

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS EN EL ALMACÉN DE TRÁNSITO DE LA
EMPRESA MAESTRO S.A. EN LA CIUDAD DE CHICLAYO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

Fernando Miguel, Romero Altamirano

Jefferson Giancarlo, Vásquez Díaz

Chiclayo, 18 de octubre de 2017

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS EN EL ALMACÉN DE TRÁNSITO DE LA
EMPRESA MAESTRO S.A. EN LA CIUDAD DE CHICLAYO**

Por:

**Fernando Miguel, Romero Altamirano
Jefferson Giancarlo, Vásquez Díaz**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Luis Angulo Bustíos
Presidente de Jurado

Lic. Marita Cruz Pupuche
Secretaria de Jurado

Mgtr. Martha Portaro Inchaustegui
Vocal/ Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2017

DEDICATORIA

A mis padres Ramiro y Gladis por ser mi soporte durante todo este tiempo, quiénes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento.

Gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto se lo debo a ustedes.

A mis hermanos, Anders Miguel y Jheyson Ramiro, por estar conmigo y apoyarme siempre.

Jefferson Giancarlo Vásquez Díaz

A mi madre Amalia Altamirano Rojas por su excepcional e incondicional apoyo, por ser mi motivación para salir adelante y enseñarme lo necesario para llegar a enfrentar cada reto que se presente y a la persona que estuvo a mi lado alentándome y siendo participe de mi crecimiento personal y profesional, Karen.

**Fernando Miguel Romero
Altamirano**

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Doy gracias a mis padres por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

A mis hermanos por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar, por haberme apoyado en las buenas y malas.

Le agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a nuestra Profesora y Asesora Mgtr. Martha Portaro Inchaustegui y por habernos brindado el tiempo y la oportunidad de desarrollar nuestra tesis.

Jefferson Giancarlo Vásquez Díaz

A Dios por mostrarme día a día que de su mano todo es posible. A Él que, con su infinito amor y sabiduría, me ilumino para terminar satisfactoriamente este trabajo de investigación.

A mi asesor Mgtr. Martha Portaro Inchaustegui, por orientarme acertadamente en el desarrollo de esta investigación.

A la Tienda Maestro S.A – Chiclayo por brindarnos la información necesaria para el desarrollo de esta investigación.

**Fernando Miguel Romero
Altamirano**

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I.	INTRODUCCIÓN	11
II.	MARCO TEÓRICO	14
	2.1 Antecedentes	14
	2.2 Bases teóricas	15
III.	METODOLOGÍA.....	20
	3.1 Diseño de investigación.....	20
	3.2 Área y línea de investigación	20
	3.3 Población, muestra y muestreo.....	21
	3.4 Operacionalización de variables	22
	3.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	23
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	24
V.	PROPUESTA.....	41
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	54
VIII.	ANEXOS.....	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Operacionalización de variables	22
Tabla N° 2 Empresa Maestro S.A. funcionamiento y promedio de ingresos diarios, mensuales y anuales	29
Tabla N° 3 Stock en el almacén de tránsito de la empresa Maestro S.A.	30
Tabla N° 4 Proveedores de la Empresa Maestro S.A.....	33
Tabla N° 5 Determinación de los tiempos en el almacén de tránsito de Maestro SA	36
Tabla N° 6 Determinación del costo unitario promedio anual de mayor a menor y su respectiva clasificación ABC.	38
Tabla N°7 Determinación del valor de inventario con su respectiva clasificación ABC de la mercadería.....	39
Tabla N°8 Determinación de utilización y valor de inventario con su respectiva clasificación ABC de la mercadería.	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Turno de los trabajadores.	24
Figura 2 Puesto de los trabajadores.....	25
Figura 3 Conocimiento y uso de un manual de procedimientos.....	26
Figura 4 Existencia de un manual de procedimientos.....	26
Figura 5 Personas que creen que el personal del almacén tiene bien definidas sus funciones	27
Figura 6 El personal conoce las actividades a seguir dentro del almacén ..	28
Figura 7 Conformidad con el funcionamiento actual de la empresa.....	28

RESUMEN

La presente tesis reconoce a Maestro S.A. en la ciudad de Chiclayo una de las mejores empresas en el rubro de construcción, resaltando el papel importante que cumple al servicio de la sociedad. **Situación problemática:** La falta de un manual de procedimientos y la organización de los trabajadores afecta a la empresa, especialmente al área de almacén, es por ello que la falta de este instrumento de trabajo es el punto más importante que se busca solucionar con esta investigación que se va a plantear, a más de mejorar la eficiencia y eficacia de los trabajadores. **Objetivo:** Objetivo principal el de proponer el diseño de un manual de procedimientos para la mejora de las actividades en el almacén de tránsito de la empresa Maestro S.A. en la ciudad de Chiclayo, con el fin de mejorar el trabajo y tener una mayor organización dentro de ella. **Método:** El diseño de la investigación es un caso de estudio descriptivo, y se basara en los datos encontrados al aplicar las encuestas y entrevista lo cual estos serán los instrumentos de investigación que serán contrastados con los antecedentes y la base teórica elaborada. **Resultado:** El resultado dio la totalmente desorganización del almacén de tránsito y las pérdidas económicas de la empresa al no tener una manual de procedimientos impuesto en el área. **Conclusión:** Se pudo identificar los procesos claves en el almacén de tránsito de la empresa Maestro S.A. los cuales son: abastecimiento, recepción, almacenamiento, control de inventarios, distribución y mantenimiento de mercadería y almacén, por lo que no mantenían control y tampoco se habían establecido políticas para el manejo de sus inventarios. Es por eso se tiene la necesidad de diseñar técnicas que ayuden a mejorar esta situación, como lo es la de un manual de procedimientos.

Palabras clave: Almacén, manual, procedimientos, orden, organización.

ABSTRACT

This thesis recognizes Maestro S.A. in the city of Chiclayo one of the best companies in the field of construction, highlighting the important role that fulfills the service of society. **Problematic situation:** The lack of a manual of procedures and the organization of the workers affects the company, especially the warehouse area, that is why the lack of this work tool is the most important point to be solved with this investigation that will be raised, in addition to improving the efficiency and effectiveness of workers. **Objective:** Main objective to propose the design of a procedures manual for the improvement of activities in the transit warehouse of the company Maestro S.A. in the city of Chiclayo, in order to improve the work and have a greater organization within it. **Method:** The design of the investigation is a case of descriptive study, and will be based on the data found when applying the surveys and interviews, which will be the research instruments that will be contrasted with the background and the theoretical base elaborated. **Result:** The result gave the total disorganization of the transit store and the economic losses of the company due to not having a manual of procedures imposed in the area. **Conclusion:** It was possible to identify the key processes in the transit warehouse of the company Maestro S.A. which are: supply, reception, storage, control of inventories, distribution and maintenance of merchandise and warehouse, so they did not have control and had not established policies for the management of their inventories. That is why there is a need to design techniques that help to improve this situation, such as a manual of procedures.

Keywords: Warehouse, manual, procedures, order, organization.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación es la propuesta de Diseño de un Manual de Procedimientos para la mejora de las actividades en el almacén de tránsito de la empresa Maestro S.A. en la ciudad de Chiclayo, que tiene como objetivos específicos: identificar los procesos claves, determinar los principales requisitos que deben tenerse en cuenta para llevar a cabo el diseño e identificar cada una de las actividades de los trabajadores para elaborar el diseño del manual de procedimientos, que tiene como propósito central el de ayudar a la búsqueda de la mejor solución lo que se a reconocido como la mayor de las falencias de la empresa según el gerente del almacén de tránsito de Maestro S.A.

De acuerdo con GS1 Perú, organización internacional dedicada a facilitar las mejores prácticas en el movimiento de mercancías, el área de logística tiene bajo su responsabilidad la administración de entre el 50% y el 70% de los costos de una empresa.

La función específica de estos manuales es el de instruir a los trabajadores en los distintos aspectos, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno y la superposición de funciones con el objetivo de mejorar la eficiencia, la propuesta de diseño de un manual de procedimientos es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la organización.

Es importante señalar, que este documento está sujeto a la actualización en la medida que se presenten variaciones en la ejecución en estos procedimientos, en la normatividad establecida, en la estructura orgánica del almacén de tránsito, o bien en algún otro aspecto que influyen en la operatividad del mismo, con el fin de cuidar su vigencia operativa.

Planteamiento del Problema

Situación problemática

En los últimos años, la logística se ha convertido en un área clave para el éxito de una empresa debido a que de ella depende que la compañía maneje eficientemente su cadena de suministros para asegurar su labor de producción.

De acuerdo con GS1 Perú, organización internacional dedicada a facilitar las mejores prácticas en el movimiento de mercancías, el área de logística tiene bajo su responsabilidad la administración de entre el 50% y el 70% de los costos de una empresa.

La empresa Maestro S.A. es una tienda de gran formato dedicada al mejoramiento del hogar y la construcción, por lo que facilita la realización de los proyectos de los clientes ofreciéndoles todo en un solo lugar, sin embargo, el almacén de tránsito de dicha empresa no cuenta con un manual de procedimientos, por lo que el personal muchas veces evade sus obligaciones y responsabilidades, es por ello de vital importancia realizar esta investigación.

A pesar de ser una empresa que tiene un gran posicionamiento y reconocimiento en el mercado, no se puede soslayar que necesita mejorar los procesos en el almacén de tránsito, la cual ha tenido falencias por la falta de organización en la empresa.

La falta de un manual de procedimientos es el punto más importante que se busca solucionar con esta investigación que se va a plantear, a más de mejorar la coordinación, la eficacia y eficiencia de los trabajadores de la empresa Maestro S.A. en la ciudad de Chiclayo.

Formulación del problema

Pregunta general

¿Cómo ayudaría el diseño de un manual de procedimientos a mejorar las actividades del almacén de tránsito de la empresa Maestro S.A. en la ciudad de Chiclayo?

Preguntas específicas

¿Cuáles son los procesos claves para mejorar el almacén de tránsito de la empresa Maestro S.A. en la ciudad de Chiclayo?

¿Cuáles son los principales requisitos que deben tenerse en cuenta para llevar a cabo el diseño del manual de procedimientos en el almacén de tránsito de Maestro S.A. en la ciudad de Chiclayo?

¿Cuáles son las actividades de los trabajadores para el diseño de un manual de procedimientos en Maestro S.A. en la ciudad de Chiclayo?

Justificación e importancia del problema

Es importante la propuesta de diseño del manual de procedimientos para que todo el personal del almacén de tránsito de Maestro S.A. tengan bien definidas las funciones y actividades que deben de realizar en cada uno de los puestos de la estructura organizacional para lograr que los procesos se lleven a cabo satisfactoriamente y en el tiempo establecido para que así no evadan sus diferentes obligaciones y responsabilidades.

El beneficio de esta investigación es que ayudará a preparar las responsabilidades y las funciones de cada empleado y también a describir con claridad todas las actividades del almacén de la empresa y distribuirlas en cada uno de los cargos de la organización. Esto sirve también para conocer mejor el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de las tareas, ubicación, requerimientos y puestos responsables de su ejecución.

El aporte de la investigación es establecer un sistema de información, para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, todo esto para determinar de forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores, como también aumentar la eficiencia en el personal de la organización, indicando lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Este problema se realiza por la única razón de que la empresa Maestro S.A. no cuenta hoy en día con un manual de procedimientos, por lo que se ha propuesto diseñar dicho manual para tener un trabajo ordenado y sin ningún tipo de inconveniente por parte del personal de su estructura organizacional.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Durante la realización de la presente investigación se procedió a la revisión bibliográfica de algunas tesis en relación con el tema, entre ellos:

Méndez (2003), en su investigación “Diseño e Implementación de un Manual de Procedimientos de una compañía dedicada a la comercialización de productos electrónicos” estableció la creación del manual de procedimientos en la compañía porque muchas veces los empleados evaden ciertas obligaciones y responsabilidades, todo esto para que cada uno de ellos tengan bien definidas sus actividades y funciones que se debe realizar para lograr que los procesos se lleven satisfactoriamente.

Zambrano (2011), elaboro una investigación, la cual tituló: “diseño de un manual de procedimientos para el departamento de operaciones y logística en la compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011” en la que tiene como propósito principal la elaboración de un manual de procedimientos que permitirá establecer los lineamientos para el adecuado desempeño de los colaboradores del departamento de operaciones y logística, determinando las labores a efectuarse y los responsables de las mismas.

Vergara (2007) en su investigación “Diseño del manual de procesos y procedimientos del área recursos humanos del ISS, por tipo de seccional de acuerdo a complejidad y tamaño (modelo seccional Cundinamarca y D.C.)”, nos muestra la implementación de un manual de procesos y procedimientos con el fin de incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad en el desarrollo de las actividades y tareas; proyectando a la Institución una cultura de mejoramiento continuo, orientado en la calidad del servicio y el uso eficiente de los recursos, todo esto Debido a la falta de un documento como soporte y guía para desarrollo de las funciones en el Área de Recursos Humanos.

Serech (2005) en su estudio de investigación que realizo correspondió: ““elaboración e implementación del manual de procedimientos para el control de inventario en una empresa distribuidora”, este proyecto de elaboración e implementación del manual de procedimientos inicia con el diagnóstico de la

empresa distribuidora, donde se obtiene conocimiento sobre el proceso de distribución de productos, la estructura organizacional y las fuerzas internas y externas que la empresa posee.

Llerena y Velastegui (2012) en su investigación “Elaboración de un manual de políticas y procedimientos de control interno en el área de inventarios de prime – time comunicaciones CIA LTDA” estableció este parámetro por el motivo de que la compañía prime - time comunicaciones CIA. LTDA, cuenta con una amplia mercadería para la venta, dentro de sus 4 sucursales, esto originó un descontrol en sus inventarios, causando problemas de pérdidas de equipos, desconocimiento de cantidades de máximos y mínimos en el stock, información desactualizada a la gerencia, esto llevó al diseño de un manual de políticas procedimiento.

Arreaga y Ramírez (2011) en su estudio realizado: “Diseño del manual de políticas y procedimientos para el manejo de inventario y su influencia en la gestión de los procesos de compra, almacenaje y venta de la empresa comercial Asisco S.A.” el presente trabajo de investigación analiza y efectúa los actuales procesos de compra, almacenaje y ventas para tener bien definidas y organizado el control interno, por lo que se elaboró un manual de políticas y procedimientos.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Logística

Definiciones

La logística es una actividad realizada por el hombre desde que empezó a almacenar y transportar mercancías, es decir, desde tiempos inmemorables; sin embargo, aunque parezca irónico, no encontramos una definición formal del termino sino hasta 1985, año en que el National Council of Physical Distribution Management (NCPDM), fundado inicialmente en 1963 en EE.UU., cambia de nombre a Council of Logistic Management (CLM), hecho con el cual se define formalmente el termino logística.
(Carreño, 2011, p. 20)

A continuación, presentamos la definición de logística establecida por el Council of Logistics Management (CLM), a saber: “El proceso de planificar, llevar a cabo y controlar, de una forma eficiente, el flujo de materias primas, inventarios en curso, productos terminados, servicios e información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente” (Carreño, 2011, p. 20).

“Es el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado”. (Franklin 2009 p.)

Bowersox, Closs, y Cooper (2007) dice “la logística se enfoca en la responsabilidad para diseñar y administrar sistemas con el fin de controlar el movimiento y el posicionamiento geográfico de la materia prima, el trabajo en proceso y el inventario terminado al costo total más bajo”

2.2.2 Almacén de mercancías

Definiciones

García (2010), indica “el almacén es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial, con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos”.

Según Ferrín (2003) afirma “almacenamiento se puede definir, como aquel proceso organizacional que consiste en tomar las medidas necesarias para la custodia de stock, evitar su deterioro, ya sean estos, insumos o productos terminados necesarios para ventas, producción o servicios”.

El almacén es el recinto donde se realizan las funciones de recepción, manipulación, conservación, protección y posterior expedición de productos.

Carreño (2011) indica “el almacén es un sistema que combina infraestructura, recursos humanos, maquinarias, equipos y procesos, para labores de conservación o almacenamiento de inventarios y manipulación de los mismos que requieran las empresas participantes de la cadena de suministros”.

2.2.3 Manual de procedimientos

Definiciones

El manual de procedimientos es un medio escrito que sirve para registrar y dar información clara respecto a un actividad específica en una organización; coordina de forma ordenada las actividades a seguir para lograr los objetivos específicos, mostrando claramente los lineamientos e instrucciones necesarios para la mejora del desempeño; lo anterior significa que este documento contiene los pasos a seguir para realizar una o más funciones, basándonos en la explicación que da Susan Diamond (1983) en su libro “Como preparar manuales administrativos”.

Para Franklin (2009) los manuales de procedimientos “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”.

Gómez (1997) lo describe así “El manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas”.

2.2.4 Procesos

Definiciones

Hammer (1996), define un proceso como un grupo organizado de actividades relacionadas que trabajan juntas para transformar una o más tipos de entradas en salidas que constituyen el valor que se les da a los clientes, y solamente cuando todas las actividades hayan sido debidamente realizadas se creara valor.

Para Earl (1994), “un proceso es una forma organizacional lateral u horizontal que encapsula la interdependencia de tareas, roles, gente departamentos y funciones requeridas para proveer al cliente un producto o servicio”.

Smith, Howard y Finger (2003), “menciona que un proceso de negocio, es el conjunto completo y coordinado de actividades colaborativas y transaccionales que proporcionan valor a los clientes”.

Gardner (2004), conceptualiza que un proceso, es aquello que produce el valor que una organización entrega al mercado. Es el conjunto de actividades que le dan valor a las competencias que tienen la organización, es el integrador de los componentes de la organización y es quien traslada la estrategia de la organización en acciones.

2.4 Definición de términos básicos

Manual: Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.

Procedimiento: Es una serie de pasos claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error, omisión o de accidente. También se define como el modo de ejecutar determinadas operaciones que suelen realizarse de la misma manera.

Logística: Es planificar operar, controlar y detectar oportunidades de mejora del proceso de flujo de materiales (insumos, productos), servicios, información y dinero. Es la función que normalmente opera como nexo entre las fuentes de aprovisionamiento y suministro y el cliente final o la distribución.

Almacén: Es la instalación que mantiene los materiales en existencia y desde donde se distribuyen, sea a los departamentos en la empresa o a los clientes.

Mercancía: Es todo aquel bien material destinado a la satisfacción de las necesidades humanas, que no se produce para el autoconsumo, sino para el intercambio. La mercancía contiene dos valores; valor de uso que es cualitativo y valor de cambio que es cuantitativo.

Proveedores: Personas o empresas que abastecen a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

Procesos: Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual, decíamos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos.

Eficacia: Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

Eficiencia: Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

Efectividad: Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo y dinero.

- **Formulación de hipótesis**

La propuesta de diseño del manual de procedimientos si mejoraría las actividades del almacén de tránsito de la empresa Maestro S.A. en la ciudad de Chiclayo.

III. METODOLOGÍA

3.1 Diseño de investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo, ya que su propósito predomina sobre un grupo de personas del almacén de tránsito de la empresa Maestro S.A. de la ciudad de Chiclayo y también la de ayudar a la búsqueda de la mejor solución para obtener una mejor labor diaria. También, como puede la propuesta de un diseño de manual de procedimientos mejorar todos los procesos del almacén, ya que se ha reconocido como uno de los problemas principales de este.

El diseño de la investigación es un caso de estudio descriptivo, y se basará en los datos encontrados al aplicar las encuestas y entrevista lo cual estos serán los instrumentos de investigación que serán contrastados con los antecedentes y la base teórica elaborada.

3.2 Área y línea de investigación

Área: Ciencias Sociales.

Línea de investigación: Emprendimiento e innovación con responsabilidad social.

3.3 Muestreo

TABLA N° 2

Muestreo para definir encuesta y entrevista de trabajadores

Unidad de análisis	Numero	Instrumento	Dimensiones
Jefe de almacén	1	Entrevista	Diseño
			Abastecimiento
			Recepción
			Almacenamiento
			Control de inventarios
			Distribución
Trabajadores	13	Encuesta	Implementación

Fuente: Elaboración propia

Para las encuestas a los trabajadores del almacén de tránsito se realizará un muestreo aleatorio simple ya que todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra. Por lo tanto, es el tipo de muestreo que se utilizará en nuestra investigación científica.

3.4 Identificación y Operacionalización de variables

TABLA N° 1

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Manual de procedimientos	Diagnóstico	Abastecimiento	Selección del proveedor	Entrevista	Cuestionario
			Orden de compra		
		Recepción	Verificar una entrega correcta		
			Verificar los tiempos y condiciones de envío		
		Almacenamiento	Reposición con maquinaria		
			Reposición fin de semana		
			Reposición de amanecida		
			Existencias disponibles		
		Control de inventarios	Rotación de mercancías		
			Cantidad de mercancía		
		Distribución	Número de operaciones comerciales		
		Mantenimiento de mercancías y almacén	Costo de mantenimiento		
	Mercancía y almacén en perfectas condiciones				
	Propuesta	Diseño	Definir las actividades de los trabajadores	Encuesta	
			Definir las funciones de los trabajadores		
			Aceptación de los trabajadores		
			Cumplimiento de sus funciones asignadas		
Conformidad de los trabajadores					

- **Objetivos**

Objetivo general

Proponer el diseño de un manual de procedimientos para la mejora de las actividades en el almacén de tránsito de la empresa Maestro S.A. en la ciudad de Chiclayo.

Objetivos específicos

Identificar los procesos claves en el almacén de tránsito de la empresa Maestro S.A. en la ciudad de Chiclayo.

Determinar los principales requisitos que deben tenerse en cuenta para llevar a cabo el diseño del manual de procedimientos en el almacén de tránsito de Maestro S.A.

Identificar cada una de las actividades de los trabajadores para el diseño de un manual de procedimientos en Maestro S.A.

3.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos**3.5.1 Métodos**

Entrevista realizada al jefe de almacén, además se realizará una encuesta a todos los operarios que laboren en el almacén de tránsito de la empresa Maestro S.A. con la finalidad de poder relacionar los resultados obtenidos de la entrevista con la encuesta.

De esta forma podemos definir los procesos y todas las funciones de cada cargo de los trabajadores y el desempeño en todos los campos en el almacén de la empresa Maestro S.A.

3.5.2 Recolección de datos:

Se tomará en cuenta la recolección de datos de primera mano que se obtendrán de las entrevistas que realizaremos al jefe y trabajadores de almacén la cual nos servirá para identificar las variables de las distintas dimensiones como abastecimiento, almacenamiento, recepción, control de inventarios, distribución y mantenimiento.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis e interpretación de datos

4.1.1 Turno de los trabajadores.

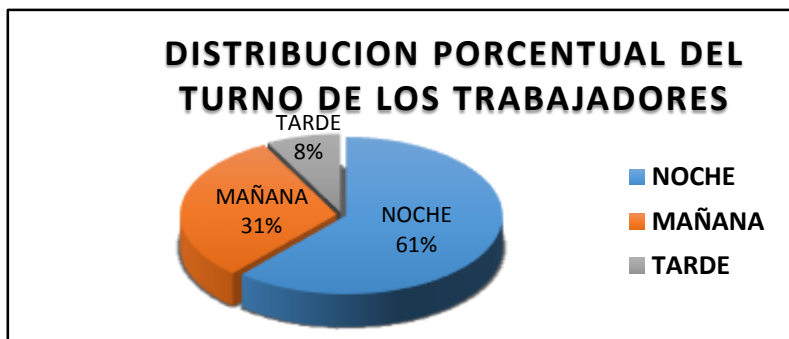


Figura 1 . Turno de los trabajadores.
Fuente: Elaboración propia
Nota: Información aclaratoria.

Interpretación: en el gráfico N° 1, se observa el turno de los trabajadores del almacén de tránsito de Maestro S.A., del total que son 14 trabajadores, la mayor cantidad de estos que representan el 61% trabajan en el turno noche, ya que en este turno se establece la mayor concentración de actividades como la reposición de toda la mercadería que se requiera o de la mercadería que llega de los proveedores, en el turno mañana son el 31% de trabajadores que ellos culminan todas las actividades pendientes que se dejaron en el turno noche además de haber alguna actividad que requiera al personal del almacén, y en el turno tarde solo el 8%, porque los trabajos son menores, porque ellos se encargan de reponer y organizar la mercadería en la tienda Maestro S.A.

4.1.2 Puestos de los trabajadores.

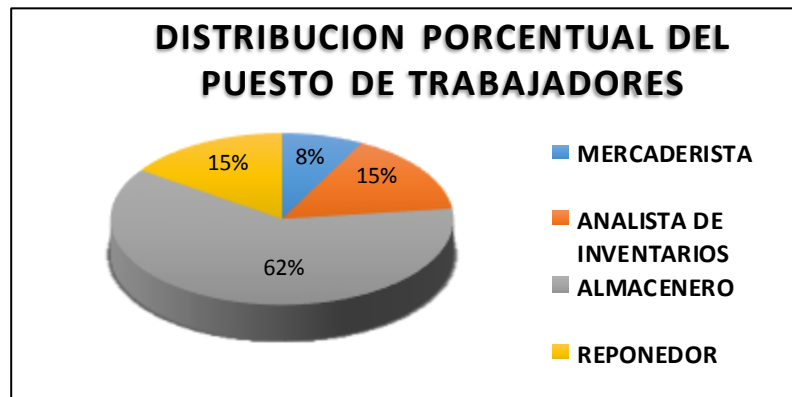


Figura 2. Puesto de los trabajadores.
Fuente: Elaboración propia
Nota: Información aclaratoria.

Interpretación: En este gráfico se observa cada uno de los puestos de los trabajadores, la cual la mayor cantidad de ellos que son 62% son los almaceneros por que representan la mayor fuerza de trabajo en el almacén de Maestro S.A, estos cumplen un rol de recepción y reposición de la mercadería que llega al almacén, analista de inventarios representa el 15% ya que ellos verifican el stock de todos los productos de la tienda y actualizan la base de datos diariamente de las existencias del almacén y reponedor son el 15% ellos hacen la labor de estibar y dejar en sus respectivos lugares de la tienda de maestro S.A. la mercadería, y los mercaderistas es el 8% que tienen la labor de verificar los precios de los productos de otras tiendas para así estar a precio en el mercado y también de observar nuevas adquisiciones que puedan implementar.

4.1.3 Conocimiento de los trabajadores sobre manual de procedimientos.

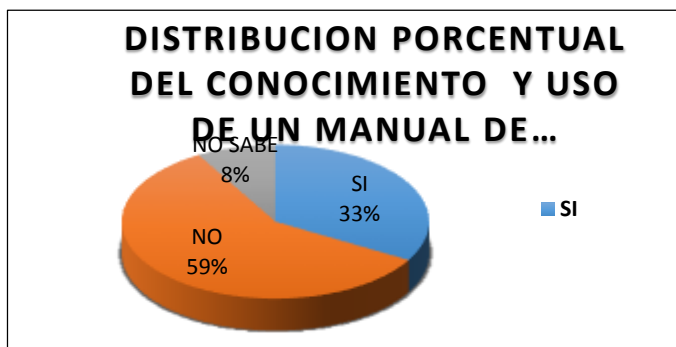


Figura 3 . Conocimiento y uso de un manual de procedimientos.
 Fuente: Elaboración propia
 Nota: Información aclaratoria.

Interpretación: en el siguiente gráfico nos indica que el 59% de los trabajadores del almacén de tránsito de Maestro S.A. no conoce un manual de procedimientos ni cuál es su uso, por la falta de comunicación que existe entre los jefes y los operarios, por lo contrario, el 33% de los trabajadores si conocen un manual de procedimientos y cuál es su uso, por haber recibido una capacitación frecuente sobre estos temas y por último el 8% de ellos no sabe que es un manual de procedimientos.

4.1.4 Existencia de manual de procedimientos en el almacén de tránsito de la empresa Maestro S.A.



Figura 4. Existencia de un manual de procedimientos.
 Fuente: Elaboración propia
 Nota: Información aclaratoria.

Interpretación: En el siguiente gráfico se observa que el 92% de los trabajadores del almacén asegura de que no existe dicho manual, ellos trabajan a la libertad sin una organización adecuada, y tan solo el 8% si sabe que si existe un manual de procedimientos. Por tal motivo es nuestro diseño del manual de procedimientos, para que se pueda trabajar en forma ordenada cumpliendo cada quien sus funciones y terminando satisfactoriamente su día laboral.

4.1.5 Personas que creen que el personal que trabaja en el almacén tienen bien definidas sus tareas.

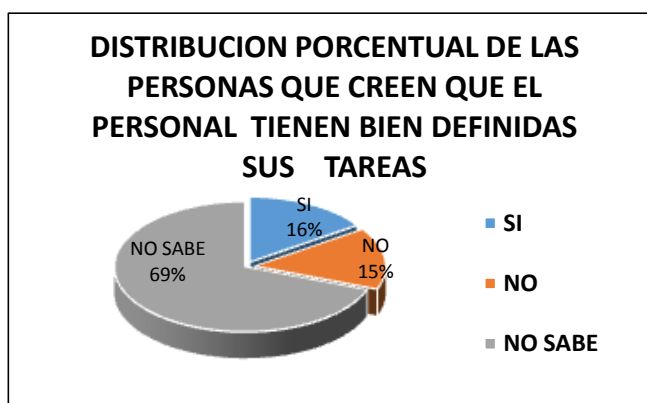


Figura 5. Personas que creen que el personal del almacén tiene bien definidas sus funciones.

Fuente: Elaboración propia

Nota: Información aclaratoria.

Interpretación: En el presente gráfico se muestra que el 16% de las personas que trabajan en el almacén de tránsito de la empresa Maestro si tienen bien definidas sus tareas dentro de la organización, el 15% de los trabajadores de maestro su opinión es lo contrario, es decir, no tienen bien definidas sus tareas por lo que se trabaja en forma desorganizada, cada quien por su lado, y eso genera un desorden en el almacén, el 69% de los trabajadores no saben si tienen bien definidas las tareas que se les presenta.

4.1.6 Conocer las actividades que se debe cumplir en el almacén.

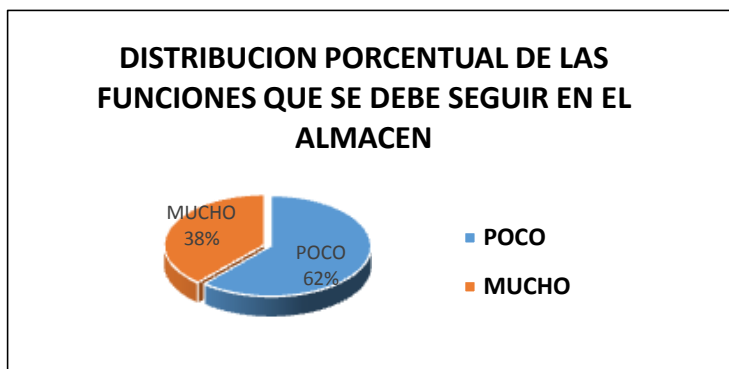


Figura 6 . El personal conoce las actividades a seguir dentro del almacén.
Fuente: Elaboración propia
Nota: Información aclaratoria.

Interpretación: En el siguiente gráfico nos muestra que el 62% de los trabajadores de Maestro S.A poco saben de las actividades a seguir diariamente en el almacén, por lo que es un problema para hacer un trabajo organizado y eficaz, por lo contrario, solo el 38% de los trabajadores de Maestro si saben de las actividades que deben realizar diariamente en el almacén por lo que es una ventaja para tener una buena labor.

4.1.7 Conformidad con el funcionamiento actual de la empresa.



Figura 7. Conformidad con el funcionamiento actual de la empresa.
Fuente: Elaboración propia
Nota: Información aclaratoria.

Interpretación: En el siguiente gráfico nos muestra que el 77% de los trabajadores del almacén de tránsito de Maestro S.A. si están conformes con el funcionamiento actual de la empresa ya que se adecuan a las actividades y

responsabilidades que ahí se desarrollan y tan solo el 23% no están de acuerdo con el funcionamiento actual de la empresa Maestro S.A por que aluden que debe de haber una estipulación de funciones para no hacer duplicidad de trabajo y poder abarcar todas las actividades del día a día que se desarrollan.

4.2 Diagnosticar la situación de la gestión de inventarios del almacén de la empresa, cuantificando los costos en los que incurre.

4.2.1 Descripción de la empresa

La empresa Maestro S.A se dedica a la compra y comercialización de productos ferretero. Esta empresa tiene más de 6 años en el mercado chiclayano, habiéndose inaugurado entre el mes de marzo del 2010, ha ido creciendo con el transcurso de los años.

Maestro cuenta con una plantilla de 120 trabajadores, de los cuales 14 pertenecen al almacén de tránsito (1 jefe de almacén, 8 almaceneros, 2 analistas de inventarios, 2 reponedores y 1 mercaderista) y los demás trabajadores pertenecen al área de ventas, limpieza, gerencia, sub gerencia, recursos humanos, seguridad.

TABLA N° 2

Empresa Maestro S.A. funcionamiento y promedio de ingresos diarios, mensuales y anuales

Empresa	Año de inicio de funcionamiento	Promedio de ingresos por día	Promedio de ingresos por mes	Promedio de ingresos anuales
Maestro	2011	S/. 95,764.00	S/. 2,872,920.00	S/. 34,475,040.00
Maestro	2012	S/. 100,215.00	S/. 3,006,450.00	S/. 36,077,400.00
Maestro	2013	S/. 131,654.00	S/. 3,949,620.00	S/. 47,395,440.00
Maestro	2014	S/. 120,450.00	S/. 3,613,500.00	S/. 43,362,000.00
Maestro	2015	S/. 121,330.00	S/. 3,639,900.00	S/. 43,678,800.00
Maestro	2016	S/. 149,530.00	S/. 4,485,900.00	S/. 53,830,800.00

FUENTE: Maestro S.A. - Elaboración propia

En la tabla N° 1 se observa la fecha de inicio de funcionamiento de la empresa Maestro S.A., así como también de sus promedios diarios, mensuales

y anuales de ingresos que tiene la empresa a través de sus ventas desde el inicio de funcionamiento hasta la actualidad para tener en cuenta el crecimiento por cada año de la empresa. Lo que quiere decir que Maestro S.A. es una de las mejores empresas en el norte del país, determinando la aceptación de la población y obteniendo mayores ingresos cada día, mes, año por lo que ha demostrado una gran capacidad de posicionarse en los grandes mercados de todo el país.

TABLA N° 3

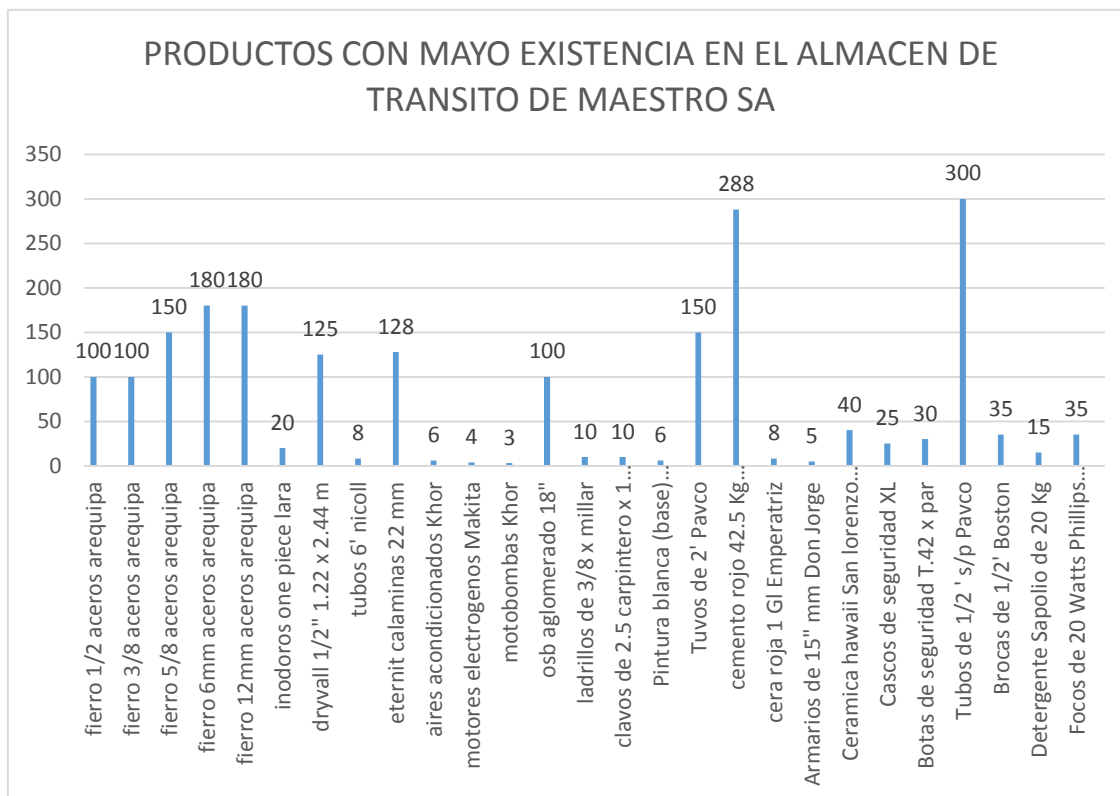
Stock en el almacén de tránsito de la empresa Maestro S.A.

AREA	STOCK	Stock en rotación	Stock almacén
MATERIALES	S/. 867,354.00	45%	S/. 477,044.70
FERRETERIA	S/. 120,788.00	15%	S/. 102,669.80
MADERAS	S/. 356,099.00	35%	S/. 231,464.35
PINTURAS	S/. 489,234.00	68%	S/. 156,554.88
HERRAMIENTAS	S/. 699,333.00	43%	S/. 398,619.81
PISOS Y CERAMICOS	S/. 583,092.00	65%	S/. 204,082.20
BAÑOS	S/. 290,394.00	49%	S/. 148,100.94
GASFITERIA	S/. 309,218.00	70%	S/. 92,765.40
ELECTRICIDAD	S/. 430,999.00	55%	S/. 193,949.55
GARDEN	S/. 155,098.00	67%	S/. 51,182.34
ORGANIZACIÓN	S/. 124,895.00	34%	S/. 82,430.70

FUENTE: Maestro S.A. - Elaboración propia

En la tabla N° 2 se observa la cantidad de mercadería existente en cada área del almacén, lo cual nos muestra que los stocks en rotación de los diferentes productos pasan al área de ventas y el stock sobrante queda en el almacén para una próxima reposición.

GRAFICO N° 8: Productos con mayor existencia en el almacén de tránsito de Maestro S.A.



FUENTE: Maestro S.A. – Elaboración propia

Interpretación: En el gráfico N° 8, así como también en las tablas que podemos observar en el anexo N° 8 nos muestra que los tubos de ½ s/p de pavco es el producto con mayor existencia en el almacén de tránsito de Maestro S.A. con 900 unidades. Este sistema es muy importante en el almacén porque ayuda a tener un buen control de inventarios y una buena organización de los trabajadores ya sea para determinar cuántos productos se tienen que enviar a los racks respectivos para su pronta venta como para ver qué productos están faltando y realizar el pedido respectivo a los proveedores.

4.3 Diagnóstico del proceso de adquisición de mercadería.

4.3.1 Requerimientos

Se le pide al jefe de almacén tener una lista completa de toda la mercadería, para poder saber si está faltando o excediendo los productos dentro del almacén, lo que hace el jefe para saber de sus requerimientos ordenar a un operario que vaya por toda la tienda y que revise todos los racks para ver que producto tiene el stock agotado y se mira su tasa de

venta si es primordial hacer un requerimiento de dicho producto o puede esperar en otro momento su pedido. Por lo tanto, si la mercadería es faltante poder hacer el pedido respectivo a nuestros proveedores toda la mercadería necesaria y requerida por el jefe de almacén y así no tener problemas con el stock y luego tener una pronta reposición.

Diagrama de Flujo

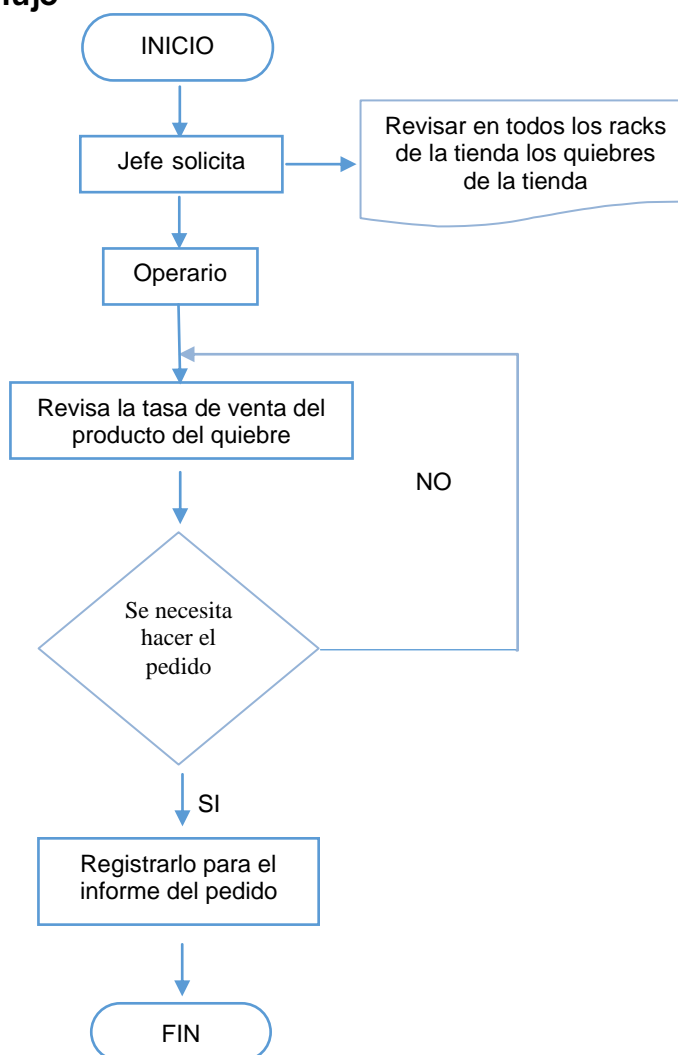


TABLA N° 4
Proveedores de la Empresa Maestro S.A.

N°	Proveedores	N°	Proveedores
1	Prodac	17	Trebol
2	Rotoplas	18	San Lorenzo
3	Pacasmayo	19	Spark
4	Vencedor	20	Celima
5	Staint Steel	21	Eternit
6	Forte	22	Cim
7	Pavco Vinduit	23	Oatey
8	Phillips	24	Khor
9	Ariel	25	Sika
10	Ace	26	Pato
11	Sapolio	27	American colors
12	Basa	28	Yeso El norteño
13	Makita	29	Onduline
14	Bosch	30	Coflex
15	3M	31	Bticino
16	Skill	32	

FUENTE: Maestro S.A. - Elaboración Propia

En la tabla N° 3 nos muestra todos y cada uno de los proveedores de Maestro S.A., con los cuales la empresa se abastece de la mercadería necesaria o faltante para así tener un stock acorde a las necesidades de la empresa.

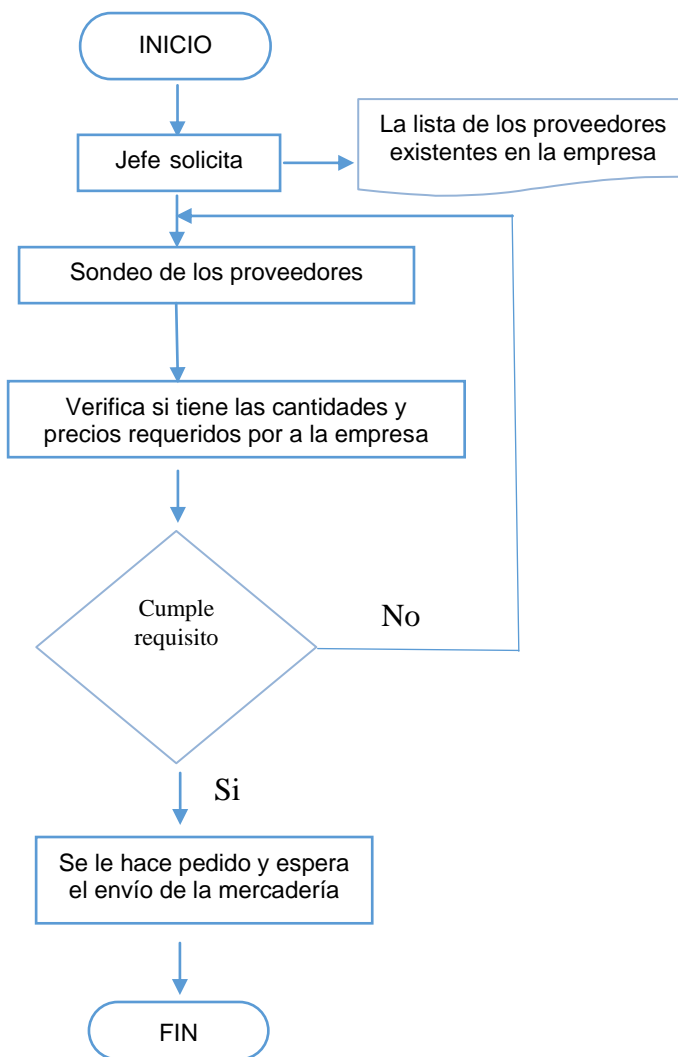
4.3.2 Cotización

Para la elección de la mejor opción de cotización el jefe de almacén observa entre los proveedores ya fijados por la empresa los posibles candidatos para los diferentes productos requeridos. Se hace un sondeo a todos los proveedores si tiene las cantidades y precios requeridos por la empresa luego de ver que cumplan los requisitos exigidos se selecciona a los mejores proveedores y se procede a enviar una solicitud de los productos solicitados una vez recepcionado la respuesta se procede a

comparar cuál de las cotizaciones sería la mejor opción para poder comprar dichos elementos

Una vez pedidos todos los productos requeridos por el almacén, se espera la recepción de la mercadería en el tiempo establecido para luego tener la reposición necesaria en los lugares necesarios.

Diagrama de flujo



4.3.3 Abastecimiento

Después de recibir los productos solicitados por el jefe de almacén de los proveedores se procede a la distribución de todos los productos a las áreas que fueron solicitados, teniendo en cuenta su transporte, paletización con el bincard designado, cuidado del empaque y llenado respectivo para su venta

4.3.4 Recepción y almacenamiento

Una vez que la mercadería llega al almacén de tránsito por parte de los proveedores, el jefe de almacén debe revisar las facturas y que la mercadería se encuentre con la cantidad especificada y en óptimas condiciones sin desperfecto alguno, si la mercadería está en perfecta condiciones se pasa a ubicar en los respectivos pallets y en su respectivo lugar que le corresponde dentro del almacén de tránsito de Maestro S.A. de lo contrario si la mercadería tiene algún problema se procede a la devolución inmediata de esta a su respectivo proveedor indicando en una guía de devolución el motivo por el cual fue devuelto dicho producto.

Diagrama de flujo

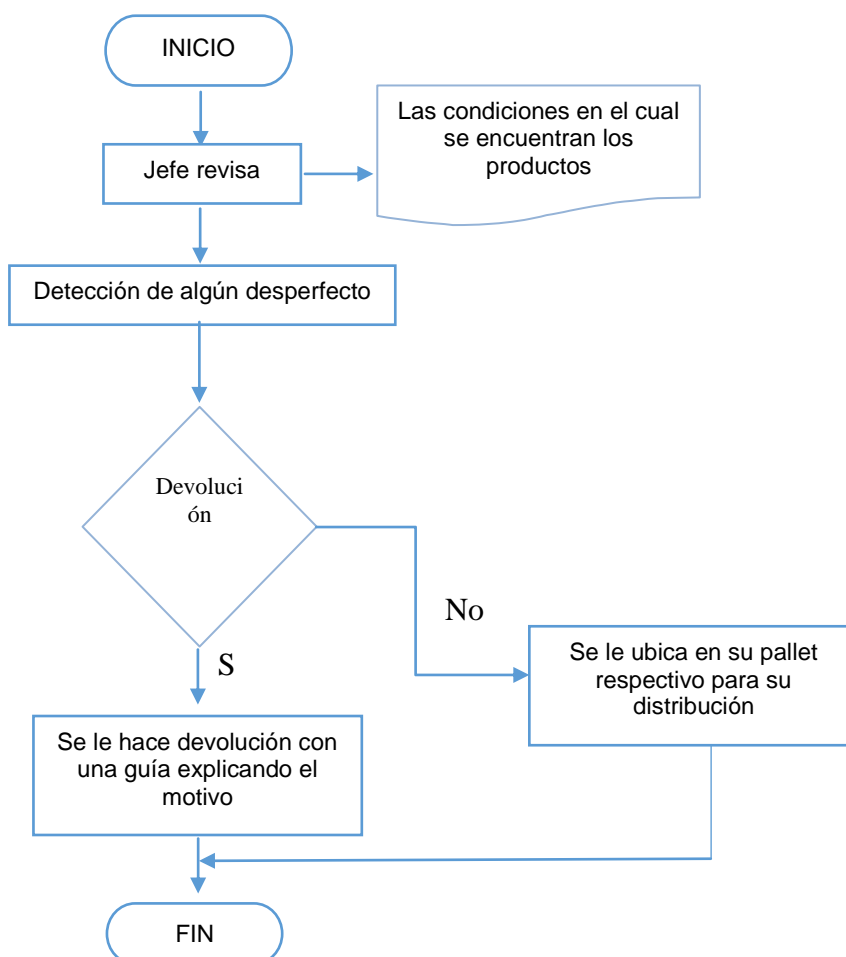


TABLA N° 5

Determinación de los tiempos en el almacén de tránsito de Maestro SA

DÍA 12 – 07	PLANIFICACION		TIEMPO PROGRAMADO (h)	RESULTADOS		TIEMPO REALIZADO	TIEMPO DE DEMORA	RETRASO EN EL INICIO
ACTIVIDADES	HORA DE INGRESO	HORA DE SALIDA		HORA DE INGRESO	HORA DE SALIDA			
INGRESO DE PROVEEDORES	06:00	15:00	2	06:25	16:20	2.4	0.4	0.17
REPOSICION C/ MAQUINA	14:00	16:00	2	14:15	16:20	2.2	0.2	0.3
REPOSICION DE AMANECIDA	21:30	07:30	3	21:45	07:45	4	1	0.25
MERMA	08:30	09:30	1	08:45	09:50	1.1	0.1	0.1
SERVICIO TECNICO	08:00	15:00	2	08:20	15:35	02:30	0.3	0.25
OST	08:00	16:00	2	08:15	16:20	02:25	0.25	0.15
TRANTI	08:00	12:00	2	08:20	12:30	02:30	0.3	0.2
DEVOLUCION DEFINITIVA	08:00	15:00	2	08:10	15:30	02:25	0.25	0.22
							2.8	

FUENTE: Maestro S.A. - Elaboración propia

En el cuadro N° 4 Se observa los tiempos de trabajo que se realiza en el almacén de tránsito de Maestro SA, las entradas y salidas de los trabajadores y también sus horas programadas para realizar dicho trabajo, lo cual en este cuadro nos muestra la desorganización con la puntualidad de los trabajadores para realizar sus labores, la entrada se realiza tarde lo cual deja un tiempo de demora de sus actividades de 2.8 horas.

4.4 Proponer el método ABC para la clasificación de la mercadería en relación a los costos de la empresa Maestro S.A.

La empresa Maestro S.A. está conformada por una gran variedad de productos por lo que es necesario clasificarlos haciendo uso de un sistema denominada clasificación ABC.

Debido a que existe gran cantidad de productos se realizará una clasificación para controlar únicamente aquellos que tengan mayor valor dentro del inventario. Es por ello que se propone la clasificación de los artículos para realizar una gestión de inventarios de manera diferenciada.

El primer paso consiste en seleccionar los sistemas que se utilizarán para la clasificación ABC de todos los productos.

Es necesario un plan logístico para establecer las políticas que determinen cuanto y cuando reabastecer los almacenes de materiales. Este sistema de selectividad dará la facilidad para analizar y clasificar los inventarios con la finalidad de reducir el tiempo, el esfuerzo y el costo del control de los inventarios.

Los sistemas de clasificación del método ABC se van a utilizar 3 sistemas: el primer sistema es el de costo unitario, esta clasificación es la más sencilla, ya que solamente se ordenan los productos por su precio unitario. El segundo sistema es la clasificación por valor de inventario, lo cual resulta de la multiplicación del número de productos que existe en la tienda por el costo unitario, obteniendo el valor de inventario y como último sistema de clasificación se tiene el de utilización y valor, lo cual se obtiene de la multiplicación del costo unitario por la cantidad demandada en un determinado periodo.

La empresa tiene una lista de productos a trabajar, productos que son primordiales o estratégicos en cada una de las áreas del almacén de tránsito de Maestro S.A., es por eso que en base a la importancia que tienen la

elección de estos productos para el jefe de almacén, se desarrollara el método ABC utilizando los tres criterios: costo unitario, valor de inventario y utilización y valor.

A continuación, se presentan las tablas de las clasificaciones con los diferentes productos que hay en el almacén de tránsito de Maestro S.A.

4.4.1 Costo Unitario

TABLA N° 6

Determinación del costo unitario promedio anual de mayor a menor y su respectiva clasificación ABC.

Articulo	Costo Unitario Promedio Anual ordenado de mayor a menor	CODIGOS SELECTIVOS
Motobombas 4" x 13 Hp Honda	S/.3,155.50	A
Generador eléctricos Hyundai gasolina	S/.1,999.90	A
Aires acondicionados Khor 9000 btu	S/.1,049.94	A
Clavo albañil con cabeza 4" 30 kg	S/.97.02	B
Osب aglomerado 18"	S/.67.25	B
Pintura blanca (base) vencedor 20Lts	S/.46.01	B
Botas de seguridad T.42 x par	S/.85.00	C
Detergente Sapolio de 20 Kg saco	S/.76.04	C
Cascos de seguridad XL	S/.55.00	C

FUENTE: Maestro S.A. – Elaboración propia.

Interpretación: En el cuadro N° 5 Nos muestra el promedio anual de toda la mercadería para su clasificación respectiva, ya que los productos son adquiridos de diferentes proveedores, los cuales el precio puede variar en cada uno de los meses del año, es el caso del acero que no tiene precio fijo porque a veces mucho se importa y el precio es variado, es por ello la clasificación del costo promedio unitario anual. En el cuadro N° 5 se muestran la clasificación ABC con el parámetro base: costo unitario. Se tomaron los 3 primeros productos de cada código (ABC) respectivamente. Ver tabla

completa en Anexo N° 9. Observamos que los productos como son las motobombas, generadores eléctricos, aires acondicionados son los productos que tienen que tener mayor prioridad dentro del almacén de tránsito de Maestro S.A. por lo que son los más costosos, esto significa que los de categoría A se les va a estar revisando diariamente y luego los de categoría B y C.

4.4.2 Valor de Inventario

TABLA N° 7

Determinación del valor de inventario con su respectiva clasificación ABC de la mercadería.

Artículo	Cantidad existente	Valor del inventario ordenado de mayor a menor	Códigos selectivos
Motobombas 4" x 13 Hp Honda	3	S/.9,466.50	A
Osب aglomerado 18"	100	S/.6,725.00	A
Cemento rojo 42.5 Kg Pacasmayo	288	S/.6,652.80	A
Tubos de 1/2' s/p Pavco	300	S/.3,570.00	B
Eternit calaminas 22 mm galvanizada	128	S/.3,550.61	B
Ladrillos King Kong 18 hueco	4000	S/.2,760.00	C

FUENTE: Maestro S.A. – elaboración propia

Interpretación: En el cuadro N° 6 nos muestra el valor de inventario de la mercadería del almacén de tránsito de Maestro S.A., lo que resulta de la multiplicación del costo unitario por la cantidad existente de mercadería en el almacén. La clasificación de este sistema es a través del porcentaje. En esta tabla se presenta los códigos selectivos para el parámetro en base al valor de inventario, los cuales se presentan los 3 primeros productos por cada código selectivo (ABC). Ver tabla completa en Anexo N° 10. Por lo que la mercadería de categoría A serían el 15% del total de inventario del almacén, que serían 907 productos lo que integran motobombas, osb aglomerados, cementos rojos, aires acondicionados, etc. los cuales son los artículos que se tienen que tener mayor importancia dentro del almacén de tránsito de Maestro S.A. El 20% que implica la clasificación B son 1210 artículos y todos los demás corresponden a la categoría C.

4.4.3 Utilización y Valor

TABLA N° 8

Determinación de utilización y valor de inventario con su respectiva clasificación ABC de la mercadería.

FUENTE: Maestro S.A. – elaboración propia

Artículo	Consumo Promedio mensual	Valor de la utilización	Códigos selectivos
Motobombas 4" x 13 Hp Honda	2	S/.6,311.00	A
Cemento rojo 42.5 Kg Pacasmayo	200	S/.4,620.00	A
Inodoros one piece Lara	15	S/.3,968.75	A
Tubos de 1/2 ' s/p Pavco	150	S/.1,785.00	B
Barra Corrugada 1/2 aceros Arequipa	80	S/.1,780.00	B
Barra Corrugada 5/8 aceros Arequipa	50	S/.1,726.29	B
Tubo de 2' Pavco	90	S/.921.00	C
Cerámica Hawái San Lorenzo de 30 x 30 cm x caja x mt	25	S/.800.00	C
Armarios de 15" mm Don Jorge	3	S/.749.70	C

Interpretación: En el cuadro N° 7 nos muestra la utilización y valor de la mercadería del almacén de tránsito de Maestro, lo que resulta de la multiplicación del costo unitario por el consumo promedio que existe en la tienda. En la siguiente tabla se muestran los códigos selectivos obtenidos para el parámetro base de utilidad y valor, por lo que como en los anteriores cuadros se presentan solo los 3 primeros productos de cada código selectivo (ABC). Ver tabla completa en Anexo N° 11. En este sistema se toma en cuenta la cantidad de artículos, no el total del inventario, por lo que en la categoría A están el 15% de los artículos tales como son motobombas, cemento, etc.

V. PROPUESTA.

5.1 Manual de procedimientos para el almacén de tránsito de Maestro S.A.

5.1.1 Procedimiento de abastecimiento.

1. Revisiones y Aprobaciones del documento

ACTIVIDAD	FUNCION	NOMBRE	FECHA
Elaboró	Investigadores	Fernando Miguel Romero Altamirano Jefferson Giancarlo Vásquez Díaz	18-Mayo-2017
Revisó	Supervisor	Samuel Díaz Saavedra	18-Mayo-2017
Aprobó	Supervisor	Samuel Díaz Saavedra	18-Mayo-2017

2. Objetivo:

Determinar la elección del proveedor para realizar las diferentes órdenes de compra que se requiere dentro del almacén de Maestro S.A.

3. Alcance:

Este procedimiento se aplica para abastecer un producto faltante de la tienda Maestro S.A.

4. Políticas:

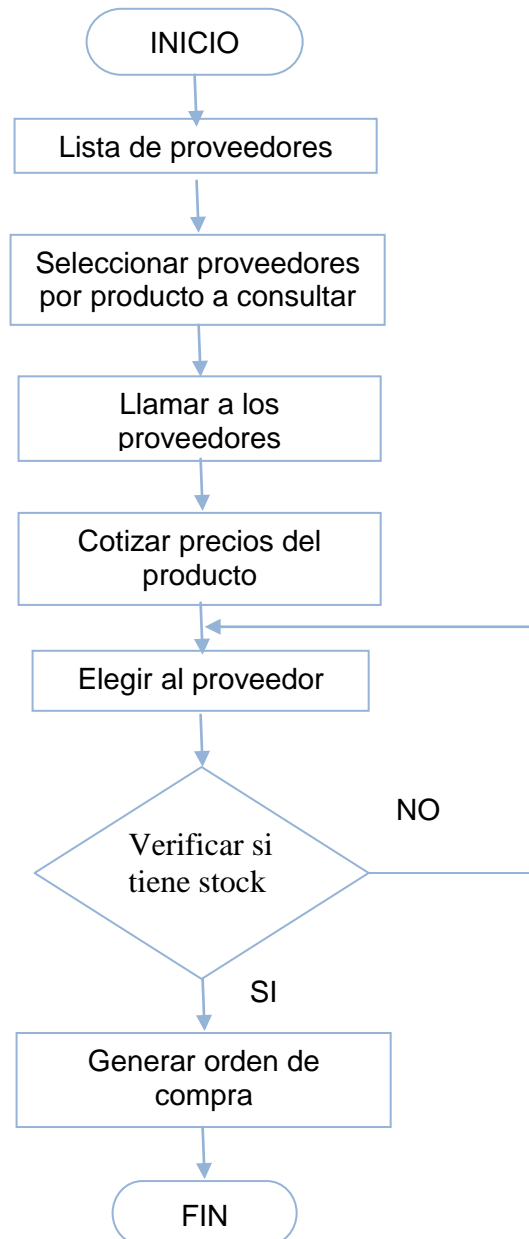
- Verificar el producto faltante dentro de la tienda para así tener lista las órdenes de compra a los proveedores.
- Seleccionar correctamente a los proveedores para tener un abastecimiento del producto en el tiempo establecido y con la cantidad requerida.
- La mercadería solicitada debe cumplir condiciones óptimas, de no ser así, el encargado del almacén devolverá la mercadería al proveedor.

5. Responsabilidades:

- **Jefe de almacén:** Es el encargado de coordinar y supervisar el trabajo de los empleados a su cargo, asignar personas a las tareas teniendo en cuenta sus aptitudes.
- **Almacenero:** es el encargado de realizar las tareas de traslado de la mercancía, almacenamiento, carga y descarga.

Pero no en todos los almacenes puede suceder lo mismo, en los almacenes de menor tamaño, la cantidad de operarios disminuyen, lo cual puede que un solo trabajador realice varias funciones de puestos distintos.

6. Diagrama de flujo



7. Descripción de actividades:

PASO	AREA RESPONSABLE	ACTIVIDAD	PERSONA RESPONSABLE
1	Almacén	Lista de proveedores	Jefe de almacén
2	Almacén	Seleccionar proveedores por producto a consultar	Jefe de almacén
3	Almacén	Llamar a los proveedores	Jefe de almacén
4	Almacén	Cotizar precios de los productos	Jefe de almacén
5	Almacén	Elegir al proveedor	Jefe de almacén
6	Almacén	Verificar si tiene stock	Jefe de almacén
7	Almacén	Generar orden de compra	Jefe de almacén

5.1.2 Procedimiento de recepción de mercadería

1. Revisiones y Aprobaciones del documento

ACTIVIDAD	FUNCION	NOMBRE	FECHA
Elaboró	Investigadores	Fernando Miguel Romero Altamirano Jefferson Giancarlo Vásquez Díaz	18-Mayo-2017
Revisó	Supervisor	Samuel Díaz Saavedra	18-Mayo-2017
Aprobó	Supervisor	Samuel Díaz Saavedra	18-Mayo-2017

2. Objetivo:

Determinar la realización correcta de todas las actividades que integran el proceso de recepción de mercadería en el almacén de tránsito de Maestro S.A.

3. Alcance:

Este procedimiento se aplica a la entrada de mercadería por parte de nuestros proveedores a maestro.

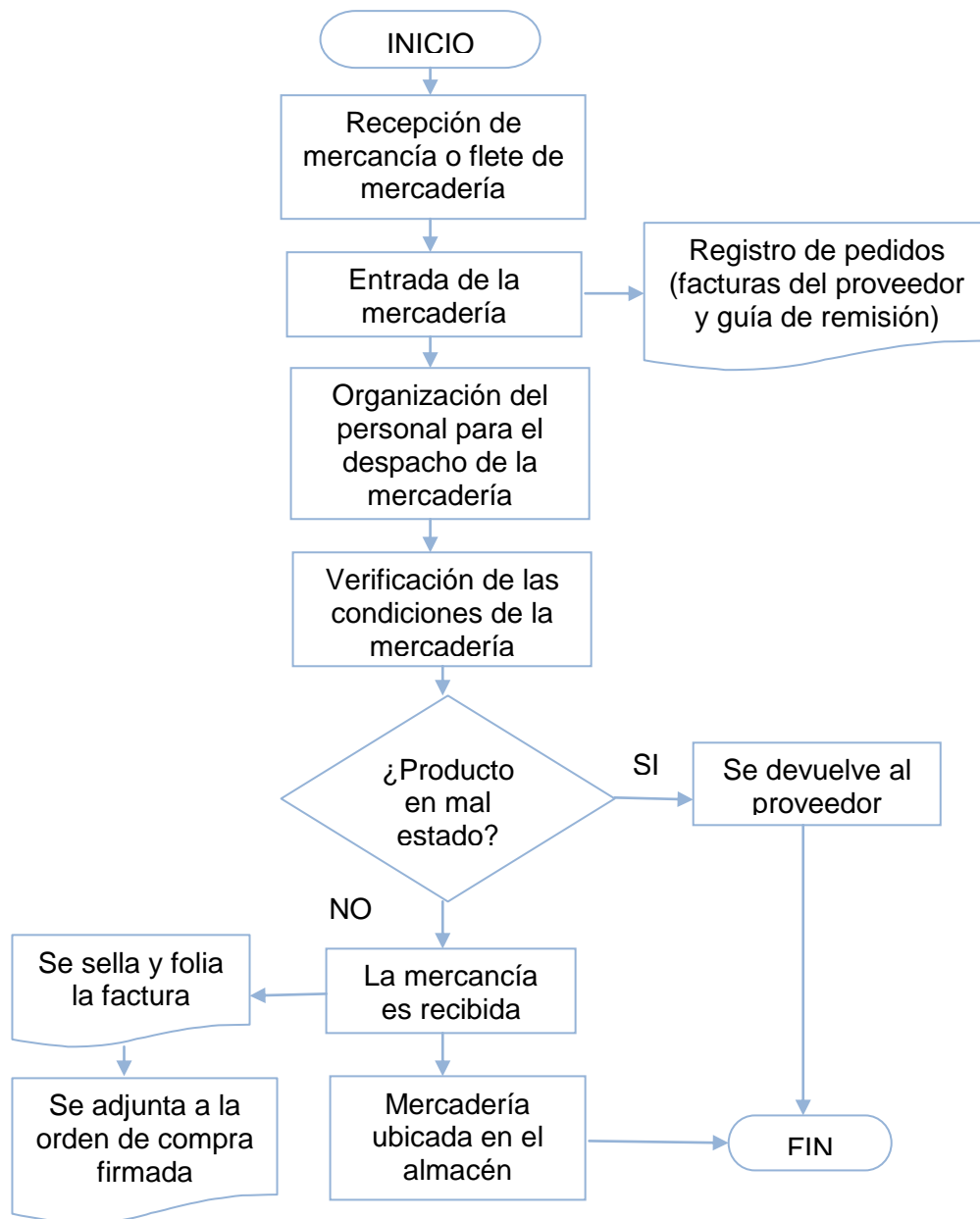
4. Políticas:

- Recibir e inspeccionar correctamente toda la mercadería que llega por parte de los proveedores.
- Verificar a través de las facturas y guías de remisión las cantidades que entra al almacén.
- La mercadería solicitada debe cumplir condiciones óptimas, de no ser así, el encargado del almacén devolverá la mercadería al proveedor.

5. Responsabilidades:

- **Jefe de almacén:** Es el encargado de coordinar y supervisar el trabajo de los empleados a su cargo, asignar personas a las tareas teniendo en cuenta sus aptitudes.
- **Almacenero:** es el encargado de realizar las tareas de traslado de la mercancía, almacenamiento, carga y descarga.

Pero no en todos los almacenes puede suceder lo mismo, en los almacenes de menor tamaño, la cantidad de operarios disminuyen, lo cual puede que un solo trabajador realice varias funciones de puestos distintos.

6. Diagrama de flujo:

7. Descripción de actividades:

PASO	AREA RESPONSABLE	ACTIVIDAD	PERSONA RESPONSABLE
1	Almacén	Orden de compra por parte de la empresa	Jefe de almacén
2	Almacén	Recepción de la mercadería	Jefe de almacén
3	Almacén	Entrada de mercadería al almacén	Jefe de almacén
4	Almacén	Organización del personal para el despacho de la mercadería	Almacenero
5	Almacén	Verificación de las condiciones de la mercadería	Jefe de almacén
6	Almacén	¿Productos en mal estado?	Jefe de almacén
7	Almacén	Se devuelve al proveedor	Jefe de almacén
8	Almacén	Mercadería es recibida	Jefe de almacén
9	Almacén	Mercadería ubicada en el almacén	Almacenero

5.1.3 Procedimiento de almacenaje

1. Revisiones y Aprobaciones del documento

ACTIVIDAD	FUNCION	NOMBRE	FECHA
ELABORÓ	Investigadores	Fernando Miguel Romero Altamirano Jefferson Giancarlo Vásquez Díaz	18-Mayo-2017
REVISÓ	Supervisor	Samuel Díaz Saavedra	18-Mayo-2017
APROBÓ	Supervisor	Samuel Díaz Saavedra	18-Mayo-2017

2. Objetivo:

Determinar la ubicación correcta de toda la mercadería que llega por parte de los proveedores en el almacén de tránsito de maestro.

3. Alcance:

Este procedimiento se aplica a la ubicación de toda la mercadería que llega de los proveedores en el almacén de tránsito de maestro.

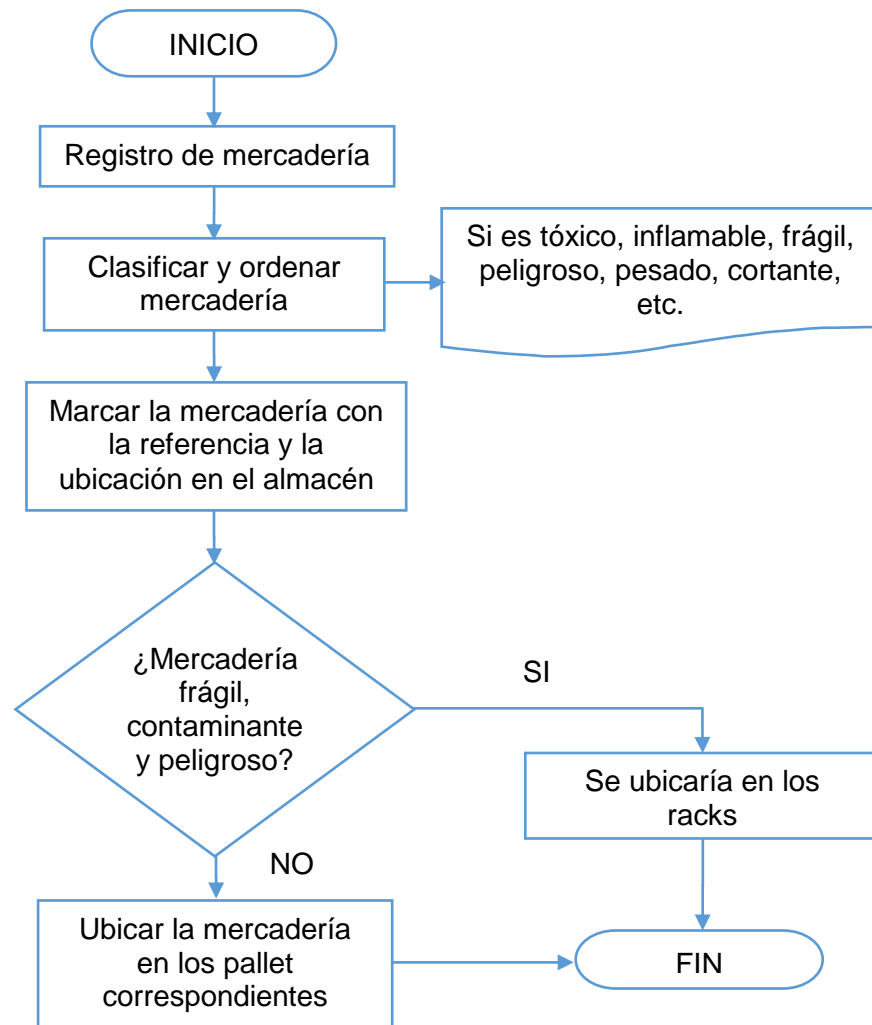
4. Políticas:

- Recibir y descargar toda la mercadería que llega por parte de los proveedores.
- Ubicar toda la mercadería en el lugar y espacio correspondiente en el almacén de tránsito.
- La mercadería si es frágil se ubica en los racks respectivos.

5. Responsabilidades:

- **Jefe de almacén:** Es el encargado de coordinar y supervisar el trabajo de los empleados a su cargo, asignar personas a las tareas teniendo en cuenta sus aptitudes.
- **Almacenero:** es el encargado de realizar las tareas de traslado de la mercancía, almacenamiento, carga y descarga.

Pero no en todos los almacenes puede suceder lo mismo, en los almacenes de menor tamaño, la cantidad de operarios disminuyen, lo cual puede que un solo trabajador realice varias funciones de puestos distintos.

6. Diagrama de flujo:

7. Descripción de actividades:

PASO	AREA RESPONSABLE	ACTIVIDAD	PERSONA RESPONSABLE
1	Almacén	registro de mercadería	Jefe de almacén
2	Almacén	clasificar y ordenar mercadería	almacenero
3	Almacén	marcar la mercadería con la referencia y ubicación en el almacén	almacenero
4	Almacén	¿Mercadería frágil o contaminante?	Jefe de almacén
5	Almacén	ubicación de la mercadería frágil en los racks	almacenero
6	Almacén	ubicación de la mercadería en los pallets correspondientes	almacenero

5.1.4 Procedimiento de reposición de mercadería

1. Revisiones y Aprobaciones del documento

ACTIVIDAD	FUNCION	NOMBRE	FECHA
ELABORÓ	Investigadores	Fernando Miguel Romero Altamirano Jefferson Giancarlo Vásquez Díaz	18-Mayo-2017
REVISÓ	Supervisor	Samuel Díaz Saavedra	18-Mayo-2017
APROBÓ	Supervisor	Samuel Díaz Saavedra	18-Mayo-2017

2. Objetivo:

Evaluar la mercadería en el almacén de tránsito de maestro SA para saber el estado de stock de los diferentes productos que existe y la rotación de la misma (lo que falta, lo que excede) para su pronta reposición.

3. Alcance:

Este procedimiento se aplica al stock existente en el almacén de tránsito de maestro SA y la rotación de los diferentes productos para saber lo que falta y lo que excede en el almacén para luego aplicar la reposición necesaria en los productos requeridos.

4. Políticas:

- Es responsabilidad del jefe de almacén tener todo en orden de la existencia de stock para saber lo que falta y excede para su pronta reposición.
- En caso que el stock falte dentro del almacén se haría pedido al proveedor correspondiente y así reponer de forma inmediata y no tener problemas con las ventas respectivas.

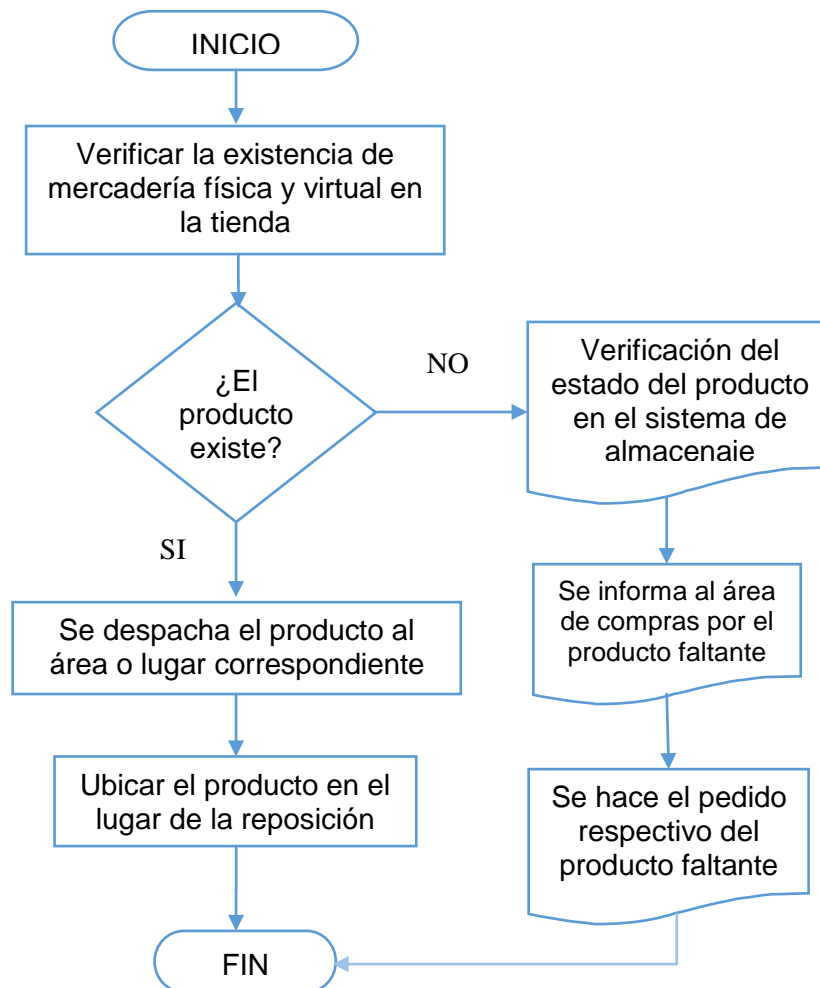
5. Responsabilidades:

- **Jefe de almacén:** Es el encargado de coordinar y supervisar el trabajo de los empleados a su cargo, asignar personas a las tareas teniendo en cuenta sus aptitudes.

- **Almacenero:** es el encargado de realizar las tareas de traslado de la mercancía, almacenamiento, carga y descarga.

Pero no en todos los almacenes puede suceder lo mismo, en los almacenes de menor tamaño, la cantidad de operarios disminuyen, lo cual puede que un solo trabajador realice varias funciones de puestos distintos.

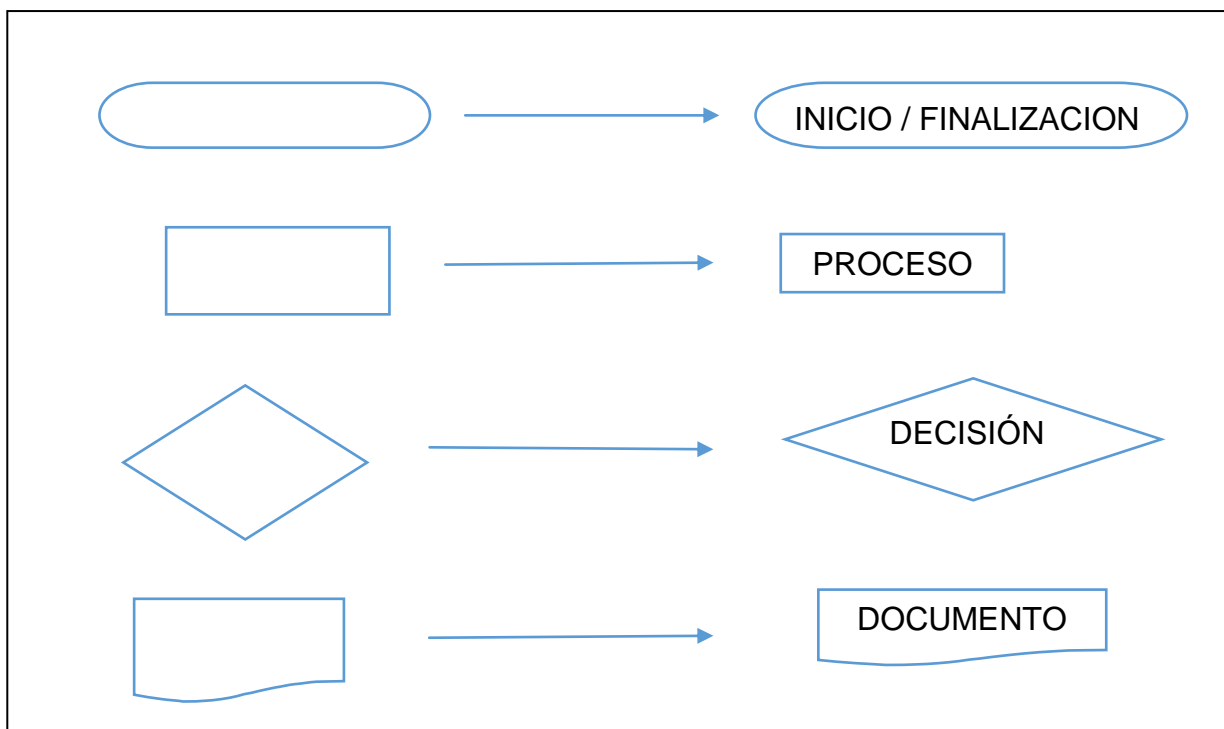
6. Diagrama de flujo:



7. Descripción de actividades:

PASO	AREA RESPONSABLE	ACTIVIDAD	PERSONA RESPONSABLE
1	Almacén	Verificar la existencia de mercadería física y virtual en la tienda	Jefe de almacén
2	Almacén	Se despacha el producto al área o lugar correspondiente	Almacenero
3	Almacén	Ubicar el producto en el lugar de la reposición	almacenero
4	Almacén	Verificación del estado del producto en el sistema de almacenaje	Jefe de almacén
5	Almacén	Se informa al área de compras por el producto faltante	Jefe de almacén
6	Almacén	Se hace el pedido respectivo del producto faltante	Compras

Simbología



6.1 Conclusiones

1. Se pudo identificar los procesos claves en el almacén de tránsito de la empresa Maestro S.A. los cuales son: abastecimiento, recepción, almacenamiento, control de inventarios, distribución y mantenimiento de mercadería y almacén, por lo que no mantenían control y tampoco se habían establecido políticas para el manejo de sus inventarios. Es por eso se tiene la necesidad de diseñar técnicas que ayuden a mejorar esta situación, como lo es la de un manual de procedimientos.
2. Se determinó que los principales requisitos que se deben tener en cuenta en el almacén de tránsito de la empresa Maestro S.A. es el conocimiento y la designación de los puestos cruciales para una mejor distribución y orientación de las actividades.
3. Se identificó las actividades de todos los trabajadores, y se determinó que a través del diseño de un manual de procedimientos, tengan bien definidas y organizadas todas sus tareas que se les asignó para el trabajo diario y así no evadir responsabilidades de los demás trabajadores.

6.2 Recomendaciones

1. El jefe de almacén debe dar seguimiento cada 3 días, con ayuda de los operarios, a los productos que están próximos a agotarse, tanto en área de venta como en almacén general, para que se pueda ver la manera de reabastecerla sin necesidad de recurrir a un pedido de proveedores, sino a una rotación de la mercadería entre tiendas.
2. Mantener siempre actualizados la base de datos para generar pronósticos, puesto que permitirá determinar con mayor exactitud la demanda de las semanas siguientes. De esta manera se asegura un cálculo del inventario máximo más exacto.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arreaga, Desireé; Ramírez, Daisy (2011) *Diseño del manual de políticas y procedimientos para el manejo de inventario y su influencia en la gestión de los procesos de compra, almacenaje y venta de la empresa comercial Asisco S.A.* (Disertación de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría). Recuperada de Repositorio dspace ups.
- Bowersox, J., Closs, J., Cooper, B. (2008). *Administración y logística en la cadena de suministros*, segunda edición, México: McGraw-Hill.
- Carreño, A. (2011). *Logística de la A a la Z*. Perú: Fondo Editorial.
- Diamond, S. (1983). *Como preparar manuales administrativos*. México: Interamericana.
- Earl, M. (1994). *The new and the old of business process redesign*. Journal of strategic information systems.
- Ferrín, A. (2003). *Gestión de stocks*. España: Fundación Confemetal.
- Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas*, 3° Edición. México: McGraw-Hill.
- García, A. (2013). *Almacenes: planeación, organización y control*. México: Editorial Erillas.
- Gardner, R. (2004). *The focused process organization: A transition strategy for success*. ASQ Quality press.
- Gómez, G. (1997). *Sistemas Administrativos*. México: McGraw-Hill, p.138.
- Hammer, M. (1999). *How process Enterprise really work*. New york: Harvard business
- Llerena, Karla; Velastegui, Karina (2012) *Elaboración de un manual de políticas y procedimientos de control interno en el área de inventarios de prime – time comunicaciones CIA LTDA* (Disertación de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría). Recuperada de Repositorio de unemi.

- Méndez, Haydee (2003) *Diseño e implementación del manual de procedimientos de una compañía dedicada a la comercialización de productos eléctricos* (Disertación de Ingeniería Mecánica y Eléctrica). Recuperada de Repositorio digital dgb uanl.
- Serech, Evelyn (2005) *Elaboración e implementación de un manual de procedimientos para el control de inventario en una empresa distribuidora* (Disertación de Ingeniería Mecánica Industrial). Recuperada de Repositorio de biblioteca usac.
- Smith, Howard y Finger, Peter (2003). *Business process management. The third wave*. Meghan – kiffer press.
- Vergara, Melba (2007) *Diseño del manual de procesos de procesos y procedimientos del área recursos humanos del ISS, por tipo de seccional de acuerdo a complejidad y tamaño (modelo seccional Cundinamarca y D.C.)* (Disertación de Administración de Empresas). Recuperada de Repository Lasalle.
- Zambrano, Roxana (2011) *Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de operaciones y logística en la compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011* (Disertación de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría). Recuperada de Repositorio dspace ups.

VIII. ANEXOS

Anexo N° 1: Turno de los trabajadores

TURNO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NOCHE	8	61.54%
MAÑANA	4	30.77%
TARDE	1	7.69%
TOTAL	13	100.00%

Anexo N° 2: Puesto de los trabajadores

PUESTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MERCADERISTA	1	7.69%
ANALISTA DE INVENTARIOS	2	15.38%
ALMACENERO	8	61.54%
REPONEDOR	2	15.38%
TOTAL	13	100.00%

Anexo N° 3:
Conocimiento y uso de

los trabajadores sobre manual de procedimientos

¿Conoce usted un manual de procedimientos y cuál es su uso?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	33.33%
NO	7	58.33%
NO SABE	1	8.33%
TOTAL	12	100.00%

Anexo
N°
4:
Exi

stencia de un manual de procedimientos.

Anexo N° 5: Personas que creen que el personal tiene bien definidas sus tareas.

¿Existe un manual de procedimientos en el almacén de la empresa?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	92.31%
NO	1	7.69%
TOTAL	13	100.00%

¿Cree usted que el personal que trabaja en el almacén de la empresa tiene bien definidas sus tareas?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	15.38%
NO	2	15.38%
NO SABE	9	69.23%
TOTAL	13	100.00%

Anexo
N° 6:
Activi
dades
a

seguir dentro del almacén.

¿Conoce usted cuales son las actividades que debe seguir diariamente para cumplirlas en el almacén de la empresa?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POCO	8	61.54%
MUCHO	5	38.46%
TOTAL	13	100.00%

Ane
xo
N°

7: Conformidad de los trabajadores con el funcionamiento actual del almacén de la empresa.

¿Está usted conforme con el funcionamiento actual del almacén de la empresa?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POCO	10	76.92%
MUCHO	3	23.08%
TOTAL	13	100.00%

Anexo N° 8: Productos con mayor existencia en el almacén de tránsito de Maestro S.A.

PRODUCTO	ALMACEN UNIDADES	Quincena	Materiales	Madera	Herramientas	Baños	Gasfitería	Total (u)	Diferencia
Barra Corrugada 1/2 aceros Arequipa	100	Stock	325					325	61
		demanda	264					264	
Barra Corrugada 3/8 aceros Arequipa	100	Stock	170					170	60
		demanda	110					110	
Barra Corrugada 5/8 aceros Arequipa	150	Stock	343					343	86
		demanda	257					257	
Barra Corrugada 6mm aceros Arequipa	180	Stock	440					440	60
		demanda	380					380	
Barra Corrugada 12mm aceros Arequipa	180	Stock	287					287	107
		demanda	180					180	
Inodoros One Piece Lara	20	Stock				37		37	10
		demanda				27		27	
Dryvall 1/2" 1.22 x 2.44 m	125	Stock	80					80	32
		demanda	48					48	
Tubos 6' nicol	8	Stock					6	6	3
		demanda					3	3	
Eternit calaminas 22 mm	128	Stock	170					170	20
		demanda	150					150	
Aires acondicionados Khor	6	Stock					5	5	2
		demanda					3	3	
Motores eléctricos Makita	4	Stock			3			3	2
		demanda			1			1	
Motobombas Khor	3	Stock					4	4	2
		demanda					2	2	
Osbl aglomerado 18"	100	Stock		45				45	15

PRODUCTO	ALMACEN UNIDADES	QUINCENA	MATERIALES	FERRETERIA	PINTURAS	HERRAMIENTAS	PISOS Y REVESTIMIENTO	GASFITERIA	ORGANIZACIÓN	ELECTRICIDAD	GARDEN	Total (u)	Diferencia
ladrillos de 3/8 x millar	10	stock	5									5	2
		demanda	3									3	
clavos de 2.5 carpintero x 1 Kg x caja de 30 unid	10	stock		13								13	5
		demanda		8								8	
Pintura blanca (base) vencedor 20Lts	6	stock			15							15	5
		demanda			10							10	
Tuvos de 2' Pavco	150	stock						400				400	150
		demanda						250				250	
cemento rojo 42.5 Kg Pacasmayo	288	stock	500									500	150
		demanda	350									350	
cera roja 1 Gl Emperatriz	8	stock									13	13	7
		demanda									6	6	
Armarios de 15" mm Don Jorge	5	stock							4			4	2
		demanda							2			2	
Ceramica hawaii San lorenzo de 30 x 30 cm x caja	40	stock					40					40	15
		demanda					25					25	
Cascos de seguridad XL	25	stock				21						21	6
		demanda				15						15	
Botas de seguridad T.42 x par	30	stock				37						37	12
		demanda				25						25	
Tubos de 1/2' s/p Pavco	300	stock						654				654	304
		demanda						350				350	
Brocas de 1/2' Boston	35	stock				33						33	15
		demanda				18						18	
Detergente Sapolio de 20 Kg	15	stock									48	48	18
		demanda									30	30	
Focos de 20 Watts Phillips pack x 3	35	stock								36		36	11
		demanda								25		25	

Anexo N° 9: Determinación del costo unitario promedio anual de mayor a menor y su respectiva clasificación A, B Y C.

Artículo	Costo Unitario Promedio Anual ordenado de mayor a menor	Código selectivo
Motobombas 4" x 13 Hp Honda	S/.3,155.50	A
Generador eléctricos Hyundai gasolina	S/.1,999.90	A
Aires acondicionados Khor 9000 btu	S/.1,049.94	A
Inodoros one piece lara	S/.264.58	A
Armarios de 15" mm Don Jorge	S/.249.90	A
Tubos 6' nicol	S/.126.85	A
Clavo albañil con cabeza 4" 30 kg	S/.97.02	B
Botas de seguridad T.42 x par	S/.85.00	C
Detergente Sapolio de 20 Kg saco	S/.76.04	C
Osب aglomerado 18"	S/.67.25	B
Cascos de seguridad XL	S/.55.00	C
Pintura blanca (base) vencedor 20Lts	S/.46.01	B
Drywall 1/2" 1.22 x 2.44 m x 6mm	S/.40.43	B
Brocas de 1/2' Boston	S/.39.30	B
Cera roja 1 Gl Emperatriz	S/.38.00	C
Fierro 5/8 aceros Arequipa	S/.34.53	B
Ceramica hawaii San lorenzo de 30 x 30 cm x caja x mt	S/.32.00	B
Eternit calaminas 22 mm galvanizada	S/.27.74	B
Cemento rojo 42.5 Kg Pacasmayo	S/.23.10	B
Fierro 1/2 aceros Arequipa	S/.22.25	B
Fierro 12mm aceros Arequipa	S/.20.19	B
Focos de 20 Watts Phillips pack x 3	S/.19.90	C
Fierro 3/8 aceros Arequipa	S/.12.88	B
Tubos de 1/2 ' s/p Pavco	S/.11.90	B
Tuvos de 2' Pavco	S/.10.23	B
Fierro 6mm aceros Arequipa	S/.5.40	B
Ladrillos king kong 18 hueco	S/.0.69	B

A	15	%
B	20	%
C	65	%

Anexo N° 10: Determinación del valor de inventario con su respectiva clasificación A, B Y C de la mercadería.

Articulo	Cantidad existente	Valor del inventario ordenado de mayor a menor	Código selectivo
Motobombas 4" x 13 Hp Honda	3	S/.9,466.50	A
Osب aglomerado 18"	100	S/.6,725.00	A
Cemento rojo 42.5 Kg Pacasmayo	288	S/.6,652.80	A
Aires acondicionados Khor 9000 btu	6	S/.6,299.65	A
Generador electricos Hyundai gasolina	3	S/.5,999.70	A
Inodoros one piece lara	20	S/.5,291.67	A
Fierro 5/8 aceros Arequipa	150	S/.5,178.88	A
Drywall 1/2" 1.22 x 2.44 m x 6mm	125	S/.5,053.65	A
Fierro 12mm aceros Arequipa	180	S/.3,633.75	A
Tubos de 1/2' s/p Pavco	300	S/.3,570.00	B
Eternit calaminas 22 mm galvanizada	128	S/.3,550.61	B
Ladrillos king kong 18 hueco	4000	S/.2,760.00	C
Botas de seguridad T.42 x par	30	S/.2,550.00	B
Fierro 1/2 aceros Arequipa	100	S/.2,225.00	B
Tuvos de 2' Pavco	150	S/.1,535.00	B
Brocas de 1/2' Boston	35	S/.1,375.50	B
Cascos de seguridad XL	25	S/.1,375.00	B
Fierro 3/8 aceros Arequipa	100	S/.1,288.42	B
Ceramica hawaii San lorenzo de 30 x 30 cm x caja x mt	40	S/.1,280.00	B
Armarios de 15" mm Don Jorge	5	S/.1,249.50	B
Detergente Sapolio de 20 Kg x saco	15	S/.1,140.63	B
Tubos 6' nicol	8	S/.1,014.80	B
Fierro 6mm aceros Arequipa	180	S/.971.40	B
Clavo albañil con cabeza 4" 30 kg	10	S/.970.21	B
Focos de 20 Watts Phillips pack x 3	35	S/.696.50	B
Cera roja 1 Gl Emperatriz	8	S/.304.00	B
Pintura blanca (base) vencedor 20Lts	6	S/.276.05	B
Total	6050		

A	0.15	907.5
B	0.2	1210
C	0.65	3932.5

Anexo N° 11: Determinación de utilización y valor de inventario con su respectiva clasificación A, B Y C de la mercadería.

Artículo	Consumo Promedio mensual	Valor de la utilización	Código selectivo
Motobombas 4" x 13 Hp Honda	2	S/.6,311.00	A
Cemento rojo 42.5 Kg Pacasmayo	200	S/.4,620.00	A
Inodoros one piece lara	15	S/.3,968.75	A
Aires acondicionados Khor 9000 btu	3	S/.3,149.83	A
Fierro 12mm aceros Arequipa	100	S/.2,018.75	A
Osب aglomerado 18"	30	S/.2,017.50	A
Generador electricos Hyundai gasolina	1	S/.1,999.90	A
Tubos de 1/2 ' s/p Pavco	150	S/.1,785.00	B
Fierro 1/2 aceros Arequipa	80	S/.1,780.00	B
Fierro 5/8 aceros Arequipa	50	S/.1,726.29	B
Ladrillos king kong 18 hueco	2000	S/.1,380.00	B
Botas de seguridad T.42 x par	15	S/.1,275.00	B
Eternit calaminas 22 mm galvanizada	45	S/.1,248.26	B
Drywall 1/2" 1.22 x 2.44 m x 6mm	30	S/.1,212.88	B
Fierro 3/8 aceros Arequipa	90	S/.1,159.58	B
Tuvos de 2' Pavco	90	S/.921.00	C
Ceramica hawaii San lorenzo de 30 x 30 cm x caja x mt	25	S/.800.00	C
Armarios de 15" mm Don Jorge	3	S/.749.70	C
Brocas de 1/2' Boston	15	S/.589.50	C
Cascos de seguridad XL	10	S/.550.00	C
Detergente Sapolio de 20 Kg x saco	6	S/.456.25	C
Clavo albañil con cabeza 4" 30 kg	4	S/.388.08	C
Tubos 6' nicol	3	S/.380.55	C
Fierro 6mm aceros Arequipa	50	S/.269.83	C
Pintura blanca (base) vencedor 20Lts	4	S/.184.03	C
Focos de 20 Watts Phillips pack x 3	8	S/.159.20	C
Cera roja 1 Gl Emperatriz	3	S/.114.00	C

Anexo N° 12: Entrevista al jefe de almacén
Nombre: Samuel Díaz Saavedra

1. ¿Cuáles son las actividades que se realizan diariamente en el almacén?

En el almacén tenemos actividades divididas, en la parte de recibir mercadería, en la parte de ingresar la mercadería a la tienda o la reposición de la tienda y las salidas de la mercadería hacia centros de distribución o devoluciones al proveedor o hacia otras tiendas lo que en nuestra tienda comúnmente lo llamamos tranti, en cuanto a los ingresos de mercadería, tenemos mercadería que llega a la tienda proveniente de los proveedores o de los centros de distribución, esa es mercadería que ingresa para venta, también podemos tener ingresos de mercadería de otras tiendas (tranti) y los ingresos tanto de servicios técnicos, reparaciones que se hayan enviado en algún momento y están retornando, cuando la mercadería llega de los proveedores o del CD se contabiliza, se reciben con unas guías que es la documentación que el transporte trae para sustentar que nos está entregando sus productos, si se reciben con las guías, se cuenta la mercadería se revisa el estado de estas, porque tenemos que ingresar mercadería en perfectas condiciones para la venta y se registran en el sistema las cantidades recibidas de acuerdo a las guías de revisión, cuando hay alguna observación, se hace las observaciones dentro de la guía, se le informa al transportista lógicamente y se hacen firmar las guías en conformidad, cuando ya tenemos la mercadería dentro del espacio físico llamado almacén(que es una zona de descarga y de tránsito de mercadería), cuando ya se tiene esta mercadería en este espacio físico, se procede a la reposición en tienda que son los mercaderías(eventualmente se les conoce con ese nombre) son los encargados de la reposición de toda la tienda, van a llevarlo a donde corresponda, 1: distribuir las secciones por sección o 2: distribuir las según corresponda en la casa del producto o el punto de venta y en los altillos.

La prioridad en la reposición en nuestra tienda es:

1. Cabeceras
2. Quiebres
3. Rumas
4. Altillos

Primero le damos prioridad a las cabeceras de la tienda, que tienen que quedar totalmente llenas de mercadería y con el estándar necesario también le damos prioridad a los quiebres porque si no tenemos el producto en el punto de venta, por más que lo tengamos dentro de la tienda ingresado en el sistema y físicamente dentro de la tienda, lo tenemos guardado en un altillo o en un almacén no podemos cerrar las ventas de manera oportuna y vamos a tener problemas con los clientes, lo otro son las rumas que son los que nos generan el tráfico dentro de la tienda, las paletas que están dentro de los pasillos con un precio especial. Entonces esa mercadería es la que nos genera el tráfico dentro de la tienda, es la que llama la atención hacia los clientes para poder cerrar y concretar ventas, y lo otro son los altillos mercadería que ya no está ni para cabecera, ni para una ruma, ni para un quiebre o reponer en punto de venta, se guarda en el altillo con su respectivo bincard o rotulo que nos indica la mercadería que se está guardando en el altillo.

2. ¿Cuáles son las actividades que cumplen los trabajadores en el almacén?

Va ligado a lo anteriormente mencionado, las funciones principales tenemos: el ingreso de la mercadería, la reposición en tienda y la salida de mercadería, para definir las cada una de ellas, hay ciertas personas encargadas para cada cosa, por ejemplo, en el ingreso de la mercadería como lo había mencionado es recibir toda la mercadería que llegue a la tienda, revisar el estado y contabilizar que las cantidades sean las correctas según las guías de remisión, ese es el ingreso sea de los proveedores, sea de otros centros de distribución o bodegas, sea de los servicios técnicos o las reparaciones que se han realizado, por otro lado la reposición en la tienda se hace mediante un método que se conoce como pets o fifo que son las primeras entradas, primeras salidas, quiere decir que el producto más antiguo dentro de la tienda viene hacer los primero que se repone para la venta, por el motivo que si nosotros los reponemos el más reciente, prácticamente el más antiguo se queda guardado y pueden haber productos que tengan fecha de vencimiento, que tenga una fecha de caducidad posiblemente nos genere perdidas, así que estos productos se quedan guardados si se pasa la fecha de vencimiento, y en cuanto a las salidas de ,mercadería, cuando alguna otra tienda solicita una transferencia o un tranti, el área del almacén que actualmente se le conoce es la encargada de sacar esta mercadería y de coordinar que el transporte lo recoja y lo lleve a la respectiva tienda,

el otro tipo de salida de mercadería es también para servicios técnicos, cuando algún cliente viene a devolver o a reclamar por algún producto que está fallando, se deriva al servicio técnico o se le da la salida también con la una guía por el área de almacenamiento y el control de la merma, son los productos que salen de la tienda por motivo de que ya no están aptos para la venta entonces se procede a su destrucción. Pero este también tiene un proceso, que las personas encargadas de cada sección o departamento de la tienda, van a separar esos productos que no están aptos para la venta, los van a declarar mediante un pequeño formato, indicando porque motivo están declarando ese producto como merma con el área de almacén y prevención del control respectivo y la de almacén estos pequeños formatos los va a ingresar en el sistema para que puedan descargarse del kardex de la tienda y no afecte el inventario y posterior a ello estos productos puedan salir de la tienda, en un recojo mediante la verificación de un notario, porque esto se declara legalmente, entonces salen de la tienda, se deriva a un transporte y se procede a la incineración de estos.

3. Con el diseño de un manual de procedimientos ¿Qué tan efectivo cree usted que puedan ser las operaciones de la empresa?

El manual de procedimientos es muy útil, porque, porque ayuda a encaminar el trabajo, para no trabajar de manera empírica o ser bomberos como se pueda llamar, a no vivir el día a día de manera, que esperemos que ocurra algo para luego poderlo solucionar, sino que el manual de procedimientos te enrumba a una organización y un orden claro, de que es lo que voy a hacer cada día y a que me voy a dedicar en una manera oportuna, por ejemplo, si yo conociera o tuviera documentado un proceso, para recepción de mercadería que me indique de esta manera se hace cuáles son los documentos que voy a quedarme, como es la forma que voy a ingresarlos al sistema, que hacer en cada caso, si me ocurre un faltante o una merma, o se me ocurre un producto vencido o cualquier razones, este manual nos va a ayudar a definir cada tarea específica y esto va ayudar también, cuando ingresen personas nuevas a nuestra área, puedan ser orientadas y puedan aprender de manera muy fácil, y no con un conocimiento empírico.

4. ¿Cree usted que un manual de procedimientos pueda mejorar el trabajo en equipo?

Claro, a mi parecer también ayuda para esto, porque, porque ya no distribuimos las funciones de una manera inadecuada, sino que la distribución de funciones dentro del área se hace, ya de una manera más específica y más coherente y con una mejor distribución de tareas, se pueden asignar responsables, porque este manual de procedimientos y funciones se puede definir que tareas realizar o cuales son las principales funciones que eslogan tareas y poder asignar responsables para cada cosa y poder llevar un mayor control, entonces va hacer el trabajo más equitativo y mejor distribuido, ya no todos van hacer todo, sino que cada uno va hacer responsable de cierta tarea y lo va hacer de manera más eficiente y con mejores resultados.

5. ¿Cuáles son las medidas a tomar para tener una buena recepción de los productos?

Para recibir de manera correcta los productos, tenemos que tomar dos puntos principales, que son el espacio y el tiempo, debemos tener el espacio suficiente para recibir la cantidad de mercadería que se ha programado para una fecha indicada, y el tiempo suficiente para poder recibir todo los camiones que nos traen dicha mercadería, entonces basándonos en eso, en nuestro espacio físico que tenemos y en nuestro tiempo de ventana horaria para una fecha indicada, apara un día indicado se evalúa y se le asigna los horarios o las citas a los proveedores para su entrega de mercadería, porque, porque nos complicaríamos y tomaríamos demasiado tiempo y no tendríamos el espacio suficiente y se generaría desorden y no podríamos trabajar de manera correcta, ni ordenada.

6. ¿Se respeta los márgenes de tiempo que se les brinda a los proveedores?

Si, se procura respetar siempre, porque, todo ya está organizado en el momento de recibir mercadería, se le asignan ventanas horarias a cada proveedor, y lógicamente en algún momento esto falla por algún motivo, tal vez un equipo logístico dañado, tal vez un proveedor que llegó fuera de su cita, y necesitamos recibir la mercadería, x razones que pueden hacer que el proceso falle durante el día, lo que comúnmente se busca es cumplir con todos en el tiempo determinado y con los espacios asignado para cada tipo de mercadería, porque de lo contrario los

proveedores podrían caer o incurrir en una falta, que sería generada más que por ellos por nosotros, si es que el proveedor no cumple con entregar en una fecha, ellos caen en una penalidad, pero no pueden caer ellos en una penalidad siendo que nosotros somos los responsables, entonces siempre tenemos que buscar cumplir con los horarios, por eso que al momento de asignar las citas a los proveedores, tratamos de medir la cantidad de mercadería que nos va a traer cada proveedor para poder tener el espacio suficiente y el tiempo suficiente para poder atenderlos.

7. ¿Sus proveedores cumplen siempre las entregas en el tiempo establecido?

No siempre, pero si lo medimos de 0 a 100%, es un 85% que podamos decir de cumplimiento, existen algunos proveedores que si retrasan sus entregas, o que sacan citas a destiempo, con órdenes de compra vencidas tal vez, porque de repente de un momento a otro se comunican con la tienda a decir que no pueden llegar, que necesitan otro espacio adicional o necesitan una fecha adicional para la entrega de mercadería, pero si la mayoría de proveedores si cumple con sus entregas, en el momento que se han acordado ñas citas.

8. ¿Se tienen las maquinarias y equipos suficientes para poder cubrir las actividades del almacén? Cuales son

Si contamos con equipos logísticos eléctricos y manuales, para la descarga de mercadería contamos con dos montacargas a combustión, que trabajan con gas, son dos montacargas que soportan dos toneladas y media, que es suficiente fuerza de carga para poder trabajar, ya que normalmente el peso máximo de una paleta es de dos toneladas, entonces estos equipo soportan la carga de trabajo, también tenemos para la reposición en tienda, tenemos apiladores eléctricos, dos también, dos transpaletas eléctricas, un order picker, y seis transpaletas manuales o mecánicas, entonces con estos equipos, es suficiente para poder trabajar y para el trabajo manual, en las pre altillos que nosotros llamamos, que son la parte alta, tenemos dos escaleras también tipo avión, para poder trabajar las cargas pequeñas de manera manual.

9. ¿Cuál cree usted que es la importancia de la reposición de amanecida?

La reposición de amanecida nos favorece en el sentido de que, nos da mayor facilidad de trabajo, ya que no tenemos el tráfico de clientes que tenemos durante el día, puesto que nuestra tienda aparte de tener los puntos de venta, tiene

prácticamente el almacén en la parte alta de los racks, nuestra tienda tiene un formato, no de una tienda comercial común, sino de una tienda almacén, que el 95% de la mercadería que se almacena está en la misma tienda, el otro 5% permanece en el área llamada almacén, pero cuando nosotros vamos a guardar la mercadería o apilar la mercadería en los racks de tienda necesitamos lógicamente tiempo suficiente y espacio suficiente para poder transitar con toda la carga de mercadería, entonces el turno de amanecida nos favorece mucho porque nos agiliza los tiempos y nos permite también tener mayor cuidado puesto que durante el día tenemos los riesgos de poder tener algún accidente con algún cliente, en turno noche no, lógicamente se necesita tener el cuidado suficiente pero se nos favorece un poco más.

10.¿Utilizan algún método de reposición de stock?

Claro, el método que ya les había mencionado, que es el método Fift o Pest, que nos pide reponer para la venta, el producto más antiguo, el primero que ingrese, para evitar así tener inconvenientes en productos que puedan vencerse.

11.¿Está de acuerdo con la rotación de mercadería que se efectúa dentro del almacén?

La rotación de mercadería, sí, porque en realidad el abastecimiento de mercadería de la tienda va en función a las ventas, la mercadería rota en función a la venta, lógicamente no tenemos un espacio de almacenaje fuera de la tienda tan grande como para abastecer una tienda, con un solo stock elevado, pero nosotros comúnmente, lo que buscamos es tener dentro de la tienda cuatro semanas de venta, el promedio de venta para cubrir cuatro semanas, entonces eso se busca tener en el punto de venta, dos semanas a la mano, y hasta tres en algunos casos, y dos semanas en los altillos. Si porque no tenemos un espacio propiamente llamado almacén que nos permita almacenar más mercadería de la que podamos ubicar dentro de la tienda.

12.¿Cuál es su rotación de stock en el almacén?

Si nosotros nos ponemos a controlar el stock dentro del almacén, no podríamos medirlo, tenemos los espacios para ubicar una mercadería y lo tenemos en la misma tienda, entonces si lo medimos de esa manera, la rotación de la mercadería, rota de acuerdo a las semanas que tengamos de venta, nosotros tenemos el criterio de tener cuatro semanas de venta en la tienda y en base a ello se

genera la reposición o el pedido, entonces un pedido demora en promedio en llegar una semana, entonces cuando nosotros ya tenemos menos de cuatro semana de ventas comienza a gestionar un nuevo pedido, para poder abastecer, se genera un nuevo pedido de plazo despacho en quince días, entonces en el transcurso de esos quince días, el stock comienza a disminuir e ingresa nuevamente el producto para poder cubrir y tener nuevamente las cuatro semanas de stock que necesitamos.

13. ¿Está de acuerdo con el manejo de pedidos de la mercancía?

El manejo de los pedidos, actualmente se hace de manera centralizada en lima, esta correcto en un 80% aproximadamente, se realiza de manera correcta, el otro 20% necesitamos controlarlo, porque, como lo hacen de manera centralizada, no están físicamente quienes generan las órdenes de compra dentro de la tienda, así que en algún momento pueden equivocarse, por eso nosotros tenemos maso menos ese indicador de un 20% de falla, tenemos un controlador de compras dentro de la tienda que es quien nos ayuda a gestionar esto, en cuanto detecta que nos están pidiendo con sobre stock, porque nos están pidiendo con un stock muy debajo de las cuatro semanas que necesitamos tener, el lanza la alerta y él es quien gestiona también que se pueda corregir estos pedidos o bien que se disminuya el pedido cuando nos va a generar un sobre stock en la tienda o bien que aumente un pedido cuando no cobertura o no cubre las cuatro semanas que necesitamos tener.

14. ¿Con que frecuencia se realizan las operaciones comerciales en el almacén?

Nosotros intervenimos, si hablamos de porcentaje en un 30% o 40% como máximo, se debe a que nosotros, buscamos tener por lo menos un promedio de dos semanas de venta del producto a las mano, quiere decir en el punto de venta o casa del producto, y el resto se almacena en los altillos, cuando el asesor de ventas cierra una venta fuerte o grande, donde necesita sacar más del stock que tiene en la casa del producto o en el punto de venta, ahí intervenimos nosotros, en el área de almacén, ingresando con los apiladores o con el equipo logístico que sea necesario para bajar la mercadería de los altillos o racks, poder hacer la operación que se necesite como por ejemplo poder actualizar el bincard o rótulo para especificar el stock que queda almacenado y realizar el despacho para la cantidad necesaria tanto para cliente que ya compro, que se va a llevar el producto, y para el punto de venta que prácticamente va a quedar desabastecido, en ese momento interviene el área

de almacén, porque siempre buscamos tener un volumen elevado de mercadería en el punto de venta, para evitar justamente, retrasos en el momento de realizar nuestras ventas y despachos.

15.¿La empresa se interesa por el mantenimiento del almacén y el buen cuidado de los productos?

Claro, como nuestro almacén en si no es un almacén propiamente dicho, si no es un lugar de transito de mercadería, siempre buscamos tenerlo limpio, ordenado, para la llegada de nuevos productos, y dentro de la tienda, buscamos el almacenamiento correcto mediante estándares, como por ejemplo, el almacenamiento sobre paleta, que no supere el 1.20 m en almacenamiento en cajas, de manera manual que no supere los 0.80 m, de los productos pesados nunca estén sobre los productos frágiles, siempre buscamos eso, y el control de la mercadería que se guarda en los atillos, inclusive se controla con los rótulos o los bincard por colores para identificar el mes de ingreso de esa mercadería y evitar que se queda almacenada por mucho tiempo, esa es la manera como buscamos controlar espacios y el cuidado de la mercadería.

Anexo N° 13: Encuesta a los trabajadores

ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES DE MAESTRO SA

N° de cuestionario.....

Puesto: Horario: 1) mañana 2) tarde 3) noche

Edad:

FILTRO

Buenos días (tardes), nosotros somos Romero Altamirano Fernando y Vásquez Díaz Jefferson, la cual estamos realizando una encuesta para saber la existencia de un manual de procedimientos en dicho almacén, lo que agradecería contestar las siguientes preguntas.

1. ítems I: Aceptación de los trabajadores

a) ¿Conoce usted un manual de procedimientos y cuál es su uso?

- a) SI
- b) NO
- c) NO SABE

b) ¿Existe un manual de procedimientos en el almacén de la empresa?

- a) SI
- b) NO
- c) NO SABE

2. ítems II: Cumplimiento de sus funciones asignadas

a) ¿Cree usted que el personal que trabaja en el almacén de la empresa tiene bien definidas sus tareas?

- a) SI
- b) NO
- c) NO SABE

b) ¿Conoce usted cuales son las funciones que debe seguir diariamente para cumplirlas en el almacén de la empresa?

- a) Mucho
- b) Poco
- c) Nada

3. ítems III: Conformidad de los trabajadores

a) ¿Está usted conforme con el funcionamiento actual del almacén de la empresa?

- a) Mucho
- b) Poco
- c) Nada

b) ¿Cómo calificaría usted el diseño de un manual de procedimientos en el almacén?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Poco importante
- d) Nada importante