

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Control de pedidos e inventarios de productos no perecederos
originarios de Taiwán de la empresa Suplidora para Mascotas”**

(Práctica empresarial dirigida PED)

Diana Andrea Archila Pérez

Guatemala, noviembre 2013

**“Control de pedidos e inventarios de productos no perecederos
originarios de Taiwán de la empresa Suplidora para Mascotas”**

(Práctica empresarial dirigida PED)

Diana Andrea Archila Pérez, (Estudiante)

Lic. Samuel Caal Klarks, (Asesor)

Licda. Olga Alicia Torres Palencia, (Revisor)

Guatemala, noviembre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cóbar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cóbar

Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida PED**

Lic. Marisol Arroyo Carrillo

Examinador

M. Sc. Karla Hurtado de Siguenza

Examinador

M.Sc. Elio Núñez Aguilar

Examinador

Lic. Samuel Caal Klarks

Asesor

Lic. Olga Alicia Torres Palencia

Revisor

REF.:C.C.E.E.0090-2013 ACA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 11 DE NOVIEMBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Samuel Caal Klarks, tutor y Licenciada Olga Alicia Torres Palencia, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "CONTROL DE PEDIDOS E INVENTARIOS DE PRODUCTOS NO PERECEDEROS ORIGINARIOS DE TAIWÁN DE LA EMPRESA SUPLIDORA PARA MASCOTAS". Presentado por la estudiante Diana Andrea Archila Pérez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.855, de fecha 28 de septiembre del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas , en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Góbar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Tutor: Lic. Samuel Caal Klarks
Titulo: Administrador de Empresas

Dirección: 17 Avenida 28-76 zona 11, Colonia "Las Charcas"
No. Teléfono cel.: 5363-1633
No. De Fax
E-mail: samuel.caalklarks@gmail.com

Guatemala, C.A., 4 de Mayo de 2013.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED– del tema "Control de Pedidos e Inventarios de productos no perecederos originarios de Taiwan de la empresa Suplidora para Mascotas", realizado por: Diana Andrea Archila Pérez, carné número 201303553, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de setenta (70) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Tutor: Lic. Samuel Caal Klarks

Guatemala, 05 de septiembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Respetables señores:

En virtud de que la Practica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Control de Pedidos e Inventarios de productos no perecederos originarios de Taiwán de la empresa Suplidora para Mascotas”**, presentado por la estudiante **DIANA ANDREA ARCHILA PEREZ**, previo a optar al grado académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Olga Alicia Torres Palencia
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1193.2013

La infrascrita Secretaria General Dra. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante ARCHILA PÉREZ, DIANA ANDREA con número de carné 201203553, aprobó con 73 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiocho de septiembre del año dos mil trece.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los cuatro días del mes de noviembre del año dos mil trece.

Atentamente,



Vicky Sicajol
M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico

Alba de González
Vo.Bo. Dra. Alba de González
Secretaria General



Laura B.
cc. Archivo.

Agradecimientos

A mi centro educativo Universidad Panamericana de Guatemala por darme los conocimientos y permitirme concretar esta etapa de mi carrera.

A mis catedráticos Por el esfuerzo realizado a nuestra formación, sus consejos y por compartir sus experiencias para cumplir con esta meta.

A usted Estimado lector, de manera muy especial.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	01
Capítulo 2	
2. Marco Teórico	12
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del Problema	26
3.2 Objetivos	26
3.3 Alcances y Limites de la Investigación	27
3.4 Metodología aplicada a la práctica	28
3.4.1 Sujetos	28
3.4.2 Instrumentos	29
3.4.3 Procedimiento	30
Capítulo 4	
4.1 Presentación de Resultados	31
4.2 Resultados de la entrevista	31
Capítulo 5	
5.1 Análisis de resultados	48
Conclusiones	53
Propuesta	54
Justificación	54
Objetivos	54
Presupuesto de Implementación	68
Cronograma de actividades investigación	69
Referencias Bibliografías	70
Anexos	72

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Estructura organizacional	06
Ilustración 2 Análisis (FODA) de Suplidora de Mascotas	09
Ilustración 3 Niveles de inventario para el modelo de CEP	16
Ilustración 4 Cantidad Económica de pedido CEP	17
Ilustración 5 Método de Control de Inventario Justo a tiempo	21
Ilustración 6 Matriz de sentido entrevista Gerente General 1	32
Ilustración 7 Matriz de sentido entrevista Gerente General 2	33
Ilustración 8 Matriz de sentido entrevista Contador General 1	34
Ilustración 9 Matriz de sentido entrevista Contador General 2	35
Ilustración 10 Matriz de sentido entrevista Encargado de Importaciones 1	36
Ilustración 11 Matriz de sentido entrevista Encargado de Importaciones 2	37
Procedimiento Trámite de pedidos productos Taiwán (Simbología)	38
Ilustración 12 Matriz de sentido entrevista Colaborador de Bodega 1	42
Ilustración 13 Matriz de sentido entrevista Colaborador de Bodega 2	43
Ilustración 14 Matriz de sentido entrevista Vendedor 1	44
Ilustración 15 Matriz de sentido entrevista Vendedor 2	45
Ilustración 16 Matriz de sentido entrevista Vendedor 3	46
Ilustración 17 Matriz de sentido entrevista Vendedor 4	47
Ilustración 19 (Buenas prácticas para el manejo de inventarios)	55

Resumen

Para el trabajo de investigación de la Práctica Empresarial Dirigida se seleccionó el tema de Control de pedidos e inventarios de una empresa comercializadora de productos veterinarios, como tema principal se tomaran los productos no perecederos originarios de Taiwán, denominada por razones de confidencialidad Suplidora para Mascotas, S.A.

En el capítulo uno, se presentó la reseña histórica, evolución y situación actual de la compañía, detalles que evidenciaron que el desarrollo e implementación de un sistema de valores y principios, los cuales han utilizado como una guía construir las bases de la empresa; se consideró información preliminar para la realización de un análisis FODA que sirvió para situar en el contexto general de la situación de la compañía en el área seleccionada, así como la presentación del organigrama de las áreas funcionales que están enmarcadas en el tema de estudio.

Determinando el marco teórico en el capítulo dos, se seleccionaron temas que conceptualicen y le den forma al trabajo de investigación, siendo de utilidad como base técnica para sustentar el análisis de la evaluación, además de ayuda para la propuesta de verificación métodos idóneos y de utilidad para la empresa y así conseguir una mayor competitividad en el mercado de las mascotas.

En el capítulo tres, se elaboró un planteamiento del problema, dando paso a la determinación de objetivos, además de definir los indicadores claves que permitan la definición de la metodología de la investigación, selección de los instrumentos, sujetos y la delimitación del trabajo de campo desde la elaboración de pedidos hasta la recepción en bodegas.

Considerando ya una metodología adecuada, se procedió a realizar el trabajo de campo y los resultados se presentaron en el capítulo cuatro, exponiendo la información en matrices de sentido y procedimiento del principal objeto de estudio que es la determinación de pedidos, expresados en datos cualitativos.

En el capítulo cinco, se fundamentan los conceptos relevantes recopilados en el marco teórico y confrontando con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, permitió destacar los procesos que son necesarios mejorar en base a sustento técnico.

Al confrontar la información se derivaron conclusiones del análisis de cada uno de los objetivos planteados, cotejando con los resultados que se recabaron y examinaron en el trabajo de campo, identificando las características y diferentes herramientas con las que cuenta la empresa, además del desarrollo de su procedimiento y relación en tiempo y consecuentemente evidenció la parte del proceso que de mejorarse puede representar una mayor competitividad.

En la propuesta se proporcionaron directrices que ayudaran en una mejora continua al rendimiento en la elaboración de pedidos, y así lograr una mayor competitividad en el mercado, incluyendo a cada uno de los miembros que están involucrados directa o indirectamente en la cadena de suministros.

Introducción

En la presente investigación se abordan temas relacionados al control de inventarios y la optimización de pedidos de productos no precederos procedentes de Taiwán, dos variables consideradas de medular importancia dentro del proceso administrativo y financiero de las compañías que buscan con creatividad y esmero lograr o mantener el liderazgo de sus productos dentro de las preferencias de los consumidores, quienes por la misma globalización comercial son cada vez más exigentes y eligen con mayor escrutinio los productos que compran, la gran diversidad de opciones y un ataque frontal de la competencia sitúa a las compañías en posiciones donde se debe buscar alternativas que permitan optimizar recursos, reducir costos fijos y mantener precios sin sacrificar la calidad de los productos.

Suplidora para Mascotas compite para posicionarse dentro de la preferencia de los clientes que desean cuidar de sus mascotas con productos de alta calidad importados que le proporcionen la seguridad de que su mascota obtendrá lo que merece, puesto que en la actualidad ya se considera como un miembro más de la familia, pero la oferta de los productos para mascotas se ha acrecentado en los últimos 10 años, por lo que se vuelve indispensable mejorar la optimización de los recursos.

Por lo que el negocio da mucha importancia al tema de la rentabilidad operativa, su estrategia de competir para ganar, busca principalmente ser grandes, sencillos y más productivos, pone especial atención en aquellos procesos susceptibles a contribuir positiva o negativamente en dicho resultado; uno de estos procesos es indudablemente el control de los inventarios y el método que se está implementando para el cálculo de nuevos pedidos; tratando de verificar lo que abarca desde el proceso de producción hasta llevar el producto al punto de bodega para proceder con los despachos al cliente final.

Al responder Suplidora para Mascotas, S.A. a la necesidad de ser más sencilla y económica la importación de productos, opta por realizar pedidos con bastante diferencia de tiempo, en

ocasiones no ha logrado cubrir los volúmenes de la demanda, por lo que el método para el cálculo de pedidos pareciera no estar proveyendo los frutos que se esperan, dado que los costos del mantenimiento de inventarios son cada vez más elevados, consecuentemente aun cuando el volumen de venta sea mayor, el impacto puede no ser significativo en las últimas líneas de los estados financieros, al afectar la rentabilidad del área.

Como parte de la investigación de problemas a nivel empresarial, que pudieran abordarse situándolos dentro de un contexto sujeto a comparación con la parte teórica de la ciencia administrativa, se seleccionó el área de inventarios y cálculo de pedidos que abarcaría desde el cálculo de requerimientos hasta el control de los inventarios y su costo.

Un cambio es siempre un proceso traumático y con mayor razón si no se le comprende; este efecto sufre actualmente el personal de ventas al enfrentarse a una mayor demanda y no tener que venderles por alta de stock a un cambio que se ha dominado y administrado con eficiencia, apegado a los controles y políticas de la empresa, pero cuyo mantenimiento es en definitiva cada vez más alto, ésta es la razón por la que se aborda el tema en esta investigación, para ofrecer un marco conceptual que permita poner en perspectiva el cambio, situarlo desde el punto de vista que lo ven y entienden los altos ejecutivos de la compañía pero enfocado también en garantizar que los temas relacionados con servicio se podrán mantener y de ser posible mejorar.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Reseña histórica de la empresa:

La empresa objeto de estudio es una comercializadora que se encarga de importar productos varios para mascotas, distribuyen a veterinarias, tiendas de mascotas y agro servicios, inicia a consecuencia de los requerimientos que tuvo su negocio hermano, Veterinaria Super Mascota por lo que solo hay información escrita y específica de esta.

Los datos con los que se cuentan de Suplidora de Mascotas son básicamente: en 1987 es constituida como empresa separada en papeles de Veterinaria Super Mascota, el su propietario fue uno de los primeros importadores de productos para mascotas, he inicia importando productos no perecederos los cuales son:

- Cepillos, collares cadena, juguetes de hule, collares y tiraperros de tela (Taiwán)
- Productos ortopédicos (E.E.U.U.)
- instrumental quirúrgico (Paquistán).

Y productos perecederos como:

- Vacunas y vitaminas (E.E.U.U. y Alemania)
- Fármacos (Holanda).

A partir del año 2002 inicia con su principal línea de productos que acapara el mayor porcentaje de ventas que es la línea de alimentos para mascotas provenientes de E.E.U.U. Además en el año 2004 productos para *grooming* originarios del mismo país. En 2008 logra negociaciones para convertirse en uno de los distribuidores de una de las principales industria farmacéuticas a nivel mundial.

Aprincipios del año 2011, decide separarse definitivamente de Veterinaria Super Mascota, para abrir su propia sala de ventas ubicada en la zona 12.

Estudios previos:

La empresa en mención ha diversificado tanto su gama de productos, que hace difícil el control y el manejo del almacenaje de los productos no perecederos de origen taiwanés, a pesar del cambio de instalaciones en el último año.

Según Milton Constantino Batres Barrios en su tesis titulada “Control de inventarios para mejorar el sistema de compras de la pequeña empresa de almacenes de ropa” (octubre, 2012), cuyo objetivo general es investigar como utilizan el control de inventarios para realizar sus compras las pequeñas empresas de almacenes de ventas de ropa respecto al control de inventarios, “facilita la realización de las compras”, es lo que afirman en su mayoría las personas encuestadas, para lo cual manejan un cuaderno donde realizan el control, este sistema lo han adquirido las personas basándose en la experiencia de vida.

Según Juan Daniel Arias Santiago en su tesis Control de inventarios para optimizar el lote económico de pedido en las empresas comercializadoras de calzado de la ciudad de Quetzaltenango, “hoy en día, el manejo de los inventarios requiere un tratamiento adecuado, debido a que puede resaltar la rentabilidad y la competitividad, que para una empresa comercial representan una buena parte del capital y activo, por lo tanto se constituye como una de las actividades administrativas más importantes.” (Octubre, 2012)

Consecuentemente las decisiones que se tomen respecto al inventario tendrán un fuerte impacto en el negocio, sin embargo muchas veces no se les da la importancia que se merecen, situación que puede representar el detrimento de la empresa.

A esta interrogante se concluyó que el control de Inventario de mercaderías que actualmente emplean en las empresas comercializadoras de calzado de la ciudad de Quetzaltenango no permite implementar el modelo del lote económico de pedido, debido a que no cuentan con los procedimientos pertinentes. Se determinó que un correcto control de inventario sí permite implementar el lote económico de pedido en el comercio de calzado, ajustándolo a las características de este sector comercial.

Y, por último, tomando en cuenta que toda la cadena de abastecimiento tiene gran importancia como lo plantea Alberto José Marves Gómez en la tesis Diseño de la cadena de abastecimiento de la institución nuestros pequeños hermanos Guatemala, plantea “que cuando la nueva gerencia administrativa asumió el cargo se dio cuenta de la carencia de una apropiada cadena de suministros ya que los recursos económicos no debían ser desperdiciados, por ser los niños los más afectados al no poder brindarles los bienes necesarios para que ellos puedan tener una vida familiar lo más normal posible”. (Octubre, 2012)

Por lo que se diseñó la cadena de abastecimiento de la institución. Este diseño permite la gestión de planeación, abastecimiento y despacho de los artículos utilizados en la institución, creando de esa manera un orden y control con el cual siempre se atenderá la demanda y se administrarán los recursos de manera apropiada.

Situación actual

Actualmente la empresa no cuenta con una definición de misión, visión y valores propios, por lo que se norman mediante los de la empresa Veterinaria Super Mascota, los cuales son:

Misión:

Somos una empresa guatemalteca, dedicada a prestar servicios veterinarios de calidad y así proveer a nuestros pacientes los mejores cuidados médicos, quirúrgicos y a nuestros clientes el mejor servicio veterinario del mercado.

Visión:

Ser el centro veterinario más completo a nivel nacional y centroamericano con la mejor tecnología y con profesionales capacitados, donde nuestros clientes encuentren todo lo necesario para sus mascotas en un solo lugar.

Valores y Principios:

Integridad:

Mantener una conducta intachable, incorruptible y apegada a nuestros principios y valores, sin desviarnos de nuestros objetivos.

Honestidad:

Entendemos que los intereses del bienestar animal deben prevalecer al interés particular y que el actuar se realice con la debida transparencia y esté dirigido a alcanzar los propósitos de la veterinaria.

Lealtad:

Guardar confidencialidad respecto a la información interna y privada de la veterinaria. Velar por el buen nombre de la veterinaria, dentro y fuera de ella y hacer observaciones y sugerencias que permitan elevar la calidad de los servicios ofrecidos.

Respeto:

Implica la comprensión y la aceptación de la condición inherente a las personas como seres humanos con derechos y deberes en un constante proceso de mejora espiritual y material, así como la valoración de toda forma de vida, en especial, de los animales.

Solidaridad:

La disposición a ayudar a los compañeros cuando necesiten de apoyo. Actuar siempre regidos por la cooperación para lograr los objetivos propuestos por la veterinaria.

Justicia:

Todos los animales merecen un buen trato sin importar su apariencia, estado o procedencia.

Pertenencia:

Mantenemos el deseo y la motivación de aportar al desarrollo institucional mediante nuestra capacidad intelectual y física para servir con el mayor agrado.

Tolerancia:

Valoramos a los demás por lo que son y aceptamos con respeto lo distinto, lo diferente y lo que no es igual a nosotros.

Discreción:

Conservar la cordura y mantener una actitud siempre moderada al momento de emitir cualquier juicio.

Puntualidad:

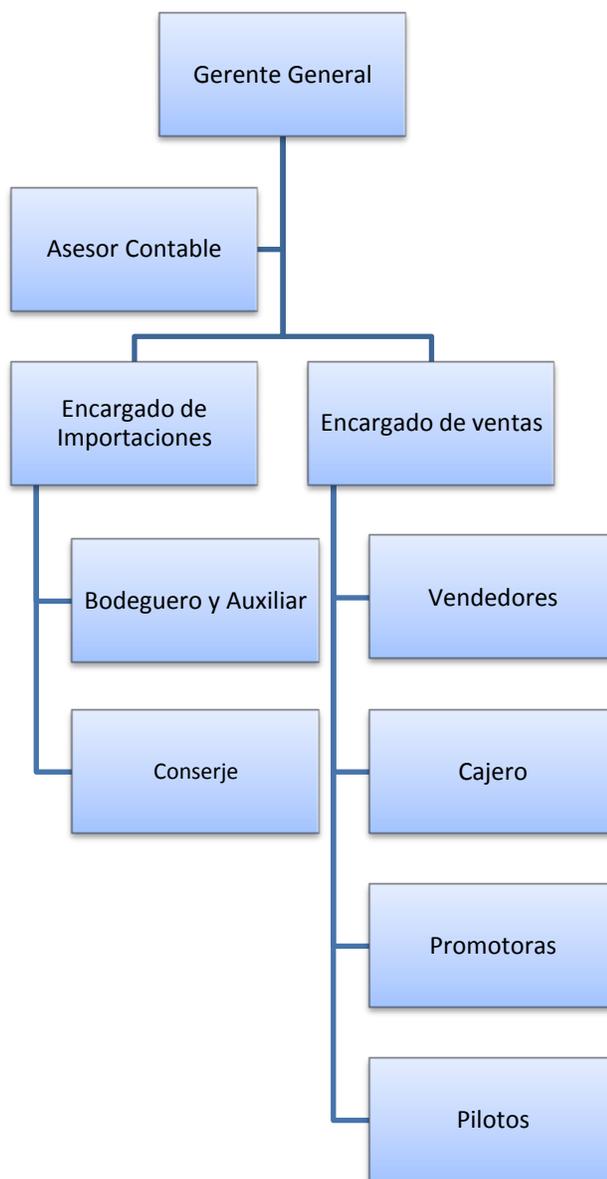
Es el valor que envuelve la responsabilidad y el respeto hacia los demás y le da sentido al vivir en comunidad.

Estos principios y valores fueron adoptados por Suplidora de Mascotas, puesto que fueron los que se valoraron más en la convivencia al compartir las instalaciones de la veterinaria.

La estructura organizacional está constituida de la siguiente forma:

Ilustración No. 1

Estructura organizacional:



Fuente: Gerencia General, septiembre 2011

Gerente General:

Se encarga de los controles bancarios, además de llevar los controles de las importaciones y las ventas.

Asesor contable:

Tiene bajo su cargo la auditoria de las cuentas por cobrar, auditoria de los inventarios, estados financieros y la contabilidad en general.

Encargado de importaciones:

Lleva el control de los inventarios, preparación de copras, controles de la logística de la importación, recepción de la mercadería en conjunto con bodega, calculo costeos y pagos de los gastos generados. Además de envío de contabilidad, elaboración de planillas, cheques, control de personal.

Bodeguero y auxiliar:

Se encargan de preparar los despachos y de la recepción de producto, tomando en cuenta que también algunos productos vienen para ser envasados y etiquetados en Guatemala.

Conserjería:

Debe mantener limpias todas las oficinas, sala de ventas, sanitarios y bodega.

Encargado de ventas:

Se encarga de llevar el control de los vendedores, de coordinar a los despachos y la labor de promoción. Además de los respectivos controles de cuentas por cobrar.

Vendedores:

Sus ventas son realizadas por *telemarketing*, visitas personales, además ventas directas en mostrador.

Cajero:

Debe llevar las cancelaciones de cuenta, cierre diario, enviar al banco y entregar cuentas al auditor.

Promotoras:

Tiene a su cargo dar a conocer el producto y sus virtudes en las distintas distribuidoras al cliente final, rotación de fechas y la limpieza de la mercadería.

Pilotos mensajeros:

Su principal función es entregar a las distribuidoras los pedidos, recoger pagos y abonos, entre otros mandados necesarios.

Análisis F.O.D.A.

Es la herramienta analítica que permitirá trabajar con la información que se posea sobre la empresa, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Para obtener información útil para la elaboración de dicho análisis fue necesario conversar con el propietario y empleados de la empresa que facilitaron datos que permitieron determinar cuáles son los puntos débiles y fuertes de dicha entidad, que permitirán construir un panorama general de la situación actual.

Ilustración No. 2

Análisis FODA de Suplidora de Mascotas

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente demanda de productos para mascotas debido a la conciencia de las personas por el cuidado de las mismas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifas y gastos de internación en constante aumento.
	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en ventas por la recomendación de los nuevos profesionales veterinarios los cuales en su tiempo de estudiantes conocieron perfectamente esta comercializadora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los principales competidores pertenecen a empresas transnacionales del país.
	<ul style="list-style-type: none"> • No existen empresas que ofrezcan diversidad de productos para mascotas en un mismo punto como esta empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia aprovecha agotamiento de productos para cambiar al consumidor final de marca.
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Se la empresa con la mayor diversidad de productos veterinarios especializados en pequeñas especies de alta calidad en un mismo punto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación con poca capacidad para el almacenaje de productos.
	Se tiene contratada una oficina de auditoría que se encarga de los inventarios para un control imparcial.	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro en mercadería debido
	<ul style="list-style-type: none"> • Personal con experiencia en ventas y manejo de productos en bodega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultada en almacenaje de productos con cualidades específicas que exigen trato especial en el almacenamiento.
		<ul style="list-style-type: none"> • Agotamiento y sobre oferta de algunos productos no precederos originarios de Taiwán.

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012

Oportunidades:

La empresa cuenta con variedad de oportunidades en las que se pueden plantear diferentes estrategias, como es la creciente demanda de los productos para uso de mascotas. Además de que la cantidad de distribuidores se prevén incrementos debido a que cada año hay más profesionales de veterinaria.

Amenazas:

Debe prestarse atención a las amenazas con las que se está encontrando día a día, debido a que el aumento en las tarifas de internación y los diferentes gastos que estos conllevan pueden afectar el precio que se le hace llegar al consumidor final.

Una de las principales amenazas es el hecho de que algunas de las marcas están asociadas con empresas transnacionales por lo que logran aprovechar mucha de su logística y departamentos compartidos como puede ser el de mercadeo y recursos humanos que le permite optimizar costos. Esto facilita a la competencia introducir su marca a precios más bajos, además de aprovechar si se tiene agotamientos de producto se ofrecen como una alternativa, ocasionando que el cliente cambie definitivamente de marca.

Fortalezas:

La empresa cuenta con diversidad de productos veterinarios especializados en pequeñas especies que ayuda a que el cliente (distribuidor) no tenga que estar buscando en diferentes lados cada uno, ya que se cuenta con alimentos, equipo para cirugía, fármacos, accesorios, productos para tocador y vitaminas. El contar con un departamento ajeno a la empresa que audita los inventarios ayuda a que no existan complicaciones en la realización de los mismos puesto que ellos son especializados. El hecho de que no exista una alta rotación del personal permite que se especialicen en su área de trabajo y conozcan realmente el producto.

Debilidades:

Es una desventaja no contar con instalaciones adecuada para la mercadería debido a que cada línea tiene diferentes requerimientos y al no contar con la capacidad instalada para los mismos puede deteriorarse y vencerse, hecho que puede generar pérdidas para la empresa.

No es posible aprovechar algunas áreas puesto que ya están estipuladas para cierto producto como lo es las vacunas que deben estar a cierta temperatura y aunque hubiera espacio para optimizar esta área no tiene los mismos requerimientos de almacenamiento por la humedad y temperatura, los cuales produciría “daños en otros productos.”

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

Se hace necesario para entrar en materia de la investigación, indagar cada uno de los elementos que servirán para analizar y emitir opinión respaldada en información formal que servirá para complementar lo obtenido en la investigación de campo.

Bodegaje:

Para poder entender que es bodegaje Cyr y Gray (2004) dicen “que las bodegas no solo proveen espacio de almacenamiento sino que permiten ensamblar y preparar la mercancía para su envío. La ubicación estratégica y el tamaño de una bodega pueden prestarle al cliente un mejor servicio, además de reducir los costos de transporte. Un buen análisis de ubicación de la planta, tiene que considerar el área de mercado, las facilidades de transporte existentes y las tarifas”. (p. 148)

Cadena de suministros:

S. Chopra -P. Meindl, “una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. Establecen que la cadena de abastecimiento no incluye solamente a los proveedores y fabricantes, sino que también incluye a los transportistas, las bodegas, los minoristas y a los clientes. El resultado de la cadena de abastecimiento es el producto o servicio presentado al cliente o consumidor final.” (p.3)

Capacidad almacenada:

Conforme a Chapman (2008) “la capacidad almacenada es la gran parte del inventario de la empresa. En otras palabras, buena parte del inventario representa el uso de la capacidad de la empresa para crear un producto con anticipación a la demanda real por el mismo.

Esta idea constituye uno de los principales factores que marcan la diferencia entre una empresa dedicada exclusivamente a los servicios y una compañía manufacturera o comercializadora.

La empresa de servicios promedio no puede darse el lujo de planificar y utilizar la capacidad con anticipación a la demanda; en lugar de ello se ve forzada a emplear la capacidad solo después de que se genera la demanda.” (p. 100)

Comercializadora:

Según los autores Charles, Sudem y Stratton (2006) no importando si es minorista o mayorista, adquiere bienes y servicios para revenderlos sin que cambie su forma básica el único costo del producto es el de comprar la mercadería. La compañía conserva los bienes no vendidos como mercadería en inventario y muestra sus costos como un activo en el balance general. Conforme la empresa vende los bienes, los costos se vuelven gastos (y es frecuente mantenerlos así hasta que expiran) en forma de “costos de ventas” (p. 137)

Control de inventarios:

Cyr y Gray (2004) mencionan que el Control de Inventarios es “mantener suficiente mercancía para cumplir adecuada y oportunamente los pedidos de los clientes. El nivel de Inventario se relaciona con el movimiento y el bodegaje de mercancías. El análisis de control de inventarios procura equilibrar el costo de mantener inventarios y el costo de pedir inventarios”. (p. 149)

Ballou (2004) nos dice que “el problema de no tener un adecuado control de inventarios en la práctica es realmente a gran escala, a menudo involucrando cientos de productos localizados en numerosos puntos de abastecimiento que son atendidos por múltiples plantas. Pueden usarse diferentes modelos de transportación para mover los productos dentro de la bodega a los puntos de abastecimiento.” (p. 368)

Dirección de la cadena de suministros:

Heizer y Render (2008), manifestaron que la dirección de la cadena de abastecimiento es la integración de las actividades que aprovisionan materiales y servicios, los transforman en bienes intermedios y productos finales, y los distribuyen a los clientes.

La administración de la cadena de suministro

Se define como los esfuerzos de una empresa para mejorar, deficiencias a través de cada eslabón de la cadena de abastecimiento de una empresa, desde el proveedor hasta el cliente. Esto se hace mediante el fomento de una mejor comunicación y cooperación dentro de cada eslabón existente entre todas las partes involucradas. Keat y Youhg (2004) (p. 361)

La Logística de los negocios

Según Billou (2004) es un campo relativamente nuevo del estudio integrado de la gerencia, si lo comparamos con los campos de las finanzas, marketing y la producción. Las empresas ya llevan a cabo hace muchos años las actividades de logística también se han ocupado continuamente de las actividades de movimientos y almacenamiento (transporte-inventario).

La novedad de este campo estriba en el concepto de la dirección coordinada de las actividades relacionadas, en vez de la práctica histórica de manejarlas de manera separada, además del concepto de que la logística añade valor a los productos o servicios esenciales para la satisfacción del cliente y para las ventas. (p. 3)

Las estrategias de abastecimiento:

De acuerdo a Leseter (2004) debe verse como habilidad organizacional y no solo como labor, de las compras. Las estrategias eficaces de abastecimiento resultan de la colaboración entre diferentes funciones. Los equipos multifuncionales suministran beneficios claves. Cuanto más se

involucre la empresa, habrá más diversidad de opiniones, lo cual genera más soluciones creativas. Más importante aún, el trabajo multifuncional hace de compras una actividad organizacional: No importa que tan comprensivo y elaborado sea el plan, su verdadero valor solamente se capta al implementarlo. (p. 90)

Logística:

Casanova y Cuatrecasas (2012) nos dicen que “la Logística es una parte de la cadena de suministros que planifica, controla e implementa de manera eficiente y eficaz el flujo y almacenamiento de materia prima, productos en proceso y productos terminados, como la información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo a fin de satisfacer las necesidades de los clientes.” (p. 15)

Modelo de cantidad económica de pedido

Una de las herramientas que se utilizan para determinar el monto óptimo de pedido para un artículo de inventario es el modelo de la cantidad económica de pedido (CEP). Tiene en cuenta los diferentes costos financieros y de operación y determina el monto de pedido que minimice los costos de inventario de la empresa.

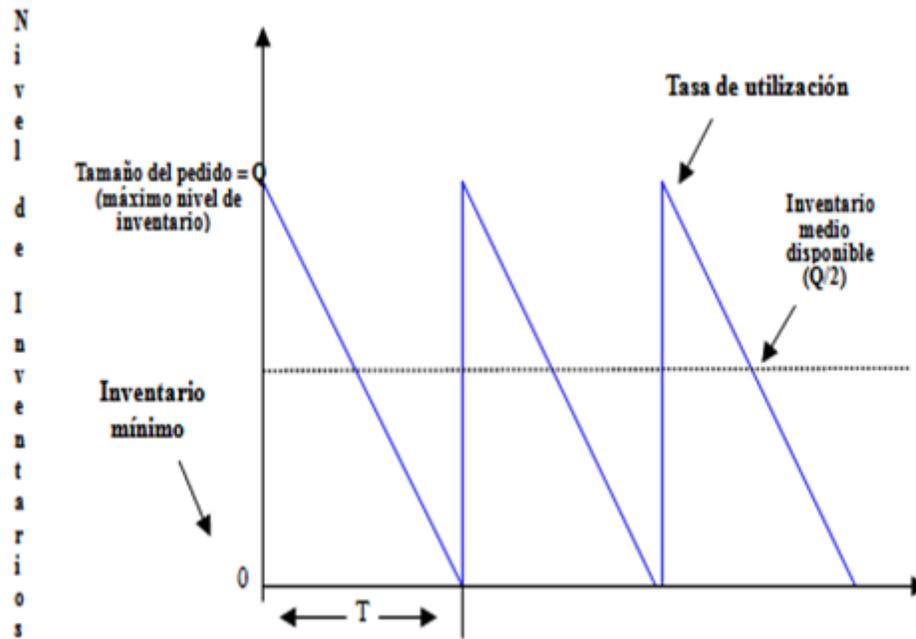
El modelo de la cantidad económica de pedido se basa en tres supuestos fundamentales, el primero es que la empresa conoce cuál es la utilización anual de los artículos que se encuentran en el inventario, segundo que la frecuencia con la cual la empresa utiliza el inventario no varía con el tiempo y por último que los pedidos que se colocan para reemplazar las existencias de inventario se reciben en el momento exacto en que los inventarios se agotan.

En la figura 1, el nivel de inventarios pasa de 0 a Q unidades cuando se recibe un pedido, como la demanda es constante en este modelo, en el transcurso del tiempo, el inventario disminuye también de forma uniforme a lo largo del tiempo y cada vez que el inventario llega a cero, se

procesa y recibe un pedido y el nivel de inventario pasa de 0 a Q unidades, con lo cual el proceso se repite de manera constante y uniforme.

Ilustración No. 3

Niveles de inventario para el modelo de CEP



Fuente: Heizer y Render (2008)

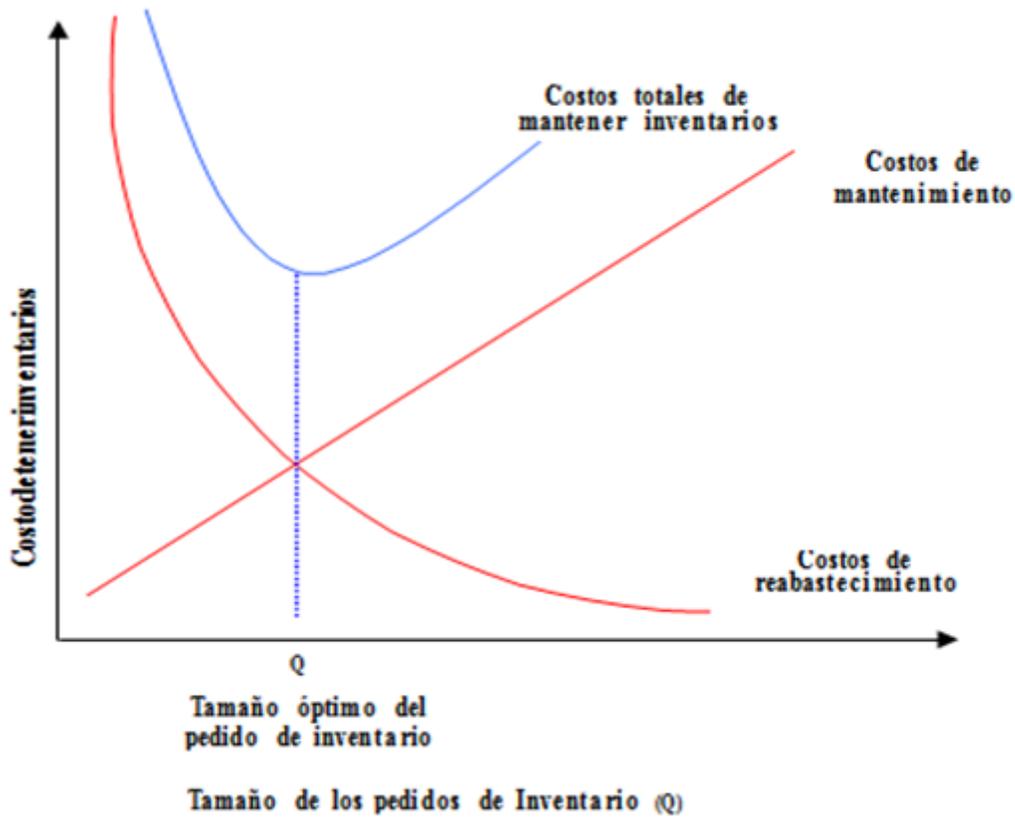
La cantidad económica de pedido puede calcularse por dos métodos principalmente, uno de tipo gráfico y otro de tipo matemático.

Método Gráfico

La cantidad económica de pedido se puede encontrar gráficamente representando montos de pedido sobre el eje x y los costos sobre el eje y.

Ilustración No. 4

Cantidad Económica de Pedido (CEP)



Fuen: Ross, Westerfield y Jordan (2006)

Así se aprecian los siguientes aspectos derivados del grafico 2:

- La función de costo de pedido varía a la inversa con el monto del pedido, esto se explica por el hecho de que como la utilización anual es fija, si se piden mayores cantidades, hay menos pedidos y en consecuencia se incurren en menos costos.
- Los Costos de mantenimiento de inventario están directamente relacionados con los montos de pedido.
- La función de Costo total tiene forma de "U", lo cual significa que existe un valor mínimo de función.
- La línea de costo total representa la suma de los costos de pedido y costos de mantenimiento de inventario para cada monto de pedido.
- La función total de costo es de muy poca pendiente, lo cual indica que el costo total es relativamente indiferente a pequeñas desviaciones que se apartan de la Cantidad Económica de Pedido (CEP).

Método Matemático

Como se expresó anteriormente la cantidad económica de pedido es aquella que minimiza la función de costo total, matemáticamente este costo mínimo total se presenta cuando el costo de pedido y el costo de mantenimiento son iguales. La fórmula para calcular la CEP es:

$$CEP = 2DS / H$$

Dónde:

D = Cantidad de unidades requeridas por periodo.

S = Costo de pedido.

H = Costo de mantenimiento de inventario por unidad de periodo.

La cantidad económica de pedido ayuda a la gestión financiera por su naturaleza frente a las decisiones que toma el administrador financiero.

2.12 Modelo justo a tiempo o just in time (JIT):

El inventario justo a tiempo es un modelo que tuvo su origen en Japón, donde la empresa Toyota lo ha implementado con éxito, sirve para administrar los inventarios dependientes. Ross, Westerfield, Jordan (2006) señalan que “La meta básica del justo a tiempo es reducir al mínimo tales inventarios y, por tanto, maximizar la rotación”. (p.694)

El método justo a tiempo trae como resultado que los inventarios se reabastecen y reordenen con frecuencia.

Así mismo este método se enfoca en tener solo el suficiente inventario en almacén para satisfacer las necesidades inmediatas, con lo cual hay que tener un alto grado de precisión y coordinación para no tener una demanda insatisfecha por parte de los clientes, pero por otro lado los costos de mantener altos inventarios se minimiza afectando positivamente el flujo de efectivo.

Nahmias (2007) indica: “Creemos que hay un valor sustancial en el método justo a tiempo que no se puede incorporar con facilidad en un modelo matemático. Se pueden identificar y corregir problemas de calidad antes de que se acumulen inventarios de partes defectuosas. Sin embargo creemos que todo nuevo método debe incorporarse con cuidado a la empresa.” (p.200)

Método de Control de Inventario “Justo a tiempo”

El justo a tiempo necesita:

Proveedores:

Número de Proveedores reducido; relaciones de apoyo con proveedor Relaciones de calidad a tiempo.

Loyout:

De células de trabajo con comprobaciones en cada etapa del proceso; tecnología de grupo; maquinaria móvil, cambiable y flexible; alto nivel de organización y limpieza en los puestos de trabajo; reducido espacio para inventario; entrega directa a las zonas de trabajo.

Inventario

Tamaños de los lotes pequeños; poco tiempo de preparación; recipientes especializados para mantener un número establecido de piezas.

Programación:

Desviación cero de la programación; programas equilibrados; proveedores informados de los programas; técnicas kanban.

Mantenimiento Preventivo:

Programado; rutina diaria; involucración de los operarios.

Calidad de Producción:

Control estadístico el proceso; proveedores de calidad; calidad dentro de la empresa

Potenciación de los empleados:

Empleados potenciados con delegación de decisión y con formación multifuncional; apoyo en la formación; pocas clasificaciones dentro de los puestos de trabajo para garantizar la flexibilidad de la mano de obra.

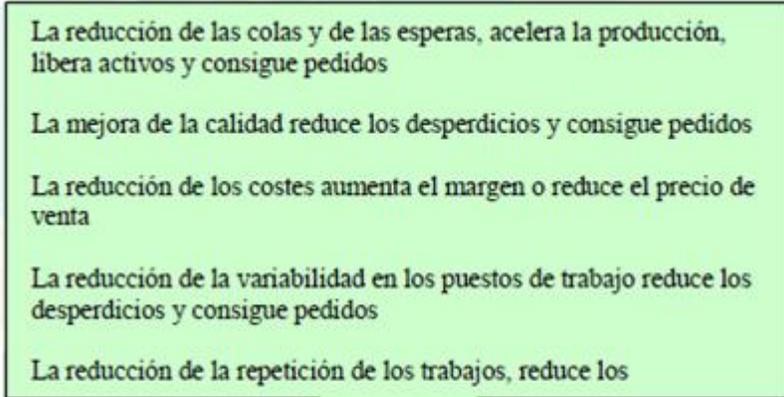
Compromiso:

Apoyo de la dirección, empleados y proveedores.

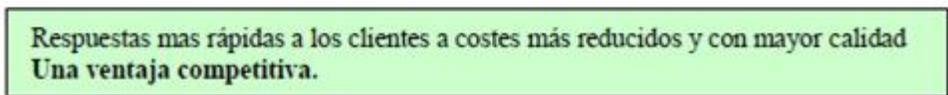
Ilustración No. 5

Método de Control de Inventario “Justo a tiempo”

QUE DERIVA EN:



LO QUE GENERA:



El método justo a tiempo es una filosofía emergente, que está en desarrollo, incorporándose sobre todo en industrias automotrices con éxito, mostrando bajos costos de inventario por automóvil.

Todas las empresas tienen un sistema de planificación y control de inventarios, dado que es uno de los rubros de mayor valor de muchas compañías al punto de representar una porción importante del capital invertido. Según lo planteado por Haizer y Render (2008)

“Una empresa puede reducir costes reduciendo su inventario; por otro lado la producción puede llegar a interrumpirse y hacer que los clientes estén insatisfechos cuando se agota el stock de un artículo. Por eso las empresas deben conseguir un equilibrio entre la inversión en inventario y el servicio al cliente” (p.57)

Para conseguir una estrategia con costos óptimos y satisfacer al cliente en sus requerimientos, necesariamente se debe tener una buena gestión de inventarios.

Modelos de distribución comercial:

De acuerdo con Anaya (2007) desde el punto de vista logístico un modelo de distribución está representado por la infraestructura física de la que dispone una empresa para hacer llegar los productos al mercado. Está claro que cada compañía presenta un esquema diferente, asociado básicamente con la complejidad propia de la naturaleza del negocio, de las características del mercado al que está enfocada, las políticas de servicio al cliente que se hayan institucionalizado, así como las condiciones industriales y geográficas en que se desempeñe. (p. 134)

Modelos de Inventarios:

Los modelos de inventarios responden a las preguntas: ¿Cuándo pedir? y ¿Cuánto pedir? Müller (2003), establece que poseer el artículo correcto y tenerlo en la cantidad correcta son las dos preocupaciones principales que se manejan en el mundo de la distribución.

Normalmente estas dos preocupaciones se resuelven al aumentar la cantidad de los artículos en el inventario manejado, pero ésta no resulta ser la solución, porque el hacerlo puede llevar al mal uso del dinero y del espacio.

Los sistemas para el manejo de inventario se basan en la clase de artículo y en la cantidad del mismo, no se enfocan en el lugar y el tiempo. Por otra parte, en la manufactura es necesario el manejo del artículo correcto, en el tiempo preciso, en la cantidad correcta y en el lugar apropiado. Para determinar el nivel óptimo de inventarios Moyer, McGuigan y Kretlow (2005)

...van de lo relativamente simple a lo sumamente complejo. Su grado de complejidad depende principalmente de las premisas que se establezcan en cuanto a la demanda o el uso de un determinado artículo y el plazo de espera necesario para obtener existencias adicionales. (p.601)

Nivel óptimo del inventario:

Weston (2005), menciona que la meta de administración del inventario es proporcionar los inventarios necesarios para sostener las operaciones en el más bajo costo posible. De tal modo, el primer paso que debe seguirse para determinar el nivel óptimo de inventario es identificar los costos que interviene en su compra y mantenimiento, posteriormente en qué punto se minimizan estos costos.

Costo del inventario:

Generalmente, clasificamos los costos del inventario en tres categorías: las que están asociadas con el mantenimiento del inventario, las relacionadas con el ordenamiento y la recepción del inventario, las relativas o los faltantes de inventario. En primer lugar, analizaremos los dos costos más directamente observables: los de mantenimiento y ordenamiento.

- Los costos de mantenimiento:

Incluyen todos los gastos asociados con el hecho de tener un inventario, tales como la renta del almacén donde se guardara y los seguros que se contratan sobre ellos; asimismo, por lo general, dichos gastos aumentan en proporción directa a la cantidad promedio de inventarios que se lleve.

- Los costos de ordenamiento:

Son los relacionados con la colocación y recepción de un pedido para comprar nuevos inventarios, entre ellos los costos de generación de los memorándum, las transmisiones por fax y otros costos similares. En su mayor parte, los costos asociados con cada periodo son fijos, independientemente del tamaño de la orden. (p. 589 y 590)

Al referirnos al manejo específico de los Inventarios de producto terminado en el mantenimiento de niveles que puedan ocasionar ventajas y desventajas comparativas a la hora de suplir un despacho, Moyer, McGuigan y Kretlow (2005), asocian la relación costo beneficio al exponer lo siguiente:

“Disponer de existencias suficientes de productos terminados ofrece beneficios significativos a los departamentos de producción y marketing. Desde la perspectiva del marketing, los inventarios considerables de bienes terminados permiten suministrar de inmediato pedidos, reducir las ventas caídas e impedir las demoras en el embarque debido al agotamiento del producto. Desde la óptica de producción, mantener un nutrido inventario de bienes terminados permite la fabricación de grandes lotes, que contribuyen a mantener bajos costos de producción unitarios, gracias a la dispersión de los costos fijos entre grandes volúmenes de producción.” (p.599)

Sin embargo es necesario tomar en cuenta los costos resultantes que se ocasionan por la posesión de diversos niveles de inventarios durante cierto periodo de tiempo. Los inventarios son valiosos solo si se les puede vender, de lo contrario representan una pérdida para la compañía que los mantenga.

Pedido múltiple:

Según expresa Ballou (2004) pedidos múltiples en artículos al mismo tiempo y en el mismo pedido puede dar como resultado ganancias económicas, como calificar para descuentos por precio y cantidad o satisfacer las cantidades mínimas del vendedor, de la compañía del transporte o de producción, de manera que la política de inventario debería reflejar pedidos conjuntos.

Una política de inventario de pedido conjunto implica determinar tiempo de revisión del inventario común para todos los artículos pedidos conjuntamente, y luego hallar el nivel máximo de cada artículo a partir de sus costos y de su nivel de servicios particulares. (p. 361)

Sistema de control de inventarios:

De acuerdo a Salvador Mercado (2004) “el Sistema de Control de inventarios consiste en, un sistema de registro por medio del cual se comprueban las existencias físicas de materiales en los almacenes, y de esto en curso de fabricación.” Es necesario saber cuándo reponer las existencias, así mismo para asignar los materiales a las necesidades particulares de la producción, y para facilitar la valuación pecuniaria de las existencias e impedir que se acumulen existencias excesivas. (p. 33)

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del Problema

El control de inventarios se basa en una serie de actividades en la que se vuelve necesario que toda la organización se involucre; lo que da como resultado final una buena optimización, una posición financiera y competitiva de las pequeñas empresas, puesto que afecta directamente al servicio, clientes, costos, utilidades y liquidez del capital de trabajo. Esta es la razón por la que es de gran importancia contar con un control eficiente de inventarios.

De los sistemas de compras dependen las ventas, los inventarios y en sí la existencia de la empresa ante el mercado competitivo. Para que una pequeña empresa alcance el éxito se exige que las compras de mercadería sean realizadas en el momento oportuno y su abastecimiento se garantice con cierto grado de certeza para atender las necesidades actuales y futuras de los clientes. Para ello un control de inventarios debe de ir de la mano de las compras.

Con lo anterior, más la información proporcionada por el personal que labora para esta empresa, se visualiza un probable problemas de control en los *stocks* para abastecer a sus clientes, especialmente con los accesorios no perecederos originarios de Taiwán.

Entonces la pregunta clave sería:

¿Cuáles son las características y tiempos del manejo de inventarios de los productos no perecedero originarios de Taiwán en la empresa Suplidora para Mascotas, S.A. necesarios para un control óptimo?

3.2 Objetivos

Objetivo general

Determinar cuáles son los controles de inventarios de productos no perecederos originarios de Taiwán, necesarios en época de déficit o de sobre oferta en Suplidora para Mascotas.

Objetivos específicos

1. Evaluar el Procedimiento General de Compra, verificando si desde que se calculan los pedidos está siendo correcta su aplicación.
2. Determinar cuál es el tiempo real que se lleva la cadena de suministros hasta la bodega.
3. Verificar cuales son los controles y herramientas que ayudan en el control de inventarios.
4. Proponer una estrategia que se acople a las necesidades y deficiencias que presenta la empresa en el cálculo de pedidos que le pudiera estar generando inconvenientes.

3.3 Alcances y límites de la investigación

Durante la investigación se pretende someter a evaluación específicamente la línea de accesorios del proveedor proveniente de Taiwán, puesto que es el que mayores problemas ha presentado según la persona encargada de las importaciones.

El objetivo es establecer un adecuado control de inventarios, verificar la cadena de suministros, procedimientos de compras y cálculos de inventario de seguridad, que garantice efectividad y eficiencia en el manejo de los productos.

Las limitantes que se pueden considerar serian, el tiempo disponible de los encargados tanto de compras como del bodeguero. Lograr medir los tiempos que se pueden tomar las instituciones legales como la SAT (Superintendencia de Administración Tributaria), depende muchas veces del criterio que maneje cada revisor de mercaderías, el que libere pronto o decida que necesite algunas aclaraciones o documentos adicionales.

3.4 Metodología aplicada a la práctica

3.4.1 Sujetos

El sujeto de la investigación que brindara la información necesaria y requerimientos para el diseño de la cadena de abastecimiento además de sus respectivas atribuciones para entender cuál es su función dentro de la misma:

- Gerente General: Persona que negocia precios y trata directamente con el proveedor.
- Asesoría contable: Personal de la oficina de contabilidad y auditoría fuera de la empresa que tiene a sus cargo todo lo referente a esta aérea, siendo una de las que más interesa para este caso el control de los inventarios.
- El encargado de importaciones: es una persona de sexo femenino encargada de la administración de los recursos económicos, humanos y administrativos en general del manejo y control de la logística de la empresa.
- Bodeguero: es el encargado de despachos y colocación de productos, verificar fechas de vencimiento, lotes de productos, además de apoyar en la recepción de las importaciones.
- Auxiliar de Bodega/Mensajero: es la persona que apoya los trámites de importación además de apoyo al bodeguero.
- Cuatro Vendedores: Son los encargados de tener relación directa con los clientes y con el personal de bodega.

El total de personas que se entrevistarán serán nueve, que son las involucradas en la cadena de suministros y la solicitud de pedidos, directa o indirectamente.

3.4.2 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaran para la determinación de la eficiencia o deficiencia en los cálculos y logística de los productos provenientes de Taiwán en la empresa Suplementos para Mascotas, S.A serán los siguientes:

- **Observación documental:**
Esta técnica de investigación pasa por la revisión de bibliografías actualizadas en torno a la gestión o administración de inventarios y específicamente en conceptos teorías orientadas a la optimización de existencias que plantean varios autores, las cuales se usaron como guía en la investigación.
- **La observación directa:**
Reviste mucha importancia porque permite obtener información de manera directa y confiable, sin intermediación
- **Entrevista:**
Procedimiento en el que se pretende utilizar una guía para la respectiva entrevista que ayudara a recabar la información necesaria para realizar el estudio, y así poder determinar las necesidades de procedimientos que ayuden a optimizar el proceso de pedido e internación del producto proveniente de Taiwán.
- **Encuesta:**
Cuestionario de preguntas que se utilizara para los diferentes participantes dentro de la cadena de suministros, y es de ellos de quien dependen los tiempos y un óptimo manejo en los inventarios. El instrumento se estructuró con preguntas abiertas aplicadas a los principales actores que están involucrados en el manejo de stocks, con el propósito de recopilar datos relacionados con la investigación.

3.4.3 Procedimiento

Se considera necesario para realizar una investigación de práctica empresarial dirigida, debido a que es un negocio que requiere de constantes innovaciones en sus procedimientos ya que año con año la oferta en el mercado de productos para mascotas crece, situación que hace necesaria la modernización de los procedimientos para evitar el desabastecimiento de los productos provenientes de Taiwán.

El área específica seleccionada para la investigación está vinculada con el control de inventarios y determinación de pedidos a tiempo, para evitar que se agoten las existencias de los productos de origen taiwanés, la evaluación y análisis de los procedimientos, que permitan optimizar el tiempo y recursos económicos.

Se evaluó y se utilizaron diferentes herramientas, entre ellas el análisis FODA que se alimentó con la observación de la situación actual y sirvió de base para la definición del planteamiento del problema, se determina la variable de investigación con la cual se inició un proceso de recopilación de información en diferentes fuentes bibliográficas que permitieron dar forma al anteproyecto de investigación.

Determinada la variable de investigación que está relacionada con la investigación de diferentes componentes o etapas del manejo de la mercadería para la comercialización, dentro del marco de la logística empresarial como herramienta para la optimización de los recursos y en búsqueda de la eficiencia en el manejo de los productos que faciliten el acercamiento al cliente, a través de sus distribuidores.

Se definió el objetivo general y los específicos, mismos que se esperan alcanzar con la aplicación de la metodología planteada; se establecieron los límites y alcances del proyecto, para luego realizar la selección de los sujetos de la investigación. La elección de los instrumentos respondió a la búsqueda de información que responda a los objetivos planteados, dicho análisis proveerá datos que permitirá la elaboración del informe final que incluirá una propuesta de mejora la cual será incluida en el informe final que se elaborará.

Capítulo 4

4.1 Presentación de Resultados

Con el propósito de sustentar la investigación en lo que respecta a la evaluación del método de cálculo pedidos siendo congruentes con la metodología propuesta para la investigación, se procedió a realizar el trabajo de campo, y así se obtuvo información en función de los requerimientos para evaluar la situación actual y cuál podría ser la propuesta que más se apegue a sus necesidades, considerando la observación de la ejecución de los procesos actuales, para lo cual se utilizó la entrevista, y se obtuvo información de primera mano de los usuarios y principales personas involucradas en el proceso del manejo de inventarios.

4.2 Resultados de la Entrevista

En diferentes días de la semana y en horarios específicos asignados por el Gerente se realizaron las encuestas a través de entrevistas quedando de acuerdo en que cada persona tomaría un tiempo de su horario de trabajo no mayor de una hora en la oficina y bodega.

Para la presentación de los resultados se prepararon las matrices que se ilustraran, donde se pudo identificar atribuciones y el orden en que realizan los procedimientos o actividades que cada uno de los entrevistados tiene a su cargo. Se inició con el personal administrativo para luego continuar con el operativo:

- Gerente General
- Contador General.
- Encargado de importaciones
- Colaborador de Bodega 1
- Colaborador de Bodega 2 (auxiliar de bodega)
- Vendedores 1, 2, 3, 4.

Ilustración No. 6

Matriz de sentido, entrevista; Gerente General 1

No.	Pregunta	Respuesta	Observaciones
1	¿Cuál es su participación en la determinación del pedido de los productos provenientes Taiwán?	Es la comunicación directa con el proveedor desde la solicitud del producto, información de pago, seguimiento, entrega y reclamos posteriores a la recepción de la mercadería.	El Gerente General es básicamente el encargado de la comunicación con el proveedor, el ya obtiene los pedidos determinados, en su respectivo formato, por lo que su participación no es mayor en el cálculo.
2	¿De qué forma aplican el control inventarios?	Se realizan inventarios físicos, pero para requisición existencia únicamente se cuenta con una hoja electrónica en la cual se ingresan saldos y se realizan cálculos manuales.	El control de las existencias se lleva en una hoja electrónica, donde se trasladan las unidades en buen estado que están para la venta, además de una estadística de ventas mensuales.
3	¿Se realizan inventario de unidades físicas?	Si	Se realizan inventarios físicos a manera de controlar que el programa de donde se extrae la información para la venta este correcta.
4	De ser sí la respuesta anterior determine cada cuánto	Se realiza inventario mensual	Los inventarios con revisados con una periodicidad adecuada, debido a que se hace mensualmente.
5	¿Conoce la demanda anual de cada uno de los artículos que ofrece al público?	Se tiene un programa específico para la empresa en el cual tiene una opción donde proporciona las ventas anuales y mensuales de cada producto.	Si existe una herramienta que permite llevar antecedentes de la venta individual de cada producto.
6	¿Conoce el tiempo de entrega de los productos al realizar un nuevo pedido a sus proveedores?	No está totalmente determinado depende del volumen que se solicite, puede demorar de dos meses hasta seis meses. Desde que se calcula hasta que se recibe.	Es necesario determinar un control adecuado del tiempo para fijar un tiempo estimado más adecuado para realizar el pedido.
7	¿La empresa cuenta con inventarios de protección, como un margen de seguridad, por imprevistos que puedan suceder en el abastecimiento?	Es algo que se procura pero muchas veces debido a que el proveedor puede demorar más tiempo en el despacho del pedido, es algo difícil de controlar.	No tiene determinado cuál es su inventario de seguridad adecuado, debido a que este les sigue ocasionando problemas. Básicamente ocasionado por el tiempo que el proveedor se puede demorar más tiempo en el despacho del pedido.
8	¿Alguna vez ha realizado pedidos cuando aún tiene demasiadas existencias?	Se puede llegar a dar debido a que se aprovecha la importación con otros que hacen falta para después no quedar incompletos de los que hay existencias aun.	Los pedidos no se logran hacer con homogeneidad debido a que hay productos que pueden tener una demanda mayor o menor de la que se esperaba.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013

Ilustración No. 7

Tabla 1: Matriz de sentido, entrevista; Gerente General 2

No.	Pregunta	Respuesta	Observación
9	¿Alguna vez, se han suscitado problemas de desabastecimiento de los productos demandados?	Si, se da cuando los pedidos se demoran más de la cuenta o las ventas de algún producto tienen más demanda de la esperada.	Una de la principales razones es la demora que el proveedor tiene para despachar el producto y el tiempo de transito que este puede llevar.
10	¿En algún momento, la bodega ha sido insuficiente para almacenar las mercaderías?	No se dan muchos problemas se han logrado solventar en su momento.	De acuerdo a la información proporcionada por el Gerente General la bodega es suficiente para almacenar los productos.
11	¿Con qué frecuencia realiza los pedidos de los artículos de Taiwán?	Una vez al año aproximadamente	La periodicidad que se realizan los pedidos es anual, por el país en el que se encuentra y los gastos que ocasiona.
12	¿Cuenta con controles para consultar la cantidad de veces en el año que renueva cada artículo de la mercadería?	No hay controles específicos por productos más que los realizados por la contabilidad que verifican a nivel general.	Contabilidad es el que debería de tener el control de las rotaciones de producto que se tienen durante el año.
13	¿Sabe a cada cuanto tiempo debe realizar los pedidos de mercadería?	Se tiene una proyección aproximada de un año	Realizan un pedido anual, aunque sin mayor certeza, debido a que se han encontrado debilidades al quedar desabastecidos en ocasiones.
14	¿En qué se basa para realizar un pedido?	En las ventas de los últimos seis meses.	Se basan en historial de ventas, en las existencias actuales en bodega.
15	¿Cuáles de las siguientes características le reporta el actual control de inventarios?	Demanda anual del producto.	El inventario con lo que respecta a los productos provenientes de Taiwán se realizan a contra demanda anual.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013

Ilustración No. 8

Tabla 2: Matriz de sentido, entrevista; Contador General 1

No.	Preguntas	Respuesta	Observación
1	¿Cuál es su participación en la determinación del pedido de los productos provenientes Taiwán?	Únicamente la realización de inventarios físicos.	La única participación en la determinación de pedidos es certificar que las cantidades de productos que dice el programa que se encuentran en bodega sean reales.
2	¿De qué forma aplican el control inventarios?	Los inventarios se realizan mensualmente dependiendo la categoría del producto	Los contadores son los que determinan sobre que producto realizaran inventario.
3	¿Se realizan inventario de unidades físicas?	Si	Se corrobora que los datos en el programa que tienen designado para llevar control de los productos sean reales.
4	De ser sí la respuesta anterior determine cada cuánto	Los inventarios se revisan mensualmente.	Los inventarios se revisan con una periodicidad regular.
5	¿Conoce la demanda anual de cada uno de los artículos que ofrece al público?	Los controles que se llevan en contabilidad son básicamente de ventas, pero no por productos específicos.	La contabilidad no se involucra de manera cercana para la determinación de pedidos. Debido a que no conocen las características específicas de los productos.
6	¿Conoce el tiempo de entrega de los productos al realizar un nuevo pedido a sus proveedores?	Se le da ingreso a la mercadería en los libros de inventarios pero no sabe en qué tiempo se debe realizar	Este departamento no conoce el tiempo que el proveedor se demora en la entrega de los productos originarios de Taiwán.
7	¿La empresa cuenta con inventarios de protección, como un margen de seguridad, por imprevistos que puedan suceder en el abastecimiento?	Los inventarios de productos originarios de Taiwán no se han quedado a cero, siempre hay existencias.	Según contabilidad siempre quedan existencias de este proveedor, esto es debido a que no se involucran en datos específicos por productos, únicamente globales.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013

Ilustración No. 9

Tabla 2: Matriz de sentido, entrevista; Contador General 2

No.	Preguntas	Respuesta	Observación
8	¿Alguna vez ha realizado pedidos cuando aún tiene demasiadas existencias?	Siempre se tiene existencias de los productos provenientes de Taiwán aunque probablemente no la variedad que se requiere.	Se logra determinar que contabilidad no está familiarizado con la variedad, únicamente con los volúmenes que representa en inventario.
9	¿Alguna vez, se han suscitado problemas de desabastecimiento de los productos demandados?	En ocasiones el inventario si ha disminuido aunque no es el trabajo de contabilidad determinar que productos son.	Para contabilidad es únicamente un dato importante si esto genera pérdidas en general a la empresa.
10	¿En algún momento, la bodega ha sido insuficiente para almacenar las mercaderías?	No ha sido necesario contratar un servicio de alquiler de bodegas para almacenar el producto. Aunque si está muy llena la bodega si se complica un poco más el control del producto.	Este aspecto afecta a este departamento únicamente al realizar el pedido físico. Debido a que al realizar los inventarios la bodega puede estar desordenada porque hay demasiado producto.
11	¿Con qué frecuencia realiza los pedidos de los artículos de Taiwán?	En contabilidad únicamente se le da ingreso al libro de inventarios cuando hay nuevo pedido de producto.	Para contabilidad estos datos no son relevantes por proveedor, únicamente el monto, para poder ingresarlo a libros.
12	¿Cuenta con controles para consultar la cantidad de veces en el año que renueva cada artículo de la mercadería?	Para este departamento no es relevante revisar las existencia por producto específico, solo en general	Para contabilidad en forma específica no se relevantes, únicamente verifican para llevar los controles estrictamente contables.
13	¿Sabe a cada cuanto tiempo debe realizar los pedidos de mercadería?	No.	Para contabilidad estos datos no necesarios.
14	¿En qué se basa para realizar un pedido?	-----	Para contabilidad estos datos no son relevantes.
15	¿Cuáles de las siguientes características le reporta el actual control de inventarios?	Costo de control de inventarios	Si, el inventario es muy elevado afecta el rendimiento de una empresa ya que inversión aún no ha sido devuelta.
16	¿Se han detectado perdidas cuando hay desabastecimiento de producto en durante el periodo contable?	Únicamente se logra controlar es que si el producto no tiene una buena rotación lo que se tiene invertido es un aproximado de un 70% pero si se deja de vender algo únicamente se pierde el 30%	Para contabilidad a efectos de rendimiento de empresa si afecta tener inventarios demasiado elevados.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013

Ilustración No. 10

Tabla 3: Matriz de sentido, entrevista; Encargado de Importaciones 1

No.	Pregunta	Respuesta	Observación
1	¿Cuál es su participación en la determinación del pedido de los productos provenientes Taiwán?	Es la de preparar los pedido, dar seguimiento a los pedidos y realizar los trámites necesarios para internación al país	Esta persona es una de las partes más importantes en el procedimiento del manejo de las existencias.
2	¿De qué forma aplican el control inventarios?	Se lleva un control físico de la mercadería.	De no llevar un buen control físico de las unidades podría afectar directamente al pedido, ya que es parte fundamental.
3	¿Se realizan inventario de unidades físicas?	Si	El dato que se tiene en el programa, para verificar los productos, debe estar de acuerdo con lo físico.
4	De ser sí la respuesta anterior determine cada cuánto	Se realizan inventarios mensuales.	La revisión física de los productos es necesaria para verificar si están en buenas condiciones para la venta y si realmente existen.
5	¿Conoce la demanda anual de cada uno de los artículos que ofrece al público?	Sí, es necesario para determinación de los pedidos.	Para realizar los pedidos se basa en datos históricos.
6	¿Conoce los gastos (costos) que implica adquirir un nuevo lote de mercadería?	Si, aunque puede variar conforme la compañía que se encargue del flete esta es contratada por el proveedor, además de las demora puede aumentar los costos.	Es necesario tener identificados cada uno de los costos que implica cada una de las importaciones, la mayoría son constantes (un 70 %),
7	¿Conoce el tiempo de entrega de los productos al realizar un nuevo pedido a sus proveedores?	No, es fácil establecer los tiempos reales, se tienen tiempos estimados pero puede variar conforme la prioridad que le dé el proveedor.	La estandarización de tiempos ayudaría mucho en la determinación de nuevos pedidos, pero se complica a medida que la cadena de suministros se alarga y tiene más actores en la misma.
8	¿La empresa cuenta con inventarios de protección, como un margen de seguridad, por imprevistos que puedan suceder en el abastecimiento?	Es algo que se intenta, pero es complicado aplicarlos debido a que en ocasiones la demanda supera las expectativas que se tiene.	No se tiene un inventario de seguridad estable que proporcione la certeza de que contaremos con producto cuando este se agote.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013

Ilustración No. 11

Tabla 3: Matriz de sentido, entrevista; Encargado de Importaciones 2

No.	Preguntas	Respuesta	Observación
9	¿Alguna vez ha realizado pedidos cuando aún tiene demasiadas existencias?	No, se intenta pedir a manera de que las existencias sean lo más homogéneas al tiempo que se demora en rotar el producto.	No se ha logrado tener un control adecuado debido a la disparidad de movimiento en la venta de los productos en ocasiones se un producto en un año puede tener mucho movimiento y en ocasiones se puede estancar totalmente.
10	¿Alguna vez, se han suscitado problemas de desabastecimiento de los productos demandados?	Si, han sido en varias ocasiones pero es básicamente porque el proveedor se ha demorado más de la cuenta en abastecer el pedido, o porque hay ventas que superan en ocasiones hasta en un 100% lo que se tenía proyectado vender.	Si se tiene problemas de abastecimiento y se conocen la causas probables, aunque suelen ser en áreas específicas en las que no se puede involucrar la empresa, porque son otros los protagonistas en la cadena de suministros, tales como los proveedores y los clientes finales en los cuales no se tiene una homogeneidad de datos.
11	¿En algún momento, la bodega ha sido insuficiente para almacenar las mercaderías?	Si, la bodega en ocasiones se hace demasiado pequeña para mantener los productos en óptimas condiciones.	Algunos productos que dañan porque no hay un adecuado almacenamiento, las áreas se vuelven insuficientes para colocar y clasificar de manera óptima.
12	¿Con qué frecuencia realiza los pedidos de los artículos de Taiwán?	Una vez al año con tres meses de anticipación.	Se realizan pedidos anuales, pero para calcularlos debe existir como mínimo de unos tres meses antes de que se termine.
13	¿Cuenta con controles para consultar la cantidad de veces en el año que renueva cada artículo de la mercadería?	No, se sabe con qué frecuencia se renueva cada producto, únicamente se basan en las ventas que se generan.	No se cuentan controles para verificar la renovación de productos, lo único que se consigue es la venta mensual o anual de los diferentes productos.
14	¿Sabe a cada cuanto tiempo debe realizar los pedidos de mercadería?	Si aproximadamente cada año	Este dato es necesario para la determinación de pedidos.
15	¿En qué se basa para realizar un pedido?	En ventas de periodos anteriores.	Este dato es la base para la realización de pedidos en conjunto con la existencia actual.
16	¿Cuáles de las siguientes características le reporta el actual control de inventarios?	Cantidad real de artículos en inventario.	Esto es necesario para que no encontrarse con errores por haber tomados datos de los que hay más o simplemente no hay nada y en inventarios dice que si.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013

Suplidora para Mascotas, S.A.

Procedimiento: Trámite de pedidos productos Taiwán (simbología)

Para diagramar los procedimientos que contiene el presente manual, se utilizará una combinación de la simbología de las Normas **ASME** y **ANSI**, por ser las más conocidas. Dentro de estos signos se encuentran los siguientes:

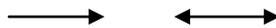
1. Para representar el inicio o final de todo un procedimiento se utilizará una figura elíptica.



2. Las actividades, funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento serán representadas por un cuadro.



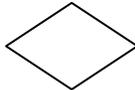
3. Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.



4. Documento. Representa cualquier documento que entre se utilice, se genere o salga del procedimiento.



5. La decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.



6. Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.



7. Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra para del mismo.



8. Conector de página. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo



Suplicadora de Mascotas, S.A.	Fecha: mayo 2013
	Página 1 de 3

Procedimiento: Trámite de pedidos productos Taiwán

Definición:

Este procedimiento detalla los pasos a seguir para el cálculo de pedidos de productos no perecederos originarios de Taiwán.

Objetivos;

- a. Establecer el procedimiento que se realiza actualmente para cálculo de pedido.
- b. Verificar quienes están involucrados en el proceso de pedido.

Suplidora de Mascotas, S.A.	Fecha: mayo 2013
	Página 2 de 3

Procedimiento: Trámite de pedidos productos Taiwán		
Paso No.	Responsables	Descripción de la actividad
01	Encargado de importaciones	Se realiza una verificación de inventarios en el programa determinado para las ventas que descarga automáticamente del inventario cuando se realiza una.
02	Encargado de importaciones	A continuación se imprime un reporte de Inventario y reporte de ventas históricas de los últimos seis meses.
03	Encargado de importaciones	Dicha información se traslada a una hoja de Excel en la que se realizan calculo manual para: -. Verificar las existencias para cuantos meses alcanza. -. Evaluar si es necesario realizar un pedido nuevo
04	Gerente General	Al confirmar que si es necesario realizar pedido se llena una orden de compra y se envía al proveedor. Hasta este paso el tiempo que se invierte es de aproximadamente una semana.
05	Proveedor	El proveedor devuelve la orden con los productos que podrá despachar además de colocar los precios. Esta etapa toma aproximado de quince días.
06	Encargado de importaciones	Se realiza una verificación que los datos sean correctos, de no ser así, se negocia con el proveedor sobre algún desacuerdo.
07	Encargado de importaciones	Al estar conforme con la orden de compra se procede a realizar el pago y enviar la orden firmada para su autorización de producción.
08	Proveedor	El proceso de producción y empaque se demora aproximadamente dos meses
09	Proveedor	Previa confirmación de que el pedido está listo, se confirma el despacho hacia el país de destino. Esto demora quince días.
10	Encargado de importaciones	Se recibe documentación para iniciar con los trámites de desalmacenaje, pago de gastos y manejo de documentos. Este paso se lleva aproximadamente una semana.
11	Encargado de importaciones	Después se procede a recibir en bodega. Esto lleva un día
12	Encargado de importaciones	Orden e ingreso de factura al sistema.

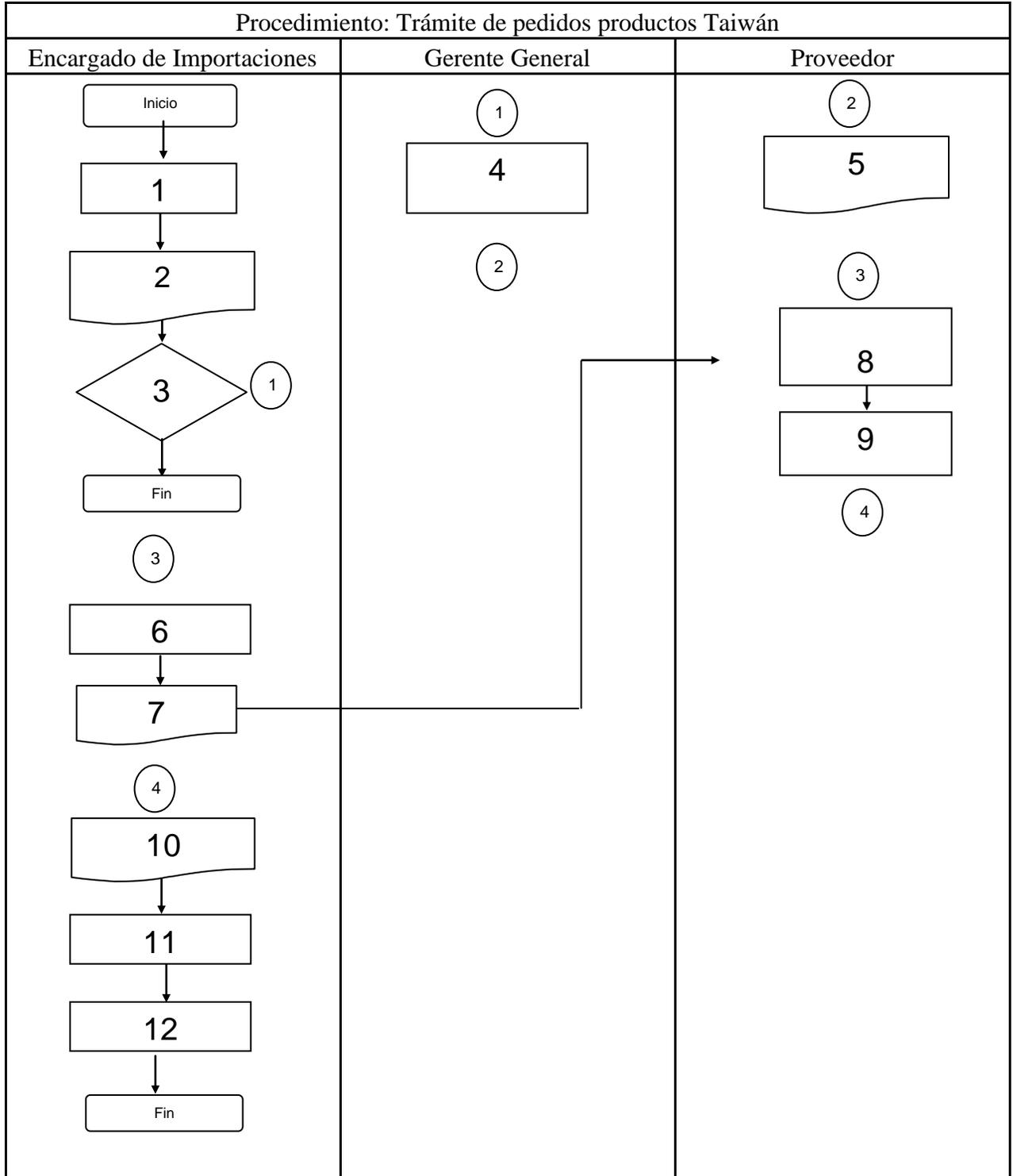


Ilustración No. 12

Tabla 4: Matriz de sentido, entrevista; Colaborador de Bodega 1

No.	Preguntas	Respuesta	Observación
1	¿Cuál es su participación en la determinación del pedido de los productos provenientes Taiwán?	El trabajo del bodeguero es el de recibir los pedidos cuando ingresan en bodega además de llevar un control cuando ya está dentro de las bodegas.	La participación para la determinación de pedidos no está vinculada a esta área, pero si para la recepción y para el control.
2	¿De qué forma aplican el control inventarios?	Se cuenta conforme a categoría de producto, para esto tiene que estar un contador y una persona de bodega para ayudar a ubicar el producto.	Esta es la persona encargada ejecutar la función de contar los productos en conjunto con un contador, debe mantener en el mayor orden posible los productos.
3	¿Se realizan inventario de unidades físicas?	Si	Él es el encargado de ejecutar esta función.
4	De ser sí la respuesta anterior determine cada cuánto	Se hacen cada mes.	Se realizan controles necesarios para verificar existencias.
5	¿En algún momento, la bodega ha sido insuficiente para almacenar las mercaderías?	Si, muchas veces ya no se logra encontrar espacio para colocar la mercadería, además que algunos se dañan por las condiciones en que se colocan.	Esta persona es básicamente la encargada de acondicionar los productos y de que estos se encuentren en las mejores condiciones posibles.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013

Ilustración No. 13

Tabla 5: Matriz de sentido, entrevista; Colaborador de Bodega 2

No.	Preguntas	Respuesta	Observación
1	¿Cuál es su participación en la determinación del pedido de los productos provenientes Taiwán?	Es el encargado de realizar los mandados al banco para pagar la mercadería, además de realizar los mandados necesarios para los trámites de internación de la mercadería. Y ayuda con la recepción de los productos.	Esta persona ayuda al trámite de internación pero no en la determinación de pedidos.
2	¿De qué forma aplican el control inventarios?	Se cuentan los productos uno por uno o caja por caja, siempre estando un contador y una persona de bodega.	Auxilia al bodeguero a manera de estar con uno de los contadores para realizar los inventarios, así que cuenta con amplio conocimiento en cada uno de los productos.
3	¿Se realizan inventario de unidades físicas?	Si	El auxilia al bodeguero a realizar inventarios de rubros menos grandes o importantes.
4	De ser sí la respuesta anterior determine cada cuánto	Se hacen cada mes.	Esto ayuda a llevar un mejor control de que las existencias sean reales.
5	¿En algún momento, la bodega ha sido insuficiente para almacenar las mercaderías?	Toda la mercadería se debe reacondicionar constantemente, debido a que no permite clásica de una buena forma.	Las condiciones de la bodega están siendo insuficientes para mantener en forma óptima los productos.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013

Ilustración No. 14

Tabla 6: Matriz de sentido, entrevista; Vendedor 1

No.	Preguntas	Respuesta	Observación
1	¿Tiene suficiente producto originario de Taiwán para vender?	No, en ocasiones nos hemos quedado sin la variedad necesaria de producto.	Según la vendedora que más tiempo lleva en la empresa (27 años) si tiene problemas, ya que han dejado de vender.
2	¿Con que frecuencia se encuentra con problemas de no poder despachar mercadería originaria de Taiwán?	Estos es por lo menos durante unos tres a cuatro meses.	No es en todos los productos pero muchas veces son los productos de más demanda.
3	¿Que problemas les ocasiona la falta de stocks de mercadería originaria de Taiwán?	Muchos clientes al no encontrar la variedad que necesitan las busca con otros proveedores y en el peor de los casos ya no regresan	Este problema está ocasionando perdida de preferencia de parte de los clientes, puesto que buscan sustitutos a sus productos y en ocasiones los encuentran en mejores precios aunque eso no significa que la calidad sea mejor.
4	¿Le dejan de comprar sus clientes constantes por este problema?	Si, muchas veces hay ventas que dependen de un producto en especial y sino hay algo dejan de comprar otras cosas.	Se pierde la fidelidad del cliente y la oportunidad de vender más productos de otras categorías.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013

Ilustración No. 15

Tabla 6: Matriz de sentido, entrevista; Vendedor 2

No.	Preguntas	Respuesta	Observación
1	¿Tiene suficiente producto originario de Taiwán para vender?	En algunas ocasiones si se han quedado sin producto.	A los vendedores es a los que le perjudica su labor de ventas
2	¿Con que frecuencia se encuentra con problemas de no poder despachar mercadería originaria de Taiwán?	No logra determinar con qué frecuencia	Solo menciona que si es demorado en ocasiones el ingreso de variedad de productos.
3	¿Qué problemas les ocasiona la falta de stocks de mercadería originaria de Taiwán?	Le ocasiona que el cliente cancele el pedido debido a que no se le logra surtir lo que le piden.	Dejan de concretar algunas ventas por falta de variedad, ya sea en colores o de ciertas dimensiones.
4	¿Le dejan de comprar sus clientes constantes por este problema?	La mayoría se logran recuperar en cuanto hay productos pero se tardan en reaccionar, aunque no siempre es así.	En ocasiones solo es temporal, puede ser mientras se terminan el producto o cuando se percatan que no lo encuentran en la misma calidad.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013

Ilustración No. 16

Tabla 6: Matriz de sentido, entrevista; Vendedor 3

No.	Preguntas	Respuesta	Observación
1	¿Tiene suficiente producto originario de Taiwán para vender?	No, el problema muchas veces es no tener variedad de colores y tamaños de algunos productos.	El problema principal que se encuentra con este vendedor es que está buscando nuevos clientes, y su labor de ventas la realiza con catalogo y muchas veces a los clientes les llama la atención productos de los cuales no hay
2	¿Con que frecuencia se encuentra con problemas de no poder despachar mercadería originaria de Taiwán?	Por ser nuevo únicamente ha encontrado tropiezos, en una ocasión por un tiempo aproximado de tres meses	Los datos que proporciona pueden ayudar para evitar que esto pueda volver a suceder y así no evitar el crecimiento de la empresa.
3	¿Qué problemas les ocasiona la falta de stocks de mercadería originaria de Taiwán?	Los clientes se molestan porque no les logra ofrecer los productos que a ellos les llama la atención así que no concreta la venta	No ha logrado explotar sus ventas debido a la no variedad de productos.
4	¿Le dejan de comprar sus clientes constantes por este problema?	Aun no tiene clientes muy constantes, la mayoría son nuevos, y la relación es muy frágil	Aun no se cuentan con datos concretos debido a lo nuevo que es.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013

Ilustración No. 17

Tabla 6: Matriz de sentido, entrevista; Vendedor 4

No.	Preguntas	Respuesta	Observación
1	¿Tiene suficiente producto originario de Taiwán para vender?	En ocasiones no es suficientes, ya que al realizar el pedido no hay suficiente de lo que piden para distribuirlo, solo unas cuantas unidades.	La persona a la que se está entrevistando es la que atiende directamente en mostrador, por lo que se auxilia en su labor de las muestras que están al frente y si simplemente no hay, no se ofrece, el problema es cuando ya no hay cantidades suficientes.
2	¿Con que frecuencia se encuentra con problemas de no poder despachar mercadería originaria de Taiwán?	Pocas veces, debido a que si no está en muestra no hay	Este es un caso diferente debido a que utiliza un método de ventas distinto.
3	¿Qué problemas les ocasiona la falta de stocks de mercadería originaria de Taiwán?	Los clientes muchas veces se disgustan porque quieren precio especial por compras mayores y no hay lo suficiente para distribuirles y así lograr bonificar	No se logra la satisfacción de un cliente debido a las pocas existencias y no logran obtener precios especiales al comprar mayores cantidades.
4	¿Le dejan de comprar sus clientes constantes por este problema?	La mayoría son clientes que compran lo que ven en mostrador, y se presentan constantemente para verificar si ya hay existencias de lo que necesitan	No es tan perjudicial debido que no todos compran al por mayor y no tiene que llegar a un mínimo.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013

Capítulo 5

5.1 Análisis de resultados

Después de lograr recopilar la información de la situación actual de la empresa es necesario realizar una triangulación con las referencias de diferentes autores y su conocimiento al respecto.

Capacidad almacenada:

La empresa corre riesgos debido a que mantiene altos stocks de producto para no dejar de vender, desafortunadamente no se ha logrado un equilibrio puesto que hay productos que si tienden a agotarse demasiado rápido sin esto estar dentro de las proyecciones, muchas veces el problema principal es que no se cuenta con variedad de colores o tamaños de los diferentes productos, esta información es proporcionada en las entrevistas realizadas al gerente general y el contador general en respuesta número ocho y en la número nueve del encargado de importaciones.

De acuerdo con Chapman (2008) “la capacidad almacenada es la gran parte del inventario de la empresa. En otras palabras, buena parte del inventario representa el uso de la capacidad de la empresa para crear o mantener un producto con anticipación a la demanda real por el mismo. Esta idea constituye uno de los principales factores que marcan la diferencia entre una empresa dedicada exclusivamente a los servicios a una compañía manufacturera o comercializadora.

La empresa de servicios promedio no puede darse el lujo de planificar y utilizar la capacidad con anticipación a la demanda; en lugar de ello se ve forzada a emplear la capacidad solo después de que se genera la demanda. (p. 100). Por lo que se hace necesario tomar medidas al respecto.

Control de inventarios:

Conforme a lo obtenido en el trabajo de campo en lo que respecta al control de inventarios es esencial para el óptimo funcionamiento de un negocio de acuerdo a Cyr y Gray “el Control de Inventarios es mantener suficiente mercancía para cumplir adecuada y oportunamente los pedidos

de los clientes. El nivel de Inventario se relaciona con el movimiento y el bodegaje de mercancías. El análisis de control de inventarios procura equilibrar el costo de mantener inventarios y el costo de pedir inventarios. (p. 149).”

En esta empresa no se logra realizar debido a que no se ha establecido con que periodicidad realizar los pedidos a fin de no mantener elevadas existencia o no quedar desabastecidos. Uno de los mayores problemas es lograr homogeneidad en los diferentes productos debido a que en ocasiones hay productos que tienen una demanda muy fuerte en un periodo pero en el siguiente no necesariamente es igual, ocasionando la estacionalidad del mismo.

También puede acontecer a la inversa debido a que en un periodo se calcula que no tendrá mucha demanda de acuerdo al periodo anterior y sucede que en un mes se puede vender lo de cinco de una sola vez. Resultados obtenidos de la pregunta uno de los vendedores.

Pedido múltiple:

Esta forma de pedido consolidado puede ayudar a reducir costos ya que según expresa Ballou (2004) “pedidos múltiples en artículos al mismo tiempo y en el mismo pedido puede dar como resultado ganancias económicas, como calificar para descuentos por precio y cantidad o satisfacer las cantidades mínimas del vendedor, de la compañía del transporte o de producción, de manera que la política de inventario debería reflejar pedidos conjuntos”.

Una política de inventario de pedido conjunto implica determinar tiempo de revisión del inventario común para todos los artículos pedidos conjuntamente, y luego hallar el nivel máximo de cada artículo a partir de sus costos y de su nivel de servicios particulares. (p. 361).

Este es el fin que pretende la empresa Suplidora para Mascotas, pero que se le termina complicando debido a que la venta de los productos es variable, aunque se vuelve necesario que sea de esta manera debido a que los costos, desde flete hasta los gastos de internación son demasiado elevados debido a algunos trámites muy demorados.

Lo ideal sería elevar la cantidad de pedidos durante el año, esto ocasionaría menos costo de mantenimiento de excesivo *stock* de algunos productos o el desabastecimiento de otros. Esta información es resultado de la pregunta once del gerente general y contador general, además de el encargado de importación en la pregunta doce.

Cadena de suministros:

Al tener claros los tiempos que se lleva cada componente de la cadena de suministros. S. Chopra -P. Meindl, “una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. Establecen que la cadena de abastecimiento no incluye solamente a los proveedores y fabricantes, sino que también incluye a los transportistas, las bodegas, los minoristas y a los clientes.

El resultado de la cadena de abastecimiento es el producto o servicio presentado al cliente o consumidor final.” (p.3) Por lo que todos los integrantes de dicha cadena deben estar de acuerdo para lograr mejorar los tiempos y establecer un estándar para la realización de pedidos y evitar la mayor cantidad de gastos adicionales por demoras o multas.

Esto aplicaría principalmente al proveedor, sería necesario que se comprometiera en un tiempo estándar a tener listos los pedidos a fin de establecer tiempos ideales, esto se debe a que el gerente general y el encargado de importaciones están de acuerdo en que es el que más varía en sus tiempos de entrega, por lo que complica la importación. De acuerdo a lo respondido por el gerente general en la pregunta seis y trece, tomando además lo respondido por el encargado de importaciones en la pregunta siete y catorce.

Estrategias de abastecimiento:

En los resultados obtenidos en el trabajo de campo se logra determinar que de acuerdo a Leseter (2004) debe verse como habilidad organizacional y no solo como labor de las compras. Las estrategias eficaces de abastecimiento resultan de la colaboración entre diferentes funciones. Los equipos multifuncionales suministran beneficios claves.

Cuanto más se involucre la empresa, habrá más diversidad de opiniones, lo cual genera más soluciones creativas. Más importante aún, el trabajo multifuncional de compras debido a que es una actividad organizacional: No importa que tan comprensivo y elaborado sea el plan, su verdadero valor solamente se capta al implementarlo. (p. 90).

Esto ayudaría a no crear conflictos de desabastecimiento y tampoco mantener inventarios elevados. Al involucrar más a los vendedores en la labor de caculos de pedido ayudaría a dar una panorámica de la competencia puesto que estos al visitar más a los clientes tienen la percepción de que productos se encuentran en el mercado y cuáles no, a fin de poder suplir las necesidades del cliente final y no desequilibrar los productos sin tener una razón clara. El encargado de bodega refleja la necesidad de aplicar estrategias de abastecimiento en las respuestas de la pregunta diez y quince, los vendedores lo demuestran en todas sus respuestas puesto que allí refleja que es necesario tomar las medidas necesarias.

Sistema de control de inventarios:

En el trabajo de campo uno de los principales objetivos fue evaluar si se tiene un control de inventarios adecuado. De acuerdo a Salvador Mercado (2004) el Sistema de Control de inventarios consiste en, “un sistema de registro por medio del cual se comprueban las existencias físicas de materiales en los almacenes, y de esto en curso de fabricación. Es necesario para saber cuándo reponer las existencias, así mismo para asignar los materiales a las necesidades particulares de la producción, y para facilitar la valuación pecuniaria de las existencias e impedir que se acumulen existencias excesivas” (p. 33).

En la empresa Suplidora para Mascotas se hace necesaria la adecuada implementación de estos controles, ya que efectivamente se realizan inventarios físicos de parte del área contable y operativa de bodega, pero al momento de calcular la reposición de los mismos se está teniendo un desfase. Esta información es extraída de las preguntas realizadas al gerente general y contador número dos, tres, cuatro, cinco y catorce, el encargado de bodega por su parte lo menciona en la preguntas dos, tres, cuatro, cinco y trece, el personal de bodega refuerza en las respuestas dos, tres y cuatro.

Modelos de Inventarios:

En Suplidora para mascotas es necesario buscar un modelo de inventarios que se adecue a sus necesidades y así determinar el nivel óptimo de inventarios, Moyer, McGuigan y Kretlow (2005) sugiere varios modelos:

...van de lo relativamente simple a lo sumamente complejo. Su grado de complejidad depende principalmente de las premisas que se establezcan en cuanto a la demanda o el uso de un determinado artículo y el plazo de espera necesario para obtener existencias adicionales. (p.601). El encontrar un modelo de inventario le ayudara a realizar los pedidos de manera eficiente y así evitar el sobre inventario que se mantiene por un año y aun así se queda desabastecido para poder cumplir con algunos clientes porque no se puede realizar pedido únicamente de producto que hace falta debido a la distancia del proveedor. En la mayoría de respuestas de las entrevistas realizadas básicamente al contador general, encargado de importaciones y vendedores refleja que si se hace necesario establecer un modelo de inventarios que se aplique a la empresa.

Conclusiones

1. La evaluación realizada a Suministros para mascotas evidencio que hay déficit en los controles que se tienen establecidos para los inventarios, debido a que no se logra determinar en qué momento exacto se deben suplir los productos, y cuanto es necesario, debido a que en ocasiones se tiene más *stock* del necesario, ocasionando costos en el mantenimiento de los inventarios, además de que se resta espacio en la bodega para colocar de manera eficiente los mismos. O viceversa en otro momento puede requerirse más mercadería de la que se tenía prevista, ocasionando conflictos con el cliente al no poder abastecer sus requerimientos.
2. La mayor deficiencia que se encuentra es la determinación de tiempos, principalmente por el tiempo tan variable de la preparación de la orden de parte del proveedor que puede tomar un tiempo de entre tres a seis meses. Después de eso se determina que la cadena de suministros es aproximadamente de dos meses, dos semanas y tres días como mínimo.
3. Se establece que si se lleva un control físico de parte del área de contabilidad y del área operativa de bodega además de que el programa de informática cuenta con una historia de las ventas realizadas durante periodos anteriores, con esto se establece que sí se cuenta con herramientas para facilitar los cálculos en los métodos de establecimiento de controles de inventarios, pero no están siendo utilizadas de forma eficiente.
4. Se considera necesario sugerir nuevas herramientas que permitan un cálculo de pedidos más eficiente y sistematizado además de actualizado.

Propuesta

Justificación

Considerando los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación, abordándose temas tales como Control de Inventarios, Cadena de suministros, estrategias para el control de los mismos, además de determinar el personal encargado para esta función, se hace necesario una propuesta de métodos que faciliten a la empresa Suplidora para mascotas una óptima determinación de stocks .

Objetivos

General:

Promover el establecimiento de controles adecuados para el cálculo de pedidos que beneficien y se adapte al tipo de negocio.

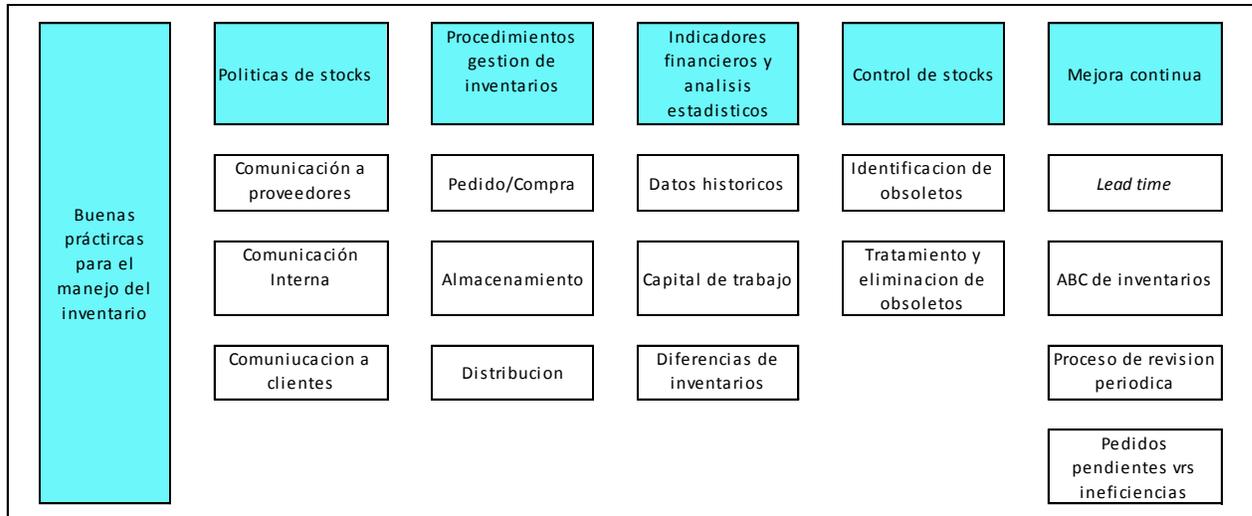
Específicos

1. Lograr que los diferentes puestos de trabajo que están involucrados directa o indirectamente participen en el alcance de un mejor control de inventarios.
2. Un ordenamiento integral, para optimizar las herramientas con las que se cuenta.

A continuación se presenta un diagrama de la propuesta que se plantea para esta empresa donde básicamente se tomaran en cuenta herramientas con la que ya se cuentan y su mejor en el uso de las mismas además de involucrar al personal que labora en la empresa para lograr el sostenimiento de la propuesta.

Ilustración 19.

Diagrama de técnicas para la reducción de inventarios



Elaboración Propia 2,013

Técnicas para la reducción de inventarios

Existe un conjunto de buenas prácticas que se constituyen en técnicas para la mejora continua de la gestión de inventarios y su reducción:

- Diseñar una política de *stocks*
- Desarrollar procedimientos
- Establecer indicadores financieros y análisis estadísticos
- Control de *stocks*: Trazabilidad y obsoletos
- Mejora continua de gestión de *stocks*: Reducción de *stock*

➤ Política de *stocks*

La tipología de *stocks* claramente definida en la política de la empresa facilitará el direccionamiento de los esfuerzos para asegurar la sana gestión de los inventarios:

Comunicación con proveedores:

Una buena relación entre el proveedor y empresa mejorara la calidad final del servicio, debido a que constituyen una parte notable de la serie de pasos y determinación de tiempos, que es donde se ha encontrado uno de los mayores inconvenientes.

Es necesario dejar claro al proveedor como empresa hay factores que inciden en el crecimiento, por lo que solicita ayuda en los siguientes aspectos:

- Productos de la calidad esperada
- Puntualidad en las entregas (ser más específico en determinar cuál es el tiempo real que se llevara en preparar un pedido nuevo.)
- Precios competitivos
- Buenas condiciones de pago, con condiciones satisfactorias para ambas partes
- Fiabilidad: los productos están empacados de la mejor forma posible a manera de no sufrir daños durante el traslado hacia este país.
- Sostenibilidad: Puede referirse a la planificación a largo plazo o a la utilización de productos sostenibles.

Comunicación interna:

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Por lo que es un factor de suma importancia en la empresa, debido a que en determinado momento uno o varios de los individuos de la institución cuenta con conocimiento necesario para el mejor funcionamiento de la misma y otros ignoran la misma, por lo que o duplican trabajo al investigar o la omiten cansando un mayor perjuicio para el crecimiento.

Por lo que se propone una mejora en la comunicación interna de los siguientes datos:

- Nivel de *stock* (unidades, *skus*, productos, existencias)
- Los objetivos relacionados con los *stocks* (reducción, concentración, etc.)
- El modelo de gestión del *stock* (dimensionamiento, tiempo)
- El sistema de control de *stock* (inventarios contables, control de entradas y salidas, indicadores, nivel de obsolescencia, sistema de costos, etc.)

Comunicación a clientes:

- Esta comunicación es básica para mejorar en las técnicas de reducción de inventarios debido a que son ellos los que proporcionan los parámetros de requerimientos que se necesitan, puesto que son lo que estas en constante comunicación con el cliente final, saben cómo está el mercado a nivel de la competencia, al respecto de calidad y precio.

➤ Procedimiento

Disponer de un procedimiento sencillo e integral para el seguimiento de la gestión del *stock* es necesario para la facilitación de consultas y conocimiento de todos los involucrados. El procedimiento facilita su adecuación continua y realineamiento del proceso, a la vez que se constituye en una herramienta de evaluación del control interno como parte de las auditorías. Debe incluir el objetivo, las responsabilidades, su alcance, las actividades a desarrollar, referencias documentales, excepciones y diagramas, que faciliten su interpretación.

Procedimiento de compra

Se hacen necesarias mejoras en lo que respecta al proceso de compra, esencialmente en cálculo de pedidos y tiempos para poder determinar la cadena de suministros por lo que se propone una metodología basada clasificación ABC que se detalla la forma a continuación:

Propuesta del control de inventarios

Facilitar las tareas de control de inventario y asegurar que dicho control sea efectivo es uno de los retos planteados en la actualidad a la empresa. En éste sentido se sugiere una identificación del inventario bajo esquema ABC. Un punto importante para el buen desempeño de la gestión de inventarios a nivel de control es establecer un mecanismo de ordenamiento que permita cantidades alineadas al modelo de operación del negocio, sin que se pretenda encarecer el *stock* al incrementar sus niveles y al mismo tiempo impactar el servicio por no contar con la disponibilidad necesaria, para satisfacer la demanda de los clientes.

Clasificación ABC del inventario

Se determina que el inventario A se encuentra constituido por los collares y tiraperros actualmente con 54% de participación, de tal forma que será la prioridad en términos de control que permitan mantener niveles adecuados, fortalecer la gestión de despachos y asegurar la distribución.

El 32% de los cepillos y peines, desarrollados localmente responden a inventario clasificado como B. Finalmente el 14% del *stock* responde a cadenas y acceso que fueron integrados a la estrategia de reducción de línea y *stock* identificado como nacional, comprendiendo ambos el inventario identificado como C.

Procedimiento de almacenamiento

Para mejorar el proceso de almacenamiento es necesario determinar los componentes necesarios para lograr procedimiento óptimo.

Los elementos básicos necesarios para el cumplimiento de las buenas prácticas de almacenamiento son:

- Personal

Debe proveerse a todo el personal la capacitación y entrenamiento apropiado en controles adecuados e indicadores y documentos relacionados. La capacitación debe ser inicial y continua; y su implementación debe ser evaluada periódicamente, llevando los registros respectivos.

El personal de almacenes debe informar a su superior, acerca de las instalaciones, equipos o personal, que considere pueda influir negativamente en la calidad de los productos.

- Infraestructura

La infraestructura y el espacio físico, deben responder a las necesidades de almacenamiento de la empresa de acuerdo al volumen de mercadería manejadas, a la racionalidad en el manejo y a los criterios de distribución.

En el diseño del almacén se debe considerar los siguientes aspectos:

- a. Ubicación

El área de almacenamiento debe estar ubicada en un lugar donde se eviten riesgos de contaminación y deterioro de productos.

- b. Áreas

Según las condiciones del almacén, tamaño y tipo de materiales almacenados, se debe contar con los siguientes espacios: recepción, despachos, administración, servicios públicos, vestidores, controladores ambientales, espacio destinado a extintores y área de almacenamiento propiamente dicha. Área para material rechazado (deteriorados, vencidos, material rechazado en la recepción, etc.), área de almacenamiento de materias primas y productos terminados, sitio para material de riesgo (líquidos inflamables, tóxicos, corrosivos, etc), espacio para elementos.

- c. Fácil movimiento.

El espacio en el interior del almacén debe facilitar el movimiento del personal y de los productos. Son recomendables los diseños de una sola planta. Si se utilizan divisiones, situar las paredes y las puertas de tal manera que faciliten el flujo. Se debe procurar que las operaciones se desarrollen de manera unidireccional.

- d. Higiene

Las paredes, pisos y techos deben ser de fácil limpieza y diseñados de tal manera que se evite el ingreso de insectos, aves, roedores, polvo y otros contaminantes.

e. Iluminación.

Los almacenes deben garantizar una iluminación que dé lugar a condiciones agradables de trabajo. Sin embargo deben evitarse ventanales grandes que permitan la entrada directa de la luz solar sobre los productos o estantes ya que la radiación solar, además de elevar la temperatura ambiental, inestabiliza gran parte de los productos.

f. Ventilación

Se debe asegurar los cambios de aire necesarios o permitir la circulación de aire adecuado a fin de evitar los riesgos de contaminación cruzada ocasionados por poca ventilación.

Áreas de almacenamiento.

Los ambientes destinados a almacenamiento deben estar debidamente identificados y debe tomarse precauciones para impedir que personas no autorizadas ingresen en las áreas de almacenamiento. El almacén deberá contar con áreas separadas, delimitadas o definidas destinadas a mantener los medicamentos, materia prima e insumos en forma ordenada y en condiciones adecuadas para conservar sus características de calidad, según corresponda.

a. Área de recepción: destinada a la revisión de los documentos y verificación de los productos antes de su almacenamiento. Debe diseñarse y equiparse de tal forma que permita realizar una adecuada recepción y limpieza de las áreas si fuera necesario y debe protegerse de las condiciones climatológicas.

b. Áreas de almacenamiento de materias primas y productos a granel: deben estar separadas de otras áreas, deben contar con el equipo necesario para su manejo adecuado y con las condiciones apropiadas. Se deben tomar medidas necesarias para evitar la contaminación.

c. Área para productos que requieran condiciones especiales: temperatura, humedad, luz, etc. de acuerdo a especificaciones.

d. Área de materiales rechazados, por vencimiento, dañados o que no cumplen las normas de calidad establecidas: los materiales rechazados deben identificarse y aislarse para impedir su uso u operaciones en proceso, debiendo estar separadas y con acceso restringido, tomándose las medidas necesarias para el efecto.

e. Área administrativa: destinada a la preparación y archivo de los documentos.

f. Áreas accesorias tales como servicios sanitarios, vestidores y comedor: deben ubicarse fuera del área de almacenamiento.

- Equipos y materiales

El almacén debe contar con estantes, tarimas, armarios o vitrinas que guarden una distancia adecuada entre ellos y separados de la pared para facilitar el manejo de los productos, y la limpieza de los estantes. En ningún caso deben colocarse los productos directamente en el piso. Los materiales deben almacenarse con rotación adecuada de manera que las existencias más antiguas se usen primero.

- Documentación

La documentación es una parte fundamental de los procedimientos de almacenamiento. Tiene por objeto definir las especificaciones de todos los materiales y métodos de almacenamiento e inspección; asegurar que todo el personal involucrado en el almacenamiento sepa lo que tiene que hacer y cuándo hacerlo; asegurar que todas las personas autorizadas posean toda la información necesaria para la toma de decisiones; y proporcionar a la auditoría los medios necesarios para investigar la historia de un lote sospechoso de tener algún defecto. El diseño y la utilización de un documento dependen de los requerimientos que se determinen durante las reuniones mensuales.

Procedimiento de distribución

El despacho de productos debe realizarse en forma tal que evite toda confusión, deterioro y contaminación, debiendo efectuarse las siguientes verificaciones:

- a. Deben existir procedimientos de embalaje por tipo de producto, para su adecuada conservación durante el transporte.
- b. La distribución se debe realizar primero que entra, primero que sale a medida que se despachen los productos más antiguos primero.
- c. Los productos terminados se transportarán de modo que:
 - Conserven su identificación
 - No contaminen o no sean contaminados por otros productos o materiales
 - Se eviten derrames, rupturas, deterioro o robos.
 - Estén seguros y no sujetos a grados inaceptables de calor, frío, luz, humedad u otra influencia adversa, ni al ataque de microorganismos, insectos, etc.
 - Si requieren almacenamiento a temperatura controlada, sean transportados por medios especializados, apropiados, para no romper la cadena de frío

➤ Establecimiento de indicadores financieros y análisis estadísticos:

Para llevar adelante una eficaz gestión de *stocks*, es necesario el seguimiento y control de ciertos indicadores básicos entre los que se pueden considerar:

Datos históricos:

- Inventario del mes actual de análisis
- Promedio anual de ventas de *stocks* / Ventas de los últimos 12 meses en unidades

Esto se calcula realizando un promedio de las ventas de los últimos doce meses luego dividiendo dentro de doce para que nos dé un promedio mensual de venta estandarizada.

Capital de trabajo / Ventas de los últimos 12 meses

Esto a manera de poder compartir y compara los avances obtenidos con los cambios que se establecieron, se sugiere que se compartan de forma porcentual para que los datos numéricos no pueden ser usados de manera indebida.

Diferencias de inventarios

- Razón de rotación

La rotación de Inventarios es el indicador que permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar (se ha vendido).

Fórmula para determinar la rotación de inventarios

La rotación de inventarios se determina dividiendo el costo de las mercancías vendidas en el periodo entre el promedio de inventarios durante el periodo. (Coste mercancías vendidas/Promedio inventarios) = N veces.

- Nivel de roturas de *stock*

Verificación y determinación de que productos están generando el decir a los clientes que no hay un producto porque se vendió de más o porque no se está importando la cantidad adecuada.

- Costo financiero del inventario

Dar a conocer los costos que el mantenimiento de inventarios está generando por no vender la cantidad de productos que se esperaba en este espacio se hace ver a los vendedores que productos necesitan más empuje y promoción en ventas.

Finalmente, es importante también efectuar seguimiento sobre la tipología del *stock*, su ubicación y la obsolescencia correspondiente de tal forma que los reportes y la documentación de soporte, estén al alcance de la gerencia general.

➤ Control de stocks

Las empresas deben de poseer mecanismos para el control de la obsolescencia, partiendo de la base de costos de oportunidad y financieros:

- Identificación de obsoletos

Se deben investigar y registrar las causas que ocasionaron daño en de los productos. Éstos productos pasarán a un área específica de rechazados hasta su destrucción final.

Se verificarán regularmente todas las existencias de los materiales y productos obsoletos y vencidos y se tomarán todas las precauciones debidas para evitar la salida de estos productos. Los productos dañados y materiales no serán distribuidos después.

- Tratamiento y eliminación de obsoletos

Se hace necesario realizar un procedimiento continuo para la eliminación de productos que no cumplen los requerimientos de calidad establecidos y que de no sacarlos de los inventarios pueden ocasionar problemas en los cálculos.

1. Al tener identificados los productos obsoletos, separarlos de los que están en buenas condiciones.
2. En el programa deberán salir como una venta únicamente que con un código de cliente como defectuoso a manera de poder llevar un control de que productos se están sacando del sistema.
3. Mensualmente deberán ser eliminados directamente en la basura los productos que ya fueron sacados del sistema por el administrador a manera de que no se encuentre forma de que los extraigan y los tomen en cuenta nuevamente.

Se debe de tomar en consideración la gran importancia que adquiere la trazabilidad de productos en los negocios, para controlar adecuadamente los obsoletos, en procesos de logística partiendo desde el cliente y los daños de manejo de bodega y transporte.

➤ Mejora continua para la gestión de los *stocks*

Los continuos y acelerados cambios en materia tecnológica, conjuntamente con la reducción en el ciclo de vida de los bienes y servicios, la evolución en los hábitos de los consumidores; los cuales poseen cada día más información y son más exigentes, sumados a la implacable competencia a nivel global que exige a las empresas mayores niveles de calidad, acompañados de mayor variedad, y menores costos y tiempo de respuestas, requiere la aplicación de métodos que en forma armónica permita hacer frente a todos estos desafíos.

Lo expuesto exige de los empresarios niveles superiores en materia de capacitación y asesoramiento tanto para el desarrollo de planes estratégicos, como para incrementar la competitividad de sus empresas y ocultar los posibles futuros escenarios.

Dentro de estas pautas y considerando que los mejores niveles de calidad, los más bajos costos y los menores tiempos de entrega están dejando de ser ventajas competitivas para pasar a ser necesidades básicas a los efectos de participar en el juego de mercado, es que han pasado a primer plano diversas técnicas o métodos administrativos que permitieron a muchas empresas sobrevivir a diversas crisis y ser catalogadas como de Clase Mundial.

Por lo que hay áreas específicas donde se requiere no solo mejorar sino que además debe ser constante a manera de no volver a caer en errores de desabastecimiento y sobre oferta.

Mejorar el *Lead time*

El *lead time* o *tiempo de entrega* es la cantidad de tiempo que transcurre entre la emisión del pedido y la disponibilidad renovada de los artículos ordenados una vez recibidos.

En la mayoría de las actividades comerciales, el inventario no puede ser reabastecido instantáneamente. Por esta razón, para garantizar que la frecuencia de faltas de existencias se mantenga lo suficientemente baja, es necesario que el planificador de demanda anticipe la cantidad de inventario que se consumirá entre el momento actual y el próximo reabastecimiento, suponiendo que una orden se realice en modo inmediato. De hecho, mientras los artículos se encuentran en tránsito, el inventario irá disminuyendo gradualmente.

Aplicación y mejora de ABC de inventarios.

Al utilizar el método de inventario ABC ofrece más control sobre el inventario que la empresa almacena. Una empresa puede utilizar los costos anuales de los bienes vendidos como base para la clasificación del método ABC para las existencias de los elementos de la clase "A" (identificados con mayor costo de ventas anuales) y las existencias de los elementos de la clase "B" y "C" (identificados con bajos costo de ventas anuales). Por otro lado, una empresa puede utilizar el consumo anual como base para las acciones de clasificación de los elementos de la clase "A" debido a su mayor uso y de los elementos de la clase "C" debido a su menor uso. Almacenar una mejor combinación del inventario correcto permite a una empresa controlar el exceso de oferta de artículos específicos importantes.

Proceso de revisión periódica

Es el control sugerido que se realizara mensualmente con los empleados donde se verificara si se están cumpliendo con los objetivos de la empresa en materia de control de los inventarios donde todos y cada uno de los empleados serán involucrados en la mejora.

La propuesta es una reunión mensual donde se les invitara a los empleados una hora antes de la hora de ingreso a manera de motivarlos se les dará un desayuno, además del pago de una hora extra por cada uno. Donde se abordaran temas de existencias, costos, demanda de productos y causas.

Pedidos pendientes vrs ineficiencias

Durante este periodo se analizara si se han dejado pendientes pedidosa despachar por no contar con alguno producto o si esto ha mermado. Además de que ineficiencias se han encontrado en la elaboración de pedidos.

A continuación el presupuesto que se tiene contemplado para la puesta en marcha de la propuesta considerando que se tendrá una capacitación donde el encargado de pedidos y el bodeguero adquieran aprendizaje del ordenamiento de la bodega y la mejor elaboración de pedido, donde se reunirán una hora antes de su hora de ingreso además de un desayuno. Serán dos veces al mes durante cinco meses.

Además de la reunión mensual de todo el personal, esta reuniones de control para verificar que los cambios se estén dando de manera eficiente.

Presupuesto de implementación

Presupuesto			
Concepto	Unidad de medida	Valor por unidad en Q	Valor Total en Q
Capacitación			
Propuesta del control de inventarios y pedidos (capacitación encargado) tiempo de encargado	10hrs	Q17.25	Q172.50
Propuesta del control de inventarios y pedidos (capacitación encargado) tiempo de bodeguero	10 hrs	Q13.57	Q135.70
Capacitador (capacitación encargado, propietario y bodeguero) cobro por curso	10 hrs	Q200.00	Q2,000.00
Desayunos capacitación	4	Q25.00	Q1,000.00
Total capacitación			Q2,308.20
Inversión mensual hasta lograr objetivos			
Gastos por desayuno en reunión de comunicación mensual de seguimiento	12	Q25.00	Q300.00
Tiempo extra empleados 1hora	12 hrs	Q17.05 promedio	Q204.60
Tiempo extra por revisiones adicionales al mes del encargado	8 hrs	Q17.25	Q138.00
Total Mensual			Q 642.60

Cronograma de Actividades Investigación

Mes	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Selección y aprobación de la empresa																																
Antecedentes de la empresa																																
FODA																																
Planteamiento del problema																																
Pregunta de investigación																																
Objetivos																																
Alcances y límites																																
Marco teórico																																
Metodología																																
Sujetos de investigación																																
Elaboración de instrumentos																																
Trabajo de campo																																
Tabulación de resultados																																
Análisis de resultados																																
Conclusiones																																
Propuesta																																

Elaboración febrero Propia, 2013

Referencias bibliográficas

1. Charles T., Horngren, Sundem, Gary L. y Stratton, William O. – (2006) *"Contabilidad Administrativa"* Pearson Educación México
2. Casanova, August y Cuatrecasa, Lluís – (2011) *"Logística Integral"* Profit Editorial, Barcelona, España
3. Chopra, S. – MEINDL, P. (2008) *"Administración de la cadena de suministro"* (3ra ed.) Pearson Educación México
4. Billou, Ronald H. (2004) *"Logística, Administración de la cadena de suministro"* e (5ta ed) editorial Pearson Educación México.
5. Chapman, Stephen N. (2006) *"Planificación y control de la producción"* editorial Pearson Educación México.
6. Cyr, Donal y Gray, Douglas (2004) *"Marketing en la pequeña y mediana empresa"* editorial Norma, Bogotá
7. Mercados, Salvador (2004) *"Compras"* (cuarta edición) editorial Limusa, S.A de C.V. Grupo Noriga Editores, México
8. Weston, F. (2005) *"Fundamentos de administración financiera"* (décima edición), editorial Mc Graw – Hill, México.
9. Heizer, J. y Render, B. (2008). *"Dirección de la producción y de operaciones"* Decisiones tácticas; (8°ed). Madrid: Editorial Pearson.

10. Laseter, Timothy M. (2004). *"Alianzas Estratégicas con Proveedores"* Grupo editorial Norma, Bogotá
11. Keat, Paul G. y Young, Philips K. Y (2004), *"Economía de Empresa"*(cuarta edición) Pearson Educación México
12. Moyer C., McGuigan, J. y Kretlow, W. (2005). *Administración financiera contemporánea.* (9ª.ed.). México, D.F: Internacional Thomson Editores, S.A.
13. Anaya Tajero, Julio Juan (2007) *"Logística Integral, la gestión operativa de la empresa"* Madrid: ESIC Editorial. Tercera Edición.
14. Universidad Panamericana (2011). *"Guía PED"*. Facultad de Ciencias Económicas.
15. Universidad Panamericana (2007). *Manual de Estilo. Guatemala.* Facultad de Humanidades.
16. Paredes España , Mónica Lourdes (2012) *"Evaluación del modelo de distribución de producto terminado utilizado por la compañía SJ Hnos."* Tesis, Facultad de Económicas, Universidad Panamericana.
17. Marves Gómez, José Alberto (2010) *"Diseño de la cadena de Abastecimiento de la institución Nuestros Pequeños Hermanos de Guatemala"* Tesis, Facultad de Ingeniería, Universidad Rafael Landívar

Anexos

Cuestionario

Para personal administrativo y operativo que tiene a su cargo inventarios o es afectado los mismos.

Nombre de la empresa: *Suplementos para Mascotas, S.A.*

Fecha: _____

Entrevista con Gerente General

1.) ¿Cual es su participación en la determinación del pedido de los productos provenientes Taiwán?

2.) ¿De qué forma aplican el control inventarios?

3.) ¿Se realizan inventario de unidades físicas?

SI__ NO__

4.) De ser sí la respuesta anterior determine cada cuánto

Mensual ___
Trimestral ___
Semestral ___
Anual ___
Otro ___

5.) ¿Conoce la demanda anual de cada uno de los artículos que ofrece al público?

SI__ NO__

Explique

6.) ¿Conoce el tiempo de entrega de los productos al realizar un nuevo pedido a sus proveedores?

SI__ NO__

Explique

7.) ¿La empresa cuenta con inventarios de protección, como un margen de seguridad, por imprevistos que puedan suceder en el abastecimiento?

SI__ NO__

Explique

8.) ¿Alguna vez ha realizado pedidos cuando aún tiene demasiadas existencias?

SI__ NO__

Explique

9.) ¿Alguna vez, se han suscitado problemas de desabastecimiento de los productos demandados?

SI__ NO__

Explique

10.) **¿En algún momento, la bodega ha sido insuficiente para almacenar las mercaderías?**

SI__ NO__

11.) **¿Conoce y/o aplica la teoría de máximos y mínimos en cuanto a las existencias óptimas de los artículos?**

SI__ NO__

12.) **¿Con qué frecuencia realiza los pedidos de los artículos de Taiwán?**

Semanal	___
Quincenal	___
Mensual	___
Trimestral	___
Otro	___

13.) **¿Cuenta con controles para consultar la cantidad de veces en el año que renueva cada artículo de la mercadería?**

SI__ NO__

14.) **¿Sabe a cada cuanto tiempo debe realizar los pedidos de mercadería?**

SI__ NO__

15.) **¿En qué se basa para realizar un pedido?**

Ventas de periodos anteriores	___
Disponibilidad del producto	___
Demanda	___
Experiencia	___
Moda	___
Oferta	___
Temporada, Época	___
Otro	___

16.) ¿Cuáles de las siguientes características le reporta el actual control de inventarios?

Demanda anual del producto	—
Costo de manejo del inventario (unidad)	—
Cantidad real de artículos en inventario	—
Costo por faltante por unidad	—
Costo por realización de pedido	—
Costo por sobrantes o excedentes	—
Otros	—

Cuestionario

Para personal administrativo y operativo que tiene a su cargo inventarios o es afectado los mismos.

Nombre de la empresa: *Suplementos para Mascotas, S.A.*

Fecha: _____

Entrevista con Contador General

1.) ¿Cual es su participación en la determinación del pedido de los productos provenientes Taiwán?

2.) ¿De qué forma aplican el control inventarios?

3.) ¿Se realizan inventario de unidades físicas?

SI__ NO__

4.) De ser sí la respuesta anterior determine cada cuánto

Mensual ___
Trimestral ___
Semestral ___
Anual ___
Otro ___

5.) ¿Conoce la demanda anual de cada uno de los artículos que ofrece al público?

SI__ NO__

Explique

6.) ¿Conoce el tiempo de entrega de los productos al realizar un nuevo pedido a sus proveedores?

SI__ NO__

Explique

7.) ¿La empresa cuenta con inventarios de protección, como un margen de seguridad, por imprevistos que puedan suceder en el abastecimiento?

SI__ NO__

Explique

8.) ¿Alguna vez se han realizado pedidos cuando aún tiene demasiadas existencias?

SI__ NO__

Explique

9.) ¿Alguna vez, se han suscitado problemas de desabastecimiento de los productos demandados?

SI__ NO__

Explique

10.) ¿En algún momento, la bodega ha sido insuficiente para almacenar las mercaderías?

SI__ NO__

11.) ¿Con qué frecuencia realiza los pedidos de sus artículos de Taiwán?

Semanal ___
Quincenal ___
Mensual ___
Trimestral ___
Otro ___

12.) ¿Cuenta con controles para consultar la cantidad de veces en el año que renueva cada artículo de la mercadería?

SI__ NO__

13.) ¿Sabe a cada cuanto tiempo debe realizar los pedidos de mercadería?

SI__ NO__

14.) ¿En qué se basa para realizar un pedido?

Ventas de periodos anteriores ___
Disponibilidad del producto ___
Demanda ___
Experiencia ___
Moda ___
Oferta ___
Temporada, Época ___
Otro ___

15.) ¿Cuáles de las siguientes características le reporta el actual control de inventarios?

Demanda anual del producto	—
Costo de manejo del inventario (unidad)	—
Cantidad real de artículos en inventario	—
Costo por faltante por unidad	—
Costo por realización de pedido	—
Costo por sobrantes o excedentes	—
Otros	—

16.) ¿Se han detectado pérdidas cuando hay desabastecimiento de producto en durante el periodo contable?

Cuestionario

Para personal administrativo y operativo que tiene a su cargo inventarios o es afectado los mismos.

Nombre de la empresa: *Suplementos para Mascotas, S.A.*

Fecha: _____

Entrevista con Encargado de Importación

1.) ¿Cual es su participación en la determinación del pedido de los productos provenientes Taiwán?

2.) ¿De qué forma aplican el control inventarios?

3.) ¿Se realizan inventario de unidades físicas?

SI__ NO__

4.) De ser sí la respuesta anterior determine cada cuánto

Mensual ___
Trimestral ___
Semestral ___
Anual ___
Otro ___

5.) ¿Conoce la demanda anual de cada uno de los artículos que ofrece al público?

SI__ NO__

Explique

6.) ¿Conoce los gastos (costos) que implica adquirir un nuevo lote de mercadería?

SI__ NO__

De ser sí la respuesta anterior mencione cuales

7.) ¿Conoce el tiempo de entrega de los productos al realizar un nuevo pedido a sus proveedores?

SI__ NO__

Explique

8.) ¿La empresa cuenta con inventarios de protección, como un margen de seguridad, por imprevistos que puedan suceder en el abastecimiento?

SI__ NO__

Explique

9.) ¿Alguna vez ha realizado pedidos cuando aún tiene demasiadas existencias?

SI__ NO__

Explique

10.) ¿Alguna vez, se han suscitado problemas de desabastecimiento de los productos demandados?

SI__ NO__

Explique

11.) **¿En algún momento, la bodega ha sido insuficiente para almacenar las mercaderías?**

SI__ NO__

12.) **¿Conoce y/o aplica la teoría de máximos y mínimos en cuanto a las existencias óptimas de los artículos?**

SI__ NO__

De ser no la respuesta anterior explique

13.) **¿Con qué frecuencia realiza los pedidos de los artículos de Taiwán?**

Semanal ___
Quincenal ___
Mensual ___
Trimestral ___
Otro ___

14.) **¿Cuenta con controles para consultar la cantidad de veces en el año que renueva cada artículo de la mercadería?**

SI__ NO__

15.) **¿Sabe a cada cuanto tiempo debe realizar los pedidos de mercadería?**

SI__ NO__

16.) **¿En qué se basa para realizar un pedido?**

Ventas de periodos anteriores ___
Disponibilidad del producto ___
Demanda ___
Experiencia ___
Moda ___
Oferta ___
Temporada, Época ___
Otro ___

17.) ¿Cuáles de las siguientes características le reporta el actual control de inventarios?

Demanda anual del producto	—
Costo de manejo del inventario (unidad)	—
Cantidad real de artículos en inventario	—
Costo por faltante por unidad	—
Costo por realización de pedido	—
Costo por sobrantes o excedentes	—
Otros	—

Cuestionario

Para personal administrativo y operativo que tiene a su cargo inventarios o es afectado los mismos.

Nombre de la empresa: *Suplementos para Mascotas, S.A.*

Fecha: _____

Entrevista con Colaboradores de Bodega

1.) ¿Cual es su participación en la determinación del pedido de los productos provenientes Taiwán?

2.) ¿De qué forma aplican el control inventarios?

Manual__ Computarizado__ Otro__

3.) ¿Se realizan inventario de unidades físicas?

SI__ NO__

4.) De ser sí la respuesta anterior determine cada cuánto

Mensual ___
Trimestral ___
Semestral ___
Anual ___
Otro ___

5.) ¿En algún momento, la bodega ha sido insuficiente para almacenar las mercaderías?

SI__ NO__

Cuestionario

Para personal administrativo y operativo que tiene a su cargo inventarios o es afectado los mismos.

Nombre de la empresa: *Suplementos para Mascotas, S.A.*

Fecha: _____

Encuesta a Sujetos de Investigación

Vendedores

1.) ¿Tiene suficiente producto originario de Taiwán para vender?

2.) ¿Con que frecuencia se encuentra con problemas de no poder despachar mercadería originaria de Taiwán?

3.) Que problemas les ocasiona la falta de stocks de mercadería originaria de Taiwán?

4.) Le dejan de comprar sus clientes constantes por este problema?
