

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



**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA LA TOMA  
DE DECISIONES EN LA EMPRESA IMPORTACIONES VÁSQUEZ  
S.A.C, PERIODO 2018**

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

**AUTOR**

**GLORIA ANDREA PUICAN VASQUEZ**

**ASESOR**

**LEONCIO OLIVA PASAPERA**

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

**Chiclayo, 2021**

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA  
LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA  
IMPORTACIONES VÁSQUEZ S.A.C, PERIODO 2018**

PRESENTADA POR:

**GLORIA ANDREA PUICAN VASQUEZ**

A la Facultad de Ciencias Empresariales  
de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

para optar el Título de

**CONTADOR PÚBLICO**

APROBADO POR:

Maribel Carranza Torres

PRESIDENTE

Rosita Catherine Campos Diaz

SECRETARIO

Leoncio Oliva Pasapera

VOCAL

### **Dedicatoria**

En primer lugar, a Dios, por brindarme el apoyo de mi familia que nunca me abandonaron en cada paso que he dado durante estos 5 años.

A mis padres, por su esfuerzo y lucha día a día, por su apoyo y consejos que me dieron para no rendirme jamás.

Y todas las personas que de alguna u otra manera me dieron su apoyo y aliento, en este camino difícil de lucha constante.

### **Agradecimiento**

A Dios y a mi madre, así también a todas las personas que me apoyaron incondicionalmente durante el paso de estos 5 años de carrera profesional.

## RESUMEN

La presente tesis de investigación tiene como objetivo principal la evaluación de la gestión de inventarios para la toma de decisiones en la empresa “Importaciones Vásquez S.A.C” en el periodo 2018, la cual se dedica a la comercialización de motores eléctricos y repuestos. Para ello se identificó la estructura organizacional, las dificultades más relevantes en los procesos de comercialización mediante la elaboración de flujogramas, descripción de las deficiencias y la aplicación de indicadores de desempeño de gestión.

Como resultados se determinó el diagnóstico final de la empresa, el cual es deficiente en relación con sus procesos de comercialización, debido a la ausencia de decisiones estratégicas, no hay estructura organizacional definida, manual de las funciones y todos los procedimientos requeridos, así como el tiempo controlado para la realización de las actividades. Por lo que significó un deficiente nivel de desempeño de gestión.

Al aplicar indicadores en la gestión de inventarios, se detectó como realmente está operando la empresa en sus procesos de comercialización, calidad de los proveedores, analizar la razón del porque se compró más de lo que se vendió y concluir en cómo prevenirlas, con el uso de unas eficientes decisiones estratégicas.

**Palabras Claves:** Gestión de inventarios, almacén, compras, ventas, indicadores de desempeño.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research test is to evaluate inventory management for decision making in the company "Importaciones Vasquez S.A.C" in the period 2018, which will be dedicated to the automation of electric motors and spare parts. For this, the organizational structure was identified, the most relevant difficulties in the modification processes through the elaboration of flowcharts, the description of the deficiencies and the application of management performance indicators.

As a result, the final diagnosis of the company was determined, which is deficient in the relationship with its modification processes, due to the absence of strategic decisions, there is no defined organizational structure, manual of functions and procedures, controlled time for realizations activities and a poor level of management performance.

When applying indicators in inventory management, detect how the company is operating in its analysis processes, quality of suppliers, analyze the reason why it was bought more than what was sold and conclude on how to avoid them, with the use of an efficient strategic decisions.

**Keywords:** Inventory management, warehouse, purchases, sales, performance indicators.

## ÍNDICE

**Resumen**

**Abstract**

<b>I.</b>	<b>Introducción</b> .....	10
<b>II.</b>	<b>Marco teórico</b> .....	12
2.1.	<b>Antecedentes</b> .....	12
2.2.	<b>Bases teóricas</b> .....	17
<b>III.</b>	<b>Metodología</b> .....	30
3.1.	<b>Tipo y nivel de investigación</b> .....	30
3.2.	<b>Diseño de investigación</b> .....	30
3.3.	<b>Población, muestra y muestreo</b> .....	30
3.4.	<b>Criterios de selección</b> .....	30
3.5.	<b>Operacionalización de las variables</b> .....	32
3.6.	<b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b> .....	33
3.7.	<b>Procedimientos</b> .....	34
3.8.	<b>Plan de procesamiento y análisis de datos</b> .....	34
3.9.	<b>Matriz de Consistencia</b> .....	35
3.10.	<b>Consideraciones éticas</b> .....	36
<b>IV.</b>	<b>Resultados y discusión</b> .....	37
4.1.	<b>Resultados</b> .....	37
<b>V.</b>	<b>Conclusiones</b> .....	85
<b>VI.</b>	<b>Recomendaciones</b> .....	86
<b>VII.</b>	<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	87
<b>VIII.</b>	<b>Anexos</b> .....	94

## Lista de tablas

Tabla 1 Operacionalización de variables .....	32
Tabla 2 Instrumentos .....	33
Tabla 3 Matriz de Consistencia.....	35
Tabla 4 Proveedores.....	39
Tabla 5 Tipos de productos.....	40
Tabla 6 Productos con mayor rotación - Motores.....	41
Tabla 7 Productos con mayor rotación - Repuestos .....	42
Tabla 8 Deficiencia, causa y efecto - Proceso de compras .....	47
Tabla 9 Deficiencias en el área de almacén .....	50
Tabla 10 Deficiencias en el área de ventas .....	54
Tabla 11 Proveedores calificados.....	56
Tabla 12 Pedidos rechazados - Motores .....	58
Tabla 13 Productos rechazados - Repuestos.....	59
Tabla 14 Utilidad no percibida - Motores .....	61
Tabla 15 Utilidad no percibida - Repuestos.....	62
Tabla 16 Volumen de compra en unidades - Motores .....	63
Tabla 17 Valorización de compra - Motores.....	64
Tabla 18 Volumen de compra en unidades - Repuestos.....	65
Tabla 19 Valorización de Compra - Repuestos.....	66
Tabla 20 Rotación de Motores.....	67
Tabla 21 Tabla rotación de repuestos.....	67
Tabla 22 Manual de funciones - Gerencia .....	71
Tabla 23 Manual de funciones - Contabilidad .....	71
Tabla 24 Manual de funciones - Compras.....	72
Tabla 25 Manual de funciones - Almacén .....	73
Tabla 26 Manual de Funciones - Ventas .....	73
Tabla 27 Proceso Logístico .....	74
Tabla 28 Proceso de compra.....	74
Tabla 29 Proceso de Almacén.....	75
Tabla 30 Proceso de Ventas .....	75
Tabla 31 Tiempos estimados .....	82
Tabla 32 Cuestionario de control interno - Proceso de compra .....	95
Tabla 33 Cuestionario de control interno - Proceso de almacén.....	96
Tabla 34 Cuestionario de control interno - Proceso de venta.....	97
Tabla 35 Presupuesto.....	98
Tabla 36 Actividades .....	99

## Lista de figuras

Figura 1 Gestión.....	17
Figura 2 Organigrama.....	44
Figura 3 Flujograma de proceso de compras .....	45
Figura 4 Flujograma del proceso de almacén.....	48
Figura 5 Flujograma del proceso de venta.....	52
Figura 6 Proveedores calificados .....	56
Figura 7 Pedidos rechazados - Motores.....	58
Figura 8 Pedidos Rechazados - Repuestos.....	60
Figura 9 Volumen de compra en unidades – Motores .....	63
Figura 10 Valorización de compra - Motores .....	64
Figura 11 Volumen de compra en unidades – Repuestos.....	65
Figura 12 Valorización de compra - Repuestos.....	66
Figura 13 Rotación de inventarios .....	67
Figura 14 Organigrama reestructurado.....	70
Figura 15 Proceso de compra reestructurado.....	76
Figura 16 Proceso de Almacén reestructurado.....	77
Figura 17 Proceso de ventas reestructurado .....	78

## I. INTRODUCCIÓN

La eficiente gestión en los inventarios es parte fundamental en una empresa, sea industrial, comercial o económica, sin importa la naturaleza de sus operaciones, todas ellas en algún momento necesitaran el conocimiento de sus procesos comercialización para realizar la toma de decisiones que le permitan posicionarse en el mercado y satisfacer a los clientes.

En lo general toda organización sea una pequeña, mediana o grande empresa busca la obtención utilidades para que ésta pueda desarrollarse y logre alcanzar posicionarse dentro del mercado pero gran parte de las empresas comete el error de poseer mayor cantidad de inventarios de las que necesitan ya que desconocen las demandas establecidas por los clientes dentro del mercado y esto ocurre por un inadecuado manejo de los recursos existentes por ello se requiere la evaluación de la gestión sobre los inventarios para que la empresa logre un mayor crecimiento y una adecuada toma de decisiones.

En el Perú el principal el problema respecto a la gestión de los inventarios, radica en la ausencia de la gestión tanto interna como externa. Por lo que su conocimiento podrá contribuir a los registros de los productos disponibles en almacén, ya que el nivel de personal incapacitado ha generado muchas dificultades al momento de la toma de decisiones. Del mismo modo, no se familiariza la tecnología con su negocio como podrían ser algún software o alguna aplicación que busque y facilite la administración de los inventarios.

El principal problema de la empresa “Importaciones Vásquez S.A.C”, dedicada a la comercialización de motores eléctricos y repuestos es la ausencia de un plan estratégico de gestión, ya que cuando se realiza los pedidos, no se conoce el nivel de los indicadores necesarios para mejorar su desempeño y lograr con una eficiente gestión, lo cual genera que el gerente al momento de decidir, lo siga realizando sin tener el conocimiento de los procesos de compra, almacén y venta.

Por otro lado, en el área de almacén, lugar donde se ubican los productos para la venta no están debidamente ordenados por tipo y serie de motor y repuestos, lo cual le genera al gerente la dificultad de conocer sus mercaderías para su comercialización, eso quiere decir que al momento de la selección de una decisión, en relación del pedido al proveedor de lo que debe comprar, por lo que no se podrá realizar de manera eficiente por el hecho de no conocer los productos más vendido o el sobrestock generado.

Por lo tanto, esta investigación radica en contribuir con el informe necesario dirigido al gerente de la empresa, en cuanto al nivel de desempeño y control de gestión en los inventarios de manera que genere confianza y veracidad en la toma de decisiones estratégicas al momento de realizar los pedidos al proveedor, evitando en costos adicionales y pérdidas innecesarias. Es necesario que en la empresa se determine en las deficiencias en sus procesos operativos y la aplicación de indicadores, con el propósito de conocer la calidad y cantidad de los productos existentes y evitar así incurrir en costos innecesarios.

Según Meana (2017), menciona que la gestión de los inventarios es importante porque radica en conocer el control de inventariado periódicamente, para la señalización de medidas correctoras que garanticen el nivel adecuado de aprovisionamiento de los distintos procesos de producción o comercialización.

Por ello ante esta problemática se presenta la pregunta de investigación ¿La evaluación de la gestión de inventarios permitirá la correcta toma de decisiones estratégicas en la empresa Importaciones Vásquez SAC en el periodo 2018?

En esta investigación de tesis, se plantearon objetivos tales como: evaluación de los procesos de comercialización y determinar las deficiencias tales como: mercaderías en mal estado, pérdida de productos, desorden de productos, mayor volumen de compras que de ventas e insatisfacción del cliente.

Las deficiencias que fueron encontradas en los procesos de compra, almacén y ventas, ayudaron con la determinación del desempeño de la gestión de inventarios elaborada por la empresa “Importaciones Vásquez S.A.C”, y su mejoramiento continuo, que permitan el mejor desarrollo en el mercado.

Para la contribución en la mejora constante del funcionamiento eficiente en la gestión de los inventarios para la toma de decisiones de la empresa, se deberá aplicar las diferentes decisiones estratégicas en base de un organigrama, procesos, políticas, indicadores y manual de funciones y procesos proyectados, puesto que contribuirá a reducir la problemática presente en la empresa.

## **II. REVISIÓN DE LITERATURA /MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes del problema**

En su tesis de grado “Propuesta de mejora para la gestión de inventarios de Sociedad Repuestos España Limitada” de la Universidad Austral de Chile, Nail (2016) nos menciona que esta investigación tuvo como objetivo la elaboración de una propuesta de mejora en la gestión de inventarios de la empresa Repuestos España. La empresa tuvo como inicio el enfocarse en una estrategia de expansión y con lo que le permitió la realización de operaciones con índices de ofertas altos. Asimismo, el posicionarse dentro del mercado, teniendo como principal problemática el alto nivel de desorganización físico y administrativo de sus mercaderías, debido al trabajo que conlleva operar con tantos productos, la empresa presentó diversas problemáticas en la gestión de sus inventarios, concluyendo con la búsqueda de una mejor solución en la organización y control de estos.

Para esta investigación se concluyó que la metodología utilizada para la realización de los objetivos del proyecto comenzó por una recolección de datos, teniendo como efecto en análisis de dicha información de los inventarios, lo cual que permitirá la solución a dicha problemática, además el contar con la información necesaria del funcionamiento actual de la empresa. Luego se procedió a la clasificación de sus productos, reconociendo los productos que con mayor impacto en la empresa. Además, se analizó la información y se realizó pronósticos de ventas realistas. Finalmente, se procedió a la selección y aplicación del modelo requerido, al igual que el manejo de políticas de inventarios en la empresa, que generara una mejor gestión.

Dentro de los resultados los métodos de pronosticados para la determinación del modelo eficiente, el seleccionado fue el de Pareto que conlleva a la selección en la decisión de establecer un modelo de clasificación de los productos ABC. Cabe resaltar que dicho modelo, es una herramienta básica para reducir los esfuerzos y extender resultados. Por medio de dicha aplicación, se concluyó que la mercadería son los activos más importantes y las demandas proyectadas serán importantes en la empresa. Por otra parte, obtuvieron políticas para sus productos, permitiendo reducir los costos y amplificar la eficiencia de las funciones de la empresa.

Los resultados se obtuvieron son de 2994 tipos de productos analizados y 319 fueron los que generaron mayores ventas, los cuales fueron considerados los más importantes. Los costos

asociados a inventario son de \$1.626 por orden y de \$73.781 por metro cúbico anualmente en la empresa. Por lo tanto, definieron políticas en sus inventarios para los 319 productos, en relación a cuánto debe adquirir y cuándo debe hacerlo, además se definió un inventario de seguridad en caso de cualquier eventualidad.

En su tesis de grado Loja (2015) “Propuesta de un sistema de gestión de inventarios para la empresa Femarpe Cía Ltda” de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. Nos mencionó que dicha investigación tuvo como objetivo la aplicación de un sistema de gestión de inventarios para la empresa, en donde propusieron el describir a la empresa, en cuanto a la misión, visión y objetivos, el análisis foda para un mayor conocimiento del diagnóstico actual y su control final en los inventarios, además describieron el manejo de los procesos en los inventarios dentro del almacén.

Para la investigación, utilizaron el diseño no experimental descriptivo, se procedió a la descripción de las bases y conceptos que constituyeron el sustento de su investigación, además abarcaron temas afines con los inventarios, los cuales fueron importantes del trabajo de investigación, desarrollando conceptos y objetivos, clasificación de inventarios, sistemas de control y técnicas de gestión.

Dentro del resultado final se comprobó que la aplicación de la propuesta de gestión fue la de las 5 S ayudando a la empresa al mejoramiento del plan de control y rotación de sus inventarios, asimismo permite clasificar a los productos para saber cuáles son los más necesarios y con más rotación.

En su tesis de grado Villanueva (2017) “Propuesta de Mejora del Sistema de Control de Inventarios y su incidencia en la Gestión de la Empresa Good Book S.A.C” de la Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Nos menciona que esta investigación tuvo como finalidad la demostración que la aplicación propuesta de mejora del sistema en el control de inventarios contribuirá con una gestión más eficiente para le empresa Good Book S.A.C.

Para esta investigación se desarrolló un método descriptivo, las técnicas que se aplicaron fueron documentaria, entrevista e investigación bibliográfica, que son necesarias para la recolección de información contable, financiera y de gestión de la empresa, utilizaron diversos instrumentos de recolección de datos, que fueron aplicados al personal de su empresa, lo que

permitirá que las problemáticas encontradas, fueron ocasionadas por la ausencia del sistema de control interno de mercaderías en la empresa.

Dentro de los resultados se concluyó que la empresa Good Book S.A.C no contó con las políticas, ni procedimientos necesarios ya que se desconoce la rotación de los inventarios existiendo aproximadamente un 10% de las existencias aún almacenadas que estarían sufriendo deterioros, por lo que generó grandes pérdidas de monetarias con un monto de S/. 180,459.43, lo que quiso decir que existió un desequilibrio en los reportes contables de las existencias físicas con las indicadas en los sistemas.

En su tesis de grado Andrada y Córdova (2017) “Control de inventarios y su incidencia en los estados financieros de la empresa Comercial M&Q E.I.R.L.” de la Universidad Peruana de las Américas, Lima – Perú. Nos dicen que la investigación tuvo como finalidad principal el proporcionar un sistema de control de los inventarios. Por lo tanto, les permitió facilitar e identificar la cantidad efectiva de las mercaderías. Asimismo, el evitar pérdidas por obsolescencia o por robo, ya que la empresa Comercial M&Q E.I.R.L. Por lo tanto, se concluyó que la empresa tuvo problemas en relación de las existencias físicas, ya que no coinciden con los documentos contables, lo que implicó una serie de unidades negativas en el desarrollo de la empresa, es decir no se contó con un registro adecuado de entradas y salidas.

Para esta investigación se desarrolló una metodología aplicada no experimental descriptiva donde se recolectó información de los estados financieros y se comparó con el saldo de existencias para demostrar las diferencias existentes.

Dentro de los resultados se concluyó que dicho control de inventario afectó directamente en los estados financieros en la empresa Comercial M&Q E.I.R.L, por lo que las existencias representaron gran porcentaje del activo y en el costo de venta. Por ello los estados que se vieron afectados fue el de situación financiera y el de resultados, repercutiendo de manera directa en la utilidad obtenidas en dicha empresa. Finalmente recomendaron implementar un manual de procedimientos y normas de las entradas y salidas en los productos, mediante comprobantes físicos. Además, el implementar un software que facilite el control de sus activos protegiéndolos y la de minimizar riesgos que perjudiquen tales como, mermas, pérdidas monetarias y hurtos.

En su tesis de grado Cabrera y Díaz (2017) “Propuesta de un sistema de Control Interno para mejorar la eficiencia y gestión de las existencias en el Hospital Regional de la PNP Chiclayo en el período del 2016” de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo – Perú. Nos mencionó que dicha investigación tuvo como objetivo el del proponer el sistema de control interno que mejore la gestión de sus inventarios que posee el Hospital Regional de la PNP-Chiclayo, debido a que ésta no contó con el control específico y eficiente en el almacén que poseen, lo que generó la insatisfacción de los pacientes asegurados.

Para esta investigación aplicaron instrumentos para la recolección de los datos tales como cuestionarios y entrevistas a sus trabajadores del área de almacén que la empresa posee. Asimismo, analizaron la manera de como llevaran el control de sus existencias y el de un diseño sistemático de control interno mejorando la eficiencia y su gestión de estas.

Dentro de sus resultados encontrados se concluyó que el Hospital Regional de la PNP-Chiclayo, no contó con información exacta en el área de almacén ya que existe diferencias entre el inventario físico con el Kardex, informes contables que no fueron actualizados, inventarios en deterioro y el retraso de estas lo que produce deficiencias en la empresa. Por lo cual los autores proponen la implementación de un software, manuales tales como nuevas políticas, sobre la organización y el más importante sobre nuevos procedimientos que ayuden y mejoren la gestión de los pedidos, el momento de la recepción, su despacho y el mantenimiento y la conservación de los medicamentos para evitar el ingreso de aquellas medicinas que no estén garantizados o no cumplan con las características y cantidades que han sido solicitados.

En su tesis de grado Colchado (2017) “Evaluación del sistema de control del inventario en la empresa Beta S.A. y su impacto en el resultado económico 2015-2016” de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo – Perú. Nos mencionaron que esta investigación tuvo como objetivo la evaluación del sistema de control de los inventarios en la empresa comercializadora Beta SA, ya que no contó con un debido control interno definido, debido a que los resultados económicos y el desarrollo de sus objetivos no se cumplieron eficientemente, esto surgió por la necesidad de la solución en las deficiencias y su impacto en la situación financiera. Por lo tanto, buscaron la necesidad de la búsqueda de alternativas y medidas de solución, que contribuirán en la gestión de sus recursos existentes.

Para la investigación se desarrollaron la metodología de investigación descriptiva explicativa, para ello aplicaron diferentes instrumentos de recolección de datos, que le permitieron la evaluación del control interno, recopilaron datos de sus estados financieros en los años 2015-2016, para su obtención del análisis e interpretación financiero y económica de la empresa, lo que les facilitó la propuesta de estrategias que le contribuyan a su desarrollo eficiente en la gestión de sus inventarios.

Dentro de los resultados concluyeron que el año 2015 y 2016, existieron utilidades positivas, se afirmó que la información obtenida careció de credibilidad, ya que las existencias formaron parte fundamental en su activo. Por lo que en su realidad no contó con todos los productos en stock, debido a la gran cantidad de mermas y productos vencidos existentes en el almacén, ya que los productos al no ser contabilizados se presentaron como gastos generados por la empresa, representado por la empresa en sus estados financieros como un gasto, lo que provocó la disminución en sus utilidades obtenidas.

## 2.2.BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS

### Gestión

Según Martínez (2002), define a la gestión como la ciencia de prevenir y gestionar de manera participativa el cambio con la finalidad de crear constantemente estrategias que permitan un mejor futuro y desarrollo del negocio.

Para Castaño (2005), la gestión es la aquella acción humana que posee una empresa, de combinar y controlar elementos y técnicas, que le permitan la obtención de los resultados futuros.

Castillo (2004), señala a la gestión constituye, como el elemento esencial en el desarrollo de estrategias dentro de las organizaciones, en el cual es necesario un esquema organizacional de las compras y ventas para el logro de la satisfacción al cliente.

Según López (2005), definió a la gestión como un conjunto de procesos y lineamientos optados por una organización para beneficiar efectivamente los saberes internos que ésta posee.

Según Sánchez (2013) define a la gestión como un conjunto de prácticas, tácticas, técnicas y operaciones, que facilitarán obtener la información de cualquier empresa para la toma de las decisiones de control y estratégicas.

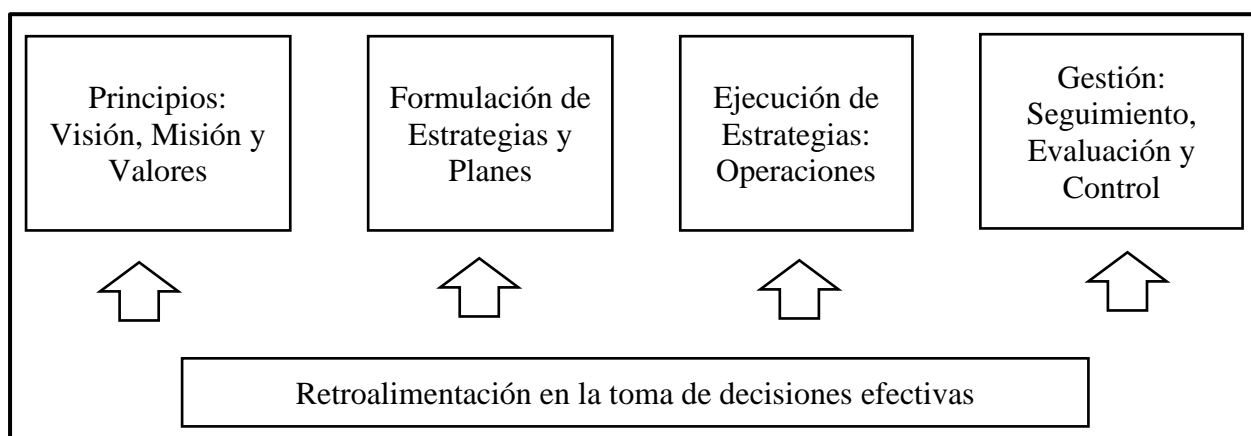


FIGURA 1 GESTIÓN

Fuente: Indicadores de la Gestión Empresarial (2013).

Por ello el uso eficiente de los indicadores de gestión de una empresa, permitirá conocer los elementos básico para su movilización de acciones para cumplir con la toma de decisiones en un negocio, es decir la gestión está relacionada con la estrategia y todo lo que conlleva a su diseño y planificación, en pocas palabras la gestión es una sistema que está relacionado directamente con la capacidad de entender una estrategia planteada y el cómo aplicar o establecer los medios para el beneficio en los objetivos definidos y en la toma de las decisiones efectivas, se puede decir que la gestión se puede dividir en tres niveles, tales como:

**Gestión estratégica:** es aquella que está relacionada directamente con la realización de un seguimiento de los procesos de evaluar y controlar la ejecución de una estrategia a largo plazo, por lo que los resultados se verán reflejados en el tratamiento de las ocupaciones, procesos, lineamientos, políticas y planes estratégicos, todo aquello que pueda generar un impacto en la selección de una estrategia.

**Gestión táctica:** es aquella que está vinculada con las decisiones en las diferentes áreas o departamentos que posee una empresa, la cual engloba un conjunto de capacidades de cómo ejecutarlas a mediano plazo, el resultado se verá reflejado en los logros y decisiones de la gestión estratégica.

**Gestión operativa:** es aquella que se vincula directamente con las decisiones y acciones que conllevan a los resultados de corto plazo, tales como un ajuste en los objetivos de corto plazo, metas, proyectos, revisiones periódicas y presupuestarias o reformulados, por lo que esta permitirá la medición del desempeño de los resultados de la empresa.

## **Inventario**

El inventario será la herramienta básica en las empresas para el gestionar de sus necesidades en la obtención de los productos, así como el cuándo realizar el pedido al proveedor y que cantidad requerir. (Cruz, 2017).

Ramírez y Manotas (2011) definen a los inventarios como unos de los componentes principales del capital de trabajo y decisiones de inversión de la organización, es el objetivo principal de todo enfoque de gestión, asociados a los riesgos y el rendimiento.

Acevedo (2015) refiere a los inventarios como el conjunto de mercaderías de la organización destinados a la comercialización, elaborado con un plan de compra y venta en un periodo determinado.

Meana (2017) afirma tener un inventario eficiente en el almacén es importante porque:

1. Mantendrá localizadas las existencias.
2. Permitirá el conocimiento del valor total en las existencias para la evaluación del beneficio o desventajas, realizados al cierre del año de la empresa.
3. Analizará los tipos de productos que posean mayor rotación.
4. Logrará la correcta toma de las decisiones, de cómo se organizará y distribuirá el almacén, mediante informes y estadísticas en los inventarios.

5. Permitirá conocer los datos sobre los productos en stock disponibles en el almacén. (Meana, 2017).

Según Miguez (2006), define al inventario, como aquel recurso almacenado dentro de una organización, para la satisfacción de una necesidad específica y establecida, tiene como finalidad el desarrollo de las operaciones de manera continua, sin que se incurra falta de productos o materias primas. Asimismo, que crear ventaja en relación con un mayor volumen de compra y menor costo por unidades.

Para Olavarrieta (1997), señala que el inventario, consiste en dividir periódicamente los artículos dentro del almacén, dentro de un tiempo determinado y poder cumplir con los pedidos a los clientes.

### **Almacén**

Anaya (2008) define a un almacén como aquella instalación, que tiene como función específica el albergue de los distintos productos, sean insumos, herramientas, materias primas, etc., para que posteriormente estos sean objeto de distribución o transformación.

Tamayo (2008) definió al “almacén como el lugar físico destinado a guardar mercancía, en el que se desarrolla una completa gestión de los productos que contiene”.

### **Gestión de inventarios**

La gestión en los inventarios en toda organización será la encargada de la clasificación y revisión de los inventarios que pertenecen almacenados en stock, teniendo en cuentas las siguientes variables: cantidad de las existencias, ritmo en los pedidos aceptados, zona física en almacén donde serán ubicadas las existencias y evitará así el generar merma o gastos innecesarios. (Arenal, 2016).

Se señala que la gestión de inventarios consiste en la confirmación y confirmación de los stocks disponible en almacén de una empresa, a través del cálculo físico de los diferentes materiales directos existentes. Por ello permitirá la comprobación de antecedentes registrados en la base de datos de las existencias disponibles e históricas, encontradas en toda área de almacén. (Meana, 2017).

Señala que las principales características en todas las organizaciones modernizadas, yace en la incorporación de sus procesos, elementos de gestión permitiendo la evaluación de los logros establecidos, aplicando los correctivos necesarios. Dichos elementos son conocidos

como indicadores aplicativos, los cuales establecerán la elaboración de un plan de desarrollo estratégico, dirigido a todas las áreas pertenecientes en las organizaciones. (Mora, 2015).

Sánchez (2005) nos señala que el concepto de gestión de inventarios corresponde al elemento clave en la organización para el conocimiento de los bienes que se posee en almacén.

De acuerdo con Jiménez (2008) la gestión de los inventarios es indispensable en la organización, ya que nos facilitará el registro de las compras y ventas, en base a las técnicas de las necesidades del mercado.

La gestión de inventarios en toda empresa es fundamental para el perfeccionamiento de las actividades, permitiendo la planificación y revisión del inventario que se posee dentro de los almacenes, por ello es necesario el conocer cuándo se deberá efectuar los pedidos al proveedor y que importe requerir. (Cruz, 2017).

Según Villa (2004) nos dice que la gestión de los inventarios facilita a la organización el conocimiento y descripción la estructura de los procesos y manual de funciones de los trabajadores de las áreas definidas, mediante información básica para la correcta toma de decisiones.

Para Pérez, Cifuentes Vásquez y Ocampo (2013) señalan que toda organización la gestión de inventarios es la alternativa más influyente en la disminución en los costos y optimización en la rentabilidad, generando satisfacción en los clientes.

Sánchez (2005) nos señala que la gestión de inventarios es elemento clave en la organización para el conocimiento de los bienes que se posee en almacén.

La gestión de inventarios en toda empresa es primordial en el desarrollo de sus actividades, permitiendo la planificación y control del inventario que posee dentro de los almacenes, por ello es necesario el conocer cuándo se debe realizar el pedido al proveedor y que importe requerir. (Cruz, 2017).

## **Procesos Comerciales**

Nos indican que es necesario un proceso es vital para el logro de una buena decisión, por ello primero se debe reconocer el motivo por la cual vas a realizar la decisión sea por factores internos o externo, segundo reconocer cual es el problema que está teniendo la organización y los factores que influyen en él, tercero definir lo objetivos para que le facilite al empresario un adecuado control del proceso a realizar, cuarto la búsqueda de posibles soluciones a los problemas dados y posterior a ello se elige la mejor alternativa en relación a los objetivos planteados, quinto ejecutar la decisión teniendo en cuenta los recursos y finalmente cuando la

decisión sea aplicada se establecerá un control de los resultados que le permitan al empresario reconocer sus errores. (Miranda, Rubio, Chamarro y Bañegil, 2015).

Para Lamarca (1988) refiere que un proceso comercial es aquella sistematización de normas y soportes de hacen posible y viable el ingreso de ganancias constantes, comenzando con su producción hasta el punto de venta.

### **Gestión logística**

Según Amaya, Polanco (2007) nos señalan que el proceso logístico como tal, es aquella gestión que implica la aplicación de un tiempo establecido en los períodos de revisión de stock, tramites de los pedidos, compras, plazo de entrega de los productos, almacén, control de calidad y proveedor. Tiene como objetivo conseguir lo siguiente:

Maximización de la rapidez en el flujo de los productos, iniciando con el aprovisionamiento, inclusive las ventas finales.

Minimizar costos estratégicos de las técnicas y procesos requeridos en la toma de materiales.

Satisfacer al cliente, brindando un excelente servicio.

Coll (2012) define al proceso logístico como la integración de las actividades operativas tales como la transformación y comercialización para la entrega final de los productos, centrados básicamente en los proveedores y los clientes.

Por ello para Sánchez (2008) señala el proceso logístico, requiere de los siguientes principios clave:

Consumidor: el cual debe ser atendido en primera instancia, de que serviría pensar en tener un correcto uso del proceso logístico en una empresa, sino no conocemos las necesidades de los consumidores, para tenerlas en cuenta en el desarrollo como empresa.

Activos Logísticos: estos deben ser planificados en conjunto, la empresa es la encargada de decidir de acuerdo a los objetivos, clientes, mercados, costos y tiempos de entrega y transporte, que tanto estos deben ser controlados para la distribución.

Ventas y operaciones: Fase importante para el conocimiento del nivel de ventas de la empresa en tiempo real, por lo que es preciso desarrollar tecnologías permitiendo una mejor captación de la información, para un mejor conocimiento de todos los miembros de la empresa. El mayor beneficio de conocer las operaciones originadas por las ventas es que se reducirá drásticamente el stock y evitar en gastos innecesarios.

Medidas de desempeño: son aquellos indicadores de rendimiento útiles en el conocimiento de la eficiencia dentro de la organización, su uso correcto facilitara en gran escala al control del proceso y perfeccionar su desempeño.

El proceso logístico abarca toda la información necesaria para conocer la situación en la empresa, recibiendo del exterior bienes, financiamientos y personal, para la comercialización eficaz y eficiente. Soriano (2008).

### **Gestión de Compra**

Según Arenal (2016) nos indica para la relación de un buen funcionamiento del proceso de compra, la gestión debe radicar como factor primordial, por ello la gestión de compras es aquella que se encargara de la realización de todas las compras de los productos a los proveedores para su posterior comercialización, debe abarcar criterio como: precio, calidad, plazo de tiempos, descuentos y la calidad del servicio. Por ello la gestión de compras, realiza las siguientes funciones:

1. Analizar las necesidades de los mercados
2. Conocer la relación e integración que se posee con los proveedores.

Montoya (2008) señala que toda decisión de compra debe ser realizada por un encargado profesional con experiencia en dicho campo, que le permitirá un mejor desempeño en la realización de los pedidos, teniendo las siguientes principales funciones:

1. Atender a los proveedores de manera oportuna.
2. Recibir cotizaciones de los productos.
3. Analizar los precios.
4. Revisar base de datos.
5. Conocer las condiciones de pago.
6. Conocer a los competidores.
7. Revisar los almacenes propios de la empresa.
8. Asistir a eventos para su capacitación.
9. Determinar los volúmenes de compra.
10. Calcular la rentabilidad de los productos y proveedores.
11. Conocer las necesidades de los clientes y mercado.

Everett y Ronald (2009) señalan al proceso de las compras, tiene como objetivo el adecuado y oportuno abastecimiento de productos y servicios, los principales objetivos son:

Valor: relacionado directamente con la calidad y precio que nos proporciona el proveedor.

Programa: en relación de la entrega justo a tiempo de los pedidos.

Inversión: debe ser analizada para la rentabilidad en los costos de manejo de las existencias, para determinar el nivel de inversión.

Administración eficiente: ésta se llevará a cabo en función del volumen de compras, coordinando las actividades a un bajo costo y mantener buenas relaciones con los proveedores.

### **Gestión de Almacén**

Anaya (2008) define al proceso de almacén como aquella misión de recoger todos los flujos de entrada, tales como la producción, importaciones y devoluciones, para la posterior venta de dichos productos en base a criterios establecidos por la organización.

El proceso de almacén es un conjunto de actividades desarrolladas en una empresa, en relación con los productos que se deberán ubicar y almacenar, en el logro de los resultados comerciales establecidos en el período empresarial. Las actividades incluyentes para el logro de un proceso propias del almacén son el control, recepción, inspección, clasificación sistematización y distribución adecuada para el reacondicionamiento e los productos. (Fuente, Parreño, Fernández, Pino, Gómez y Puente, 2008).

### **Gestión de Ventas**

Para Mañas (2015) la correcta realización de las ventas es necesario de un encargado de éstas, por ello define a los vendedores como los encargados de ofrecer los productos que posee la empresa, poseen características tales como: dedicación en las actividades que están realizando, control en las actividades del proceso de ventas, conocimiento del mercado a dedicarse, comunicación entre los clientes y de los proveedores, además del conocimiento de los volúmenes de venta y sus costos incurridos.

Según Kaufman, Lashley y Scherier (2009) definen al proceso de ventas en toda empresa, es esencial para el existo de la gestión de un proyecto, en el cual el vendedor juega un papel importante, requiere la capacidad de explicar los detalles del producto, tanto precio y calidad, asimismo el conocer cuales con las estrategias claves para una venta exitosa.

Para Ayala (2016) define al proceso de compras con la entrega final de los productos a los clientes, en el periodo determinante, cumpliendo con los índices de calidad que los agentes intermediarios necesario que le permitan a la empresa mayor fidelización de los clientes.

## **Toma de decisiones**

Según Steiner (2002) nos señala que la decisión es una intención fija para la obtención de los resultados en una organización, en la cual el gerente decide que hacer o no ante una problemática interna o externa.

Economista británico, ya definió en los años 70 el concepto de decisión como “un corte entre el pasado y el futuro”, que supuso una alternativa para hacer frente a la incertidumbre.

En pocas palabras, se podrá establecer y planificar el futuro de los objetivos en conseguir fines dinerarios y económicos. (Shackle, 2015)

Una decisión consiste en la elección entre varias alternativas dables, asumiendo el ajuste de los recursos, con la finalidad de obtener los resultados deseados”. (Greenwood, 2015)

Por ello es usual en las empresas hoy en día, se enfrenten a la disyuntiva de asumir que decisión elegir. Por lo tanto, el camino correcto será fundamental en el éxito o fracaso dependiendo de lo establecido en las empresas.

Asimismo, el decidir supone seleccionar la opción correcta entre todas las posibles. Se tratará de un proceso, iniciando con la identificación de los problemas posibles, por ello será necesario el analizar las alternativas, aplicando la más apropiada, para que posteriormente se evalúe si se logró con lo alcanzado y previsto por la empresa.

El ideal de aumentar los salarios en los trabajadores le permitió la atracción de aumentos en los talentos y optimizar los índices de productividad de la empresa, además las decisiones tomadas en los directivos de Apple en fidelizar a Steve Jobs tras despedirlo y el ser convertido en el impulsor del desarrollo que vivió la compañía, formando parte de la lista de grandes decisiones en la historia empresarial. (Henry Ford, 2015).

Las características que debe comprender una decisión en los procesos son la elaboración simple y ajustable a los grupos de individuos, el pensamiento general, el aumento de alentar la solución y la formación de aceptaciones, el solicitar especialización para su posterior comunicación y su eficiente explicación. Asimismo, se diferencian seis etapas necesarias para completar dicho proceso. (Saaty, 2015)

Caracterización del problema: por lo que es significativo el reconocimiento del obstáculo, para su posterior solución, a través de la búsqueda del origen de la presión o urgencia que conlleva. A partir de ello, se elegirán los criterios eficientes para su sobresaliente solución.

Aplicación de soluciones y alternativas: permitirá el recopilar todas las alternativas que son aplicables y de gran utilidad. Por lo que la experiencia o el consejo de los gerentes o expertos serán de gran refuerzo. Por el contrario, el aislamiento de no atender ni comprender las demás propuestas y el ceñirse exclusivamente a un solo punto de vista conducirá a cometer errores.

**Apreciación:** las propuestas dadas sobre la mesa serán analizadas cada una de ellas, generando el análisis de los pros y contras, además las posibles consecuencias que podrán desprenderse de ellas.

**Elección de soluciones:** con la etapa anterior, tanto como del análisis y razonamiento, se procederá a elección de la decisión a tomar. Para ello no se discriminar en primera instancia las necesidades u objetivos y reconocimiento de la decisión más acertada.

**Implantación:** ya tomada la decisión, se procederá a la aplicación de la información recolectada sobre las personas y empresas afectadas. Por lo que se requerirá de un proceso de planificación y organización previo.

**Observación de los resultados:** considerada la última etapa, lo que conllevo el análisis de resultados en el inicio del proceso. Así mismo la búsqueda de soluciones al problema inicial, será modelo exitoso más significativo. Deberá ser la alternativa a elegir en la aplicación de los conflictos similares que la empresa posea. En caso contrario, otorgará información que evitará incurrir con posibles errores.

## **Planificación Estratégica**

En primer lugar, López (2017) define a la planificación abarca un conjunto de conceptos previos la realización de los objetivos trazados por una empresa, por ello es que está relacionada con los siguientes criterios:

1. Renovación de los productos
2. Reconocimiento de los riesgos
3. Medidas de acción necesarias

Relación eficiente con el entorno de la empresa para la venta final y exitosa al cliente

Según Tobón (2004) nos dice que una estrategia es aquel concepto en el cual se necesita la labor de un jefe para realizar el mando de un grupo u organización, por ello éste posee la capacidad de maniobrar la acciones en un periodo adecuado, para el logro de lo establecido personal o grupalmente en función a un crecimiento.

Según Sánchez (2013) nos señala que una planificación estratégica es unos procesos formales y sistemáticos que tiene como objetivo el establecer un conjunto de políticas y estrategias en el desarrollo de la empresa, tales como asignar los recursos, funciones y procesos, que le permitan el conocimiento detallado de las deficiencias encontradas.

Sainz (2010) nos dice que un plan estratégico es también llamado un plan maestro que le permita a la alta dirección de una organización, recogerá la información en la toma de decisiones estratégicas adoptas hoy para su desarrollo en el futuro.

Martínez y Milla (2012) la planificación estratégica en una empresa permitirá obtener niveles altos competitivos y sostenibles que conlleven al éxito empresarial, por ello deben tener las siguientes características:

Proporciona datos necesarios para el análisis e interpretaciones de los problemas estratégicos.

Sirve como medio para la capacitación al personal, permitiéndole el desarrollo eficiente en las actividades.

1. Contribuye con lograr los objetivos establecidos.
2. Utilizado como medio de control de los procesos y resultados periódicamente.
3. Fomenta una visión a largo plazo en la empresa.

### **Indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión son signos vitales en una organización, que le permitirá establecer condiciones a los problemas derivados del desarrollo normal en las actividades. Por lo que en toda organización se deberá contar con mínimo índice de indicadores que garanticen con la información constante, actual y precisa de los aspectos, tales como la efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal y la incidencia de la gestión todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización. (Mora, 2015).

El desarrollar un informe de gestión de los indicadores, tendrá como objetivo de planificar y aplicar el seguimiento y evaluación de la información periódica y recolectada por los diferentes registros o sistemas que la empresa posea, dicha información obtenida será de vital importancia en la toma de decisiones para el desarrollo eficiente de los procesos y el de los objetivos establecidos. (Cárdenas, Martínez y Rodríguez, 2009).

Según Miranda (2005) nos indica que un indicador de gestión es aquel que te permitirá el seguimiento, control y monitorio de las actividades, procesos, metas y funciones establecidas dentro de una organización.

Se señala que los indicadores de gestión tendrán como objetivos, los siguientes:

1. Identificación y la selección de acciones en los problemas operativos propuestos.
2. Medición del nivel de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales.
3. Satisfacción de las expectativas de los clientes mediante la reducción del tiempo de entrega y optimización del servicio prestado.

4. Mejoramiento de los recursos y activos, para el acrecimiento de la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
5. Reducción en los gastos y aumento de la eficiencia operativa. (Mora, 2015).

Se define los siguientes atributos que debe tener la información para medir los indicadores de gestión.

1. Exactitud: la información deberá representar la situación real y final de la empresa.
2. Forma: la información recopilada deberá ser cuantitativa, cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma deberá ser seleccionada según la situación, necesidades, habilidades de quienes la reciben y la procesan.
3. Frecuencia: medida de cómo se producirá a menudo la empresa.
4. Extensión: es el alcance de los términos en cobertura del área seleccionada.
5. Origen: es la fuente que generará una mejor solución.
6. Temporalidad: la información podrá referirse del pasado o de los sucesos actuales y de las actividades o sucesos futuros.
7. Relevancia: la información será relevante si es necesaria para una situación particular.
8. Integridad: la información completa proporcionara al usuario, el panorama integral de lo necesario conocer la situación determinada.
9. Oportunidad: la información debe estar disponible y actualizada cuando se necesita. (Mora, 2015).

Además, señala que las principales funciones de los indicadores de gestión son las siguientes:

1. Apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones.
2. Controlar el avance del tiempo en los principales procesos y variables.
3. Racionalizar el uso de la información.
4. Aprovechará la base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.
5. Sirve de base para la planificación y la prospección de la organización.
6. Sirve de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.
7. Sirve de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.
8. Proporcionará la participación de las personas en la gestión de la organización. (Mora, 2015).

Para Ceballos (2016) nos dice que la medición del desempeño de toda empresa es de vital importancia, en base de un juicio y criterio objetivo y confiable tanto en los resultados del desempeño y como en los procesos que generan dichos resultados, sin embargo, el aplicar indicadores de gestión permitirá a la empresa un mejor desarrollo de su propósito a futuro.

Según Salgueiro (2001) nos señala que todo indicador sea cual fue el área a tratar como la financiera, comercial, producción o de recursos humanos, siempre se necesitara la medición de dichos indicadores conocidos como ratios, porcentajes, o números naturales, número de unidades, etc., que permitan un detalle más exacto de los datos para la proporción de información valiosa para el gerente de la empresa.

### **Tipos de indicadores**

Según Mora (S.A) nos señala que en los indicadores de gestión de los diferentes procesos tales como compras, almacén y ventas encontramos:

a) Calificación de proveedores

Dicho indicador tiene como objetivo el controlar el nivel de la calidad de los proveedores, asimismo el conocer el grado de integración que se tiene con los mismos.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{PROVEEDORES NO CALIFICADOS}}{\text{TOTAL DE PROVEEDORES}}$$

b) Pedidos rechazados

Este indicador tendrá como base el poder conocer el nivel de calidad de los productos recibidos por la empresa, a la vez el nivel de puntualidad de las entregas de los proveedores y poder conocer si éstos cumplen con las especificaciones establecidas.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{PEDIDOS RECHAZADOS}}{\text{Nº TOTAL DE ORDENES DE COMPRA}}$$

c) Volumen de compra

El indicador volumen de compra es aquel que tiene como objeto el controlar el crecimiento relativo de las compras, en relación con las ventas generadas por la empresa.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{TOTAL DE COMPRAS}}{\text{TOTAL DE VENTAS}}$$

d) Rotación del inventario

Este indicador tendrá como objetivo el controlar las salidas de los productos que posee la empresa, en referencia a las cantidades vendidas y el inventario promedio.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{VENTAS ACUMULADAS}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}}$$

### **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

La investigación tiene como enfoque de investigación cuantitativo ya que se procederá a la descripción, comprensión e interpretación del fenómeno actual de la empresa con estudios realizados anteriormente. (Hernández, Fernández y Batista, 2014).

Se indica que la investigación es aplicada y no experimental, ya que las variables no serán cambiadas ni manipuladas, solo la realización del análisis del fenómeno en su estado actual que se encuentre para poder conocer su efecto. Además, se basó en la observación y los diferentes comportamientos naturales, describiendo las características de las variables.

Por ello se consideró a la investigación tipo aplicada porque mediante indicadores de desempeño. Asimismo, se evaluará la gestión de inventarios para mejorar la toma de decisiones en la empresa “Importaciones Vásquez S.A.C” (Hernández, Fernández y Batista, 2014).

#### **Niveles**

Se afirma que el nivel de investigación a realizar será descriptivo, ya que buscará especificar las características de la empresa, los procesos o los diferentes fenómenos que serán sometidos al análisis. (Hernández, Fernández y Batista, 2014)

Por ello la presente investigación realizara el análisis de la gestión de los inventarios para la toma de decisiones en la empresa “Importaciones Vásquez S.A.C” en el periodo 2018.

#### **3.2. Diseño de investigación**

La siguiente investigación tendrá como diseño de investigación transaccional yaa que se procederá a evaluar las situaciones generadas en la empresa, como es que participa y su desarrollo de los procesos comerciales. (Ministerio de Educación, 1996).

#### **3.3. Población, muestra y muestreo**

Según la investigación tendrá como población, muestra y muestro tanto como al gerente y a los trabajadores involucrados en la gestión de inventarios de la empresa "Importaciones Vásquez S.A.C" en el año 2018.

#### **3.4. Criterios de selección**

La presente investigación sobre de la evaluación en la gestión de inventarios para la toma de decisiones en la empresa “Importaciones Vásquez S.A.C” fue seleccionada porque es una

empresa cercana, de la cual se contó con la información real lo que permitirá una mayor exactitud en los resultados de la investigación, a fin de beneficiarla, teniendo en cuenta que la gestión de los inventarios es un tema muy importante, ya que sin ella ninguna empresa podrá desarrollarse dentro del mercado.

### 3.5.Operacionalización de las variables

**TABLA 1**

**OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>GESTIÓN DE INVENTARIOS</b>	La gestión de inventarios en toda empresa es fundamental para el desarrollo de sus actividades, permitiendo la planificación y control del inventario que se posee dentro de los almacenes, por ello es necesario el conocer cuándo se deberá realizar el pedido al proveedor y cantidad ha requerir. (Cruz, 2017).	Para el logro de una adecuada gestión de inventarios comprende una mejora en los procesos operativos en la compra, almacén y venta.	Procesos Operativos	Proceso Compra
				Proceso de Almacén
				Proceso de Venta
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Según Steiner (2002) nos señala que la decisión es una intención fija para la obtención de los resultados en una organización, en la cual el gerente decide que hacer o no ante una problemática interna o externa.	Comprende decisiones estratégicas, inversión y financiamiento	Planificación estratégica	Procesos
				Políticas
				Indicadores de gestión

Fuente: Elaboración propia

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### Técnicas

En la presente investigación se realizarán las siguientes técnicas para la recolección de datos:

**Observación:** Nos permitirá tener el conocimiento de cómo son los procesos que la empresa realiza, a fin de hallar las deficiencias.

**Revisión de documentos:** Permitirá el análisis de los procesos impresos de la empresa, para complementar la información.

#### Instrumentos

Los instrumentos para realizar en la investigación a realizar en la empresa “Importaciones Vásquez S.A.C”, son los siguientes:

**TABLA 2**  
**INSTRUMENTOS**

<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Observación	Flujogramas de procesos
Revisión Bibliográfica	Revistas
	Tesis
	Libros
	Publicaciones
Análisis documental	Facturas
	Órdenes de pago
	Cotizaciones

Fuente: Elaboración propia

### **3.7. Procedimientos**

La presente investigación primero se procederá a realizar un cuestionario de control al Gerente General y trabajadores de las distintas áreas involucradas, compra almacén y venta, lo cual permitirá ahondar en cómo es que se encuentran estas áreas, en relación con los inventarios que posee la empresa, ya que el no tener estrategias establecidas para el logro de la toma de decisiones, ocasionará la pérdida de ventas y clientes.

Por otro lado, también se llevará a cabo la aplicación de los indicadores de desempeño en la gestión de inventarios, para la toma de decisiones en la empresa “Importaciones Vásquez S.A.C” en el periodo 2018.

### **3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos**

En primera instancia se procedió a la descripción de los aspectos generales de la empresa, para su posterior elaboración de los flujogramas de los procesos comerciales y sus deficiencias.

La entrevista y cuestionario dirigidos al gerente y los trabajadores de la empresa fueron realizados para adquirir la información necesaria para el diagnóstico final de la empresa, así mismo el análisis completo de los indicadores de desempeño de gestión.

Los datos obtenidos implicarán a un diseño estratégico en la empresa, que le permitirá un desarrollo eficiente de gestión.

### 3.9. Matriz de Consistencia

**TABLA 3**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

Título	Justificación	Formulación del Problema	Objetivos	Metodología	Población y muestra
Evaluación de la gestión de inventarios para la toma de decisiones en la empresa "Importaciones Vásquez S.A.C" en el año 2018	Esta investigación radica en aportar la información necesaria al gerente sobre gestión de inventarios, de manera que facilite la toma de decisiones estratégicas al momento de realizar los pedidos al proveedor, evitando en costos adicionales y pérdidas innecesarias.	¿La evaluación de la gestión de inventarios permitirá mejorar la toma de decisiones en la empresa "Importaciones Vásquez S.A.C." en el año 2018?	<p><b>Objetivo General</b> Evaluar la gestión de los inventarios para la toma de decisiones en la empresa "Importaciones Vásquez S.A.C" en el año 2018</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> 1) Presentar los aspectos generales de la empresa 2) Identificar las deficiencias en los procesos comerciales realizados en la empresa. 3) Analizar los indicadores de gestión para la toma de decisiones. 4) Aplicar el diseño de las decisiones estrategias</p>	<p><b>Enfoque:</b> Mixto <b>Tipo:</b> Aplicada- No experimental <b>Diseño:</b> Descriptivo-transaccional</p>	Según la investigación tiene como población, muestra y muestro a los trabajadores involucrados en la gestión de inventarios de la empresa "Importaciones Vásquez S.A.C" en el periodo 2018

Fuente: Elaboración propia

### **3.10. Consideraciones éticas**

La presente investigación contó con la información confidencial por parte del gerente, lo que permitirá la veracidad de los resultados analizados.

## **IV. Resultados y discusión**

### **4.1. Resultados**

Se realizó el análisis y la interpretación de los procesos involucrados en la gestión de inventarios, con el uso de diferentes instrumentos de recolección de datos, tales como, cuestionarios y entrevistas realizados al gerente y los trabajadores de la empresa.

#### **4.1.1. Aspectos generales de la empresa**

El presente objetivo permitirá tener el conocimiento previo de la empresa Importaciones Vásquez SAC, se presentará el organigrama actual de la organización, cartera tanto de clientes como de proveedores, descripción de los productos, las funciones de los trabajadores y los procesos comercialización.

##### **1. Antecedentes**

La empresa “Importaciones Vásquez S.A.C”, fue fundada el 06 de enero del 2012, la cual está conformada por un grupo de trabajadores emprendedores, responsables y dispuestos a cada día ir mejorando en sus labores, caracterizada por brindar el mejor servicio sus clientes para su fidelización y permanencia en el mercado.

##### **2. Misión**

La empresa Importaciones Vásquez SAC el brindar un mejor servicio a sus clientes con el mejor trato, orientación y responsabilidad en la entrega de los pedidos, contamos con productos de calidad y con precios competitivos dentro del mercado.

##### **3. Visión**

Somos una empresa comercial con un alta en los productos y con representación nacional, aspiramos a ser la primera opción de los clientes por el prestigio y la calidad al momento de brindar nuestros productos.

##### **4. Valores**

- Honestidad
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Competitividad

### **1. Tipo de Actividad**

Es una empresa peruana dedicada a comercialización de motores eléctricos y repuestos.

### **2. Ubicación**

La empresa Importaciones Vásquez S.A.C está ubicada en la calle América 257, en el distrito José Leonardo Ortiz, Chiclayo-Perú.

### **3. Entorno**

La empresa Importaciones Vásquez SAC, se encuentra en el sector comercial, existiendo gran cantidad de empresas del mismo rubro, ya que en la zona donde está ubicada existe gran cantidad de competidores, cabe resaltar que nuestra empresa se caracteriza por la satisfacción del cliente y precios accesibles.

### **4. Objetivos**

- Satisfacer las necesidades de los clientes brindando productos de calidad.
- Cumplimiento con los proveedores, teniendo en cuenta las necesidades de los clientes.
- Brindar con el mejoramiento continuo del recurso humano y de los procesos comerciales realizados por la empresa.
- Mejorar continuamente los objetivos trazados, de manera eficaz y eficiente.

### **5. Proveedores**

Durante el tiempo que lleva la empresa en el mercado, se ha ido abasteciendo con una de productos como motores eléctricos y repuestos. Y se abastece según las facilidades y costos que da cada proveedor, dentro de los proveedores tenemos:

**TABLA 4**  
**PROVEEDORES**



N°	DENOMINACIÓN
1	Empresa “Export Amazonas” SAC.
2	Motores Chinos EIRL
3	Edipesa S.A.C
4	“Todo equipos y servicios del Perú SAC”
5	“Carsalsi SAC”
6	Molinos “Tropical” SAC.
7	Jiangsu Super Machinery Factory CO., LTD
8	Chongqing Suntek imp. And expo. CO., LTD
9	Qingdao laiyun motive power machine CO., LTD
10	Jiangsu super machinery Factory CO., LTD
11	Taizhou xiyuan hose CO., LTD

Fuente: Elaboración propia

### **Descripción de Productos**

La empresa realiza la comercialización a nuestros principales proveedores, los cuales están divididos POR

**TABLA 5**  
**TIPOS DE PRODUCTOS**

<b>TIPOS DE PRODUCTOS</b>	
<b>MOTORES</b>	
<p>La empresa Importaciones Vásquez S.A.C ofrece motores eléctricos, teniendo como marcas principales a JD, LD y Suntek, los cuales nos ofrecerá un gran portafolio de productos de gran calidad, siendo líderes en producción y comercialización de motores. Estos buscan la satisfacción en las diferentes necesidades de nuestros clientes de zonas diferentes zonas rurales o urbanas, teniendo presente que dichas marcas son de alto rendimiento a nivel nacional.</p>	
<b>REPUESTOS</b>	
<p>La empresa pensando a la vanguardia del satisfacer las necesidades de los clientes y fidelización con ellos, ofrecemos repuestos de excelente calidad y precios accesibles, que permitirán el mejor funcionamiento de los motores eléctricos, teniendo como marcas principales JD, LD y Suntek, siendo sus marcas representativas dentro del mercado, pues responden a las normas de calidad que nuestros clientes buscan para el cuidado de sus motores, conocidos a nivel nacional.</p>	

Fuente: Elaboración propia

## Productos con Mayor Rotación

**TABLA 6**

**PRODUCTOS CON MAYOR ROTACIÓN - MOTORES**

N°	PRODUCTO	PROMEDIO DE UNIDADES VENDIDAS MENSUALMENTE	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO
1	Ld petrolero de 20 hp	15	Motor diesel enfriado por agua con arranque eléctrico de 20 caballos de fuerza, motor de fuerza multiuso.
2	Ld petrolero de 30hp	10	Motor diesel enfriado por agua con arranque eléctrica de 30 caballos de fuerza, motor de fuerza multiuso.
3	Ld petrolero de 24 hp	10	Motor diesel enfriado por agua con arranque eléctrico de 24 caballos de fuerza. motor de fuerza multiuso
4	Jd petrolero de 16 hp	5	Motor diesel enfriado por agua con arranque eléctrico de 16 caballos de fuerza. motor de fuerza multiuso
5	Jd petrolero de 20 hp	8	Motor diesel enfriado por agua con arranque eléctrico de 20 caballos de fuerza. motor de fuerza multiuso
6	Jd petrolero de 30 hp	10	Motor diesel enfriado por agua con arranque eléctrico de 30 caballos de fuerza. motor de fuerza multiuso
7	Suntek gasolinero de 16 hp	10	Motor gasolinero enfriado por aire con arranque manual de 16 caballos de fuerza, motor de fuerza multiuso.
8	Suntek gasolinero motobomba de 3	15	Motor gasolinero enfriado por aire con arranque manual de 3 caballos de fuerza. motor de fuerza multiuso
9	Suntek generador de luz de 3000 wts	5	Motor gasolinero enfriado por aire con arranque manual de 13 caballos de fuerza, motor de fuerza multiuso.

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 7**  
**PRODUCTOS CON MAYOR ROTACIÓN - REPUESTOS**

N °	PRODUCTO	PROMEDIO DE UNIDADES VENDIDAS MENSUALMENTE	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO
1	Bombas De Petrolero	20	Repuesto para el correcto funcionamiento y drenaje de los motores LD Y JD
2	Cañerías	12	Repuesto responsable para conducir el combustible desde las bombas hasta los porta inyectores, bajo elevada presión.
3	Filtros	40	Repuesto encargado de eliminar la suciedad y las partículas de óxido del combustible, normalmente en cartuchos
4	Anillos	15	Repuesto de metal con una abertura encargado de recorrer la superficie exterior de un pistón en un motor
5	Pistones	15	Repuesto encargado de constituir una pared móvil de la cámara de combustión, transmitiendo la energía de los gases de la combustión al cigüeñal mediante un movimiento alternativo dentro del cilindro.
6	Camisetas	15	Repuesto encargado de asegurar que las muy altas temperaturas del escape no dañen los componentes internos del motor.
7	Piñones	10	Repuesto reductor de velocidad, la relación de transmisión, que es la razón geométrica entre la velocidad de salida y la velocidad de entrada.

8	Cigüeñal	5	Eje acodado, con codos y contrapesos que transforma el movimiento rectilíneo alternativo en circular uniforme y viceversa
9	Arrancadores	5	Los arrancadores electrónicos son equipos tiristorizados que, mediante el control de las fases del motor, regulan la tensión y la corriente durante su arranque y parada, realizando un control efectivo del motor

Fuente: Elaboración propia

## 6. Organigrama estructural

El organigrama es la representación de la estructura de una empresa, actualmente no se tiene con un organigrama detallado, ya que el gerente no conoce el nivel de importancia que éste posee, así mismo el no tener la especificación de las funciones de las áreas del personal, genera deficiencias en el desarrollo de las actividades, insatisfacción por parte de los clientes, políticas deficientes y nivel bajo de desempeño de gestión.

Por lo que en el siguiente organigrama ha sido elaborado con información recolectada por la empresa, porque no se encuentra redactada para conocimiento de los trabajadores que laboren dentro de la empresa.

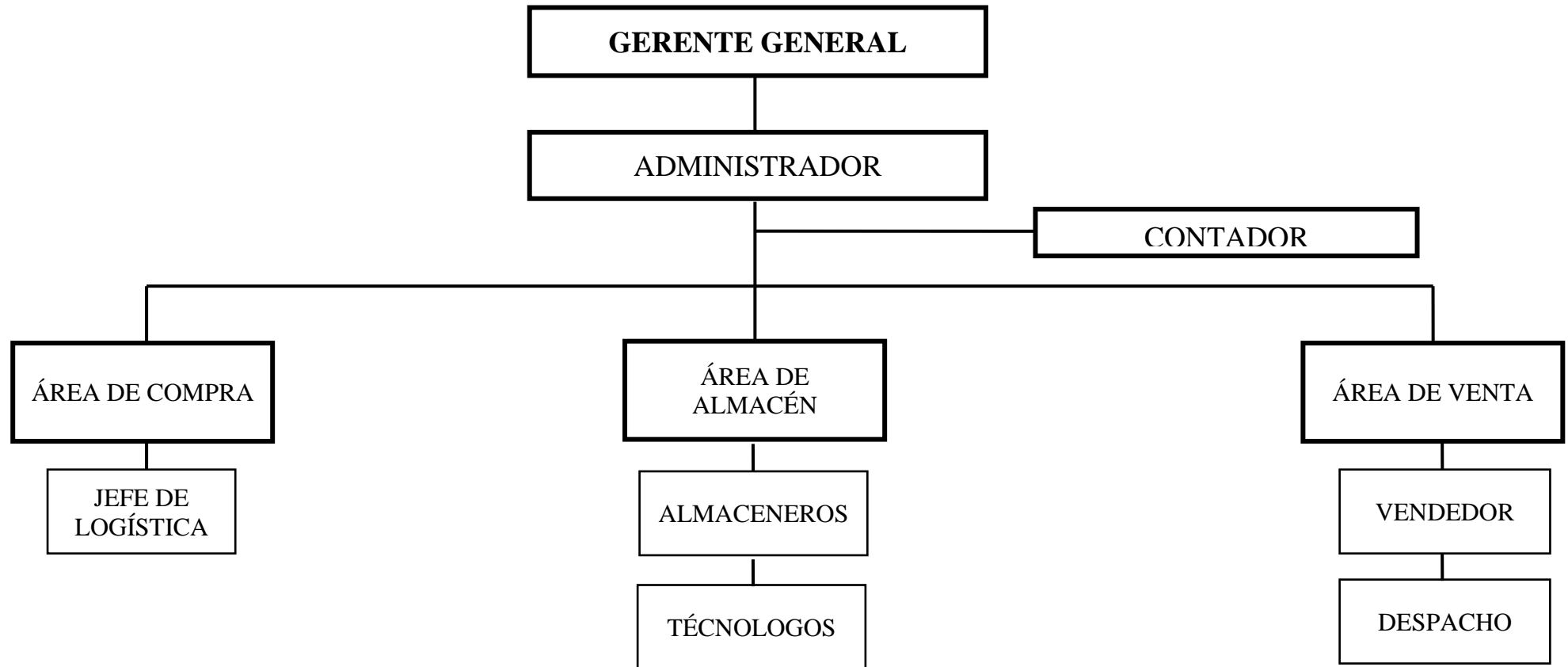


FIGURA 2 ORGANIGRAMA  
Fuente: Elaboración propia

**4.2. Deficiencias en los procesos de comercialización realizados en la empresa Importaciones Vásquez S.A.C.**

En este presente objetivo, se procederá a conocer los procesos y las funciones operativas que realizan los empleados, los cuales se explicaran mediante flujogramas para hallar las deficiencias, causas y efectos.

**a) Proceso de Compras**

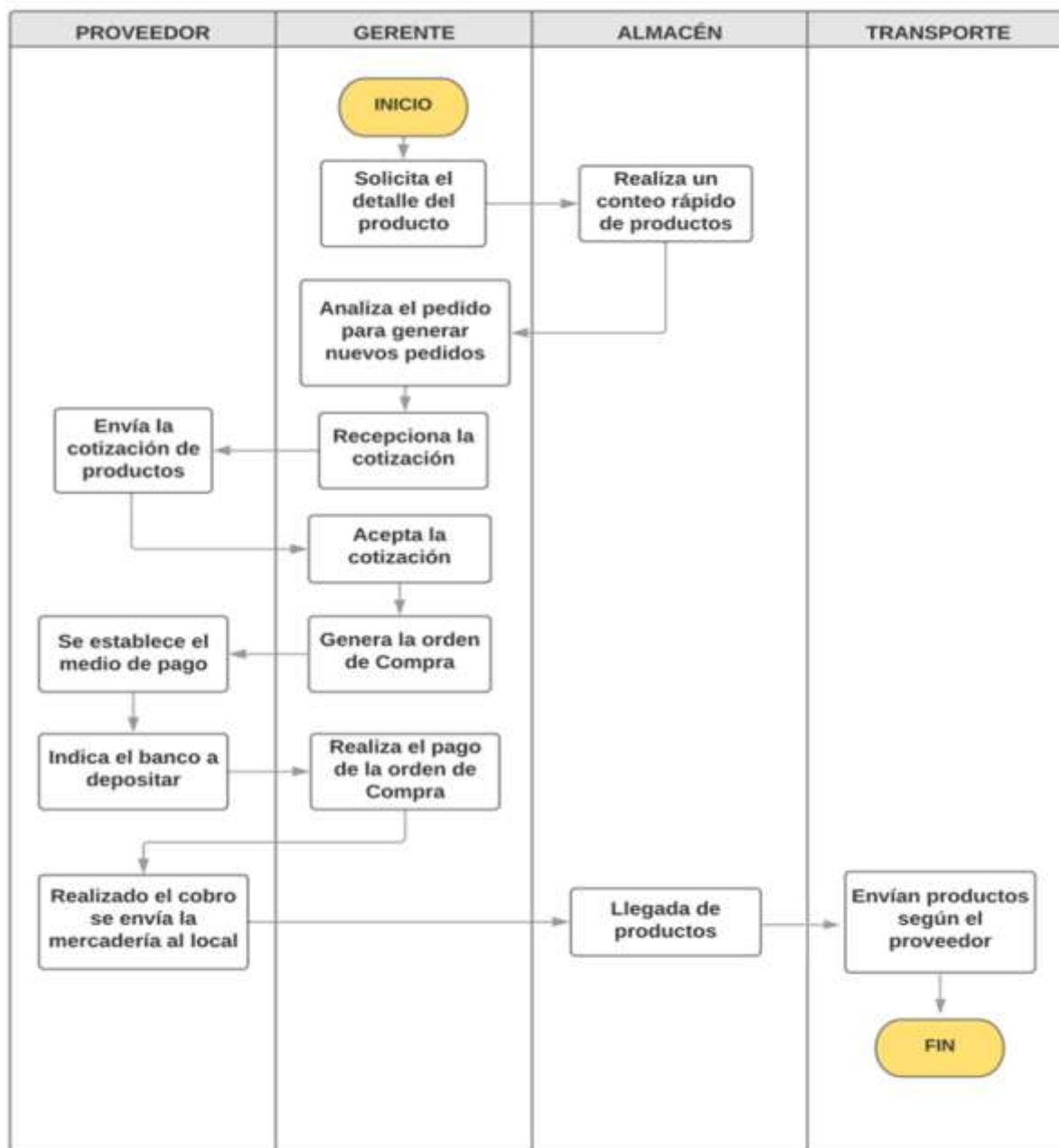


FIGURA 3 FLUJOGRAMA DE PROCESO DE COMPRAS  
 Fuente: Elaboración propia

## **Descripción del Proceso**

### **1. Requerimiento de Compra**

El proceso de la empresa Importaciones Vásquez S.A.C da inicio, cuando el gerente de la empresa pide al almacén un conteo físico de los productos ya existentes en el almacén, para la realización de otros pedidos. Por lo que el joven encargado realizara dicho conteo de manera rápida por el nivel de conocimiento que este posee, una vez realizado dicho conteo pasara la información que fue solicitada por el gerente, para que este realice la cotización de compra a los proveedores.

El gerente al momento de realizar la cotización se encargará de elegir y seleccionar los productos más rotados y proveedores más recurrentes según su criterio.

Por lo tanto, se encargará de controlar y manejar la llegada de dicha mercadería, la cual debe estar conforme para la venta porque la calidad ofrecida de los proveedores, sino esta es devuelta.

### **2. Cotizaciones de Compra**

La cotización enviada por los proveedores, deben ser aceptadas por el gerente para que la decisión de compra sea realizada, por lo que la en dicha cotización enviada vía correo electrónico por Excel o Word, en el que se especifica los precios, tiempo y calidad de los productos, los cuales el gerente espera sean los acordados por ambas partes.

### **3. Orden de compra**

Una vez realizada la revisión de la cotización, el gerente se contacta con el proveedor para ver si puede existir una renegociación de los productos en base a lo requerido por los clientes, si éste acepta, se procede a realización de la orden de compra para seleccionar el modo de pago.

### **4. Documentos del Proceso**

Para todo proceso es indispensable el uso de documento que permitan la verificación de los productos, por ello el proveedor nos hará llegar las facturas, para que estos sean enviados al contador.

### **5. Cancelación**

El gerente realiza el pago en efectivo a los proveedores para el envío de la mercadería a la empresa ubicada en José Leonardo Ortiz.

**TABLA 8**  
**DEFICIENCIA, CAUSA Y EFECTO - PROCESO DE COMPRAS**

<b>DEFICIENCIAS EN EL PROCESO DE COMPRAS</b>		
<b>Deficiencia</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<b>En la realización de pedidos al proveedor</b>	Su documentación se encuentra	No evalúan el costo, ni los gastos de la adquisición de mercadería dañada
	La empresa no lleva un control de sus existencias y no se sabe con certeza los faltantes de cada producto.	Realizan compras innecesarias para la empresa las cuales generan utilidades no percibidas y pérdidas del cliente.
<b>Compras al proveedor</b>	La empresa no realiza seguimiento de los productos que se han requerido al proveedor para el cumplimiento de sus plazos.	Reclamos por parte de los clientes, los clientes se van insatisfechos sobre su servicio que brinda la empresa y faltantes en el stock.
	La administración no realiza lineamientos, ni políticas en sus compras con su proveedor para controlar su desempeño.	Estancamiento de la empresa, ya que no cuentan políticas, ésta seguirá operando de igual manera.

Fuente: Elaboración propia

**Comentario:**

Como se observa la empresa Importaciones Vásquez tiene un proceso de compras deficiente, ya que no cuenta con la documentación ordenada de las compras que se han realizado continuamente (facturas, guías de transportistas y bancarización), lo que genera que tengan el conocimiento correcto de los gastos generados en los pedidos a los proveedores, además debido a los procesos deficientes que son realizados, originan pérdida de clientes porque la mercadería puesta en almacén no es abierta o revisada por el personal por falta de conocimiento y control de los tiempos de gerencia, ello que conlleva a que la empresa pierda posicionamiento en el mercado, debido a la gran cantidad de competidores de dicha zona. Además de la devolución a los proveedores generando mayor retraso en los pedidos y pérdidas monetarias.

## b) Proceso de Almacén

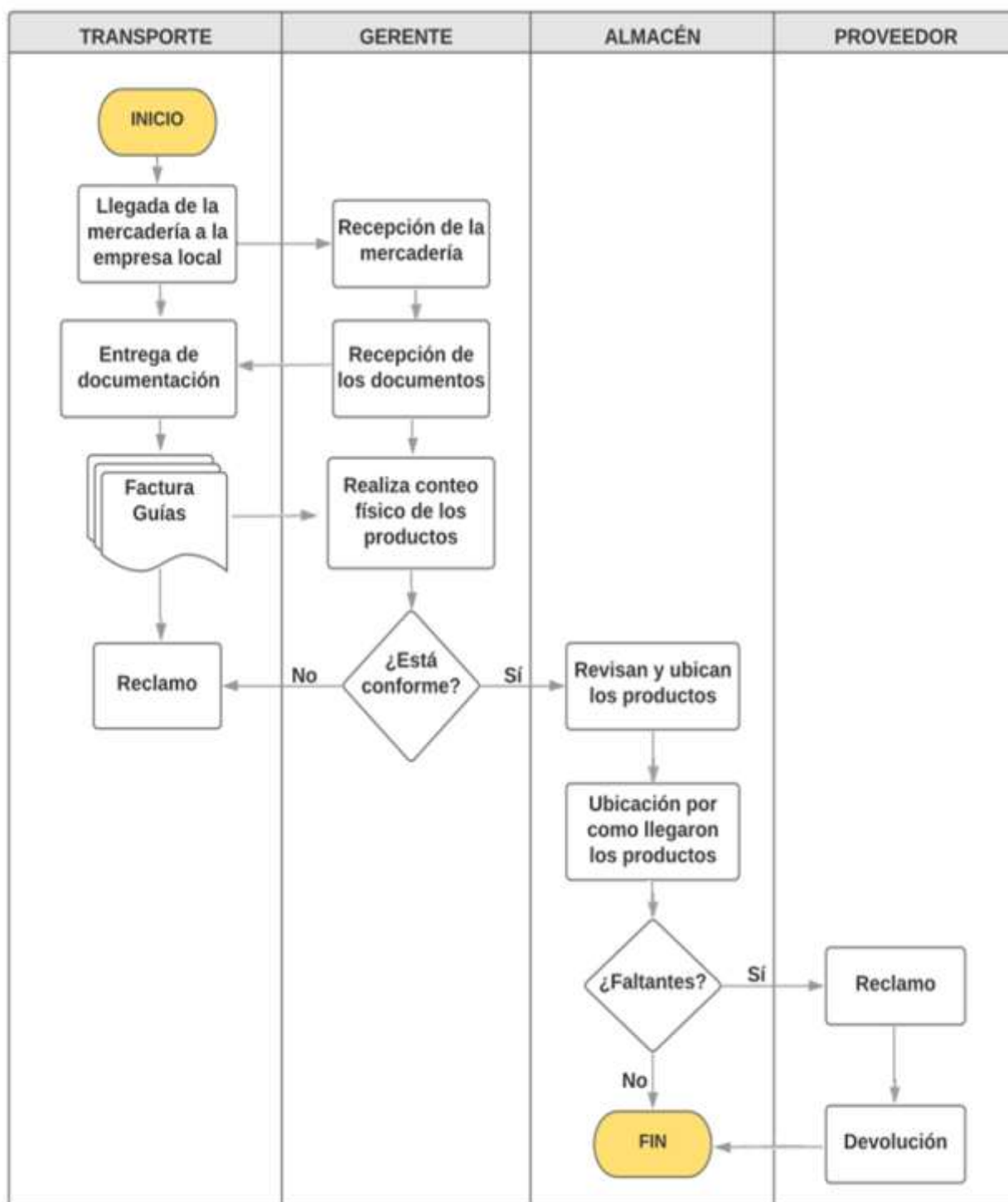


FIGURA 4 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ALMACÉN

Fuente: Elaboración propia

## **Descripción del proceso**

### **1. Ingreso de productos**

El proceso comienza cuando los productos son ingresados a almacén, los productos son despachados e ingresados directamente, junto con la factura en la cual está la cantidad de los productos que están llegando.

### **2. Verificación de productos**

Para continuar el gerente, realizar la verificación de los productos y a la vez el conteo físico, si existe reclamo alguno, se procede a la devolución.

#### Supervisión de los productos

Los almaceneros y el asistente realizan una revisión rápida de la mercadería, ya que el gerente realiza las indicaciones debidas y procede firmar la documentación dada por el transportista.

### **3. Salidas de almacén**

Las salidas de los productos generados para la venta, el almacenero procederá a buscar según la especificación del cliente y la necesidad que requiera.

**TABLA 9**  
**DEFICIENCIAS EN EL ÁREA DE ALMACÉN**

<b>DEFICIENCIAS EN EL ÁREA DE ALMACÉN</b>		
<b>Deficiencia</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<b>Búsqueda de producto</b>	No se conocen las ubicaciones de los equipos del almacén, ya que no se encuentran ubicados por serie, códigos de acuerdo con el modelo de cada uno.	No lo encuentran en el momento y estos equipos se deterioran con el tiempo, no cumplen con el plazo de entrega al cliente.
	Falta de control y monitoreo, no utilizan ningún sistema o un Kardex que sea de apoyo para la gerencia.	No soliciten a tiempo su mercadería, alteren la cantidad de stock de su producción y venta.
	No se atienden los requerimientos de ventas a su debido tiempo, ya que están en desorden las existencias.	Demoran en el momento de despachar, perdida de cliente y disminución de las ventas.
<b>Recepción de la mercadería</b>	Los equipos no son probados en el momento que son recepcionados, no se comprueban si estos funcionan correctamente.	Pierda clientes por el mal servicio que le estas brindando y desconfía de sus productos.
	Falta de capacidad del personal.	Ingreso de productos en mal estado.
	Falta de supervisión del encargado.	Pérdida de tiempo.
<b>Separar para la devolución</b>	Cuando se realiza una devolución de equipo se demoran para reponer ese bien.	Insatisfacción del cliente que ha realizado el pedido, la empresa Importaciones Vásquez S.A.C. realiza gastos que superan el monto del equipo.
<b>Comparar la factura con la orden de pedido</b>	El personal no realiza un monitoreo con los comprobantes físicos con lo que hay en el almacén, los encargados sacan la mercadería del almacén sin una orden de salida, no hay una persona que se encargue específicamente del almacén.	Posibles hurtos.
		No tienen un registro donde evalúe constantemente la gestión de los inventarios y así los gerentes puedan mejorar su gestión.

Fuente: Elaboración propia

**Comentario:**

Las deficiencias que son presentadas en el área de almacén se debieron a la falta de un ordenamiento de los motores y repuestos, y estos no son ingresados a un programador para llevar un constante monitoreo diario. Como se observa en el flujograma, no realizan un control interno de su mercadería que facilite conocer el desempeño de los procesos comerciales. Así mismo, no tiene el un reporte en el que se indique los productos o en mal estado porque no existe un adecuado registro de cada uno de ellos, esto puede repercutir más adelante en la pérdida de clientes.

Por lo que la empresa tiene un proceso de los inventarios deficiente, ya que sólo se almacena el producto cuando se recepciona. Asimismo, no lleva un registro específico hasta el momento, donde se detalle la cantidad de productos que tiene la empresa, como se encuentran ubicados, también no se establece el precio de venta.

Se analizó que la empresa Importaciones Vásquez tiene un proceso de los inventarios deficiente, ya que sólo se almacena el producto cuando se recepciona. Por lo tanto, la empresa no lleva un registro específico hasta el momento, donde se detalle la cantidad de productos que tiene la empresa, como se encuentran ubicados, también no se establece el precio de venta.

Cabe mencionar que las deficiencias encontradas son relevantes e importantes porque la empresa tiene un gran desconocimiento de las entradas y salidas, la falta de conteo, supervisión a los encargados de cada área, ya que desconocen lo que pasa realmente porque si nos supervisados no realizan las funciones que se les estableció, por ello es necesario que para eliminar estas deficiencias y evitar pérdidas monetarias y de cliente, los encargados de la empresa apliquen estrategias en sus inventarios que le permitan maximizar el desempeño de su gestión.

## c) Proceso de Venta

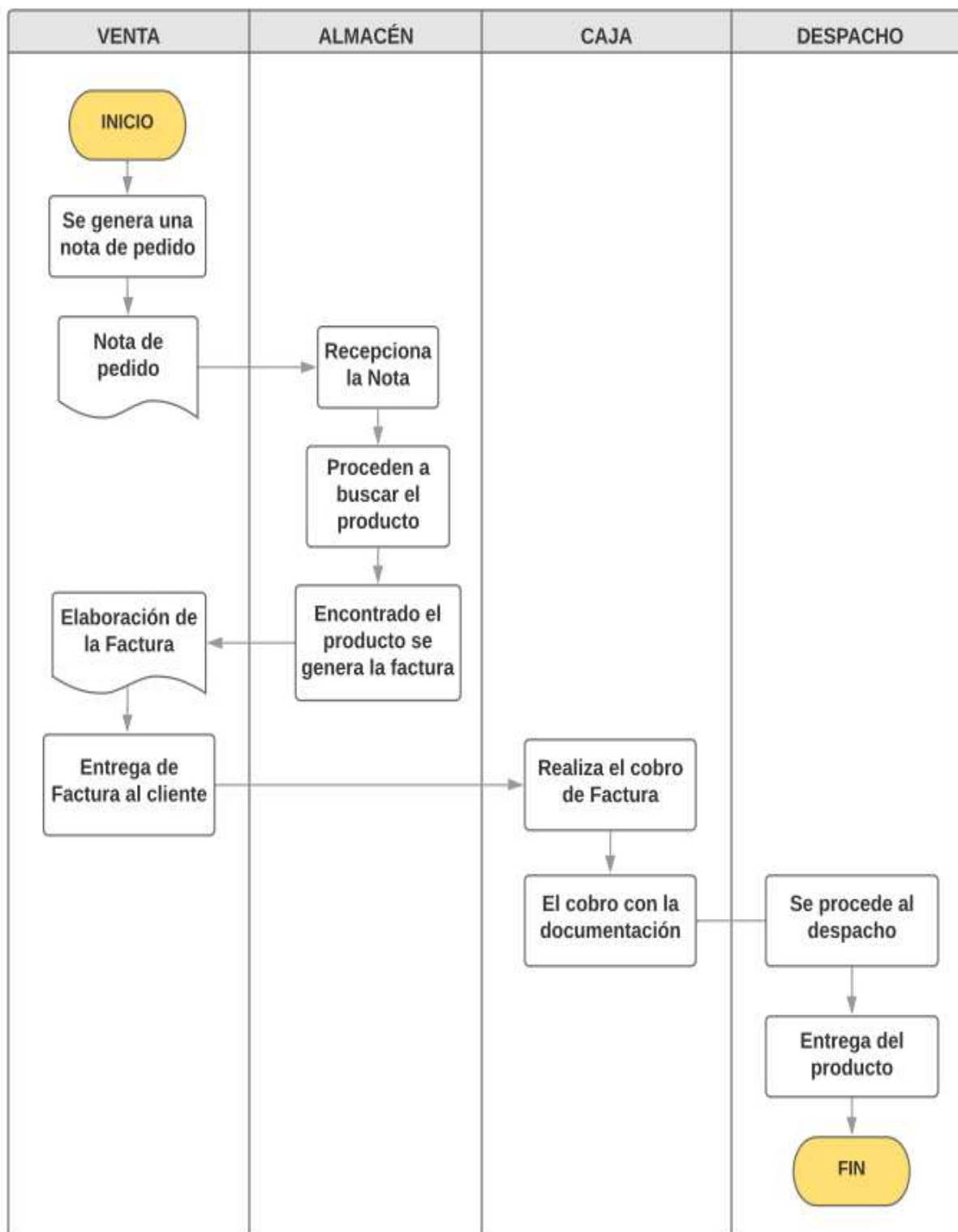


FIGURA 5 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTA

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## **Descripción del proceso**

### **1. Solicitud del pedido**

La venta comienza, cuando el encargado emite una nota de pedido, según el requerimiento de del cliente, para especificar precio y cantidad a pedir.

### **2. Recepción de documentos**

El almacenero procederá a recibir dicha solicitud para encargarse de despachar el producto, siempre revisando lo requerimiento en los documentos.

### **3. Elaboración de comprobantes**

Una vez realizado el despacho de los productos, el encargado d ventas procederá a emitir la boleta o factura, para poder realizar el cobro de la mercadería, lo cual será pagada en su totalidad para la entrega inmediata.

### **4. Entrega al cliente**

Se entrega los productos al cliente, después de haber realizado el pago del monto indicado en el documento, si en el caso el cliente necesitara que la mercadería sea entrega en el punto que le requiera, se realizara una proforma del transporte para la entrega final de la venta.

**TABLA 10**  
DEFICIENCIAS EN EL ÁREA DE VENTAS

<b>DEFICIENCIAS EN EL ÁREA DE VENTAS</b>		
<b>Deficiencia</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<b>Para la realización de las cotizaciones a los usuarios o clientes</b>	No existe ningún programador que tenga registrados los precios unitarios, precios totales y el control de las ventas.	Tener pérdidas económicas ya que realicen ventas a precios bajos o por debajo del costo.
	No tienen los montos de los precios exactos y los costos de la adquisición de los productos que son comprados para luego ser vendido, ya que no poseen con un sistema y lo analizan empíricamente	Puede afectar la rentabilidad de la empresa Importaciones Vásquez S.A.C.
	Falta de capacitación de los empleados, no saben los procesos para realizar una adecuada venta.	Perder clientes importantes por el mal servicio que le brindan y no poder cumplir con las expectativas y exigencias del cliente.
<b>Verificar y revisar los documentos que se realizan en la venta</b>	El encargado de ventas no designa funciones específicas al personal sobre el proceso del área y no comunica oportunamente al área de administración de la falta de mercadería o de la carencia de uno de los bienes.	No brindar un servicio al tiempo justo y el cliente se va insatisfecho.
		Disminución de tus ventas.
<b>Emisión de Comprobante de pago</b>	No existe control en sus créditos, no llevan un registro de monitoreo de sus cuentas por cobrar.	Incumplimiento de sus políticas de cobranza y no llevan el control de sus deudores.
	No facturan todas sus ventas porque algunos de los empleados no saben sobre la emisión de comprobantes.	Diferencias del número de equipos que se encuentren en el almacén y los dueños no pueden tomar acciones adecuadas ya que no llevan un reporte de todas las ventas.

Fuente: Elaboración propia

**Comentario:**

En cuanto al proceso de venta se observó que la empresa cuenta con un encargado para la realización de dicha función, ya que al momento de la recepción del cliente el gerente debe realizar varias funciones al mismo, por la falta de asignación a sus trabajadores.

Por lo que, en el momento de la realización de la venta con el cliente, el encargado procede en el momento a cotizar el precio del producto, que este sugiera, por ello la importancia de tener unos registros de precios exactos de los motores y repuestos.

Además, no se le brinda un formato en donde se especifique los cuidados necesarios para cada uno de los productos, ya que el cliente pensando que, por tener un año de garantía de los productos, este puede reclamar así sea un daño generado por cuenta propia.

**4.3. Indicadores de gestión en el período 2018.**

Como bien sabemos, los indicadores de desempeño son aquellas medidas utilizadas para cuantificar el nivel de rendimiento de la gestión logística, cabe revisar que estos permitirán tener la evaluación y resultados de todos los procesos realizados tales como compras, recepción, almacén, despacho, distribución, y ventas, con el fin que toda empresa desarrolle estrategias en la mejora de los procesos, es indispensable el manejo de los indicadores de gestión logística.

Por ello en el presente objetivo aplicaremos dichos indicadores de desempeño que nos permitirán un mejor conocimiento de los procesos operativos y conocer los posibles errores que generan logística de la empresa, a su vez pérdidas monetarias.

**a) Proveedores Calificados**

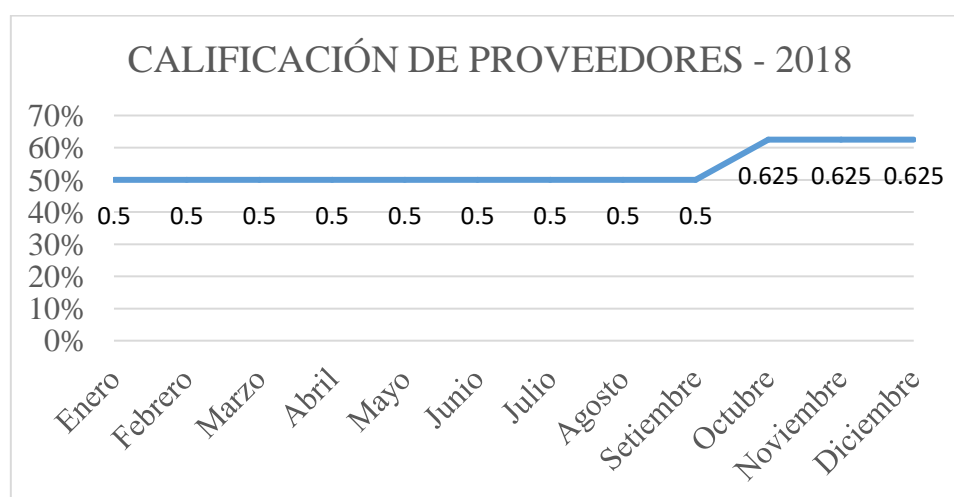
Este indicador nos permitirá conocer y controlar la de calidad de los proveedores, para evitar costos adicionales, sea el caso de una devolución, retrasos en los tiempos de los procesos operativos, mala calidad, etc., provenientes productos recepciones de proveedores no calificados, generando insatisfacción a los clientes.

$$\text{P.C} \quad \frac{\text{PROVEEDORES NO CALIFICADOS}}{\text{TOTAL DE PROVEEDORES}}$$

**TABLA 11**  
**PROVEEDORES CALIFICADOS**

PERIODO 2018			
MES	N° PROVEEDORES CALIFICADOS	TOTAL DE PROVEEDORES	%
Enero	2	4	50%
Febrero	2	4	50%
Marzo	2	4	50%
Abril	3	6	50%
Mayo	3	6	50%
Junio	3	6	50%
Julio	3	6	50%
Agosto	3	6	50%
Setiembre	3	6	50%
Octubre	5	8	63%
Noviembre	5	8	63%
Diciembre	5	8	63%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>63%</b>

Fuente: Elaboración propia



**FIGURA 6** PROVEEDORES CALIFICADOS  
Fuente: Elaboración propia

## Comentario

Como se puede observar en el gráfico, en el año 2018 el número de total de proveedores ha aumentado, debido a que la empresa con el paso de tiempo, fue mejorada y ganando mayor conocimiento del mercado y posicionamiento, logrando así mejorar la búsqueda de proveedores que le favorezcan en cuestión de tiempo, precio y calidad, representando un 63% de los proveedores calificados.

Se observa que los movimientos en los primeros meses del año 2018, se contaba con un total de 6 proveedores, lo cuales solo el 50% representan a proveedores calificados. Sin embargo, para finales del año, se contó con un total de 8 proveedores, lo cuales solo el 63% representan como proveedores calificados para la empresa, justificando el aumento en los porcentajes obtenidos.

Por lo que la empresa ha obtenido un mejor conocimiento de la calidad de los proveedores, para evitar incurrir en costos extras por la recepción de productos proveniente de proveedores no calificados, teniendo como proveedores principales, por ello el porcentaje de proveedores no calificados no representa un riesgo a gran escala para la empresa, pero si debe ser mejorado y planificado.

### b) Pedidos rechazados

El presente indicador permitirá controlar e interpretar los pedidos generados por la empresa, por lo que brindará un reporte de pedidos rechazados o defectuosos, lo que conlleva a la disminución de las ventas por la generación de volver a realizar los pedidos, incurriendo en gastos de transporte, esfuerzo de personal, mantenimiento, transporte, etc.

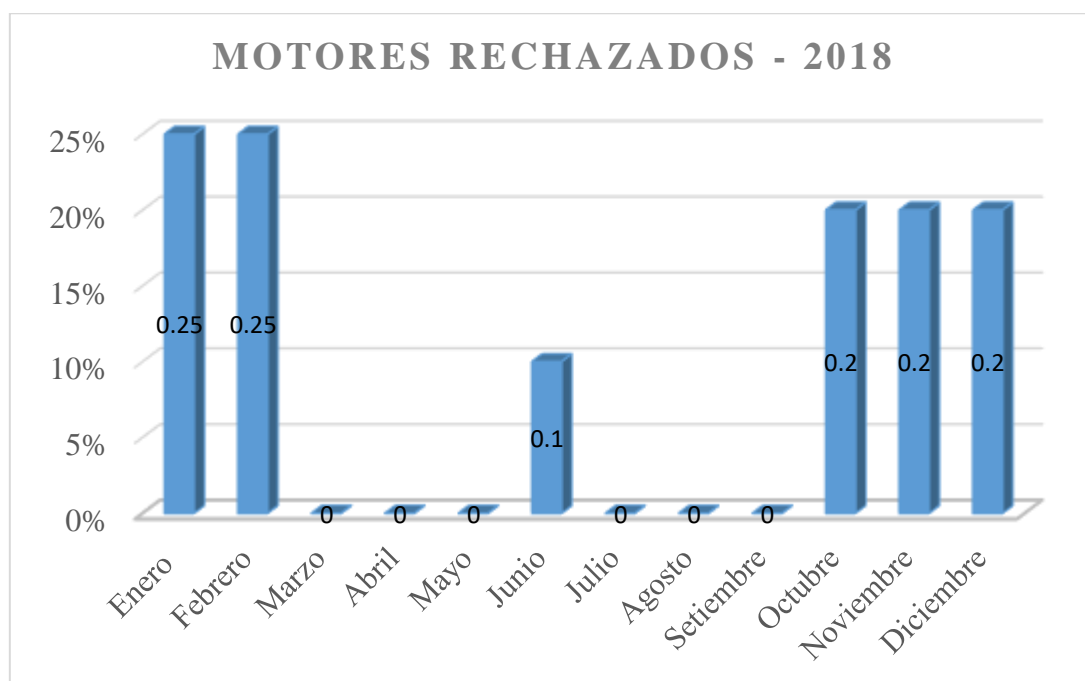
**PR:** PEDIDOS RECHAZADOS

Nº DE ORDENES DE COMPRA

**TABLA 12**  
**PEDIDOS RECHAZADOS - MOTORES**

<b>MOTORES- 2018</b>			
<b>MES</b>	<b>PEDIDOS RECHAZADOS</b>	<b>TOTAL DE ORDENES DE COMPRA</b>	<b>%</b>
Enero	2	8	25%
Febrero	2	8	25%
Marzo	0	8	0%
Abril	0	10	0%
Mayo	0	10	0%
Junio	1	10	10%
Julio	0	10	0%
Agosto	0	10	0%
Setiembre	0	10	0%
Octubre	2	10	20%
Noviembre	2	10	20%
Diciembre	2	10	20%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>114</b>	<b>10%</b>

Fuente: Elaboración propia



**FIGURA 7** PEDIDOS RECHAZADOS - MOTORES  
Fuente: Elaboración propia

**Comentario:**

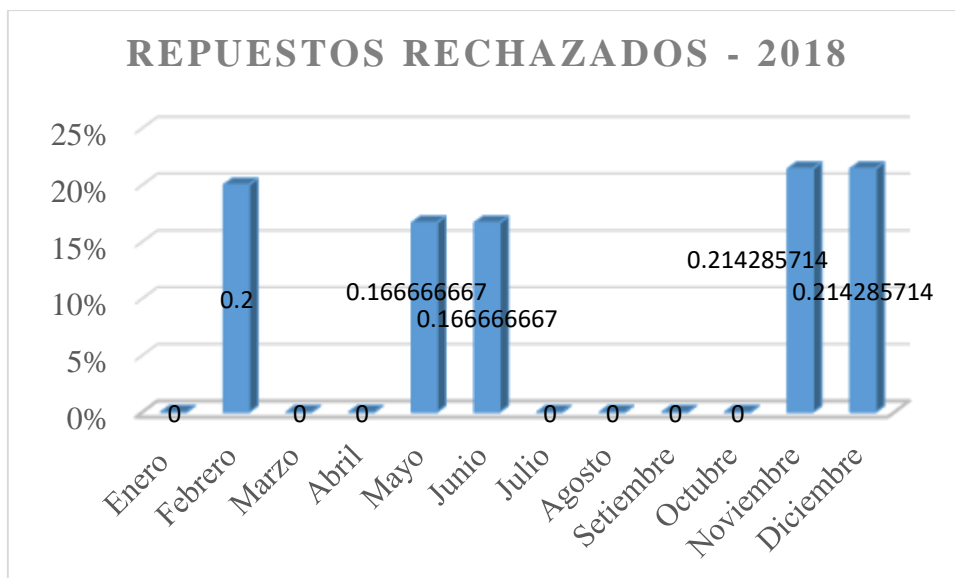
Como se observa la empresa cuenta con un total de 8 pedidos rechazados de un total de 114 órdenes de compra generadas, esto es debido a que los productos no cumplían con el requisito que el gerente quería para su respectiva comercialización, encontrándose productos erróneos (mal estado, presentación inadecuada a lo acordado, etc.).

Cabe destacar que en los primeros meses la entrega de pedidos rechazados fue de fue del 25%, existiendo una variación en los meses de febrero y marzo, que no existió ningún pedido rechazado por parte de la empresa, sin embargo, en el porcentaje de los meses de Junio, Octubre, Noviembre y Diciembre, existió un 20 % de pedido rechazados por la empresa.

**TABLA 13**  
**PRODUCTOS RECHAZADOS - REPUESTOS**

<b>REPUESTOS RECHAZADOS - 2018</b>			
<b>MES</b>	<b>PEDIDOS RECHAZADOS</b>	<b>TOTAL DE ORDENES DE COMPRA</b>	<b>%</b>
Enero	0	10	0%
Febrero	2	10	20%
Marzo	0	10	0%
Abril	0	10	0%
Mayo	2	12	17%
Junio	2	12	17%
Julio	0	12	0%
Agosto	0	12	0%
Setiembre	0	12	0%
Octubre	0	14	0%
Noviembre	3	14	21%
Diciembre	3	14	21%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>142</b>	<b>8%</b>

Fuente: Elaboración propia



**FIGURA 8** PEDIDOS RECHAZADOS - REPUESTOS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### **Comentario:**

En el siguiente grafico se observa que, en el primer mes del año 2018, en el mes de enero los pedidos fueron aceptados en su totalidad, sin embargo, en el mes de febrero se generó un rechazo el 20% del total de pedidos realizados por la empresa.

Por otro lado, se detalla que los meses de junio, noviembre y diciembre, el porcentaje de pedidos rechazados fue de 17 y 21% respectivamente. Cabe mencionar que la empresa conto con un total de 12 pedidos rechazados y 142 órdenes de compra generadas, esto debido a que los productos erróneos mal estado, presentación inadecuada a lo acordado, etc.).

Es preciso señalar que la empresa, no aplica ningún tipo de penalidad por algún imperfecto de los productos pedidos, ni mucho menos por el incumplimiento de los plazos establecidos de entrega por los proveedores, esto conlleva a que los clientes en búsqueda de un mejor mantenimiento con la utilización de sus repuestos en venta, al no encontrarlos en la tienda físicamente generan insatisfacción lo que conlleva a que compren al competidor directo.

**TABLA 14**  
*UTILIDAD NO PERCIBIDA - MOTORES*

<b>UTILIDAD NO PERCIBIDA POR MOTORES A DESTIEMPO</b>			
<b>MES</b>	<b>PRODUCTOS A DESTIEMPO</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>UTILIDAD</b>
Enero	4	S/.3,600.00	S/.2,400.00
Febrero	6	S/.7,200.00	S/.1,800.00
Marzo	1	S/.1,200.00	S/.300.00
Abril	0		
Mayo	7	S/.8,400.00	S/.2,100.00
Junio	0		
Julio	0		
Agosto	9	S/.10,800.00	S/.2,700.00
Setiembre	6	S/.7,200.00	S/.1,800.00
Octubre	5	S/.6,000.00	S/.1,500.00
Noviembre	3	S/.3,600.00	S/.900.00
Diciembre	5	S/.6,000.00	S/.1,500.00
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>S/.54,000.00</b>	<b>S/.15,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 15**  
**UTILIDAD NO PERCIBIDA - REPUESTOS**

<b>UTILIDAD NO PERCIBIDA POR REPUESTOS A DESTIEMPO</b>					
<b>MES</b>	<b>PRODUCTOS A DESTIEMPO</b>	<b>INGRESOS</b>		<b>UTILIDAD</b>	
Enero	10	S/.	700.00	S/.	500.00
Febrero	11	S/.	770.00	S/.	550.00
Marzo	5	S/.	350.00	S/.	250.00
Abril	8	S/.	560.00	S/.	400.00
Mayo	4	S/.	280.00	S/.	200.00
Junio	4	S/.	280.00	S/.	200.00
Julio	4	S/.	280.00	S/.	200.00
Agosto	10	S/.	700.00	S/.	500.00
Setiembre	8	S/.	560.00	S/.	400.00
Octubre	9	S/.	630.00	S/.	450.00
Noviembre	8	S/.	560.00	S/.	400.00
Diciembre	10	S/.	700.00	S/.	500.00
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>S/.</b>	<b>6,370.00</b>	<b>S/.</b>	<b>4,550.00</b>

Fuente: Elaboración propia

**Comentario:**

Se analizaron las tablas anteriores con datos brindados por el gerente de la empresa, con el fin de pérdidas monetarias ocasionadas por productos en mal estados o entregados destiempo, lo que genera que en muchas ocasiones se deja de vender por una falta de stock y conlleva a que se pierda dinero y al cliente.

Se obtuvo que la empresa en los motores eléctricos y repuestos se dejó percibir una utilidad de 15, 000 y 4,550 respectivamente, en el año 2018.

**c) Volumen de Compra**

Este indicador tiene como objetivo controlar el crecimiento de las compras en relación a las ventas generadas en el año 2018, cabe resaltar que los datos obtenidos fueron brindados por la empresa, para un mejor diagnóstico. Para ello se detallará el volumen de compra, en relación al volumen y valorización.

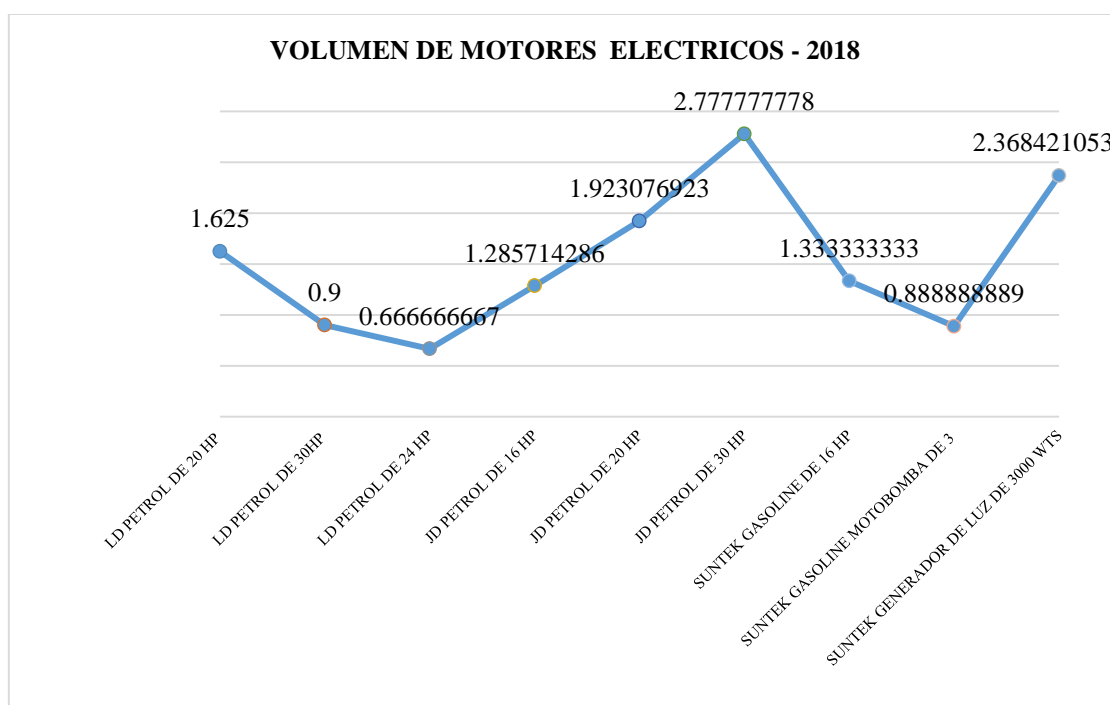
$$\text{V.C} = \frac{\text{TOTAL DE COMPRAS}}{\text{TOTAL DE VENTAS}}$$

**TABLA 16**

VOLUMEN DE COMPRA EN UNIDADES - MOTORES

<b>MOTORES ELECTRICOS - PERIODO 2018</b>			
<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDADES COMPRADAS</b>	<b>UNIDADES VENDIDAS</b>	<b>%</b>
LD PETROL DE 20 HP	65	40	163%
LD PETROL DE 30HP	45	50	90%
LD PETROL DE 24 HP	30	45	67%
JD PETROL DE 16 HP	45	35	129%
JD PETROL DE 20 HP	50	26	192%
JD PETROL DE 30 HP	50	18	278%
SUNTEK GASOLINE DE 16 HP	40	30	133%
SUNTEK GASOLINE MOTOBOMBA DE 3	40	45	89%
SUNTEK GENERADOR DE LUZ DE 3000 WTS	45	19	237%

Fuente: Elaboración propia

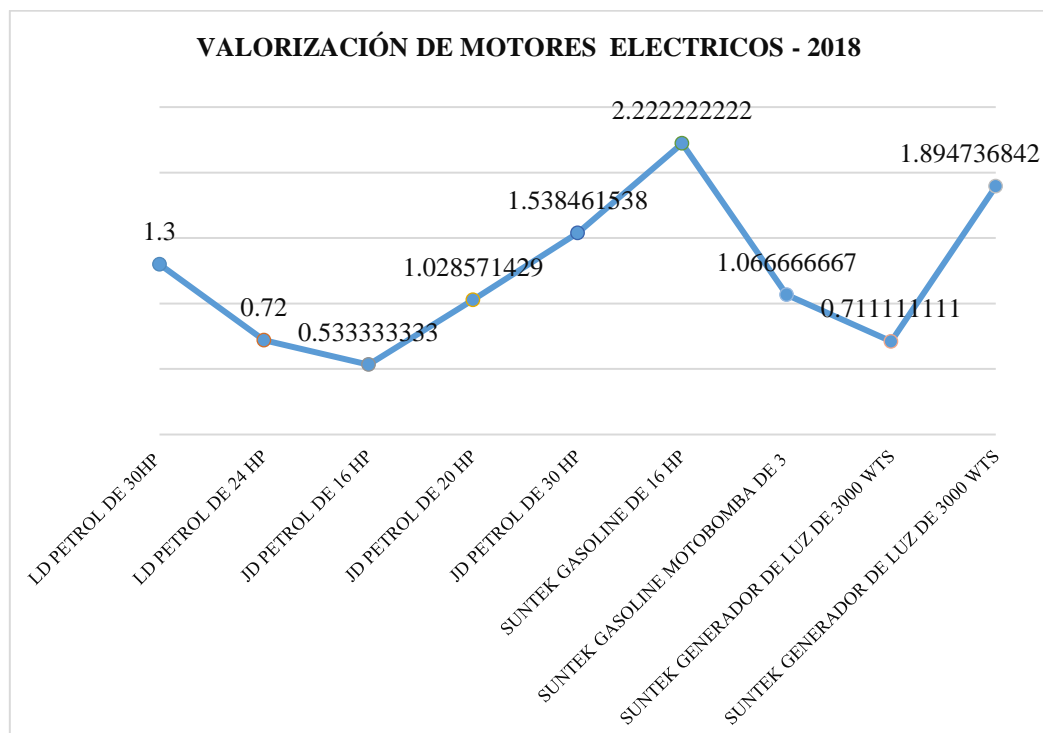
**FIGURA 9 VOLUMEN DE COMPRA EN UNIDADES – MOTORES**

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

**TABLA 17**  
**VALORIZACIÓN DE COMPRA - MOTORES**

<b>VALORIZACIÓN DE MOTORES ELECTRICOS – 2018</b>			
<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDADES COMPRADAS</b>	<b>UNIDADES VENDIDAS</b>	<b>%</b>
LD PETROL DE 30HP	S/. 78,000.00	S/. 60,000.00	130%
LD PETROL DE 24 HP	S/. 54,000.00	S/. 75,000.00	72%
JD PETROL DE 16 HP	S/. 36,000.00	S/. 67,500.00	53%
JD PETROL DE 20 HP	S/. 54,000.00	S/. 52,500.00	103%
JD PETROL DE 30 HP	S/. 60,000.00	S/. 39,000.00	154%
SUNTEK GASOLINE DE 16 HP	S/. 60,000.00	S/. 27,000.00	222%
SUNTEK GASOLINE MOTOBOMBA DE 3	S/. 48,000.00	S/. 45,000.00	107%
SUNTEK GENERADOR DE LUZ DE 3000 WTS	S/. 48,000.00	S/. 67,500.00	71%
SUNTEK GENERADOR DE LUZ DE 3000 WTS	S/. 54,000.00	S/. 28,500.00	189%

Fuente: Elaboración propia



**FIGURA 10 VALORIZACIÓN DE COMPRA - MOTORES**  
**FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**

### Comentario:

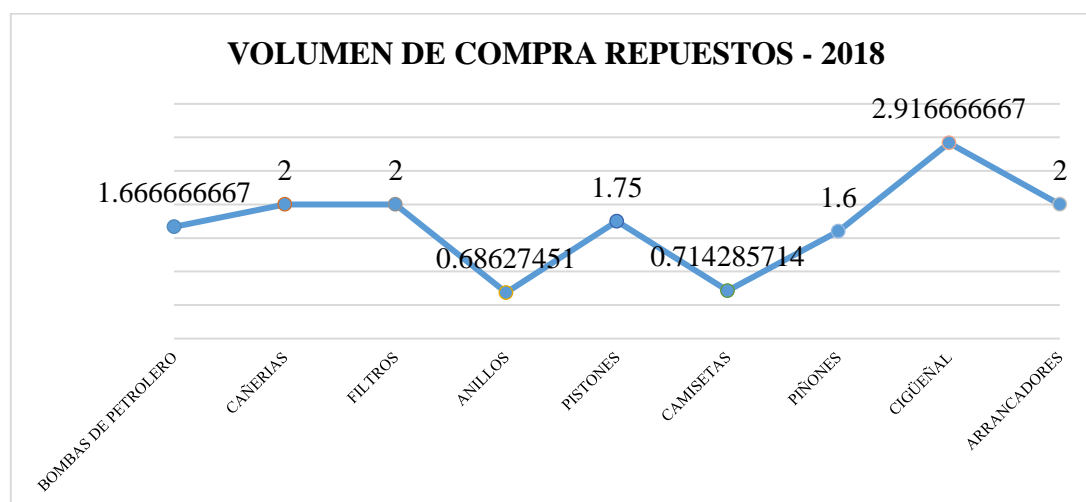
En las tablas y figuras anteriores, se observa que, en el año 2018, la cantidad de volumen de compra ha variado de manera degradante y esto porque debido a que el análisis realizado ha sido por tipo de motores eléctricos, que nos permitirán conocer cuánto ha sido la variación porcentual de lo que se compró y se vendió, todo en base de unidades y valorización en soles.

**TABLA 18**

*VOLUMEN DE COMPRA EN UNIDADES - REPUESTOS*

<b>REPUESTOS - PERIODO 2018</b>			
<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDADES COMPRADAS</b>	<b>UNIDADES VENDIDAS</b>	<b>%</b>
BOMBAS DE PETROLERO	50	30	167%
CAÑERIAS	30	15	200%
FILTROS	30	15	200%
ANILLOS	35	51	69%
PISTONES	35	20	175%
CAMISSETAS	30	42	71%
PIÑONES	40	25	160%
CIGÜEÑAL	35	12	292%
ARRANCADORES	40	20	200%

Fuente: Elaboración propia



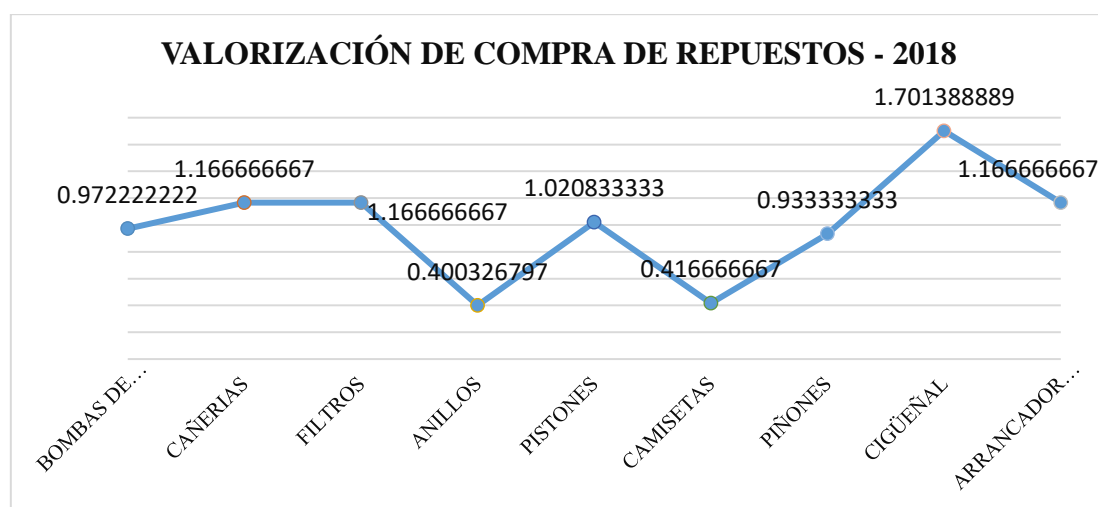
**FIGURA 11** VOLUMEN DE COMPRA EN UNIDADES – REPUESTOS

Fuente: Elaboración Propia

**TABLA 19**  
**VALORIZACIÓN DE COMPRA - REPUESTOS**

VALORIZACIÓN DE COMPRA DE REPUESTOS – 2018					
PRODUCTO	UNIDADES COMPRADAS		UNIDADES VENDIDAS		%
BOMBAS DE PETROLERO	S/.	3,500.00	S/.	3,600.00	97%
CAÑERIAS	S/.	2,100.00	S/.	1,800.00	117%
FILTROS	S/.	2,100.00	S/.	1,800.00	117%
ANILLOS	S/.	2,450.00	S/.	6,120.00	40%
PISTONES	S/.	2,450.00	S/.	2,400.00	102%
CAMISetas	S/.	2,100.00	S/.	5,040.00	42%
PIÑONES	S/.	2,800.00	S/.	3,000.00	93%
CIGÜEÑAL	S/.	2,450.00	S/.	1,440.00	170%
ARRANCADORES	S/.	2,800.00	S/.	2,400.00	117%

Fuente: Elaboración propia



**FIGURA 12 VALORIZACIÓN DE COMPRA - REPUESTOS**

Fuente: Elaboración propia

### Comentario:

En la tabla y figura anterior, se demostró que el volumen de compra de los repuestos en base de unidades y soles, a varios según los tipos de repuestos que comercializa la empresa, por ellos podemos ver que el cigüeñal fue un tipo de repuesto que más se compró y a la vez se ganó más.

#### d) Rotación del inventario

Este indicador posee una vital importancia para la empresa, porque permitirá el conocimiento más amplio y concreto de cómo es que los productos están viendo rotados con el tiempo, y cómo es que se debería de mejorar dicho resultado, en relación con el parámetro establecido según la INEI, cabe resaltar que los datos obtenidos fueron brindados por la empresa, para un mejor diagnóstico. Para ello se detallará el nivel de rotación de motores y de repuestos en el periodo 2018.

**TABLA 20**  
**ROTACIÓN DE MOTORES**

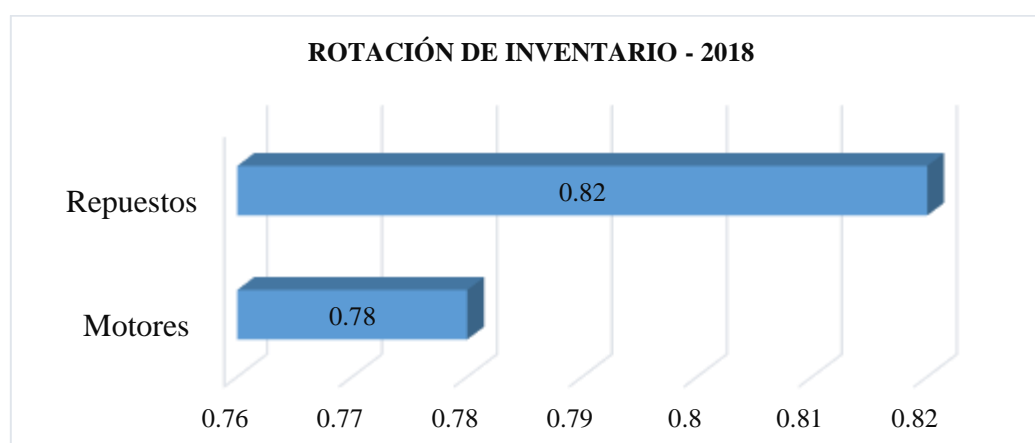
<b>MOTORES</b>			
<b>R.I</b>	VENTAS ACUMULADAS	28700	<b>0.78</b>
	INVENTARIO PROMEDIO	36960	

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 21**  
**TABLA ROTACIÓN DE REPUESTOS**

<b>REPUESTOS</b>			
<b>R.I</b>	VENTAS ACUMULADAS	22750	<b>0.82</b>
	INVENTARIO PROMEDIO	27600	

Fuente: Elaboración propia



*Figura 13* Rotación de inventarios

Fuente: Elaboración propia

**Comentario:**

Como se observó en la figura, la rotación del inventario de los productos que posee la empresa, tales como motores y repuestos son de 0.82 y 0.78 veces, lo cual está por muy debajo del parámetro establecido.

Lo que representa dichos índices de rotación, es que la empresa cuenta con mucha mercadería inmovilizada, debido al ineficiente control y gestión de los productos, encontrando también productos en mal estado, debido a cómo es que los motores y repuestos están siendo ingresados al almacén, sin los lineamientos previamente establecidos.

**4.4. Diagnóstico Final**

Mediante el uso del cuestionario podemos recopilar que los datos e información brindadas con respecto a los procesos de comercialización, la empresa no cuenta con un manual de funciones y procedimientos, ni políticas de compra, almacén ni de venta, ni mucho menos con los procesos claramente definidos que le permitan conocer cuáles son sus deficiencias. En relación a las compras, no se conocen el nivel de los proveedores calificados, ni mucho menos se controla los pedidos realizados, algunos de los proveedores no cuentan con los requisitos entregando productos fuera de plazo, generando falta de stock.

Por otro lado, el almacén, por la falta de verificación y supervisión de los productos, estos son ingresados en mal estado, lo que ocasiona que muchos de los clientes, la devolución de los productos, lo que genera que se gaste más en arreglarlos.

**Planificación Estratégica de Gestión**

Se le recomienda a la empresa “Importaciones Vásquez SA.C”, adoptar estas estrategias de gestión para el adecuado ordenamiento control de calidad, cantidad y tiempo. Asimismo, realizar los registros de las entradas y salidas del almacén, registrarlos en un sistema, emitir comprobantes de pago, por este motivo se propone para la correcta toma de decisiones estratégicas, lo siguiente:

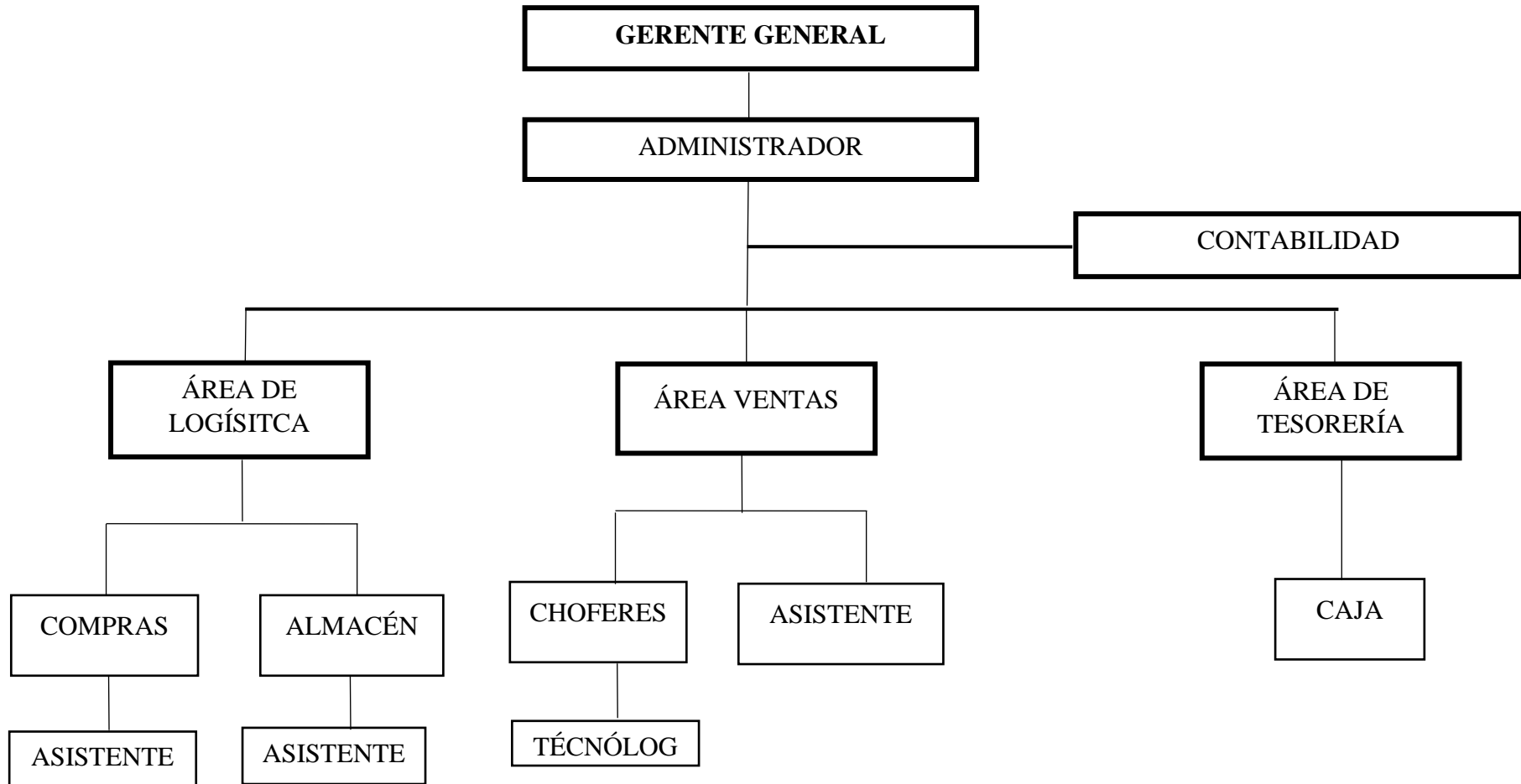
**E.1.** Implementar una nueva estructura organizacional en la empresa, con el fin de organizar las funciones de las áreas de la empresa que posee la empresa, en la el área de logística involucre en los procesos de compra y almacén, para evitar incurrir en malas decisiones en el momento de la relación de los pedidos o un sobre stock.

**E.2.** Realizar un manual de funciones de la organización para que los encargados de cada área sepan las funciones que deben de realizar y dando a conocer a los trabajadores el flujograma adecuado a los procedimientos que deben de realizar correctamente.

**E.3.** Elaborar flujogramas reestructurados, que le permitan a la empresa conocer medidas de solución del proceso de comercialización.

**E.4.** Establecer políticas para el correcto desempeño de las labores y actividades dentro de la empresa.

**E.5.** Aplicar los indicadores de gestión propuestos, para mejorar la toma de decisiones en la empresa.

**E.1. Diseño de nueva estructura organizacional**

*FIGURA 14 ORGANIGRAMA RESTRUCTURADO*  
Fuente: Elaboración propia

## E.2. Diseño de manual de Procedimientos y Funciones

### 1. Funciones de la empresa

**TABLA 22**

**MANUAL DE FUNCIONES - GERENCIA**

<b>GERENCIA</b>	<b>Encargado:</b> Gerente General
	<b>Función Principal:</b>
	Conocer el funcionamiento y la integración de todas las áreas de la empresa
	<b>Funciones Específicas:</b>
	Planificar los objetivos a corto y largo plazo.
	Dirigir al personal directamente a su cargo.
	Representar a la empresa legalmente ante cualquier eventualidad
	Realizar reuniones que le permitan conocer las deficiencias dentro de la empresa.
Concluir con el cumplimiento de las políticas establecidas por la empresa.	

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 23**

**MANUAL DE FUNCIONES - CONTABILIDAD**

<b>CONTABILIDAD</b>	<b>Encargado:</b> Contador
	<b>Función Principal</b>
	Aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de la empresa.
	<b>Funciones Específicas:</b>
	Registrar los documentos contables generados por las compras a los proveedores
	Elaboración de planillas de los trabajadores
	Realizar declaraciones anuales y mensuales
	Atender los pedidos realizados por el gerente general
Conocer los requerimientos de la Administración Tributaria	

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 24**  
**MANUAL DE FUNCIONES - COMPRAS**

<b>COMPRAS</b>	<b>Encargado:</b> Jefe de Compras
	<b>Función Principal</b>
	Ejecutar los trámites para la adquisición de los pedidos requeridos por la empresa.
	<b>Funciones Específicas</b>
	Conocer la lista de precios de los productos que serán ofrecidos
	Conocer los proveedores
	Realizar pedidos específicos
	Mantener una adecuada gestión con los proveedores
	Elaborar reportes periódicamente de los pedidos
	Verificar si los pedidos están debidamente asegurados.
	Analizar cotizaciones
	Desarrollar estrategias de control para evitar un sobre stock
	Revisar periódicamente el almacén para la generación de nuevos pedidos
	Minimizar costos de compra

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 25**  
**MANUAL DE FUNCIONES - ALMACÉN**

<b>ALMACÉN</b>	<b>Encargados:</b> Almacenero, tecnólogo
	<b>Función Principal</b>
	Recibir, revisar y controlar las entradas y salidas de la mercadería
	<b>Funciones Específicas</b>
	Supervisar las labores realizadas por los tecnólogos para el correcto funcionamiento de los productos.
	Cuantificar los productos ingresados
	Ubicar los productos en el espacio correcto
	Realizar inventario de almacén periódicamente
	Entregar los productos con sus documentos de pagos respectivos
	Conocer los cuidados requeridos para el mantenimiento de los productos
	Informar sobre el estado de los productos
	Comunicarse directamente con el tecnólogo en caso de mal funcionamiento de los productos vendidos.
	Brindar información a los clientes del uso de los productos.

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 26**  
**MANUAL DE FUNCIONES - VENTAS**

<b>VENTAS</b>	<b>Encargado:</b> Vendedor-Tecnólogos
	<b>Función Principal</b>
	Incrementar el nivel de las ventas y potencializar su capacidad de convencimiento
	<b>Funciones Específicas</b>
	Conocer las características de los productos.
	Incrementar las ventas
	Lograr con la fidelización de los clientes
	Ofrecer el transporte a la zona dada por el cliente
	<b>Encargado:</b> Chofer
	<b>Función Principal</b>
	Brindar la correcta entrega de los productos para la satisfacción de los clientes.
	<b>Funciones Específicas</b>
	Conocer las rutas de llegada para la entrega eficaz de los productos.
	Cumplir con los plazos de tiempo establecidos por el gerente para la entrega final del producto
	Controlar los gastos de transporte

Fuente: Elaboración propia

## 2. Procesos comerciales de la empresa

**TABLA 27**

**PROCESO LOGÍSTICO**

<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		Elaborado por: Andrea Puican Vásquez
<b>Proceso Logístico</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Planificar y controlar el flujo y almacenamiento eficiente de los productos a comercializar	
<b>ALCANCE</b>	Todas las áreas	
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de Logística	
<b>ACTIVIDADES</b>	Planear el abastecimiento de la empresa	
	Gestionar las compras generadas	
	Investigar cartera de productos.	
	Programar el reparto de los productos	
	Control físico y sistemáticos de almacén	
	Inventario mensual de los productos	

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 28**

**PROCESO DE COMPRA**

<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		Elaborado por: Andrea Puican Vásquez
<b>Proceso de compra</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Conocer los lineamientos que le permitan la compra de productos sin generar un sobre stock.	
<b>ALCANCE</b>	Todas las áreas	
<b>RESPONSABLE</b>	Asistente	
<b>ACTIVIDADES</b>	Pedir stock mínimo	
	Conocer los productos dañados	
	Verificar los pedidos	
	Realizar las cotizaciones	
	Seleccionar proveedor	
	Calificar a los proveedores según su calidad	

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 29**  
**PROCESO DE ALMACÉN**

<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		Elaborado por: Andrea Puican Vásquez
<b>Proceso de Almacén</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Verificar y supervisar los productos ingresados a almacén	
<b>ALCANCE</b>	Todas las áreas	
<b>RESPONSABLE</b>	Asistente y almacenero	
<b>ACTIVIDADES</b>	Registrar la mercadería con la documentación respectiva	
	Conocer la documentación requerida para el ingreso	
	Comunicar y registrar las salidas de almacén	
	Entregar pedidos con autorización del gerente	
	Archivar documentación	
	Ordenar los productos	

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 30**  
**PROCESO DE VENTAS**

<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		Elaborado por: Andrea Puican Vásquez
<b>Proceso de Venta</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Desarrollar el mejor desempeño comercial de la empresa.	
<b>ALCANCE</b>	Todas las áreas	
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de Venta	
<b>ACTIVIDADES</b>	Establecer una planificación	
	Analizar las metas comerciales	
	Fidelizar al cliente	
	Invertir en el personal y equipo	
	Conocer el entorno	
	Gestión de ventas	

Fuente: Elaboración propia

### E.3. Diseño de nuevos procesos de comercialización

#### 1. Proceso de Compra

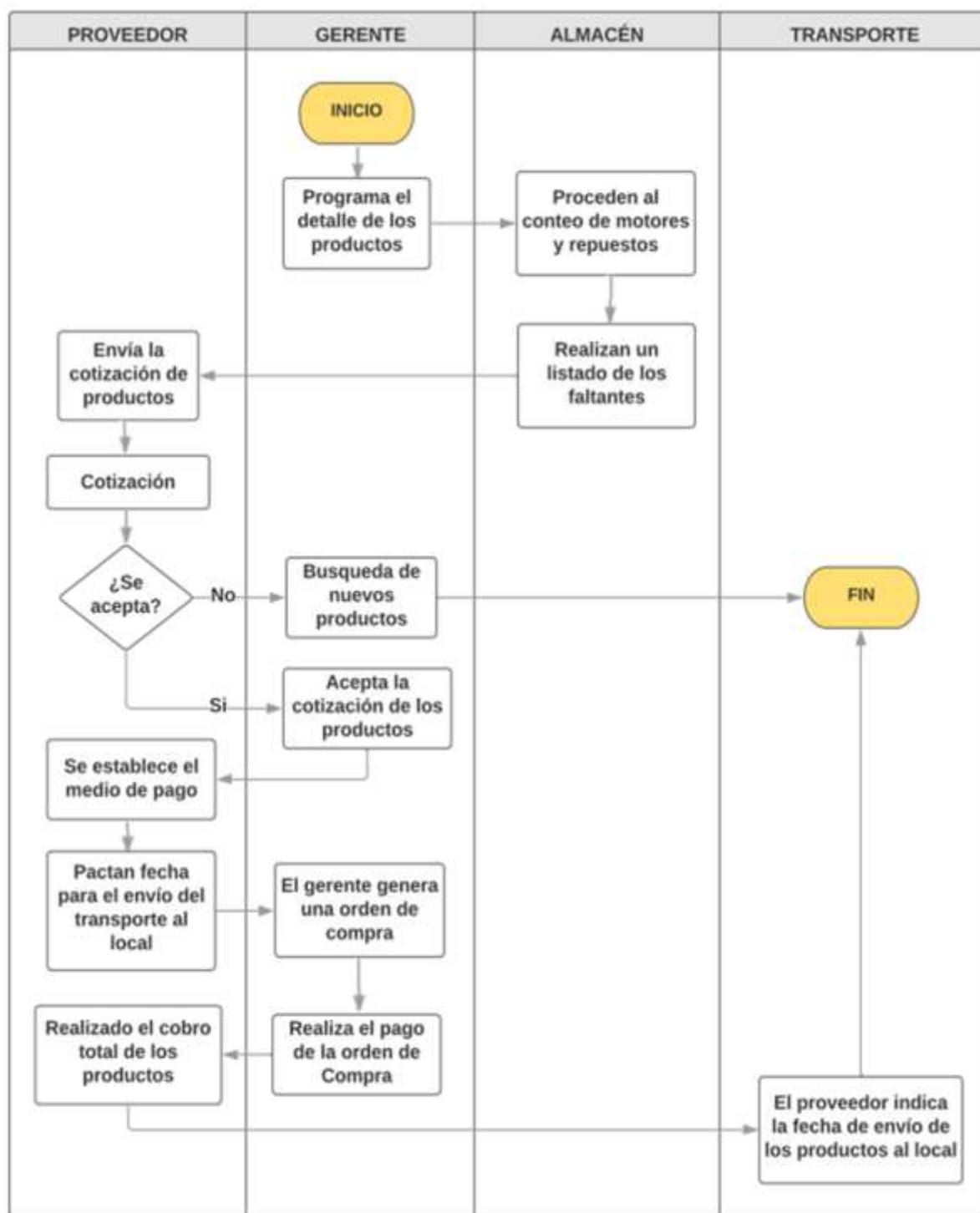


FIGURA 15 PROCESO DE COMPRA REESTRUCTURADO

Fuente: Elaboración propia

## 2. Proceso de Almacén

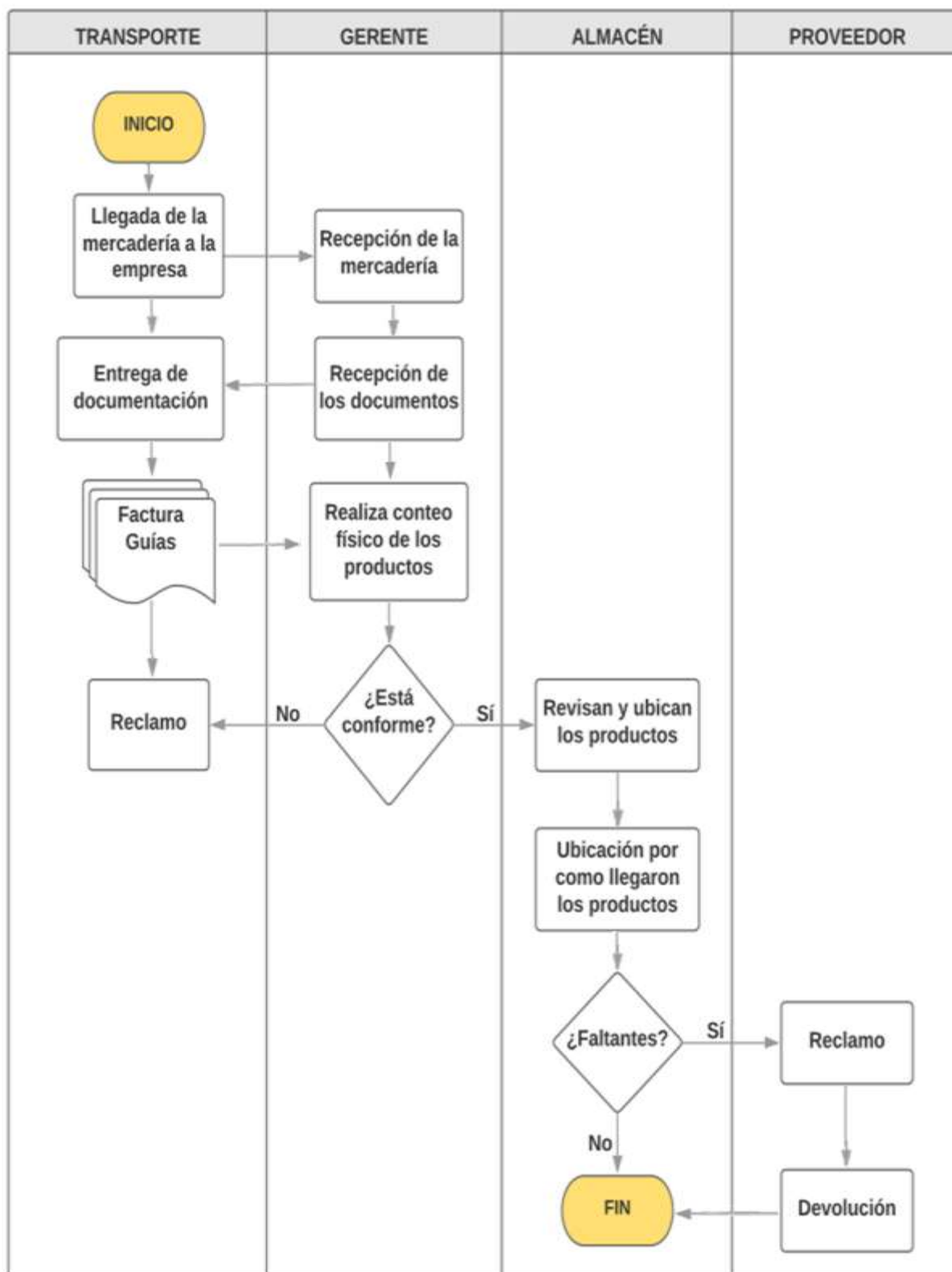


FIGURA 16 PROCESO DE ALMACÉN REESTRUCTURADO  
Fuente: Elaboración propia

### 3. Proceso de Ventas

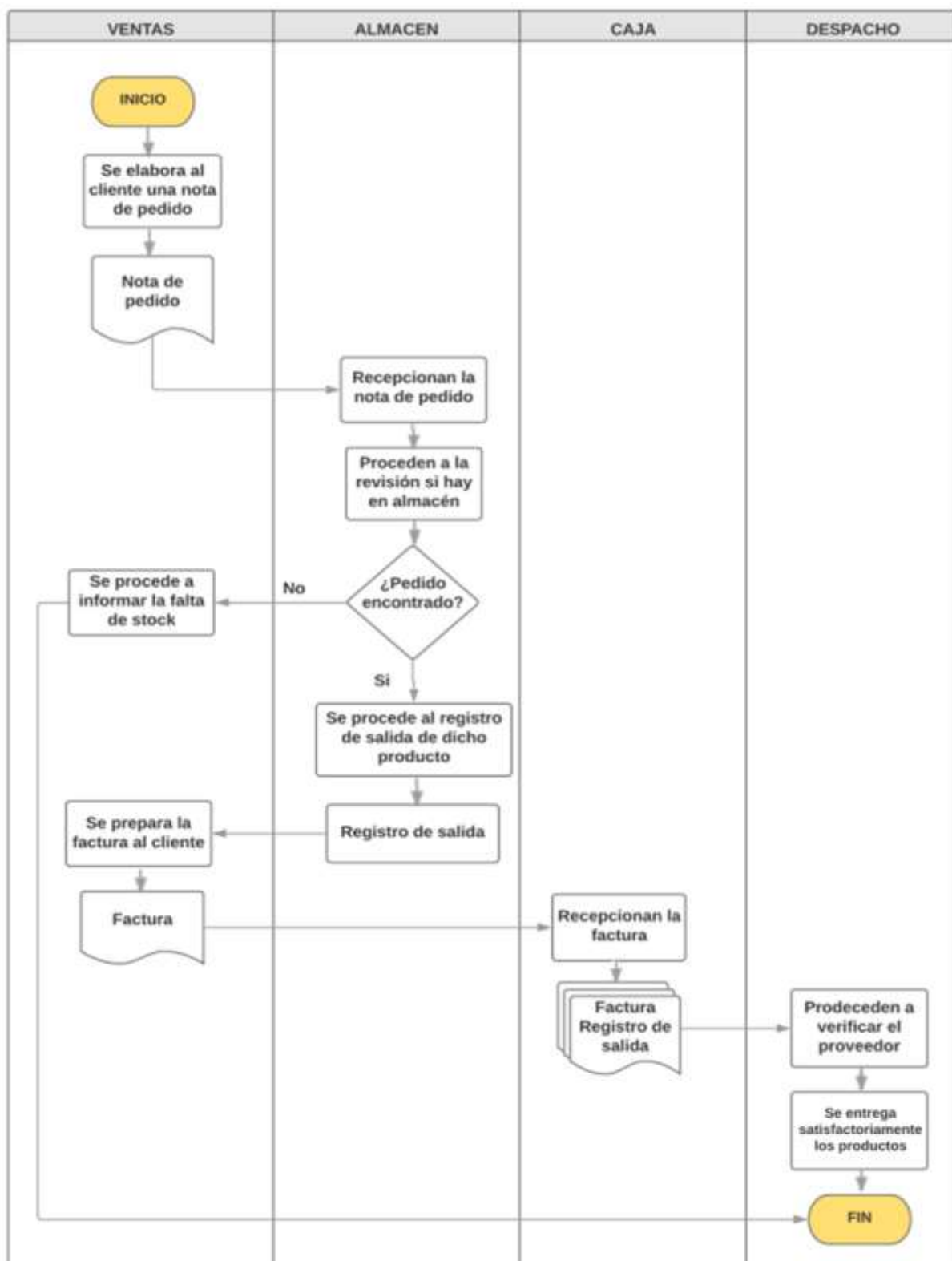


FIGURA 17 PROCESO DE VENTAS REESTRUCTURADO

Fuente: Elaboración propia

#### **E.4. Diseño de políticas comerciales**

Las políticas comerciales en toda empresa son un pilar fundamental para definir las estrategias de comercialización, en la cual se especificarán la formas, relaciones y medios de cómo se actuará con los clientes y si fuese el caso de empresas. Por ello las políticas propuestas permitirán la formalización de las decisiones puesta para la comercialización de los productos y conseguir con los objetivos trazados.

Cabe mencionar que toda política comercial, es fundamental para el correcto funcionamiento y el relejo será en los resultados que serán obtenidos a corto, mediano o largo plazo.

##### **a) Políticas de compras**

1. Contar con una adecuada base de datos actualizada para la selección eficiente del proveedor.
2. Prescindir tener productos obsoletos para malas gestiones de compras
3. Realizar el análisis respectivo de las cotizaciones de los productos enviados por los proveedores.
4. La lista de precios que sean enviadas a los proveedores debe ser estudiadas respecto a los costos y márgenes.
5. Recibir cotizaciones y muestras previas para el conocimiento de los proveedores calificados.
6. Contrastar que las órdenes de compra se envíen de manera eficiente
7. Supervisar y controlar el continuo abastecimiento de los proveedores.
8. Cumplir de manera frecuente con los depósitos de la empresa.
9. Salvaguardar los niveles de calidad de los productos

##### **b) Políticas de Almacén**

1. El área de almacén debe realizar el inventario físico, aleatorio y constante mensual y anualmente.
2. Supervisar el ingreso y salidas de las mercaderías.
3. Contar con la documentación adecuada para las entradas y salidas de las mercaderías almacenadas.
4. Conocer el nivel de rotación de las mercaderías, que permitan a la empresa un mejor aprovechamiento.

5. Prohibir el ingreso de personal ajeno al dispuesto por el gerente general.
6. El personal de almacén debe cumplir con las funciones establecidas por el manual de funciones de la empresa.
7. Las mercaderías deberán ser almacenadas correctamente, conforme a las protecciones establecidas por el local.

**c) Políticas de Ventas**

1. Establecer encuestas periódicas para conocer el nivel de satisfacción al cliente ofrecido por la empresa.
2. Brindar el asesoramiento adecuado sobre e cuidado de los productos.
3. Contar con un buzón de sugerencias.
4. Ofrecer garantías de 1 mes en los productos.
5. Brindar descuentos a los clientes con mayor volumen de compra y más frecuentes.
6. En el caso de algún de alguna falla en los productos, se podrá reclamar durante el plazo establecido por la garantía.
7. Las condiciones de pago son realizadas al contado.

**E.5. Diseño de indicadores de gestión**

Los indicadores gestión, son la pieza fundamental para las empresas a nivel mundial, sin importar al sector que perteneciesen, estos siempre brindaran información vital para la correcta toma de decisiones. Por ello dichos indicadores propuestos aportan el conocimiento eficiente para la medición y la correcta toma de decisiones estrategias establecidas.

Además, un indicador de gestión permitirá conocer el rendimiento y desempeño que esté teniendo la empresa, en relación a los objetivos establecidos por parte del gerente.

$$\text{Calificación de Proveedores.} = \frac{\text{PROVEEDORES NO CALIFICADOS}}{\text{TOTAL DE PROVEEDORES}}$$

Dicho indicador, debe tener un resultado menor de 75%.

$$\text{Pedidos rechazados.} = \frac{\text{N° DE PEDIDOS RECHAZADOS}}{\text{N° DE ORDENES DE COMPRA}}$$

El resultado de los pedidos rechazados debe tener un mínimo de 90%.

$$\text{Volumen de compra.} \quad \frac{\text{VOLUMEN DE COMPRA}}{\text{VOLUMEN DE VENTA}}$$

Dicho indicador debe estar entre 100 y 120%.

$$\text{Rotación del Inventario} \quad \frac{\text{VENTAS ACUMULADAS}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}}$$

Este indicador debe ser mayor a 6.08

**TABLA 31**  
**TIEMPOS ESTIMADOS**

<b>DIAGRAMA DE ACTIVIDADES</b>		<b>ELABORADO POR: Andrea Puican Vásquez</b>	
<b>GESTIÓN DE INVENTARIOS</b>			
X			
<b>Objetivo:</b> Controlar los tiempos en la empresa		<b>Fecha:</b>	
<b>Alcance:</b> Toda las áreas y trabajadores			
<b>Aprobado por:</b> Gerente General			
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Preparación de los requerimientos de compra	10 min	Jefe de Logística
2	Aprobación del requerimiento de compra por el jefe de logística	8-10 min	Jefe de Logística
3	Verificación de la cotización de los productos	10 min	Jefe de Logística
5	Envío de la orden de compra al proveedor	15 min	Jefe de Logística
6	Recepción de la mercadería	48 hrs	Encargado de Almacén
7	Verificación de la mercadería	2-3 hrs	Encargado de Almacén
8	Ingreso de la mercadería a almacén	2 hrs	Almaceneros
9	Elaboración del reporte de la mercadería en almacén	1 hr	Encargado de Almacén
10	Envío del reporte de almacén al jefe de logística	25 min	Encargado de Almacén
11	Aprobación del jefe de logística para envíos a nuestros clientes	2 hrs	Jefe de Logística
11	Envío de la documentación para el registro contable	5 días	Jefe de Logística
12	Aprobación del jefe logístico para el pago al proveedor	1 hora	Jefe de Logística
13	Realizar el pago a los proveedores	6- 8 días	Jefe de Logística
14	Registro en Kardex manual	15 min	Encargado de Almacén
15	Actualización de productos y proveedores	15 min	Jefe de Logística
16	Atención al cliente	10-12 min	Encargado de Venta
17	Explicación de la garantía y uso de los productos al cliente	5 min	Encargado de Venta
18	Emisión de los documentos	6 min	Encargado de Venta

Fuente: Elaboración propia

## Discusión

En la presente tesis de investigación realizada a la empresa importaciones Vásquez S.A.C., con los datos brindados por el gerente de la gestión de inventarios para la toma de decisiones, se identificaron las deficiencias e los procesos comerciales, lo que permitió analizarlos e aplicar indicadores de desempeño, con la finalidad de poder diseñar decisiones estratégicas que le permitan al gerente una mayor exactitud y eficiencia en cuanto a lo que debería comprar y vender.

Por ello, después de aplicar el cuestionario de control interno realizados a las áreas de compra, almacén y venta, se obtuvo como resultado que la empresa no cuenta con una adecuada estructura organizacional, ni con el manual de funciones y procesos, además la ausencia de políticas definidas. Para Rivera y López (2007) nos señalan que la elaboración de un plan estratégico es importante porque brindará tanto al gerente, como a las demás áreas funcionales, a la planificación de esfuerzos y cumplimiento de funciones que se requieran en los diferentes procesos a realizar para apoyar el desarrollo como organización.

Por otro lado, dentro de la evaluación en los procesos comerciales, se encontró que la empresa no cuenta con un orden en los documentos, ni una distribución adecuada dentro de almacén, lo que ocasiona que al momento de realizar una venta, los productos que son más rotados no se encuentren accesibles para el despacho, generando pérdida de tiempo y del cliente, el inadecuado almacenaje y el ingreso de productos en mal estado o a destiempo, generaran perdida económicas por productos no aptos para la venta o desmedros. Para Amaya (2000) la ubicación adecuada de los productos dentro de una organización es vital para conocer el nivel de gestión generada, por lo que para efectos de almacenaje se debe realizar por familias de productos, logrando una mejor localización y control dentro del área de almacén.

El diagnostico actual de la empresa de las áreas que posee la empresa, se elaboró mediante flujogramas, los cuales no permitieron conocer las deficiencias en los procesos comerciales. En cuanto al proceso de compras, la ausencia de políticas origina que la empresa no evalúe adecuadamente a sus proveedores, en base a niveles de calidad y de tiempo.

Para Ayala (S.A), toda empresa deberá analizar su realidad actual y el equilibrio entre las unidades almacenadas y la cantidad prevista de productos para la venta, evitando así un sobrestock. Asimismo, en el proceso de almacén, la empresa no cuenta con el personal calificado para la verificación y ubicación correcta de los productos, generando ingreso de productos defectuosos. En relación con el proceso de ventas, a causa de la ineficiencia por parte

de almacén, origina que la venta de productos en mal estado, o por demoras en el despacho, el cliente se niegue a proseguir con la venta y acuda a los competidores de la zona. Sin embargo, todo debido a la ausencia de estrategias por parte del gerente, en cuanto a políticas y un manual de organización y funciones que le eviten incurrir en gastos innecesarios, por ello el diseño de estrategias permitía a la empresa una mejor elección de sus proveedores y productos, para mejor servicio a los clientes.

En cuanto al nivel de los indicadores de desempeño de gestión de la empresa, se encontró que la empresa no contaba con dichos indicadores, que le permitan medir su desempeño y desarrollo de sus actividades de gestión de inventarios, dicha aplicación de indicadores permitirá también evaluar cómo es que se encuentra la empresa en su nivel de gestión, obteniendo como utilidad no percibida un monto de 15,000 y 4,550 soles.

Haime (2005) menciona que los indicadores de gestión son datos que nos brindaran una mejor evaluación del desempeño organizacional, además a delinear las herramientas necesarias para mejorar las desviaciones encontradas dentro de la empresa.

## V. CONCLUSIONES

La empresa objeto de estudio en la presente tesis, se encontró en su situación actual de los procesos comerciales para la gestión de inventarios y toma de decisiones, mediante los flujogramas de La empresa Importaciones Vásquez S.A.C, que no se encuentran estructurados los procesos de comercialización, lo que significó su deficiencia en el manejo incorrecto y demora en los tiempos establecidos por los proveedores, sumando a ella la ausencia de verificación y control de los productos recibidos e ingresados al área de almacén.

Para la evaluación actual de la gestión de la empresa, se elaboró flujogramas del proceso de compras, almacén y ventas, en el cual se detectaron deficiencias como son las siguientes:

La primera nos indicó que la empresa en cuanto al proceso de compra y almacén no cuenta con el personal altamente calificado para el desarrollo de dichas actividades, lo que genera faltante de productos, un sobre stock, ingreso de productos deteriorados y por consecuente un alto volumen de compra en relación de las ventas en el año 2018.

En cuanto a la aplicación de los indicadores de gestión, se pudo encontrar que la empresa en el periodo 2018 mejoro relativamente al número de proveedores que poseía anteriormente, dícese por un mayor conocimiento del mercado de los proveedores de motores eléctricos y repuestos, en cuanto a los pedidos rechazados, se observó que han variado dependiendo del mes que se seleccione, lo que significó un pequeño problema para la empresa, en el cual debe mejorar. Asimismo, en relación con los volúmenes de compra, se demostró que en los meses del periodo 2018, que estos han ido variando deficientemente, debido a que la empresa genero mayores cantidades en unidades y monetarias en compras, que, en las ventas, lo que significó que las decisiones estratégicas por el gerente no fueron las adecuadas.

Por ello las deficiencias encontradas en cuanto a los procesos e indicadores, la empresa tiende a perder en motores y repuestos un valor 15,000 y 4,550 nuevos soles respectivamente, por lo que es necesario que el gerente de la empresa ponga en práctica el diseño de las estrategias operativas que le permitan una mejor comercialización y satisfacción a los clientes.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Se evaluó la gestión de los inventarios para la correcta toma de decisiones en la empresa “Importaciones Vásquez S.A.C” y se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Diseño de una nueva estructura organizacional que le permitirá un mejor entendimiento por parte de los integrantes de la empresa.
2. Aplicar los flujogramas propuestos de los procesos comerciales.
3. Sugerir a la gerencia una mejora y constante medición en los indicadores de gestión propuestos para el desempeño eficiente de los procesos de comercialización en la empresa.
4. Conocer e implementar las políticas comerciales diseñadas para un mayor conocimiento de la empresa y de los trabajadores que le permitan mejores beneficios económicos.
5. Conocer y aplicar detalladamente el Manual de Funciones y Procesos con la intención de tener mayor compromiso y desarrollo en las actividades a realizar por los trabajadores.
6. Capacitar al personal para una mejor explicación de las estrategias diseñadas y una eficiente aplicación.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfalla, R., Garcia, R., Garrido, P., González, D., & Sácristan, M. (2009). *Introducción a la Dirección de Operaciones Táctico-Operativas. Un Enfoque Práctico*. Madrid: Delta Publicaciones. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=KUXw3yGZ4kEC&dq=Introducci%C3%B3n+a+la+direcci%C3%B3n+de+operaciones+T%C3%A1ctico&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=KUXw3yGZ4kEC&dq=Introducci%C3%B3n+a+la+direcci%C3%B3n+de+operaciones+T%C3%A1ctico&source=gbs_navlinks_s)
- Anaya, J. (2008). *Almacenes: Análisis, diseño y organización*. ESIC Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=ND-L5bo-5aYC&printsec=frontcover&dq=almacen+conceptos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjhtJjsreHlAhWKwFkKHerEDKYYQ6AEIKDAA#v=onepage&q=almacen%20conceptos&f=false>
- Anaya, J. J., & Polanco, S. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos: Análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos*. ESIC Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=rf-OkQFjcoQC&printsec=frontcover&dq=proceso+logistico+concepto&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiNwri4iuHlAhXms1kKHW2iBVwQ6AEIKDAA#v=onepage&q=proceso%20logistico%20concepto&f=false>
- Arbones, E. (1989). *Programacion de recursos*. MACOMBO. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=Owz3b9sJeSMC&pg=PA117&dq=costos+de+los+inventarios&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjKja-Ri\\_reAhWkpFkKHRiKB7sQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=Owz3b9sJeSMC&pg=PA117&dq=costos+de+los+inventarios&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjKja-Ri_reAhWkpFkKHRiKB7sQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false)
- Arenal, C. (2016). *Gestion de compras en el pequeño comercio*. La Rioja : Tutor formacion. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=mgEKDQAAQBAJ&dq=indicadores+de+gestion+de+compras&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=mgEKDQAAQBAJ&dq=indicadores+de+gestion+de+compras&source=gbs_navlinks_s)
- Ayala, J. (2016). *Gestion de compras*. Editex. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=tZpcDAAAQBAJ&dq=gestion+de+compras&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=tZpcDAAAQBAJ&dq=gestion+de+compras&source=gbs_navlinks_s)
- Ballou, R. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. Pearson Educación. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=ii5xqLQ5VLgC&pg=PA4&dq=logistica+concepto&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi31K2qhuHlAhWRjVkkHQBPauMQ6AEIRjAE#v=onepage&q=logistica%20concepto&f=false>
- Bañegil, T., Chamorro, A., Miranda, F., & Rubio, S. (2005). *Manual de dirección de operaciones*. Paraninfo S.A.
- Berné Manero, C., & Galve Górriz, C. (2000). *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional*. Grupo Planeta (GBS). Obtenido de [https://books.google.com.pe/books/about/Fundamentos\\_de\\_econom%C3%ADa\\_de\\_la\\_empresa\\_p.html?id=w9-N0SvO7aEC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Fundamentos_de_econom%C3%ADa_de_la_empresa_p.html?id=w9-N0SvO7aEC&redir_esc=y)

- Berné, C., & Galve, C. (2000). *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional*. Grupo Planeta (GBS). Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=w9-N0SvO7aEC&pg=PA39&dq=proceso+logistico+concepto&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiNwri4iuHIAhXms1kKHW2iBVwQ6AEIWDAG#v=onepage&q=proceso%20logistico%20concepto&f=false>
- Cabrera, A., & Diaz, R. (2017). *PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y LA GESTION DE EXISTENCIAS EN EL HOSPITAL REGIONAL DE LA PNP CHICLAYO EN EL PERIODO 2016*. Chiclayo. Obtenido de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/872/1/TL\\_CabreraPerezAnnie\\_DiazCoronelRos a.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/872/1/TL_CabreraPerezAnnie_DiazCoronelRos a.pdf).
- Calderon, G., & Castaño, G. (2005). *Investigacion en administracion en america latina*. Colombia. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=N112My4B7h8C&pg=PA313&dq=concepto+d e+gestion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiz463h0vzlAhXPrVkKHcelAmEQ6AEITDAF#v=onepage&q=concepto%20de%20gestion&f=false>
- Cardenas, C., Martinez, M., & Rodriguez, L. (2009). *Indicadores de gestion de los programas academicos de campos (PAC) de la universidad del rosario*. Rosario : Editorial Universidad del Rosario .
- Castillo , A., & Fernandez, A. (2000). *Administracion de operacioes: estrategias y analisis*. Mexico: PEARSON EDUCATION. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=B6LAqCoPSeoC&pg=PA5&dq=TIPOS+DE+DECISIONES&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwih4sygl\\_veAhUFRlkKHxtFBmAQ6AEIKDAA#v=onepage&q=TIPOS%20DE%20DECISIONES&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=B6LAqCoPSeoC&pg=PA5&dq=TIPOS+DE+DECISIONES&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwih4sygl_veAhUFRlkKHxtFBmAQ6AEIKDAA#v=onepage&q=TIPOS%20DE%20DECISIONES&f=false).
- Ceballos, A. (2016). *Indicadores del desempeño estrategico* . Bogota: ISBAN. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=U\\_h5DwAAQBAJ&pg=PT27&dq=indicadore s+de+desempe%20C3%B1o&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwig-7LGroXmAUn2FkKHVfrCbEQ6AEIMDAB#v=onepage&q=indicadores%20de%20desempe%20C3%B1o&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=U_h5DwAAQBAJ&pg=PT27&dq=indicadore s+de+desempe%20C3%B1o&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwig-7LGroXmAUn2FkKHVfrCbEQ6AEIMDAB#v=onepage&q=indicadores%20de%20desempe%20C3%B1o&f=false)
- Chaves, E. (1975). *Administracion de materiales*. EUNED. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=yQcwaOB0IvkC&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=yQcwaOB0IvkC&source=gbs_navlinks_s)
- Coll, P. (2012). *Regímenes aduaneros económicos y procesos logísticos en el comercio internacional*. MARGE BOOKS. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=WvyZcJjJnFQC&pg=PA149&dq=proceso+log istico+concepto&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiNwri4iuHIAhXms1kKHW2iBVwQ6AEISTAE#v=onepa ge&q=proceso%20logistico%20concepto&f=false>
- Cruz, A. (2017). *Gestión de Inventarios*. .

- Cruz, A. (2018). *Gestión de inventarios. COML0210*. IC Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=Dw9aDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gestion+de+inventarios&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjs2rOunP3dAhWFl-AKHYYIAjMQ6AEILDAB#v=onepage&q&f=false>
- Del Castillo, Á. M. (2004). *Gestión por Categorías.: Una Integración Eficiente entre Fabricantes y Distribuidores*. Netbiblo. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=xGE3o6Tek2kC&pg=PA53&dq=concepto+de+gestion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiz463h0vzlAhXPrVvKKhcelAmEQ6AEIUjAG#v=onepage&q=concepto%20de%20gestion&f=false>
- Ediciones Díaz de Santos S.A., Marketing Publishing. (1996). *Compras e inventarios*. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=zd7-VYb2TqoC&dq=gestion+de+inventarios&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=zd7-VYb2TqoC&dq=gestion+de+inventarios&source=gbs_navlinks_s)
- Fernandez, A., & Castillo, A. (200). *Administracion de operaciones estretgia y analisis*. Mexico: PEARSON EDUCATION. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=B6LAqCoPSeoC&pg=PA545&dq=costos+de+los+inventarios&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjKja-Ri\\_reAhWkpFkKHRiKB7sQ6AEIQTAE#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=B6LAqCoPSeoC&pg=PA545&dq=costos+de+los+inventarios&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjKja-Ri_reAhWkpFkKHRiKB7sQ6AEIQTAE#v=onepage&q&f=false)
- Fernández, M. (2016). *Análisis y diseño de un sistema de gestión de inventarios para una empresa de servicios logísticos*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7888>
- Ferrín, A. (2007). *Gestión de stocks en la logística del almacén*. FC Editorial. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=4oKwdf77cncC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=4oKwdf77cncC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Fuente, D., Parreño, J., Fernandez, I., Pino, R., Gomez, A., & Puente, J. (2008). *Ingeniería de la organización en la empresa: Dirección de operaciones*. Asturias: Ediciones de la Universidad Oviedo. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=vwkk787HzuUC&pg=PA90&dq=concepto+de+proceso+de+almacen&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjX09Cv4fzlAhWCwFkKHWMIC8cQ6AEIODAC#v=onepage&q=concepto%20de%20proceso%20de%20almacen&f=false>
- Gonzales, S., Modesto, F., & Perdon, S. (2017). *Control Interno*. Obtenido de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/162/CONTROL%20INTE RNO%20Y%20GESTIÓN%20DE%20INVENTARIO%20titulos%20y%20grados%20%283%29%20%283%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, Á. (2007). *MANUAL PRACTICO DE INVESTIGACION DE OPERACIONES I*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=fzRT8M13nzoC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=fzRT8M13nzoC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Guitierrez, A. (S.A). TOMA DE DECISIONES. *TOMA DE DECISIONES*. Obtenido de <http://cursos.aiu.edu/Toma%20de%20Decisiones/PDF/Tema%201.pdf>
- Guitierrez, A. (s.f.). TOMA DE DECISIONES. *TOMA DE DECISIONES*.

- Lamarca, P. (1988). *Diagnóstico de la situación del sistema comercial argentino de granos y subproductos*. IICA Biblioteca Venezuela. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=hvhbcyQ7svwC&pg=PA3&dq=concepto+de+procesos+comerciales&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjrusDi3\\_zlAhUi2FkKHdPJCTEQ6AEIRzAE#v=onepage&q=concepto%20de%20procesos%20comerciales&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=hvhbcyQ7svwC&pg=PA3&dq=concepto+de+procesos+comerciales&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjrusDi3_zlAhUi2FkKHdPJCTEQ6AEIRzAE#v=onepage&q=concepto%20de%20procesos%20comerciales&f=false)
- López Camps, J. (2005). *Planificar la formación con calidad*. WK Educación. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=DYn6IgLhoToC&pg=PA26&dq=concepto+de+gestion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiz463h0vzlAhXPrVkKHcelAmEQ6AEIYTAI#v=onepage&q=concepto%20de%20gestion&f=false>
- López, A. (2017). *Gestion de compras en el pequeño comercio*. España: editorial elearning. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=rlxWDwAAQBAJ&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=rlxWDwAAQBAJ&source=gbs_navlinks_s)
- López, J. (2005). *Planificar la formación con calidad*. WK Educación. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=DYn6IgLhoToC&dq=concepto+de+gestion&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=DYn6IgLhoToC&dq=concepto+de+gestion&source=gbs_navlinks_s)
- Luque, R., García, R., Garrido, P., Gonzales, D., & Sacristan, M. (2008). *Introduccion a la direccion de operaciones tactico operativa*. España. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=KUXw3yGZ4kEC&printsec=frontcover&dq=Introducci%C3%B3n+a+la+direcci%C3%B3n+de+operaciones+T%C3%A1ctico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjqlar21vjeAhVIylMKHRSuCDgQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false>
- Mañas, L. (2015). *Gestio de ventas: manual teorico*. Madrid: EDITORIAL CEP S.L. . Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=4upCDwAAQBAJ&dq=gestion+de+ventas&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=4upCDwAAQBAJ&dq=gestion+de+ventas&source=gbs_navlinks_s)
- Maraver, G., Camarero, C., Concejero, A., Nartinez, F., Molinillo, S., Navarro , A., . . . Tintoré, S. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=sfy96cldCbkc&dq=enfoque+push+concepto&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=sfy96cldCbkc&dq=enfoque+push+concepto&source=gbs_navlinks_s)
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboracion del plan estrategico a traves del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover&dq=que+es+un+plan+estrategico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjYy-Xxm4zmAhUsw1kKHR37DOQQ6AEIPzAD#v=onepage&q=que%20es%20un%20plan%20estrategico&f=false>
- Martinez, J. (2002). *Gestión estrategica*. Martínez Coll. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=VU-RWZ-ZUz0C&pg=PA105&dq=concepto+de+gestion&hl=es->

- 419&sa=X&ved=0ahUKEwiz463h0vzIAhXPrVvKKhcelAmEQ6AEILjAB#v=onepage&q=concepto%20de%20gestion&f=false
- Meana, P. (2017). *Gestión de Inventarios*. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=Ml5IDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gestion+de+inventarios&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjs2rOunP3dAhWFl-AKHYYIAjMQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false>.
- Mejias, A. (2019). *Sistema de control de inventario Push vs. Pull*. Obtenido de Cuida tu dinero: <https://www.cuidatudinero.com/sistema-de-control-de-inventario-push-vs-pull-5193.html>
- Mendes, C. (2009). *Tecnologías y herramientas de gestión*. Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=\\_3wKbb40aAgC&dq=herramientas+de+gestion&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=_3wKbb40aAgC&dq=herramientas+de+gestion&source=gbs_navlinks_s)
- Míguez, M., & Bastos, A. (2006). *Introducción a la gestión de stocks*. España: ISBN EDITORIAL.
- Míguez, M., & Bastos, A. (2010). *Introducción a la gestión de stocks: El proceso de control, valoración y gestión de stocks*. Ideaspropias Editorial S.L. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=V5pSNK\\_oyT4C&dq=gestion+de+inventarios&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=V5pSNK_oyT4C&dq=gestion+de+inventarios&source=gbs_navlinks_s)
- Ministerio de la educación. (1996). *Materiales de apoyo a la formación: guía de uso*. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=G4IeAgAAQBAJ&dq=dise%C3%B1os+TRANSACCIONAL&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=G4IeAgAAQBAJ&dq=dise%C3%B1os+TRANSACCIONAL&source=gbs_navlinks_s)
- Miranda, J. (2005). *Gestión de proyectos*. Bogotá: MM EDITORES. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=pAQ9QelkHmkC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=pAQ9QelkHmkC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Montoya, A. (2002). *Conceptos modernos de administración de compras*. Editorial Norma. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=gJ9pNIMDbsoC&pg=PA34&dq=compras+conceptos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiu5ajInuHIAhXNxVvKkHAsYDK8Q6AEIKDAA#v=onepage&q=compras%20conceptos&f=false>
- Mora, A. (2008). *Indicadores de gestión logística*. Bogotá: Ecoe ediciones. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=ItzDDQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=ItzDDQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Mora, L. (S.A). *Indicadores de gestión logística*. Obtenido de [https://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e\\_libros/logistica/ind\\_logistica.pdf](https://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf)
- Muñoz, D. (2009). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. Mexico: CENGAGE learning. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=edZx\\_26yf64C&pg=PA154&dq=Planeaci%C3](https://books.google.com.pe/books?id=edZx_26yf64C&pg=PA154&dq=Planeaci%C3)

%B3n+de+requerimientos+de+materiales&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiSw-qyivreAhUkzlkKHZINB20Q6AEINTAC#v=onepage&q&f=true

- Olavarrieta, J. (1999). *Conceptos generales de productividad sistemas, normalizacion y competitividad para la pequeña y mediana empresa*. Mexico: DR. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=EXzhFaRE9rUC&pg=PA43&dq=concepto+de+inventario&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjVyt7m2fzIAhXQxVkJHTDaAooQ6AEIRTAE#v=onepage&q=concepto%20de%20inventario&f=false>
- Palacio, A. (2002). *Conceptos modernos de administración de compras*. Editorial Norma. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=gJ9pNIMDbsoC&pg=PA34&dq=compras+conceptos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwju5ajInuHIAhXNxVkJKHasYDK8Q6AEIKDAA#v=onepage&q=compras%20conceptos&f=false>
- Pérez-Carballo, J. (2013). *Control de gestión empresarial*. ESIC Editorial. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=06ptFLzbjMC&dq=gestion+empresarial&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=06ptFLzbjMC&dq=gestion+empresarial&source=gbs_navlinks_s)
- Ribaya, F. (1999). *Costes*. Encuentro.
- Robusté, F. (2005). *Logística del transporte*. Univ. Politèc. de Catalunya. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=U2j7vXvS\\_rcC&pg=PA13&dq=logistica+concepto&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi31K2qhuHIAhWRjVkJKHQBPAuMQ6AEIKDAA#v=onepage&q=logistica%20concepto&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=U2j7vXvS_rcC&pg=PA13&dq=logistica+concepto&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi31K2qhuHIAhWRjVkJKHQBPAuMQ6AEIKDAA#v=onepage&q=logistica%20concepto&f=false)
- Sainz, J. (2010). *El plan estrategico en la practica*. libros profesionales de empresa. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=bIyC20AfAu0C&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=bIyC20AfAu0C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestion y cuadro de mando*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=NW9HeT0Vm\\_IC&dq=indicadores+de+gestion&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=NW9HeT0Vm_IC&dq=indicadores+de+gestion&source=gbs_navlinks_s)
- Sanchez, J. (2013). *Indicadores de gestion empresarial: de la estrategia a los resultados*. España: Liberty Drive. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=tVKUAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=indicadores+de+gestion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjh8L2QsYXmAhVOvFkKHWiSC7gQ6AEIRTAE#v=onepage&q=indicadores%20de%20gestion&f=false>
- Sánchez, M. (2008). *Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida*. Del Blanco editores. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=mNuUduFpNNEC&dq=proceso+logistico+concepto&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=mNuUduFpNNEC&dq=proceso+logistico+concepto&source=gbs_navlinks_s)

Soret, I. (2006). *Logística y marketing para la distribución comercial*. ESIC Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=fFUfMBIkmcEC&pg=PA20&dq=logistica+concepto&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi31K2qhuHIAhWRjVkJKHQBPAuMQ6AEIMTAB#v=onepage&q=logistica%20concepto&f=false>

The 12-Step Sales. (2009). Elsevier Inc.

Tobón, R. (2004). *Estrategias comunicativas en la educación*. Colombia. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=LIRkXYX-gbUC&pg=PA1&dq=CONCEPTO+DE+ESTRATEGIA&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj\\_jNHJq4TmAhUKzlkKHSUoAtAQ6AEIKDAA#v=onepage&q=CONCEPTO%20DE%20ESTRATEGIA&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=LIRkXYX-gbUC&pg=PA1&dq=CONCEPTO+DE+ESTRATEGIA&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj_jNHJq4TmAhUKzlkKHSUoAtAQ6AEIKDAA#v=onepage&q=CONCEPTO%20DE%20ESTRATEGIA&f=false)

Tobón, R. (2004). *Estrategias comunicativas en la educación*. Colombia: Coleccion Caminos. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=LIRkXYX-gbUC&pg=PA1&dq=CONCEPTO+DE+ESTRATEGIA&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj\\_jNHJq4TmAhUKzlkKHSUoAtAQ6AEIKDAA#v=onepage&q=CONCEPTO%20DE%20ESTRATEGIA&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=LIRkXYX-gbUC&pg=PA1&dq=CONCEPTO+DE+ESTRATEGIA&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj_jNHJq4TmAhUKzlkKHSUoAtAQ6AEIKDAA#v=onepage&q=CONCEPTO%20DE%20ESTRATEGIA&f=false)

Villarroel, S., & Rubio, J. (2012). *Gestión de pedidos y stock*. Ministerio de Educación. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=1C8bAgAAQBAJ&dq=gestion+de+inventarios&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=1C8bAgAAQBAJ&dq=gestion+de+inventarios&source=gbs_navlinks_s)

## VIII. ANEXOS

### ANEXO N° 01

*Chiclayo, 10 de octubre del 2018*

#### **Importaciones Vásquez SAC**

Estimada Señora Any Yovana Vásquez Ruiz:

El presente documento es para pedir la autorización a la empresa “Importaciones Vásquez SAC”, se me permita brindarme la información necesaria para mi proyecto de Tesis.

La investigación se está llevando a cabo, tiene los siguientes objetivos:

1. Evaluar la gestión de inventarios para la toma de decisiones operativas en la empresa “Importaciones Vásquez” S.A.C.
2. Presentar los aspectos generales de la empresa “Importaciones Vásquez” S.A.C.
3. Identificar las deficiencias en el proceso de los inventarios y de sus indicadores de gestión.
4. Analizar la toma de decisiones operativas para el proceso de adquisición de los inventarios por importación y pedido directo.

Nos permitimos, por ello abusar de su amabilidad para solicitar la colaboración de su empresa en ésta importante fase del trabajo de campo que consiste en la Gestión de Inventarios para la toma de decisiones operativas en la empresa “Importaciones Vásquez S.A.C”.

Si bien el alcance de esta fase del trabajo de campo está todavía en proceso, pretendemos en un principio permitirnos la aplicación por parte de su empresa de algunas de las herramientas mencionadas anteriormente a algunas de las actividades de formación que realizan habitualmente.

Así mismo, cualquier resultado y conclusiones a los que se pueda llegar quedarían en poder de su organización y estaríamos encantados de compartir nuestro análisis con ustedes, para que puedan beneficiarse en lo posible de su participación en este proceso de investigación.

Les agradeceríamos se sirvieran remitirnos su conformidad o comentarios a nuestra propuesta. La Srta. Andrea Puican Vásquez, está a su disposición para cualquier aclaración que estimen oportuna.

Me despido cordialmente.

---

**IMPORTACIONES VASQUEZ S.A.C**

**ANEXO N° 02**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**TABLA 32**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - PROCESO DE COMPRA**

PROCESO DE COMPRA	SI	NO	COMENTARIO
¿Cuentan con un responsable encargado de realizar las compras en la empresa?		X	
¿Cuenta la empresa con un organigrama definido de las áreas?		X	
¿La empresa cuenta con manuales de organización para una mejor gestión?		X	
¿Cuentan con una persona responsable de la aceptación de las órdenes de compras a nuestros proveedores?	X		
¿La empresa toma en cuenta algún criterio para realizar las compras?		X	
¿La empresa negocia con los proveedores condiciones de pedido, tales como precio, tiempo de entrega, descuentos, etc.?	X		
¿Cuentan con una ficha informativa de los proveedores realizadas anteriormente, que le permitan un mayor conocimiento en los pedidos?		X	
¿Existen políticas y lineamiento que le permitan una mejor toma de decisiones al realizar los pedidos?		X	
¿La empresa verifica el almacén antes de realizar un pedido?	X		
¿La empresa realiza los pagos a los proveedores puntualmente?	X		
¿La empresa cuenta con los vehículos y equipos para la carga y descarga del material?		X	

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO N° 03

**TABLA 33**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - PROCESO DE ALMACÉN**

PROCESO DE ALMACÉN	SI	NO	COMENTARIO
¿La empresa cuenta con el espacio apropiado para el almacenamiento de los productos?	X		Pero no es usado adecuadamente
¿Realizan un estudio para la ubicación de los productos?		X	
¿Se encuentra organizada el área de almacén?		X	
¿Actualmente el personal de la empresa fue asignado por su experiencia?		X	
¿Se verifica la recepción de los productos con la documentación de los pedidos realizados por el área de compras?		X	
¿Se revisa la calidad en que se encuentran los productos antes de su ingreso?		X	
¿El encargado deja videncia de la verificación de los productos?		X	
¿La preparación de un pedido es supervisada por algún encargado?	X		
¿Cuenta con algún sistema para el registro de los productos?		X	
¿Se toma en cuenta la asignación de espacios de los productos para una mejor localización?		X	Se encuentran en espacios no acordes a las necesidades de los clientes

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO N° 04

**TABLA 34**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - PROCESO DE VENTA**

PROCESO DE VENTA	SI	NO	COMENTARIO
¿La empresa cuenta con políticas de ventas?		X	
¿Cuenta con un espacio para guardar las facturas emitidas?		X	
¿Se registran las facturas emitidas?	X		
¿Se aseguran que las facturas estén acordes al pedido realizado por el cliente?	X		
¿Existe alguna lista o registro de las salidas de productos?		X	
¿Son contabilizadas las facturas secuencialmente?	X		
¿Se conoce las cifras de la facturas con el monto contabilizado mensualmente?		X	
¿Existe una base de datos donde se conozcan los precios aceptados por los clientes?		X	

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO N° 05

**TABLA 35**  
**PRESUPUESTO**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor S/.</b>	<b>Total S/.</b>
Pasajes	4	S/.10.00	S/.40.00
Internet	1	S/.150.00	S/.150.00
Lapiceros	5	S/.1.00	S/.5.00
Impresiones	200	S/.0.50	S/.100.00
CD	S/.6.00	S/.2.00	S/.12.00
Anillados	4	S/.13.00	S/.52.00
Papel bond	200	S/.0.25	S/.50.00
Copias	60	S/.0.10	S/.6.00
<b>Sub Total</b>			<b>S/.351.69</b>
<b>Total</b>			<b>S/.415.00</b>

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO N° 06

**TABLA 36**  
**ACTIVIDADES**

ACTIVIDADES	AGOS	SET	OCT	NOV	MAR	ABRIL	MAYO	JUNIO	AGOS	SET	OCT	NOV
	2018	2018	2018	2018	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019	2019
Recolección de literatura	X	X										
Elaboración del Proyecto		X	X									
Presentación del Proyecto				X								
<b>FASE DE EJECUCIÓN</b>												
Levantamiento de Información					X							
Registro de Datos					X							
Procesamiento de Datos						X	X					
Interpretación y Análisis							X	X				
<b>FASE DE COMUNICACIÓN</b>												
Elaboración de Informe final									X	X	X	
Presentación de Informe Final												X

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO N° 07



Fuente: Elaboración propia

## ANEXO N° 08



Fuente: Elaboración propia

**ANEXO N° 09**

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO N°10**

Fuente: Elaboración propia