentro del cual se hace mención de manera clara a las buenas prácticas de almacenamiento en la organización. En base a ello, el autor concluye que el 28% de las empresas no ejecutan las BPM, ya que consideran que no es necesario su aplicación, porque no se dedican a la fabricación y el 11% por el recurso económico. Otro hallazgo es que el personal carece de capacitaciones relacionadas a la clasificación ABC de inventario, basándose en el conocimiento empírico para la ubicación de mercadería. La empresa al no aplicar este método, se obtuvieron 23 productos de tipo A, 38 de tipo B y 95 de tipo C. Escudero (2019), menciona

que la clasificación ABC permite identificar los productos que tienen mayor actividad, a través del análisis de stock actual, clasificándose en tres categorías: A, B y C. La investigación se asemeja a Francisco, (2014) quién aplicó la clasificación ABC en base al stock valorizado, señalando que el 25% del inventario es de clase A y representa el 55% del valorizado total. Además, la ubicación inadecuada de la mercadería no permite un almacén con la filosofía FIFO (First In First Out). El autor concluyó que hubo una disminución de 27% de mermas, 43% en el traslado de productos, así como, de los niveles de inventarios y agilización de la rotación de los artículos. En contraste, en esta investigación no se realizó la proyección de ahorro del uso de esta metodología como manifiesta el autor, quedando como tema de discusión para futuras investigaciones.

Respecto al segundo objetivo específico, se identificó escasos indicadores de control, ocasionando inventarios inexactos con diferencia en el primer semestre 2021 de S/.5204.17 por productos sobrantes y faltantes, que conduce a la insatisfacción del servicio y disminución de la competitividad de la empresa. Mora (2008), define a los indicadores de gestión logística como la relación de datos numéricos y cuantitativos de los procesos de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución y entregas. Los resultados obtenidos se relacionan con la investigación de Febres (2020), concluyendo que el ineficiente control de los inventarios tiene origen en el inadecuado control de mercaderías, la falta de compromiso de la persona y la deficiencia en la clasificación de productos. Otro estudio relacionado es de Agüero et al (2016), consideran como indicadores de gestión de inventarios a: rotación y duración de stock, que se asemeja con la investigación. En contraste, los autores no consideran el valor económico de pedido, la exactitud de inventarios y el costo por tonelada almacenadas, como indicadores claves para evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión de los inventarios.

Referente al tercer objetivo específico, se detectó deficientes herramientas de control, por lo que, en la presente investigación se consideró establecer una matriz de costo – consumo a través de la clasificación ABC multicriterio. Marcelino y Ramírez (2014), afirma que las herramientas de control comprenden técnicas de tipo estadístico (o no) que redactan, analizan y resuelven ciertas variantes de calidad. Así mismo, Parada (2009), plantea que la clasificación ABC multicriterio, incluye dos o más criterios, resaltando el valor de consumo, importancia, movimiento del artículo, precio, demanda, entre otros. La investigación se asemeja con Roque (2020), quién aplicó la técnica del slotting, usando herramientas como la clasificación ABC de inventarios de criterio siempre y los inventarios cíclicos, teniendo como resultado optimizar

los procesos del almacén, mejorar la exactitud de inventario en un 12.85% y el índice de rotura de stock en 82%. Por el contrario, esta investigación no midió el valor del índice de rotura de stock como indica el autor; quedando como tema de discusión para futuros estudios.

Para el cuarto objetivo específico, se determinó que la empresa carece de un perfil por competencias para el líder de almacén, originando desconocimiento en las funciones de los trabajadores, bajo interés y limitado conocimiento para desarrollar e implementar actividades que faciliten las operaciones logísticas. Haygroup (2011) define el perfil por competencias a la relación existente entre los atributos del individuo y los comportamientos excedentes en su rendimiento en el puesto de trabajo. McClelland (1969), como se citó en López (2010), afirma que desempeñar el trabajo de manera correcta dependía más de las características propias de la persona (sus competencias) que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. En contraste con Sánchez (2020), quien considera a la motivación como elemento clave en el desempeño laboral y por ende en la adecuada gestión de los procesos de la empresa; esta investigación, considera el perfil por competencias como factor determinante que influye en la gestión de almacenes e inventarios, que permita identificar las habilidades para lograr eficiencias en el desempeño laboral.

Respecto a la hipótesis, existe suficiente información para afirmar que los indicadores de gestión de inventarios, las herramientas de control para mejorar la gestión de inventarios y el perfil por competencias del líder de almacén, son factores determinantes que influyen en la gestión de almacenes e inventarios en una empresa de alimentos para mascotas de Chiclayo.

Conclusiones

En esta investigación se explicaron los factores determinantes que influyen en la gestión de almacenes e inventarios en una empresa de alimentos para mascotas de Chiclayo. Lo más importante de los factores determinantes fue, la matriz de costo – consumo como herramienta del control de inventarios, lo que ayudó a realizar la clasificación ABC de inventarios de criterio múltiple. Lo que más ayudó a establecer la matriz fue el acceso a la información y conocimiento adquirido a través de la experiencia lograda. Lo más difícil de explicar los factores determinantes fue, elaborar la matriz de doble entrada que permitió analizar cómo está compuesto el inventario para la toma de decisiones.

A través del diagnóstico de la situación actual de la gestión de almacén, fue relevante encontrar la carencia de las condiciones de infraestructura del almacenamiento: temperatura y humedad. Así como, la inadecuada distribución de las áreas en el almacén y la escasa disponibilidad de recursos para el manipuleo de los materiales. Lo que más ayudó al diagnóstico fue la facilidad del acceso a los datos y la cercanía a los procesos que se supervisan en el almacén. Lo más difícil del diagnóstico fue el procesamiento de la información debido al desorden existente.

Para solucionar los problemas de información poco confiable, escaso control al cumplimiento de procedimientos, diferencias entre el inventario físico y contable, se determinó como principales indicadores de gestión de inventarios a: rotación, duración, valor económico, exactitud, costo de tonelada almacenada y costo de transporte vs venta. Después de estudiar los indicadores de inventarios, cabe indicar que son esenciales para una gestión eficiente de los inventarios; planeando y administrando los materiales que realmente se necesitan, evaluando los resultados y reducción de costos. Se sugiere implementar los indicadores de inventarios en las organizaciones y evaluar los beneficios que pueden obtener. Con base a los resultados obtenidos, se puede exponer que los indicadores miden el desempeño de una organización en cuanto a calidad y productividad. Como diría Drucker (1954) *“Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar.”* ¿Y qué pasaría en las organizaciones sin el uso de Key Performance Indicator (KPI)?

Para solucionar los problemas de deficientes herramientas de análisis para los requerimientos de mercadería y la falta de estandarización en la ubicación de productos, se estableció la matriz de costo – consumo como herramienta de control de inventarios a través de la clasificación ABC multicriterio. Luego de estudiar la clasificación ABC de producto, se puede afirmar que es una metodología útil y práctica. Se sugiere ejecutar el método, utilizando el criterio múltiple y descubrir los beneficios que pueden obtener. Esta metodología es importante porque permite identificar los artículos que tienen un notable impacto en el valor global de venta, costes, entre otros y permite crear categorías de productos en base a niveles y con modos de control distinto. Además, es una herramienta que sirve para diagnosticar posibles stocks innecesarios en el almacén. Como diría Pareto (1954) *“El 20% de todos los esfuerzos es el que realmente produce el 80% de los resultados”*, dicho de otra manera: *“Controlando el 20% de los productos almacenados puede controlarse el 80% del valor de los productos del almacén.”*

Para solucionar los problemas de la carencia de formación profesional del personal de almacén y escasa capacitación, se estableció el perfil por competencias del líder de almacén. Luego de estudiarlo, se afirma que es un modelo ventajoso. Se invita a implementarlo y descubrir los beneficios que pueden obtener las organizaciones. Se puede anunciar que este modelo es importante porque permite detallar las capacidades que el puesto requiere para un óptimo desempeño de la persona que lo ocupe. Como diría Alles (2012) *“Los conocimientos son importantes y necesarios. Sin embargo, se llegará a evidenciar un desempeño exitoso superior, por el nivel de competencias que se posea”* Teniendo en cuenta lo anterior, será necesario investigar otras competencias propias requeridas para el sector logístico. ¿Y qué pasaría si no se valoraran las competencias de los trabajadores en las organizaciones en la actualidad?

Recomendaciones

Explorar nuevas metodologías de gestión de almacenes e inventarios para mejorar la productividad de la organización.

Utilizar otros indicadores de gestión logística de acuerdo a las necesidades de la empresa, garantizando información constante, real y precisa, como, por ejemplo: antigüedad del inventario, costo de unidad despachada, nivel de cumplimiento de despacho, entre otros.

Continuar con investigaciones centradas en la demanda - costo unitario u otras combinaciones de criterios para la clasificación ABC multicriterio, que sirva como herramienta de control para la gestión de inventarios.

La empresa en estudio debe implementar el perfil por competencias del líder de almacén como medio para asegurar un óptimo desempeño de la gestión de almacenes. Así mismo, futuros investigadores podrían profundizar, tomando como base un modelo de gestión por competencias que abarque a todos los niveles de la organización.

Referencias

- Agüero, L., Urquiola, I., & Martínez, E. (2016). Propuesta de procedimiento para la gestión de inventarios. *CYTA*, 15. Obtenido de www.cyta.com.ar/ta1502/v15n2a2.htm
- Alles, M. (2012). *Selección por competencias* (1a ed.). Granica.
- Anaya, J. (2007). *Logística Integral: La gestión operativa de la empresa* (3a ed.). Esic Editorial.
- Ballou, R. (2004). *Logística, Administración de la cadena de suministro*. (5a ed.). Pearson.
- Bedor, D. (2016). *Modelo de gestión logística para la optimización del proceso de bodega de producto terminado en la empresa Industria Ecuatoriana de cables INCABLE S.A de la ciudad de Guayaquil [Tesis de maestría]*. Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Carrera, Y. (2019). *Control interno de los inventarios y la rentabilidad de las empresas comercializadoras de productos farmacéuticos en la provincia de Huaura [Tesis de maestría]*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/3551>
- Castañeda, C. (2020). *Slotting en la gestión de inventarios de la empresa Costeño Alimentos S.A.C, Callao 2020 [Tesis de maestría]*. Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/66702>
- Castrol, A., Castro, J., & Vélez, M. (2011). *Clasificación ABC multicriterio: Tipos de criterio y efectos en la asignación de pesos*.
- Centro Nacional de Abastecimiento de Recursos Estratégicos en Salud. (2015). *Manual de buenas prácticas de almacenamiento de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios*. Obtenido de <https://bit.ly/30zP451>
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones: Producción y cadena de suministros* (12a ed.). Obtenido de <https://bit.ly/3E7150s>
- Choquehuanca, H. (2018). *Gestión de almacenes en una empresa logística, Lima 2016-2017 [Tesis de maestría]*. Universidad César Vallejos. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/14217>
- Cruz, A. (2017). *Gestión de inventarios* (1a ed.). IC Editorial. Obtenido de <https://bit.ly/3vCZs7H>
- Devis, S. (2016). *Una metodología para el diseño estratégico de almacenes de reserva basada en la selección de tecnologías y políticas de gestión [Tesis de doctorado]*. Universidad Politécnica de Valencia. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10251/61444>

- Domínguez, M. (2015). *Aplicación de las buenas prácticas de manufacturera en las empresas fabricantes e importadores de productos veterinarios de la ciudad de Guayaquil*. [Tesis de maestría]. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/3197>
- Escudero, J. (2011). *Gestión de Aprovisionamiento* (3a ed.). Paraninfo. Obtenido de <https://bit.ly/2ZfAC1w>
- Escudero, J. (2015). *Técnicas de almacén* (1a ed.). Paraninfo.
- Escudero, J. (2019). *Logística de almacenamiento* (2a ed.). Paraninfo. Obtenido de <https://bit.ly/2ZjhYFS>
- FDA de Estados Unidos. (2020). *Food and Drug Administration*. Obtenido de <https://www.fda.gov/about-fda/fda-en-espanol>
- Febres, D. (2020). *Impacto del control de inventarios en una distribuidora de alimentos balanceados, 2020* [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/50291>
- Francisco, L. (2014). *Análisis y propuestas de mejora de sistema de gestión de almacenes de un operador logístico*. [Tesis de maestría]. Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/5279>
- Frazelle, E., & Sojo, R. (2007). *Logística de almacenamiento y manejo de materiales de clase mundial*. Norma.
- Gallegos, Y. (2017). *Gestión de almacenes y el control interno de inventarios Sedapar S.A Arequipa Metropolitana 2016* [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/16335>
- García, A. (2010). *Almacenes: Planeación, organización y Control*. Trillas.
- Hay Group. (2011). *Gestión por competencias en las organizaciones*. Obtenido de <http://forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf>
- Iglesias, A. (2012). *Manual de gestión de almacén*. Balanced Life S.L.
- Infante, J. (2019). *Control de herramientas e insumos agrícolas y gestión de almacenes en Agroindustrias Romex S. A., Tarapoto, 2018* [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/28644>
- Juarez, M., & Palpa, J. (2018). *Desempeño laboral y su influencia en la gestión del almacén de la empresa TXI Estilo S.AC del distrito del cercado de Lima 2018*. Universidad Peruana de las Américas.
- Lancho, D. (2019). *Análisis y propuestas de mejora para la gestión del almacén de productos terminados en una empresa de elaboración de productos para el reencauche de*

- neumáticos [Tesis de doctorado]*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/16004>
- León, E., & Torre, A. (2016). *Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora para la gestión de almacenes e inventarios para una empresa de coberturas plásticas [Tesis de maestría]*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7717>
- López, R. (2010). La selección de personal basado en competencias y su relación con la eficacia organizacional. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>
- Marcelino, M., & Ramírez, D. (2014). *Administración de la calidad: Nuevas perspectivas* (1a ed.). Obtenido de <https://bit.ly/3CevV6M>
- Martinez, D. (2015). *Propuestas de mejoras al sistema de gestión de almacén de materias primas [Tesis de doctorado]*. Universidad de Carabobo. Obtenido de <https://bit.ly/3nkoXH3>
- Mecalux Esmena. (2021). *Mecalux Esmena*. Obtenido de <https://www.mecalux.es/blog/jefe-de-almacen>
- Mora, L. (2008). *Indicadores de la gestión logística, KPI* (2a ed.). Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://bit.ly/3CcxylN>
- Parada, O. (2009). *Competitividad, eficiencia y calidad en la gestión empresarial: entorno cultural y cultura organizacional*.
- Peña, O., & Silva, R. (2016). Factores incidentes sobre la gestión de sistemas de inventario en organizaciones venezolanas. *Telos - Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, vol. 18, núm. 2(187-207). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99345727003.pdf>
- PricewaterhouseCoopers. (2012). *Manual de almacenes*.
- Requejo, H. (2019). *Propuesta de mejora en la gestión del almacén de material promocional y publicitario para reducir costos de la empresa Backus, sede Chiclayo [Tesis de maestría]*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12423/2202>
- Rodríguez, P. (2016). *Control de almacén y su incidencia en la gestión eficiente de los stocks de inventarios de la empresa construcciones El Palmar SAC del distrito de Trujillo, 2015 [Tesis de maestría]*. Universidad Nacional de Trujillo.
- Rubio, J., & Villarroel, S. (2012). *Gestión de pedidos y stock*. Aula Mentor. Obtenido de <https://bit.ly/3pwYrNE>

- Sánchez, I. (2020). *La motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa ETRAL S.AC en la ciudad de Trujillo, 2020 [Tesis de maestría]*. Universidad Privada del Norte.
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria SENASA. (2015). *Manual de buenas prácticas de almacenamiento de productos veterinarios*. Ministerio de Agricultura y Riego. Obtenido de <https://bit.ly/3vHHwZM>
- Soret, I. (2006). *Logística y marketing para la distribución comercial*. (3a ed.). Esic Editorial.
- Stine, L. (2019). Activate.com. Obtenido de <https://bit.ly/3UuwFy7>
- U.S. Food and Drug Administration. (2020). Obtenido de <https://www.fda.gov/about-fda/fda-en-espanol>
- Vidal, C. (2010). *Fundamentos de control y gestión de inventarios* (1a ed.). Programa Editorial. Obtenido de <https://bit.ly/2ZgEJej>

Anexo 2

Operacionalización de variables

Objetivos específicos	Variables	Definición conceptual	Dimensión	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición	Técnica/Instrumento
Diagnosticar la situación actual de la gestión de almacenes e inventarios.	Variable Dependiente: Gestión de almacenes e inventarios	Ballou (2004), Proceso que incluye actividades principales de recepción, almacenamiento y distribución de materias primas, productos semielaborados o terminados. Chase et al. (2009), es tener la cantidad precisa de manera que la compañía sea competitiva en el mercado.	Diseño y organización de almacenes	Escudero (2019), Es distribuir el espacio interno de un almacén a las necesidades, a mediano y largo plazo de almacenamiento.	Diseño de almacenes Asignación de ubicaciones y materiales	Nominal	Análisis Documental/ Guía de análisis documental
			Buenas prácticas de almacenamiento	SENASA, (2015), conjunto de normas obligatorias que establecen los requisitos y procedimiento operativos que deben cumplir las empresas.	Manipulación de materiales Pisos resistentes y sin grietas Ambientes con temperatura adecuada		
Determinar los indicadores de gestión de inventarios			Indicadores de gestión de inventarios	Mora (2008), relación de datos numéricos y cuantitativos que se aplican para la gestión logística, permitiendo evaluar la performance de cada uno.	Rotación de inventarios Duración de inventarios Exactitud de inventario Valor económico de pedido Costo de almacenamiento Costo de transporte vs ventas	Razón	Análisis Documental/ Guía de análisis documental
Establecer las herramientas de control para mejorar la gestión de inventarios	Variable Independiente: Factores Determinantes	Bembibre (2009) Conjunto de características que determinan o impactan en los procesos de gestión de la empresa.	Herramientas de control	Marcelino y Ramírez (2014), Conjunto de técnicas estadísticas y no estadísticas para redactar, analizar y resolver desviaciones de calidad.	Matriz de costo - consumo Inventarios cíclicos	Ordinal	
Establecer el perfil por competencias del líder del almacén			Perfil por competencias	Haygroup (2011), Es una relación de características personales, causalmente ligadas a resultados superiores en el desempeño del puesto	Nivel académico Trabajo en equipo Planeación y organización Orientación a resultados Solución de problemas Manejo de información	Nominal	Entrevista/ Guía de entrevista

Anexo 3

Guía de análisis documental – Objetivo 1

Categoría		Factores determinantes que influyen en la gestión de almacenes e inventarios					
Subcategoría		Documentos primarios					
Diseño de almacenes	Reporte mensual de ventas		Informe mensual de inventarios			Distribución de almacén	
	Valor peso (kg)	Valor Monetario (soles)	Rotación mensual de mercadería	Cantidad de artículos en Inventario			
Ene-21	260,117.83	1,218,426.94	4.10 veces	De 0 a 6 días	35 artículos	Zona de Oficinas Administrativas	Conformada por la oficina de ventas y administración de la sucursal.
Feb-21	258,514.96	1,237,328.92	3.65 veces			Zona de recepción	Se realiza la verificación de calidad, características de producto y cotejo de cantidades.
Mar-21	288,140.68	1,367,912.75	4.17 veces	De 7 a 18 días	93 artículos	Zona de Almacenamiento	No se cuenta con estantería para la mercadería de menor tamaño, por lo que la altura del almacén no es aprovechable. La disposición de la mercadería existente en la zona de almacenamiento no está ligada a su rotación y se desconoce la capacidad óptima de almacenamiento.
Abr-21	240,018.00	1,198,678.48	3.40 veces				
May-21	288,452.03	1,431,282.17	3.70 veces	De 19 a 85 días	28 artículos	Zona de Despacho	Se comparte la misma área con recepción, siendo el espacio pequeño e inapropiado, llegando a confundir la mercadería entrante con la de salida.
Jun-21	278,869.50	1,514,995.58	3.63 veces				

Categoría		Factores determinantes que influyen en la gestión de almacenes e inventarios					
Subcategoría		Documentos primarios					
Asignación de ubicaciones y materiales	Reporte mensual de ventas		Informe mensual de inventarios				
	Valor peso (kg)	Valor Monetario (soles)	Rotación mensual de mercadería	Clasificación ABC de productos			
				Participación tipo A	Participación tipo B	Participación tipo C	
Ene-21	260,117.83	1,218,426.94	4.10 veces	15.38%	22.44%	62.18%	
Feb-21	258,514.96	1,237,328.92	3.65 veces	14.10%	23.72%	62.18%	
Mar-21	288,140.68	1,367,912.75	4.17 veces	14.10%	21.79%	64.10%	
Abr-21	240,018.00	1,198,678.48	3.40 veces	16.03%	25.64%	58.33%	
May-21	288,452.03	1,431,282.17	3.70 veces	14.74%	23.08%	62.18%	
Jun-21	278,869.50	1,514,995.58	3.63 veces	14.10%	22.44%	63.46%	

Categoría Subcategoría	Factores determinantes que influyen en la gestión de almacenes e inventarios		
Manipulación de materiales	Documentos primarios		
	Procedimientos	Matriz IPERC	
		Peligros	Riesgos
1. Recepción	Se realiza la verificación de calidad, características de producto y cotejo de cantidades, teniendo como sustento la guía de remisión.	* Pisos en mal estado * Falta de control a los procedimientos.	* Caídas y golpes. * Recibir mercadería con cantidades diferentes
2. Registro	1. Se realiza el ingreso por sistema de la mercadería. 2. Para la salida de mercadería, se realiza la operación por sistema previo al despacho, verificando en cantidades y tipos de productos.	* Personal no capacitado * Falta de control a los procedimientos	* Recibir mercadería sin documentación. * El consumo de materiales no sea registrado de forma adecuada y/u oportuna dentro del periodo a reportar.
3. Almacenamiento	1. Se almacena inmediatamente recibida la mercadería. Se toma en cuenta el conocimiento empírico de la rotación de mercadería en primera posición y la disponibilidad de espacios. 2. La mercadería de menor volumen se ubica al final del almacén. No se cuenta con estanterías. 3. Se realiza el codificado de los productos por pallets en cantidad y lote.	* Escasa capacitación al personal. * Carencia de formación profesional. * Altura de la mercadería * Incorrecta distribución de mercadería * Sobre stock	* Sobre esfuerzo * Fatiga * Falta de control. * Derrumbamiento de mercadería. * Productos mal almacenados * Productos contaminados y vencidos.
4. Despacho y distribución	1. Se realiza el picking de mercadería con la programación de despachos. 2. Se realiza el cruce de la hoja ciega con el operario de almacén y operario de transporte para corroborar cantidades y tipos de mercadería a despachar.	* Escasos registros * Falta de seguro de carga	* Despacho de materiales que no cumplen las especificaciones requeridas. * Robo de mercadería.

Anexo 4*Guía de análisis documental – Objetivo 2*

Categoría Subcategoría	Factores determinantes que influyen en la gestión de almacenes e inventarios			
Rotación de Inventarios	Documentos primarios			
	Reporte mensual de ventas		Informe mensual de inventarios	
	Valor peso (kg)	Valor Monetario (soles)	Inventario promedio (kg)	Valorización de Inventario (soles)
Ene-21	260,117.83	S/ 1,218,426.94	63,443.48	S/ 428,653.30
Feb-21	258,514.96	S/ 1,237,328.92	70,769.12	S/ 529,549.88
Mar-21	288,140.68	S/ 1,367,912.75	69,162.37	S/ 450,567.85
Abr-21	240,018.00	S/ 1,198,678.48	70,670.96	S/ 557,757.62
May-21	288,452.03	S/ 1,431,282.17	78,050.10	S/ 311,830.39
Jun-21	278,869.50	S/ 1,514,995.58	76,904.64	S/ 531,448.47

Categoría Subcategoría	Factores determinantes que influyen en la gestión de almacenes e inventarios			
Duración de Inventarios	Documentos primarios			
	Reporte mensual de ventas		Informe mensual de inventarios	
	Valor peso (kg)	Valor Monetario (soles)	Inventario final (peso)	Valorización de Inventario (soles)
Ene-21	260,117.83	S/ 1,218,426.94	63,443.48	S/ 428,653.30
Feb-21	258,514.96	S/ 1,237,328.92	78,094.77	S/ 529,549.88
Mar-21	288,140.68	S/ 1,367,912.75	60,229.97	S/ 450,567.85
Abr-21	240,018.00	S/ 1,198,678.48	81,111.94	S/ 557,757.62
May-21	288,452.03	S/ 1,431,282.17	74,988.25	S/ 311,830.39
Jun-21	278,869.50	S/ 1,514,995.58	78,821.02	S/ 531,448.47

Categoría Subcategoría	Factores determinantes que influyen en la gestión de almacenes e inventarios		
Exactitud de Inventarios	Documentos primarios		
	Informe mensual de inventarios		
	Valor de diferencia de inventario	Inventario final (peso)	Valorización de Inventario (soles)
Ene-21	0.00	63,443.48	S/ 428,653.30
Feb-21	338.29	78,094.77	S/ 529,549.88
Mar-21	1,160.35	60,229.97	S/ 450,567.85
Abr-21	(386.73)	81,111.94	S/ 557,757.62
May-21	1,998.82	74,988.25	S/ 311,830.39
Jun-21	2,093.43	78,821.02	S/ 531,448.47

Categoría	Factores determinantes que influyen en la gestión de almacenes e inventarios			
Subcategoría	Documentos primarios			
Valor económico de Inventarios	Reporte mensual de ventas		Informe mensual de inventarios	
	Valor peso (kg)	Valor Monetario (soles)	Inventario final (peso)	Valorización de Inventario (soles)
Ene-21	260,117.83	S/ 1,218,426.94	63,443.48	S/ 428,653.30
Feb-21	258,514.96	S/ 1,237,328.92	78,094.77	S/ 529,549.88
Mar-21	288,140.68	S/ 1,367,912.75	60,229.97	S/ 450,567.85
Abr-21	240,018.00	S/ 1,198,678.48	81,111.94	S/ 557,757.62
May-21	288,452.03	S/ 1,431,282.17	74,988.25	S/ 311,830.39
Jun-21	278,869.50	S/ 1,514,995.58	78,821.02	S/ 531,448.47

Categoría	Factores determinantes que influyen en la gestión de almacenes e inventarios			
Subcategoría	Documentos primarios			
Costo unidad almacenada	Reporte mensual de ventas		Informe mensual de inventarios	
	Valor peso (kg)	Valor Monetario (soles)	Inventario final (peso)	Costo de almacenamiento
Ene-21	260,117.83	S/ 1,218,426.94	63,443.48	S/ 11,170.28
Feb-21	258,514.96	S/ 1,237,328.92	78,094.77	S/ 11,179.64
Mar-21	288,140.68	S/ 1,367,912.75	60,229.97	S/ 11,188.72
Abr-21	240,018.00	S/ 1,198,678.48	81,111.94	S/ 11,153.36
May-21	288,452.03	S/ 1,431,282.17	74,988.25	S/ 11,341.72
Jun-21	278,869.50	S/ 1,514,995.58	78,821.02	S/ 11,364.64

Categoría	Factores determinantes que influyen en la gestión de almacenes e inventarios		
Subcategoría	Documentos primarios		
Costo de transporte vs venta	Reporte mensual de ventas		Informe mensual de inventarios
	Valor peso (kg)	Valor Monetario (soles)	Costo de transporte
Ene-21	260,117.83	S/ 1,218,426.94	S/ 22,616.95
Feb-21	258,514.96	S/ 1,237,328.92	S/ 22,877.12
Mar-21	288,140.68	S/ 1,367,912.75	S/ 26,864.41
Abr-21	240,018.00	S/ 1,198,678.48	S/ 21,987.28
May-21	288,452.03	S/ 1,431,282.17	S/ 26,940.68
Jun-21	278,869.50	S/ 1,514,995.58	S/ 26,525.42

Anexo 5
Guía de análisis documental – Objetivo 3

Categoría	Factores determinantes que influyen en la gestión de almacenes e inventarios			
Subcategoría	Documentos primarios			
Matriz de costo - consumo	Reporte mensual de ventas		Informe mensual de inventarios	
	Valor peso (kg)	Valor Monetario (soles)	Rotación mensual de mercadería	Valorización de Inventario (soles)
	Ene-21	260,117.83	S/ 1,218,426.94	4.10 veces
Feb-21	258,514.96	S/ 1,237,328.92	3.65 veces	S/ 529,549.88
Mar-21	288,140.68	S/ 1,367,912.75	4.17 veces	S/ 450,567.85
Abr-21	240,018.00	S/ 1,198,678.48	3.40 veces	S/ 557,757.62
May-21	288,452.03	S/ 1,431,282.17	3.70 veces	S/ 311,830.39
Jun-21	278,869.50	S/ 1,514,995.58	3.63 veces	S/ 531,448.47

Categoría	Factores determinantes que influyen en la gestión de almacenes e inventarios	
Subcategoría	Documentos primarios	
Inventarios cíclicos	Procedimientos	
1. Designación de responsable	Se tiene establecido como responsable de inventario al almacenero.	
2. Identificar la muestra	Solo se realiza inventario general 2 veces al mes, el 15 y 30 de cada mes.	
3. Ejecución del conteo	El conteo se realiza al final del día, teniendo parada las operaciones de facturación y despacho, con una duración de 2 horas.	
4. Cálculo de resultados	Se procede al vaciado del conteo en excel	
5. Revisión de desviaciones	Se realiza el comparativo de inventarios con las informes de meses anteriores para encontrar desviaciones y se procede a realizar un re conteo.	
6. Sustento de diferencias	Se realiza el levantamiento de diferencias indicando las áreas responsables (devolución, despacho o almacén)	
7. Reporte de resultados	Se presenta el informe de inventarios a la jefatura y contabilidad.	
8. Plan de acción y seguimiento	En el caso de los sobrantes se procede a consultar con los clientes sobre posible despacho incompleto.	

Anexo 6

Guía de entrevista

Subcategoría	Categoría	Factores determinantes que influyen en la gestión de almacenes e inventarios
	Nivel académico	Documentos primarios Entrevista al Jefe de Sucursal
1. ¿Qué estudios se necesita para el puesto de líder de almacén?		Requiere estudios mínimo como técnico en Administración de empresas y conocimientos de ofimática.
	Trabajo en equipo	
2. ¿Qué habilidades se necesita para trabajar con otras personas a fin de lograr resultados comunes?		1. Poder de Negociación 2. Tolerancia, para entender la necesidad del cliente en el tiempo requerido. 3. Empatía 4. Flexibilidad 5. Capacidad de adaptación 6. Trabajo bajo presión
	Planeación y organización	
3. ¿Qué habilidades se necesita para establecer un plan de trabajo acorde a un propósito en específico?		1. Capacidad de análisis. 2. Tenacidad 3. Planeación 4. Toma de decisiones
4. ¿Qué habilidades se necesita para asignar adecuadamente los RR.HH. y materiales del almacén?		1. Planificación, orden y disciplina. 2. Ser creativo. 3. Responsabilidad
	Orientación a resultados	
5. ¿Qué habilidades se necesita para controlar los procesos del área y alcanzar los resultados deseados?		1. Orden 2. Capacidad para controlar 3. Atención al detalle
	Solución de problemas	
6. ¿Qué habilidades se necesita para aplicar acciones correctivas ante un problema presentado?		1. Ser estratégico 2. Analítico 3. Comunicativo
	Manejo de información	
7. ¿Qué habilidades se necesita para gestionar adecuadamente la información y mantener controlados los procesos del área?		1. Orden 2. Manejo de información 3. Trabajo en equipo 4. Creatividad 5. Solución de problemas 6. Manejo emocional

Anexo 7

Evaluación juicio de expertos

EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar **LA GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL** que hace parte de la investigación **“Factores determinantes que influyen en la gestión de almacenes e inventarios de una empresa de alimentos para mascotas de Chiclayo, 2022.**

Agradezco su valiosa colaboración.

1. DATOS GENERALES DEL JUEZ

Nombre del juez:	JORGE ALBERTO GARCES ANGULO
Grado profesional:	Maestría (<input checked="" type="checkbox"/>) Doctor ()
Área de Formación académica:	Clínica () Educativa () Social () Organizacional (<input checked="" type="checkbox"/>)
Áreas de experiencia profesional:	GESTION EMPRESARIAL Y FINANZAS
Institución donde labora:	UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (<input checked="" type="checkbox"/>)
Experiencia en Investigación: (Consignar trabajos de investigación realizados - Título del estudio realizado).	PROPUESTA DE AGREGACIÓN DE VALOR EN LA CADENA DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ DE LAMBAYEQUE, CAJAMARCA Y AMAZONAS PARA ACCEDER EN MEJORES CONDICIONES AL MERCADO INTERNACIONAL 2018.

2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

- a. Validar la escala de **GUIA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**
- b. Juzgar la escala de pertinencia de acuerdo a sus dimensiones

3. DATOS DEL CUESTIONARIO Diagnóstico de almacén

Nombre de la prueba:	Guía de análisis documental de la gestión de almacenes e inventarios
Autor:	Leidy Katherine Rimaycuna Inga
Procedencia	Chiclayo
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	15 minutos
Ámbito de aplicación:	Adultos
Significación:	Medir la gestión de almacenes e inventarios

4. SOPORTE TEÓRICO

ESCALA	DEFINICIÓN
Gestión de almacenes e inventarios	Proceso integrado a la función logística que comprende los movimientos de existencias (materia prima, insumos, productos en proceso y/o terminados) dentro de un mismo recinto (de ingreso, salida y otros). Asimismo, contempla la elaboración y análisis de informes, para la toma de decisiones que deriven en la optimización de costos

Factores determinantes	Conjunto de características que determinan o impactan en los procesos de gestión de la empresa.
------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------

Áreas de la guía de análisis documental de la gestión de almacenes e inventarios

AREA	DEFINICIÓN
Diseño y organización de almacenes	Distribución del espacio de las distintas zonas del almacén, lo cual debe planificarse para lograr la rapidez del flujo de los materiales.
Buenas prácticas de almacenamiento	Normas de carácter obligatorio que deben tomar en cuenta los locales de importación, exportación y que realizan transacciones comerciales.
Herramientas de control	Conjunto de técnicas estadísticas y no estadísticas para redactar, analizar y resolver desviaciones de calidad.
Indicadores de gestión de inventarios	Medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización

5. PRESENTACIÓN DE INSTRUCCIONES PARA EL JUEZ:

Respetado juez:

A continuación, le presento el cuestionario de perfil por competencias, por lo que le solicito tenga a bien realizar la calificación de acuerdo con los siguientes indicadores:

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA	1. Totalmente en desacuerdo	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.

El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	(No cumple con el criterio)	
	2. Desacuerdo (Bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (Moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (Alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente:

- 1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO:

DIMENSIÓN	Pretende medir (evaluar):	Indicador	ÍTEM	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	OBSERVACIONES/ RECOMENDACIONES
	Medir la distribución		1. ¿Cuenta con áreas	4	4	4	

Diseño y organización de almacenes	y organización del espacio en distintas áreas operativas.	Diseño de almacén	definidas para la organización y distribución de los procesos operativos?				
			2. ¿Considera que el lugar de almacenamiento es de fácil acceso de ingresos y salidas para los productos recepcionados ?	4	4	4	
		Asignación y codificación de ubicaciones y materiales	3. ¿Se establecen códigos para identificar las áreas, pasillos y niveles?	4	4	4	
			4. ¿Se emplea códigos para identificar los activos y productos terminados?	4	4	4	
Buenas prácticas de	Medir las condiciones		5. ¿Se cuenta con las condiciones y	3	3	3	

almacenamiento	ambientales y materiales utilizados para el almacenamiento de productos.	Manipulación de materiales	herramientas adecuadas que permitan el adecuado manejo de materiales?				
Herramientas de control	Pretende medir los principales aspectos de una correcta gestión de almacenes.	Matriz de costo - consumo	6. ¿Se tiene definido la clasificación ABC de productos?	4	4	4	
			7. ¿Se actualiza periódicamente la clasificación ABC de productos?	4	4	4	
			8. ¿Se lleva registro del valor de inventarios y su historial de rotación?	4	4	4	
		Inventarios cíclicos	9. ¿Se realizan controles periódicos del inventario a fin de evaluar	4	4	4	

			su exactitud en cantidad y ubicación?				
		Reposición automática	10. ¿Se lleva registro de los niveles mínimo y máximo de inventario?	3	3	3	
			11. ¿Se lleva registro del punto de reorden de existencias?	4	3	4	
Indicadores de gestión de inventarios	Pretende medir el desempeño actual del almacén.	Rotación de inventarios	12. ¿Se lleva registros del número de veces que rota el inventario?	4	4	4	
		Duración de inventarios	13. ¿Se lleva registros de los días de inventario disponible?	4	4	4	
		Exactitud de inventario	14. ¿Se lleva registros de los posibles desfases de inventario a fin de conocer la confiabilidad	3	4	4	

			de la información de inventarios?				
		Valor económico de inventario	15. ¿Se lleva registro mensual del costo de inventario físico?	4	4	4	
		Costos de almacenamiento mensual	16. ¿Se lleva registros de los costos de almacenamiento?	4	4	4	
			17. ¿Se lleva registro de las cantidades almacenadas?	4	4	4	
		Costos de transporte vs venta	18. ¿Se lleva registros de los costos de transporte?	4	4	4	



Firma del evaluador

7. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

- c. Validar la escala del **GUIA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**
- d. Juzgar la escala de pertinencia de acuerdo a sus dimensiones

8. DATOS DEL CUESTIONARIO Diagnóstico de almacén

Nombre de la prueba:	Guía de análisis documental de la gestión de almacenes e inventarios
Autor:	Leidy Katherine Rimaycuna Inga
Procedencia	Chiclayo
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	15 minutos
Ámbito de aplicación:	Adultos
Significación:	Medir la gestión de almacenes e inventarios

9. SOPORTE TEÓRICO

ESCALA	DEFINICIÓN
Gestión de almacenes e inventarios	Proceso integrado a la función logística que comprende los movimientos de existencias (materia prima, insumos, productos en proceso y/o terminados) dentro de un mismo recinto (de ingreso, salida y otros). Asimismo, contempla la elaboración y análisis de informes, para la toma de decisiones que deriven en la optimización de costos.
Factores determinantes	Conjunto de características que determinan o impactan en los procesos de gestión de la empresa.

Áreas de la guía de análisis documental de la gestión de almacenes e inventarios

AREA	DEFINICIÓN
Herramientas de control	Conjunto de técnicas estadísticas y no estadísticas para redactar, analizar y resolver desviaciones de calidad.
Indicadores de gestión de inventarios	Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización
Diseño y organización de almacenes	Es la distribución del espacio de las distintas zonas del almacén, lo cual debe planificarse para lograr la rapidez del flujo de los materiales.
Buenas prácticas de almacenamiento	Son las normas de carácter obligatorio que deben tomar en cuenta los locales de importación, exportación y que realizan transacciones comerciales.

10. PRESENTACIÓN DE INSTRUCCIONES PARA EL JUEZ:

Respetado juez:

A continuación, le presento el cuestionario de perfil por competencias, por lo que le solicito tenga a bien realizar la calificación de acuerdo con los siguientes indicadores:

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	5. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	6. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	7. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	8. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (No cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (Bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.

	3. Acuerdo (Moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (Alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente:

- 1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO:

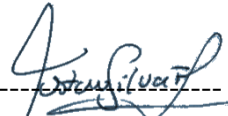
DIMENSIÓN	Pretende medir (evaluar):	Indicador	ÍTEM	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	OBSERVACIONES/RECOMENDACIONES
Diseño y organización de almacenes	Medir la distribución y organización del espacio en	Diseño de almacén	1. ¿Cuenta con áreas definidas para la organización y distribución de los	4	4	4	

	distintas áreas operativas.		procesos operativos?				
			2. ¿Considera que el lugar de almacenamiento es de fácil acceso de ingresos y salidas para los productos recepcionados?	4	3	4	Quitar “recepcionados” para evitar redundar (ya existe el término lugar de almacenamiento)
		Asignación y codificación de ubicaciones y materiales	3. ¿Se establecen códigos para identificar las áreas, pasillos y niveles?	4	4	4	
			4. ¿Se emplea códigos para identificar los activos y productos terminados?	4	4	4	
Buenas prácticas de almacenamiento	Medir las condiciones ambientales y materiales utilizados para el almacenamiento de productos.	Manipulación de materiales	5. ¿Se cuenta con las condiciones y herramientas adecuadas que permitan el adecuado manejo de materiales?	4	4	4	
Herramientas de control	Pretende medir los principales	Matriz de costo - consumo	6. ¿Se tiene definido la	4	4	4	

aspectos de una correcta gestión de almacenes.		clasificación ABC de productos?				
		7. ¿Se actualiza periódicamente la clasificación ABC de productos?	4	4	4	
		8. ¿Se lleva registro del valor de inventarios y su historial de rotación?	4	4	4	
	Inventarios cíclicos	9. ¿Se realizan controles periódicos del inventario a fin de evaluar su exactitud en cantidad y ubicación?	4	4	4	
	Reposición automática	10. ¿Se lleva registro de los niveles mínimo y máximo de inventario?	4	4	4	
		11. ¿Se lleva registro del punto de reorden de existencias?	3	4	4	
			4	4	4	

Indicadores de gestión de inventarios	Pretende medir el desempeño actual del almacén.	Rotación de inventarios	12. ¿Se lleva registros del número de veces que rota el inventario?				
		Duración de inventarios	13. ¿Se lleva registros de los días de inventario disponible?	4	4	4	
		Exactitud de inventario	14. ¿Se lleva registros de los posibles desfases de inventario a fin de conocer la confiabilidad de la información de inventarios?	4	4	4	
		Valor económico de inventario	15. ¿Se lleva registro mensual del costo de inventario físico?	4	4	4	
		Costos de almacenamiento mensual	16. ¿Se lleva registros de los costos de almacenamiento?	4	4	4	
			17. ¿Se lleva registro de las cantidades almacenadas?	4	4	4	

		Costos de transporte vs venta	18. ¿Se lleva registros de los costos de transporte?	4	4	4	
--	--	-------------------------------	------------------------------------------------------	---	---	---	--



Firma del evaluador

12. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

- e. Validar la escala del **GUIA DE ENTREVISTA**
- f. Juzgar la escala de pertinencia de acuerdo a sus dimensiones

13. DATOS DEL CUESTIONARIO Diagnóstico de almacén

Nombre de la prueba:	Entrevista de perfil por competencias del líder de almacén
Autor:	Leidy Rimaycuna Inga
Procedencia	Chiclayo
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	15 minutos
Ámbito de aplicación:	Adultos
Significación:	Medir el perfil por competencias del líder de almacén

14. SOPORTE TEÓRICO

ESCALA	DEFINICIÓN
Perfil por competencias	Se define como la relación existente de los atributos del individuo relacionadas a comportamientos excedentes en su rendimiento en el puesto de trabajo. Asimismo, se pueden observar sus distintas conductas, siendo considerado una estructura adecuada que permite augurar los mejores resultados en el entorno en que se desempeña la persona.

Áreas del cuestionario de perfil por competencias

AREA	DEFINICIÓN
Nivel académico	Título que, en el ámbito de la enseñanza superior, se concede al alumno cuando ha superado las exigencias académicas de cada ciclo o etapa.
Trabajo en equipo	Habilidad para trabajar efectivamente con otras personas a fin de lograr resultados comunes
Solución de problemas	Habilidad para identificar la causa de un problema y aplicar medidas correctivas.
Planeación y organización	Habilidad para establecer un plan de trabajo a fin de lograr un propósito específico. Capacidad para planificar la asignación adecuada de recursos humanos y materiales.
Orientación a resultados	La habilidad de tomar una acción directa para alcanzar o superar los objetivos.
Manejo de información	Capacidad de procesar la información que exige informarse e informar a los demás

15. PRESENTACIÓN DE INSTRUCCIONES PARA EL JUEZ:

Respetado juez:

A continuación, le presento el cuestionario de perfil por competencias, por lo que le solicito tenga a bien realizar la calificación de acuerdo con los siguientes indicadores:

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	9. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	10. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	11. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.

	12. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (No cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (Bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (Moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (Alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente:

- 1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO:

DIMENSIÓN	Pretende medir (evaluar):	Indicador	ÍTEM	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	OBSERVACIONES /RECOMENDACIONES
Perfil por competencias	Pretende medir el conjunto de habilidades, conocimientos y aptitudes, requeridos para establecer el perfil por competencias del personal de almacén de la empresa de alimentos para mascotas de Chiclayo.	Nivel Académico	1. ¿Qué estudios necesita para el puesto de líder de almacén?	4	4	4	Para todas las preguntas agregar: ¿Qué estudios necesita LOS COLABORADORES para el puesto de líder de almacén?
		Trabajo en equipo	2. ¿Qué habilidad necesita para trabajar efectivamente con otras personas a fin de lograr resultados comunes?	4	4	4	
		Planeación y organización	3. ¿Qué habilidad necesita para establecer un plan de trabajo a fin de lograr un propósito en específico? 4. ¿Qué habilidad necesita para	4	4	4	

			planificar la asignación adecuada de RRHH y materiales?				
		Orientación a resultados	5. ¿Qué habilidad necesita para controlar los procesos del área y alcanzar los resultados deseados?	4	4	4	
		Solución de problemas	6 ¿Qué habilidad necesita para aplicar acciones correctivas ante un problema presentado?	4	4	4	
		Manejo de información	7. ¿Qué habilidad necesita para analizar e interpretar adecuadamente la información, con la finalidad de mantener	4	4	4	

			controlados los procesos y actividades a cargo?				
--	--	--	-------------------------------------------------	--	--	--	--



Dr. Rony Prada Chapoñan

EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar LA GUÍA DE ENTREVISTA que hace parte de la investigación “**Factores determinantes que influyen en la gestión de almacenes e inventarios de una empresa de alimentos para mascotas de Chiclayo, 2022.**”

Agradezco su valiosa colaboración.

16. DATOS GENERALES DEL JUEZ

Nombre del juez:	JORGE ALBERTO GARCES ANGULO
Grado profesional:	Maestría (<input checked="" type="checkbox"/>) Doctor ()
Área de Formación académica:	Clínica () Educativa () Social () Organizacional (<input checked="" type="checkbox"/>)
Áreas de experiencia profesional:	GESTIÓN EMPRESARIAL Y FINANZAS
Institución donde labora:	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (<input checked="" type="checkbox"/>)
Experiencia en Investigación: (Consignar trabajos de investigación realizados - Título del estudio realizado).	3PROPUESTA DE AGREGACIÓN DE VALOR EN LA CADENA DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ DE LAMBAYEQUE, CAJAMARCA Y AMAZONAS PARA ACCEDER EN MEJORES CONDICIONES AL MERCADO INTERNACIONAL 2018.

17. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

- g. Validar la escala del **GUIA DE ENTREVISTA**
- h. Juzgar la escala de pertinencia de acuerdo a sus dimensiones

18. DATOS DEL CUESTIONARIO Diagnóstico de almacén

Nombre de la prueba:	Entrevista de perfil por competencias del líder de almacén
Autor:	Leidy Katherine Rimaycuna Inga
Procedencia	Chiclayo
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	15 minutos
Ámbito de aplicación:	Adultos
Significación:	Medir el perfil por competencias del líder de almacén

19. SOPORTE TEÓRICO

ESCALA	DEFINICIÓN
Perfil por competencias	Se define como la relación existente de los atributos del individuo relacionadas a comportamientos excedentes en su rendimiento en el puesto de trabajo. Asimismo, se pueden observar sus distintas conductas, siendo considerado una estructura adecuada que permite augurar los mejores resultados en el entorno en que se desempeña la persona.

Áreas del cuestionario de perfil por competencias

AREA	DEFINICIÓN
Nivel académico	Título que, en el ámbito de la enseñanza superior, se concede al alumno estudiante cuando ha superado las exigencias académicas de cada ciclo o etapa.
Trabajo en equipo	Habilidad para trabajar efectivamente con otras personas a fin de lograr resultados comunes

Solución de problemas	Habilidad para identificar la causa de un problema y aplicar medidas correctivas.
Planeación y organización	Habilidad para establecer un plan de trabajo a fin de lograr un propósito específico. Capacidad para planificar la asignación adecuada de recursos humanos y materiales.
Orientación a resultados	La habilidad de tomar una acción directa para alcanzar o superar los objetivos.
Manejo de información	Capacidad de procesar la información que exige informarse e informar a los demás

20. PRESENTACIÓN DE INSTRUCCIONES PARA EL JUEZ:

Respetado juez:

A continuación, le presento el cuestionario de perfil por competencias, por lo que le solicito tenga a bien realizar la calificación de acuerdo con los siguientes indicadores:

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	13. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	14. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	15. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	16. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (No cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (Bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (Moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.

	4. Totalmente de Acuerdo (Alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente:

- 1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO:

DIMENSIÓN	Pretende medir (evaluar):	Indicador	ÍTEM	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	OBSERVACIONES /RECOMENDACIONES
Perfil por competencias	Pretende medir el conjunto de habilidades, conocimientos y aptitudes, requeridos para establecer el perfil por competencias del personal de almacén de la empresa de alimentos para	Nivel Académico	1. ¿Qué estudios necesita para el puesto de líder de almacén?	4	4	4	
		Trabajo en equipo	2. ¿Qué habilidad necesita para trabajar efectivamente con otras	4	4	4	

	mascotas de Chiclayo.		personas a fin de lograr resultados comunes?				
		Planeación y organización	3. ¿Qué habilidad necesita para establecer un plan de trabajo a fin de lograr un propósito en específico?	4	4	4	
			4. ¿Qué habilidad necesita para planificar la asignación adecuada de RRHH y materiales?	4	4	4	
		Orientación a resultados	5. ¿Qué habilidad necesita para controlar los procesos del área y alcanzar los resultados deseados?	4	4	4	
		Solución de problemas	6 ¿Qué habilidad necesita para aplicar	4	4	4	

			acciones correctivas ante un problema presentado?				
		Manejo de información	7. ¿Qué habilidad necesita para analizar e interpretar adecuadamente la información, con la finalidad de mantener controlados los procesos y actividades a cargo?	4	4	4	



Firma del evaluador

EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Nombre de la prueba:	Entrevista de perfil por competencias del líder de almacén
Autor:	Leidy Rimaycuna Inga
Procedencia	Chiclayo
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	15 minutos
Ámbito de aplicación:	Adultos
Significación:	Medir el perfil por competencias del líder de almacén

24. SOPORTE TEÓRICO

ESCALA	DEFINICIÓN
Perfil por competencias	Se define como la relación existente de los atributos del individuo relacionadas a comportamientos excedentes en su rendimiento en el puesto de trabajo. Asimismo, se pueden observar sus distintas conductas, siendo considerado una estructura adecuada que permite augurar los mejores resultados en el entorno en que se desempeña la persona.

Áreas del cuestionario de perfil por competencias

AREA	DEFINICIÓN
Nivel académico	Título que, en el ámbito de la enseñanza superior, se concede al alumno cuando ha superado las exigencias académicas de cada ciclo o etapa.
Trabajo en equipo	Habilidad para trabajar efectivamente con otras personas a fin de lograr resultados comunes
Solución de problemas	Habilidad para identificar la causa de un problema y aplicar medidas correctivas.

Planeación y organización	Habilidad para establecer un plan de trabajo a fin de lograr un propósito específico. Capacidad para planificar la asignación adecuada de recursos humanos y materiales.
Orientación a resultados	La habilidad de tomar una acción directa para alcanzar o superar los objetivos.
Manejo de información	Capacidad de procesar la información que exige informarse e informar a los demás

25. PRESENTACIÓN DE INSTRUCCIONES PARA EL JUEZ:

Respetado juez:

A continuación, le presento el cuestionario de perfil por competencias, por lo que le solicito tenga a bien realizar la calificación de acuerdo con los siguientes indicadores:

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	17. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	18. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	19. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	20. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (No cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (Bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (Moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (Alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.

RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente:

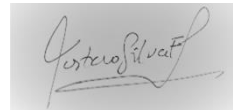
- 1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO:

DIMENSIÓN	Pretende medir (evaluar):	Indicador	ÍTEM	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	OBSERVACIONES /RECOMENDACIONES
Perfil por competencias	Pretende medir el conjunto de habilidades, conocimientos y aptitudes, requeridos para establecer el perfil por competencias del personal de almacén de la empresa de alimentos para	Nivel Académico	1. ¿Qué estudios necesita para el puesto de líder de almacén?	3	4	4	¿Qué formación académica SE necesita para el puesto “Líder de Almacén”?
		Trabajo en equipo	2. ¿Qué habilidad necesita para trabajar efectivamente con otras personas a fin	4	4	4	Agregar SE antes de la palabra “necesita” y eliminar la palabra efectivamente.

	de lograr resultados comunes?					
mascotas de Chiclayo.	Planeación y organización	3. ¿Qué habilidad necesita para establecer un plan de trabajo a fin de lograr un propósito en específico? 4. ¿Qué habilidad necesita para planificar la asignación adecuada de RRHH y materiales?	3	4	4	Agregar SE antes de la palabra “necesita” 3. Propósito puede ser definido como meta u objetivo. 4. Se puede clarificar a qué se refiere con “asignación adecuada de RRHH”. Puede reemplazar “planificar la asignación adecuada” por “asignar adecuadamente”
	Orientación a resultados	5. ¿Qué habilidad necesita para controlar los procesos del área y alcanzar los resultados deseados?	4	4	4	Agregar SE antes de la palabra “necesita”.
	Solución de problemas	6 ¿Qué habilidad necesita para	4	4	4	Agregar SE antes de la palabra “necesita”

			aplicar acciones correctivas ante un problema presentado?				
		Manejo de información	7. ¿Qué habilidad necesita para analizar e interpretar adecuadamente la información, con la finalidad de mantener controlados los procesos y actividades a cargo?	4	4	4	Agregar SE antes de la palabra “necesita”. Reemplazar analizar e interpretar por “gestionar”



Mg. Gustavo Adolfo Silva Falla