



Decanato de Escuela de graduados

**Informe final para optar por el título de:
MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

Título:

“Propuesta de un sistema de logística en la cadena de suministros, en una empresa distribuidora de lubricantes. Caso Faisán SRL, año 2014”

Sustentante:

Nombre:	Matricula:
Yamill Contin	2012-2338

Asesora:

Edda Freites, MBA

SANTO DOMINGO, R.D. 2014

AGOSTO 2014

Resumen Ejecutivo

La empresa El Faisán SRL, es una compañía dedicada a la distribución de lubricantes, la cual posee una gran cartera de clientes, siendo así su éxito en el mercado dominicano que es considerada como la empresa número uno de lubricantes en el país. Pero a pesar del éxito en sus ventas y diversificación de productos tanto de uso automotriz, como de uso industrial, la empresa vivía experiencias no de éxito en lo interno de la compañía, debido a grandes problemas con el manejo del espacio de su almacén, la manera de usar el inventario y más que todo la falta de organización. Haciendo que a diario la empresa tenga dificultades para lograr un manejo eficiente de la organización, siendo así el nivel tan amplio de margen de error, que antes del personal de facturación realizar una factura debe revisar si en almacén de manera física tienen el producto, provocando esto disgustos de los clientes, pérdida de tiempo por la parte de los facturadores, al igual que posee serios problemas con el almacenaje de la mercancía, ya que no se utiliza la vieja regla de que los productos de más movimiento deberían estar en el primer nivel del almacén y los de menos movimientos en el tercer y segundo nivel, provocando que los colaboradores de almacén deban subir varias veces al día a los demás niveles del almacén, pudiéndose mejorar esta parte, por ultimo esta falta de organización se visualiza en toda la empresa, ya que los empleados no tienen conocimiento de la misión, visión, valores de la empresa y mucho menos el organigrama de la compañía.

Agradecimientos

Primero, gracias a dios por darme la vida, la salud, la sabiduría, el conocimiento y más que nada la confianza de creer en mí y que podía lograr realizar esta maestría.

Gracias a mis padres, quienes me enseñaron el valor de la humildad, me educaron en valores y son parte del motor que me impulsa cada día a seguir adelante y superarme, en especial le dedico estas líneas a mi madre a quien amo, este título es en honor a ti.

A mi esposa Johanny, quien todos los días me alienta a dar todo de mi parte, ya que los grandes logros vienen de grandes riesgos, no de ver como otros lo alcanzan. Te amo mucho My Boo.

A mis abuelos y mi tía Xenia, ya que siempre me han apoyado y enseñado como debe ser apreciada y valorada la vida, siempre me dan ese empujón adicional para llegar a ver mis metas realizadas, los quiero mucho.

A mi trabajo, El Faisan SRL, ya que me han dado la oportunidad de día a día aportar mis conocimientos y adquirir más experiencia en el manejo de organizaciones, al igual que gracias por la ayuda económica que me brindaron para realizar esta maestría.

Quiero agradecer de manera especial a mi amigo, compadre y colega de maestría Omar Lebrón, quien me ha enseñado que los amigos si existen y has llegado hacer más que un familiar para mí, te quiero mucho hermano.

Por último quiero agradecer a la familia APEC, por todos los conocimientos que me transmitieron durante estos dos años, en especial a Edda Freitas por su asesoría en esta investigación.

Muchas gracias...

Contenido

Resumen Ejecutivo	ii
Agradecimientos	iii
Introducción	1
1. Capítulo I Metodología, manejo del control de inventario y generalidades de los lubricantes	2
1.1. Definición	2
1.2. Descripción	4
1.3. Cuentas relacionadas con el inventario	5
1.3.1. Inventario (inicial):.....	5
1.3.2. Compras:	6
1.3.3. Devoluciones en compra:	6
1.3.4. Gastos de compras:.....	6
1.3.5. Ventas:.....	6
1.3.6. Devoluciones en ventas:.....	6
1.3.7. Mercancías en tránsito:.....	7
1.3.8. Mercancías en consignación:.....	7
1.3.9. Inventario (final):	7
1.4. Origen y evolución del sistema de control de inventario	8
1.4.1. Sistema de control de inventario.....	9
1.4.2. El control de los inventarios se realiza de diversas maneras:.....	9
1.4.3. Control contable:.....	9
1.4.4. Control físico:.....	10
1.4.5. Control del nivel de ingresos de inversión:	10
1.4.6. Descripción:	10
1.5. Manejo de inventario.....	13
1.5.1. El Sistema ABC	14
1.5.2. Modelo Básico de Cantidad Económica de Pedidos	14
1.5.2.1. Costos Básicos.....	14

1.5.2.2.	Costos de Pedidos	15
1.5.2.3.	Método Grafico.....	15
1.5.2.4.	Método Analítico.....	16
1.6.	Tipos de inventario.....	17
1.6.1.	Inventarios de materia prima:	18
1.6.2.	Inventarios de Productos en Proceso:	18
1.6.3.	Inventarios de Productos Terminados:	18
1.6.4.	Inventarios de Materiales y Suministros	19
1.7.	CLASIFICACIÓN DE LOS INVENTARIOS	20
1.7.1.	Inventario Perpetuo	20
1.7.2.	Inventario Intermitente	20
1.7.3.	Inventario Final	21
1.7.4.	Inventario Inicial.....	21
1.7.5.	Inventario Físico	21
1.7.6.	Inventario Mixto:	22
1.7.7.	Inventario de Productos Terminados:	22
1.7.8.	Inventario en Transito:	22
1.7.9.	Inventario en Consignación:	22
1.7.10.	Inventario Máximo:	22
1.7.11.	Inventario Mínimo:.....	23
1.7.12.	Inventario Disponible:	23
1.7.13.	Inventario en Línea:.....	23
1.7.14.	Inventario Agregado:	23
1.7.15.	Inventario en Cuarentena:	23
1.7.16.	Inventario de Previsión:	24
1.7.17.	Inventario de Seguridad:.....	24
1.7.18.	Inventario de Mercaderías:	24
1.7.19.	Inventario de Fluctuación:.....	24
1.7.20.	Inventario de Anticipación:.....	25
1.7.21.	Inventario de Lote o de tamaño de lote:	25
1.7.22.	Inventario Estacionales:	25
1.7.23.	Inventario Intermitente:.....	26

1.7.24. Inventario Permanente:	26
1.8. Valuación de inventarios	26
1.8.1. Primeras entradas primeras salidas (PEPS) (en inglés FIFO)....	27
1.8.2. Últimas entradas primeras salidas (UEPS) (en inglés LIFO)	29
1.8.3. Costo promedio	31
1.9 LOS LUBRICANTES.....	32
1.9.1 CARACTERISTICAS DE LOS LUBRICANTES	34
1.9.1.1 Viscosidad	34
1.9.1.2 Índice De Viscosidad	36
1.9.1.3 Aplicaciones del IV	36
1.9.1.4 Punto De Fluidez.....	37
1.9.1.5 Cenizas Sulfatadas.....	37
1.9.1.6 Punto De.....	38
1.9.1.7 Índice De Neutralización Y Saponificación	39
1.9.1.8 Índice De Alquitrán Y De Alquitrización	39
1.10.1.9 Emulsionabilidad Del Aceite.....	40
1.9.2 TIPOS DE LUBRICANTES	40
1.9.2.1 Líquidos.....	40
1.9.2.2 Semisólidos	41
1.9.2.3 Sólidos.....	41
1.9.2.4 Lubricantes de base mineral.....	41
1.9.2.5 Lubricantes de base sintética	42
1.9.3 Aditivos de los lubricantes	43
1.9.4 Grados de los lubricantes	44
Capítulo II Observación y análisis del proceso de recepción de mercancía en almacén, su facturación y posterior despacho.....	45
2.1 Historia de la empresa	45
Principales Hitos:.....	47
ACTUALIDAD	47
2.2 Misión, visión y valores.	48
2.2.1 Misión.....	48

2.2.2 Visión	48
2.2.3 Valores.....	49
2.2.3.1 Respeto.....	49
2.2.3.2 Responsabilidad	49
2.2.3.3 Compromiso.....	49
2.2.3.4 Lealtad	50
2.2.3.5 Confianza.....	50
2.2.3.6 Orientación al cliente.....	50
2.2.3.7 Trabajo en equipo	50
2.2.3.8 Comunicación	51
2.2.3.9 Integridad.....	51
2.3 Actividad a la que actualmente se dedica, productos y/o servicios, posicionamiento de la empresa.	51
2.3.1 Productos que ofrece la empresa:	52
2.3.2 El Entorno General. El Marco PESTEL.....	53
2.3.3 EL ENTORNO DE LA INDUSTRIA. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER	54
2.3.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.	54
La entrada de nuevos competidores genera disminución en las ventas e incremento de las devoluciones en ventas. Es necesario estar atento a la localización del negocio y sobre todo la cantidad de competidores que hay en el mercado, ya que esto afectara proporcionalmente las ventas. En la industria de los lubricantes no se producen estas amenazas debido a que la inversión requerida es muy elevada y que el retorno de la inversión, no es rápido lo que hace poco atractivo para algunos inversionistas.....	54
2.3.3.2 La rivalidad entre los competidores.	54
Cuando la rivalidad entre competidores es fuerte, nuestro cliente puede estar enfrentado a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos, generando perdidas de ventas. Hoy en día en este tipo de industria la rivalidad entre competidores está definida por una guerra de precios.....	54
2.3.3.3 Poder de negociación de los proveedores.	54
Cuando nuestro cliente depende de un solo proveedor este puede aprovechar esta situación para imponer sus condiciones (precio de compra, tamaño del pedido, forma de pago, calidad del producto,	

etc.), en el caso de la industria de los lubricantes al haber varios proveedores los mismo no tienen mucho poder de negociación, al fairsán ser una empresa se dedica a la venta y distribución de productos, tiene múltiples opciones de compra.....	54
2.3.3.4 Poder de negociación de los clientes	55
Cuando nuestro negocio depende de pocos clientes o clientes grandes, estos pueden imponer sus condiciones (precio de venta, descuentos, devoluciones en ventas, servicios, forma de pago, calidad de los productos, etc.) nuestra empresa al ser una mayorista y líder en ventas posee una cartera de productos bastante amplia, lo que hace que el comprador se vea atado a comprar nuestros productos, además de que poseemos los mejores precios del mercado.	55
2.3.3.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos	55
La entrada de productos sustitutos le puede generar a nuestro cliente la disminución en las ventas, en nuestra industria hasta el día de hoy no existe un avance tecnológico que permita la sustitución del uso de lubricantes a motor. Por lo que hasta el momento no existe una amenaza de productos sustitutos.	55
2.3.4 EL ENTORNO DE LA COMPETENCIA. LOS COMPETIDORES CLAVES: GRUPO ESTRATÉGICO	55
2.4 Matriz de los factores externos	56
2.5 Matriz del perfil competitivo.....	57
2.6 El ambiente interno, recursos, capacidades y competencias centrales	58
2.6.1 Fortalezas y Debilidades Internas.....	60
2.6.2 Oportunidades Y Amenazas Externas	60
FODA	61
2.8 Canales de Distribución	63
2.8.1 Definición	63
2.8.2 Funciones	63
2.8.3 Importancia	64
2.9 Análisis metodológico	64
2.9.1 Objetivos de la investigación.....	64
2.9.2 Diseño de la investigación	65
2.9.3 Procedimientos de Recolección de datos	65

2.10 Presentación de Resultados	65
2.10.1 Observación del proceso de recepción de mercancía	65
2.10.2 Observación del proceso de Almacenamiento de mercancía	66
2.10.3 Observación del proceso de facturación.	67
2.10.4 Observación del proceso de despacho de mercancía	68
2.11 Resultados entrevista realizada los encargados de los diferentes procesos	69
2.11.1 Entrevista al encargado del Proceso de Recepción de mercancía	69
2.11.2 Entrevista al Encargado del Proceso de Almacenamiento de mercancía	70
2.11.3 Entrevista al Encargado del Proceso de Facturación de mercancía	71
2.11.4 Entrevista realizada al encargado del proceso de despacho de mercancía	72
CAPITULO III Recomendaciones Para la Implementación de la Mejora a la Empresa El Faisán SRL	73
3.1 Implementación de mejora al Proceso de Recepción de mercancía .	73
3.2 Implementación de mejora al proceso de Almacenamiento.....	77
3.3 Implementación de mejora al proceso de facturación	79
3.4 Implementación de mejora al proceso de despacho de mercancía ...	81
Conclusiones	x
Recomendaciones	xiv
Bibliografía	xvi

Introducción

El Faisán S.R.L, empresa de Mayoristas de Lubricantes, es una empresa fundada en el 1980 por el Sr. Faysal Pérez y su esposa Leónidas de Pérez.

El Faisan S.R.L, nace en 1980 para ofrecer productos y servicios a aquellas personas y empresas que consumen y venden artículos de mantenimiento automotriz en el mercado.

Alrededor de dos décadas más tarde, la empresa ha crecido hasta canalizar más de 8,042 clientes dentro del canal mayorista (Tienda de lubricantes, tiendas de repuestos, talleres, puestos de gomas, personas físicas que brindan mantenimiento) y dentro del canal minorista (Empresas y Personas Físicas que consumen productos y servicios de mantenimiento en el mercado automotriz) que confían en El Faisán S.R.L que se han convertido en aliados y en la motivación para apostar a un crecimiento en otros niveles.

En el primer capítulo se va a desarrollar, que es el inventario, los tipos de inventario el uso, que tienen dentro de la empresa, como debe ser el manejo óptimo del inventario y las generalidades de los lubricantes que es el producto que distribuye la empresa El Faisán SRL.

En el segundo capítulo, verán los datos más relevantes de la empresa, desde su historia, misión, visión; al igual que veremos los resultados de la observación y análisis de los procesos en los que está basado esta investigación.

En el tercer capítulo se desarrollaran las recomendaciones finales, que se deben implementar para completar el proceso de mejora a la empresa El Faisán SRL, ya luego de lo analizado los capítulos anteriores.

1. Capítulo I Metodología, manejo del control de inventario y generalidades de los lubricantes

En el siguiente capítulo se va a desarrollar, que es el inventario, los tipos de inventario el uso, que tienen dentro de la empresa, como debe ser el manejo óptimo del inventario y las generalidades de los lubricantes que es el producto que distribuye la empresa El Faisán SRL.

1.1. Definición ¹

Desde tiempos inmemorables, los egipcios y demás pueblos de la antigüedad, acostumbraban almacenar grandes cantidades de alimentos para ser utilizados en los tiempos de sequía o de calamidades. Es así como surge o nace el problema de los inventarios, como una forma de hacer frente a los periodos de escasez, que le asegurarán la subsistencia de la vida y el desarrollo de sus actividades normales. Esta forma de almacenamiento de todos los bienes y alimentos necesarios para sobrevivir motivó la existencia de los inventarios.

Como es de saber; la base de toda empresa comercial es la compra y ventas de bienes y servicios; de aquí viene la importancia del manejo de inventario por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del periodo contable un estado confiable de la situación económica de la misma. El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para el funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.

Algunas personas que tengan relación principal con los costos y las

-
- ¹Raiborn, Henry R. Anderson y Mitchell H. Conceptos Básicos de Contabilidad de Costos. México DF: Compañía Editorial Continental, 2001.

finanzas responderán que el inventario es dinero, un activo o efectivo en forma de material.

Los inventarios tienen un valor, particularmente en compañías dedicadas a las compras o a las ventas y su valor siempre se muestra por el lado de los activos en el Balance General.

Los inventarios desde el punto de vista financiero mientras menos cantidades mejor (la conclusión correcta por razones equivocadas y una forma extraña de tratar un verdadero activo). Los que ven los inventarios como materiales de producción tienen una miopía similar; por lo general creen que mientras más mejor.

El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero, antes de venderlos, en un periodo económico determinados. Deben aparecer en el grupo de activos circulantes.

Es uno de los activos más grandes existentes en una empresa. El inventario aparece tanto en el balance general como en el estado de resultados. En el balance General, el inventario a menudo es el activo corriente mas grande. En el estado de resultado, el inventario final se resta del costo de mercancías disponibles para la venta y así poder determinar el costo de las mercancías vendidas durante un periodo determinado.

Los Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y

envases y los inventarios en tránsito.

La contabilidad para los inventarios forma parte muy importante para los sistemas de contabilidad de mercancías, porque la venta del inventario es el corazón del negocio. El inventario es, por lo general, el activo mayor en sus balances generales, y los gastos por inventarios, llamados costo de mercancías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el estado de resultados.

Las empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser esta su principal función y la que dará origen a todas las restantes operaciones, necesitaran de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con esos controles.

Para una empresa mercantil el inventario consta de todos los bienes propios y disponibles para la venta en el curso regular del comercio; es decir la mercancía vendida se convertirá en efectivo dentro de un determinado periodo de tiempo. El termino inventario encierra los bienes en espera de su venta (las mercancías de una empresa comercial, y los productos terminados de un fabricante), los artículos en proceso de producción y los artículos que serán consumidos directa o indirectamente en la producción. Esta definición de los inventarios excluye los activos a largo plazo sujetos a depreciación, o los artículos que al usarse serán así clasificados.

1.2. Descripción

Proveer o distribuir adecuadamente los materiales necesarios a la empresa, colocándolos a disposición en el momento indicado para así

evitar aumentos de costos perdidos de los mismos, permitiendo satisfacer correctamente las necesidades reales de la empresa a las cuales debe permanecer constantemente adaptado. Por lo tanto la gestión de inventarios debe ser atentamente controlada y vigilada.

1.3. Cuentas relacionadas con el inventario²

Para poder mencionar los diferentes tipos de inventarios es necesario tener bien claro lo que son los inventarios. El inventario es por lo general, el activo mayor en los balances de una empresa; así también los gastos por inventarios, llamados costos de mercancías vendidas, son usualmente los gastos mayores en el estado de resultado. A aquellas empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser esta su principal función y la que da origen a todas las restantes operaciones, necesitan de una constante información resumida y analizadas sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de unas series de cuentas principales y auxiliares relacionadas con estos controles. Entre las cuentas podemos mencionar las siguientes:

1.3.1. Inventario (inicial):

El Inventario Inicial representa el valor de las existencias de mercancías en la fecha que comenzó el periodo contable.

Esta cuenta se abre cuando el control de los inventarios, en el Mayor General, se lleva en base al método especulativo, y no vuelve a tener movimiento hasta finalizar el periodo contable cuando se cerrará con cargo a costo de ventas o bien por Ganancias y Pérdidas directamente.

²Raiborn, Henry R. Anderson y Mitchell H. Conceptos Básicos de Contabilidad de Costos. México DF: Compañía Editorial Continental, 2001.

1.3.2. Compras:

En la cuenta Compras se incluyen las mercancías compradas durante el periodo contable con el objeto de volver a venderlas con fines de lucro y que forman parte del objeto para el cual fue creada la empresa. No se incluyen en esta cuenta la compra de Terrenos, Maquinarias, Edificios, Equipos, Instalaciones, etc. Esta cuenta tiene un saldo deudor, no entra en el balance general de la empresa, y se cierra por Ganancias y Pérdidas o Costo de Ventas.

1.3.3. Devoluciones en compra:

Devoluciones en compra, se refiere a la cuenta que es creada con el fin de reflejar toda aquella mercancía comprada que la empresa devuelve por cualquier circunstancia; aunque esta cuenta disminuirá la compra de mercancías no se abonará a la cuenta compras.

1.3.4. Gastos de compras:

Los gastos ocasionados por las compras de mercancías deben dirigirse a la cuenta titulada: Gastos de Compras. Esta cuenta tiene un saldo deudor y no entra en el Balance General.

1.3.5. Ventas:

Esta cuenta controlará todas las ventas de mercancías realizadas por la Empresa y que fueron compradas con este fin.

1.3.6. Devoluciones en ventas:

La cual está creada para reflejar las devoluciones realizadas por los clientes a la empresa.

1.3.7 Mercancías en tránsito:

En algunas oportunidades, especialmente si la empresa realiza compras en el exterior, nos encontramos que se han efectuado ciertos desembolsos o adquirido compromisos de pago (documentos o giros) por mercancías que la empresa compró pero que, por razones de distancia o cualquier otra circunstancia, aun no han sido recibidas en el almacén.

Para contabilizar este tipo de operaciones se debe utilizar la cuenta: Mercancías en Tránsito.

1.3.8 Mercancías en consignación:

Por otro lado tenemos la cuenta llamada Mercancía en Consignación, que no es más que la cuenta que reflejará las mercancías que han sido adquiridas por la empresa en "consignación", sobre la cual no se tiene ningún derecho de propiedad, por lo tanto, la empresa no está en la obligación de cancelarlas hasta que no se hayan vendido.

1.3.9 Inventario (final):

El Inventario Actual (Final) se realiza al finalizar del periodo contable y corresponde al inventario físico de la mercancía de la empresa y su correspondiente valoración. Al relacionar este inventario con el inicial, con las compras y ventas netas del periodo se obtendrá las Ganancias o Pérdidas Brutas en Ventas de ese período.

El control interno de los inventarios se inicia con el establecimiento de un

departamento de compras, que deberá gestionar las compras de los inventarios siguiendo el proceso de compras.

Ahora bien los inventarios tienen como funciones el añadir una flexibilidad de operación que de otra manera no existiría. En lo que es fabricación, los inventarios de producto en proceso son una necesidad absoluta, a menos que cada parte individual se lleve de maquina en maquina y que estas se preparen para producir una sola parte. Es por eso que los inventarios tienen como funciones la eliminación de irregularidades en la oferta, la compra o producción en lotes o tandas, permitir a la organización manejar materiales perecederos y el almacenamiento de mano de obra.

1.4. Origen y evolución del sistema de control de inventario³

Desde tiempos inmemorables, los egipcios y demás pueblos de la antigüedad, acostumbraban almacenar grandes cantidades de alimentos para ser utilizados en los tiempos de sequía o de calamidades. Es así como surge o nace el problema de los inventarios, como una forma de hacer frente a los periodos de escasez. Que le aseguraran la subsistencia de la vida y el desarrollo de sus actividades normales. Esta forma de almacenamiento de todos los bienes y alimentos necesarios para sobrevivir motivó la existencia de los inventarios.

Como es de saber; la base de toda empresa comercial es la compra y ventas de bienes y servicios; de aquí viene la importancia del manejo de inventario por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del periodo contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

³Colín, Juan García. Contabilidad de Costos. México: McGraw-Hill Interamericana, 2008.

El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.

Algunas personas que tengan relación principal con los costos y las finanzas responderán que el inventario es dinero, un activo o efectivo en forma de material. Los inventarios tienen un valor, particularmente en compañías dedicadas a las compras o a las ventas y su valor siempre se muestra por el lado de los activos en el Balance General.

Los inventarios desde el punto de vista financiero mientras menos cantidades mejor (la conclusión correcta por razones equivocadas y una forma extraña de tratar un verdadero activo). Los que ven los inventarios como materiales de producción tiene una miopía similar. Por lo general creen que mientras más mejor.

1.4.1.Sistema de control de inventario

1.4.2.El control de los inventarios se realiza de diversas maneras:

- Contable
- Físico
- Del nivel de inversión. Este es el que tiene que ver con el aspecto financiero.

1.4.3.Control contable:

Este puede realizarse mediante Kardex hasta sistemas computarizados, el tipo de control se realizara dependiendo del tamaño de la empresa y el proceso productivo en su caso.

1.4.4.Control físico:

Este debe ser seguro y eficiente para esto tendrá que cumplir con ciertos requisitos como la fácil localización y un lugar de almacenamiento.

1.4.5.Control del nivel de ingresos de inversión:

Este se determina en base a las políticas de ventas, producción y finanzas, este control tiene mucho que ver con la productividad de la empresa y por esto se utiliza para la fijación de políticas financieras en las que se debe involucrar a todas las partes interesadas.

1.4.6.Descripción:

Es la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a como se clasifique y que tipo re-inventario tenga la empresa, ya que a través de todo esto determinaremos los resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación.

La administración de inventario implica la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar. Existen dos factores importantes que se toman en cuenta para conocer lo que implica la administración de inventario:

- El inventario mínimo es cero, a empresa podrá no tener ninguno y producir sobre pedido, esto no resulta posible para la gran mayoría de las empresa, puesto que debe satisfacer de inmediato las demandas de los clientes o en caso contrario el pedido pasara a los competidores que puedan hacerlo, y deben contar con inventarios para asegurar los programas de producción. La empresa procura minimizar el inventario porque

su mantenimiento es costoso. Ejemplo: al tener un millón invertido en inventario implica que se ha tenido que obtener ese capital a su costo actual así como pagar los sueldos de los empleados y las cuentas de los proveedores. Si el costo fue del 10% al costo de financiamiento del inventario será de 100.000 al año y la empresa tendrá que soportar los costos inherentes al almacenamiento del inventario.

- Minimización de la inversión en inventarios
- Afrontando la demanda

Si la finalidad de la administración de inventario fuera solo minimizar las ventas satisfaciendo instantáneamente la demanda, la empresa almacenaría cantidades excesivamente grandes del producto y así no incluiría en los costos asociados con una alta satisfacción ni la pérdida de un cliente etc. Sin embargo resulta extremadamente costoso tener inventarios estáticos paralizando un capital que se podría emplear con provecho. La empresa debe determinar el nivel apropiado de inventarios en términos de la opción entre los beneficios que se esperan no incurriendo en faltantes y el costo de mantenimiento del inventario que se requiere.

La administración de inventario, en general, se centra en cuatro aspectos básicos:

- Cuantas unidades deberían ordenarse o producirse en un momento dado.
- En qué momento deberían ordenarse o producirse el inventario.
- Que artículos del inventario merecen una atención especial.
- Puede uno protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario.

El inventario permite ganar tiempo ya que ni la producción ni la entrega pueden ser instantánea, se debe contar con existencia del producto a las

cuales se puede recurrir rápidamente para que la venta real no tenga que esperar hasta que termine el cargo proceso de producción.

Este permite hacer frente a la competencia, si la empresa no satisface la demanda del cliente se ira con la competencia, esto hace que la empresa no solo almacene inventario suficiente para satisfacer la demanda que se espera, si no una cantidad adicional para satisfacer la demanda inesperada.

El inventario permite reducir los costos a que da lugar a la falta de continuidad en el proceso de producción. Además de ser una protección contra los aumentos de precios y contra la escasez de materia prima.

Si la empresa provee un significativo aumento de precio en las materias primas básicas, tendrá que pensar en almacenar una cantidad suficiente al precio más bajo que predomine en el mercado, esto tiene como consecuencia una continuación normal de las operaciones y una buena destreza de inventario.

La administración de inventario es primordial dentro de un proceso de producción ya que existen diversos procedimientos que nos va a garantizar como empresa, lograr la satisfacción para llegar a obtener un nivel óptimo de producción. Dicha política consiste en el conjunto de reglas y procedimientos que aseguran la continuidad de la producción de una empresa, permitiendo una seguridad razonable en cuanto a la escasez de materia prima e impidiendo el acceso de inventario, con el objeto de mejorar la tasa de rendimiento.

Su éxito va estar enmarcado dentro de la política de la administración de inventario:

- Establecer relaciones exactas entre las necesidades probables y los abastecimientos de los diferentes productos.
- Definir categorías para los inventarios y clasificar cada mercancía en la categoría adecuada.

- Mantener los costos de abastecimiento al mas bajo nivel posible.
- Mantener un nivel adecuado de inventario.
- Satisfacer rápidamente la demanda.
- Recurrir a la informática.

Algunas empresas consideran que no deberían mantener ningún tipo de inventario porque mientras los productos se encuentran en almacenamiento no generan rendimiento y deben ser financiados.

Sin embargo es necesario mantener algún tipo de inventario porque:

1. La demanda no se puede pronosticar con certeza.
2. Se requiere de un cierto tiempo para convertir un producto de tal manera que se pueda vender.

Además de que los inventarios excesivos son costosos también son los inventarios insuficientes, porque los clientes podrían dirigirse a los competidores si los productos no están disponibles cuando los demandan y de esta manera se pierde el negocio. La administración de inventario requiere de una coordinación entre los departamentos de ventas, compras, producción y finanzas; una falta de coordinación nos podría llevar al fracaso financiero.

En conclusión la meta de la administración de inventario es proporcionar los inventarios necesarios para sostener las operaciones en el más bajo costo posible. En tal sentido el primer paso que debe seguirse para determinar el nivel óptimo de inventario son, los costos que intervienen en su compra y su mantenimiento, y que posteriormente, en qué punto se podrían minimizar estos costos.

1.5. Manejo de inventario

Los métodos comúnmente empleados en el manejo de inventarios son:

- El sistema ABC.
- El modelo básico de cantidad económico de pedido CEP.

1.5.1. El Sistema ABC

Una empresa que emplea este sistema debe dividir su inventario en tres grupos: A, B, C. En los productos "A" se ha concentrado la máxima inversión. El grupo "B" está formado por los artículos que siguen a los "A" en cuanto a la magnitud de la inversión. Al grupo lo componen en su mayoría, una gran cantidad de productos que solo requieren de una pequeña inversión. La división de su inventario en productos A, B y C permite a una empresa determinar el nivel y tipos de procedimientos de control de inventario necesarios. El control de los productos "A" debe ser el más cuidadoso dada la magnitud de la inversión comprendida, en tanto los productos "B" y "C" estarían sujetos a procedimientos de control menos estrictos.

1.5.2. Modelo Básico de Cantidad Económica de Pedidos

Uno de los instrumentos más elaborados para determinar la cantidad de pedido óptimo de un artículo de inventario es el modelo básico de cantidad económica de pedido CEP. Este modelo puede utilizarse para controlar los artículos "A" de las empresas, pues toma en consideración diversos costos operacionales y financieros, determina la cantidad de pedido que minimiza los costos de inventario total. El estudio de este modelo abarca: 1) los costos básicos, 2) un método gráfico, 3) un método analítico.

1.5.2.1. Costos Básicos.

Excluyendo el costo real de la mercancía, los costos que origina el inventario pueden dividirse en tres grandes grupos: costos de pedido, costos de mantenimiento de inventario y costo total. Cada uno de ellos cuenta con algunos elementos y características claves.

1.5.2.2. Costos de Pedidos

Incluye los gastos administrativos fijos para formular y recibir un pedido, esto es, el costo de elaborar una orden de compra, de efectuar los límites resultantes y de recibir y cortejar un pedido contra su factura. Los costos de pedidos se formulan normalmente en términos de unidades monetarias por pedido.

- **Costos de Mantenimiento de Inventario:** Estos son los costos variables por unidad resultantes de mantener un artículo de inventario durante un periodo específico. En estos costos se formulan en términos de unidades monetarias por unidad y por periodo. Los costos de este tipo presentan elementos como los costos de almacenaje, costos de seguro, de deterioro, de obsolescencia y el más importante el costo de oportunidad, que surge al inmovilizar fondos de la empresa en el inventario.
- **Costos Totales.** Se define como la suma del costo del pedido y el costo de inventario. En el modelo (CEP), el costo total es muy importante ya que su objetivo es determinar el monto pedido que lo minimice.

1.5.2.3. Método Grafico.

El objetivo enunciado del sistema CEP consiste en determinar el monto de pedido que reduzca al mínimo el costo total del inventario de la empresa. Esta cantidad económica de pedido puede objetarse en forma gráfica representando los montos de pedido sobre el eje x, y los costos sobre el eje y, el costo total mínimo se representa en el punto señalado como CEP. El CEP se encuentra en el punto en que se cortan la línea de costo de pedido y la línea de costo de mantenimiento en inventario. La función de costo de pedido varía en forma inversa con la cantidad de

pedido. Esto significa que a medida que aumenta el monto de pedido su costo de pedido disminuye por pedido. Los costos de mantenimiento de inventario se relacionan directamente con las cantidades de pedido. Cuanto más grande sea el monto del pedido, tanto mayor será el inventario promedio, y por consiguiente, tanto mayor será el costo de mantenimiento de inventario.

La función del costo total presenta forma de U, lo cual significa que existe un valor mínimo para la función. La línea de costo total representa la suma de los costos de pedido y los costos de mantenimiento de inventario en el caso de cada monto de pedido.

1.5.2.4. Método Analítico

Se puede establecer una fórmula para determinar la CEP de un artículo determinado del inventario. Es posible formular la ecuación del costo total de la empresa. El primer paso para obtener la ecuación del costo total es desarrollar una expresión para la función de costo de pedido y la de costo de mantenimiento de inventario. El costo de pedido puede expresarse como el producto del costo por pedido y el número de pedidos. Como dichos números es igual al uso durante el periodo dividido entre la cantidad de pedido $(U)/(C)$, el costo de pedido puede expresarse de la manera siguiente.

Costo de pedido = $P \times U/Q$ El costo de mantenimiento de inventario se define como el costo por pedido de mantener una unidad, multiplicando por el inventario promedio de la empresa $(Q/2)$. Dicho inventario se define como la cantidad de pedido dividida entre 2. El costo de mantenimiento se expresa. Costo de mantenimiento = $M \times Q/2$.

A medida en que aumenta a la cantidad de pedidos, Q , el costo de pedido disminuirá en tanto que el costo de mantenimiento de inventario aumenta proporcionalmente. La ecuación del costo total resulta de

combinar las expresiones de costo de pedido y costo de mantenimiento de inventario como sigue.

$$\text{Costo total} = (P \times U/Q) \text{ mas } (M \times Q/2).$$

Dado que la CEP se defina como la cantidad en pedido que minimiza la función de costo total, la CEP debe despejarse y se obtiene la siguiente fórmula. $CEP = 2PU/M$. Punto de reformulación.

Una vez que empresa ha calculado su cantidad económica de pedido debe determinar el momento adecuado para formular un pedido. En el modelo CEP se supone que los pedidos son recibidos inmediatamente cuando el nivel del inventario llega a cero. De hecho se requiere de un punto de reformulación de pedidos que se considere el lapso necesario para formular y recibir pedidos.

Suponiendo una vez más una tasa constante de uso de inventario, el punto de reformulación de pedidos puede determinarse mediante la siguiente fórmula. $\text{Punto de reformulación} = \text{tiempo de anticipo en días} \times \text{uso diario}$.

1.6. Tipos de inventario

Los inventarios son importantes para los fabricantes en general, varia ampliamente entre los distintos grupos de industrias.

La composición de esta parte del activo es una gran variedad de artículos, y es por eso que se han clasificado de acuerdo a su utilización en los siguientes tipos:

- Inventarios de materia prima
- Inventarios de producción en proceso
- Inventarios de productos terminados
- Inventarios de materiales y suministros

1.6.1. Inventarios de materia prima:

Comprende los elementos básicos o principales que entran en la elaboración del producto. En toda actividad industrial concurren una variedad de artículos (materia prima) y materiales, los que serán sometidos a un proceso para obtener al final un artículo terminado o acabado. A los materiales que intervienen en mayor grado en la producción se les considera "Materia Prima", ya que su uso se hace en cantidades lo suficientemente importantes del producto acabado.

La materia prima, es aquel o aquellos artículos sometidos a un proceso de fabricación que al final se convertirá en un producto terminado.

1.6.2. Inventarios de Productos en Proceso:

El inventario de productos en proceso consiste en todos los artículos o elementos que se utilizan en el actual proceso de producción. Es decir, son productos parcialmente terminados que se encuentran en un grado intermedio de producción y a los cuales se les aplico la labor directa y gastos indirectos inherentes al proceso de producción en un momento dado.

Una de las características de los inventarios de producto en proceso es que va aumentando el valor a medida que se es transformado de materia prima en el producto terminado como consecuencia del proceso de producción.

1.6.3. Inventarios de Productos Terminados:

Comprende estos, los artículos transferidos por el departamento de producción al almacén de productos terminados por haber estos;

alcanzado su grado de terminación total y que a la hora de la toma física de inventarios se encuentren aun en los almacenes, es decir, los que todavía no han sido vendidos.

1.6.4. Inventarios de Materiales y Suministros

En el inventario de materiales y suministros se incluye:

- Materias primas secundarias, sus especificaciones varían según el tipo de industria, un ejemplo; para la industria cervecera es: sales para el tratamiento de agua.
- Artículos de consumo destinados para ser usados en la operación de la industria, dentro de estos artículos de consumo los más importantes son los destinados a las operaciones, y están formados por los combustibles y lubricantes, estos en las industria tiene gran relevancia.
- Los artículos y materiales de reparación y mantenimiento de las maquinarias y aparatos operativos, los artículos de reparación por su gran volumen necesitan ser controladores adecuadamente, la existencia de estos varían en relación a sus necesidades.
- Inventario de Seguridad, este tipo de inventario es utilizado para impedir la interrupción en el aprovisionamiento causado por demoras en la entrega o por el aumento imprevisto de la demanda durante un periodo de reabastecimiento, la importancia del mismo está ligada al nivel de servicio, la fluctuación de la demanda y la variación de las demoras de la entrega.

1.7. CLASIFICACIÓN DE LOS INVENTARIOS⁴

1.7.1. Inventario Perpetuo

Es el que se lleva en continuo acuerdo con las existencias en el almacén, por medio de un registro detallado que puede servir también como mayor auxiliar, donde se llevan los importes en unidades monetarias y las cantidades físicas. A intervalos cortos, se toma el inventario de las diferentes secciones del almacén y se ajustan las cantidades o los importes o ambos, cuando es necesario, de acuerdo con la cuenta física. Los registros perpetuos son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestral o provisionalmente.

El negocio puede determinar el costo del inventario final y el costo de las mercancías vendidas directamente de las cuentas sin tener que contabilizar el inventario. El sistema perpetuo ofrece un alto grado de control, porque los registros de inventario están siempre actualizados. Anteriormente, los negocios utilizaban el sistema perpetuo principalmente para los inventarios de alto costo unitario, como las joyas y los automóviles; hoy día con este método los administradores pueden tomar mejores decisiones acerca de las cantidades a comprar, los precios a pagar por el inventario, la fijación de precios al cliente y los términos de venta a ofrecer. El conocimiento de la cantidad disponible ayuda a proteger el inventario.

1.7.2. Inventario Intermitente

Es un inventario que se efectúa varias veces al año. Se recurre a el, por

- ⁴Meigs Bettner. Contabilidad la base para decisiones gerenciales

razones diversas, no se puede introducir en la contabilidad del inventario contable permanente, al que se trata de suplir en parte.

1.7.3. Inventario Final

Es aquel que realiza el comerciante al cierre del ejercicio económico, generalmente al finalizar un periodo, y sirve para determinar una nueva situación patrimonial en ese sentido, después de efectuadas todas las operaciones mercantiles de dicho periodo.

1.7.4. Inventario Inicial

Es el que se realiza al dar comienzos a las operaciones.

1.7.5. Inventario Físico

Es el inventario real. Es contar, pesar o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes (mercancías), que se hallen en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de dichas partidas. Se realiza como una lista detallada y valorada de las existencias.

- Inventario determinado por observación y comprobado con una lista de conteo, del peso o a la medida real obtenidos. Calculo del inventario realizado mediante un listado del stock realmente poseído. La realización de este inventario tiene como finalidad, convencer a los auditores de que los registros del inventario representan fielmente el valor del activo principal.

La preparación de la realización del inventario físico consta de cuatro fases, a saber:

- Manejo de inventarios (preparativos)
- Identificación

- Instrucción
- Adiestramiento

1.7.6. Inventario Mixto:

Inventario de una clase de mercancías cuyas partidas no se identifican o no pueden identificarse con un lote en particular.

1.7.7. Inventario de Productos Terminados:

Todas las mercancías que un fabricante ha producido para vender a sus clientes.

1.7.8. Inventario en Transito:

Se utilizan con el fin de sostener las operaciones para abastecer los conductos que ligan a la compañía con sus proveedores y sus clientes, respectivamente. Existen porque el material debe de moverse de un lugar a otro. Mientras el inventario se encuentra en camino, no puede tener una función útil para las plantas o los clientes, existe exclusivamente por el tiempo de transporte.

1.7.9. Inventario en Consignación:

Es aquella mercadería que se entrega para ser vendida pero él título de propiedad lo conserva el vendedor.

1.7.10. Inventario Máximo:

Debido al enfoque de control de masas empleado, existe el riesgo que el nivel del inventario pueda llegar demasiado alto para

algunos artículos. Por lo tanto se establece un nivel de inventario máximo. Se mide en meses de demanda pronosticada, y la variación del excedente es: $X > I \text{ máx.}$

1.7.11. Inventario Mínimo:

Es la cantidad mínima de inventario a ser mantenidas en el almacén.

1.7.12. Inventario Disponible:

Es aquel que se encuentra disponible para la producción o venta.

1.7.13. Inventario en Línea:

Es aquel inventario que aguarda a ser procesado en la línea de producción.

1.7.14. Inventario Agregado:

Se aplica cuando al administrar las existencias de un único artículo representa un alto costo, para minimizar el impacto del costo en la administración del inventario, los artículos se agrupan ya sea en familias u otro tipo de clasificación de materiales de acuerdo a su importancia económica.

1.7.15. Inventario en Cuarentena:

Es aquel que debe de cumplir con un periodo de almacenamiento antes

de disponer del mismo, es aplicado a bienes de consumo, generalmente comestibles u otros.

1.7.16. Inventario de Previsión:

Se tienen con el fin de cubrir una necesidad futura perfectamente definida. Se diferencia con el respecto a los de seguridad, en que los de previsión se tienen a la luz de una necesidad que se conoce con certeza razonable y por lo tanto, involucra un menor riesgo.

1.7.17. Inventario de Seguridad:

Son aquellos que existen en un lugar dado de la empresa como resultado de incertidumbre en la demanda u oferta de unidades en dicho lugar. Los inventarios de seguridad concernientes a materias primas, protegen contra la incertidumbre de la actuación de proveedores debido a factores como el tiempo de espera, huelgas, vacaciones o unidades que al ser de mala calidad no podrán ser aceptadas. Se utilizan para prevenir faltantes debido a fluctuaciones inciertas de la demanda.

1.7.18. Inventario de Mercaderías:

Son las mercaderías que se tienen en existencia, aun no vendidas, en un momento determinado.

1.7.19. Inventario de Fluctuación:

Estos se llevan porque la cantidad y el ritmo de las ventas y de producción no pueden decidirse con exactitud. Estas fluctuaciones en la demanda y la oferta pueden compensarse con los stocks de reserva o de seguridad. Estos inventarios existen en centros de trabajo cuando el flujo

de trabajo no puede equilibrarse completamente. Estos inventarios pueden incluirse en un plan de producción de manera que los niveles de producción no tengan que cambiar para enfrentar las variaciones aleatorias de la demanda.

1.7.20. Inventario de Anticipación:

Son los que se establecen con anticipación a los periodos de mayor demanda, a programas de promoción comercial o a un periodo de cierre de planta. Básicamente los inventarios de anticipación almacenan horas-trabajo y horas-máquina para futuras necesidades y limitan los cambios en las tasas de producción.

1.7.21. Inventario de Lote o de tamaño de lote:

Estos son inventarios que se piden en tamaño de lote porque es más económico hacerlo así que pedirlo cuando sea necesario satisfacer la demanda. Por ejemplo, puede ser más económico llevar cierta cantidad de inventario que pedir o producir en grandes lotes para reducir costos de alistamiento o pedido o para obtener descuentos en los artículos.

1.7.22. Inventario Estacionales:

Los inventarios utilizados con este fin se diseñan para cumplir mas económicamente la demanda estacional variando los niveles de producción para satisfacer fluctuaciones en la demanda. Estos inventarios se utilizan para suavizar el nivel de producción de las operaciones, para que los trabajadores no tengan que contratarse o despedirse frecuentemente.

1.7.23. Inventario Intermitente:

Es un inventario realizado con cierto tiempo y no de una sola vez al final del periodo contable.

1.7.24. Inventario Permanente:

Método seguido en el funcionamiento de algunas cuentas, en general representativas de existencias, cuyo saldo ha de coincidir en cualquier momento con el valor de los stocks.

1.8. Valuación de inventarios

La importancia de ejercer un control eficaz de los inventarios se basa en que al tener un buen manejo se puede dar un mejor servicio al cliente porque se logra controlar pedidos atrasados o falta de artículos para la venta. Así mismo, un buen inventario significa una buena producción porque se logra tener disponible toda la contabilidad de inventarios.

La contabilidad de inventarios involucra dos importantes aspectos:

- El costo del inventario comprado o manufacturado necesita ser determinado.
- Dicho costo es retenido en las cuentas de inventario de la empresa hasta que el producto es vendido.

La valuación de inventarios es el proceso en que se selecciona y se aplica una base específica para valuar los inventarios en términos monetarios.

• ⁵Colín, Juan García. Contabilidad de Costos. Mexico: McGraw-Hill Interamericana, 2008.

Es importante recalcar que los métodos de valuación tienen que ver con los costos y no con los activos como tales, por ejemplo si se evalúa el inventario “casacas”, los ingresos y salidas de almacén tienen que ver con el costo de las casacas y no físicamente con el seguimiento físico del inventario “casacas”.

Algunos tipos de inventario como ganado, de productos forestales, de agricultura, de depósitos minerales, pueden ser cuantificados a su valor neto de realización.

A continuación se presentarán métodos de valuación de inventarios que son los que comúnmente se utilizan en las empresas:

1.8.1. Primeras entradas primeras salidas (PEPS) (en inglés FIFO)

Los primeros artículos en entrar al inventario son los primeros en ser vendidos (costo de ventas) o consumidos (costo de producción). El inventario final está formado por los últimos artículos que entraron a formar parte de los inventarios.

El flujo físico real es irrelevante, lo importante es que el flujo de costos supone que los primeros artículos en entrar al inventario son los primeros en ser vendidos (costos de ventas) o consumidos (costo de producción). El inventario final está formado por los últimos artículos que entraron a formar parte de los inventarios.

Ventajas

Es que al valorar los inventarios según la corriente normal de existencias se establece una política óptima de administración de los inventarios, pues primero se venderán o enviarán a producción las mercancías o los materiales que entraron al almacén en primer lugar, lo cual propicia que,

al finalizar el ejercicio las existencias del inventario final queden valuadas prácticamente a los últimos costos de adquisición o producción del periodo, por lo que con este método el inventario final mostrado en el balance general se valúa a costos actuales. Si la empresa mantiene una adecuada rotación de existencias, se logra que “los costos del inventario final sean cifras muy cercanas a los costos de reposición o reemplazo, por lo que esta información con cifras actuales le es de mucha utilidad a la gerencia, en lo que toca al renglón de inventarios y de su capital de trabajo.

Se toma como base la corriente física de las operaciones de compraventa de los artículos, aunque el manejo físico de las mercancías no debe considerarse necesariamente en la valuación de los inventarios.

Desventajas

No cumple plenamente con el principio del periodo contable o acumulación en cuanto al enfrentamiento o apareamiento de los costos actuales de los inventarios con los precios de ventas actuales; es decir, no permite un adecuado enfrentamiento de los ingresos con sus costos correspondientes.

Dar salida primero a los costos del inventario inicial, correspondientes al inventario final del ejercicio anterior (no actualizados) y a los costos de las primeras compras del ejercicio, que representan el costo de ventas, origina su valuación a costos antiguos, que habrán de enfrentar a ingresos actuales, obteniendo como resultado una utilidad mayor, pero ficticia que no deriva de un incremento en las ventas, ni de las políticas de comercialización, sino de un inadecuado enfrentamiento entre costos antiguos y precios de ventas actuales.

1.8.2.Últimas entradas primeras salidas (UEPS) (en inglés LIFO)

El método UEPS para calcular el costo del inventario es el opuesto del método PEPS. Los últimos artículos que entraron a formar parte del inventario son los primeros en venderse o consumirse.

En este método no debe costearse un material a un precio diferente sino hasta que la partida más reciente de artículos se haya agotado y así sucesivamente. Si se recibe en almacén una nueva partida, automáticamente el costo de esa partida se vuelve el que se utiliza en las nuevas salidas.

El flujo físico real es irrelevante, lo importante es que el flujo de costos supone que los últimos artículos que entraron a formar parte del inventario son los primeros en venderse (costos de ventas) o en consumirse (costo de producción). El inventario final está formado por los primeros artículos que entraron a formar parte de los inventarios.

Ventajas

Al evaluar las existencias finales a los precios de las últimas compras del ejercicio, se obtiene un costo de ventas actualizado, lo cual permite un adecuado enfrentamiento de los ingresos con sus costos, dando cumplimiento al principio del periodo contable y el supuesto fundamental de la acumulación pues enfrenta costos actuales con ingresos actuales, dando como resultado una utilidad real y justa, que tal vez será menor que la obtenida con el método PEPS, pues origina una carga impositiva menor por concepto de ISR y PTU, así como el pago de dividendos e impuestos respectivos, lo cual redundará en beneficio para la empresa al protegerlas de la descapitalización.

Asimismo, el importe del costo de venta que aparece en el estado de

resultados, cumple con las características de utilidad y confiabilidad pues significa información actualizada.

Este método se recomienda en una época de alza de precios o inflacionaria, pero es importante tomar en cuenta lo siguiente: la entidad deberá cuidarse de no considerar al valuar el costo de ventas, las primeras capas de su inventario (inventario inicial y primeras compras del ejercicio), pues los costos antiguos de estos conceptos ocasionarían una desviación del costo de ventas hacia las corrientes de precios bajos, lo que traería aparejado un inadecuado enfrentamiento con los ingresos y una distorsión de la utilidad bruta. Además, se debe mantener una adecuada rotación de los inventarios con reposiciones oportunas.

Desventajas

Se cree que no es congruente con la corriente de mercancías, sin embargo este método no se basa en la corriente de los artículos, sino en la de los precios; es decir, se toma como base sus costos y no su aspecto físico, pues los métodos de valuación no necesariamente deben coincidir con la forma en que se manejan las mercancías.

Su principal desventaja es que el inventario final queda valuado a los precios del inventario inicial, que es el inventario final del ejercicio o ejercicios anteriores y a los costos de las primeras compras del ejercicio, razón por la que el inventario final queda valuado a costos antiguos o no actualizados.

Por ello el importe que aparece en el balance general hace que este estado financiero no cumpla con las características de utilidad y confiabilidad, pues además de reducir el importe de los recursos totales del activo, distorsiona o deforma la relación del capital de trabajo. Al igual que el método PEPS, este método resuelve los objetivos de la valuación de inventarios a medias, ya que sólo una parte de la información es

actual, útil y confiable (costo de ventas del estado de resultado), no así el balance general en el rubro de inventarios.

1.8.3.Costo promedio

Este es el método más utilizado por las empresas y consiste en calcular el costo promedio unitario de los artículos.

El primer paso para poder crear una valuación de inventarios utilizando costo promedio es sacar el costo unitario del inventario final. Este se calcula a través del total de costos acumulados -costos totales menos el inventario final- entre el total de unidades equivalentes. Dentro de los costos están: los de productos en proceso, inventario inicial, de materiales, mano de obra, gastos de producción, e indirectos.

Ese costo unitario se desglosa en una cédula de aplicación del costo, y el costo final del inventario debe de ser igual al número total de unidades equivalentes por el costo promedio de cada unidad. Cada vez que se efectúe una compra nueva se debe re calcular el coto unitario promedio. Este nuevo costo surge de dividir el saldo monetario entre las unidades existentes, por lo cual las salidas del almacén que se realicen después de esta nueva compra se valuarán al nuevo costo y así sucesivamente.

Este método requiere calcular el costo promedio unitario de los artículos en el inventario inicial más los compras hechas en el periodo contable. En base a este costo promedio unitario se determina tanto el costo de ventas (producción) como el inventario final del periodo.

Ventajas

En épocas donde los cambios de precios no son bruscos, éste método limita las distorsiones de los precios en el corto plazo, ya que normaliza los costos unitarios en el periodo.

Desventajas

Teóricamente es ilógico porque se basa en la idea de que las ventas se realizan en proporción a las compras y que el promedio ponderado es afectado por el inventario inicial, las primeras y las últimas adquisiciones, lo que puede ocasionar un retraso entre los costos de compras y la valuación del inventario, pues los costos iniciales pueden llegar a influir tanto o más que los costos finales.

Los inventarios de mercancías se pueden llevar tanto por el sistema perpetuo o por el sistema periódico, en el primero, el inventario se afecta cada vez que compramos y/o vendemos mercancías, mientras que el segundo no se registran los movimientos del inventario sino, que al final del periodo contable se procede a un conteo físico para calcular la existencia en el negocio.

1.9 LOS LUBRICANTES⁶

Un lubricante es una sustancia que, colocada entre dos piezas móviles, no se degrada, y forma asimismo una película que impide su contacto, permitiendo su movimiento incluso a elevadas temperaturas y presiones.

Una segunda definición es que el lubricante es una sustancia (gaseosa, líquida o sólida) que reemplaza una fricción entre dos piezas en movimiento relativo por la fricción interna de sus moléculas, que es mucho menor.

En el caso de lubricantes gaseosos se puede considerar una corriente de aire a presión que separe dos piezas en movimiento. En el caso de los líquidos, los más conocidos son los aceites lubricantes que se emplean, por ejemplo, en los motores. Los lubricantes sólidos son, por ejemplo, el desulfurodemolibdeno (MoS_2), la mica y el grafito.

⁶Aceites y lubricantes industriales – Su tecnología y aplicación – YPF

Un lubricante es una sustancia que se interpone entre dos superficies (una de las cuales o ambas se encuentran en movimiento), a fin de disminuir la fricción y el desgaste. Los aceites lubricantes en general están conformados por una Base más Aditivo

El lubricante es una sustancia que introducida entre dos superficies móviles reduce la fricción entre ellas, facilitando el movimiento y reduciendo el desgaste.

El lubricante cumple variadas funciones dentro de una máquina o motor, entre ellas disuelve y transporta al filtro las partículas fruto de la combustión y el desgaste, distribuye la temperatura desde la parte inferior a la superior actuando como un refrigerante, evita la corrosión por óxido en las partes del motor o máquina, evita la condensación de vapor de agua y sella actuando como una junta determinados componentes.

La propiedad del lubricante de reducir la fricción entre partes se conoce como Lubricación y la ciencia que la estudia es la tribología.

Un lubricante se compone de una base, que puede ser mineral o sintética y un conjunto de aditivos que le confieren sus propiedades y determinan sus características.

Cuanto mejor sea la base menos aditivo necesitará, sin embargo se necesita una perfecta comunión entre estos aditivos y la base, pues sin ellos la base tendría unas condiciones de lubricación mínimas.

1.9.1 CARACTERISTICAS DE LOS LUBRICANTES⁷

1.9.1.1 Viscosidad

Es la propiedad más importante que tienen los aceites y se define como la resistencia de un fluido a fluir. Es un factor determinante en la formación de la película lubricante.

Como medida de la fricción interna actúa como resistencia contra la modificación de la posición de las moléculas al actuar sobre ellas una tensión de cizallamiento. La viscosidad es una propiedad que depende de la presión y temperatura y se define como el cociente resultante de la división de la tensión de cizallamiento (τ) por el gradiente de velocidad (D).

Con flujo lineal y siendo constante la presión, la velocidad y la temperatura.

Afecta la generación de calor entre superficies giratorias (cojinetes, cilindros, engranajes). Tiene que ver con el efecto sellante del aceite. Determina la facilidad con que la maquinaria arranca bajo condiciones de baja temperatura ambiente.

El concepto básico de viscosidad se muestra a continuación. Donde un componente rectangular es deslizado a velocidad uniforme sobre una película de aceite. El aceite se adhiere tanto a la superficie en movimiento como a la superficie estacionaria. El aceite en contacto con la superficie en movimiento se desliza con la misma velocidad (U) de la superficie, mientras que el aceite en contacto con la superficie estacionaria tiene velocidad cero. La película de aceite puede visualizarse

⁷www.idpaparatos.com – Equipos y aparatos para el control de calidad de lubricantes y derivados del petróleo

como una serie de capas de aceite que se deslizan a una fracción de la velocidad U , la cual es proporcional a la distancia desde la superficie estacionaria.

Una fuerza F debe ser aplicada a la superficie en movimiento para contrarrestar la fricción entre las capas de fluido. Como la fricción es el resultado de la viscosidad, la fuerza es proporcional a la viscosidad.

La viscosidad determinada de esta manera se llama viscosidad dinámica o absoluta. Su unidad de medida es el poise (ρ) o cent poise (cp) o en unidades de SI en pascal segundos (Pas); $1 Pas = 10$

Viscosidades dinámicas son función solamente de la fricción interna del fluido. La viscosidad de cualquier fluido cambia con la temperatura, incrementa a medida que la temperatura disminuye y disminuye a medida que la temperatura aumenta. Por consiguiente, es necesario determinar las viscosidades de un aceite lubricante a temperaturas diferentes.

Esto se logra midiendo la viscosidad a dos temperaturas de referencia y utilizando una gráfica de viscosidad (desarrollada por la ASTM). Una vez indicadas las viscosidades medidas se unen los puntos. De esta manera, puede determinarse con gran precisión las viscosidades a otras temperaturas. Las dos temperaturas de referencia son $40\text{ }^{\circ}C$ y $100\text{ }^{\circ}C$. Una vez seleccionado el aceite para la aplicación, la viscosidad debe ser lo suficientemente alta para garantizar una película lubricante pero no tan alta que la fricción fluida sea excesiva.

La viscosidad cinemática de un fluido es el cociente entre su viscosidad dinámica y su densidad, ambas medidas a la misma temperatura. Sus unidades son Stokes (st) o centistokes (cst), o en unidades del SI milímetros cuadrados por segundos. ($1mm^2/s = 1cst$).

1.9.1.2 Índice De Viscosidad

El índice de viscosidad (IV) es un método que adjudica un valor numérico al cambio de la viscosidad de temperatura. Un alto índice de viscosidad indica un rango relativamente bajo de viscosidad con cambios de temperatura y un bajo índice de viscosidad indica un alto rango de cambio de viscosidad con la temperatura. En otras palabras, si un aceite de alto índice de viscosidad y un aceite de bajo índice de viscosidad tienen la misma viscosidad a temperatura ambiente, a medida que la temperatura aumenta el aceite de alto IV se adelgazará menos, y por consiguiente, tendrá una viscosidad mayor que el aceite de bajo IV a temperaturas altas.

Por ejemplo, un básico proveniente de un crudo nafténico tendrá un rango mayor de cambio de viscosidad con temperatura que la de un básico proveniente de un crudo parafínico. El IV se calcula de viscosidades determinadas a 2 temperaturas diferentes por medio de tablas publicadas por la ASTM. Las temperaturas que se toman como base son 40 °C y 100 °C.

1.9.1.3 Aplicaciones del IV

En varias aplicaciones donde la temperatura de operación permanece más o menos constante, el IV es de relativa importancia. Sin embargo, en aplicaciones donde la temperatura de operación varía sobre un amplio rango como es el caso de los motores de combustión interna esta adquiere una importancia fundamental. Al obtener la relación de la modificación de la viscosidad a las dos temperaturas basándose en el conocimiento de que cuanto menor sea la modificación de la viscosidad, tanto mejor será, en general, la calidad del lubricante.

1.9.1.4 Punto De Fluides

El punto de fluides de un aceite lubricante es la mínima temperatura a la cual este fluye sin ser perturbado bajo la condición específica de la prueba. Los aceites contienen ceras disueltas que cuando son enfriados se separan y forman cristales que se encadenan formando una estructura rígida atrapando al aceite entre la red. Cuando la estructura de la cera está lo suficientemente completa el aceite no fluye bajo las condiciones de la prueba. La agitación mecánica puede romper la estructura cerosa, y de este modo tener un aceite que fluye a temperaturas menores a su punto de fluides.

En ciertos aceites sin ceras, el punto de fluides está relacionado con la viscosidad. En estos aceites la viscosidad aumenta progresivamente a medida que la temperatura disminuye hasta llegar a un punto en que no se observa ningún flujo existente.

Desde el punto de vista del consumidor la importancia del punto de fluides de un aceite depende enteramente del uso que va a dársele al aceite. Por ejemplo, el punto de fluides de un aceite de motor a utilizarse en invierno debe ser lo suficientemente bajo para que el aceite pueda fluir fácilmente a las menores temperaturas ambientes previstas. Por otro lado, no existe necesidad de utilizar aceites con bajos puntos de fluides cuando estos van a ser utilizados en las plantas con altas temperaturas ambiente o en servicio continuo tal como turbinas de vapor u otras aplicaciones.

1.9.1.5 Cenizas Sulfatadas

Las cenizas sulfatadas de un aceite lubricante es el residuo en porcentaje que permanece una vez quemada una muestra de aceite. El residuo inicial es tratado con ácido sulfúrico y se quema el residuo tratado.

Aceites minerales puros no contienen materiales que forman cenizas. Gran cantidad de los aditivos (los cuales se utilizan para mejorar las propiedades del aceite) utilizados en aceites lubricantes contienen componentes metal-orgánicos los cuales forman un residuo en la prueba de cenizas sulfatadas de tal manera que la concentración de estos componentes es aproximadamente indicada por la prueba. Por consiguiente, durante la fabricación, la prueba es un método de asegurarse que los aditivos han sido incorporados.

Con aceites usados, un incremento de cenizas sulfatadas usualmente indica la presencia de contaminantes tales como polvo, suciedad, partículas de desgaste y posiblemente contaminantes.

1.9.1.6 Punto De Inflamación Y Fuego

El punto de inflamación es la temperatura a la cual el aceite despiden suficientes vapores que se inflaman cuando una llama abierta es aplicable.

Cuando la concentración de vapores en la superficie es lo suficientemente grande a la exposición de una llama, resultará fuego tan pronto como los vapores se enciendan. Cuando una prueba de este tipo es realizada bajo ciertas condiciones específicas, la temperatura a la cual esto sucede se denomina PUNTO DE INFLAMACIÓN.

La producción de vapores a esta temperatura no son lo suficiente para causar una combustión sostenida y por ende, la llama desaparece. Sin embargo, si el calentamiento continúa se obtendrá una temperatura a la cual los vapores serán liberados lo suficientemente rápido para soportar la combustión. Esta temperatura se denomina PUNTO DE FUEGO o COMBUSTION.

El punto de inflamación de aceites nuevos varia con viscosidad – aceites de alta viscosidad tiene altos puntos de inflamación. Estos puntos están también afectados por el tipo de crudo. Aceites nafténicos tienen menores puntos de inflamación que aceites parafínicos de viscosidad similar. Consejos para el usuario: la utilización de un aceite de bajo punto de inflamación (alta volatilidad) a altas temperaturas, puede generar un alto consumo de aceite. En la inspección de un aceite usado, una reducción significativa en el punto de inflamación indica contaminación del aceite.

1.9.1.7 Índice De Neutralización Y Saponificación

El índice de neutralización de un lubricante es la cantidad en miligramos de hidróxido de potasio necesarios para neutralizar el ácido libre contenido en gramo de aceite a la temperatura ambiente.

El índice de saponificación (Is) indica la cantidad en miligramos de hidróxido de potasio necesarios para la saturación de los ácidos libres y combinados obtenidos en un gramo de aceite, es decir para la neutralización de los ácidos y la saturación de los esterés.

1.9.1.8 Índice De Alquitrán Y De Alquitrización

Índice de alquitrán es la cantidad de sustancias alquitranases en valores porcentuales de un aceite. El índice de alquitrización se usa en procesos de envejecimiento artificial para establecer la predisposición del aceite a forma sustancias alquitranases a temperaturas elevadas y en contacto con el aire. En aceites en uso, se comprueba con ello su grado de desgaste o envejecimiento.

1.10.1.9 Emulsionabilidad Del Aceite

Una de las propiedades más importantes de los lubricantes para cilindros y turbinas a vapor, es la de su tendencia a formar emulsiones o mezclas intensas y duraderas con el agua.

Untuosidad.

Es la capacidad del lubricante de llegar a formar una película de adherencia y espesor entre dos superficies deslizantes, quedando suprimido el rozamiento entre ellas.

Esta propiedad se analiza de diferentes maneras; mediante el estudio de la tensión superficial, la capilaridad, los ángulos límites, las mediciones de absorción y de adhesión, etc. Con el estudio de la física molecular de los lubricantes, según la capacidad de establecer el film de lubricante entre dos superficies, cabe distinguir entre rozamiento líquido y semilíquido. El rozamiento líquido es el caso de la lubricación eficiente, en el que no existe rozamiento entre las superficies sino entre las partículas del lubricante. El rozamiento semilíquido (más común en la práctica) es aquel en que las superficies en movimiento se encuentran en diferentes partes.

1.9.2 TIPOS DE LUBRICANTES

Existen distintas sustancias lubricantes dependiendo de su composición y presentación:

1.9.2.1 Líquidos

De base (origen) mineral o vegetal. Son necesarios para la lubricación hidrodinámica y son usados comúnmente en la industria, motores y como lubricantes de perforación.

1.9.2.2 Semisólidos

Son las denominadas "Grasas". Su composición puede ser mineral, vegetal y frecuentemente son combinadas con muchos tipos de lubricantes sólidos como el Grafito, Molibdeno o Litio.

1.9.2.3 Sólidos

Es un tipo de material que ofrece mínima resistencia molecular interna por lo que por su composición ofrece óptimas condiciones de lubricación sin necesidad de un aporte lubricante líquido o semisólido.

El más común es el Grafito aunque la industria está avanzando en investigación en materiales de origen metálico.

1.9.2.4 Lubricantes de base mineral

Es el más usado y barato de las bases parafínicas o naftenicas. Se obtiene tras la destilación del barril de crudo después del gasóleo y antes que el alquitrán, comprendiendo un 50% del total del barril, este hecho así como su precio hacen que sea el más utilizado.

Existen dos tipos de lubricantes minerales clasificados por la industria, grupo 1 y grupo 2 atendiendo a razones de calidad y pureza predominando el grupo 1. Es una base de bajo índice de viscosidad natural (SAE 15) por lo que necesita de gran cantidad de aditivaje para ofrecer unas buenas condiciones de lubricación. El origen del lubricante mineral por lo tanto es orgánico, puesto que proviene del petróleo.

Los lubricantes minerales obtenidos por destilación del petróleo son fuertemente aditiva dos para poder:

- Soportar diversas condiciones de trabajo.
- Lubricar a altas temperaturas.
- Permanecer estable en un amplio rango de temperatura.
- Tener la capacidad de mezclarse adecuadamente con el refrigerante (visibilidad).
- Tener un índice de viscosidad alto.
- Tener higroscopicidad definida como la capacidad de retener humedad.

1.9.2.5 Lubricantes de base sintética

Es una base artificial y por lo tanto del orden de 3 a 5 veces más costosa de producir que la base mineral. Se fabrica en laboratorio y puede o no provenir del petróleo. Poseen unas excelentes propiedades de estabilidad térmica y resistencia a la oxidación, así como un elevado índice de viscosidad natural (SAE 30). Poseen un coeficiente de tracción muy bajo, con lo cual se obtiene una buena reducción en el consumo de energía.

Existen varios tipos de lubricantes sintéticos:

- Hidrocrack. Es una base sintética de procedencia orgánica que se obtiene de la hidrogenización de la base mineral mediante el proceso de hidrocracking. Es el lubricante sintético más utilizado por las compañías petroleras debido a su bajo costo en referencia a otras bases sintéticas y a su excedente de base mineral procedente de la destilación del crudo para la obtención de combustibles fósiles.
- PAO. Es una base sintética de procedencia orgánica pero más elaborada que el hidrocrack, que añade un compuesto químico a nivel molecular denominado Poli-Alfaolefinas que le confieren una elevada resistencia a la temperatura y muy poca volatilidad (evaporación).
- PIB. Es una base sintética creada para la eliminación de humo en el lubricante por mezcla en motores de 2 tiempos. Se denomina Poli-isobutileno.

- **ESTER.** Es una base sintética que no deriva del petróleo sino de la reacción de un ácido graso con un alcohol. Es la base sintética más costosa de elaborar porque en su fabricación por "corte" natural se rechazan 2 de cada 5 producciones. Se usa principalmente en aeronáutica donde sus propiedades de resistencia a la temperatura extrema que comprenden desde $-68\text{ }^{\circ}\text{C}$ a $+325\text{ }^{\circ}\text{C}$ y la polaridad que permite al lubricante adherirse a las partes metálicas debido a que en su generación adquiere carga electromagnética, hacen de esta base la reina de las bases en cuanto a lubricantes líquidos. El Ester es comúnmente empleado en lubricantes de automoción en competición.

1.9.3 Aditivos de los lubricantes

La base de un lubricante por sí sola no ofrece toda la protección que necesita un motor o componente industrial, por lo que en la fabricación del lubricante se añade un compuesto determinado de aditivos atendiendo a las necesidades del fabricante del motor (Homologación o Nivel autorizado) o al uso al que va a ser destinado el lubricante en cuestión.

Los aditivos usados en el lubricante son:

- **Antioxidantes:** Retrasan el envejecimiento prematuro del lubricante.
- **Anti desgaste Extrema Presión (EP):** Forman una fina película en las paredes a lubricar. Se emplean mucho en lubricación por barboteo (Cajas de cambio y diferenciales)
- **Antiespumantes:** Evitan la oxigenación del lubricante por cavitación reduciendo la tensión superficial y así impiden la formación de burbujas que llevarían aire al circuito de lubricación.
- **Anti herrumbre:** Evita la formación de óxido en las paredes metálicas internas del motor y la condensación de vapor de agua.

- Detergentes: Son los encargados de arrancar los depósitos de suciedad fruto de la combustión.
- Dispersantes: Son los encargados de transportar la suciedad arrancada por los aditivos detergentes hasta el filtro o cárter del motor.
- Espesantes: Es un compuesto de polímeros que por acción de la temperatura aumentan de tamaño aumentando la viscosidad del lubricante para que siga proporcionando una presión constante de lubricación.
- Diluyentes: Es un aditivo que reduce los micro cristales de cera para que fluya el lubricante a bajas temperaturas.

1.9.4 Grados de los lubricantes⁸

La Society of Automotive Engineers, SAE, al español, «Sociedad de Ingenieros del Automóvil», ha establecido un sistema de códigos numéricos para categorizar los aceites de motor según su viscosidad cinemática. Los grados de viscosidad del SAE son los siguientes: 0, 5, 10, 15, 20, 25, 30, 40, 50 y 60.

A algunos de los grados se les puede añadir el sufijo W de "Winter" (palabra en inglés para «invierno») o viscosidad para arranque en frío a bajas temperaturas. La viscosidad se mide según el tiempo que tarda una cantidad determinada de aceite en fluir a través de un orificio a una temperatura estándar. Cuando más tarda, mayor es la viscosidad, y por consiguiente mayor es el código SAE.

Nótese que el SAE opera un sistema de categorización diferente para aceites de la transmisión que no debe confundirse con la viscosidad del aceite de motor. Números elevados del aceite de la transmisión (ej. 75W-140) no significan necesariamente que la viscosidad sea mayor que la de un aceite de motor.

⁸Apuntes de Ingeniería Mecánica III - UTN Córdoba

Capítulo II Observación y análisis del proceso de recepción de mercancía en almacén, su facturación y posterior despacho

En este capítulo, veremos los datos más relevantes de la empresa, desde su historia, misión, visión; al igual que veremos los resultados de la observación y análisis de los procesos en los que está basado esta investigación.

2.1 Historia de la empresa⁹

El Faisán S.R.L, empresa de Mayoristas de Lubricantes, es una empresa fundada en el 1980 por el Sr. Faysal Pérez y su esposa Leónidas de Pérez.

El fundador realizó sus estudios en la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), en la Carrera de Sociología, su esposa realizo sus estudios en del Área de Ciencias de la Salud, teniendo que abandonar en el 1980 para invertir esfuerzos en el proyecto "TALLERES EL FAISA Iniciaron operaciones en el establecimiento ubicado en la Avenida Máximo Gómez No.180, Esq. Pedro Lidio Cedeño, el cual ofrecía el servicio de arreglo de neumáticos donde más tarde se ofertó la venta de gomas usadas. A medida que el negocio se desarrollaba se incluyeron una línea de lubricantes atendiendo a las necesidades de los clientes.

El nombre de Repuestos "El Faisán" se originó a partir de la inspiración del del Sr. Faysal en una canción del artista Johnny Pacheco, donde se describe la fortaleza del Ave El Faisán, por lo que decidió elegir este nombre.

En el 1995 adquiere un local ubicado junto al establecimiento actual con fines de expansión por la necesidad de manejar espacios más amplios

⁹ Guía informativa sobre la empresa El Faisán SRL

para almacenamiento y de esta manera se desarrolla el negocio de la distribución de lubricantes que inició con una cartera de 6 clientes.

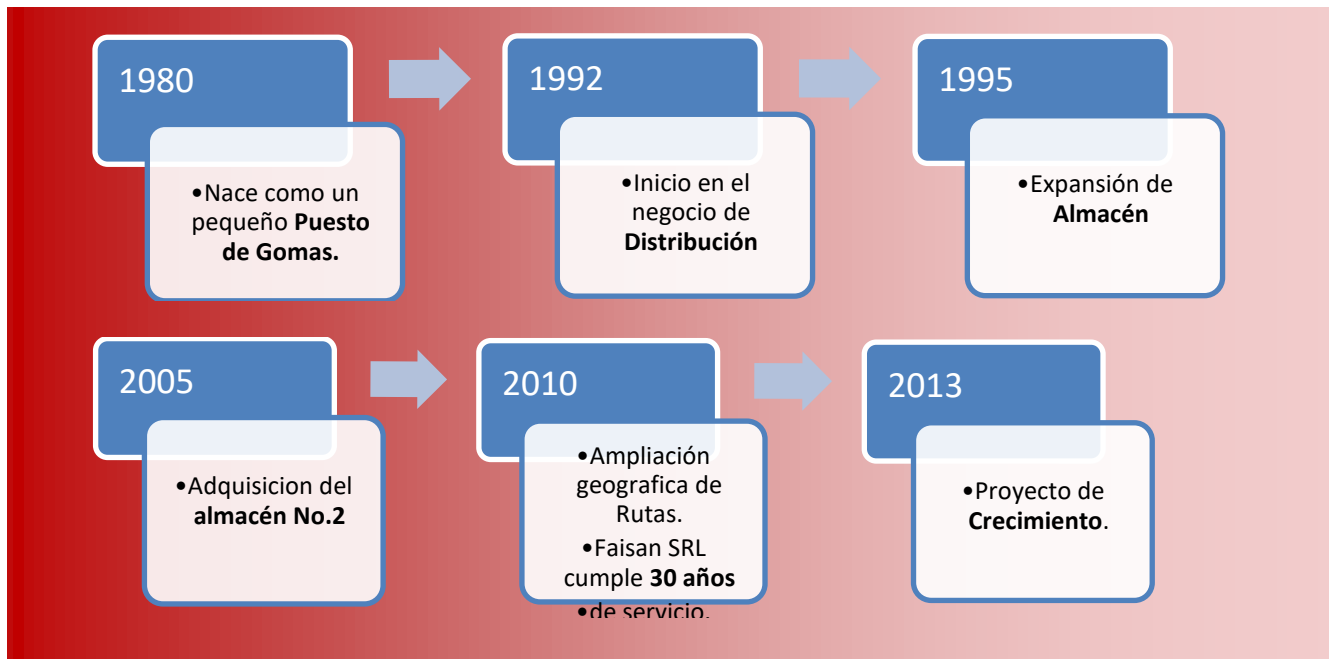
Para el 1996 la empresa se constituye como Repuestos El Faisán y se crean los estatutos donde se presentan los subscriptores.

El Faisan S.R.L, nace en 1980 para ofrecer productos y servicios a aquellas personas y empresas que consumen y venden artículos de mantenimiento automotriz en el mercado.

Alrededor de dos décadas más tarde, la empresa ha crecido hasta canalizar más de 8,042 clientes dentro del canal mayorista (Tienda de lubricantes, tiendas de repuestos, talleres, puestos de gomas, personas físicas que brindan mantenimiento) y dentro del canal minorista (Empresas y Personas Físicas que consumen productos y servicios de mantenimiento en el mercado automotriz) que confían en El Faisán S.R.L que se han convertido en aliados y en la motivación para apostar a un crecimiento en otros niveles.

Principales Hitos:

Cuadro 1



Fuente: Autoría propia

ACTUALIDAD

Logo de la Empresa:¹⁰



Línea estratégica (Informal):

Aunque la empresa no cuenta con un plan estratégico formal y atendiendo a que las líneas estrategias deben ser un reflejo de los objetivos de la empresa, y de la forma en que contempla el uso y disposición de los recursos, se identifica que la línea estratégica informal con la que cuenta está basada en el Liderazgo de Costo, ya que sobresale la oferta de productos a menor costo que los competidores, volúmenes de compra

¹⁰ Guía informativa sobre la empresa El Faisán SRL

que permiten adquirir paquetes de ofertas y operar altos niveles de inventarios para manejar los precios.

Medición de Procesos:

Actualmente la Empresa El Faisán S.R.L, no cuenta con indicadores que le permitan evaluar el resultado de los procesos.

2.2 Misión, visión y valores.¹¹

2.2.1 Misión

Proveer productos y servicios a nuestros clientes y consumidores brindándoles valor y satisfaciendo sus necesidades. Ofrecer permanente relación con los clientes, brindar mejores productos y los mejores precios del mercado.

2.2.2 Visión

- Ser un grupo líder en la distribución de productos a nivel nacional.
- Brindar el mejor servicio a nuestros clientes.
- Mejorar la calidad de vida de nuestros empleados y de la comunidad.
- Generar mayores beneficios a los accionistas.
- Diversificar y expandirnos en oportunidades que refuercen nuestro negocio.
- Ser innovadores y mejorar cada día en todo lo que hacemos.

¹¹ Guía informativa sobre la empresa El Faisán SRL

2.2.3 Valores

2.2.3.1 Respeto

El respeto es tolerancia, honrar y mostrar consideración a los colaboradores de la organización. Ser respetuoso es relacionarse de una forma delicada y creativa hacia los componentes y requiere sensibilidad, imaginación, simpatía y generosidad. El respeto evita pensar sólo en sí mismo e invadir el terreno de los colaboradores que les rodean. Este valor también se aplica a la persona misma: invitando a reconocer la dignidad humana y a evitar todo lo que daña.

2.2.3.2 Responsabilidad

Ser responsable es la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente dentro de la organización.

Ser responsable es responder y enfrentar con inteligencia, esfuerzo, interés, creatividad y convencimiento las situaciones que se le presentan en la organización de acuerdo con su edad y actividad.

2.2.3.3 Compromiso

El compromiso es mantener un compromiso o promesa con la organización. Comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es disponer de las capacidades, para sacar adelante todo aquello que se le ha confiado. Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado al grado de sorprender a sus colaboradores.

2.2.3.4 Lealtad

La Lealtad es el cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor de bien. Implica cumplir con los compromisos de la organización aun frente a las circunstancias cambiantes o adversas.

2.2.3.5 Confianza

La confianza es aquella que da por ciertos todos esos valores positivos en sí misma y en las demás. Una persona confiada tiene seguridad y mira con fe los aspectos valiosos de los colaboradores de la organización, por lo que espera que todos los componentes de la organización posean una conducta favorable.

2.2.3.6 Orientación al cliente

La orientación al cliente es la vocación y al mismo tiempo la actitud de toda la organización y sus componentes, que tiene por objeto facilitar y favorecer aquellos servicios solicitados y/o necesarios, interna o externamente, relacionados con nuestro ámbito de competencia y misión, manteniendo en todo momento la divisa de la calidad, excelencia en el trato y diligencia exigibles.

2.2.3.7 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es la actitud positiva de colaboración interdepartamental e intradepartamental. Se basa en el intercambio y aportación de experiencias, conocimientos y esfuerzos en nuestra actividad diaria cada vez que las circunstancias lo requieran y también en grupos creados ad hoc, todo ello para la consecución de un objetivo común.

2.2.3.8 Comunicación

La comunicación abierta es aquella práctica permanente en nuestra organización y llevada a cabo por todos y cada uno de los componentes de la misma, que favorece el intercambio de ideas, opiniones e información o mensajes relacionados con nuestro trabajo a través de los medios establecidos a tal efecto. Dicha comunicación podrá darse en sentido vertical, horizontal o transversal, de forma ascendente, descendente o lateral.

2.2.3.9 Integridad

La integridad es el concepto que identifica, califica y acompaña de forma indisoluble todas y cada una de las prácticas que se llevan a cabo en el seno de la organización, que estarán enmarcadas en los principios éticos comúnmente aceptados, manteniendo la coherencia siempre entre nuestro discurso y nuestros hechos. Así mismo será la actitud de todos los colaboradores de FAISAN y, por lo tanto, también de la organización, que en forma del ejercicio profesional honesto, comprometido y responsable, conllevará la credibilidad individual y colectiva, así como la reputación social, mediante el cumplimiento riguroso de compromisos, la honradez y la ética empresarial.

2.3 Actividad a la que actualmente se dedica, productos y/o servicios, posicionamiento de la empresa.¹²

El Faisán S.R.L, participa en el mercado de lubricantes, el sector de reventa (también llamado automotriz) y el sector industrial.

¹² Guía informativa sobre la empresa El Faisán SRL

Ofrece una gran diversidad de Marcas para el cuidado y mantenimiento de vehículos de motor, permite a sus clientes y consumidores comprar cómodamente sin necesidad de ir a otro lugar.

Cuenta con Distribución, comercialización, venta en grandes cantidades y transporte gratis. Apoya la conservación del medio ambiente con el reciclaje de contenedores plásticos.

2.3.1 Productos que ofrece la empresa:

Operador especializado en la distribución de productos a diferentes zonas geográficas del país.

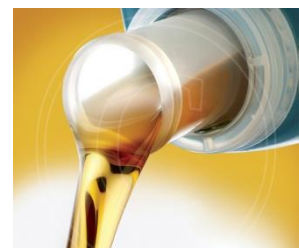
Productos de Distribución:

- Lubricantes
- Productos para el cuidado vehículos
- Accesorios Motores
- Accesorios Vehículos
- Productos químicos para mantenimiento de vehículos



Principales Marcas:

- Petroil
- Exceed
- Kendall
- Mobil
- Cheng Shing



Estas son las marcas de mayor demanda y pertenecen tanto al canal mayorista como al detallista.

2.3.2 El Entorno General. El Marco PESTEL¹³

Análisis PESTEL

**Políticas – Económicas – Sociales –Tecnológicas – Ecológicas –
Legales**

Políticos

- Existencia de mercados internacionales
- Los cambios de regulaciones de la moneda US\$
- Los cambios del precio en el petróleo

Económicas

- Mercado con competidores
- Existencia de otros servicios similares
- Rutas del mercado y tendencias de distribución
- Políticas económicas del gobierno actual

Sociales

- Opinión y actitud del consumidor
- Patrones de compra del consumidor
- Acceso y tendencias de compra
- Publicidad y relaciones públicas

Tecnológicas

- Potencial de innovación
- Desarrollos tecnológicos competidores
- Información y comunicación

Ecológicas

- Contribución al medio ambiente al reciclaje de desechos no degradables.

¹³ Guía informativa sobre la empresa El Faisán SRL

Legales

- Están regidos por resolución no. 70 la cual tiene a su cargo todo lo concerniente a la importación, distribución, comercialización y transporte de los productos derivados del petróleo.

2.3.3 EL ENTORNO DE LA INDUSTRIA. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER¹⁴

2.3.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La entrada de nuevos competidores genera disminución en las ventas e incremento de las devoluciones en ventas. Es necesario estar atento a la localización del negocio y sobre todo la cantidad de competidores que hay en el mercado, ya que esto afectara proporcionalmente las ventas. En la industria de los lubricantes no se producen estas amenazas debido a que la inversión requerida es muy elevada y que el retorno de la inversión, no es rápido lo que hace poco atractivo para algunos inversionistas.

2.3.3.2 La rivalidad entre los competidores.

Cuando la rivalidad entre competidores es fuerte, nuestro cliente puede estar enfrentado a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos, generando perdidas de ventas. Hoy en día en este tipo de industria la rivalidad entre competidores está definida por una guerra de precios.

2.3.3.3 Poder de negociación de los proveedores.

Cuando nuestro cliente depende de un solo proveedor este puede aprovechar esta situación para imponer sus condiciones (precio de compra, tamaño del pedido, forma de pago, calidad del producto, etc.), en el caso de la industria de los lubricantes al haber varios

¹⁴ Guía informativa sobre la empresa El Faisán SRL

proveedores los mismo no tienen mucho poder de negociación, al fairsán ser una empresa se dedica a la venta y distribución de productos, tiene múltiples opciones de compra.

2.3.3.4 Poder de negociación de los clientes

Cuando nuestro negocio depende de pocos clientes o clientes grandes, estos pueden imponer sus condiciones (precio de venta, descuentos, devoluciones en ventas, servicios, forma de pago, calidad de los productos, etc.) nuestra empresa al ser una mayorista y líder en ventas posee una cartera de productos bastante amplia, lo que hace que el comprador se vea atado a comprar nuestros productos, además de que poseemos los mejores precios del mercado.

2.3.3.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La entrada de productos sustitutos le puede generar a nuestro cliente la disminución en las ventas, en nuestra industria hasta el día de hoy no existe un avance tecnológico que permita la sustitución del uso de lubricantes a motor. Por lo que hasta el momento no existe una amenaza de productos sustitutos.

2.3.4 EL ENTORNO DE LA COMPETENCIA. LOS COMPETIDORES CLAVES: GRUPO ESTRATÉGICO¹⁵

Competidores Claves:

- Repuestos y Lubricantes Dero.
- Petroquímico Automotriz.

¹⁵ Guía informativa sobre la empresa El Faisán SRL

Cuadro 2

Rep. Faisán	Repuestos y Lubricantes Dero	Petroquímico Automotriz
Servicio de distribución gratuita	Servicio de distribución gratuita	Servicio de distribución gratuita
Ventas solo al contado	Ventas de contado y crédito	Ventas de contado y crédito
Ofertamos mejores precios a nuestros consumidores	Su precio de venta es más elevado que el nuestro	Su precio de venta es más elevado que el nuestro

Fuente: Autoría propia

2.4 Matriz de los factores externos

Esta matriz permite resumir y evaluar todos aquellos factores externos que afectan a la empresa como información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Cuadro 3

FACTORES EXTERNOS	VALOR	CLASIFICACION	CLASIFICACION PONDERADA	COMENTARIOS
OPORTUNIDADES				
Amplitud en el acceso a los canales de distribución	0.20	5.0	1.0	Aumento en los niveles de ventas, captación de nuevos clientes, se rompe la barrera de las distancias espaciales.
Integración al grupo de Distribuidores exclusivos de la línea Shell	0.20	4.0	0.8	Le permite manejar los costos, comprar mayores volúmenes y ofrecer mejores

				precios.
Aumento de la demanda de Lubricantes	0.20	5.0	1.0	Aumentaron los destinos y de igual forma los volúmenes en ventas
AMENAZAS				
Aumento de las políticas gubernamentales: Inestabilidad de los costos de los hidrocarburos	0.10	3.5	0.35	Los cambios semanales en el costo de los hidrocarburos influyen el costo de sus derivados
Dependencia de otros distribuidores para cubrir la demanda	0.18	2.0	0.36	Limita capacidad de oferta en soluciones de alertas por mínimo en inventario
Fuerte Competencia	0.22	4.1	0.9	Bien posicionada
			4.41	

Fuente: Autoría propia

2.5 Matriz del perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.

Variables

- 1.- Gama de productos
- 2.- Competitividad en Precios
- 3.- Lealtad de los Clientes
- 4.- Destinos de Distribución
- 5.- Tecnología

1 = Debilidad grave 3 = Fortaleza menor

2 = Debilidad menor 4 = Fortaleza importante

Cuadro 4

Factor Clave de Éxito	Ponderación	Rep. Faisán		Petroquímico Automotriz		Repuestos y Lubricantes Dero	
1.- Gama de productos	0.20	3	0.60	4	0.80	2	0.60
2.- Competitividad en Precios	0.30	4	1.2	3	0.90	2	0.60
3.- Lealtad de los Clientes	0.20	4	0.80	4	0.80	2	0.40
4.- Destinos de Distribución	0.15	3	0.45	4	0.60	2	0.30
5.- Tecnología	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
TOTAL:	1.00		3.35		3.7		2.35

Fuente: Autoría propia

OBSERVACIONES: a partir de las puntuaciones arrojadas en el análisis del perfil competitivo, donde la Empresa **Petroquímico Automotriz** con una puntuación de 3.7, compite por encima de **Rep. Faisán** con una puntuación de 3.4 (0.02 puntos por debajo), evidenciando como predominante mayor variedad en los productos ofertados, mayor cobertura en el tópico distribución y manejo de Tecnología superior. Como competidor **Repuestos y Lubricantes Dero** con una puntuación de 2.35 y no menos trascendente aunque presenta una diferencia de 1 y 1.35, se mantiene uno paso atrás del negocio en estudio pero lo supera en Tecnología.

2.6 El ambiente interno, recursos, capacidades y competencias centrales

La empresa posee dentro de sus recursos internos, buen servicio al cliente, se le entrega la mercancía al cliente en tiempos rápidos, se hace

uso de una economía de escala que permite manejar liderazgo en costos.

Clasificación: Desde 5.0 –Sobresaliente, a

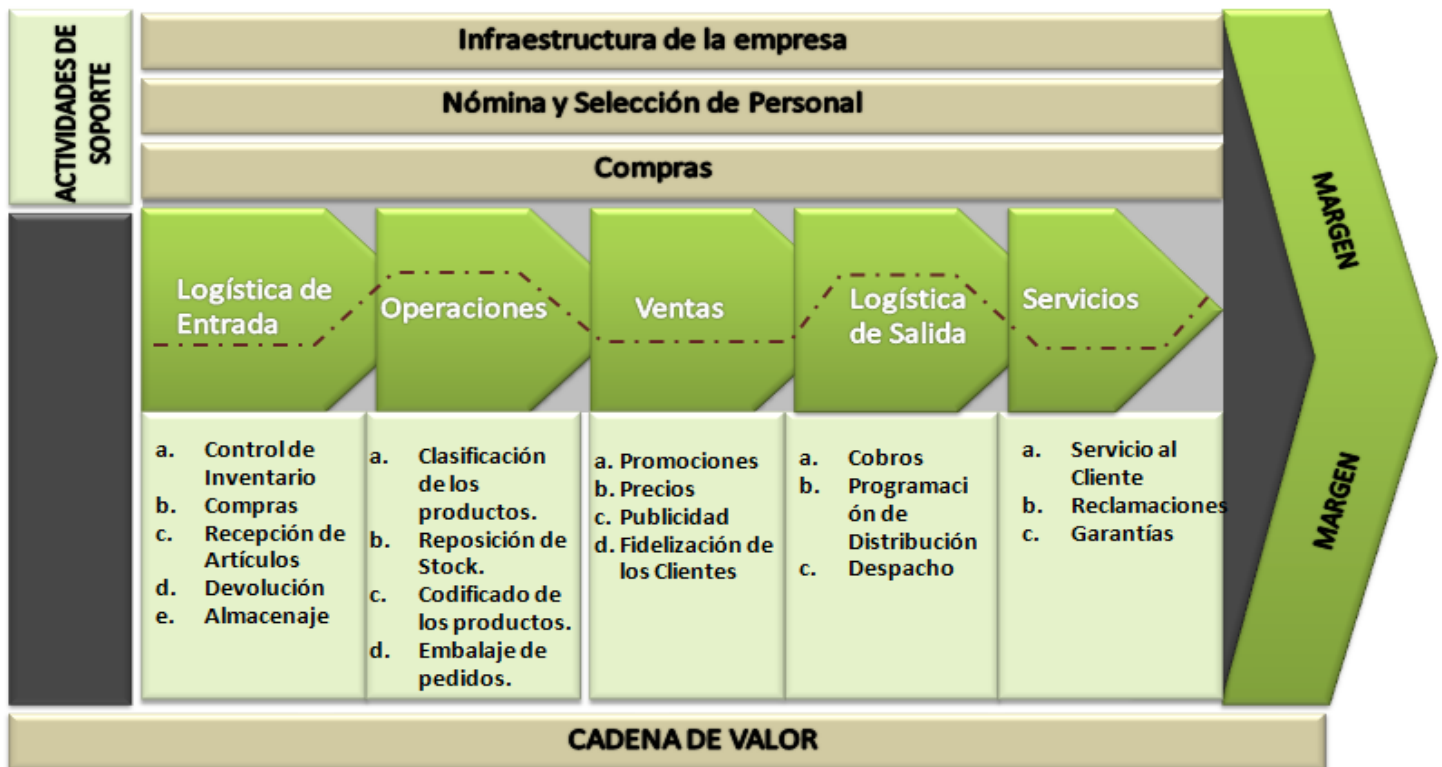
Matriz De Los Factores Internos 1.0–Malo.

Cuadro 5

FACTORES INTERNOS	VALOR	CLAS IF.	CLASIF. POND.	COMENTARIOS
OPORTUNIDADES				
Antigüedad y Experiencia en el Mercado	0.10	5.0	0.6	Compite con éxito, conoce el mercado y esto le permite mantenerse a flote
Manejan buenos precios para sus Clientes	0.10	4.5	0.675	Adquiere grandes volúmenes de productos y mantiene una rápida circulación en el flujo de inventario lo que le permite manejar mejores precios
Posee recursos Económicos suficiente	0.08	4.0	0.28	El negocio no maneja cuentas por crédito, la entrada de efectivo constante es influyente
Amplia cartera de clientes	0.10	3.5	0.42	Actualmente posee 33 años operando y ha fidelizado una amplia cartera de clientes que tienen confianza en el negocio
Sistema eficiente de distribución de productos	0.10	3.8	0.38	Posee una programada red de distribución gratuita a nivel nacional
Cuenta con empleomanía Experta	0.10	4.0	0.4	Niveles bajos de rotación del personal
No permite cuentas a crédito	0.05	2	0.1	No permite la flexibilidad en la forma de pago, esto le permite disminuir la carga de impuestos y ofrecer mejores precios.
AMENAZAS				
Alta desmotivación de los Empleados	0.08	1	0.08	No ofrece incentivos y no promueve la delegación de actividades
Carencia de un sistema de Gestión de Calidad	0.10	1	0.1	Se presentan múltiples errores de inspección en el despacho, los filtros no funcionan, esto genera devoluciones, retrasos en las entregas y quejas
Baja aplicación del Empowerment	0.05	2	0.1	Es una empresa Familiar, el poder se concentra y se presentan cuellos de botellas por toma de decisiones
Baja presencia en los medios publicitarios	0.05	2	0.12	Poca inversión en publicidad, no se contempla prioritario dentro de las consideraciones para la captación de nuevos clientes
Capacidad Limitada de la infraestructura para el almacenamiento	0.03	3	0.09	Limita volúmenes de compras
Personal Insuficiente para las operaciones	0.06	3	0.15	Limita flujo de actividades
			3.50	

Fuente: Autoría propia

Cadena de valor
Cuadro 6



Fuente: Autoría Propia

2.6.1 Fortalezas y Debilidades Internas

Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio son áreas que dan origen a fortaleza y debilidades.

2.6.2 Oportunidades Y Amenazas Externas

Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el

futuro. Las oportunidades y amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo.

FODA

Cuadro 7

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> a. Ofrece buenos precios. b. Buena relación con los Clientes. c. Alta Competitividad. d. Antigüedad y Experiencia en el Mercado. e. Empleomanía experta. f. Gran cobertura en Distribución a nivel nacional. g. Distribuidor autorizado de marcas importantes por su confiabilidad en el mercado. h. Transporte gratuito. i. Manejo de grandes volúmenes en inventario. j. Capacidades Técnicas en el negocio. k. Capacidad Financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> l. Términos de de pagos estrictamente en efectivo. m. Poca inversión en publicidad. n. No utiliza herramientas tecnológicas altamente utilitarias (Verifone). o. Carece de un Sistema de Calidad (errores de inspección). p. Cantidad de empleados insuficiente. q. No posee Sistemas motivación ni medición de desempeño del recurso humano. r. Desmotivación de los Empleados. s. Retrasos en la canalización de solución de reclamaciones. t. Personas en altos mandos con resistencia al cambio.
OPRTUNIDADES	AMENZAS
<ul style="list-style-type: none"> u. Capacidad de Expansión. v. Oferta de productos o servicios no contemplados por nuestros competidores. w. Atracción de nuevos clientes con innovaciones tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> x. Fuerte competencia de grandes importadores & distribuidores nacionales. y. Introducción de nuevas regulaciones gubernamentales. z. La creación de nuevas empresas dedicadas a lo mismo, con un ámbito de actuación provincial o regional, y con una alta calidad del producto final. aa. Perdida de talentos humano capacitado en el mercado vinculado al mercado.

Fuente: Autoría propia

Combinaciones por principales estrategias propuestas según situación actual.

- Estrategias funcionales
- Estrategias de negocios
- Estrategias corporativas
- Estrategias internacionales

Cuadro 8

Combinación	FO	Combinación	FA
Combinación	DO	Combinación	DA
<p>(K, T)- Aprovechar la Capacidad Financiera para la expansión a nuevas sucursales estratégicas para distribución y venta directa.</p> <p>(A,G,U)- Aprovechar su línea de Liderazgo en precios, integrarse como distribuidor oficial de nuevas marcas confiables e incluir nuevos productos.</p> <p>(E,V)- Mejorar los servicios que ofrece la empresa aprovechando la capacidad técnica y conocimientos del negocio de los empleados, para atraer nuevos clientes con innovaciones tecnológicas y mejorar la capacidad y tiempos de respuesta y calidad del servicio.</p>		<p>(A, D, W)- Aprovechar su Liderazgo en Precios y buena posición competitiva para combatir los precios de reventa comprando a importadores .</p> <p>(A, D, K)- Abrir nuestro mercado al extranjero, trabajar conjuntamente con empresas extranjeras y tratar la posibilidad de abrir filiales.</p>	
<p>(S, W)- Mejorar el sistema de atención, incluyendo personal para ser destinado al servicio de post-venta para diferenciar el producto no solo en precio sino en el servicio brindado.</p> <p>(I,V)- Desarrollar normativas de pago para incluir líneas de crédito.</p>		<p>(N, W)- Incluir nuevos recursos tecnológicos que permitan competir en beneficios para el cliente, tiempo de respuesta y calidad del producto.</p> <p>(Q, R, R)- Incluir actividades de motivación para mejorar el ambiente organizacional, la relación con los empleados y fomentar el trabajo en equipo.</p> <p>(O,W)- Desarrollar un Sistema de Calidad que le permita aumentar la confiabilidad de los productos y servicios y le permita dar continuidad al desarrollo de la organización.</p>	

Fuente: Autoría propia

2.8 Canales de Distribución¹⁶

2.8.1 Definición

Canal de marketing (también llamado canal de distribución), es el conjunto de organizaciones independientes que participan el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial.

Una serie de organizaciones interdependientes que facilitan la transferencia de la propiedad sobre los productos conforme estos se mueven del fabricante hasta el usuario de negocios o el consumidor.

También: Los canales de comercialización pueden ser considerados como conjuntos de organizaciones interdependientes que intervienen en el proceso por el cual un producto o servicio está disponible para el consumo.

2.8.2 Funciones

Los miembros del canal de marketing o de distribución, deberán realizar diferentes funciones para satisfacer la demanda de los consumidores finales o industriales, a saber:

- Información: obtención de ésta mediante estrategias de inteligencia de marketing o de investigación de mercados que tengan como propósito el estudio del entorno de marketing para planear el intercambio de bienes y servicios.
- Promoción: difusión de las ofertas de los productos o servicios.
- Contacto: búsqueda de compradores para los productos o servicios.

¹⁶ www.monografias.com

- Negociar: lograr acuerdos en relación con el precio y volumen de ventas.
- Distribución: transportar y almacenar los productos o servicios.

2.8.3 Importancia

La importancia del canal de marketing o de distribución radica en el beneficio que se brinda a los consumidores en cuanto al ahorro tiempo cuando hay que recorrer grandes distancias para satisfacer necesidades mediante un producto o servicio.

La fijación de los precios de los productos también es decisiva al estar relacionada con la tarea de la colocación de los productos en el mercado.

Asimismo, los canales de marketing o distribución son un detonante de las economías de escala, ayudan a todos los miembros del canal al crecimiento por conducto de financiamientos y generación de conocimientos.

2.9 Análisis metodológico¹⁷

2.9.1 Objetivos de la investigación

Con esta investigación se pretende, dar respuesta a los problemas que ocurren dentro de la organización el Faisán SRL, que no le permite realizar con exactitud los objetivos diarios para los cuales está fundada.

- Medir la cantidad de errores, que ocurren en los procesos de recepción de mercancía y como estos van arrastrando un proceso con otro.

¹⁷Bernal, Cesar Augusto, *Metodología de la investigación*, Pearson Prentice Hall, 2da Edición.

- Visualizar las debilidades de la empresa en el manejo efectivo de su almacén, por lo cual los clientes se quejan.
- Proponer estrategias que busquen la optimización de los procesos de la empresa para la facilitación de los procesos.

2.9.2 Diseño de la investigación

Se realizara una investigación de campo a las personas encargadas de estas áreas dentro de la organización, la cual ayudara a la obtención de información acorde a los objetivos de esta investigación.

2.9.3 Procedimientos de Recolección de datos

El procedimiento de recolección de datos es la observación, con la cual se va a observar cómo se están haciendo los procesos actualmente en la empresa, así determinar que errores cuenta el proceso.

También se hará uso de la entrevista, ya que se realizan entrevistas a los encargados de los procesos que se medirán, para ver su opinión de lo que hacen, para así darle los mejores tips de cambio, a sus paradigmas.

2.10 Presentación de Resultados

2.10.1 Observación del proceso de recepción de mercancía

El proceso de pedido a suplidores es muy informal, debido a que los pedidos de mercancía se manejan formal e informal, los formales son aquellos suplidores que exigen en su proceso la orden de compra para poder entregar la mercancía pedida, la informal ocurre cuando el propio dueño de la empresa desde su teléfono personal realiza pedidos, sin orden de compra.

En el proceso de recibo, hemos encontrado que ciertos suplidores tienen más experiencia en la entrega de mercancía y por ende, en la organización de las cajas en los pallets, de hemos descubierto hallazgos de robo debido a la manera en que hacen la organización, por lo que no hay una segunda revisión que determine estos fraudes a la hora de la recepción.

En el proceso de observación, encontramos que la persona encargada de recibir la mercancía no tienen un documento hecho para esta función, por lo que el avalar los datos, no le es fácil, debido a la falta de veracidad con la que cuenta para hacer afirmaciones, lo cual hace que dicho proceso carezca de credibilidad, al momento de auditar la documentación de recibo.

También se pudo observar, que en la entrega el encargado de recepción de pedidos, suele entretenerse, hablando con los choferes del suplidor, por lo que las personas que cargan la mercancía mientras se hacen la entrega, suelen tomar estas ventajas para entregar como le parezca.

2.10.2 Observación del proceso de Almacenamiento de mercancía

En este proceso se observó que no existe una estructura organizacional en el almacén para localizar la mercancía, debido a que de un mismo producto encontramos que en los tres niveles o pisos con que consta el almacén, tiene localizado el mismo producto.

Igualmente se observó que los stands o pallets, no están debidamente identificados, por lo que encontrar un producto en dicho almacén parece una tarea difícil, al menos que se encuentre en la compañía la persona responsable de ubicar los productos.

Se observó que al no existir una estructura de organización adecuada, para la mercancía almacenada, no se cumple la utilización del espacio basado a la demanda o venta de dicha mercancía, permitiendo que una

mercancía de alto volumen de rotación o movimiento en el inventario este ubicada en el tercer nivel del almacén, teniendo en el primer nivel o más accesible una mercancía con menos movimiento.

También se pudo observar que las mercancías recibidas son guardadas en el almacén donde haya un espacio hábil, sin importar que los productos en el área sean la misma, o mantengan una relación ya sea de marca, o proveedor, se cuestionó a la persona responsable y nos dijo que por su experiencia, el está nutrido de los conocimientos necesarios de manejo de almacén y por eso esta ordenado de esas manera.

La forma actual de almacenamiento conlleva la pérdida de tiempo de los encargados de buscar la mercancía en almacén a los clientes, ya que un producto tarda bastante tiempo su localización.

Un mismo producto tiene varios pallets, los cuales no son necesarios que deba tener, con esos datos obtenidos en la observación ya se puede empezar a determinar de que carece el proceso.

2.10.3 Observación del proceso de facturación.

El proceso de facturación el principal problema visualizado en la observación, es que por los errores arrastrados en la recepción de mercancía y en el almacenaje, los facturadores deben estar preguntado a los empleados de almacén que si hay o no de un producto determinado antes de facturárselo al cliente, haciendo al cliente perder tiempo que es traducido en dinero, mas dándole al cliente evidencias de mala organización y malas prácticas de manejo de procesos de forma eficiente, al igual que clientes molestos.

No existe una correlación entre el inventario del sistema y el inventario físico, ya que por la mala organización con que cuenta el almacén, el hacer una toma física de inventario es una tarea que parece ser imposible

o complicada por parte de los responsables de la ejecución de estos procesos.

Otro mal que se puede apreciar es la cantidad alta de clientes que visitan el recinto a realizar compras, sin contar con una organización ordenada o sistematizada que les diga el turno en el que les toca comprar, ya que todos los clientes que llegan, quieren ser atendidos al mismo tiempo, con lo cual se visualiza que si la empresa, contara con un repartidor de turnos, esos inconvenientes con los clientes por sus turnos dejaran de pasar.

Los encargados de facturación no poseen la plena libertad o acceso al sistema para poder darle un precio en particular al cliente, por cantidades de compra, sino, que deben decirle al encargado para pedir esta autorización, lo que hace que el cliente pierda tiempo en la espera de su factura.

2.10.4 Observación del proceso de despacho de mercancía

El área de despacho, no cuenta con una separación de plataformas, para el despacho de mercancías que son para ser llevadas en el camión y los pedidos de entrega inmediata al cliente, por lo que clientes de entrega inmediata se desesperan al ver que se está cargando pedidos en el camión y ellos aun están haya sin ser despachados.

Otros errores constantes son las mercancías mal despachadas a clientes ya sea por error en facturación o por error de despacho, los clientes se incomodan cuando les llegan pedidos, con mercancías que no solicitaron, esto hace que se pierda tiempo en el cliente recibir lo que en realidad deseaba, al igual que dinero y tiempo en la empresa, emitiendo un papel de devolución, lo que genera un costo de papel y tinta por la impresión y la pérdida de tiempo por realizar el cambio al cliente.

Durante la observación salió a relevancia que hay momentos que por rapidez en la entrega de pedidos, no se reconfirma con el cliente lo que se le está entregando, con lo cual luego que el cliente regresa a devolver algo que recibió mal, existe la duda, por no creer que este fue mal despachado.

Hay una bandeja colocada específicamente para colocar las facturas que se irán a llevar a la calle en momentos determinados, por lo cual se vio que en la bandeja se colocan mal organizadas las facturas, pudiéndose extra papelear facturas de una ruta en otra y viceversa, con lo cual el cliente que realizó su pedido a tiempo apremiante, no reciba su mercancía con la anticipación de tiempo en que lo necesita.

2.11 Resultados entrevista realizada los encargados de los diferentes procesos

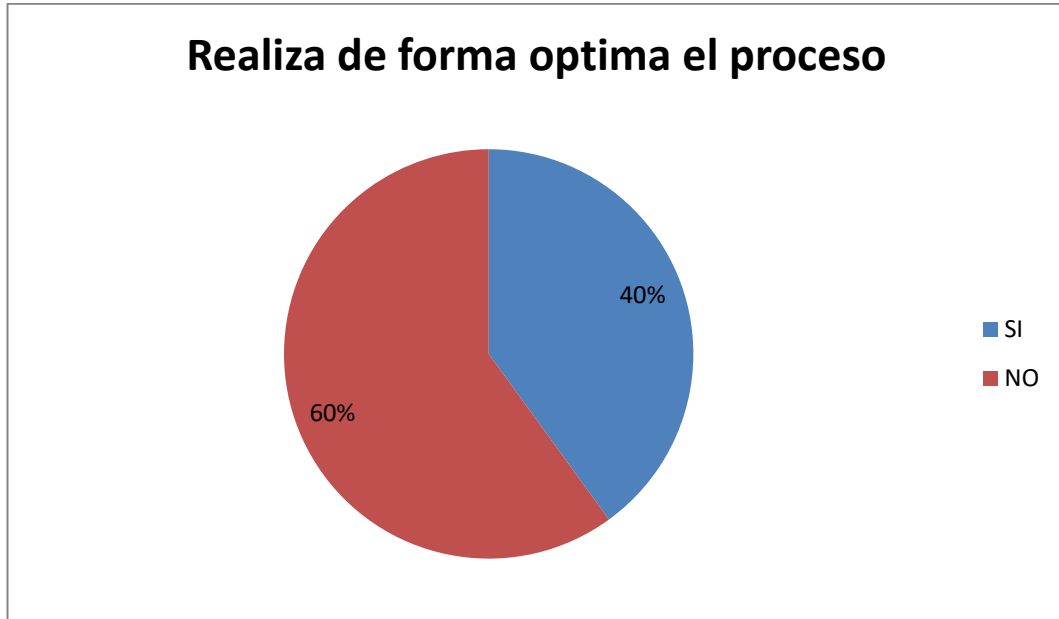
2.11.1 Entrevista al encargado del Proceso de Recepción de mercancía

Lo primero que se le pregunto a esta persona fue cuantos años de experiencia poseía del proceso de recepción de mercancía y dijo que 8 meses, se le pregunto que si le habían explicado el proceso mediante un manual de trabajo y dijo que no, que a él le enseñaron como se hacía la persona que lo hacía anteriormente.

Por lo que se observó según la forma de recepción que esta persona utiliza no posee el suficiente conocimiento para realizar la labor de la manera más óptima, que amerita la empresa, por lo que requiere de un entrenamiento de este proceso.

Basado en el resultado de la observación y la encuesta realizada a esta persona, se pude determinar el siguiente gráfico.

Cuadro 9



Fuente: Autoría Propia

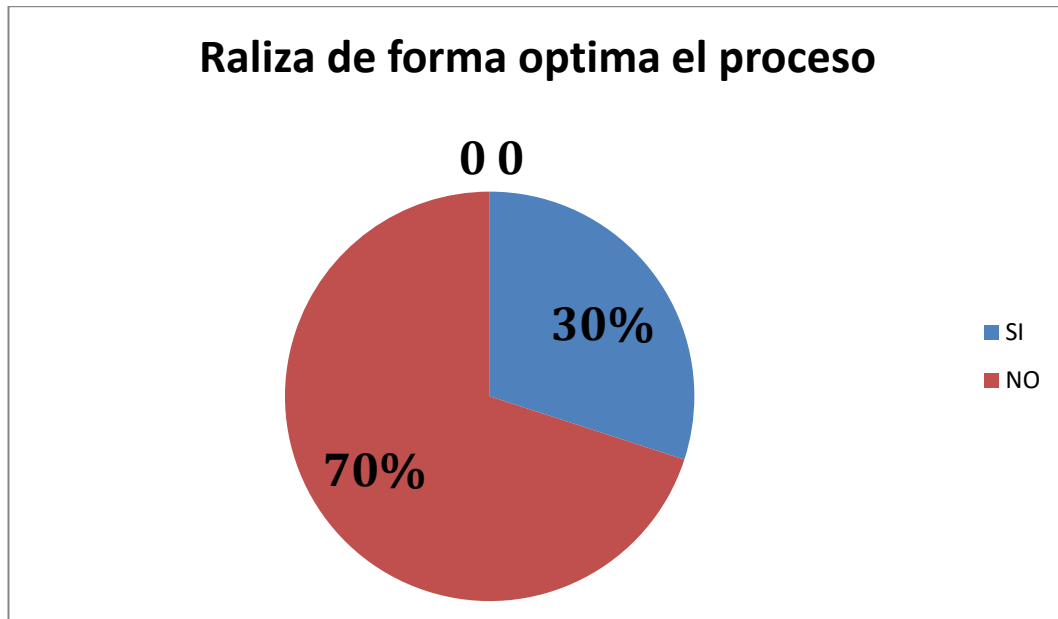
2.11.2 Entrevista al Encargado del Proceso de Almacenamiento de mercancía

Lo primero que se le pregunto qué tiempo de experiencia poseía sobre este trabajo, el respondió que más de 8 años, de los cuales 5 años eran en compañías de la misma industria, ventas de lubricantes.

Luego se le pregunto qué porque se había observado de forma previa a la entrevista con él, que el almacenamiento no contaba con un sistema organizacional por lo que, solo el sabia donde se colocaban los productos, por lo que él respondió, que para eso lo habían contratado en la empresa, para que se encargara del ordenamiento del almacén y esa era la manera correcta que el evaluaba debía hacerse.

Basado en los resultados de la observación y lo que la encuesta arrojaba, se podía hacer el siguiente gráfico:

Cuadro 10



Fuente: Autoría Propia

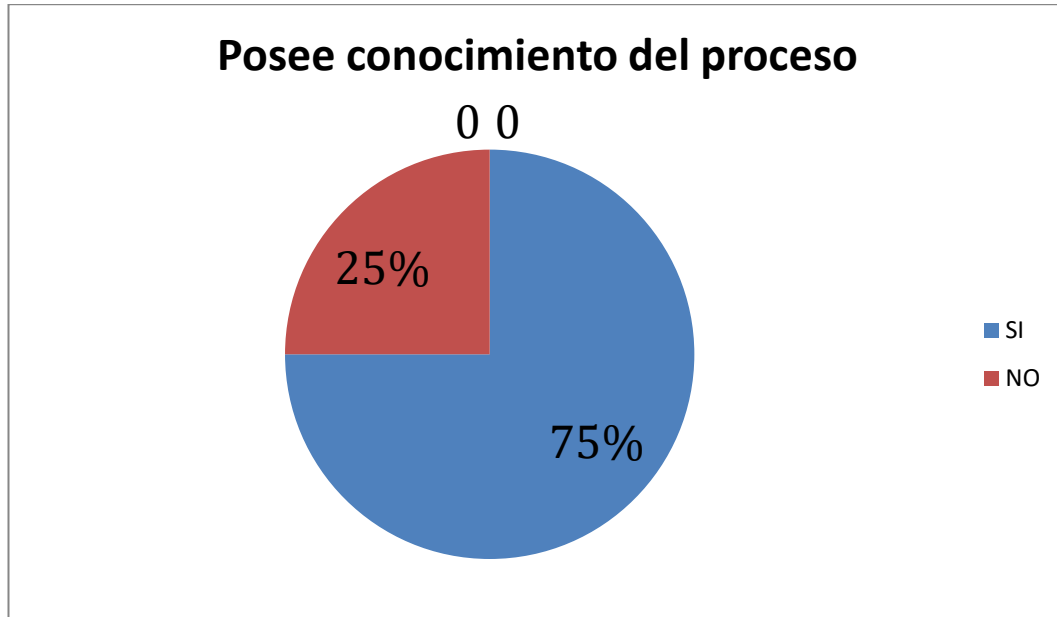
2.11.3 Entrevista al Encargado del Proceso de Facturación de mercancía

Lo primero que se le pregunto, fue cuantos años de experiencia tenia sobre el proceso de facturación, a lo que el dijo, que mas de 6 años, siendo El Faisan SRL su primer trabajo de esta índole e industria.

Por lo que luego se le pregunto, que porque nunca había sentido preocupación por realizar un inventario físico, para que los datos del inventario físico y del sistema cuadren de forma aproximada, a lo que el dijo que si a los dueño de la empresa eso no le preocupaba, pues el se hacía de la vista gorda, pero que ya le resultaba incómodo con los clientes el que nunca los datos del sistema estén acorde a lo físico.

Por los visto en los resultados de la observación y en la encuesta, se desarrolló el siguiente gráfico:

Cuadro 11



Fuente: Autoría Propia

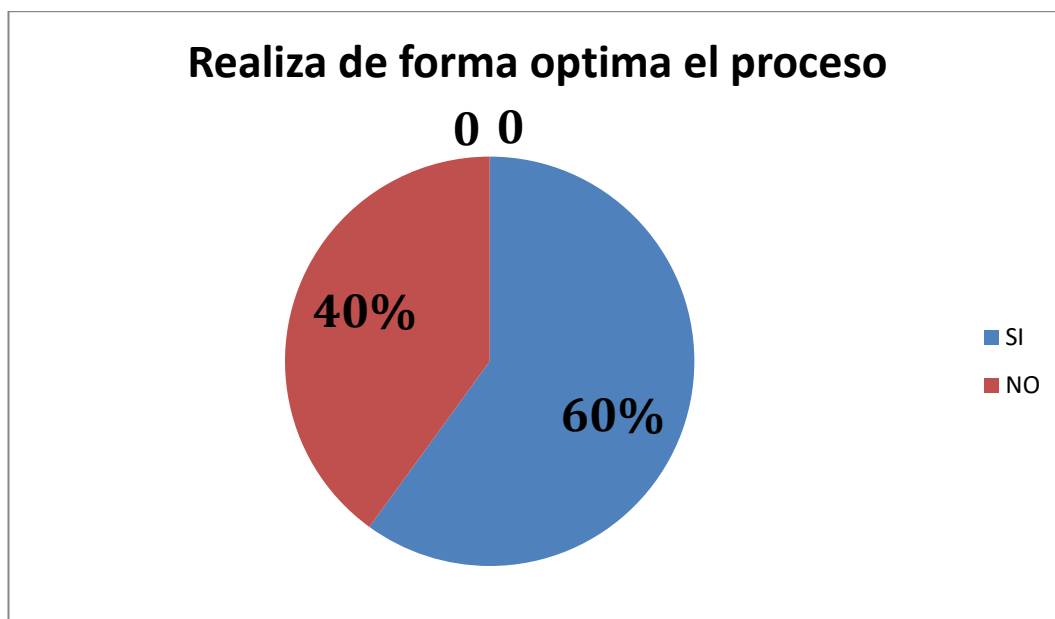
2.11.4 Entrevista realizada al encargado del proceso de despacho de mercancía

Lo primero que se le pregunto a esta persona, fue que tiempo de experiencia poseía sobre el proceso a lo que respondió que tenía 6 años en la compañía bajo esa función, a lo que indico que muchas veces se cometen errores en el proceso, por la rapidez que le pone el dueño de la empresa al proceso, siendo tal la exigencia que pedidos a veces no reciben la revisión que amerita el proceso.

Por lo que lo observado en el proceso, coincidió con lo narrado por el encargado del proceso, luego en la entrevista siguió narrando que ocurren momentos en los que el no se encuentra en el área de despacho y ya sea el dueño o otra persona que lo ayuda realiza la función de despachar sin muchas veces aun no poseer la experiencia y conocimiento basado en el proceso.

Por lo visto en la observación y en la entrevista surge el siguiente gráfico:

Cuadro 12



Fuente: Autoría Propia

CAPITULO III Recomendaciones Para la Implementación de la Mejora a la Empresa El Faisán SRL

En este capítulo se desarrollara la recomendaciones finales, que se deben implementar para completar el proceso de mejora a la empresa El Faisán SRL, ya luego de lo analizado en el capitulo anterior.

3.1 Implementación de mejora al Proceso de Recepción de mercancía

Toda mercancía que llegue a la empresa, debe estar avalada por una orden de compra, cumpliéndose la fecha de entrega acordada en dicho documento, exceptuando aquellos casos, en los cuales la mercancía sea requerida a adelantar la fecha de entrega, lo cual debe constar en algún documento.

Se requiere crear un documento, o formulario de recibo el cual debe constar la fecha, proveedor y datos relevantes de la persona que está entregando la mercancía, así como un detalle de la mercancía, cantidad, código y descripción de la mercancía, en dicho documento la persona encargada de recibo debe de llenarlo con lo que está recibiendo, al igual que su firma. Al finalizar la entrega dicho documento debe ser comparado con la factura o conduce que haya emitido el suplidor asegurando que los detalles sean iguales en ambos documentos, estando todo correcto puede proceder, a recibir la factura o conduce emitida por el suplidor, para ser despachado.

La mercancía recibida debe quedar en un área en la cual pueda ser auditada o revisada por el departamento de contabilidad o la persona asignada a darle entrada al sistema.

Llevando ahora esos documentos se procede a llevar a la persona encargada de darle entrada al inventario del sistema, quien debe asegurarse que los documentos facturados coinciden con los datos de la factura original. Quien al momento de dar entrada debe emitir un documento de la entrada, utilizando la última localización que arroja el sistema para ubicar el producto.

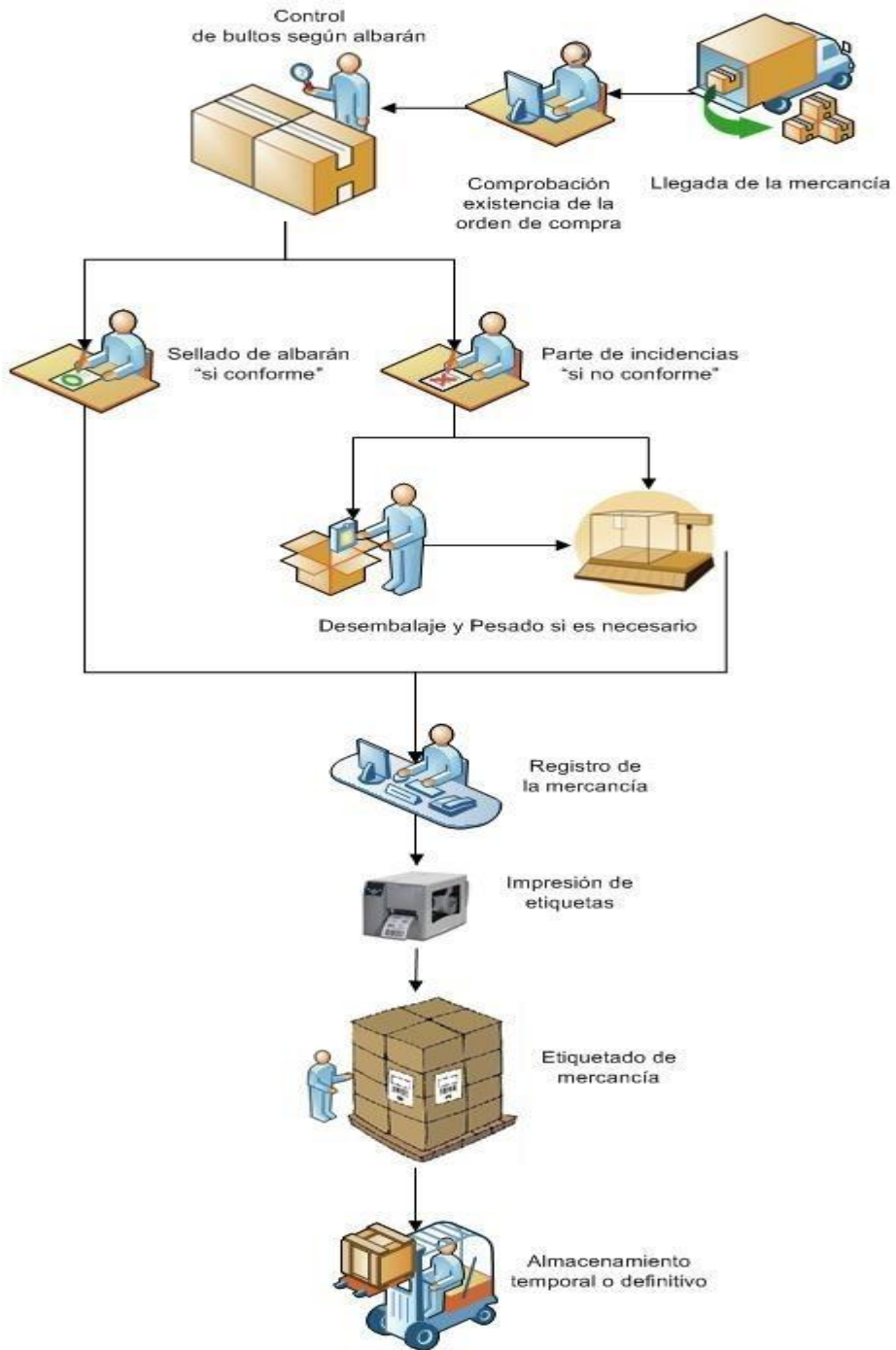
El flujo rápido del material que entra, para que esté libre de toda congestión o demora, requiere de la correcta planeación del área de recepción y de su óptima utilización. La recepción es el proceso de planificación de las entradas de unidades, descarga y verificación tal y como se solicitaron mediante la actualización de los registros de inventario.

El objetivo al que debe tender una empresa en su proceso de recepción de mercancías es la automatización tanto como sea posible para eliminar o minimizar burocracia e intervenciones humanas que no añaden valor al producto. Otra tendencia considerada como buena práctica logística es la implementación de programas de entregascertificadas que no solo

eliminan burocracia sino que reducen al mínimo las inspecciones que se consideran imprescindibles que añaden valor.

En primer lugar, el proceso de recepción de mercancías debe cimentarse en una previsión de entradas que informe de las recepciones a realizar en tiempo dado y que contenga, al menos, el horario, artículos, y procedencia de cada recepción, este proceso se conoce como citaprevia ya que para procesos como entregas palletizadas se debe contar con recursos muy específicos como montacargas, plataformas móviles, rampas, entre otros.

Es evidentemente necesario que se distingan los ingresos de unidades internas de las externas. En el primero de los casos, los requerimientos de recepción son significativamente menores que las mercancías de origen externo, en el caso de que se realicen controles de procesos a lo largo de la vida de la mercancía. Además, una correcta metodología de identificaciones a lo largo de la compañía también favorece enormemente la actividad de recepción. Es el caso de traslado de mercancías entre almacenes o de proceso de transformación a almacén. Las mercancías de procedencia externa requieren unas condiciones de llegada más exhaustivas y deben haber sido establecidas previamente con el proveedor, con lo que se precisa mayor actuación y responsabilidad desde el almacén.



3.2 Implementación de mejora al proceso de Almacenamiento

Se debe cumplir una regla básica de almacenamiento, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

Se debe diseñar y establecer un sistema o orden lógico de organizaciones, basado al espacio que tiene el almacén, esto es asignando localidades por paletas las cuales deben llevar un orden lógico de fácil aprendizaje para los empleados y debe quedar establecido un flujo continuo, el cual se postee en una pared, cerca del producto mencionado.

Basado a ese orden lógico establecido se debe colocar la mercancía en una localidad de acuerdo a su demanda. Esto es colocando los productos de mayor movimiento a menos tiempo del despacho y los productos de menor movimiento a más tiempo del despacho. Exceptuando aquellos casos a que por condiciones de peso y riesgo de seguridad no se deba mover.

Diseñar dentro del almacén en el primer nivel un área controlada para guardar las mercancías que por su valor puedan ser fácilmente sustraídas. Dicha área debe ser asegurada con cámaras de vigilancia permanente y debe tener protección para su entrada.

Se pudo observar que el equipo utilizado como ascensor de subir las mercancías a segundo y tercer nivel, no cumple medidas de seguridad usualmente establecidas.

Es el subproceso del almacén de carácter operativo relativo al traslado de los materiales/productos de una zona a otra de un mismo almacén o desde la zona de recepción a la ubicación de almacenamiento. La actividad de mover físicamente mercancías se puede lograr por diferentes medios, utilizando una gran variedad de equipos de manipulación de materiales.

El tipo de herramientas utilizado depende de una serie de factores como son:

- Volumen de las mercancías
- Vida de las mercancías
- Coste del equipo frente a la finalidad
- Cantidad de manipulaciones especiales y expediciones requeridas
- Distancia de los movimientos

Desde la perspectiva de las características de las mercancías, los flujos de entrada y salida del almacén de las mercancías son variadas, como por ejemplo:

- **Last In – First Out (LIFO):** la última mercancía que entra en almacén, es la primera que sale para expedición. Esta modalidad es frecuentemente utilizada en productos frescos.
- **First In – First Out (FIFO):** la primera mercancía que entra en almacén, es la primera que es sacada de almacén. Es la modalidad más utilizada para evitar las obsolescencias
- **First Expired – First Out (FEFO):** el de fecha más próxima de caducidad es el primero en salir.

Si bien la función principal de la Gestión de Almacenes es la eficiencia y efectividad en el flujo físico, su consecución está a expensas del flujo de información, este es un eje transversal de los procesos de gestión logística, y la gestión de almacenes no son la excepción. Debe ser su optimización, por tanto, objetivo de primer orden en la Gestión de Almacenes. Su ámbito se extiende a todos los procesos anteriormente descritos – Planificación y organización, recepción, almacén y movimiento y se desarrolla de manera paralela a ellos por tres vías:

- Información para gestión.
- Identificación de ubicaciones.
- Identificación y trazabilidad de mercancías.

Dentro de la información para la gestión se incluyen:

- Configuración del almacén: instalaciones, lay-out...
- Datos relativos a los medios disponibles
- Datos técnicos de las mercancías almacenadas
- Informes de actividad para Dirección
- Evolución de indicadores
- Procedimientos e instrucciones de trabajo
- Perfiles y requisitos de los puestos
- Registros de la actividad diaria

La identificación de las ubicaciones la profundizaremos en el módulo de Diseño y Lay-out de almacenes. Por otro lado la identificación y trazabilidad de mercancías se detalla en el módulo de identificación demercancías.

3.3 Implementación de mejora al proceso de facturación

Para conseguir una mejora de este proceso, como primera implementación se debe realizar un conteo físico del inventario de mercancías en almacén, con lo que se podrá tener una exactitud de las cantidades de productos de cada línea existentes en el sistema de facturación, logrando reducir la pérdida de tiempo al momento de facturar a un cliente, lo que le brinda una mejor satisfacción al cliente.

Como segunda prioridad a cumplir esta, la implementación de un dispositivo dispensador de turnos, con lo que ayudara a la organización de los clientes que visitan el negocio para la facturación, es muy común encontrar casos de clientes insatisfechos en el servicio, por el proceso no contar con este dispositivo.

Este proceso requiere de una mejora en la facilidad de pago a los clientes ya que por la situación actual que vive el país las personas no suelen andar con dinero efectivo en sus manos, por lo que la implementación de

los servicios de card-net son necesarios así los clientes tienen la facilidad de utilizar sus tarjetas, en la observación se pudo determinar, como clientes que iban a realizar sus compras al momento de pagar y no contar con el efectivo necesario, pues debían ir a un cajero automático cuantías retiradas del negocio a buscar efectivo para poder pagar, otros en el caso contrario decidían no realizar su compra, con lo que el proceso de facturación obtiene pérdida de tiempo, en la realización de una factura que al final no fue vendida.

Es necesario hacer una reducción sistemática, de las facturas nulas diarias, ya que la cantidad promedio es de 7 facturas, los motivos más incurridos son la falta de dinero del cliente, la mala facturación del facturador o vendedor, el cambio de mercancía por parte del cliente ya luego una factura este hecha. Estas anulaciones de factura, le cuesta a la compañía RD \$23.50 pesos, lo que conlleva a la empresa a generar un costo alto mensual por este mal, es necesario reducir este mal que tiene el proceso, con la implementación en el sistema de una pestaña que salga antes de realizar la factura, para así el facturador pueda confirmar al cliente los tres errores previamente detallados, con lo que se evita la factura sea anulada por uno de estos males.

Es necesaria la revisión constante por parte del programador del sistema, a los procesos cotidianos en los que es utilizado el sistema, para reducir la pérdida de tiempo del proceso, por momentos de lentitud del sistema.

Se debe implementar al sistema un anexo descriptivo, en el cual a cada producto se le colocara el número de pasillo, el número de pallet y la descripción del producto, para su pronta búsqueda por parte de los colaboradores de almacén, así las mercancías tendrán una organización sistemática y se erradicara el mal, de que lo que dice el sistema no es lo mismo que hay almacenado.

Todas estas mejoras, requieren de urgencia rápida, porque se erradicaría por completo los errores más frecuentes en este proceso, logrando la capacidad máxima del área de trabajo y más que todo logrando que los clientes se sientan más satisfechos ante los servicios ofrecidos por la compañía.

3.4 Implementación de mejora al proceso de despacho de mercancía

La principal mejora que requiere este proceso es la de un área con más espacio para realizar la operación, ya que la aglomeración de trabajo y clientes en un mismo espacio tan reducido, enfatiza a la acumulación de errores se pudo determinar en el análisis observadito implementado al proceso, esto crea un ruido en el proceso, porque hace a los colaboradores trabajar de forma distorsionada y desconcentrada.

Es necesario, que las puertas que se encuentran cerradas a la izquierda del área, sean habilitadas para despachar la mercancía de los clientes que van a la empresa a buscar su mercancía y que las puertas de la derecha del área, sean solo habilitadas para el despacho de la mercancía a ser enviada a la calle, con esto se busca independizar los dos tipos de despacho realizados en la entidad.

Se requiere que los encargados del despacho de mercancía sean entrenados por la organización constantemente, para que adquieran habilidades de su trabajo, de esta forma se busca reducir los errores, ya que se pudo medir en la observación realizada de que el promedio diario es de 3 casos de clientes que fueron mal despachados, lo que provoca errores en el inventario y disgustos por clientes que no obtuvieron el producto que ordenaron, de igual forma ocurre el caso contrario, en el que no existe la prueba para decir si el cliente se quedó con la mercancía que no era de él, provocando la pérdida de dinero, por el valor del producto.

Con los casos de despacho que son realizados por los choferes al llevar la mercancía a los clientes se pudo observar errores constantes por mala entrega de los choferes, ya que estos tienen confusiones con los productos, necesitan que ser entrenados en almacén, para que conozcan bien los productos, antes de ser enviados como choferes para realizar entregas, también es necesario implementar una hoja de despacho de mercancía para que sea del uso de los choferes, así, confrontan con el cliente que los productos y cantidades facturadas fueron entregadas de manera correcta.

Un ejemplo del formato de esta hoja seria este:

Fecha de entrega	Nombre del cliente	Descripción y cantidad productos entregados	Firma del cliente que constancia el recibo conforme
-------------------------	---------------------------	--	--

Con estas implementaciones al proceso de despacho de mercancía se busca la estandarización de los procesos con que consta esta área, haciendo que el trabajo se logre de forma rápida, siendo efectiva.

3.5 Presupuesto de las implementaciones para la mejora

Implementación de mejora proceso de recepción de mercancía	
Creación e Impresión hoja de recepción	RD\$ 150.00
Personal capacitado para el trabajo	RD\$ 5,000.00
Implementación de mejora proceso de almacenamiento	
Creación e Impresión de vallas resaltadores	RD\$ 30,000.00
Compra de pallets para posicionar los productos	RD\$ 5,000.00
Compra de trameria para los productos pequeños	RD\$ 10,000.00

Toma física del Inventario ya organizado	RD\$ 10,000.00
Implementaciones del Proceso de facturación	
Compra dispositivo distribuidor de turnos	RD\$ 25,000.00
Afiliación con Card-Net	RD\$ 15% ventas total
Creación de ubicación de productos al sistema	RD\$ 10,000.00
Implementaciones del Proceso de despacho	
Remodelación al área de despacho	RD\$ 25,000.00
Total Presupuestado para Implementaciones	RD\$ 120,150.00

Todas estas implementaciones requieren de una urgencia en la compañía debido a que colaboraran a la eficiencia y eficacia de los procesos básicos de la organización.

También es necesario por parte de la gerencia, que sean ubicados en diferentes partes de la entidad murales, donde sea colocado, la misión, visión y valores de la empresa, así todos los colaboradores se mostraran más interesados en la contribución de los objetivos. Al igual que debe de ser del conocimiento de los empleados el organigrama de la empresa, para que todos sepan a quien reportan de manera inmediata y cuál es su rol dentro de la organización.

Conclusiones

Luego de realizar la presente investigación sobre la empresa El Faisán SRL, he diseñado las implementaciones necesarias en los diferentes procesos que tiene de manera cotidiana la empresa, podemos determinar las siguientes conclusiones:

Toda mercancía que llegue a la empresa, debe estar avalada por una orden de compra, cumpliéndose la fecha de entrega acordada en dicho documento, exceptuando aquellos casos, en los cuales la mercancía sea requerida a adelantar la fecha de entrega, lo cual debe constar en algún documento.

Se requiere crear un documento, o formulario de recibo el cual debe constar la fecha, proveedor y datos relevantes de la persona que está entregando la mercancía, así como un detalle de la mercancía, cantidad, código y descripción de la mercancía, en dicho documento la persona encargada de recibo debe de llenarlo con lo que está recibiendo, al igual que su firma. Al finalizar la entrega dicho documento debe ser comparado con la factura o conduce que haya emitido el proveedor asegurando que los detalles sean iguales en ambos documentos, estando todo correcto puede proceder, a recibir la factura o conduce emitida por el proveedor, para ser despachado.

La mercancía recibida debe quedar en un área en la cual pueda ser auditada o revisada por el departamento de contabilidad o la persona asignada a darle entrada al sistema.

Llevando ahora esos documentos se procede a llevar a la persona encargada de darle entrada al inventario del sistema, quien debe asegurarse que los documentos facturados coinciden con los datos de la factura original.

Quien al momento de dar entrada debe emitir un documento de la entrada, utilizando la última localización que arroja el sistema para ubicar el producto.

El flujo rápido del material que entra, para que esté libre de toda congestión o demora, requiere de la correcta planeación del área de recepción y de su óptima utilización.

Se debe cumplir una regla básica de almacenamiento, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

Se debe diseñar y establecer un sistema o orden lógico de organizaciones, basado al espacio que tiene el almacén, esto es asignando localidades por paletas las cuales deben llevar un orden lógico de fácil aprendizaje para los empleados y debe quedar establecido un flujo continuo, el cual se postee en una pared, cerca del producto mencionado.

Basado a ese orden lógico establecido se debe colocar la mercancía en una localidad de acuerdo a su demanda. Esto es colocando los productos de mayor movimiento a menos tiempo del despacho y los productos de menor movimiento a más tiempo del despacho. Exceptuando aquellos casos a que por condiciones de peso y riesgo de seguridad no se deba mover.

Diseñar dentro del almacén en el primer nivel un área controlada para guardar las mercancías que por su valor puedan ser fácilmente sustraídas. Dicha área debe ser asegurada con cámaras de vigilancia permanente y debe tener protección para su entrada.

Se pudo observar que el equipo utilizado como ascensor de subir las mercancías a segundo y tercer nivel, no cumple medidas de seguridad usualmente establecidas.

Es el subproceso del almacén de carácter operativo relativo al traslado de los materiales/productos de una zona a otra de un mismo almacén o

desde la zona de recepción a la ubicación de almacenamiento. La actividad de mover físicamente mercancías se puede lograr por diferentes medios, utilizando una gran variedad de equipos de manipulación de materiales.

Para conseguir una mejora de este proceso, como primera implementación se debe realizar un conteo físico del inventario de mercancías en almacén, con lo que se podrá tener una exactitud de las cantidades de productos de cada línea existentes en el sistema de facturación, logrando reducir la pérdida de tiempo al momento de facturar a un cliente, lo que le brinda una mejor satisfacción al cliente.

Como segunda prioridad a cumplir esta, la implementación de un dispositivo dispensador de turnos, con lo que ayudara a la organización de los clientes que visitan el negocio para la facturación, es muy común encontrar casos de clientes insatisfechos en el servicio, por el proceso no contar con este dispositivo.

Este proceso requiere de una mejora en la facilidad de pago a los clientes ya que por la situación actual que vive el país las personas no suelen andar con dinero efectivo en sus manos, por lo que la implementación de los servicios de card-net son necesarios así los clientes tienen la facilidad de utilizar sus tarjetas, en la observación se pudo determinar, como clientes que iban a realizar sus compras al momento de pagar y no contar con el efectivo necesario, pues debían ir a un cajero automático cuandras retiradas del negocio a buscar efectivo para poder pagar, otros en el caso contrario decidían no realizar su compra, con lo que el proceso de facturación obtiene pérdida de tiempo, en la realización de una factura que al final no fue vendida.

La principal mejora que requiere este proceso es la de un área con más espacio para realizar la operación, ya que la aglomeración de trabajo y clientes en un mismo espacio tan reducido, enfatiza a la acumulación de

errores se pudo determinar en el análisis observativo implementado al proceso, esto crea un ruido en el proceso, porque hace a los colaboradores trabajar de forma distorsionada y desconcentrada.

Es necesario, que las puertas que se encuentran cerradas a la izquierda del área, sean habilitadas para despachar la mercancía de los clientes que van a la empresa a buscar su mercancía y que las puertas de la derecha del área, sean solo habilitadas para el despacho de la mercancía a ser enviada a la calle, con esto se busca independizar los dos tipos de despacho realizados en la entidad.

Se requiere que los encargados del despacho de mercancía sean entrenados por la organización constantemente, para que adquiera habilidades de su trabajo, de esta forma se busca reducir los errores, ya que se pudo medir en la observación realizada de que el promedio diario es de 3 casos de clientes que fueron mal despachados, lo que provoca errores en el inventario y disgustos por clientes que no obtuvieron el producto que ordenaron, de igual forma ocurre el caso contrario, en el que no existe la prueba para decir si el cliente se quedó con la mercancía que no era de él, provocando la pérdida de dinero, por el valor del producto.

Con los casos de despacho que son realizados por los choferes al llevar la mercancía a los clientes se pudo observar errores constantes por mala entrega de los choferes, ya que estos tienen confusiones con los productos, necesitan que ser entrenados en almacén, para que conozcan bien los productos, antes de ser enviados como choferes para realizar entregas, también es necesario implementar una hoja de despacho de mercancía para que sea del uso de los choferes, así, confrontan con el cliente que los productos y cantidades facturadas fueron entregadas de manera correcta.

Recomendaciones

Luego de finalizada esta investigación, sobre la Propuesta de un sistema de logística en la cadena de suministros, en una empresa distribuidora de lubricantes. Caso Faisán SRL, año 2014, se recomienda lo siguiente:

- Toda mercancía que llegue a la empresa, debe estar avalada por una orden de compra, cumpliéndose la fecha de entrega acordada en dicho documento, exceptuando aquellos casos, en los cuales la mercancía sea requerida a adelantar la fecha de entrega, lo cual debe constar en algún documento.
- Se requiere requerir un documento, o formulario de recibo el cual debe constar la fecha, proveedor y datos relevantes de la persona que está entregando la mercancía, así como un detalle de la mercancía, cantidad, código y descripción de la mercancía, en dicho documento la persona encargada de recibo debe de llenarlo con lo que está recibiendo, al igual que su firma. Al finalizar la entrega dicho documento debe ser comparado con la factura o conduce que haya emitido el suplidor asegurando que los detalles sean iguales en ambos documentos, estando todo correcto puede proceder, a recibir la factura o conduce emitida por el suplidor, para ser despachado.
- Se debe diseñar y establecer un sistema o orden lógico de organizaciones, basado al espacio que tiene el almacén, esto es asignando localidades por paletas las cuales deben llevar un orden lógico de fácil aprendizaje para los empleados y debe quedar establecido un flujo continuo, el cual se postee en una pared, cerca del producto mencionado.
- Basado a ese orden lógico establecido se debe colocar la mercancía en una localidad de acuerdo a su demanda. Esto es colocando los productos de mayor movimiento a menos tiempo del

despacho y los productos de menor movimiento a más tiempo del despacho. Exceptuando aquellos casos a que por condiciones de peso y riesgo de seguridad no se deba mover.

- Diseñar dentro del almacén en el primer nivel un área controlada para guardar las mercancías que por su valor puedan ser fácilmente sustraídas. Dicha área debe ser asegurada con cámaras de vigilancia permanente y debe tener protección para su entrada.
- Se debe implementar al sistema un anexo descriptivo, en el cual a cada producto se le colocara el número de pasillo, el número de pallet y la descripción del producto, para su pronta búsqueda por parte de los colaboradores de almacén, así las mercancías tendrán una organización sistemática y se erradicara el mal, de que lo que dice el sistema no es lo mismo que hay almacenado.
- Se requiere que los encargados del despacho de mercancía sean entrenados por la organización constantemente, para que adquiera habilidades de su trabajo.

Bibliografía

Libros

Bernal, Cesar Augusto, *Metodología de la investigación*, Pearson Prentice Hall, 2da Edición.

Bowersox Donald J., Closs David J., Cooper M.Bixby, *Administración y logística en la cadena de suministros*.

Chase Richard B., Aquilano Nicholas J., Jacobs F. Robert, *Administración de producción y operaciones: manufactura y servicios*.

Colín, Juan García. *Contabilidad de Costos*. México: McGraw-Hill Interamericana, 2008.

Hansen, Don R., Mowen, Maryanne M. *Administración de costos, contabilidad y control*.

Krajewski Lee J., Ritzpe Larry P., *Administración de operaciones*. Enfoque de administración de procesos de negocios.

Mendez Alvarez, Carlos Eduardo, *Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales*, Limusa, 4ta Edición.

Mikell P. Groover, *Fundamentos de Manufactura Moderna*, 1er Edición.

Moya Navarro, Marcos, *Investigación de Operaciones*. 3ra Edición.

Raiborn, Henry R. Anderson y Mitchell H. **Conceptos Básicos de Contabilidad de Costos**. México DF: Compañía Editorial Continental, 2001.

Revistas

Apuntes de Ingeniería Mecánica III - UTN Córdoba

Aceites y lubricantes industriales – **Su tecnología y aplicación** – YPF

Thomson, **Investigación de mercados** Trespalacios, J.A. (2005). .

Internet grafía

www.chevron.com

www.mobil.com