

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Propuesta de mejora en los procesos de inventario de la bodega central de la
empresa Técnicos en Comunicación, S.A.**
(Tesis de Licenciatura)

Adrián Rafael García Blanco

Guatemala, abril 2016

**Propuesta de mejora en los procesos de inventario de la bodega central de la
empresa Técnicos en Comunicación, S.A.**

(Tesis de Licenciatura)

Adrián Rafael García Blanco

Lic. Federico Robles de la Roca (**Asesor**)

Lic. Ingrid de Nuñez (**Revisor**)

Guatemala, abril 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vice decano

M.Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora



UPANA
Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0015-2016-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 03 DE MARZO DEL 2016

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Federico Robles de la Roca, tutor y licenciada Ingrid de Núñez, revisora de la Tesis, titulada: "PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS DE INVENTARIO DE LA BODEGA CENTRAL DE LA EMPRESA TÉCNICOS EN COMUNICACIÓN, S.A.". Presentada por el estudiante Adrián Rafael García Blanco. **SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 29 de Agosto del 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED– con el tema **“Propuesta de mejora en los procesos de inventario de la bodega central de la empresa Técnicos en Comunicación, S.A.”**, presentado por el estudiante: Adrián Rafael García Blanco, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 89/ 100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Federico Robles de la Roca
Tutor

Guatemala, 06 de diciembre 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED– con el tema **“Propuesta de mejora en los procesos de inventario de la bodega central de la empresa Técnicos en Comunicación, S.A.”** presentado por el estudiante **Adrián Rafael García Blanco**, carnet 201501186 previo a optar al grado Académico de “Licenciado en Administración de Empresas” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Ingrid de Núñez
Licenciada en Administración de Empresas
Revisora

Tabla de contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes de la empresa	1
Capítulo 2	5
2.1 Marco teórico	5
Capítulo 3	23
3.1 Planteamiento del problema	23
3.2 Objetivos de la investigación	25
Objetivo general	25
Objetivos específicos	25
3.3 Alcances y límites de la investigación	26
3.4 Marco metodológico	27
3.4.1 Tipo de investigación	27
3.4.2 Sujetos de investigación	27
3.4.3 Instrumentos de recopilación de datos	28
3.4.4 Diseño de la investigación	28
Capítulo 4	30
4.1 Resultados de la investigación	30
Capítulo 5	36
5.1 Análisis e interpretación de resultados	36
Conclusiones	37
Referencias Bibliográficas	39
Anexos	41
Propuesta	42
Organigrama	48
Formato de cuestionarios	49

Resumen

La presente investigación estudia la problemática de los inventarios en la bodega central que existe en la empresa Técnicos en Comunicación, S.A. esta se dedica a prestar servicio de mantenimiento preventivo y correctivo a equipos de telefonía y el estudio pretende analizar los procesos con los cuales funciona actualmente y en base a ello identificar las causas que está creando un estancamiento en su proceso desde su inicio hasta su finalización.

Como primer punto se procedió a determinar cuál es la situación actual basándose en información recogida en forma directa, se estudiaron los aspectos y se hizo un análisis mediante el FODA para evaluar los puntos más importantes.

Posteriormente se indago la teoría que existe y que trata los problemas que posee una bodega como la del estudio y que solución aconsejan para ver la factibilidad de aplicarla, los puntos que se le dieron énfasis fueron el sector servicio donde indica la gestión logística y el rol que trata con los clientes, el flujo de los bienes y servicios, la tecnología aplicada de una manera correcta y adaptable a las necesidades y el control de mando, las herramientas que son necesarias para evitar que se desvíe y que pueda cumplir con los objetivos planteados.

Determinando la necesidad en la bodega y teniendo estudios de profesionales y consulta de libros se plantea el problema donde se justifica por qué la necesidad de hacer un estudio en la bodega y lo vital que se vuelve darle énfasis, determinar los objetivos y los alcances que se pretende llegar.

Una vez teniendo los datos, el siguiente paso fue el diseño que mejor se acople y que cumpla con las cantidades óptimas que requiere para el mejor funcionamiento, donde pretende aprovechar al máximo la bodega y que sea un eslabón y apoyo a los demás departamentos para cumplir los objetivos de la organización.

Se concluyó con una propuesta donde incluye el mejor proceso ajustado a sus necesidades y se incluyó aprovechamiento de la tecnología como herramienta útil en la actualidad.

Introducción

El Bodegaje, el almacenaje y procesos adecuados, constituyen factores clave de apoyo para la atención efectiva que los departamentos de operaciones deben brindar a los servicios emergentes de telefonía o la atención de problemas de falta de energía por parte de los clientes. En la medida que la empresa se va desarrollando, necesita dedicar mayor atención en estos procesos de bodegaje, para que sea congruente con los objetivos de la empresa.

Sin embargo la dirección corporativa, en este caso, no ha dedicado la atención requerida a las necesidades que se han presentado, por lo que ha visto forzada, en el momento de atenderlas, a impactar las utilidades y la satisfacción al cliente.

Con un adecuado análisis de la aplicación de las mejores técnicas en las actividades de los procesos de almacenaje, despacho e inventario, según estudios actuales y organizaciones modernas se pretende tener una ventaja competitiva utilizando la metodología, las herramientas y el desarrollo tecnológico, para lograr un desempeño adecuado y aumentar el nivel en el servicio tanto al cliente interno como externo. Se debe tener la capacidad de evaluar, calificar y comparar con los altos niveles de logística y controles de inventario en un periodo que nos permita estar a la altura de las necesidades del mercado.

Las organizaciones actuales, tanto nacionales como internacionales, luchan por lograr ese equilibrio en sus bodegas por mantener el producto necesario mínimo para satisfacer la demanda del cliente con el objetivo de prestar servicio en un tiempo prudencial pero sin llegar a caer en desabastecimientos que pueda ocasionar atrasos en entregas o el préstamo de un servicio.

Por el servicio que presta Técnicos en Comunicación a la telefonía, dándole mantenimiento a su equipo que se encuentra en toda la república de Guatemala, llegando a ser la solución a sus problemas, que él equipo funcione en un cien por ciento y atendiendo emergentemente algún problema que pueda darse, las bodegas son claves para prestar el servicio eficiente a dicho cliente, no solo por los clientes sino el movimiento de dinero que pasa por ellas, por lo tanto la

atención que se les tiene que prestar es de suma importancia porque gran parte de la inversión que hace la empresa se encuentra en las bodegas.

Por esta razón, la investigación tiene como finalidad contribuir con un buen desempeño administrativo en las bodegas e inventarios y con un análisis realizado, revisando procesos actuales y apoyándose con teorías de profesionales, evaluando las debilidades para poder eliminarlas y poder volverlo en procedimientos que generen rentabilidad.

Los flujos de bienes y servicios no solo son de importancia para la atención al cliente, también logra una reducción de costos eliminando todas las actividades que comprometan el tiempo y dinero de la organización, si se logra determinar esas actividades que generan pérdidas se podrá ofrecer una rápida respuesta tanto a cliente interno como externo.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la empresa

La empresa Técnicos en Comunicación, S.A. se creó en septiembre 2001 con el objetivo de ser la solución a los problemas de aire acondicionado, problemas electromecánicos e instalaciones eléctricas en las celdas (antenas) de telefonía móvil que operan en Guatemala.

En el 2006 en busca de atender otros clientes, es así como se expande a ingenios que se encuentran en la costa sur, centros comerciales o empresas que posean equipo industrial.

La empresa presta el servicio de instalación de los equipos antes mencionados, mantenimiento tanto preventivo como correctivo. Otro campo que se está involucrando es el de obra civil, buscando dar mantenimiento a las agencias de empresas de telefonía, centros comerciales, restaurantes y supermercados.

Por este crecimiento que ha mostrado la empresa y la expansión que visualiza a corto plazo, es necesario tener procesos de bodegaje, almacenaje e inventarios eficientes que vaya acorde a las necesidades que se van presentando y está cumpla con las expectativas esperadas para cumplir con los requerimientos del día.

Existe material escrito acerca del control de inventarios y con una investigación previa a los manejos que existen, se podrá determinar la optimización de los recursos en los productos, el manejo adecuado y almacenamiento para tener el producto ideal en el momento necesario.

Misión

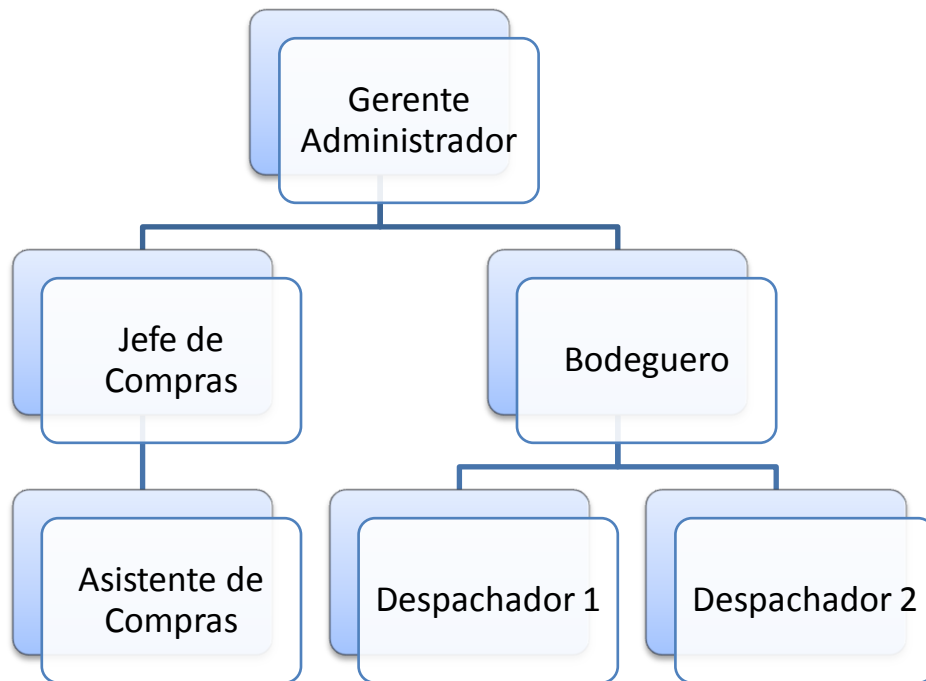
Crear relaciones personales a largo plazo, a través de nuestros principios y valores fundamentales, con todos los individuos de nuestro entorno para alcanzar el desarrollo rentable y sostenible de la empresa en los sectores de Energía, Electricidad, obra civil y Servicios, con el fin del crecimiento individualmente a cada colaborador.

Visión

Evolucionar a través de una ideología distinta para ser la mejor empresa para trabajar y hacer negocios satisfactorios, enfocados en una cultura de servicio al cliente y la realización individual de las personas.

Organigrama de la bodega de la empresa Técnicos en Comunicación

Ilustración No.1



Fuente: Elaboración propia, año 2015

Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Los inversionistas están dispuestos a aportar capital para mejoras.	- Los procesos que existen para la bodega no están cumpliendo con lo esperado.
	- Control de inventarios deficiente.
- La infraestructura que necesita el departamento de operaciones cumple con las necesidades que requiere la bodega.	- Deficiencia en el flujo de materiales tanto logística como el despacho a destiempo.
	- Rotación de devoluciones de material alto.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Amplio mercado que permitirá crecer.	- Trabajos emergentes para atender a clientes de telefonía que sufren robos o daños en sus celdas. Estos trabajos emergentes afectan los procesos normales de la bodega en la empresa.
- Un alto porcentaje de materiales se encuentran en el mercado nacional.	- Alta devolución de materiales excedentes que se solicitan por el Departamento Correctivo.
	- Reposición emergente de equipo de trabajo y herramientas al personal cuando es causado por robo

Fuente: Elaboración propia, año 2015

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

El sector servicios en la economía global

Transformaciones y consecuencias

Estructura del sector terciario

El sector servicios es el más heterogéneo de toda la actividad económica. Para diferenciarlo de los sectores industrial y agropecuario y entender qué ofrece, debemos primero definir el concepto de servicio como actividad económica.

Los servicios se contraponen a los bienes (hablando desde un punto de vista económico). Los primeros se caracterizan por la inmaterialidad y porque son consumidos en el momento en que se producen, mientras que los bienes son tangibles y pueden ser almacenados. Veamos algunos ejemplos: el servicio de educación (impartir una clase, una conferencia) se produce mientras dura en el tiempo; la materialidad que emplea sería el libro de texto, la imagen concreta o el archivo de vídeo. El servicio de hostelería se produce cuando se come en un restaurante, el bien consumido sería la comida; los seguros, la consultoría, la atención médica, se producen y consumen en el mismo momento, no permiten su “almacenamiento”.

Servicios comerciales y de distribución

Incluiríamos todas aquellas actividades que hacen llegar a la población los productos que consumen directamente y a las empresas aquellos que utilizan en su proceso de producción. El peso importante lo tendría el sector de transportes de mercancías y la logística.

Servicios a la población

Aquí incluimos todas las actividades que cubren necesidades específicas de la población como: la información y el entretenimiento audiovisual (medios de comunicación), las comunicaciones (telefonía, Internet), las reparaciones de objetos y vehículos, los desplazamientos (transporte), el uso del dinero (los bancos), el ocio (cine, teatro, bares y restaurantes, centros deportivos), los servicios personales (peluquería, balnearios, masajes).

Servicios empresariales y financieros

Siguiendo con el apartado de la clasificación de Naciones Unidas, aquí incluimos todas las actividades que permiten mejorar el funcionamiento de las empresas con respecto a movimientos de capital (banca, seguros), innovación tecnológica (laboratorios de investigación e ingeniería), asesoramiento legal.

Administración pública y servicios sociales

Se incluyen aquí todos los servicios de las administraciones públicas y todas aquellas actividades consideradas “sociales” o en beneficio de la sociedad como la educación, la sanidad, la justicia o la seguridad, además del llamado “tercer sector” en las sociedades desarrolladas, que incluye las actividades de las Organizaciones No Gubernamentales, Fundaciones y Organizaciones No lucrativas y de Caridad.

La gestión logística

La nueva realidad competitiva presenta un campo de batalla en donde la flexibilidad, la velocidad de llegada al mercado y la productividad serán las variables claves que determinarán la permanencia de las empresas en los mercados. Y es aquí donde la logística juega un papel crucial, a partir del manejo eficiente del flujo de bienes y servicios hacia el consumidor final.

Logística es un término que frecuentemente se asocia con la distribución y transporte de productos terminados; sin embargo, ésta es una apreciación parcial de la misma, ya que la logística se relaciona con la administración del flujo de bienes y servicios, desde la adquisición de las materias primas e insumos en su punto de origen, hasta la entrega del producto terminado en el punto de consumo.

Las actividades logísticas deben coordinarse entre sí para lograr mayor eficiencia en todo el sistema productivo. Por dicha razón, la logística no debe verse como una función aislada, sino como un proceso global de generación de valor para el cliente, esto es, un proceso integrado de tareas que ofrezca una mayor velocidad de respuesta al mercado, con costos mínimos.

El flujo de bienes y servicios

Como es sabido, la producción es un subsistema dinámico de la organización, que transforma los recursos a medida que fluyen a través de las distintas etapas del proceso:

- En una compañía manufacturera, las materias primas, materiales e insumos son adquiridos a proveedores, almacenándose hasta el momento de su utilización en el proceso productivo. Los materiales fluyen a lo largo de este proceso, hasta ser transformados en productos finales que serán almacenados en un depósito hasta su posterior distribución en el mercado.
- En una empresa de servicios, pueden existir diferentes tipos de flujos: de materiales, de documentos y/o de personas. Los servicios de reparación, en general, son ejemplos en donde los flujos de materiales son los que prevalecen (servicios de reparación de automóviles, de televisores, de zapatos, etc.). Un estudio jurídico, un estudio contable o una oficina de rentas realizan actividades principalmente relacionadas con documentos, por lo que el flujo de documentación es el preponderante en estos casos. Las ventanillas de atención al público de un

banco, las universidades, los cines, son ejemplos característicos del flujo de personas a lo largo de los procesos de prestación de servicios.

El rol de la gestión logística en el servicio al cliente

El manejo adecuado de los flujos de bienes y servicios es de crítica importancia, no solamente para lograr una reducción en los costos asociados a los procesos de abastecimiento, producción y distribución, sino también para ofrecer una rápida respuesta a los requerimientos de los clientes.

Las tareas de almacenamiento y los traslados innecesarios de materias primas, materiales, productos en proceso y productos finales, son actividades que generan un gran porcentaje de los costos y, sin embargo, no agregan valor para el cliente. Es tarea de la logística eliminar todas aquellas actividades que comprometen costos sin agregar valor, con el fin de aumentar la eficiencia del sistema y ofrecer una rápida velocidad de respuesta a los requerimientos de los clientes.

La logística es un proceso que atraviesa 'horizontalmente' la organización, afectando cada una de las funciones y tareas de la organización, y, como tal, es necesario generar un sistema de información adecuado que permita involucrar a todos los actores, esto es, medir y controlar el proceso global de generación de valor.

Estas interrelaciones entre las actividades logísticas entre sí y entre éstas y cada una de las áreas de la empresa, hacen pensar en un sistema integrado, en donde todas y cada una de las actividades requieren de una adecuada coordinación para optimizar el funcionamiento del proceso de negocios, reducir costos y potenciar un mejor nivel de servicio al cliente.

La idea de integración se basa en el hecho que el valor para el cliente no se genera en un lugar determinado, sino a lo largo de toda la cadena logística. La gestión logística se convierte así en una importante herramienta de la estrategia competitiva de las organizaciones.

El alineamiento del proceso logístico con la estrategia empresarial es vital para lograr una posición sustentable en el mercado; de la misma forma que las estrategias de producción, comercialización, personal y finanzas, la logística debe guardar una coherencia interna y responder a los objetivos básicos de la compañía.

El enfoque en el mercado, la integración de las funciones en la empresa, el adecuado manejo de la información y la coordinación los procesos logísticos, constituyen los preceptos básicos para la construcción de una estrategia diferenciadora que genere una propuesta de valor superior para el cliente.

Planeando la logística de la empresa

Las actividades logísticas deben ser planificadas cuidadosamente, ya que, como se ha visto, afectan de manera especial la operatoria normal de una organización y constituyen una de las bases más importantes de creación de valor.

Espacios insuficientes, lugares inadecuados de descarga de materiales, flujos desordenados de procesos, grandes distancias a recorrer, equipos no aptos para el movimiento interno de materiales, elevados stocks, transportes antieconómicos, son algunas de las ineficiencias que genera la ausencia de un planeamiento del proceso logístico.

Pautas para mejorar el flujo de bienes y servicios

Algunas de las acciones que tienden a agilizar en forma económica el flujo logístico ya se han visto, otras se irán detallando a medida que se vayan estudiando cada una de las actividades relacionadas con el flujo de bienes y servicios. Sin embargo, a fines de ofrecer una mayor claridad, y a manera de síntesis, se enumeran aquí algunas de las prácticas indispensables para su optimización:

Enfoque en el cliente

Adecuar la producción en función de la demanda.

Coordinar las actividades de marketing y producción.

Adecuar las compras de acuerdo a las necesidades de producción.

Balancear el ciclo total de abastecimiento-producción-entrega.

- Crear y mantener relaciones de mayor colaboración con proveedores y clientes
- Establecer canales diferenciados para diferentes clientes.
- Optimizar la recepción de mercaderías.
- Eliminar controles innecesarios.
- Reducir inventarios.
- Disminuir los tiempos muertos.
- Minimizar manipulaciones de materias primas, materiales, productos en proceso y finales.
- Utilizar equipos y herramientas adecuadas para el manejo y transporte de materiales.
- Reducir distancias.
- Optimizar el layout de almacenes y de planta.
- Señalizar los almacenes.
- Registrar adecuadamente los sitios de almacenaje de cada materia prima, repuesto y producto terminado.
- Implementar políticas efectivas de seguridad.
- Realizar mantenimientos preventivos.

Comparación satisfacción del cliente versus rentabilidad de la empresa

Satisfacción del cliente	Mayor rentabilidad para la empresa
Menor precio.	Menores costos.
Mejor calidad de servicio.	Mayor productividad.
Menor tiempo de entrega.	Mayor rotación de
Mayor disponibilidad de	Inventarios.
Productos.	

Fuente: www.unlu.edu.ar

Algunas herramientas para mejorar la competitividad

Aplicaciones prácticas:

Existen muchas prácticas, programas y filosofías de gestión que permiten lograr una mejor performance logística y que, por lo tanto, pueden ayudar a lograr mejoras significativas que se traduzcan en una mayor participación en el mercado, mayores ganancias de las empresas y mayor potencial de crecimiento. A continuación, se harán una breve referencia algunas de ellas:

- La Reingeniería es una respuesta para la transformación hacia mejores niveles de eficiencia, a través de cambios radicales en la organización: la administración de procesos en lugar de funciones.
- Las prácticas conocidas como Respuesta Eficiente al Consumidor o Efficient Consumer Response (ECR) ponen su acento en la obtención de una mayor eficiencia de toda la cadena de productos masivos, integrando proveedores y clientes a través de sus procesos logísticos y de sus estructuras de intercambio de información.
- La Tercerización de la distribución es otra de las prácticas que permiten aumentar los niveles de eficiencia, a partir de la contratación de empresas especializadas en la distribución y manejo de productos.
- El Crossdockings una práctica logística que consiste en la distribución y entrega de productos sin pasar por la fase de almacenamiento, lo que conlleva una importante reducción de costos y un menor lead time total.
- El Diagrama de Flujo de Procesos, el Gráfico de Gozinto y las Hojas de Ruta, son algunas de las otras herramientas importantes en el diseño de los procesos logísticos y de manufactura, ya que permiten una mejor visualización del sistema de producción en su conjunto.

Es importante señalar que la mayoría de las técnicas y filosofías de gestión abordados tienen un marco conceptual común: el enfoque en el cliente, la generación de valor, la orientación hacia los procesos, la reducción de ineficiencias y despilfarros. Cada una de ellos, aplicados seriamente y con una alta comprensión de sus alcances, puede generar enormes beneficios.

Tecnología informática

Sin duda, la tecnología de la información ha introducido enormes cambios en la administración de una organización, en sus relaciones internas, en la producción, el transporte y la comercialización, y de hecho, continúa cambiando el modo de hacer negocios.

El explosivo crecimiento de Internet y las nuevas formas de realizar transacciones e-commerce o B2C–BussinestoConsumer-, el comercio electrónico dirigido al consumidor final; el B2B – Bussinesto Bussines-, relaciones comerciales entre empresas, por ejemplo) son sólo algunos de los importantes cambios que se están produciendo en el mundo empresarial.

Estas nuevas relaciones imprimen un dinamismo antes desconocido en los negocios, pudiendo conectar proveedores, clientes y consumidores en tiempo real, permitiendo de esta forma un mayor intercambio de información y una agilización en las transacciones.

El crecimiento exponencial de la información y los rápidos cambios en el mercado que ésta potencia, son de significativa importancia para los miembros de una cadena de suministros. Esto implica un enorme desafío que debe ser aprovechado desde los responsables logísticos para generar ventajas relacionadas con los costos y el lead time total. Más allá de la red, existen diversas herramientas informáticas que permiten una mayor eficiencia desde el punto de vista de los procesos productivos y logísticos.

Un tablero de comando

La información es indispensable para la toma de decisiones, pero no todos los datos son relevantes y adecuados para medir la performance de una organización. Por ello, la utilización de un sistema de indicadores generados por la propia compañía, se convierte en una herramienta de suma importancia para la medición de aquellas variables críticas que determinan su competitividad.

Genéricamente, se puede hablar de cuatro tipos:

- Indicadores financieros, relacionados con el costo de los recursos y la rentabilidad.
- Indicadores de mercado, relacionados con la satisfacción del cliente y la cuota de mercado.

- Indicadores de productividad y eficiencia, relacionados con las operaciones y el uso de los recursos.
- Indicadores de crecimiento, relacionados con los recursos humanos y el aprendizaje organizacional.

La construcción de un tablero de comandos debe realizarse de tal forma que los indicadores escogidos reflejen el desempeño de las variables claves, de acuerdo a la estrategia global de la organización. Por ejemplo, si la estrategia de la empresa es posicionarse como un productor de bajos costos, deberá hacer especial énfasis en la eliminación de desperdicios y re-procesos, por lo que algunos de los indicadores a utilizar podrían ser: % de desechos/ lote, % de defectuosos, No. de productos reprocesados/ cantidad producida total, cantidad de productos defectuosos/ unidad de tiempo, costos de re-procesos, etc. La gestión logística, como hemos visto, juega un papel preponderante en los resultados de la organización, ya que tiene importantes implicancias en el desempeño general de la empresa. Por ello, es esencial realizar un seguimiento de determinadas áreas, funciones y tareas relacionadas con la logística, esto es, se deberán crear índices que reflejen el comportamiento de determinadas variables en el área de compras, recepción, almacenaje, distribución, mantenimiento y otros servicios de planta.

Es conveniente aclarar que varios de los índices presentados pueden ser utilizados tanto por empresas que producen bienes físicos como por aquellas prestadoras de servicios, otros son específicos para cada una de ellas. Lo importante es que cada organización, con o sin fines de lucro, realice un seguimiento periódico de los indicadores escogidos con el fin de ratificar o rectificar el rumbo estratégico de sus operaciones.

La logística se convertirá en el factor decisivo de rentabilidad de las empresas

El transporte, la administración de los inventarios y la coordinación entre producción y marketing, son puntos neurálgicos para esta nueva modalidad de comercio. La atención personalizada a un pedido de un cliente on line implica no sólo mayores costos unitarios de envío, sino también un mayor nivel de stocks - comprometiendo de esta forma más recursos financieros - o un nivel de servicio deficiente - traduciéndose en la pérdida de dicho cliente-.

La logística es, en muchas formas, el factor determinante de éxito en los negocios, no quizás para la venta de software o determinados servicios, sino para aquellos que involucran la distribución física de los bienes y para los que implican una modalidad de taller a medida, esto es, poco volumen de producción y altos costos relativos.

Para hacer frente a las oportunidades que ofrece Internet, entonces, se hace necesario pensar diferentes modelos de negocios y construir nuevas modalidades de planificación, coordinación y gestión. Una solución para atenuar los efectos negativos de la atomización de la distribución podría ser la utilización de centros de consolidación y distribución, en cuyo caso las empresas entregarían sus productos a un único centro de consolidación, desde donde se prepararían los pedidos individualizados para su entrega directa al cliente o a otro centro de distribución regional más lejano. Evidentemente, esto traerá aparejados determinados costos, por ejemplo, de manejo paquetes individuales, y no de cargas juntas, como se realiza actualmente. Los embalajes también sufrirán cambios, dejando de cumplir una función puramente de marketing para pasar a cumplir funciones de protección de los productos durante el transporte.

Estos cambios sólo serán posibles si se construyen relaciones duraderas entre todos los actores de la cadena de suministros, desde los proveedores hasta los operadores logísticos. Y es aquí donde el concepto de B2B comienza a tener una gran relevancia.

Administración de bodega

“Aquella que se dedica a dictar y aplicar las normas necesarias para la conservación de los materiales y productos, verificando el cumplimiento de éstas disposiciones al interior de las bodegas”.

La utilización del espacio disponible implica una constante improvisación y traslado de los artículos a lugares más convenientes o sencillamente a otros lugares para dejar su ubicación a nuevas recepciones.

Procedimientos de la administración de bodega

Para realizar una gestión eficiente en la Administración de Bodegas se debe seguir procedimientos, los cuales pueden utilizarse en cualquier tipo de bodega, por su carácter generalista, pudiendo existir otros específicos, según el tipo de material y características propias de la empresa a la cual pertenecen las instalaciones de almacenamiento.

Recepción de mercaderías

La Recepción está relacionada con el control de ingreso de materiales a la bodega de almacenamiento. El encargado de la recepción o de la bodega debe recibir las materias primas, materiales, repuestos y mercaderías, adquiridas por la empresa.

Para la recepción de estas mercaderías debe actuar en conjunto con un representante del departamento que solicitó el artículo, verificando que ellos correspondan a alguna Orden de compra de la empresa y que sean los especificados. Cuando sea necesaria una revisión técnica, debe solicitar la participación del solicitante de la compra.

Es bueno comunicar un calendario incluyendo el horario al Departamento de Adquisiciones de su empresa para que este lo incluya en la orden de compra o en la nota de pedido del proveedor.

Almacenamiento

Para el almacenamiento de las especies encargadas a su custodia, el encargado de las bodegas debe atenerse a las recomendaciones establecidas, no olvidar que desde el momento en que se recibe una mercadería, el encargado de bodega es responsable de la protección, cantidad y seguridad de los productos.

Entrega o despacho de mercaderías

Para la entrega de materiales, el encargado de bodega debe pedir que las órdenes de entrega o de requisición, le sean comunicadas, en lo posible, con medio día de anticipación, a objeto de preparar el despacho de ellas.

Debe encargarse de que la copia de los documentos de requisición, sean controladas por un Departamento Contralor. Para ello, se recomienda que los pedidos sean visados por Control de Existencias y él debe remitir la copia con su firma de Entregado a contraloría.

Registros

Corresponde al control administrativo de los materiales, involucrando tanto el ingreso, la distribución, como la salida de ellos. En la Bodega debe mantenerse un Registro y archivo físico, a lo menos, de:

- Órdenes de Compra (copia).
- Vales de requisición o entrega.
- Plano de Bodega y distribución de las áreas de almacenamiento.
- Guías de Despacho de proveedor o salida.
- Guías de Ingreso.
- Registros computacionales.

Procedimiento para la recepción de materiales

El encargado de bodegas, debe recibir todos los materiales que ingresen a las instalaciones de la empresa, sean estas materias primas, materiales, repuestos y mercaderías en general, que se relacionan con alguna de las siguientes características y normas:

- Que sean adquiridas por la empresa.
- Que sean semi-elaboradas en la empresa (o en proceso) y que deban almacenarse hasta ser requeridas posteriormente.
- Que hayan sido enviadas fuera de la empresa (o a otra sucursal), para recibir algún tratamiento especial.

Por lo tanto, queda prohibido “guardar o almacenar” productos de proveedores o clientes que no correspondan según las normas nombradas”, a menos que estén autorizadas por algún funcionario superior que se hará responsable de este hecho.

1. Cada vez que se emita una Orden de Compra, la unidad encargada de la función de adquisición deberá remitir oportunamente copia de ella a la bodega receptora. Esta copia tiene por objetivo informar al bodeguero sobre los artículos que van a recibir: cantidad, código, calidad (especificaciones técnicas), proveedor y fecha de recepción.
2. Previo a la recepción de las mercaderías, el bodeguero debe exigirla Guía de despacho del proveedor, que acompaña los artículos requeridos. Cada guía debe corresponder a una Orden de Compra.
3. El encargado de bodega chequeará las cantidades, calidades y especificaciones entre la orden de Compra y las Guías de Despacho. Verificará que los artículos recibidos corresponden exactamente a los solicitados.
4. Una vez otorgada la conformidad a los materiales recepcionados, el encargado de bodega procede a firmar las guías de despacho en original y copia entregando al transportista el duplicado de la guía y archiva el original. En caso de ausencia de guía, el encargado de bodega indicará su visto bueno en el reverso de la factura original.

Algunas empresas emiten Guías de Recepción internas, que se adjuntan a las guías de despacho o factura y es el respaldo oficial de la empresa.

5. Si el encargado de bodega verifica que los materiales recibidos no coinciden con lo señalado con la orden de compra, procede a las siguientes instrucciones:

- Recepción parcial por cantidad inferior (por esto se usa Guía de Recepción).
- Recepción parcial por rechazo (constancia en Guía de Recepción).
- Devolución de guía y materiales proveedor, informando a su superior.

6. El encargado de la recepción deberá realizar inspección en aquellos envases con roturas o marcas de daño, para verificar su contenido, en cuanto a cantidad, calidad y especificaciones de lo pedido.

Almacenamiento y distribución de materiales

El objetivo fundamental de las siguientes normas es lograr:

- Aprovechamiento adecuado del espacio físico.
- Mayor rapidez de operación.
- Control más expedito y eficiente en el manejo de los materiales almacenados.

Las normas que se deben tener siempre en cuenta son:

1° Para permitir que la recepción, y la entrega de materiales sea fácil, rápida y segura, se deberá disponer de un área dotada con mesones a la entrada de bodega, que permitan efectuar la recepción y despacho de los materiales.

2° En el almacenamiento se debe disponer de estantes y casilleros apropiados para los diferentes artículos y contar con pasillos entre las estanterías para un fácil manejo y transporte de los materiales.

3° Disponer medios de protección contra la contaminación, daños y deterioros de los materiales producida por organismos vivos, como hongos, bacterias, roedores e insectos.

4° Disponer medios de protección contra daños y deterioros de los materiales y contar con extintores de incendios.

5° Se deberán tomar especiales precauciones en el almacenamiento y manejo de los materiales con vigencia o duración limitada, y aquellos que se alteran por la acción de la luz, calor y humedad.

6° Queda estrictamente prohibido el ingreso al interior de la bodega de cualquier persona, sean o no funcionarios de la empresa. El acceso sólo será posible con la autorización del Jefe de Bodega o Encargado de Bodega.

7° Apile sobre Pallets, nunca directamente sobre el suelo, evita el daño de los envases y la absorción de la humedad de los pisos. En el suelo puede apilar materiales a granel como arena y ripio.

Control de inventarios

Uno de los principios básicos el Control de Inventarios de almacenes, se basa en garantizar la exactitud entre las existencias físicas de productos almacenados y los registros correspondientes de los mismos en el sistema informático o administrativo correspondiente. No olvidemos que el Jefe de Almacén, conceptualmente es el “Custodio de la Mercancía” y en consecuencia, debe garantizar la integridad, seguridad y correcta disposición de los productos almacenados bajo su responsabilidad.

Para garantizar lo anteriormente expuesto, el Control Interno de Almacenes se apoya en dos conceptos básicos:

1. El Principio de la Documentación, según el cual no se puede salir ningún producto del almacén sin estar debidamente documentado (albarán de salida) y autorizado por un Responsable independientemente del Almacén (Comercial, Jefe de Fabricación, etc.). Nótese que aunque los documentos se transmitan por teleproceso, sin embargo las “Ordenes” originales deben de estar debidamente documentadas, autorizadas y archivadas en el punto emisor, con una referencia numérica que figurará en el albarán de salida.

2. Necesidad de Auditar los Inventarios, en el sentido de comprobar que las existencias físicas en el almacén coinciden con el contenido de los registros administrativos.

Las diferencias son inevitables y debidas a múltiples causas, que van desde el simple robo del producto, hasta los errores más complicados de esclarecer.

En consecuencia, es preceptivo realizar periódicamente unos inventarios o recuentos físicos de los productos y comparar con el contenido de los registros de Stocks. Algunos almacenes tienen una ficha de producto en la misma estantería (bincard) que se actualiza manualmente en la medida que se producen los diversos movimientos de stocks, en este caso, se puede seguir un doble proceso, o sea, primero comprobar el stocks con el contenido de la ficha estantería y luego comprobar la ficha con los registros contables correspondientes. En cualquiera de los casos, estos inventarios se pueden realizar de dos formas diferentes que vamos a analizar a continuación.

Objetivo de los controles del inventario

Elaborar indicadores de manejo y/o control de inventarios y evaluar la gestión de bodega a través de informes para la mejora continua.

Recuentos periódicos

Supone un recuento completo de todos los artículos realizados habitualmente una o dos veces al año, normalmente coincidiendo con las fechas del Balance o bien aprovechando los momentos de menor actividad del almacén o aquellos en los cuales el nivel de los stocks es el más bajo del año.

Las críticas más importantes a éste sistema se basan en lo siguiente:

- Necesidad de parar la actividad del almacén, por lo cual se suelen realizar en fines de semana o periodos vacacionales, utilizando el propio personal del almacén, lo que evidentemente supone un trabajo extra que hay que remunerar.
- Dificultad de conocer las causas que motivan las diferencias o errores constatados, lo que impide tomar medidas preventivas de cara al futuro, limitándose normalmente a ajustar los registros contables a la realidad física de las existencias.

- El hecho de que el inventario se realice por personal no especializado suele dificultar el mantener un criterio unánime en la forma de efectuar el recuento.

Recuentos cíclicos

Este procedimiento, supone un recuento diario selectivo de un determinado grupo de productos, que previamente se han seleccionados normalmente con ayuda de un computador, así por ejemplo, podemos establecer un Plan para que los artículos A se recuenten una vez por mes, mientras que los artículos B o C se recontarían solamente una o dos veces al año. Otro criterio de interés podría ser, por ejemplo, en función del valor de los artículos o bien de su criticidad cuando se trata de materiales para fabricación (riesgo de paro en cadenas de producción).

En definitiva, los criterios de selección pueden ser los siguientes:

- El riesgo de error.
- El costo de error.
- La actividad del Producto.

Las principales ventajas de este sistema son las siguientes:

- Permite realizar el recuento, sin necesidad de parar la actividad, utilizando personalmente especializado.
- Posibilita el análisis de la causa del error, mediante una investigación de las transacciones que tuvieron lugar en el periodo (técnica flush-black), por lo cual se pueden sacar estadísticas de errores, estableciendo un programa preventivo para el futuro.
- El sistema permite una monitorización para medir la calidad de los procesos.

En definitiva, los principales beneficios obtenidos con este sistema se pueden enunciar de la siguiente forma:

- Prevención sistemática de errores.
- Alto grado de seguridad en los registros.
- Disminución del nivel de stock y obsolescencia.
- Esfuerzo proporcionado al riesgo.
- Mayor responsabilidad a niveles operacionales.
- Mentalidad de calidad.

Lotes óptimos de inventario

La cantidad que una etapa de la cadena de suministro produce o compra en un momento dado. El tamaño del lote varía de forma directamente proporcional al tiempo transcurrido entre los pedidos.

El precio promedio por unidad varía dependiendo del tamaño de lo lote comprado, un tamaño de lote mayor disminuye el costo de material.

Una buena administración de inventarios debe proveer los materiales y suministros que las operaciones vayan requiriendo y al mismo tiempo minimizar los inventarios, las pérdidas como consecuencia de la caída en desuso de ciertos materiales, stocks deteriorados y pérdidas de ventas al no contar con un nivel adecuado de existencias.

La cantidad óptima se determina conociendo:

- La demanda.
- Los costos asociados a los inventarios, aquí se distinguen dos tipos de costos:
 - Costos de Mantenimiento
 - Costos de la orden

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

Es de suma importancia tener un control de inventarios eficiente ya que permitirá mantener una información actual, oportuna y precisa y las tomas de decisiones serán acertadas a las necesidades del momento.

La herramienta FODA es la que se ha utilizado para hacer el análisis de la problemática ya que muestra factores internos y externos que influyen en el caso.

En la empresa Técnicos en Comunicación, S.A. se detecta deficiencia en el flujo de materiales, el sistema de programación de cómputo que maneja la empresa no es congruente con lo físico, tardanza en la preparación de los pedidos y proceso engorroso que dificulta la fluidez de la entrega.

Como consecuencia los inventarios están elevados, disminuyen las utilidades y se ven afectados los objetivos de la empresa.

Formulación del problema

¿Cuáles son las deficiencias en los procesos de control de inventarios que tienen en la bodega?

Delimitación del problema

Propuesta de mejora en los procesos de Inventario en el flujo de materiales de la bodega central de la empresa Técnicos en Comunicación, S.A. Considerando el periodo del 2014 a la fecha.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las causas que está generando un mal funcionamiento en el área de bodega y por ende, no está cumpliendo con las expectativas de la empresa?

Justificación del problema

La bodega es donde se concentran los materiales necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, es la recepción y distribución de los mismos, el costo es alto por eso requiere de la debida atención y el cuidado, tener lo suficiente para cubrir las necesidades que a diario se presentan.

Por la importancia que tiene el manejo de una bodega y lo delicado que son en su control, los procesos operativos deben estar bien definidos, el personal capacitado y con experiencia en el producto que maneja, deben conocerlo a la perfección y no debe haber contratiempos en la entrega. La bodega es un área frágil donde fácilmente se pierde el control y si no se le presenta la debida atención puede generar pérdidas de los materiales, hurtos por parte de los empleados o desabastecimiento, creando serios problemas para la empresa que recaen en la atención al cliente y afectado las utilidades.

Una bodega que cumpla con las expectativas de la empresa, los requerimientos del cliente y que logre llevar un buen control de todos los materiales, la toma de decisiones que haga gerencia será adecuada porque cuentan con información fiable para ello.

3.2 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Verificar los elementos como procesos de control y políticas que influyen en la funcionalidad en la bodega central de la empresa.

Objetivos específicos

- Analizar los procesos de inventario en la bodega desde el requerimiento de los materiales hasta la entrega de los mismos.
- Evaluar el sistema de comunicación tanto formal como informal dentro del departamento como con los demás.
- Determinar los procedimientos actuales, si cumplen con las necesidades que tiene la bodega, verificar si son claros y concisos, si son comprendidos incluso de personas no familiarizados.
- Definir métodos si fuesen necesarios y utilizar las herramientas adecuadas que permita obtener la mayor información y de una forma precisa para un mejor análisis tanto en la bodega como en las otras áreas que se relacionan con ella.

3.3 Alcances y límites de la investigación

Alcances

El presente estudio pretende analizarlos procesos de inventario en el flujo de materiales en la bodega de la empresa Técnicos en Comunicación, S.A. determinando su situación actual desde su solicitud hasta la entrega de los mismos, evaluar el sistema de cómputo si cumple con las necesidades de la bodega, evaluara su funcionalidad y compararlos con métodos actuales y que manejan grandes instituciones reconocidas.

La información será extraída de los diferentes libros, tesis y autores especialistas en el tema.

Limitaciones

- Las causas que está generando el alto costo de inventario.
- Determinar porque el sistema de cómputo no concuerdan con lo físico.
- Desorden de los materiales, poder definir un lugar para cada cosa y tener cada cosa en su lugar.
- Estudio de los procesos de inventario para verificar si es apto a las necesidades de la bodega.

3.4 Marco metodológico

3.4.1 Tipo de investigación

Para la realización del presente trabajo, el tipo de investigación que se utilizó es la descriptiva.

La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. “*Manual de técnicas de la investigación educacional*” de Beobold B. Van Dalen y William J. Meyer (2006)

Se realiza un estudio descriptivo para poner de manifiesto los conocimientos teóricos y permita dar una solución a los problemas a través de la información obtenida.

3.4.2 Sujetos de investigación

Para la realización de esta investigación se apoyó en las personas involucradas directa o indirectamente en el proceso de compra, almacenamiento, inventario y entrega de materiales en el área de bodega:

- Gerente administrativo (1)
- Gerente de sistemas de cómputo (1)
- Jefe de bodega (1)
- Colaboradores (3)
- Colaboradores de otras áreas encargadas de solicitar materiales (3)

3.4.3 Instrumentos de recopilación de datos

Para el proceso de recolección de datos, se utilizara la técnica de observación directa y los instrumentos a utilizar serán entrevistas y cuestionarios a las siguientes personas:

- Entrevista al gerente administrativo.
- Entrevista al gerente de sistemas de cómputo.
- Entrevista al jefe de bodega.
- Cuestionario a los colaboradores.
- Cuestionario a los colaboradores de otras áreas que solicitan materiales.

3.4.4 Diseño de la investigación

Programa de actividades de investigación

Para la realización de la investigación son necesarias las siguientes actividades:

- Revisión de los costos de los materiales contablemente.
- Visita a la empresa y específicamente al área de bodega.
- Observación directa.
- Entrevista con el jefe de bodega y los colaboradores.
- Generar un diagnóstico.
- Estructuración de FODA.
- Selección del tema a investigar.
- Planteamiento del problema.
- Justificación del problema.
- Objetivos de investigación
- Marco teórico.

Cronograma de investigación

Cronograma de investigación

	meses		Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto	
	Semanas	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2			
Revisión de los costos de los materiales contablemente.																												
Visita a la empresa y específicamente al área de bodega.																												
Observación directa.																												
Entrevista con el jefe de bodega y los colaboradores.																												
Generar un diagnóstico.																												
Estructuración de FODA.																												
Selección del tema a investigar.																												
Planteamiento del problema.																												
Justificación del problema.																												
Objetivos de investigación																												
Marco teórico.																												
Marco Metodológico																												
Recolección de datos																												
Diseño de instrumentos																												
Muestreo																												
Tabulación del cuestionario																												
Presentación de resultados																												
Propuesta de solución de problemática																												

Fuente: Elaboración propia, año 2015

Capítulo 4

4.1 Resultados de la investigación

Resultado de la guía de entrevista al administrador

Después de obtener los resultados de la entrevista realizada, por medio de éste se pudo determinar deficiencias en el control de la bodega, a continuación se detalla el punto de vista del administrador.

Guía de entrevista al Administrador (1 persona)		si	no
1	¿Existe algún procedimiento interno que identifique los objetivos de la empresa?	0	1
2	¿Tiene contemplado la empresa un plan de trabajo que pueda medir sus alcances y metas?	0	1
3	¿Al planificar las actividades de la empresa, quedan registradas por escrito?	1	0
4	¿Tiene algún documento donde se encuentre registro sobre las actividades de la empresa?	1	0
5	¿Los empleados manejan algún método para reportar los ingresos y egresos de materiales que entregan diariamente?	1	0
6	¿Los empleados tienen el conocimiento para manipular sus controles sistemáticos, que alimente la base de datos?	0	1
7	¿Sostiene reuniones para capacitar y motivar al personal que mantenga el nivel de desempeño laboral?	1	0
8	¿Existe actualmente algún tipo de registros de la existencia de materiales que sirva de control dentro de su empresa?	1	0
9	¿Realiza procedimientos de control interno o externo para determinar cuánto y que materiales o productos necesita agregar a sus inventarios?	1	0
10	¿Existe en su empresa un proceso de control de inventarios de materiales?	1	0
11	¿Le gustaría implementar un método de control que le permita tener conocimiento real de las existencias de materiales y productos dentro de su empresa?	1	0

La tabla anterior muestra las respuestas que dio el administrador, él indica que los trabajos en bodega están definidos, se cumplen con los procesos, el sistema es adecuado a las necesidades y el lugar es adecuado físicamente hablando, el problema radica en la orientación de los objetivos y la divulgación de los mismos, se debe verificar los procesos, evaluarlos y guiarlos a la orientación de los objetivos de la empresa.

Guía de entrevista al colaboradores de la bodega (3 personas)		si	no
1	¿Sabe o conoce de algún manual que le indique los procedimientos de la empresa para alcanzar sus objetivos?	3	0
2	¿Sabe usted si existe algo por escrito como función para realizar inventarios físicos?	1	2
3	¿Cree usted que la organización de la bodega es adecuada?	2	1
4	¿Puede Usted saber si siempre hay existencia de todos los materiales o productos?	3	0
5	La empresa realiza alguna reunión con el personal para dar a conocer cuál es su situación y le motiva para lograr nuevas metas?	0	3
6	¿Supervisa alguien lo que realiza durante la jornada de trabajo, con relación a las ventas que se efectúan a diario?	1	2
7	¿Hay ocasiones en las cuales se tiene más de lo que se puede almacenar de algún material?	2	1
8	¿Hay suficiente espacio para almacenar los pedidos de material?	0	3
9	¿Cuándo se hacen pedidos, ya se tiene determinado cuánto se debe pedir?	2	1

Gráficas del cuestionario pasado al personal

Tabla No.1

¿Sabe o conoce de algún manual que le indique los procedimientos de la empresa para alcanzar sus objetivos?

Respuesta	Cantidad
Sí	3
No	0

Fuente: Elaboración propia, año 2015

La empresa cuenta con manuales de normas y procedimientos donde los colaboradores ya recibieron las indicaciones de los mismos y según comentaron, poseen un folleto donde detalla que pretende la empresa y para donde va.

Tabla No.2

¿Sabe usted si existe algo por escrito como función para realizar inventarios físicos?

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	2

Fuente: Elaboración propia, año 2015

La información proporcionada por los colaboradores en la encuesta indica que solo un colaborador sabe de algo por escrito y los otros dos no, la persona que contesto que sí, es la encargada de los inventarios, la información no ha sido divulgada más que solo a los involucrados.

Tabla No.3

¿Cree usted que la organización de la bodega es adecuada?

Respuesta	Cantidad
Sí	2
No	1

Fuente: Elaboración propia, año 2015

Para la empresa Técnicos en Comunicación se considera que las instalaciones para los productos en la bodega son adecuadas, la persona que contesto que no de los tres colaboradores, indicó que no es adecuada por los días de alta demanda de espacio pero son pocos días en el mes.

Tabla No.4

¿Puede Usted saber si siempre hay existencia de todos los materiales o productos?

Respuesta	Cantidad
Sí	3
No	0

Fuente: Elaboración propia, año 2015

El sistema de cómputo que tiene la empresa es aceptable, según los entrevistados es amigable y efectivo, en su momento fue fácil de aprender y les permite encontrar cada producto en buen tiempo.

Tabla No.5

La empresa realiza alguna reunión con el personal para dar a conocer cuál es su situación y le motiva para lograr nuevas metas?

Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	3

Fuente: Elaboración propia, año 2015

De los entrevistados, los tres contestaron que no hay reuniones para lograr las metas, según el gerente administrativo si existe reuniones pero los colaboradores indican que por lo regular es para resolver problemas del momento.

Tabla No.6

¿Supervisa alguien lo que realiza durante la jornada de trabajo, con relación a las ventas que se efectúan a diario?

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	2

Fuente: Elaboración propia, año 2015

Según dos colaboradores, no existe una supervisión durante la jornada de trabajo, lo que existe es verificación de los inventarios o datos que genera el sistema de cómputo y no convence al gerente o lo ve fuera de contexto.

Tabla No.7

¿Hay ocasiones en las cuales se tiene más de lo que se puede almacenar de algún material?

Respuesta	Cantidad
Sí	2
No	1

Fuente: Elaboración propia, año 2015

De los resultados obtenidos, dos colaboradores indicaron que existen más materiales de un producto específico en algún momento dado por la demanda que tienen, pero es eventual, por lo regular, la mayoría de productos se puede almacenar en la bodega.

Tabla No.8

¿Hay suficiente espacio para almacenar los pedidos de material?

Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	3

Fuente: Elaboración propia, año 2015

Según lo que comentaron los colaboradores, la bodega es adecuada ya que cuenta con divisiones, varias secciones y estanterías para productos pequeños, esto hace tenerla más ordenada y se puede identificar los materiales más rápido.

Tabla No.9

¿Cuándo se hacen pedidos, ya se tiene determinado cuánto se debe pedir?

Respuesta	Cantidad
Sí	2
No	1

Fuente: Elaboración propia, año 2015

Dos de los colaboradores indican que si se tiene determinado cuando y cuanto se va a pedir o comprar. Por el tipo de servicio que presta la empresa Técnicos en Comunicación, es una rutina de todos los meses, por lo tanto es factible, medir y conocer el dato de los materiales a consumir, son pocos los materiales que varían los costos.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Según la encuesta realizada al administrador y la colaboradores la bodega cuenta con un equipo de sistema de cómputo eficiente, se llevan registros de las entradas y salidas y también de inventarios, el personal puede identificar si hay existencia de algún producto o si no lo hay, también consideran que el lugar físico para la colocación del producto es apropiado, según sus comentarios solo son contados los días que tienen problemas con el espacio, los de alta demanda que no son muchos.

El problema radica en los procesos internos, los colaboradores desconocen los objetivos de la empresa, no saben para donde va y que quiere conseguir, la percepción que se tuvo es que los colaboradores trabajan solo por trabajar, por sacar una tarea del día a día pero no hay sueño, un deseo, lo que de una razón de trabajo.

Otro factor que afecta es la interpretación de los datos que arroja el sistema, los colaboradores no utilizan el análisis para determinar qué es lo que está pasando en la bodega actualmente afectando toma de decisiones importantes.

Existe una contradicción entre el administrador y los colaboradores, el administrador aduce que se llevan a cabo reuniones mientras que los colaboradores, los tres indicaron que no, esto indica que no hay una comunicación buena que oriente y encamine a los objetivos.

Un dato importante que arrojó la encuesta realizada y la observación directa es la confianza y compañerismo que se refleja entre el personal de bodega con el personal de otros departamentos, saltando procesos fundamentales para la entrega de los materiales, esto provoca que no haya descarga en el sistema de cómputo, descargas atrasadas o mal operadas o compra de materiales sin que tengan registro.

Conclusiones

Después de haber realizado los pasos correspondientes se puede concluir lo siguiente, para una mejora en la organización.

Los procesos y procedimientos en el área de la bodega que se han venido manejando en el transcurso del tiempo en los registros de entradas y salidas de los materiales no son los adecuados, y aunque posee sus fortalezas como se demuestra en un buen equipo de trabajo de experiencia y cuenta con instalaciones adecuadas para el manejo, existen puntos concretos que se le debe de poner énfasis para lograr los objetivos como un mejor control en los inventarios y redefinir procesos que vayan acorde a los objetivos de la organización.

El transporte, la administración de los inventarios y la coordinación que deba tener entre la compra de los materiales hasta la instalación en los equipos del cliente son puntos a considerar y la revisión debe ser a detalle en cada movimiento porque son necesarios para la atención al cliente y hace eficiente cada centavo invertido en este proceso.

Las actividades deben ser planificadas cuidadosamente, ya que afectan de manera especial la operación normal de la organización y esto constituye una base muy importante en la creación de valores, después de verificar y revisar todos los contratiempos que puedan suscitar, se implementaran pero necesitan un seguimiento y para eso, es muy importante que los involucrados estén dando los pormenores que surgen.

El tablero de comando será fundamental porque proporcionara indicadores financieros, de mercado, de productividad y de crecimiento. Este tablero deber ser un control permanente que forme parte de los procesos porque permitirá identificar desperdicios, los re-procesos u otra actividad que pudiese estar afectado, también medirse tiempos y defectos que se dan en la operación.

La gestión logística, como se ve, es importante y juega un papel preponderante en los resultados de la organización, si se aprovecha al máximo y se definen bien los procedimientos y sobretodo se le inyecta tecnología que se maneja en la actualidad, los resultados se verán reflejado en las utilidades y el departamento servirá de ejemplo para que en otros departamentos de la organización imiten el buen manejo para sus propios controles.

Debe entenderse que toda mejora es para dar una respuesta rápida a los requerimientos de los clientes y aunado a esto se lograra una reducción de los costos asociados a los procesos, la producción y distribución.

Referencias Bibliográficas

Cante, S. (2002). *Control Interno*. Colombia. Editorial Javeriana.

Christopher, Martín. *Logística, aspectos estratégicos*. México, 1999, Editorial Limusa S.A de C.V., Grupo Noriega Editores

González, V. (1999). *Importancia de la Eficiente Administración y Control de los Inventarios para la Optimización Empresarial*. (Tesis) Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Murúa, Hernán (2000) "*Links de acero*" Artículo de "*Énfasis Logística*" Editor responsable Luis Bernini

Perdomo, A. (2004). *Fundamento de Control Interno*. México. 9a edición. Editorial Prentice Hall.

Reyes, A. (2004). *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*. Segunda Parte. México. Editorial Limusa.

Internet

J. C. Serrano (2011). "*El sector servicios en la economía global: transformaciones y consecuencias*" (Temario de oposiciones de Geografía e Historia), Clío 37. www.clio.rediris.es/n37/oposiciones2/tema08.pdf. Consultado el 25/03/15

El Proceso Logístico y la Gestión de la Cadena de Abastecimiento. Lic. Aída Monterroso www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf. Consultado el 25/03/15

Logística empresarial. Roberto Carro Paz, Daniel González Gómez. Universidad Nacional de Mar de Plata <http://nulan.mdp.edu.ar>. Consultado el 25/03/15

Administración de Bodega y Control de Inventario. Carlos Sáez Andrades, Contador Auditor, Licenciado en Auditoría. www.fundacionrutten.cl/. Consultado el 25/03/15

Gestión de la cadena de suministro. <http://mercado.unex.es>. Consultado el 16/03/15

Anexos

Propuesta

Los resultados que arrojó la investigación refleja información que no se habían considerado y que permitirá tomar las decisiones apropiadas para ir corrigiendo esos puntos débiles que ha mostrado la bodega y que no permiten llevar un control adecuado de los costos, procesos y cantidades de materiales con que se cuenta.

Se deberá redefinir las actividades logísticas en la carga y descarga de materiales, tanto físicos como en el sistema computarizado, deben ir de la mano, no se puede hacer una sin que se ejecute la otra y para eso el sistema de cómputo tendrá que tener candados y solo una persona autorizada podrá tener ese acceso, de lo contrario no podrá seguir al siguiente paso.

Para mejorar los procesos administrativos y de personal será necesario la creación de un puesto en el área de bodega, esta personal se encargara del control de las bodegas, tendrá que esta constante en cada una de ellas, revisara y controlara la cantidad de materiales que lleven los vehículos e indicara las necesidades a abastecerles.

Como propuesta en los procesos es el estudio y la factibilidad de la distribución y entrega de los materiales sin pasar por la fase de almacenamiento, esto llevara a una importante reducción de costos y de tiempo, para esto se buscaran proveedores que posean sucursales en puntos estratégicos para la empresa, de tal modo que el personal de compras haga el pedido en la casa matriz del proveedor y sea entregado al personal técnico en la sucursal más cercana.

Si existe una cantidad significativa de materiales que los proveedores no pueden despachar donde se necesite, se tendrá que evaluar la contratación de un piloto y un vehículo más para llevar los materiales donde se encuentran los técnicos, esto será para evitar pérdida de tiempo de los mismos.

La tercerización de la distribuciones otra de las prácticas que permiten aumentar los niveles de eficiencia, a partir de la contratación de empresas especializadas en la distribución y manejo de productos.

Esto generará un mejor control y el personal en bodega no se verá presionado y sobrecargado de trabajo.

Aunque esto implica un costo adicional, se deberá realizar un estudio de costo-beneficio y evaluar todos los puntos a fin de determinar lo conveniente que pueda ser.

Se dará capacitación constante a los colaboradores involucrados para la revisión de los procesos y se comunicara en forma instantánea de las mejoras realizadas al procedimiento.

Proceso de compra

Las solicitudes de materiales al departamento de compras por medio de hojas deberán de desaparecer, estas permiten que se compren los materiales a criterio de este departamento, puede quitar o puede añadir o se presta para actividades anómalas que son difíciles de detectar.

El sistema computarizado deberá de poseer requerimientos o solicitudes de materiales, donde se indique, cual es el proyecto, que materiales necesita y manejando la base de datos, se utilizaran los códigos de los productos y los precios para determinar cuál será el costo.

Esto debe ser realizado por un asistente del departamento solicitante de los materiales y autorizado por el jefe del mismo, avalando el trabajo del asistente.

Autorizando el jefe del departamento, el sistema de cómputo mandara al encargado de bodega dicho requerimiento, ya sea por correo o de otra índole y éste determinara con que materiales cuenta y con que no, para eso, el sistema tiene que estar actualizado con los materiales, debe haber un estricto control porque de lo contrario, perjudicara el proceso de entrega de materiales al solicitante por datos erróneos en el sistema.

Del listado de materiales solicitados, el personal de bodega enumerará los materiales con que cuenta en stock, haciendo la entrega y generando la salida hacia el proyecto. Con los materiales con que no cuenta, deberá ir al departamento de compras, dónde este harán las respectivas

cotizaciones y posterior orden de compra firmada y sellada por el gerente administrativo para su aval.

Es aconsejable poseer un grupo de proveedores donde se cuente con crédito y que cubra las necesidades de la empresa aunque debe haber una constante retroalimentación de los precios y novedades en el mercado, este grupo de proveedores se les hará saber por medio de un circular que la empresa Técnicos en Comunicación se hará cargo de las deudas toda vez posean una orden de compra firmada y sellada por el administrador, de lo contrario no tendrá ninguna responsabilidad.

Estos procesos deben estar definidos con esquemas y diagramas de flujo, deben ser divulgados y el personal involucrado entrenado para que en el proceso no haya dudas o malos entendidos que vayan a salir del esquema. Es necesario ya puesto en marcha un seguimiento por un tiempo prudencial para asegurarse que se realice según lo planificado.

Control de Inventarios

Uno de los principios básicos el Control de Inventarios de almacenes, se basa en garantizar la exactitud entre las existencias físicas de productos almacenados y los registros correspondientes de los mismos en el sistema de cómputo. El jefe de bodega y sus colaboradores deben de garantizar la integridad, seguridad y almacenamiento de los productos ya que están bajo su responsabilidad.

Es necesario el nombramiento de una persona para el control del inventario, ésta deberá ser la responsable y garantizar que, lo que dice el sistema de cómputo, en realidad se tenga físicamente. Un inventario controlado permitirá mejores resultados y este control llevara a tomar decisiones acertadas.

Esta persona, encargada de los inventarios, también velara porque todo documento contable como son las facturas lleve su respaldo, Orden de compra, ingreso a bodega y salida al proyecto si no es stock. Será un proceso continuo que garantiza el buen funcionamiento de la misma.

Todos esos indicadores ayudarán a una mejor gestión e informes que permitirá una mejora continua.

Recuentos periódicos

También supone un recuento completo de todos los artículos realizados habitualmente una o dos veces al año, normalmente coincidiendo con las fechas de descanso o bien aprovechando los momentos de menor actividad de la bodega o aquellos en los cuales el nivel de los stocks es el más bajo en el año.

Otra opción será tomar una cierta cantidad de productos al azar mensualmente y hacer un conteo, esto dará una idea si se va por buen camino y se irá corrigiendo aquellos detalles que en un principio no se ven y que de alguna manera, causan problemas.

Lo que se pretende es anticiparse a los errores que se puedan dar, que los registros sean confiables y seguros, los esfuerzos para controlar la bodega sean mínimos, el tiempo se aplique eficientemente y no en revisión y el cuadro de la bodega, esto permitirá tener información confiable donde se podrá disminuir el nivel de stock y eliminar la obsolescencia.

Propuesta financiera

El costo para la realización de la propuesta es el siguiente:

La contratación de una persona con experiencia en bodegas e inventarios, ésta será la encargada de hacer el inventario, coordinación y evaluación de los mismos así como hacer la revisión de todos los documentos que entran y salen en el departamento.

Debe poseer un mínimo de tercer año en Administración de Empresas o Auditoría y el sueldo que será de: Q.4,000.00

El programa de cómputo debe cumplir con los requerimientos para la eficiencia en la bodega, se deberá contratar un ingeniero en sistemas para el desarrollo del mismo.

- El costos del programa es de Q. 12,000.00
- Dos computadoras que soporten el programa Q. 4,000.00
- Instalación, cableado, switch. Q. 1,000.00
- Costo mensual por actualizaciones y soporte técnico Q. 2,500.00
- Costo de internet Q. 300.00

Total de costo de Inversión Q. 17,000.00

Costos mensuales Q. 6,800.00

El costo mensual del mantenimiento de programa de cómputo, a parte de las actualizaciones y soporte técnico, incluye el entrenamiento del personal usuario del programa, seguimiento a los procesos y elaboración de reportes necesarios.

Es importante darle seguimiento por parte de la gerencia administrativa, el personal de bodega debe sentirse parte de la empresa, se le debe indicar la importancia del trabajo que ellos ejercen ya que por la bodega se maneja uno de los rubros más caros de la empresa.

Por lo regular el ser humano resiste los cambios, cuando está acostumbrado a un tipo de trabajo le cuesta adaptarse hacerlo de otra manera, este punto debe ser fundamental tratarlo para tener un buen inicio.

Socialización

La información es indispensable para la toma de decisiones, Por ello, la utilización de un sistema de indicadores generados por la propia compañía, se convierte en una herramienta de suma importancia para la medición de aquellas variables críticas que determinan su competitividad.

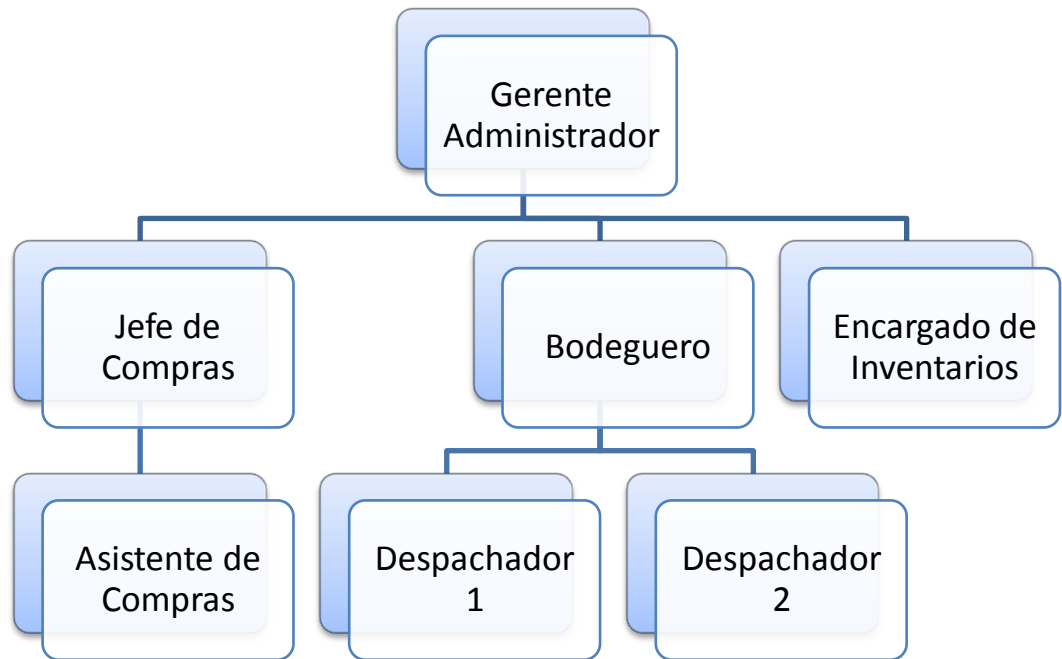
Genéricamente, se puede hablar de cuatro tipos:

- Indicadores financieros.
- Indicadores de mercado.
- Indicadores de productividad y eficiencia.
- Indicadores de crecimiento

Propuesta para el cronograma en bodega

En base al cronograma que ya estaba establecido en la empresa, la propuesta es agregar un puesto más, será el Encargado de Inventarios, estará bajo el mando del Gerente Administrativo y velará porque la bodega cuente con productos y materiales necesarios para el abastecimiento y requerimientos que se le hagan, también se encargará que no se sobrepasen en la compra de materiales innecesarios o que se eleve la cantidad de productos comprados para stock.

Organigrama



Fuente: Elaboración propia, año 2015

Formato de cuestionarios

Guía de entrevista al administrador

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas que se solicita respuesta marcando con una “X” dentro de la casilla de la respuesta correspondiente.

1. ¿Existe algún procedimiento interno que identifique los objetivos de la empresa?
Sí_____ No_____
2. ¿Tiene contemplado la empresa un plan de trabajo que pueda medir sus alcances y metas? Sí_____ No_____
3. ¿Al planificar las actividades de la empresa, quedan registradas por escrito?
Sí_____ No_____
4. ¿Tiene algún documento donde se encuentre registro sobre las actividades de la empresa?
Sí_____ No_____
5. ¿Los empleados manejan algún método para reportar los ingresos y egresos de materiales que entregan diariamente?
Sí_____ No_____
6. ¿Los empleados tienen el conocimiento para manipular sus controles sistemáticos, que alimente la base de datos?
Sí_____ No_____
7. ¿Sostiene reuniones para capacitar y motivar al personal que mantenga el nivel de desempeño laboral?
Sí_____ No_____ Cada cuánto _____
8. ¿Existe actualmente algún tipo de registros de la existencia de materiales que sirva de control dentro de su empresa?
Sí_____ No_____Cuál _____
9. ¿Realiza procedimientos de control interno o externo para determinar cuánto y que materiales o productos necesita agregar a sus inventarios?
Sí_____ No_____
10. ¿Existe en su empresa un proceso de control de inventarios de materiales?
Sí_____ No_____
11. ¿Le gustaría implementar un método de control que le permita tener conocimiento real de las existencias de materiales y productos dentro de su empresa?
Sí_____ No_____

Gracias por su colaboración

Guía de entrevista al encargado de la bodega y asistentes

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas que se solicita responda marcando con una "X" dentro de la casilla de la respuesta correspondiente.

1. ¿Sabe o conoce de algún manual que le indique los procedimientos de la empresa para alcanzar sus objetivos?
Si _____ No _____

2. ¿Sabe usted si existe algo por escrito como función para realizar inventarios físicos?
Si _____ No _____

3. ¿Cree usted que la organización de la bodega es adecuada?
Si _____ No _____ Por qué?: _____

4. ¿Puede Usted saber si siempre hay existencia de todos los materiales o productos?
Si _____ No _____ Cómo: _____

5. La empresa realiza alguna reunión con el personal para dar a conocer cuál es su situación y le motiva para lograr nuevas metas?
Si _____ No _____ Cada cuánto? _____

6. ¿Supervisa alguien lo que realiza durante la jornada de trabajo, con relación a las ventas que se efectúan a diario?
Si _____ No _____ ¿Quién? _____

7. ¿Hay ocasiones en las cuales se tiene más de lo que se puede almacenar de algún material?
Si _____ No _____ Por qué: _____

8. ¿Hay suficiente espacio para almacenar los pedidos de material?
Si _____ No _____ Por qué: _____

9. ¿Cuándo se hacen pedidos, ya se tiene determinado cuánto se debe pedir?
Si _____ No _____
Observación: _____

Gracias por su colaboración