

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL

**Proyecto de mejora en la Gestión de almacén para
mejorar la rentabilidad de la empresa Fisher
International Company en Lima, 2021**

TESIS PARA OBTENER TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL

AUTOR(ES):

Auqui Meneses, Roger Christian (orcid.org/0000-0001-9479-5796)

Villano Miranda, Johanna Stefany (orcid.org/0000-0002-7125-7589)

ASESOR:

Dr. Aranda González, Jorge Roger (orcid.org/0000-0002-0307-5900)

Dr. Linares Luján, Guillermo Alberto (orcid.org/0000-0003-3889-4831)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN EMPRESARIAL Y PRODUCTIVA

LIMA – PERÚ

2021

DEDICATORIA

A nuestros Padres: por ser nuestros guías, enseñándonos los valores necesarios para lograr siempre nuestros objetivos, por los consejos y las enseñanzas y tener siempre la confianza en nosotros.

A nuestras hijas, que han sido el motivo de seguir siempre adelante a pesar de todos los obstáculos que pudieron y puedan presentarse en el camino.

A todos los profesores que hemos tenido a lo largo de nuestras vidas, por la paciencia que han tenido al ofrecernos sus enseñanzas.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darnos las fuerzas de necesarias a nunca decaer antes los problemas que se han presentado a lo largo de nuestras vidas.

A especial nuestros padres, por el apoyo incondicional, por hacer de nosotros personas con valores, por creer y confiar en nosotros y aconsejarnos en cada momento de nuestras vidas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xii
I INTRODUCCIÓN.....	1
II MARCO TEÓRICO	3
III METODOLOGÍA	10
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	10
3.2 Variables y operacionalización	10
3.3 Población, Muestra y muestreo.....	11
3.3.1 Población	11
3.3.2 Muestra	11
3.3.3 Muestreo	12
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS...	12
3.4.1 Técnicas de Recolección de datos.....	12
3.4.2 Instrumentos de recolección de datos.....	13
3.4.3 VALIDEZ DEL CONTENIDO.....	13
3.4.4 Análisis de confiabilidad	14
3.5 ASPECTOS ÉTICOS	15
IV RESULTADOS.....	16

a) Acerca de la empresa	16
b) Mapa de procesos:.....	18
4.1 Propuesta de un plan de mejora de la gestión de almacén	40
4.1.1 Planificación de propuesta de mejora	40
4.1.2 Mejoras a realizar:.....	41
4.1.3 Verificación de Mejoras	49
4.1.4 Ajuste de mejoras.....	54
4.2 Financiamiento	62
4.3 Prueba hipótesis.....	63
V DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	65
VI CONCLUSION.....	68
VII RECOMENDACIONES	69
VIII ANEXOS	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 DOP proceso InBound	21
Tabla 2 DOP proceso OutBound	22
Tabla 3 DOP proceso logística inversa.....	22
Tabla 4 Rentabilidad financiera	23
Tabla 5 Ratio de entrega de pedidos.....	24
Tabla 6 Ratio tiempo de entrega.....	25
Tabla 7 Ratio ERI.	26
Tabla 8 Ratio ERU.....	27
Tabla 9 Ficha de registro estudio de tiempos - día 1	28
Tabla 10 Ficha de registro estudio de tiempos - día 2	28
Tabla 11 Ficha de registro estudio de tiempos - día 3.....	28
Tabla 12 Ficha de registro estudio de tiempos - día 4	29
Tabla 13 Ficha de registro estudio de tiempos - día 5.....	29
Tabla 14 Ficha de registro estudio de tiempos - día 6	29
Tabla 15 Toma de tiempo.....	30
Tabla 16 Análisis de capacidad de almacén.....	32

Tabla 17 Rotación de stock.	34
Tabla 18 Proceso de recepción	35
Tabla 19 Proceso de despacho	36
Tabla 20 Logística inversa.....	36
Tabla 21 Análisis de cuestionario	37
Tabla 22 Diagrama Pareto.....	39
Tabla 23 Propuesta de mejora	41
Tabla 24 Diagrama Gantt	42
Tabla 25 Análisis metodología ABC del almacén Fisher.	43
Tabla 26 Distribución de mercadería por zona	46
Tabla 27 Cronograma de inventario	47
Tabla 28 Inventario cíclico	48
Tabla 29 Estandarización de funciones.....	49
Tabla 30 Cronograma de capacitaciones	49
Tabla 31 Modificación Layout.....	51
Tabla 32 Cronograma de inventarios	52
Tabla 33 Check List de funciones.....	53

Tabla 34 Ratio de entrega de pedidos.....	55
Tabla 35 Ratio de tiempos de entrega de pedidos.	56
Tabla 36 Ratio de diferencia de inventario ERI.	57
Tabla 37 Ratio de diferencia de inventario ERU.....	57
Tabla 38 Ratio de eficiencia.	57
Tabla 39 Ratio de capacidad de almacén.....	58
Tabla 40 Rentabilidad financiera	59
Tabla 41 Ventas netas.....	60
Tabla 42 Ventas Brutas.	60
Tabla 43 Resumen del impacto de la rentabilidad.....	61
Tabla 44 Cuadro de financiamiento.....	62
Tabla 45 Hipótesis rentabilidad neta	63
Tabla 46 Prueba T rentabilidad neta	63
Tabla 47 Hipótesis rentabilidad bruta	64
Tabla 48 Prueba T rentabilidad bruta	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Principios de almacenaje	4
Figura 2 Procesos de distribución y almacenaje.....	5
Figura 3 Formula de rentabilidad neta	9
Figura 4 Formula de rentabilidad bruta.....	9
Figura 5 Formula de muestra	11
Figura 6: Organigrama de la empresa Fisher International Company	16
Figura 7 Organigrama Fisher Company	17
Figura 8 Procesos de distribución.....	18
Figura 9 Flujo grama de procesos Outbound	19
Figura 10 Flujo grama de procesos inbound	19
Figura 11 Flujo grama de procesos logística inversa.....	20
Figura 12 Área de almacén	20
Figura 13 KPI unidades de entrega	25
Figura 14 KPI tiempos de entrega	26
Figura 15 Layout almacenes empresa Fisher.....	31
Figura 16 Almacén sótano.....	32

Figura 17 Almacén piso 2.....	33
Figura 18 almacén piso 3	33
Figura 19 Grafica análisis de encuesta.....	38
Figura 20 Diagrama Ishikawa	39
Figura 21 Diagrama Pareto	40
Figura 22 Causas a analizar.....	40
Figura 23 Layout final sótano	44
Figura 24 Layout final piso 2.....	44
Figura 25 Layout final piso 3.....	45
Figura 26 Estandarización de funciones.....	48
Figura 27 Grafica cronograma de capacitaciones.	50
Figura 28 Verificación metodología ABC.....	51
Figura 29 Grafica cronograma de inventario	52
Figura 30 tiempos de entrega.....	55
Figura 31 KPI tiempo de pedidos entregados.....	56
Figura 32 Impacto de la rentabilidad	61

RESUMEN

La presente investigación fue desarrollada usando diferentes metodologías dentro de ellas la metodología ABC, las capacitaciones, la estandarización de funciones y planificación de inventarios en la empresa Fisher International Company, esto con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la empresa. El tipo de investigación fue no experimental. Se usó como técnicas el análisis de datos, la observación y la encuesta. Las causas principales encontradas que afectan la rentabilidad fueron: la falta de capacitación, incorrecta distribución de mercadería, falta de control de existencias, incumplimiento de funciones y mala derivación de funciones; las mejoras implementadas fueron: realizar un cronograma de capacitaciones, aplicar metodología ABC, planificar cronograma de inventarios y la estandarización de funciones. Dentro de los principales resultados tenemos el aumento de la rentabilidad bruta de 5.14% y la rentabilidad neta de 6.14%.

Palabras Clave: rentabilidad, almacén, metodología ABC

ABSTRACT

The present investigation was developed using different methodologies within them the ABC methodology, the training, the standardization of functions and inventory planning in the Fisher International Company, this in order to improve the profitability of the company. The type of research was non-experimental. Data analysis, observation and survey were used as techniques. The main causes found that affect profitability were: lack of training, incorrect distribution of merchandise, lack of stock control, non-fulfillment of functions and poor derivation of functions; The improvements implemented were: create a training schedule, apply ABC methodology, plan inventory schedule and standardize functions. Among the main results we have the increase in gross profitability of 5.14% and net profitability of 6.14%.

Keywords: profitability, warehouse, ABC methodology

I INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gestión logística viene a tener un grado de suma importancia a nivel mundial, ha llegado a posicionarse como uno de los servicios más necesarios para la población dentro de todo el año 2020.

La empresa Fisher International Company, es una empresa comercializadora dedicada a la importación y venta de calzados por medio de diferentes canales de ventas, como tiendas físicas, online, ventas por departamento y ventas por catálogo.

Dentro del desarrollo de cada una de las fases de la cadena logística está el área de almacenamiento, la empresa Fisher International Company ha tomado este servicio como estrategia para seguir funcionando como negocio, el crecimiento exponencial de ventas Online ha llevado a la empresa a fusionar sus ideas con empresas de fabricación e importadoras para generar mayores ingresos, aprovechando la disponibilidad de espacios que tiene la empresa, logrando satisfacer necesidades que no podían ser cubiertas por factores de tiempo y riesgo.

El crecimiento de las necesidades y por tanto de la demanda, puso a flote las diversas deficiencias que este servicio presento, y que no fueron atacados en una operativa más estable, por la que nos llevó a analizar los problemas que se presentaron y esos factores que hacen ineficiente el servicio.

La ineficiencia del servicio se puede deber a varios motivos, entre ellos está la falta de control en la rotación de materiales, la mala optimización de espacios, la poca experiencia en este nuevo desarrollo, la falta de personal, la caída financiera, el trabajo improvisado y la inestabilidad de los colaboradores.

En base a esta problemática se ha planteado la siguiente pregunta general: ¿Cómo se logrará tener una mejor rentabilidad en el área de almacén? Y las siguientes preguntas específicas: ¿Cómo logro reducir las demoras en las entregas de la mercadería?, ¿Cómo optimizar los espacios de almacenamiento?, ¿Cómo organizar la mercadería?, ¿De qué manera mejorar el flujo en el proceso de almacén?

Como objetivo general del trabajo se desea evaluar el impacto de la gestión de almacén sobre la rentabilidad. Y como objetivos específicos evaluar la eficiencia del equipo de trabajo y el sinceramiento de stock del almacén, analizar la capacidad de almacenamiento, analizar la rotación de la mercadería y revisar los procesos de almacenamiento establecidos.

La propuesta de mejora en el proceso de almacenamiento de mercadería se justifica por diversas perspectivas que a continuación indicamos:

A nivel Económico, esto nos permitirá reducir los costos operativos, así como también reducir los montos asumidos por penalidades debido a los errores y demoras en los despachos.

A nivel Social, nos permitirá conseguir mayor satisfacción de los clientes, cubrir sus necesidades en el tiempo requerido y a bajo costo. El buen desarrollo de la operativa promulgará satisfacción e incentivos al equipo de trabajo para poder crecer a nivel personal.

A nivel profesional, El desarrollo de esta propuesta permitirá involucrar diferentes niveles del área, ofreciendo capacitación y conocimiento, de esta manera se aporta un gran valor orientado al crecimiento profesional y laboral de cada parte involucrada.

A nivel técnico, el presente proyecto aportará conocimientos para mejorar los procesos.

En función a todos los puntos mencionados nos planteamos que la hipótesis general es que las deficiencias que se presentan en el área de almacén se debe a la inconsistencia que se tiene en los procesos administrativos y operativos, y como hipótesis específicas tenemos que no hay un flujo correcto en el proceso de almacenamiento, existe un desorden en la organización de tareas, el incorrecto almacenamiento y distribución de espacios de la mercadería en las diferentes áreas, falta de capacitaciones sobre los procesos operativos al personal a cargo, concientización del personal a cargo sobre la responsabilidad de sus funciones y la poca experiencia del equipo de trabajo.

II MARCO TEÓRICO

T. Gils et al. (2019). El área de almacenamiento debe de estar bien distribuida para que exista una buena gestión en el almacenaje, contar con estantes donde puedan ser clasificados y exista un mejor orden para el despacho, contar con áreas delimitadas para su transporte y evitar abolladura o accidentes dentro del área del almacén.

Para poder realizar una buena gestión de almacén se deben de tener en cuenta los siguientes factores:

Sergi Flamarique (2019). Para el autor existen unos principios básicos a seguir para el proceso de almacenaje.

- Maximizar espacio, aprovechar el máximo del espacio dentro del área poder almacenar la mayor cantidad en el menor espacio posible.
- Minimizar manutención de mercadería, poder reducir el movimiento de las mercaderías y así evitar deterioro de los productos dándole un mejor acceso a ellas.
- Adecuación de la rotación de existencias, poder aprovisionar el producto según sea su requerimiento del mercado esto facilitara el manejo y desempeño en los tiempos para su ubicación y distribución
- Fácil acceso a las existencias, con la organización lograr un factible acceso a los productos para poder facilitar su manipulación.
- Flexibilidad de la ubicación, aprovechar el espacio evitando espacios vacíos, esto también ayudara para reducir el movimiento innecesario de las mercancías.
- Fácil control de existencias, poder gestionar y administrar las funciones dentro del área de almacén esto aportara un beneficio para la empresa.

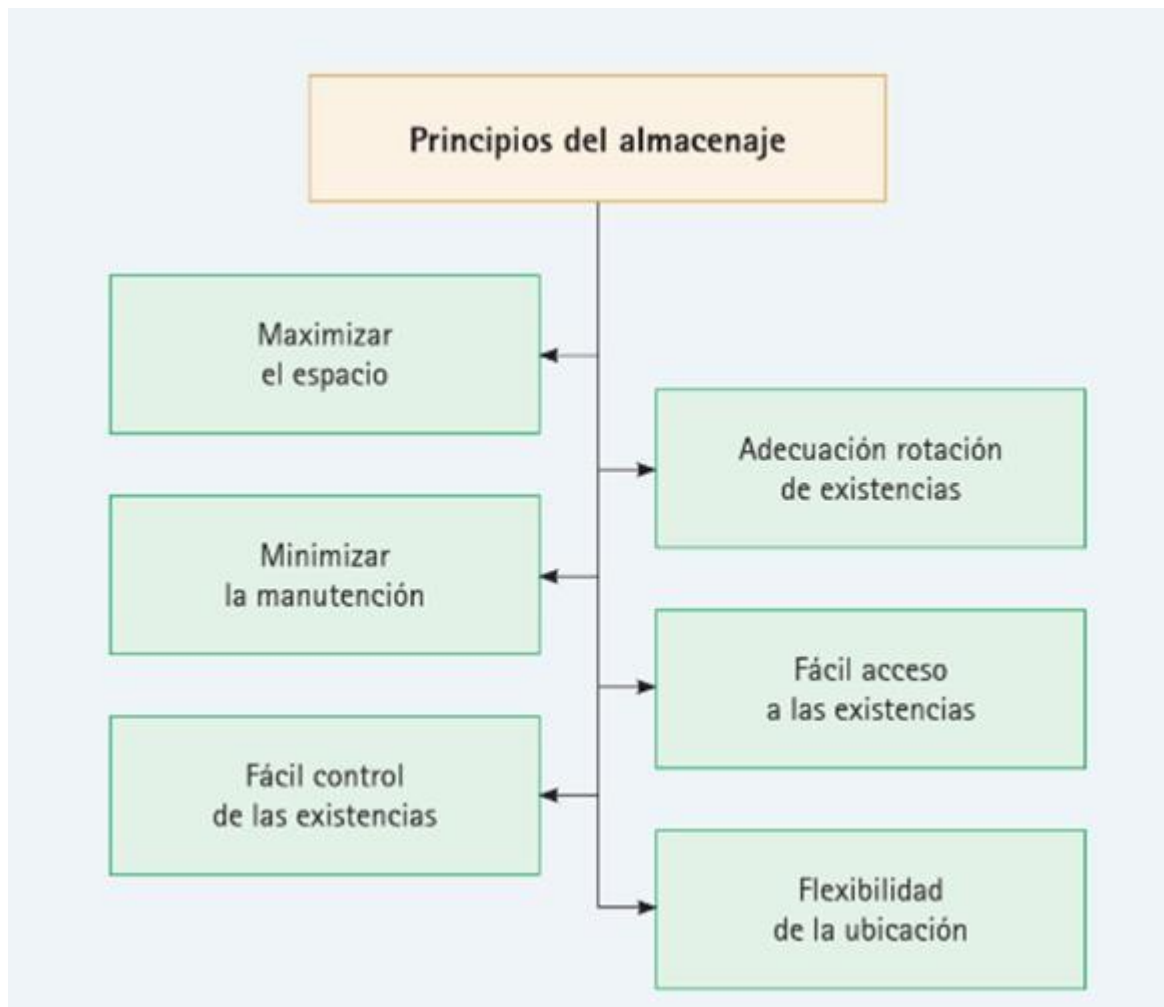


Figura 1 Principios de almacenaje.

Fuente: <https://www.igrescat.net/2018/06/los-principios-del-almacenaje.html>

Sergi Flamarique (2017). El sistema de almacenaje es vital y parte esencial actualmente para las empresas industriales, de comercio o empresas que prestan servicios, estos almacenes pueden ser diferentes como al aire libre o con paredes, o almacenes refrigerados a cierta temperatura, estos se hacen disponibles según el requerimiento de las mercancías que se van a manipular. Estos almacenes deben de estar bien organizados para poder tener un óptimo desarrollo en las labores que se generan dentro de esta área, la logística de almacén, viene a ser un campo muy amplio e importante para las empresas ya que es uno de los pilares en la gestión de las organizaciones.

Rivera Cruz, M (2017) La utilización de estrategias para optimizar y explotar de la mejor manera los recursos que se tienen, ayudaran a mejorar la fluidez de la operación, con ellos se puede obtener niveles altos de calidad sin utilizar recursos adicionales. Esto implica el buen manejo del almacenamiento de materiales, pues con ello se podría mejorar el servicio de despachos, haciendo más rápida y fluida las entregas, reduciendo los tiempos y disminuyendo en gran porcentaje la cantidad de incidencias; además de la optimización de espacios teniendo en cuenta el orden de los productos, ayudara a explotar mejor las áreas de almacenamiento, pudiendo ser utilizada para otras operaciones u otros clientes nuevos. (Rivera Cruz, M. 2017).

Quinto B et. Al (2017) Indica la importancia de los conocimientos sobre cada fase de almacenamientos, el cual indica que dentro de los procesos de almacenamiento se tiene el siguiente:



Figura 2 Procesos de distribución y almacenaje.

Fuente: <https://www.gestionar-facil.com/gestion-de-almacenes-10-pasos/>

Gestión Comercial: Es la función que cumple el área de ventas en dar a conocer los servicios prestados y para atender los requerimientos del cliente.

Recepción: Revisión minuciosa de mercadería para que este sea ingresada correctamente en el almacén y registrada como tal.

Almacenamiento: Guardar la mercadería de manera óptima teniendo en cuenta las especificaciones de cada producto.

Acondicionamiento Técnico: Trabajos adicionales de la mercancía a solicitud del cliente para su entrega.

Despacho: Entrega de mercadería de acuerdo a la solicitud del cliente, previamente verificada y tratada.

Transporte, Distribución y Entrega: Trasladar la mercadería hacia el punto de entrega, teniendo en cuenta las condiciones adecuadas al ubicar en el transporte y en el tiempo solicitado.

Choquehuanca Hanco, Herber (2018). Según nos indica en la fase inicial el área de almacenes requiere de mano de obra capacitada para poder realizar las labores de almacenamiento y organización de la paquetería, de esta manera se podrá realizar un mejor control con la creación de los pallets se ha podido llevar a cabo y mantener el orden dentro de esta área siendo una herramienta necesaria para realizar una buena labor. Gracias a todos estos factores se ha logrado minimizar costos y gastos innecesarios pudiendo optimizar los tiempos obteniendo la eficiencia dentro de esta área. En la actualidad existen muchas otras herramientas que nos facilitan el trabajo y la buena organización en el almacén como lo son maquinarias como montacargas, elevadores, fajas mecanizadas de transporte todo esto para realizar el desplazamiento de las mercancías dando un óptimo desempeño en el almacenamiento.

Por otro lado, para una buena gestión de almacén, se requiere un buen control de inventarios, el buen control de inventarios es una acción que influyen varias partes de los procesos de la cadena de suministros, entre ellos las ventas y la distribución, pes evita el sobre costo por devoluciones, así como por flete, disminuye las quejas y aumenta la satisfacción del cliente, provocando una mayor eficiencia en la operación y una mejora en la rentabilidad. (My Gestión, 2016)

De acuerdo con Mora A. (2016), las principales funciones y objetivos de los inventarios son:

- Mantener un equilibrio entre la oferta y la demanda.
- Aumentar la productividad.
- Tener información verídica para tomar decisiones a nivel de ventas y producción.
- Mantener una seguridad entre las existencias de la empresa.
- Tener información de existencias en tiempo real, para eficaz y rápida gestión.

Socconini, Luis (2019) "Lean Manufacturing. Paso a paso" Lean manufacturing (manufactura esbelta) El verdadero poder del Lean Manufacturing radica en descubrir continuamente las oportunidades de mejora que esconde toda empresa, pues siempre existirán desperdicios que podrán ser eliminados. Se trata de crear una forma de vida en la que se reconozca que los desperdicios existen y siempre serán un reto para aquellos que estén dispuestos a encontrarlos y eliminarlos.

Otra de las herramientas que son muy importantes en la organización del área de trabajo es el Lean Manufacturing creada en Japón por el Sr. Sakichi Toyoda a finales del siglo XIX. Lo que nos indica este método es la eliminación de mermas o desperdicios excedentes para poder mantener las áreas bien organizadas y limpias, enfocándose en la buena gestión para poder minimizar las pérdidas en costos y mano de obra en la manufactura siempre contando con los recursos necesarios para poder controlar estos desperdicios.

Tener el área de producción limpio, aseado, organizado generara un ambiente agradable donde trabajar y esto a su vez aumentara la producción y calidad en los productos dando eficiencia en los procesos, es por eso que el Lean Manufacturing es una de las herramientas más aplicadas en las empresas eficientes.

Según Mejía et al. (2016), en su investigación denominada Promover el layout en el almacén de la organización S&E, Medellín, trabajo de académico para elegir el título de administrador logístico, Medellín 2016, Institución Universitaria Esumer, Medellín - Colombia 2016, Hacen referencia a que el Layout es una metodología de

distribución que aporta en generar espacios bien distribuidos para que le personal pueda tener un desplazamiento de seguridad dentro de la organización, así como también poder tener espacios adecuados para todo lo que abarca la empresa ya sea los insumos, materia prima, materiales y equipos de producción esto beneficiaría en tener un buen flujo de procesos, optimizando la producción.

Crespo (2017) Se refiere que la metodología ABC proporciona las bases para la realización de un análisis de rentabilidad logrando la elaboración de presupuestos, indicadores de desempeño, el costo de productos, los diversos canales de distribución, el consumo de las actividades y la estructura de costos, esto no va a permitir tener un costo más real y preciso (p. 8).

Guerrero, H (2017). Este sistema de clasificación ABC. Aporta para realizar una factible clasificación de los productos y poder fijarles un nivel en el control de las existencias.

Nos ayuda a reducir costos, tiempos en los procesos y esfuerzos de los trabajadores dentro de las organizaciones.

- Tipo A: dentro de este tipo están involucrados los productos por su costo alto, de alta inversión en el inventario, también se refiere al nivel de utilización.
- Tipo B: en este tipo de clasificación se refieren a los productos que son de un costo menor o de menor relevancia; es por esta razón que requieren un menor control de existencias.
- Tipo C: en esta clasificación se colocan los artículos de muy bajo costo, de poca relevancia de inversión baja, que requieren poca supervisión en el nivel de existencias.

Laporta Pomi, R (2016) Existe una diversidad de definiciones que siempre llegan a coincidir en que costos es un esfuerzo o sacrificio. Los costos vienen relacionados con el tiempo.

Tener un concepto de Costos lo definimos como el valor monetario que se le propone a un producto o servicio, esperando lograr un beneficio corriente o futuro a la empresa.

Es el valor que se le designa a los bienes o esfuerzos a los que se ha incurrido para la obtención de productos terminados generando una producción para el sector comercial. Los costos cuando se efectúa en organizaciones de servicios, lo definimos como Costo operativo o Costo de operación.

La rentabilidad neta mide el porcentaje de ganancia que obtiene la empresa por cada sol invertido después de considerar los impuestos, a mayor sea el margen, mayor ser la ganancia para la entidad (Aching, 2017).

$$\text{Rentabilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Figura 3 Formula de rentabilidad neta.

La rentabilidad bruta se obtiene de la diferencia entre las ventas y el costo de ventas, así mismo indicó que a mayor sea el margen bruto de utilidad, mayor será la ganancia (Aching, 2017).

$$\text{Rentabilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Figura 4 Formula de rentabilidad bruta.

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo tiene enfoque de tipo cuantitativo, ya que se recogieron y analizaron datos sobre variables y que nos permitió expresar los resultados de manera numérica.

El tipo de investigación es experimental porque se analiza por la acción o manipulación de datos de una o más variables independientes sobre una o más variables dependientes. Según Baena P., G. (2017). La investigación experimental se da por la manipulación de variables, pero estas son analizadas de manera rigurosa con la finalidad de encontrar las causas de los acontecimientos.

El diseño que se utilizó es de tipo pre-experimental, ya que se empleó métodos y procedimientos aproximados a la realidad, además que consiste en analizar datos en pre y post pruebas.

3.2 Variables y operacionalización

La operacionalización de variables se puede encontrar en la Tabla N° 3 del presente trabajo:

Variable Independiente: Gestión de almacén

Las empresas industriales y comerciales con almacenes grandes o pequeños, están en la necesidad de tener una efectiva gestión para ser competitivos en el mercado. Sin embargo, muchas empresas a nivel nacional carecen de una planificación para una efectiva gestión en los almacenes, descuidando los niveles de almacenaje, la clasificación, el orden, la limpieza y la estandarización de los procesos, sin prever los costos y el tiempo en ejecutar los procesos de almacén de recepción, almacenaje, preparación de pedidos y despachos. Bermúdez, J. C. (2018).

Variable Dependiente: Rentabilidad

Si logramos entender los factores que afectan los costos, así como su comportamiento, nos permitirá buscar mejoras para reducirlas, estableciendo procesos óptimos, así como encontrar cada variable que pueda afectar a la rentabilidad de la empresa, tales como la optimización de espacios, la buena gestión de inventarios, el estudio de tiempos en cada proceso, la productividad del equipo de trabajo, el cuidado y buen almacenamiento de la mercadería, entre otros. Angulo, B. G., & Carretero, D. A. (2020).

Definición Operacional: Se realizó una encuesta observación y análisis de datos.

3.3 Población, Muestra y muestreo

3.3.1 Población

Se tiene un total de 21 colaboradores que trabajan en la Empresa Fisher International Company SRL en el área de almacén.

3.3.2 Muestra

La muestra del presente trabajo de investigación se realizó con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, utilizando la siguiente formula se tiene:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Figura 5 Formula de muestra.

Donde:

N = 21

P= 0,5

Q= 0,5

E= 5%

Z= 95%

Dando como resultado una muestra de 20 colaboradores.

3.3.3 Muestreo

El muestreo fue probabilístico ya que toda la población considerada, en este caso los 20 colaboradores del área de almacén tendrán la misma probabilidad de ser seleccionada (al azar).

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 Técnicas de Recolección de datos

Para su confiabilidad y validez se utilizaron los siguientes instrumentos de medición:

- **Encuesta:** Aquí se conoció el elemento esencial de la operación, como es el equipo de trabajo, así como las sugerencias e inconsistencias que se podrían tener dentro del área, para poder evaluarlas y analizarlas, de esta manera desarrollar estrategias para mejorar la interrelación del personal, así como se conoció las opiniones que se desarrollaron y que puedan ayudar a detectar parte de la inconsistencia en el área.
- **Observación:** Se observó cada parte del proceso de la gestión de almacén identificando las causales de las incidencias, se analizó los tiempos de recepción y despacho, así como la metodología de trabajo
- **Análisis de Datos:** Se revisó y analizó los conteos de validación de

stock, capacidad de almacenamiento y la rentabilidad del área.

3.4.2 Instrumentos de recolección de datos

- **Cuestionario:** Se realizó un cuestionario a los colaboradores para revisar las deficiencias organizacionales, posibles inconvenientes influenciados en la capacidad de almacenamiento, variables de inventario y ejecución de procesos, así como la perspectiva sobre la calidad de servicio brindada.
- **Lista de cotejo:** Se elaboró una lista de cotejo sobre el cumplimiento de las fases del proceso.
- **Ficha de registro:** Se elaboró ficha de registro para registrar las incidencias suscitadas, los tiempos de mora en recepción y despacho, la rotación de inventario, así como los ingresos y salidas económicas que permitan medir la rentabilidad.

3.4.3 VALIDEZ DEL CONTENIDO

3.4.3.1 *Validación por Comités de Calidad de la Institución.*

Se ha dado la validez a la información de acuerdo a las herramientas utilizadas en esta investigación, ya que pasaron por revisión del Jefe y Gerente del área y validez por parte del profesor de prácticas de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial, además de seguir los parámetros recomendados por la Universidad Cesar Vallejo.

3.4.3.2 Validación por juicio de expertos

La herramienta diseñada para el presente proyecto Mejora en la Gestión de Almacén para mejorar la Rentabilidad de la Empresa Fisher International Company, lima 2021, el cual será sometido a juicio de 3 expertos. (ANEXO)

3.4.4 Análisis de confiabilidad:

Se emplearon instrumentos de medición adecuados que posean el grado de confiabilidad deseado, estos instrumentos fueron revisados por la Gerencia de la empresa.

3.4.4.1 Procedimientos

Se realizó un cuestionario en la que se harán preguntas referentes a los inconvenientes y dificultades que pueda presentar la organización y el área que involucren capacidad de almacenamiento, procesos de almacenamiento, inventarios y calidad de servicio. Luego de ello la información fue recopilada en una base de datos de Excel y serán representadas gráficamente.

Por otro lado, se realizaron cuadros de doble entrada en donde se especificaron criterios o tareas a realizar respecto al cumplimiento de los procesos, de esta manera se hizo un check list de todo lo especificado en el cuadro.

La información recolectada fue analizada por medio de bases de datos en Excel y fueron representados por histogramas, así de esta manera hacer más sólida la información recolectada y tener una base desde donde trabajar la mejora.

Se elaboraron fichas de registro en donde se evaluó la rotación de los inventarios, así como la rentabilidad del almacén de los últimos 5 años

3.5 ASPECTOS ÉTICOS:

El presente trabajo de investigación se sustentó en principios éticos de valoración y respeto hacia los diferentes autores de las citas bibliográficas relacionadas a nuestra investigación. Realizando un trabajo de acuerdo a las normas y lineamientos requeridos según APA.

La información proporcionada por la empresa Fisher International Company ha sido proporcionada de manera confidencial para el desarrollo de este trabajo de investigación.

IV

RESULTADOS

Evaluar la rentabilidad actual del proceso de gestión de almacén para determinar las deficiencias

a) Acerca de la empresa:

Fisher International Company es una empresa 100% peruana, distribuida en 3 medios de comercio, uno de ellos es la Venta por Catálogo; la cual nace como parte de la necesidad y visión de proporcionar a la sociedad la opción de obtener ganancias a través de sus ventas, el otro medio de comercio es la Venta Online, en la que el cliente interactúa por las paginas para adquirir productos de su interés, esto está diseñado especialmente para los clientes finales y por último se tiene las Ventas por departamental, el cual se hace una alianza con una tienda retail con la finalidad de colocar los productos en sus tiendas y ambas consignan ganancias por las ventas generadas.

Actualmente la empresa cuenta con 2 tiendas por catálogo, una tienda virtual y su marca está posicionada en 3 tiendas departamentales en todo el Perú.

La empresa, dentro del área de liderazgo logística, tiene un grupo reducido de colaboradores, dirigido por un Gerente General y una Administradora como soporte.

Cada sucursal tiene un Encargado de Almacén y administrador de tienda, la parte administrativa también es bastante reducida a nivel de personal.

A continuación, se presenta el organigrama de la Empresa.

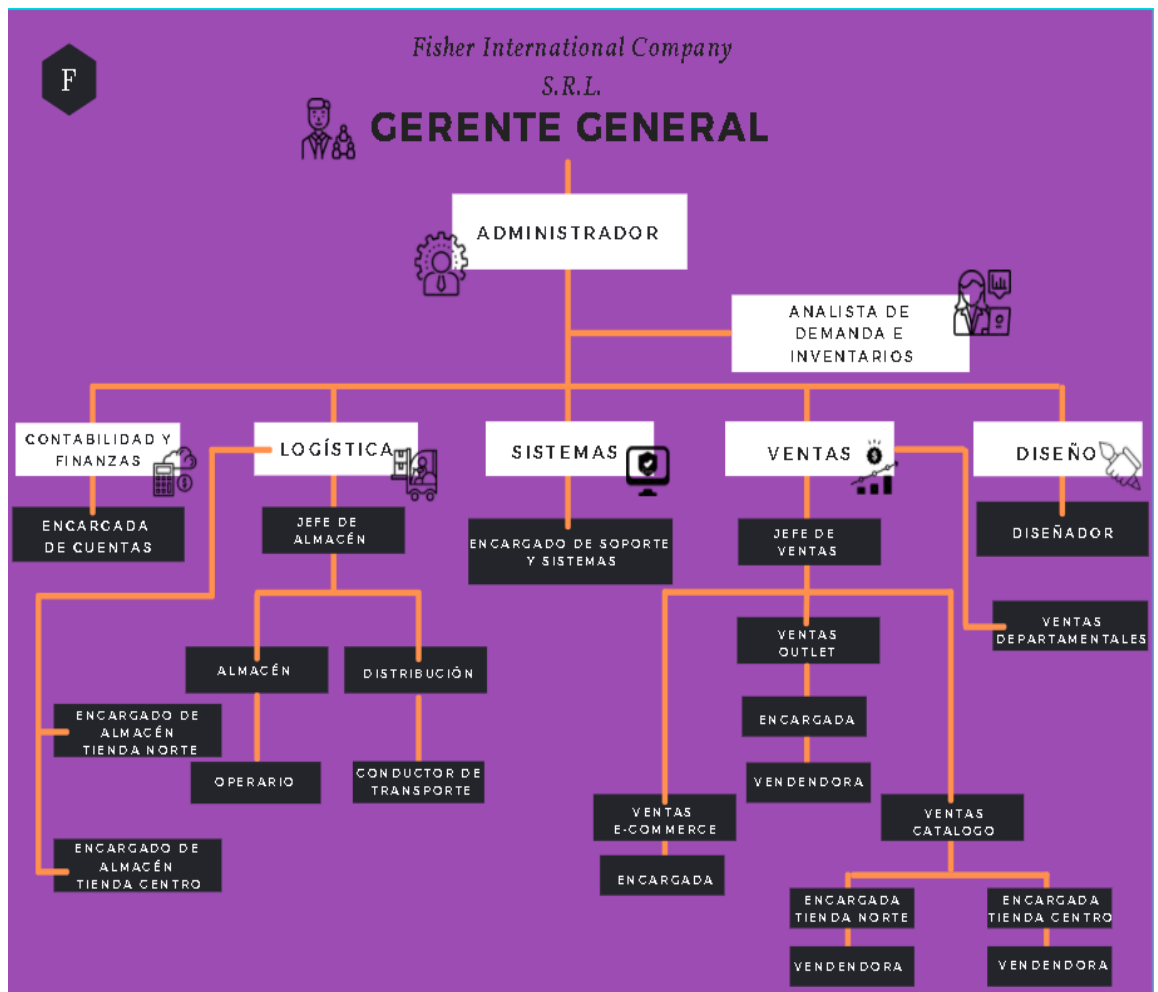


Figura 7 Organigrama Fisher Company.

b) Mapa de procesos:

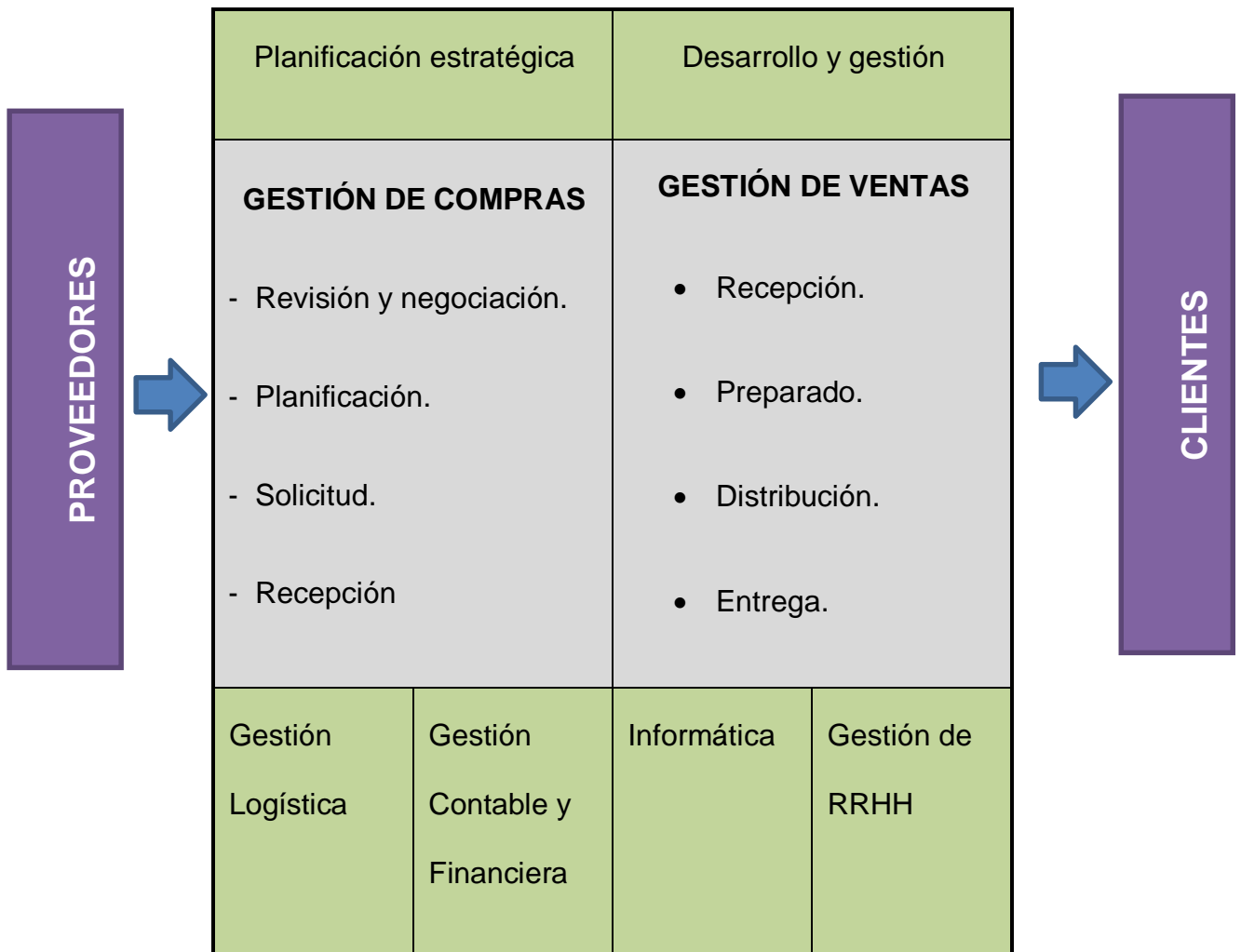


Figura 8 Procesos de distribución.

A continuación, un diagrama de procesos del área.

FLUJOGRAMA DE PROCESOS OUTBOUND

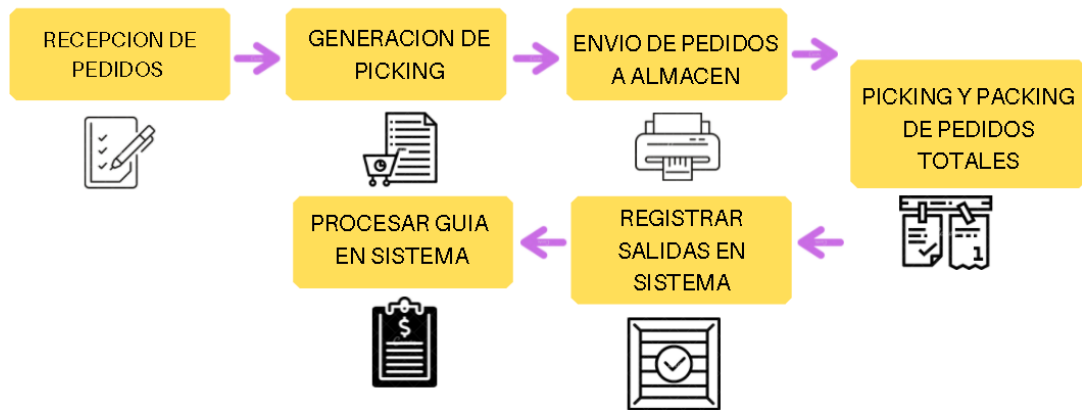


Figura 9 Flujo grama de procesos Outbound.

FLUJOGRAMA DE PROCESOS INBOUND



Figura 10 Flujo grama de procesos inbound.

FLUJograma DE PROCESOS LOGÍSTICA INVERSA



Figura 11 Flujo grama de procesos logística inversa.

c) Área de almacenamiento

El área de almacenamiento tiene un promedio de 120 m² por cada piso, distribuido en 3 pisos paralelos.



Figura 12 Área de almacén.

d) Diagrama de actividades

La funcionalidad del área depende de 3 procesos, proceso de Inbound, Outbound y Logística Inversa, el cual cada proceso contiene 8, 6 y 7 actividades respectivamente.














































A continuación, las actividades a detalle por cada proceso y el estimado en tiempos.

DOP PROCESO DE INBOUND

Tabla 1 DOP proceso InBound.



LEYENDA			
	DETALLE	N°	TIEMPO (min)
	OPERACIÓN	5	9
	REVISIÓN	2	18.7
	TRASLADO	1	5.6
	ESPERA	0	0
	ALMACENAMIENTO	1	14.5
TOTAL			47.8

DOP INBOUND DETALLADO




































IT	ACTIVIDADES	P.	REV.	TRS.	ESP.	ALM.	Tiempo (min)
1	Recepción de orden de compra.						1.90
2	Zonificación de mercadería a recepcionar.						5.20
3	Recepción de pedido.						1.30
4	Validación de mercadería con guía de remisión.						13.50
5	Distribución de mercadería según ubicación asignada.						5.60
6	Almacenamiento						14.50
7	Aprobación de OC. en sistema.						2.00
8	Registro de ingreso al sistema.						3.30
9	Procesar factura.						0.50

DOP PROCESO DE OUTBOUND

Tabla 2 DOP proceso OutBound.

LEYENDA			
	DETALLE	N°	TIEMPO
	OPERACIÓN	5	34.3
	REVISIÓN	0	0
	TRASLADO	1	2.4
	ESPERA	0	0
	ALMACENAMIENTO	0	0
TOTAL			36.7

DOP OUTBOUND DETALLADO




































IT	ACTIVIDADES	OP.	REV.	TRS.	ESP.	ALM.	Tiempo (min)
1	Recepción de pedidos.						0.60
2	Generación de pickin.						2.30
3	Envío de pedidos a almacén.						2.40
4	Pickin de pedidos totales.						22.30
5	Packin de pedidos totales						3.00
6	Registrar salidas en sistema.						5.60
7	Procesar guía en sistema.						0.50

DOP PROCESO DE LOGÍSTICA INVERSA

Tabla 3 DOP proceso logística inversa.

LEYENDA			
	DETALLE	N°	TIEMPO
	OPERACIÓN	5	14.9
	REVISION	1	2.3
	TRASLADO	1	8.4
	ESPERA	0	0
	ALMACENAMIENTO	0	0
TOTAL			25.6

DOP LOGÍSTICA INVERSA DETALLADO

IT	ACTIVIDADES	OP.	REV.	TRS.	ESP.	ALM.	Tiempo (min)
1	Recepción de alerta de devolución						0.60
2	Revisión de devolución (físico y motivo)						2.30
3	Aprobación de devolución.						0.50
4	Recepción física del producto.						6.20
5	Ubicación del producto.						8.40
6	Registro en sistema de devolución.						4.40
7	Emisión de informe de devolución a proveedores.						3.20

e) Evaluación de la rentabilidad

Se tiene el siguiente cuadro de rentabilidad de los últimos 3 años:

Tabla 4 Rentabilidad financiera.

CUADRO DE RENTABILIDAD FINANCIERA						
CONCEPTO	2018	% PARTICIPACIÓN	2019	% PARTICIPACIÓN	2020	% PARTICIPACIÓN
INGRESOS	3,744,700.45	100.00%	3,054,278.33	100.00%	2,129,573.34	100.00%
OPERACIONALES	3,738,777.00	99.84%	3,051,960.00	99.92%	2,103,468.00	98.77%
VENTAS	3,740,230.00	99.88%	3,054,380.00	100.00%	2,104,522.00	98.82%
VENTAS BRUTAS	3,740,230.00	99.88%	3,054,380.00	100.00%	2,104,522.00	98.82%
DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	-1,453.00	-0.04%	-2,420.00	-0.08%	-1,054.00	-0.05%
DEVOLUCIONES EN VENTAS	-1,453.00	-0.04%	-2,420.00	-0.08%	-1,054.00	-0.05%
NO OPERACIONALES	5,923.45	0.16%	2,318.33	0.08%	26,105.34	1.23%
OTROS INGRESOS	5,923.45	0.16%	2,318.33	0.08%	26,105.34	1.23%
INTERESES GANADOS	23.45	0.00%	18.33	0.00%	35.34	0.00%
VENTA DE ACTIVOS	5,900.00	0.16%	2,300.00	0.08%	26,070.00	1.22%
COSTOS	2,138,490.00	57.1%	2,043,373.00	66.90%	1,459,677.00	68.54%
INVENTARIO INICIAL	2,643,317.00	70.6%	2,343,317.00	76.72%	2,843,317.00	133.52%
COMPRAS	1,384,300.00	37.0%	1,162,800.00	38.07%	1,247,833.00	58.60%
COMPRAS BRUTAS	1,384,300.00	37.0%	1,162,800.00	38.07%	1,247,833.00	58.60%
DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	-46,584.00	-1.2%	-120,201.00	-3.94%	-288,930.00	-13.57%
DEVOLUCIONES EN COMPRAS	-12,550.00	-0.3%	-95,438.00	-3.12%	-276,271.00	-12.97%
DESCUENTOS EN COMPRAS	-34,034.00	-0.9%	-24,763.00	-0.81%	-12,659.00	-0.59%
INVENTARIO FINAL	1,842,543.00	-49.2%	1,342,543.00	-43.96%	2,342,543.00	-110.00%
UTILIDAD BRUTA	1,606,210.45	42.9%	1,010,905.33	33.10%	669,896.34	31.46%
GASTOS	1,217,466.00	32.5%	876,662.00	28.70%	739,752.00	34.74%
OPERACIONALES	1,217,466.00	32.5%	876,662.00	28.70%	739,752.00	34.74%
GASTOS DE VENTAS	33,428.00	0.9%	21,465.00	0.70%	30,004.00	1.41%
GASTOS DE PERSONAL	801,360.00	21.4%	554,760.00	18.16%	462,720.00	21.73%
GASTOS ADMINISTRACIÓN FIJOS	24,082.00	0.6%	28,580.00	0.94%	21,751.00	1.02%
SERVICIOS BÁSICOS	322,496.00	8.6%	234,512.00	7.68%	186,745.00	8.77%
GASTOS FINANCIEROS	36,100.00	1.0%	37,345.00	1.22%	38,532.00	1.81%
UTILIDAD NETA	388,744.45	10.4%	134,243.33	4.40%	-69,855.66	-3.28%

En base a los datos otorgados se tiene las siguientes ratios:

Rentabilidad Neta:

Se puede observar que la rentabilidad neta en el 2018 fue de 10.4%, en el 2019 de 4.4% y para el 2020 de -3.28%; dando a notar una descendencia considerable de las utilidades sobre las ventas.

Rentabilidad Bruta:

Se puede observar que la rentabilidad bruta en el 2018 fue de 42.9%, en el 2019 de 33.1% y para el 2020 de 31.46%; dando a notar una descendencia en las utilidades brutas sobre las ventas.

f) Eficiencia en atención de pedidos:

Se recaudó información de los últimos 6 meses en base a los pedidos y su eficiencia en atención, tanto en unidades entregadas, así como en tiempos de entrega (lead time 24 horas), dando como resultado lo siguiente:

Ratio de Entrega de pedidos:

Tabla 5 Ratio de entrega de pedidos.

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	TOTAL
PEDIDOS ENTREGADOS A TIEMPO	45	54	36	33	51	75	294
PEDIDOS ENTREGADOS FUERA DE TIEMPO	4	4	9	2	6	4	29
TOTAL DE PEDIDOS SOLICITADOS	49	58	45	35	57	79	323
RATIO	91.84%	93.10%	80.00%	94.29%	89.47%	94.94%	91.02%

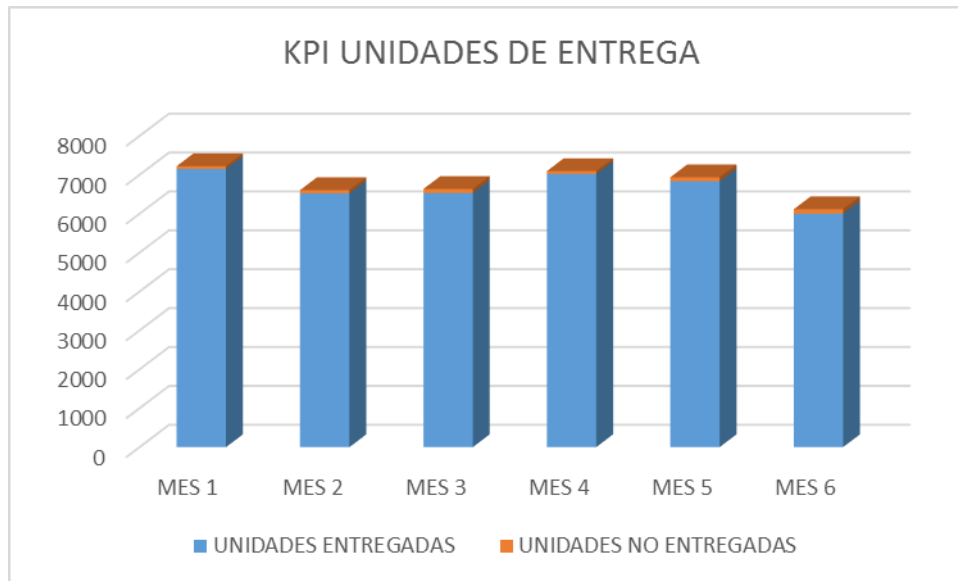


Figura 13 KPI unidades de entrega.

Se puede observar que, en todos los meses, no hubo un cumplimiento en sus totalidades de las unidades solicitadas, dando como resultado que solo se atendió el 98.62% de las unidades totales solicitadas, es decir de 40621 unidades solicitadas solo fueron atendidas 40062 unidades.

Ratio de Tiempos de entrega:

Tabla 6 Ratio tiempo de entrega.

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	TOTAL
PEDIDOS ENTREGADOS	7150	6523	6533	7022	6832	6002	40062
PEDIDOS NO ENTREGADOS	72	86	105	74	106	116	559
TOTAL UNIDADES SOLICITADAS	7222	6609	6638	7096	6938	6118	40621
RATIO	99.00%	98.70%	98.42%	98.96%	98.47%	98.10%	98.62%

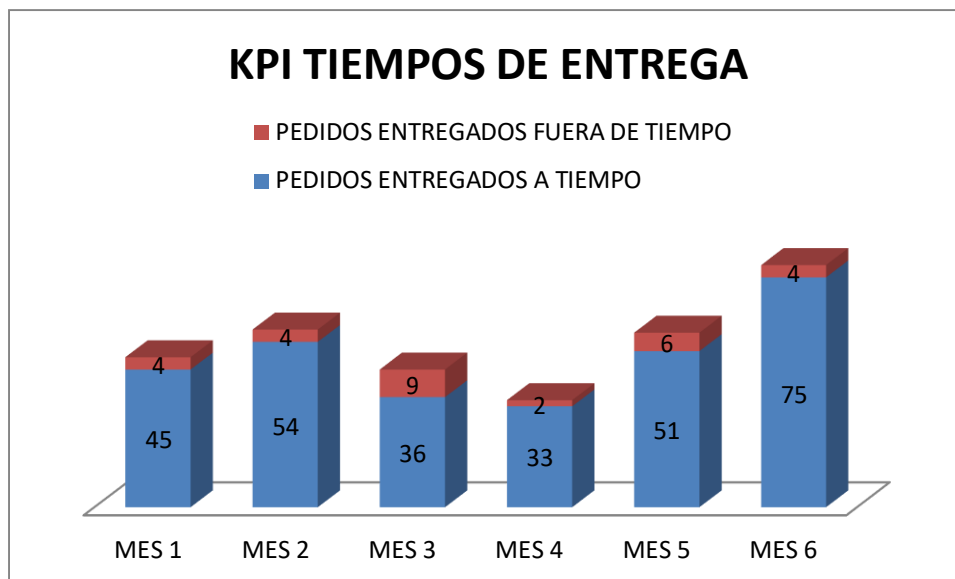


Figura 14 KPI tiempos de entrega.

Se puede observar que, en todos los meses no hubo un cumplimiento total en el lead time de los pedidos solicitadas, el lead time de despacho es de 24 horas, dando como resultado que solo se atendió el 91.02% de los pedidos totales solicitados, es decir de 323 pedidos solicitadas solo fueron atendidas 294 unidades.

g) Control de inventarios:

Se realizó una toma de inventario aleatorio de 100 skus de las cuales se obtuvo los siguientes resultados:

Ratio ERI

Tabla 7 Ratio ERI.

CANTIDAD	
SKUS CON DIFEERENCIA	35
SKUS SIN DIFERENCIA	65
SKUS TOTALES	100
ERI	65.00%

Esto nos indica que el 35% de los 100 skus inventariados se encuentran con diferencias tanto en negativa como positivas.

Ratio ERU

Tabla 8 Ratio ERU.

	CANTIDAD
UBICACIONES CON DIFEERENCIA	6
UBICACIONES SIN DIFERENCIA	8
UBICACIONES TOTALES	14
ERI	57.14%

Esto nos indica que el 42.86% de las ubicaciones inventariadas se encuentran con diferencias.

h) Evaluación de la eficiencia actual

Se hizo una toma de tiempos sobre cada proceso en base a una cantidad promedio de 275 unidades a despachar; considerando tiempos base óptimo; en cada toma de tiempo se colocó en adicional una observación en donde detalla el motivo del cual sucedía la demora u otra incidencia atípica.

A continuación, las fichas de registro de las tomas de tiempo realizadas:

**FICHA DE REGISTRO DE ESTUDIO DE TIEMPOS - PROCESOS DE
OUTBOUND – 275 UND**

Tabla 9 Ficha de registro estudio de tiempos - día 1

IT	ACTIVIDAD	DIA 1			
		TC	TO	EF	OBS
1	Recepción de pedidos.	0.7	0.6	86%	Demora en recepción de solicitud
2	Generación de pickin.	2.2	2.3	105%	
3	Envío de pedidos a almacén.	2.3	2.4	104%	
4	Pickin de pedidos totales.	31.6	22	71%	No se ubica un producto
5	Packin de pedidos totales	3.3	3	91%	
6	Registrar salidas en sistema.	5.7	5.6	98%	
7	Procesar guía en sistema.	0.5	0.5	100%	
	Promedio	46.3	37	79%	

Tabla 10 Ficha de registro estudio de tiempos - día 2

IT	ACTIVIDAD	DIA 2			
		TC	TO	EF	OBS
1	Recepción de pedidos.	0.5	0.6	120%	
2	Generación de pickin.	2.1	2.3	110%	
3	envío de pedidos a almacén.	2.3	2.4	104%	
4	Pickin de pedidos totales.	33.9	22.3	66%	No se ubica un producto
5	Packin de pedidos totales	3.3	3	91%	
6	Registrar salidas en sistema.	5.6	5.6	100%	
7	Procesar guía en sistema.	0.5	0.5	100%	
	Promedio	48.2	36.7	76%	

Tabla 11 Ficha de registro estudio de tiempos - día 3

IT	ACTIVIDAD	DIA 3			
		TC	TO	EF	OBS
1	Recepción de pedidos.	0.6	0.6	100%	
2	Generación de pickin.	2	2.3	115%	
3	envío de pedidos a almacén.	2.4	2.4	100%	
4	Pickin de pedidos totales.	35.1	22.3	64%	No se ubica un producto
5	Packin de pedidos totales	4.9	3	61%	No se ubicaba sus materiales de embalaje
6	Registrar salidas en sistema.	5.5	5.6	102%	
7	Procesar guía en sistema.	0.5	0.5	100%	
	Promedio	51	36.7	72%	

Tabla 12 Ficha de registro estudio de tiempos - día 4

IT	ACTIVIDAD	DIA 4			
		TC	TO	EF	OBS
1	Recepción de pedidos.	0.5	0.6	120%	
2	Generación de pickin.	2.4	2.3	96%	
3	envío de pedidos a almacén.	2.4	2.4	100%	
4	Pickin de pedidos totales.	33.4	22.3	67%	No se ubica un producto
5	Packin de pedidos totales	3.1	3	97%	
6	Registrar salidas en sistema.	5.7	5.6	98%	
7	Procesar guía en sistema.	0.5	0.5	100%	
	Promedio	48	36.7	76%	

Tabla 13 Ficha de registro estudio de tiempos - día 5

IT	ACTIVIDAD	DIA 5			
		TC	TO	EF	OBS
1	Recepción de pedidos.	0.6	0.6	100%	
2	Generación de pickin.	2.2	2.3	105%	
3	envío de pedidos a almacén.	2.3	2.4	104%	
4	Pickin de pedidos totales.	27.5	22.3	81%	No se ubica un producto
5	Packin de pedidos totales	2.9	3	103%	
6	Registrar salidas en sistema.	7.9	5.6	71%	No ubicaban la hoja de pickin
7	Procesar guía en sistema.	0.5	0.5	100%	
	Promedio	43.9	36.7	84%	

Tabla 14 Ficha de registro estudio de tiempos - día 6

IT	ACTIVIDAD	DIA 6			
		TC	TO	EF	OBS
1	Recepción de pedidos.	0.6	0.6	100%	
2	Generación de pickin.	2.3	2.3	100%	
3	envío de pedidos a almacén.	2.4	2.4	100%	
4	Pickin de pedidos totales.	30.1	22.3	74%	No se ubica un producto
5	Packin de pedidos totales	5.3	3	57%	No se ubicaba sus materiales de embalaje
6	Registrar salidas en sistema.	5.5	5.6	102%	
7	Procesar guía en sistema.	0.5	0.5	100%	
	Promedio	46.7	36.7	79%	

Resumen de Toma de Tiempo

Tabla 15 Toma de tiempo.

	TC	TO	EF	OBS
DIA 1	46.3	36.7	79%	Demora en recepción de solicitud/ No se ubica un producto
DIA 2	48.2	36.7	76%	No se ubica un producto
DIA 3	51	36.7	72%	No se ubica un producto/ No se ubicaba sus materiales de embalaje
DIA 4	48	36.7	76%	No se ubica un producto
DIA 5	43.9	36.7	84%	No se ubica un producto/ No se ubicaba sus hojas de pickin
DIA 6	46.7	36.7	79%	No se ubica un producto/ No se ubicaba sus materiales de embalaje
Promedio	284.1	220.2	78%	

Según la toma de tiempo realizado en distintos días bajo un promedio de 275 unidades de despacho se tiene que la eficiencia del equipo de trabajo está en un 78%, dentro de las demoras se pudo observar que en su mayoría era por la no ubicación de la mercadería a despachar y la demora en encontrar sus materiales de trabajo.

i) Análisis de capacidad:

A continuación, se tiene la figura de los almacenes de la empresa Fisher International Company, el cual está constituido en 3 pisos con similares dimensiones:

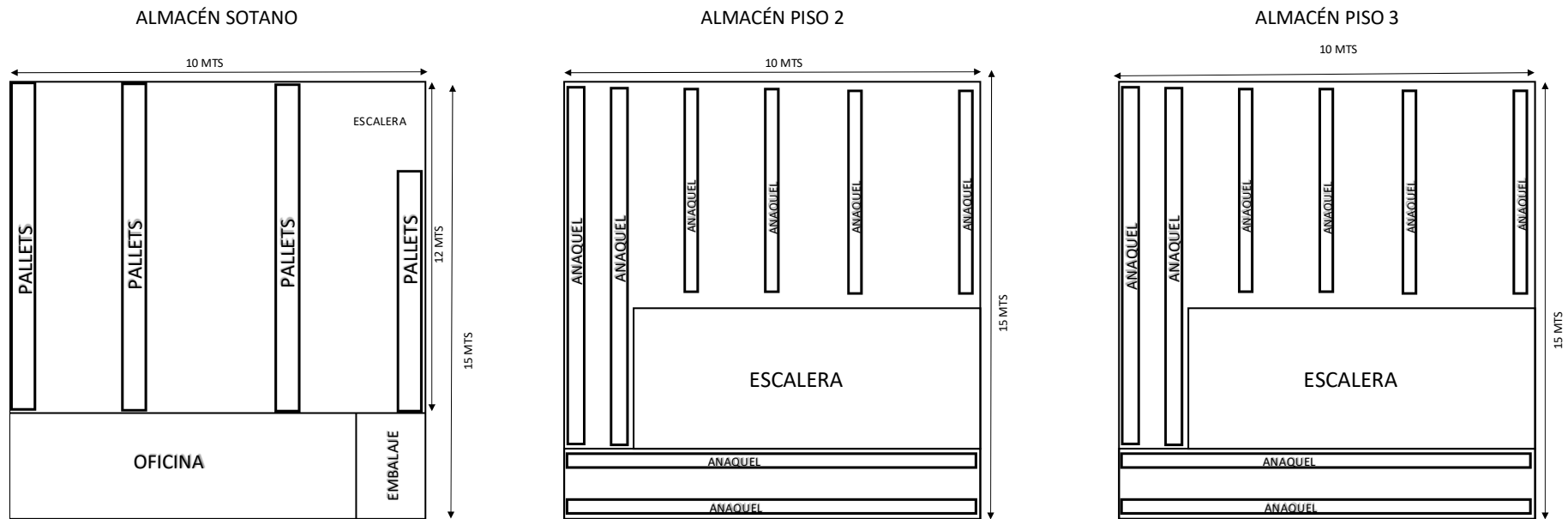


Figura 15 Layout almacenes empresa Fisher.

Tabla 16 Análisis de capacidad de almacén.

Almacén	Área Total (M2)	Área Ocupada (M2)	Áreas de tránsito	Ocupabilidad (%)
Almacén Sótano	120	62	25	72.50%
Almacén Piso 2	142	71	32	72.54%
Almacén Piso 3	142	59	32	64.08%
Total	404	192	89	69.55%

Se tiene que el área del Almacén Sótano es de 120 m² y la capacidad ocupada es de 62 m², teniendo en cuenta que 25 m² equivalen a las zonas de tránsito, siendo así que la ocupabilidad del Almacén Sótano está en 72.50%. Por otro lado, se tiene que el área del Almacén Piso 2 es de 142 m² y la capacidad ocupada es de 71 m², teniendo en cuenta que 32 m² equivalen a las zonas de tránsito, siendo así que la ocupabilidad del Almacén Piso 2 está en 72.54%. Y por último se tiene que el área del Almacén Piso 3 es de 142 m² y la capacidad ocupada es de 59 m², teniendo en cuenta que 32 m² equivalen a las zonas de tránsito, siendo así que la ocupabilidad del Almacén Piso 3 está en 64.08%. En conclusión, se tiene que en su totalidad el Almacén solo es usado en un 69.55%.

Distribución del Almacén:

- Almacén Sótano: El área de Almacén Sótano esta compartida con el área de la oficina del área de Logística, dentro de ello hay una zona de embalaje y 4 racks de 3 pisos con mercadería que recién están ingresando y no estarán más de 7 días en almacén, es decir mercadería transitoria. En esta área también se ubican devoluciones de la cual no hay

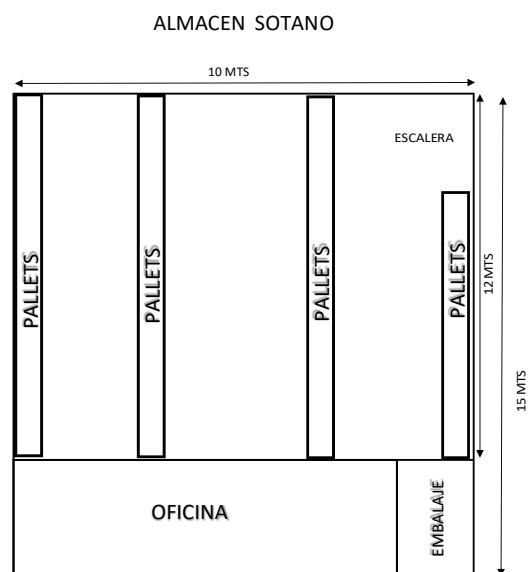


Figura 16 Almacén sótano.

una zona específica y otros productos no despachados pendientes a devolver a su ubicación.

- Almacén Piso 2: El área del Almacén Piso 2 está ubicado en el segundo piso del edificio, el cual cuenta con 8 racks de 3 pisos en donde se encuentra mercadería de diferentes marcas y temporadas, algunas de ellas están ubicadas en pasadizos, esto debido a la mala utilización de espacios aéreos.

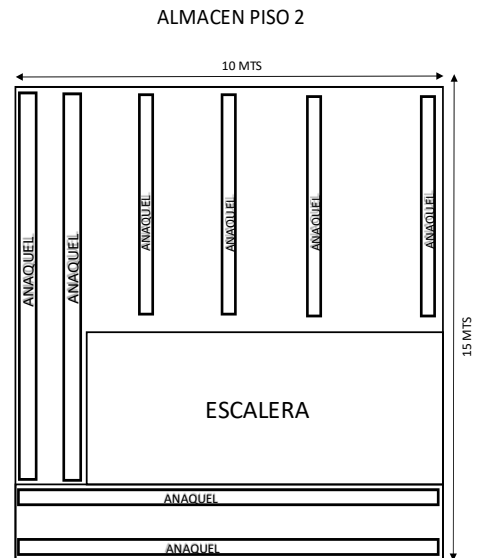


Figura 17 Almacén piso 2.

- Almacén piso 3: El área del Almacén Piso 3 está ubicado en el tercer piso del edificio, el cual cuenta con 8 racks de 3 pisos en donde también se encuentra mercadería de diferentes marcas y temporadas, algunas de ellas están ubicadas en pasadizos y escalera, esto debido a la mala utilización de espacios aéreos.

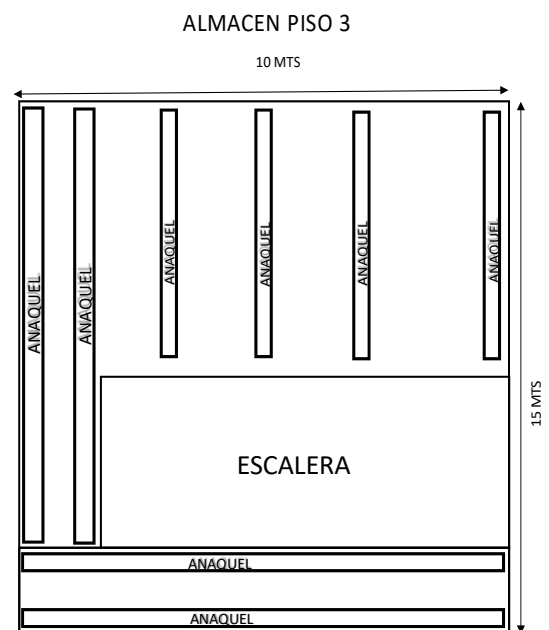


Figura 18 almacén piso 3.

j) Rotación de stock

Se hizo un análisis de rotación del total de productos que tiene el almacén, teniendo en cuenta la rotación de cada producto en un tiempo de 30 días, dándome como resultado el promedio de rotación de stock por día y la cobertura que tendría el stock actual; así como la aplicación de la metodología ABC. A continuación, se presenta el cuadro:

Tabla 17 Rotación de stock.

IT	CÓDIGO DE PRODUCTO	Costo prom.	VENTAS	Stock Final	Valor de utilización de inventario	ROTACIÓN DE STOCK	%	% ACUMULADO	ABC
1	29307	S/. 94.23	54	4	S/. 169.61	1.800	0.063%	0.06%	A
2	10017382	S/. 264.12	24	49	S/. 211.30	0.800	0.079%	0.14%	A
3	10017576	S/. 152.49	24	25	S/. 121.99	0.800	0.045%	0.19%	A
4	10013344	S/. 148.02	24	25	S/. 118.42	0.800	0.044%	6.27%	A
5	10013343	S/. 148.02	24	49	S/. 118.42	0.800	0.044%	6.31%	A
6	10013343	S/. 148.02	24	25	S/. 118.42	0.800	0.044%	6.36%	A
7	10018890	S/. 17.38	24	49	S/. 13.90	0.800	0.005%	6.36%	B
8	10008530	S/. 69.45	6	25	S/. 13.89	0.200	0.005%	6.37%	B
9	10016456	S/. 69.42	6	36	S/. 13.88	0.200	0.005%	6.37%	B
10	10016456	S/. 69.42	6	24	S/. 13.88	0.200	0.005%	92.52%	B
11	10011790	S/. 32.04	13	14	S/. 13.88	0.433	0.005%	92.52%	B
12	10013165	S/. 46.26	9	7	S/. 13.88	0.300	0.005%	92.53%	B
13	10001354	S/. 71.06	0	2	S/. 0.00	0.000	0.000%	93.64%	C
14	10000333	S/. 24.00	0	3	S/. 0.00	0.000	0.000%	98.49%	C
15	10000331	S/. 24.00	0	1	S/. 0.00	0.000	0.000%	99.12%	C

La rotación fue hallada dividiendo las ventas sobre la cantidad de días tomadas para el análisis, por ejemplo, para el primer código 29297 – Bota Dama PU Gris, tenemos:

Cobertura de días: 30 días

Rotación de Stock: $\frac{VENTAS}{COBERTURA DE DÍAS}$

Entonces: $\frac{54}{30} = 1.8$

Esto nos indica que el producto tiene una salida diaria en promedio de 1.8 unidades.

Valor de Utilización de inventario: COSTO PROMEDIO * ROTACIÓN DE STOCK

Entonces: $1.8 * 94.23 = 169.61$

Esto nos indica que la rotación de inventario valorizada es en promedio de S/.169.61.

El almacén tiene un total de 15085 skus de los cuales 3346 son productos representan el 5% del total de la rotación del inventario y será clasificado como "A", 2529 skus son los productos que representan un 20% del total de la rotación del inventario y serán identificados como productos "B" y por último 9212 skus son productos que representan un 75% del total de rotación del inventario serán identificados como productos "C".

k) Análisis de cumplimiento de procesos

Se realizó un check list por medio de una lista de cotejo (Ver anexo 7) con las actividades que se deben realizar por cada proceso, esto fue realizado por 15 días a diferentes colaboradores, así de esta manera medir el cumplimiento de los mismos, obteniendo como resultado lo siguiente:

Tabla 18 Proceso de recepción.

ACTIVIDAD: PROCESO DE RECEPCIÓN															PROMEDIO	
	DÍAS															
CONDICIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
CUMPLE		7	7		6	4		7	7	5	5	6		5	7	6
NO CUMPLE		2	2		3	5		2	2	4	4	3		4	2	3
% CUMPLE	0%	78%	78%	0%	67%	44%	0%	78%	78%	56%	56%	67%	0%	56%	78%	66.67%
% NO CUMPLE	0%	22%	22%	0%	33%	56%	0%	22%	22%	44%	44%	33%	0%	44%	22%	33.33%

Para el proceso de recepción, hay un total de 9 actividades, en donde el sondeo fue realizado por 15 días, de las cuales solo 11 días hubo recepciones, en función a ello se sacó en promedio que el 33.33% de las actividades no son realizadas dentro del proceso, mientras que el 66.67% si se cumplen.

Tabla 19 Proceso de despacho.

ACTIVIDAD: PROCESO DE DESPACHO															PROMEDIO	
	DÍAS															
CONDICIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
CUMPLE	5	5	4	4	5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
NO CUMPLE	2	2	3	3	2	4	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
% CUMPLE	71%	71%	57%	57%	71%	43%	71%	57%	71%	57%	71%	57%	71%	57%	57%	62.86%
% NO CUMPLE	29%	29%	43%	43%	29%	57%	29%	43%	29%	43%	29%	43%	29%	43%	43%	37.14%

Para el proceso de despacho, hay un total de 7 actividades de las cuales en el sondeo realizado por 15 días el 37.14% de las actividades no son realizadas dentro del proceso en promedio, mientras que el 62.86% si se cumplen.

Tabla 20 Logística inversa.

ACTIVIDAD: LOGÍSTICA INVERSA															PROMEDIO	
	DÍAS															
CONDICIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
CUMPLE	5		4		4		5	5	5			4		5		5
NO CUMPLE	2		3		3		2	2	2			3		2		2
% CUMPLE	71%	0%	57%	0%	57%	0%	71%	71%	71%	0%	0%	57%	0%	71%	0%	66.07%
% NO CUMPLE	29%	0%	43%	0%	43%	0%	29%	29%	29%	0%	0%	43%	0%	29%	0%	33.93%

Para el proceso de logística inversa, hay un total de 7 actividades, en donde el sondeo fue realizado por 15 días, de las cuales solo 8 días hubo recepción de devoluciones, en función a ello se sacó en promedio que el 33.93% de las actividades no son realizadas dentro del proceso, mientras que el 66.07% si se cumplen.

l) Análisis de Cuestionario

Se aplicó un cuestionario a 20 colaboradores del equipo de trabajo al azar según muestreo realizado, esto a fin de conocer bajo su conocimiento las deficiencias que presenta el área de almacén (Ver anexo 8):

Tabla 21 Análisis de cuestionario.

IT	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA	ASPECTO FAVORABLE	ASPECTO DESFAVORABLE	% ASPECTO FAVORABLE	% ASPECTO DESFAVORABLE
1	¿Existe el personal suficiente para cubrir las operaciones?	0	6	13	1	6	14	30.00%	70.00%
2	¿Se cuenta con los materiales necesarios para el cumplimiento de sus funciones?	0	12	8	0	12	8	60.00%	40.00%
3	¿Se respeta las funciones otorgadas en su área?	0	13	7	0	13	7	65.00%	35.00%
4	¿Se cuenta con áreas de almacenaje y manipuleo específicas?	0	12	8	0	12	8	60.00%	40.00%
5	¿Encuentran ubicaciones disponibles a la hora de almacenar?	0	0	13	7	0	20	0.00%	100.00%
6	¿La mercadería de mayor rotación se encuentra fácil de ubicar?	0	0	8	12	0	20	0.00%	100.00%
7	¿Realizan inventarios para el control de la mercadería con regularidad?	0	0	20	0	0	20	0.00%	100.00%
8	¿Existe mercadería inubicable?	4	16	0	0	0	20	0.00%	100.00%
9	¿Existe una planificación para la realización de inventarios?	0	7	13	0	7	13	35.00%	65.00%
10	¿Conoces los procesos y procedimientos del área de almacén?	3	6	11	0	9	11	45.00%	55.00%
11	¿Son capacitados sobre los procesos y procedimientos del almacén?	0	0	1	19	0	20	0.00%	100.00%
12	¿Existe un control en las fases de operación?	0	0	15	5	0	20	0.00%	100.00%
13	¿Reciben quejas constantes por parte de las tiendas y/o clientes?	2	16	2	0	2	18	10.00%	90.00%
14	¿Reciben devoluciones constantes por mal despacho?	0	4	16	0	16	4	80.00%	20.00%
15	¿Se cumple con los tiempos establecidos en las entregas de pedidos?	0	1	17	2	1	19	5.00%	95.00%
PROMEDIO						5.2	14.8	26.00%	74.00%

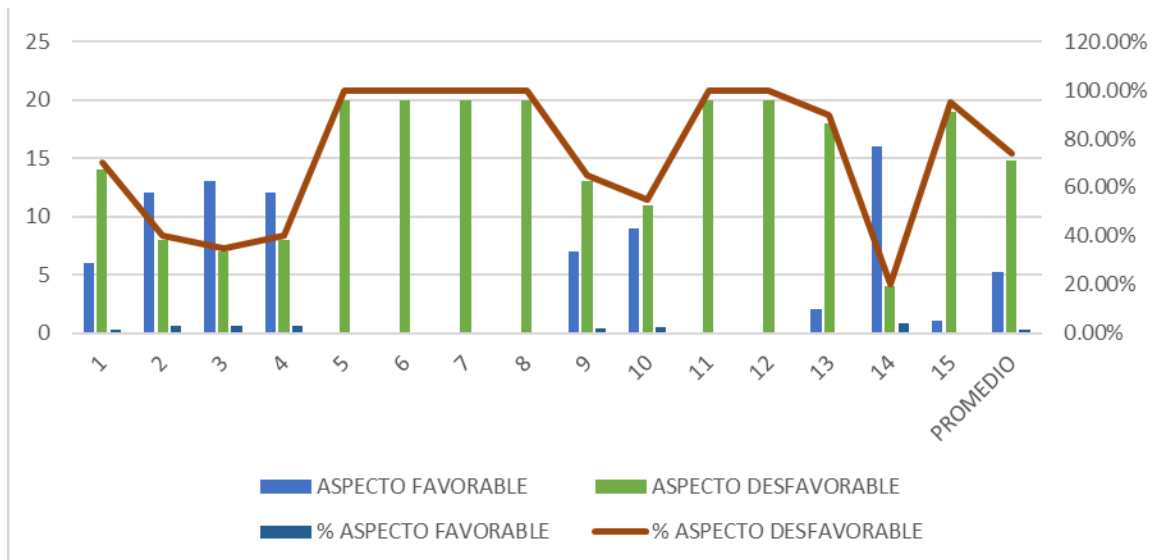


Figura 19 Grafica análisis de encuesta.

Bajo estos resultados se evidencia que el 74.00% de colaboradores comenta que no está conforme con algunos puntos que tienen que ver con la gestión de almacén como cumplimiento de procesos, cumplimiento de entregas, rotación de mercadería, inventarios, sinceramiento de stocks y capacitaciones; mientras que el 26.00% si está conforme con el desarrollo de las actividades mencionadas.

Estudio del proceso de almacén a fin de identificar y priorizar las causas que la afecten:

a) Identificación de causas.

De acuerdo a los estudios realizados sobre las posibles causas sobre la mala gestión de almacén, se recopilaron lo siguiente:

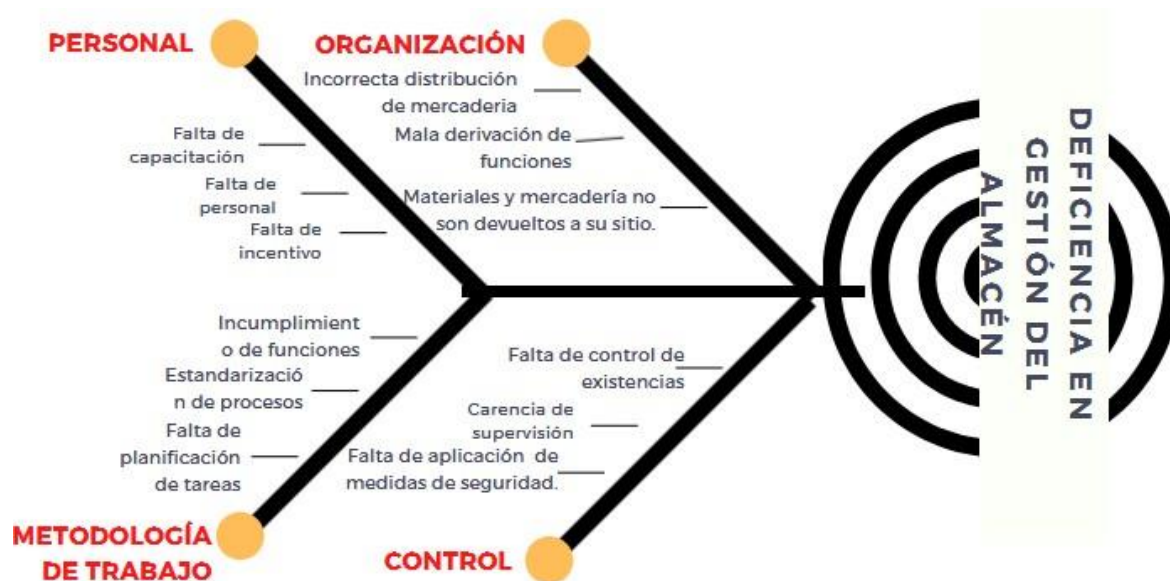


Figura 20 Diagrama Ishikawa.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las causas halladas, se realiza el Diagrama de Pareto, para identificarlas principales causas:

Tabla 22 Diagrama Pareto

N°	CRITERIOS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	Falta de capacitación.	32	32	17.11%	17.11%
2	Incorrecta distribución de mercadería.	28	60	14.97%	32.09%
3	Falta de control de existencia.	25	85	13.37%	45.45%
4	Incumplimiento de funciones.	22	107	11.76%	57.22%
5	Mala derivación de funciones.	19	126	10.16%	67.38%
6	Carencia de supervisión.	17	143	9.09%	76.47%
7	Estandarización de procesos.	12	155	6.42%	82.89%
8	Falta de planificación de tareas.	11	166	5.88%	88.77%
9	Falta de incentivo.	9	175	4.81%	93.58%
10	Materiales y mercadería no son devueltos a su sitio.	6	181	3.21%	96.79%
11	Falta de aplicación de medidas de seguridad.	3	184	1.60%	98.40%
12	Falta de personal.	3	187	1.60%	100.00%
		187		100.00%	

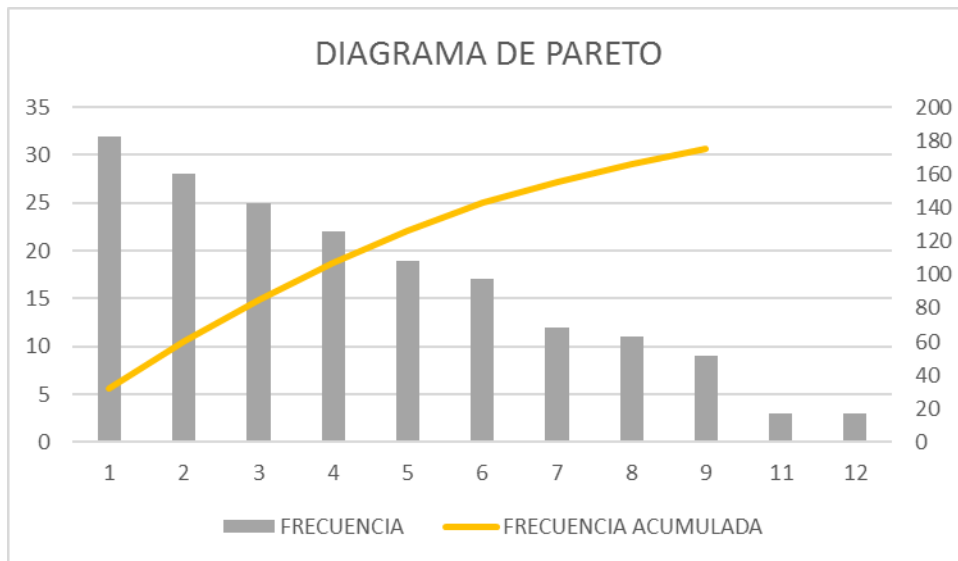


Figura 21 Diagrama Pareto.

Existen 5 causas críticas que llevan un porcentaje mayor al 10% sobre las otras deficiencias encontradas, las cuales son la falta de capacitación, la incorrecta distribución de mercadería, la falta de control de existencias, el incumplimiento de funciones y la mala derivación de funciones.

4.1 Propuesta de un plan de mejora de la gestión de almacén.

4.1.1 Planificación de propuesta de mejora

a) Causas Especificas:

Estas son las 5 causas encontradas:

N°	CRITERIOS
1	Falta de capacitación.
2	Incorrecta distribución de mercadería.
3	Falta de control de existencias.
4	Incumplimiento de funciones.
5	Mala derivación de funciones.

Figura 22 Causas a analizar.

b) Propuesta de mejora a realizar

A continuación, se presenta la Matriz de mejora, las cuales ayudaran a reducir y eliminar las causas de la deficiencia en la gestión de almacén:

Tabla 23 Propuesta de mejora.

N°	Causa	Propuesta	Responsable	Área	Fecha
1	Falta de capacitación.	Realizar un cronograma de capacitaciones.	Jefe de Almacén	Almacén	7/09/2021
2	Incorrecta distribución de mercadería.	Aplicar metodología ABC.	Jefe de Almacén	Almacén	15/09/2021
3	Falta de control de existencias.	Planificar un cronograma de inventarios.	Jefe de Almacén	Almacén	30/09/2021
4	Incumplimiento de funciones.	Estandarización de funciones.	Jefe de Almacén	Almacén/ RRHH	11/10/2021
5	Mala derivación de funciones.	Estandarización de funciones.	Jefe de Almacén	Almacén/ RRHH	11/10/2021

4.1.2 Mejoras a realizar:

4.1.2.1 Mejora N° 1: PLANIFICAR UN CRONOGRAMA DE

CAPACITACIONES

La falta de conocimientos del personal de trabajo nos lleva a retroalimentar continuamente al equipo, esto para que realicen de manera óptima su trabajo.

El objetivo de las capacitaciones es que el personal sepa en su totalidad cuáles son sus funciones en su área de trabajo y conozcan las metodologías de trabajo que pueden ser usadas para lograr un trabajo más eficiente, esto no solo les ayudara a crecer profesionalmente sino a apoyar en lograr los objetivos del área.

Se realizó un cronograma de actividades para las capacitaciones necesarias a los colaboradores, A continuación, un Diagrama de Gantt:

Tabla 24 Diagrama Gantt.

It	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	RESPONSABLE	HORARIO	Semana																	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
1	Capacitación de manual de funciones.	Jefe de Almacén	8:00 am - 8:30 am	■					■						■					■	
2	Capacitación BPA	Jefe de Almacén	8:00 am - 8:30 am		■					■					■						
3	Capacitación 5 S	Jefe de Almacén	8:00 am - 8:30 am			■					■					■					
4	Capacitación Metodología ABC	Jefe de Almacén	8:00 am - 8:30 am				■				■					■					
5	Capacitación FIFO - FEFO	Jefe de Almacén	8:00 am - 8:30 am					■					■								■

Las capacitaciones serán realizadas por el Jefe de Almacén en un rango de 20 a 30 minutos, como primer punto y el más importante será la capacitación sobre sus funciones (Ver anexo 9) y esta capacitación será dada una vez al mes y cada vez que ingrese un personal nuevo al área.

Las capacitaciones adicionales que son parte más metodológica sobre gestión de almacén, serán dadas una vez al mes, esto para potenciar su desarrollo y facilitar el desarrollo del crecimiento del área.

Estas capacitaciones serán registradas en hojas de datos para asegurar la asistencia del colaborador (Ver anexo 10) y su seguimiento.

4.1.2.2 Mejora N° 2: APLICACIÓN DE METODOLOGÍA ABC PARA MODIFICACIÓN DE LAYOUT

La aplicación de la metodología ABC nos va ayudar a identificar la cantidad de veces que el producto es solicitado en un determinado tiempo, y así de manera anticipada saber la continuidad del producto sobre el resto en el momento de la preparación.

El objetivo de esta aplicación es que la persona que lo desarrolle sepa que productos tiene mayor o menor relevancia para futuras tomas de decisiones, dentro de ella mejorar la asignación de ubicaciones de los productos, revisar la necesidad de mantener el producto en almacén y también mejorar la planificación de compra.

Entonces en base al registro y análisis de datos realizado se tiene lo siguiente:

Dando como resumen lo siguiente:

Tabla 25 Análisis metodología ABC del almacén Fisher.

	Valor de utilización de inventario	%
PRODUCTO A	S/. 198,876.96	74.01%
PRODUCTO B	S/. 53,753.42	20.00%
PRODUCTO C	S/. 16,098.36	5.99%
	S/. 268,728.74	100.00%

Esto nos indica que los productos A equivalen al 74.01% del total de existencias siendo en valorizado S/. 198,876.96, mientras que los productos B equivalen al 20% del total de existencias siendo en valorizado S/. 53,753.42, y por último los productos C equivalen al 5.99% del total de existencias siendo un valorizado de S/. 16,098.36.

Layout final

Debido a la mala distribución de mercadería en el almacén, ya que no hay zonas específicas para cada tipo de producto, se utilizó la Metodología ABC para asignar zonas en función a su rotación.

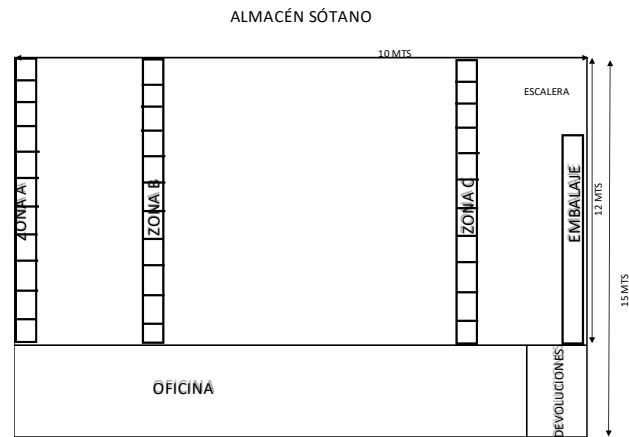


Figura 23 Layout final sótano.

Según el análisis de rotación los productos “A”, es decir de la temporada 2021 son los que tienen mayor rotación por lo tanto estos estarán ubicados en el Almacén sótano; cada rack está identificado como zona, en cada zona irán los productos ubicados por marca esto en función a la ocupabilidad que tendrá en la zona.

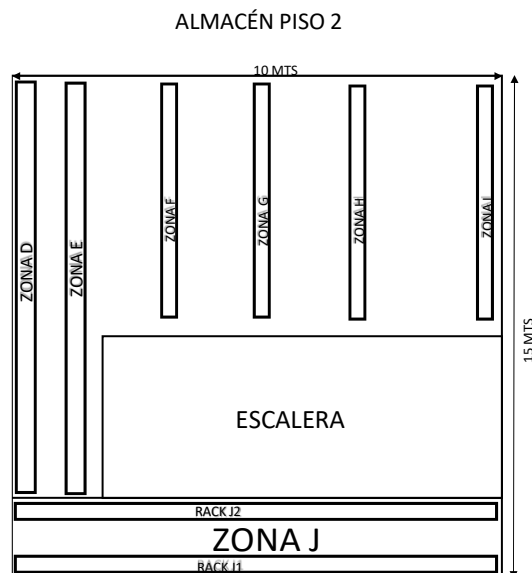


Figura 24 Layout final piso 2.

Según el análisis de rotación los productos “B”, es decir los productos de la temporada 2020 y 2019 son los que tienen una rotación intermedia por lo tanto estos estarán ubicados en el Almacén Piso 2; cada rack está identificado como zona, en cada zona irán los productos ubicados por marca esto en función a la ocupabilidad que tendrá en la zona.

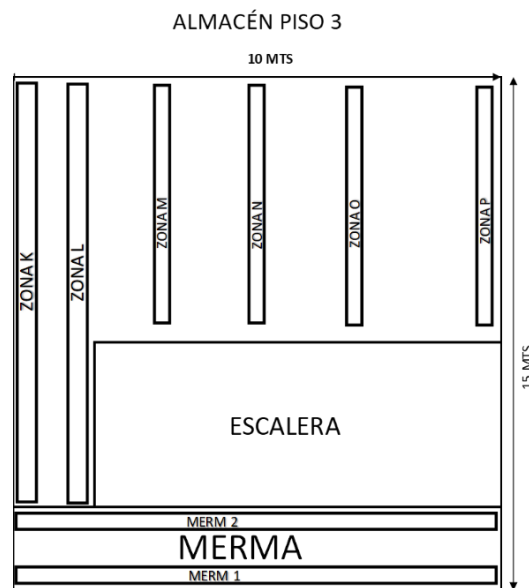


Figura 25 Layout final piso 3.

Según el análisis de rotación los productos “C”, es decir los productos de la temporada 2018 hacia atrás son los que tienen una rotación intermedia por lo tanto estos estarán ubicados en el Almacén Piso 3; cada rack está identificado como zona, en cada zona irán los productos ubicados por marca esto en función a la ocupabilidad que tendrá en la zona.

Según los detalles vistos se tiene la siguiente distribución de mercadería por piso y por zona:

Tabla 26 Distribución de mercadería por zona.

ALMACÉN	ZONA	PRODUCTOS
ALMACÉN SÓTANO	EMBALAJE	MATERIALES DE TRABAJO
	DEVOLUCIONES	MERCADERÍA DEVUELTA
	ZONA A	TEMPORADA 2021
	ZONA B	
	ZONA C	
ZONA D		
ALMACÉN PISO 2	ZONA E	TEMPORADA 2020 TEMPORADA 2019
	ZONA F	
	ZONA G	
	ZONA H	
	ZONA I	
	ZONA J	
	ZONA K	MERCADERÍA DE ALTO VALOR
ALMACÉN PISO 3	ZONA L	TEMPORADA 2018
	ZONA M	
	ZONA N	
	ZONA O	
	ZONA P	
	ZONA MERMA	

4.1.2.3 Mejora N° 3: PLANIFICAR UN CRONOGRAMA DE INVENTARIOS

El ordenamiento del área de almacén e identificación de cada zona asignada, hace más eficiente la búsqueda del producto; pero más allá de ello si el producto realmente no existe en el almacén o hay productos no evidenciados en el sistema, esto nos da referencia a un mal control de existencias.

En esta mejora se hará la planificación de un cronograma de inventarios, se utilizaran hojas de registro sin cantidades, es decir se harán inventarios ciegos (Ver anexo 11) con la finalidad de sincerar los stocks del almacén, de esta manera se hizo el siguiente cronograma:

Tabla 27 Cronograma de inventario.

It	ZONAS DE INVENTARIO	RESPONSABLE	HORARIO	Semana						
				1	2	3	4	5	6	
1	ZONA DE DEVOLUCIONES	Auxiliar 1 Auxiliar 2 Asistente 1	4:30 pm a 6:30 pm							
2	ZONA A	Auxiliar 1 Auxiliar 2 Asistente 1	4:30 pm a 6:30 pm							
3	ZONA B	Auxiliar 1 Auxiliar 2 Asistente 1	4:30 pm a 6:30 pm							
4	ZONA C	Auxiliar 1 Auxiliar 2 Asistente 1	4:30 pm a 6:30 pm							
5	ZONA D	Auxiliar 1 Auxiliar 2 Asistente 1	4:30 pm a 6:30 pm							
6	ZONA E	Auxiliar 1 Auxiliar 2 Asistente 1	4:30 pm a 6:30 pm							
7	ZONA F	Auxiliar 1 Auxiliar 2 Asistente 1	4:30 pm a 6:30 pm							
8	ZONA G	Auxiliar 1 Auxiliar 2 Asistente 1	4:30 pm a 6:30 pm							
9	ZONA H	Auxiliar 1 Auxiliar 2 Asistente 1	4:30 pm a 6:30 pm							
10	ZONA I Y ZONA J	Auxiliar 1 Auxiliar 2 Asistente 1	4:30 pm a 6:30 pm							
11	ZONA K Y ZONA L	Auxiliar 1 Auxiliar 2 Asistente 1	4:30 pm a 6:30 pm							
12	ZONA M Y ZONA N	Auxiliar 1 Auxiliar 2 Asistente 1	4:30 pm a 6:30 pm							
13	ZONA O Y ZONA P	Auxiliar 1 Auxiliar 2 Asistente 1	4:30 pm a 6:30 pm							
14	ZONA DE MERMA	Auxiliar 1 Auxiliar 2 Asistente 1	4:30 pm a 6:30 pm							

Según el cronograma, el conteo en su totalidad terminaría en 6 semanas, en la cual para la semana 7 se tendría los ajustes de stock en el sistema.

Posterior a ello este procedimiento se realizaría continuamente para mantener el control de las existencias, los llamados inventarios cíclicos, el cronograma para los inventarios cíclicos se realizará con una cantidad de 20 skus semanales, con un promedio de 30 min, a continuación, el detalle:

Tabla 28 Inventario cíclico.

CANTIDAD	HORARIO	RESPONSAB	DÍA
20 SKUS	8:00 am A 8:30 am	Auxiliar 1	Miercoles de cada semana

4.1.2.4 Mejora N° 4: ESTANDARIZACIÓN DE FUNCIONES

Cada colaborador de una empresa fue contratado para una función, y dentro de ello viene la supervisión y seguimiento de su cumplimiento, pero si esto no está claro en los colaboradores y son enviados a hacer funciones que no les corresponde, esto genera que el uso de su tiempo no sea productivo para la operación, es por ello que en principio se creara un manual de funciones para cada puesto de trabajo en el área de almacén (Ver anexo 12), teniendo en cuenta los siguientes pasos:

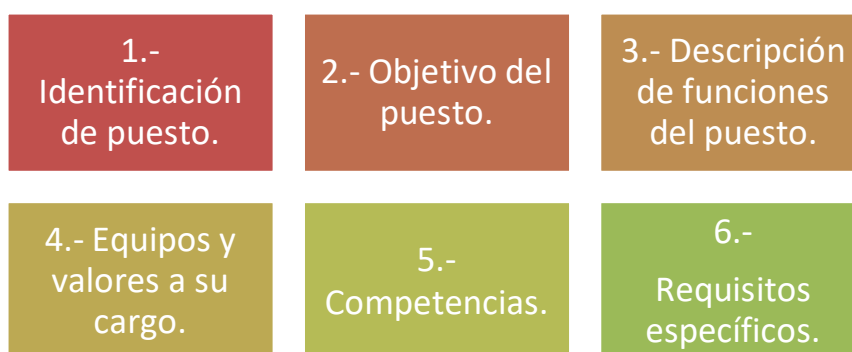


Figura 26 Estandarización de funciones.

Todas las funciones serán estandarizadas por cargo, además que las funciones de cada colaborador deberán ser supervisados por su jefe inmediato:

Tabla 29 Estandarización de funciones.

IT	PUESTO DE TRABAJO	SUPERVISOR
1	Auxiliares de Almacén.	Jefe de Almacén
2	Asistentes de Almacén.	Jefe de Almacén
3	Jefe de Almacén.	Gerente General

4.1.3 Verificación de Mejoras

4.1.3.1 Mejora N° 1: PLANIFICAR UN CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES

Para realizar el seguimiento de esta mejora se realizaron las capacitaciones en las semanas programadas, de las cuales se obtuvo los siguientes resultados en base a su participación:

Tabla 30 Cronograma de capacitaciones.

It	TEMAS A DESARROLLAR	PERSONAL PROGRAMADO	ASISTENCIA DE PERSONAL
1	Capacitación de manual de funciones.	6	6
2	Capacitación BPA	6	6
3	Capacitación 5 S	6	6
4	Capacitación Metodología ABC	6	5
5	Capacitación FIFO – FEFO	6	6
		30	29

Gráficamente se tiene lo siguiente:

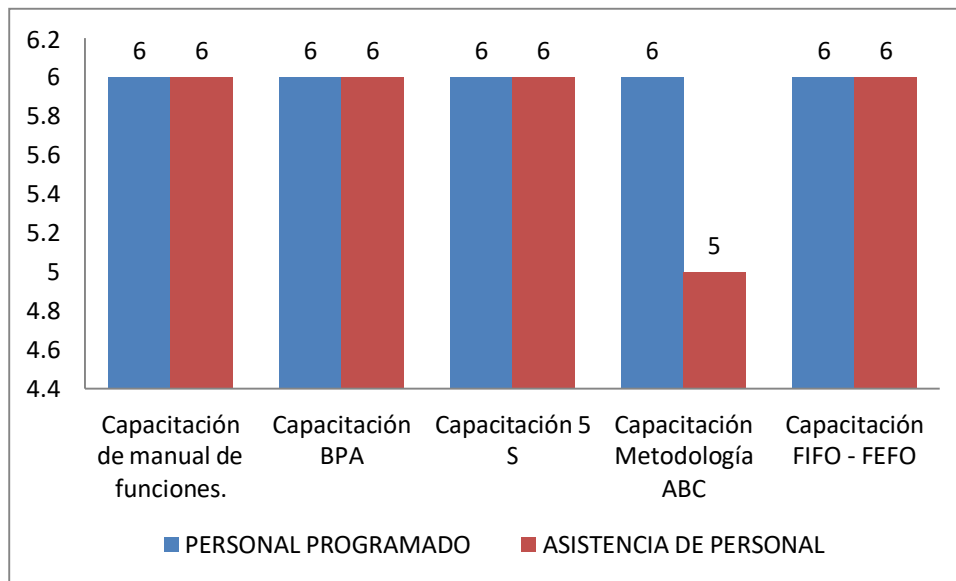


Figura 27 Grafica cronograma de capacitaciones.

Se evidencia que se obtuvo el 100% de participación en casi todas las capacitaciones programadas.

4.1.3.2 Mejora N° 2: APLICACIÓN DE METODOLOGÍA ABC PARA MODIFICACIÓN DE LAYOUT

Para verificar la realización de esta mejora se tomaron 15 skus al azar de diferentes temporadas y se verifico que estas estén distribuidas según el Layout realizado, el cual se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 31 Modificación Layout.

ALMACÉN	ZONA	PRODUCTOS VERIFICADOS	PRODUCTOS ENCONTRADOS EN LA ZONA ASIGNADA
ALMACÉN SOTANO	EMBALAJE	1	1
	DEVOLUCIONES	2	1
	ZONA A	1	1
	ZONA B	2	2
	ZONA C	1	1
ALMACÉN PISO 2	ZONA D	1	1
	ZONA E	1	1
	ZONA F	1	1
	ZONA G	2	2
	ZONA H	1	1
	ZONA I	1	1
	ZONA J	2	2
ALMACÉN PISO 3	ZONA K	1	1
	ZONA L	2	2
	ZONA M	1	1
	ZONA N	1	1
	ZONA O	2	2
	ZONA P	1	1
	ZONA MERMA	1	1
			25

Gráficamente se tiene lo siguiente:

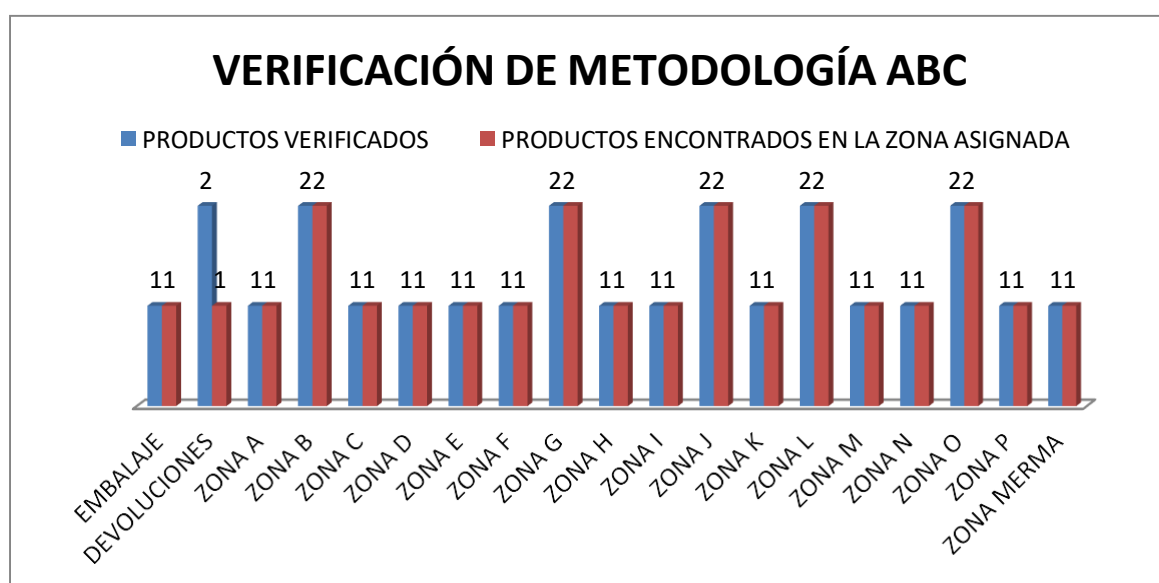


Figura 28 Verificación metodología ABC.

De los 25 productos validados, 24 skus fueron encontrados en su posición según la distribución de layout.

4.1.3.3 Mejora N° 3: PLANIFICAR UN CRONOGRAMA DE INVENTARIOS

Se hizo la verificación de las realizaciones de la mejora sobre los inventarios programados por cada semana, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 32 Cronograma de inventarios.

It	Semana de Inventario	SKUS PROGRAMADAS	SKUS INVENTARIADOS
1	SEMANA 1	2701	2701
2	SEMANA 2	2995	2995
3	SEMANA 3	2884	2884
4	SEMANA 4	3025	3025
5	SEMANA 5	2938	2938
6	SEMANA 6	3020	3020
		17563	17563

Gráficamente se tiene lo siguiente:

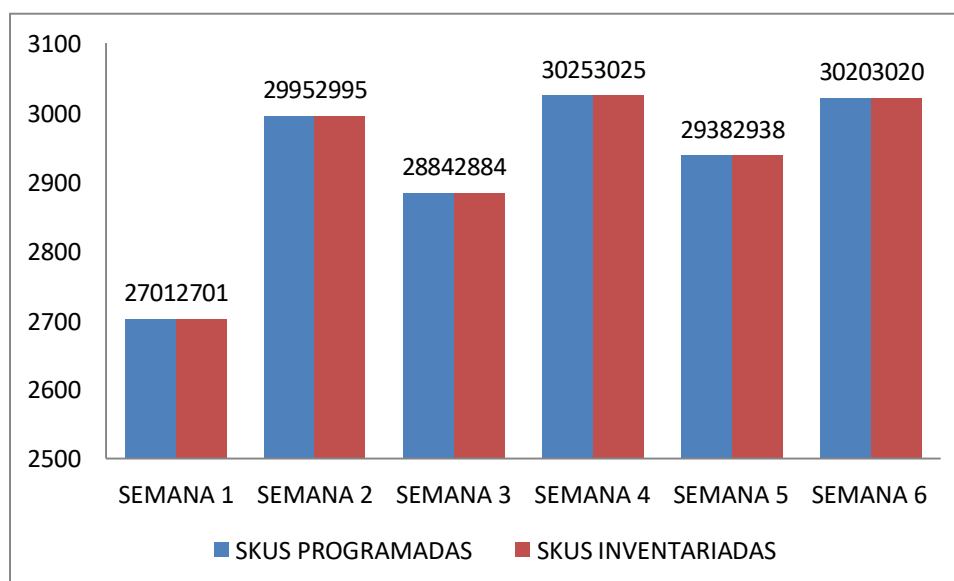


Figura 29 Grafica cronograma de inventario.

4.1.3.4 Mejora N° 4: ESTANDARIZACIÓN DE FUNCIONES

De acuerdo a las funciones establecidas, realizo un check list de seguimiento, el cual se realizó en 7 días a diferentes colaboradores y de manera improvisada, a continuación, los resultados:

Tabla 33 Check List de funciones.

	TAREAS ASIGNADAS	TAREAS REALIZADAS A TIEMPO	TAREAS OBSERVADAS
COLABORADOR 1	7	7	0
COLABORADOR 2	5	5	0
COLABORADOR 3	8	7	1

Gráficamente se tiene lo siguiente:

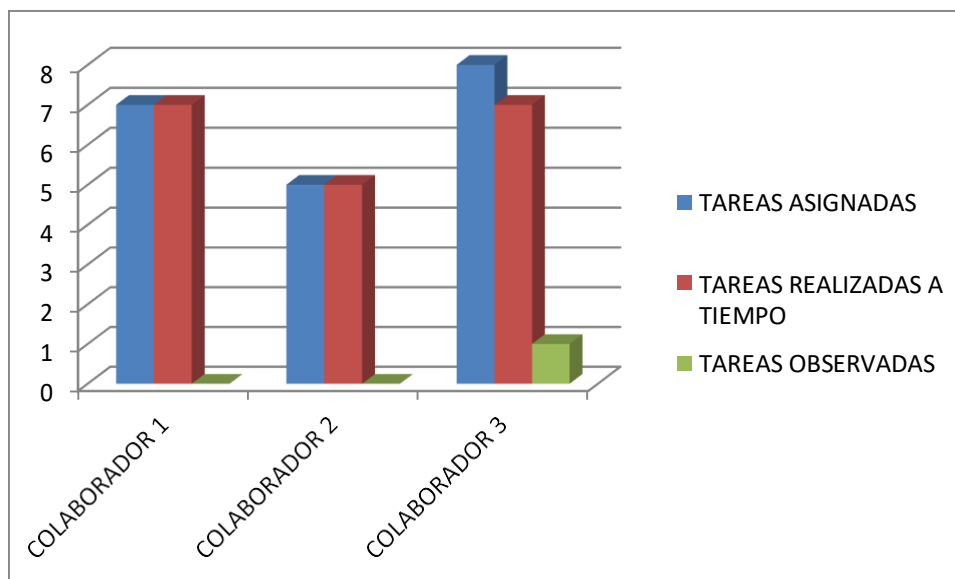


Figura: 1 Grafica estandarización de funciones.

Como se puede observar, los colaboradores han reaccionado satisfactoriamente a los cambios realizados, esto se ve reflejado en el cumplimiento de sus funciones.

4.1.4 Ajuste de mejoras

- Se debe mantener al personal en constante retro alimentación, no solo sobre sus funciones, sino sobre buenas prácticas de almacenamientos y otras estrategias que servirán para su crecimiento laboral y también para mejora del área; estas capacitaciones servirán para que ellos plasmen lo aprendido en el área de trabajo en el que se encuentren. Por otro lado, mantener como capacitación inicial las funciones de cada integrante para cuando algún personal nuevo integre el equipo, de esta manera mantener esa línea.
- La utilización de metodología ABC para el ordenamiento y distribución de mercadería debe trabajarse cada temporada, ya que según se revisó que mientras más actual es la temporada más movimiento tiene y en función a esto realizar reestructuraciones si es que lo requiere, esto va ayudar a ser más eficiente el trabajo operativo del personal a la hora del despacho.
- Una vez realizado el inventario general de las unidades, estas serían ajustadas para que haya la conformidad entre sistema y físico; posterior a ello los inventarios se daría semanalmente pero en menor proporción, esto para mantener un control al día de los productos, y si se encontrara otra diferencia sea solucionada al instante, esto nos ayudará a mantener el inventario sincerado y que cuando el equipo de trabajo busque no tenga demoras en buscar productos que quizás ya no están en almacén o por el contrario tener productos no registrados en sistema y estos por lo mismo se dejen de vender.
- Cada cargo del área de almacén tendrá una función específica, el cual deberá ser supervisado por el jefe de almacén y dentro de ello darles obligaciones para mantener el orden, organización y limpieza del área y contribuir con el cumplimiento de las mejoras establecidas.

Después de todas las mejoras aplicadas se obtuvo los siguientes resultados de los Kpis tomados en la parte inicial del proyecto:

Ratio de entrega de pedidos

Tabla 34 Ratio de entrega de pedidos.

	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	TOTAL
PEDIDOS ENTREGADOS	1788	1631	1633	1755	6807
PEDIDOS NO ENTREGADOS	0	0	2	0	2
TOTAL UNIDADES SOLICITADAS	1788	1631	1635	1755	6809
RATIO	100.00%	100.00%	99.88%	100.00%	99.97%

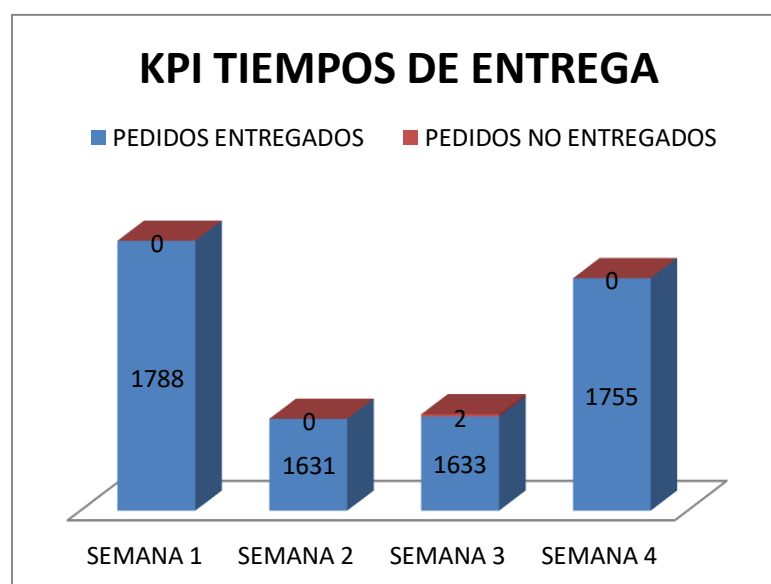


Figura 30 tiempos de entrega.

El registro de datos fue registrado de manera semanal, donde se puede observar que tiene un 99.97% de pedidos atendidos en su totalidad.

Ratio de tiempos de entrega de pedidos

Tabla 35 Ratio de tiempos de entrega de pedidos.

	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	TOTAL	
PEDIDOS ENTREGADOS A TIEMPO		12	17	9	8	46
PEDIDOS ENTREGADOS FUERA DE TIEMPO		0	1	1	0	2
TOTAL DE PEDIDOS SOLICITADOS		12	18	10	8	48
RATIO	100.00%	94.44%	90.00%	100.00%	95.83%	

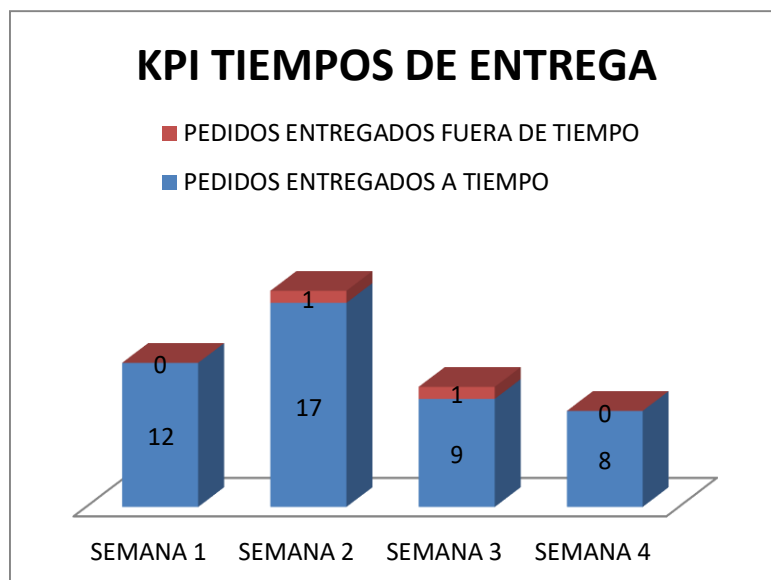


Figura 31 KPI tiempo de pedidos entregados.

El registro de datos fue tomado de manera semanal, donde se puede observar que tiene un 95.83% de pedidos atendidos a tiempo.

Ratio de diferencia de inventario ERI

Tabla 36 Ratio de diferencia de inventario ERI.

	CANTIDAD
SKUS CON DIFEERENCIA	0
SKUS SIN DIFERENCIA	100
SKUS TOTALES	100
ERI	0.00%

Se tomó inventario de 100 skus al azar, de las cuales ninguna tuvo diferencias.

Ratio de diferencia de inventario ERU

Tabla 37 Ratio de diferencia de inventario ERU.

	CANTIDAD
UBICACIONES CON DIFEERENCIA	2
UBICACIONES SIN DIFERENCIA	12
UBICACIONES TOTALES	14
ERI	14.29%

Se tomó inventario de 14 ubicaciones al azar, de las cuales 2 ubicaciones tuvieron diferencias.

Ratio de eficiencia

Tabla 38 Ratio de eficiencia.

	TC	TO	EF
DÍA 1	38.2	36.7	96%
DÍA 2	36.3	36.7	101%
DÍA 3	38.2	36.7	96%
DÍA 4	37.2	36.7	99%
DÍA 5	35.9	36.7	102%
DÍA 6	39.1	36.7	94%
Promedio	224.9	220.2	98%

Se hizo una toma de tiempos por un promedio de 6 días a distintos colaboradores,

dándome como resultado un 98% de eficiencia.

Ratio de capacidad de almacén

Tabla 39 Ratio de capacidad de almacén.

Almacén	Área Total (M2)	Área Ocupada (M2)	Áreas de tránsito	Ocupabilidad (%)
Almacén Sótano	120	89	25	95.00%
Almacén Piso 2	142	105	32	96.48%
Almacén Piso 3	142	50	32	57.75%
Total	404	244	89	82.43%

Después del ordenamiento realizado se analizó nuevamente la capacidad de almacén, dándome como resultado una utilización del 82.43% de capacidad, aún hay un porcentaje de ocupabilidad no utilizada, esto debido a que hay espacios sobrantes para mercadería pendiente de ingresar.

- Determinación del impacto de la rentabilidad del área de almacén posterior a las mejoras realizadas.
- Calculo de la rentabilidad posterior a la mejora en la gestión de almacén.

Se tiene los siguientes resultados:

Tabla 40 Rentabilidad financiera.

CUADRO DE RENTABILIDAD FINANCIERA								
CONCEPTO	2018	% PARTICIPACIÓN	2019	% PARTICIPACIÓN	2020	% PARTICIPACIÓN	2021	% PARTICIPACIÓN
INGRESOS	3,744,700.45	100.00%	3,054,278.33	100.00%	2,129,573.34	100.00%	2,445,302.50	100.00%
OPERACIONALES	3,738,777.00	99.84%	3,051,960.00	99.92%	2,103,468.00	98.77%	2,439,953.00	99.78%
VENTAS	3,740,230.00	99.88%	3,054,380.00	100.00%	2,104,522.00	98.82%	2,441,210.00	99.83%
VENTAS BRUTAS	3,740,230.00	99.88%	3,054,380.00	100.00%	2,104,522.00	98.82%	2,441,210.00	99.83%
DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	-1,453.00	-0.04%	-2,420.00	-0.08%	-1,054.00	-0.05%	-1,257.00	-0.05%
DEVOLUCIONES EN VENTAS	-1,453.00	-0.04%	-2,420.00	-0.08%	-1,054.00	-0.05%	-1,357.00	-0.06%
NO OPERACIONALES	5,923.45	0.16%	2,318.33	0.08%	26,105.34	1.23%	5,349.50	0.22%
OTROS INGRESOS	5,923.45	0.16%	2,318.33	0.08%	26,105.34	1.23%	5,349.50	0.22%
INTERESES GANADOS	23.45	0.00%	18.33	0.00%	35.34	0.00%	29.50	0.00%
VENTA DE ACTIVOS	5,900.00	0.16%	2,300.00	0.08%	26,070.00	1.22%	5,320.00	0.22%
COSTOS	2,138,490.00	57.1%	2,043,373.00	66.90%	1,459,677.00	68.54%	1,549,286.00	63.36%
INVENTARIO INICIAL	2,643,317.00	70.6%	2,343,317.00	76.72%	2,843,317.00	133.52%	2,443,317.00	99.92%
COMPRAS	1,384,300.00	37.0%	1,162,800.00	38.07%	1,247,833.00	58.60%	1,201,405.00	49.13%
COMPRAS BRUTAS	1,384,300.00	37.0%	1,162,800.00	38.07%	1,247,833.00	58.60%	1,201,405.00	49.13%
DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	-46,584.00	-1.2%	-120,201.00	-3.94%	-288,930.00	-13.57%	-47,212.00	-1.93%
DEVOLUCIONES EN COMPRAS	-12,550.00	-0.3%	-95,438.00	-3.12%	-276,271.00	-12.97%	-25,007.00	-1.02%
DESCUENTOS EN COMPRAS	-34,034.00	-0.9%	-24,763.00	-0.81%	-12,659.00	-0.59%	-22,205.00	-0.91%
INVENTARIO FINAL	-	-	-	-	-	-	-	-
	1,842,543.00	-49.2%	1,342,543.00	-43.96%	2,342,543.00	-110.00%	2,048,224.00	-83.76%
UTILIDAD BRUTA	1,606,210.45	42.9%	1,010,905.33	33.10%	669,896.34	31.46%	896,016.50	36.64%
GASTOS	1,217,466.00	32.5%	876,662.00	28.70%	739,752.00	34.74%	826,068.00	33.78%
OPERACIONALES	1,217,466.00	32.5%	876,662.00	28.70%	739,752.00	34.74%	826,068.00	33.78%
GASTOS DE VENTAS	33,428.00	0.9%	21,465.00	0.70%	30,004.00	1.41%	32,980.00	1.35%
GASTOS DE PERSONAL	801,360.00	21.4%	554,760.00	18.16%	462,720.00	21.73%	516,660.00	21.13%
GASTOS ADMINISTRACIÓN FIJOS	24,082.00	0.6%	28,580.00	0.94%	21,751.00	1.02%	28,151.00	1.15%
SERVICIOS BASICOS	322,496.00	8.6%	234,512.00	7.68%	186,745.00	8.77%	208,745.00	8.54%
GASTOS FINANCIEROS	36,100.00	1.0%	37,345.00	1.22%	38,532.00	1.81%	39,532.00	1.62%
UTILIDAD NETA	388,744.45	10.4%	134,243.33	4.40%	-69,855.66	-3.28%	69,948.50	2.86%

a) Cálculo de la rentabilidad neta

Este cálculo fue obtenido por parte del área de finanzas, del cuadro anterior se extrae lo siguiente:

- Utilidad neta
- Ventas netas

Tabla 41 Ventas netas.

CONCEPTO	2018	2019	2020	2021
INGRESOS	3,744,700.45	3,054,278.33	2,129,573.34	2,445,302.50
UTILIDAD BRUTA	1,606,210.45	1,010,905.33	669,896.34	896,016.50
RENTABILIDAD BRUTA	42.89%	33.10%	31.46%	36.64%

El valor de la rentabilidad neta ascendió de 31.46% al 36.64%, es decir hubo un incremento de 5.15% en la rentabilidad neta.

c) Cálculo de la rentabilidad bruta

Este cálculo fue obtenido por parte del área de finanzas, del cuadro anterior se extrae lo siguiente:

- Utilidad bruta
- Ventas brutas

Tabla 42 Ventas Brutas.

CONCEPTO	2018	2019	2020	2021
INGRESOS	3,744,700.45	3,054,278.33	2,129,573.34	2,445,302.50
UTILIDAD NETA	388,744.45	134,243.33	-69,855.66	69,948.50
RENTABILIDAD NETA	10.38%	4.40%	-3.28%	2.86%

El valor de la rentabilidad bruta ascendió de -3.28% al 2.86%, es decir hubo un incremento de 6.14% en la rentabilidad bruta.

- Determinación del impacto de la rentabilidad

En la siguiente tabla se tiene el resumen del impacto de la rentabilidad, antes y después de mejoras:

Tabla 43 Resumen del impacto de la rentabilidad

RENTABILIDAD	PRETEST	PROTEST	IMPACTO
RENTABILIDAD NETA	31.46%	36.64%	5.18%
RENTABILIDAD BRUTA	-3.28%	2.86%	6.14%

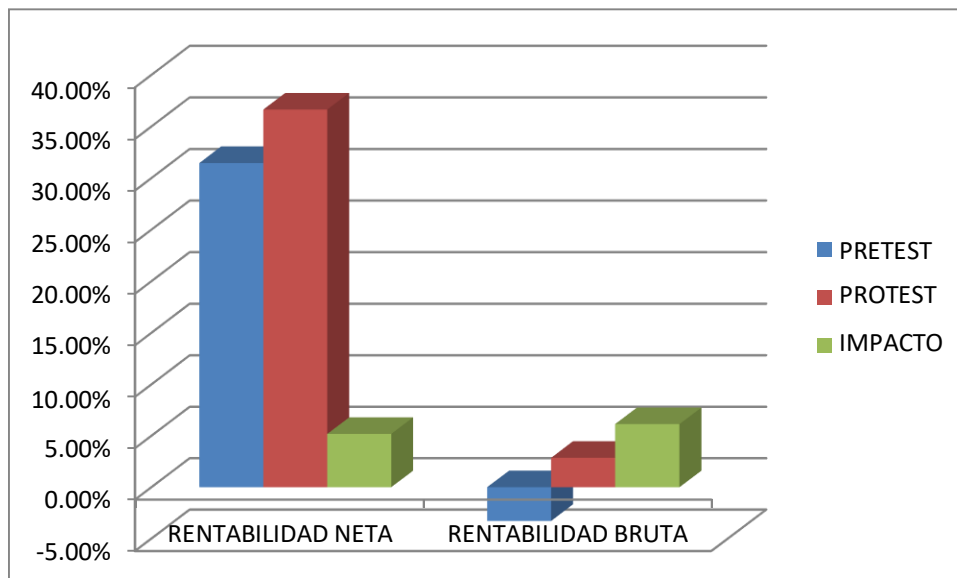


Figura 32 Impacto de la rentabilidad.

Como se puede observar, hubo un aumento de la rentabilidad bruta y neta en función al año anterior, lo cual da prueba que las mejoras establecidas aumentaron la rentabilidad de la empresa.

4.2 Financiamiento

Los gastos requeridos para la implementación de la mejora fueron los siguientes:

Tabla 44 Cuadro de financiamiento.

EQUIPO DE TRABAJO	CANT.	HRS.	COSTO UNI.	COSTO TOTAL
HORAS EXTRA PERSONAL	4	144	S/. 3.88	S/ 558.00
TERCEROS	2	96	S/. 3.88	S/ 372.00
MATERIALES DE ASEO	1		228.00	S/ 228.00
PAPELERÍA Y ÚTILES DE OFICINA	1		125.00	S/ 125.00
PROYECTOR	1		350.00	S/ 350.00
IMPRESORA	1		650.00	S/ 650.00
RF	1		800.00	S/ 800.00
PALETS	50		S/. 40.00	S/ 2,000.00
OTROS SUMINISTROS	1		244.00	S/ 244.00
SERVICIOS INTANGIBLES	1		127.00	S/ 127.00
SERVICIOS DE AGUA Y DESAGUE	1		205.00	S/ 205.00
VIÁTICOS Y ASIGNACIONES	1		184.00	S/ 184.00
ENERGÍA	1		105.00	S/ 105.00
				S/ 5,948.00

4.3 Prueba hipótesis

Estas son las hipótesis planteadas:

H2: la mejora en la gestión de almacén mejora la rentabilidad neta.

H0: la mejora en la gestión de almacén no mejora la rentabilidad neta.

Tabla 45 Hipótesis rentabilidad neta.

RENTABILIDAD NETA		
	PRETEST	POSTEST
MES 1	31.6	36.62
MES 2	31.62	36.64
MES 3	31.64	36.63

Siendo los resultados logrados:

Tabla 46 Prueba T rentabilidad neta.

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales

	PRETEST	POSTEST
Media	31.62	36.63
Varianza	0.0004	0.0001
Observaciones	3	3
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	3	
Estadístico t	-388.0729313	
P(T<=t) una cola	1.88665E-08	
Valor crítico de t (una cola)	2.353363435	
P(T<=t) dos colas	3.77329E-08	
Valor crítico de t (dos colas)	3.182446305	

La prueba T obtenida en función a la rentabilidad neta indica que $P < 0.05$, como 2.35 es mayor a 0.05 estadísticamente la hipótesis no sería aceptada.

H2: la mejora en la gestión de almacén mejora la rentabilidad bruta.

H0: la mejora en la gestión de almacén no mejora la rentabilidad bruta.

Tabla 47 Hipótesis rentabilidad bruta.

	RENTABILIDAD BRUTA	
	PRETEST	POSTEST
MES 1	-3.25	2.88
MES 2	-3.24	2.84
MES 3	-3.3	2.87

Tabla 48 Prueba T rentabilidad bruta.

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales

	PRETEST	POSTEST
Media	-3.263333333	2.863333333
Varianza	0.001033333	0.000433333
Observaciones	3	3
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	3	
Estadístico t	-277.0889257	
P(T<=t) una cola	5.18278E-08	
Valor crítico de t (una cola)	2.353363435	
P(T<=t) dos colas	1.03656E-07	
Valor crítico de t (dos colas)	3.182446305	

La prueba T obtenida en función a la rentabilidad neta indica que $P < 0.05$, como 5.18 es mayor a 0.05 estadísticamente la hipótesis no sería aceptada.

- Con la finalidad de evaluar la rentabilidad actual de la empresa, se solicitó la información de años anterior al área de finanzas, esta información fue tomada de 3 años hacia atrás, es decir del 2018 al 2020, gracias a esta información se pudo hallar la Rentabilidad neta y la Rentabilidad bruta.

Los valores obtenidos sobre la rentabilidad neta fueron de 31.46% y en el caso de rentabilidad bruta -3.28%. En función a los resultados podemos decir que la rentabilidad no solo es un ratio financiero operado en base a costos y gastos, sino indirectamente tiene que ver mucho con el trabajo operativo eficiente de la organización, del desarrollo de estrategias para un mejor flujo de materiales y el buen liderazgo de la parte gerencial. Arellano L. (2018). Además, según Sifuentes L. (2018) en su tesis "Control interno de almacén y su efecto sobre la rentabilidad de una empresa ferretera", demostró que la mejora en la gestión de almacén dio un impacto positivo dentro de la empresa respecto a la rentabilidad, esta tuvo un aumento de 33% representado por S/ 200,165 en el año 2017 al 47% representado por S/ 248,389 en el año 2018.

- Al realizar el estudio del proceso de gestión de almacén, donde se identificaron 12 deficiencias, las cuales fueron trasladadas en un diagrama de Ishikawa, luego de ello se aplicó el diagrama de Pareto, esto para establecer porcentajes de prioridades que afecten directa o indirectamente a la rentabilidad, las causas fueron identificadas mediante fichas de recolección de datos, check list y cuestionarios, en donde se pudo identificar de manera más objetiva. Los instrumentos aplicados concuerdan con la tesis de *Moreno, G. N., & Rengifo, G.* (2018). En su "propuesta de mejora en el área logística y seguridad industrial para incrementar la rentabilidad de una empresa industrial" en la que comenta que para llegar a la causa raíz del problema en su área de logística usa la herramienta Ishikawa para poder identificar el problema a nivel de medio ambiente, mano de obra, medición, maquinaria y método. Otra consideración es que para la priorización de deficiencias en un diagrama de Pareto se considera el 80% en acumulado como deficiencias más relevantes mientras que el otro 20% menos relevante. Castro, Y. A.

(2018).

- Para la propuesta e implementación de mejora se extrajeron las causas más importantes de la ineficiencia en la gestión de almacén estas identificadas con el análisis de Pareto, de estas 5 causas se implementaron 4 propuestas de mejora que fueron trabajadas de la mano del Jefe de Almacén en un tiempo aproximado de 3 meses, cada mejora fue implementada en el tiempo programado, luego de ellos se verifico su cumplimiento mediante supervisiones, registro de datos y check list, estos resultados obtenidos fueron llevados gráficamente para una mejor visualización general del cumplimiento de las mismas viendo una respuesta positiva en todas las verificaciones realizadas. Como último paso se resaltaron algunos puntos adicionales para que cada etapa de la mejora sea mucha más precisa. Esto nos lleva a la aplicación de propuesta de mejora en la cadena de suministros de Espichan, K., & Rodríguez K. (2020) quien utilizo varios formatos de verificación para dar mayor fiabilidad a los resultados esperados, dentro de sus tablas de verificación uso la verificación de recopilación de información, verificación de entregable de diagnóstico, verificación de hipótesis y verificación de propuesta.
- Para determinar el impacto de la eficiencia en la gestión de almacén sobre la rentabilidad se realizaron estudios previos sobre los principales kpis de almacén, para ello primero se recolectaron los datos necesarios postest dentro de ellos,
 - Cálculo de la eficiencia de entrega de pedidos.
 - Cálculo de la eficiencia en los tiempos de entrega.
 - Cálculo de eficiencia de inventarios ERI y ERU.
 - Cálculo de eficiencia de preparación de pedidos.
 - Cálculo de eficiencia de capacidad de almacenamiento.

Respecto a los Kpi de entrega de pedidos se obtuvo en un inicio un 98.62% de eficiencia para luego de mejoras pasar a un 99.97%, dando como resultado un crecimiento de 1.35%, otro kpi evaluado fueron los tiempos de entrega de pedido en donde inicialmente se tenía un 91.02% de cumplimiento, pero luego de mejoras de 95.83%, dando un crecimiento de 4.81%. Respecto a la evaluación de la toma de inventarios del ERI y ERU, inicialmente se obtuvo un 65.0% y 57.14% respectivamente, luego de las mejoras realizadas se obtuvo un resultado ERI de

100% y ERU de 85.71% el crecimiento sobre los inventarios fue de ERI 35.0% y ERU 28.57%. Respecto a la evaluación de la eficiencia se tuvo que el personal llega a un 78.0% de eficiencia, luego de realizadas las mejoras el personal llego a un 98.0% de eficiencia siendo un 20% en aumento como aspecto favorable. Respecto a la capacidad de almacenamiento en un inicio fue de 69.55%, posterior a las mejoras aumento en un 12.88% siendo como resultado un 82.43% de uso del almacén. Según Ramos V. (2018) quien comenta que gracias al análisis pre y post mejoras que realizo en el control del proceso logístico pudo identificar los avances obtenidos dentro de la rentabilidad y también su impacto final en ella, comparando así la evolución que se tuvo en función al objetivo general buscado.

- Finalmente es así como el resultado final de toda las mejoras realizadas y el impacto favorable que se obtuvo ayudaron a cumplir con todas las solicitudes en el tiempo y la calidad requerida, de esta manera obtenemos un aumento en la rentabilidad del año 2021 en función al año 2020. Esto nos lleva a comentar que la rentabilidad puede aumentar o disminuir por diferentes factores no necesariamente operativos, pero si hay una manera de atenuar, controlar y hasta mejorarla aplicando una mejor gestión en los recursos, minimizando así las pérdidas de mercadería, mejorando el flujo de los despachos y cumpliendo los estándares de entrega. Moraida, A. G. (2016).

- Se tiene que la rentabilidad bruta del año 2020 es de 31.46% y la rentabilidad neta es de -3.28%.
- Se elaboró un estudio de cada parte del proceso involucrado utilizando diferentes instrumentos de medición dando como resultado 12 causa raíz, de las cuales se priorizaron 5 de ellas.
- Se propuso 4 mejoras, las cuales fueron la realización de capacitaciones, la aplicación de metodología ABC para la distribución de mercadería, realización de inventarios y la estandarización de funciones, las cuales fueron aplicadas y supervisadas para su cumplimiento.
- Se evaluó la rentabilidad de los años anteriores para realizar un comparativo con el año actual posterior a mejoras, teniendo en el año 2020 una rentabilidad bruta de 31.46% y en el 2021 36.6%, habiendo un aumento favorable de 5.14% y en el caso de la rentabilidad neta en el año 2020 de -3.28% y en el 2021 de 2.86%, siendo un aumento favorable de 6.14% en función al año anterior.

VII RECOMENDACIONES

- Con la finalidad de que las mejoras se mantengan de manera estable y continua en el tiempo se tienen que realizar supervisiones semanales o mensuales.
- Seguir realizando los planes de capacitaciones para reforzar algunos temas importantes sobre BPA, así como cada personal nuevo que ingrese deberá recibir la misma capacitación de manera continua, esto integrado con pausas activas para mejorar el clima laboral y la eficiencia del equipo.
- De manera organizacional se requiere el apoyo constante de las gerencias y jefaturas dando soporte y manteniendo de manera organizada lo que ya se constituyó, respetando las funciones de cada colaborador y no interfiriendo con las tareas planificadas.
- Tener un plan de incentivos por cumplimiento de kpis para el equipo de trabajo, esto ayudara a mejorar el clima laboral y la eficiencia del equipo de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Rivera Cruz, M (2017) en su tesis “Gestión de almacenes y distribución en Compañía Nacional de Chocolates de Perú S. A”. Universidad Federico Villareal – Perú.

<http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/914?locale-attribute=en>

Baena Paz, Guillermina (2017). “Metodología de la investigación”.

http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf

Bermúdez, J. C. (2018). Importancia de la gestión de almacenes en las empresas: revisión de la literatura (Trabajo de investigación). Repositorio de la Universidad Privada del Norte.

Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/15287>

Angulo, B. G., & Carretero, D. A. (2020). Mejoras en la gestión de almacén, procesos y costos operativos en pymes. Una revisión sistemática entre 2009 - 2019 (Trabajo de investigación). Repositorio de la Universidad Privada del Norte.

Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/25623>

Quinto B. Et. Al (2017). Optimización del proceso de almacenamiento y distribución de un Operador Logístico. Espol Fcnm, Guayaquil. 109 p.

<http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/40671>

Darío A. (2017) en su artículo factores claves de la rentabilidad empresarial.

Obtenido de <http://www.cronicas.com.uy/empresas-negocios/factores-clave-la-rentabilidadempresarial/>

Mejia Fuentes, C. M., Orozco Zapata, B., & Palencia Caly, J. M. (2016). PROPUESTA PARA UN LAYOUT DEL ALMACEN DE LA COMERCIALIZADORA S&E, EN LA CIUDAD DE MEDELLIN . Medellin: Facultad de Estudios Internacionales.

http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/1186/2/Esumer_layout.pdf

Crespo, Y. (2017). Costeo ABC y su aplicación en los costos por producto. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, 1-9.

<http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2019/6tosimposio/ponencias-docentes/46d.pdf>

Guerrero Salas, H. (2017). "Inventarios, manejo y control" 1era Ed. Bogota – Colombia.

<https://books.google.com.pe/books?id=2q5JDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodologia+ABC+en+almacen&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjO1lySnbxAhUCP60KHWAJA0UQ6AEwAHoECAUQAq#v=onepage&q&f=false>

Choquehuanca Hanco, Herber (2018) "Gestión de almacenes en una empresa logística", Universidad Cesar Vallejo, Lima - Peru

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14217/Choquehuanca_HHF.pdf?sequence=1

Sergi Flamarique (2019). "Manual de gestión de almacenes" 1era ed. Barcelona – España

https://books.google.com.pe/books?id=P7SPDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=administracion+de+almacen&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjmo7fs0f_wAhXSc98KHARGAOcQ6AEwAHoECAcQAq#v=onepage&q&f=false

Sergi Flamarique (2017). "Gestión de operaciones de almacén" 1era ed. Barcelona – España

https://books.google.com.pe/books?id=YhcpDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=administracion+de+almacen&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwizu6mA2f_wAhW3QzABHVdmCFAQ6AEwBXoECAkQAq#v=onepage&q&f=false

Laporta Pomi, R (2016). "Costos y Gestión empresarial" 1era Ed. Bogotá – Colombia.

https://books.google.com.pe/books?id=uqYwDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gestion+de+costos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=gestion%20de%20costos&f=false

My Gestión. (2016). Qué funciones y objetivos tiene una gestión de inventarios para su posterior almacenamiento.

Obtenido de <https://www.mygestion.com/blog/beneficios-gestion-dealmacen>

Mora, A. (2016). Gestión logística integral. Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento. Bogotá: Ecoe Ediciones

https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Gestion-logistica-integral_-Las-Luis-Anibal-Mora-Garcia.pdf

Socconini, Luis (2019) "Lean Manufacturing. Paso a paso"

<https://www.margebooks.com/es/394578/lean-manufacturing.-paso-paso.htm>

Angulo, B. G., & Carretero, D. A. (2020). Mejoras en la gestión de almacén, procesos y costos operativos en pymes. Una revisión sistemática entre 2009 - 2019 (Trabajo de investigación). Repositorio de la Universidad Privada del Norte.

Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/25623>

Aching, C. (2017). Ratios financieros y matematicas de la mercadotecnia. Perú: Procienciaycultura.

http://perfeccionate.urp.edu.pe/econtinua/FINANZAS/LIBRO_RATIO%20FINANCIEROS_MAT_DE_LA_MERCADOTECNIA.pdf

M.T. Pereira, J.M.C. Sousa, L.P. Ferreira, J.C. Sá, F.J.G. Silva (2019). “Localization System for Optimization of Picking in a Manual Warehouse”, Volume 38, Portugal.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978920302146>

Ramos V. (2018) Implementación de sistema de control interno en el proceso logístico y su impacto en la rentabilidad de la empresa neptunia S.A. gestión 2015
<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/3015>

Moraida, A. G. (2016). Implementación de procesos de control de inventarios y su impacto en la rentabilidad de la empresa Metal Mecánica Sermetal S.A.C., del distrito de Pataz – La Libertad, 2016 (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte.

Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/12888>

Espichan, K., & Rodriguez K. (2020) Propuesta de un modelo de gestión de procesos de la cadena de suministro en las empresas mypes productoras de arándanos en la provincia de Cañete con el propósito de incrementar la competitividad y sostenibilidad.

<http://hdl.handle.net/10757/653079>

Castro, Y. A. (2018). Propuesta de mejora en la gestión logística, para aumentar la rentabilidad de la empresa Constructora e Inversiones Alcasa S.A.C (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/13881>

Moreno, G. N., & Rengifo, G. (2018). Propuesta de mejora en las áreas de logística y seguridad industrial para incrementar la rentabilidad de la empresa Nassi Ingeniería & Proyectos S.A.C (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte.

Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/13740>

Sifuentes, L. A. (2020). Control interno de almacén y su efecto en la rentabilidad de la empresa Ferretería Femepsa S.R.LTDA., Carabayllo, 2018 (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte.

Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/26398>

ARELLANO L. (2018). Implementación de costos ABC y su incidencia en la rentabilidad en una empresa Industrial, Lima, 2018

<http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/2064>

Anexo 3: Tabla de Operacionalización

Variable	Conceptual	Operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de Medición
GESTIÓN DE ALMACÉN	<p>Las empresas industriales y comerciales con almacenes grandes o pequeños, están en la necesidad de tener una efectiva gestión para ser competitivos en el mercado. Sin embargo, muchas empresas a nivel nacional carecen de una planificación para una efectiva gestión en los almacenes, descuidando los niveles de almacenaje, la clasificación, el orden, la limpieza y la estandarización de los procesos, sin prever los costos y el tiempo en ejecutar los procesos de almacén de recepción, almacenaje, preparación de pedidos y despachos.</p> <p>Bermúdez, J. C. (2018).</p>	Se hará una encuesta y observación	Capacidad de almacén	$\frac{\text{Metros cuadrados ocupados}}{\text{Metros cuadrados totales}}$	Razón
			Nivel de rotación	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Stock promedio}}$	Razón
			Cumplimiento de procesos	$\frac{\text{Nº de Check List procesos cumplidos}}{\text{Nº de procesos totales establecidos}}$	Razón
			Eficiencia de entrega de pedidos	$\frac{\text{Total de unidades entregadas}}{\text{Total de unidades solicitadas}}$ $\frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos}}$	Razón
			Control de inventarios	$ERI = \frac{\text{Nº de conteos errados}}{\text{Nº de conteos totales}}$ $ERU = \frac{\text{Nº de ubicaciones errados}}{\text{Nº de ubicacion totales}}$	Razón
RENTABILIDAD	<p>Según Darío (2017). Existen diferentes teorías que nos indican el análisis de la rentabilidad, algunas de estas teorías se dirigen a un entorno macroeconómico en las organizaciones, otras van dirigidas directamente a la empresa y todas sus áreas, realizando un control y monitoreo en todas las áreas desde la parte administrativa hasta el sector de producción esto genera una mayor rentabilidad dando como resultado que obtenga una mejor participación en el mercado</p>	Análisis de datos	Rentabilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$	Razón
			Rentabilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$	Razón

Anexo 4: cuadro de rentabilidad financiera

CUADRO DE RENTABILIDAD FINANCIERA						
CONCEPTO	2018	% PARTICIPACION	2019	% PARTICIPACION	2020	% PARTICIPACION
INGRESOS						
OPERACIONALES						
VENTAS						
VENTAS BRUTAS						
DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES						
DEVOLUCIONES EN VENTAS						
NO OPERACIONALES						
OTROS INGRESOS						
INTERESES GANADOS						
VENTA DE ACTIVOS						
COSTOS						
INVENTARIO INICIAL						
COMPRAS						
COMPRAS BRUTAS						
DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES						
DEVOLUCIONES EN COMPRAS						
DESCUENTOS EN COMPRAS						
INVENTARIO FINAL						
UTILIDAD BRUTA						
GASTOS						
OPERACIONALES						
GASTOS DE VENTAS						
GASTOS DE PERSONAL						
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN FIJOS						
SERVICIOS BÁSICOS						
GASTOS FINANCIEROS						
UTILIDAD NETA						

Anexo 5: Ficha de registro de estudio de tiempos

ESTUDIO DE TIEMPOS POR OPERACIÓN										
NOMBRE DE LA OPERACIÓN:					OPERARIO:					
OBSERVACIONES:					FECHA DE INICIO:					
SUPERVISADO POR:					FECHA DE TÉRMINO:					
IT	ACTIVIDAD	DIA 1			DIA 2			DIA 3		
		TIEMPO EN CRONÓMETRO	TIEMPO OBSERVADO	OBSERVACIÓN	TIEMPO EN CRONÓMETRO	TIEMPO OBSERVADO	OBSERVACIÓN	TIEMPO EN CRONÓMETRO	TIEMPO OBSERVADO	OBSERVACIÓN
1	A	2	2		3	3		3	3	
2	B	5	3		8	5		5	2	
3	C									
4	D									
5	E									
6	F									
FIRMA DEL OPERARIO								FIRMA DEL SUPERVISOR		

Anexo 7: Lista de cotejo de cumplimiento de procesos

CHECK LIST DE CUMPLIMIENTO DE PROCESOS			
FECHA:			
SUPERVISOR:			
IT	ACTIVIDAD	CUMPLE	NO CUMPLE
PROCESO DE RECEPCIÓN			
1	RECEPCIÓN DE ORDEN DE COMPRA		
2	PROGRAMACIÓN DE RECEPCIÓN CON PROVEEDOR		
3	IMPRESIÓN DE ORDEN DE COMPRA		
4	ZONIFICACIÓN DE MERCADERÍA A RECEPCIONAR		
5	RECEPCIÓN DE GUÍA		
6	CONTRASTE DE ORDEN DE COMPRA CON GUÍA		
7	CONTRASTE DE MERCADERÍA FÍSICA CON GUÍA (CONTEO)		
8	CONTRASTE DE MERCADERÍA FÍSICA CON GUÍA (MUESTREO DE CALIDAD)		
9	DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA SEGÚN UBICACIÓN ASIGNADA		
10	APROBACIÓN DE OC EN SISTEMA		
11	REGISTRO DE INGRESO AL SISTEMA		
12	PROCESO DE FACTURA		
13	LEAD TIME DE RECEPCIÓN - 48 HORAS		
PROCESO DE DESPACHO			
1	RECEPCIÓN DE PEDIDO POR CORREO		
2	CONSOLIDACIÓN DE PEDIDO		
3	IMPRESIÓN DE PEDIDO		
4	PICKIN DE PEDIDO (COLABORADOR 1)		
5	TRASLADO DE MERCADERÍA EN ZONA DE PICKIN		
6	PACKIN DE PEDIDO (COLABORADOR 2)		
7	DESCARGA DE PICKIN EN SISTEMA		
8	ESPECIFICAR DETALLE EN GUÍA(FECHA, SEDE, CANTIDAD DE BULTOS, FIRMA Y SELLO DE DESPACHADOR Y JEFE DE ALMACÉN)		
9	CONTRASTE DE SOLICITUD DE DESPACHO CON GUÍA		
10	VALIDACIÓN DE BULTOS CON SEGURIDAD		
11	LEAD TEAM DE DESPACHO - 48 HORAS		
PROCESO DE LOGISTICA INVERSA			
1	RECEPCIÓN DE ALERTA DE DEVOLUCIÓN		
2	REVISIÓN DE DEVOLUCIÓN (CONDICIONES Y CANTIDADES)		
3	APROBACIÓN DE DEVOLUCIÓN		
4	RECEPCIÓN FÍSICA DEL PRODUCTO		
5	VALIDACIÓN FÍSICA DEL PRODUCTO, SEGÚN DETALLE MENCIONADO		
6	UBICACIÓN DEL PRODUCTO, SEGÚN CORRESPONDA		
7	REGISTRO DE DEVOLUCIÓN EN SISTEMA		
8	EMISIÓN DE INFORME DE DEVOLUCIÓN AL PROVEEDOR		
9	SEGUIMIENTO DE DEVOLUCIÓN CON PROVEEDOR		
10	LEAD TIME DE RECEPCIÓN - 48 HORAS		
TOTAL DE ACTIVIDADES CUMPLIDAS Y NO CUMPLIDAS			

Anexo 8: Cuestionario

PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE ALMACÉN PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA FISHER INTERNATIONAL COMPANY, LIMA 2021

Se solicita su participación, desarrollando cada pregunta de manera objetiva y veraz.

La información es de carácter confidencial y reservado; ya que los resultados serán manejados solo para la investigación.

Agradezco anticipadamente su valiosa colaboración.

ENCUESTA A COLABORADORES SOBRE PERCEPCION DE LA GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO

INSTRUCCIONES:

A continuación, se le presenta 10 preguntas que deberá responder:

Marcando con un aspa (x) en el casillero o alternativa donde indique la respuesta que más se acerca a su vivencia dentro del desarrollo de su trabajo en el área de distribución de paquetería:

EDAD:

SEXO:

DISTRITO:

GRADO DE INSTRUCCIÓN:

IT	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
1	¿Existe el personal suficiente para cubrir las operaciones?				
2	¿Se cuenta con los materiales necesarios para el cumplimiento de sus funciones?				
3	¿Se respeta las funciones otorgadas en su área?				
4	¿Se cuenta con áreas de almacenaje y manipuleo específicas?				
5	¿Encuentran ubicaciones disponibles a la hora de almacenar?				
6	¿La mercadería de mayor rotación se encuentra fácil de ubicar?				

7	¿Realizan inventarios para el control de la mercadería con regularidad?				
8	¿Existe mercadería inubicable?				
9	¿Existe una planificación para la realización de inventarios?				
10	¿Conoces los procesos y procedimientos del área de almacén?				
11	¿Son capacitados sobre los procesos y procedimientos del almacén?				
12	¿Existe un control en las fases de operación?				
13	¿Reciben quejas constantes por parte de las tiendas y/o clientes?				
14	¿Reciben devoluciones constantes por mal despacho?				
15	¿Se cumple con los tiempos establecidos en las entregas de pedidos?				

Anexo 9: Material informativo de funciones




GRUPO FISHER
Fisher International Company S.R.L.

MATERIAL INFORMATIVO DE FUNCIONES

Omar Huamán
Jefe de Almacén




GRUPO FISHER
Fisher International Company S.R.L.

MISIÓN



Ser el soporte y apoyo sobre las funciones operativas del Jefe de almacén.

ASISTENTE DE ALMACÉN

MISIÓN



Despachar en el tiempo y la forma adecuada las unidades del almacén.

AUXILIAR DE ALMACÉN

• FUNCIONES



- Realizar el pickin y packin de los pedidos



- Realizar la limpieza de las áreas.



- Realización de inventarios.

- Carga y descarga de materiales.

- Acomodo de materiales.

- Mantener ordenada y organizada el área.

- Otras funciones de su superior.

AUXILIAR DE ALMACÉN

• **FUNCIONES**

- Registro de
entradas y salidas
en sistema.

- Recibir, revisar y
organizar los
materiales.

- Encargado de
manipulación de
carga.

- Codificación de
mercadería.

- Despachar las mercancías
de acuerdo a las normas
establecidas.

- Verificar que
el stock físico
este conforme
al del sistema.

- Ubicación y
localización de
productos.

- Coordinar con las
tiendas la atención
de pedidos.

ASISTENTE DE ALMACÉN

Anexo 12: Manual de funciones

Manual de Funciones: Jefe de almacén	
Identificación del cargo	
Cargo	Jefe de almacén
Departamento	Almacén
Misión del cargo	
Planificar, dirigir y coordinar las actividades del abastecimiento, reposición, almacenamiento y distribución de los materiales y productos de la compañía.	
Funciones del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir al equipo. - Supervisar la seguridad y salud del equipo de trabajo. - Controlar el inventario de los productos almacenados. - Liderar la recepción y despacho de las existencias. - Planificar estrategias para mejorar el area. - Optimizar los espacios de almacenamiento. - Asegurar la correcta entrega de mercadería al cliente final. - Correcto almacenamiento de la mercadería. 	
Equipos o valores a su cargo	
Información confidencial de la compañía. Herramientas de trabajo.	
Competencias	Requisitos específicos
Educación. Experiencia acreditada.	Carrera profesional de Ingeniería industrial. Cursos de especialización en BPA Tres años de experiencia en cargos similares

Manual de Funciones: Asistente de Almacén	
Identificación del cargo	
Cargo	Asistente de Almacén
Departamento	Almacén
Misión del cargo	
Ser el soporte y apoyo sobre las funciones operativas del Jefe de almacén.	
Funciones del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> - Registro de entradas y salidas en sistema. - Recibir, revisar y organizar los materiales. - Codificación de mercadería. - Despachar las mercancías de acuerdo a las normas establecidas. - Encargado de manipulación de carga. - Verificar que el stock físico este conforme al del sistema. - Coordinar con las tiendas la atención de pedidos. - Ubicación y localización de productos. 	
Equipos o valores a su cargo	
Información confidencial de la compañía. Herramientas de trabajo.	
Competencias	Requisitos específicos
Educación. Experiencia acreditada.	Estudios secundarios culminados 1 año de experiencia en puestos similares

Manual de Funciones: Auxiliar de almacén	
Identificación del cargo	
Cargo	Auxiliar de almacén
Departamento	Almacén
Misión del cargo	
Despachar en el tiempo y la forma adecuada las unidades de la institución.	
Funciones del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el pickin y packin de los pedidos - Realizar la limpieza de las áreas. - Carga y descarga de materiales. - Acomodo de materiales. - Realización de inventarios. - Mantener ordenada y organizada el área. - Otras funciones de su superior. 	
Equipos o valores a su cargo	
Herramientas de trabajo.	
Competencias	Requisitos específicos
Educación. Experiencia.	Estudios Secundarios Culminados 1 año de experiencia en puestos similares

Anexo 13: Aplicación metodología ABC

Suma de Valor de utilización de inventario						
TEMPORADA	MARCA	METODOLOGÍA ABC			Total general	
		A	B	C		
2021			S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 10.42	S/. 10.42
2021	ACTVITTA		S/. 49.89	S/. 22.87	S/. 0.00	S/. 72.75
2021	ADIDAS		S/. 119.12	S/. 286.85	S/. 14.99	S/. 420.95
2021	ANGRY BIRDS		S/. 43.93	S/. 20.13	S/. 0.00	S/. 64.06
2021	AVENGERS		S/. 83.82	S/. 51.17	S/. 7.11	S/. 142.10
2021	BARBIE		S/. 397.11	S/. 172.04	S/. 10.98	S/. 580.13
2021	BATA		S/. 85.25	S/. 77.22	S/. 12.60	S/. 175.07
2021	BATA RED LABEL		S/. 95.28	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 95.28
2021	BEIRA RIO		S/. 395.36	S/. 285.80	S/. 39.60	S/. 720.76
2021	BEN 10		S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 12.56	S/. 12.56
2021	BEXLEY		S/. 35.43	S/. 16.24	S/. 55.99	S/. 107.66
2021	BUBBLE GUMMERS		S/. 114.69	S/. 108.05	S/. 7.73	S/. 230.47
2021	CALIMOD		S/. 464.26	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 464.26
2021	CARS		S/. 0.00	S/. 44.73	S/. 8.90	S/. 53.63
2021	CARTAGO		S/. 0.00	S/. 34.50	S/. 0.00	S/. 34.50
2021	CHABELY		S/. 112.36	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 112.36
2021	CLAVO Y CANELA		S/. 0.00	S/. 18.20	S/. 25.05	S/. 43.25
2021	CONVERSE		S/. 1,308.93	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 1,308.93
2021	CRAVO Y CANELA		S/. 67.75	S/. 61.05	S/. 0.00	S/. 128.80
2021	DAUSS		S/. 336.55	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 336.55
2021	DC SHOES		S/. 427.83	S/. 125.30	S/. 0.00	S/. 553.13
2021	DEMOCRATA		S/. 70.75	S/. 322.58	S/. 0.00	S/. 393.33
2021	DRAGON BALL		S/. 0.00	S/. 45.89	S/. 2.75	S/. 48.64
2021	DUNKELVOLK		S/. 0.00	S/. 14.40	S/. 0.00	S/. 14.40
2021	EVERLAST		S/. 0.00	S/. 53.69	S/. 8.03	S/. 61.73
2021	FILA		S/. 354.51	S/. 100.39	S/. 11.24	S/. 466.14
2021	FISHER PRICE		S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 20.46	S/. 20.46
2021	FROZEN		S/. 167.39	S/. 122.56	S/. 8.77	S/. 298.72
2021	GRENDA		S/. 0.00	S/. 90.08	S/. 27.73	S/. 117.81
2021	HAVAIANAS		S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 14.13	S/. 14.13
2021	HELLO KITTY		S/. 158.60	S/. 45.28	S/. 19.43	S/. 223.31
2021	HOT WHEELS		S/. 230.47	S/. 16.44	S/. 8.05	S/. 254.96
2021	IPANEMA		S/. 0.00	S/. 25.73	S/. 39.85	S/. 65.58
2021	JOJO SIWA		S/. 0.00	S/. 22.96	S/. 0.00	S/. 22.96
2021	JURASSIC PARK		S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 16.97	S/. 16.97
2021	LADY BUG		S/. 0.00	S/. 17.28	S/. 6.08	S/. 23.36

2021	LOTTO	S/. 312.52	S/. 26.24	S/. 14.78	S/. 353.54
2021	M&M	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 2.64	S/. 2.64
2021	MAFALDA	S/. 0.00	S/. 22.80	S/. 0.00	S/. 22.80
2021	MAUI AND SONS	S/. 267.44	S/. 150.95	S/. 105.25	S/. 523.64
2021	MICKEY	S/. 0.00	S/. 74.86	S/. 0.00	S/. 74.86
2021	MINIONS	S/. 43.93	S/. 40.12	S/. 0.00	S/. 84.05
2021	MINNIE	S/. 146.72	S/. 97.15	S/. 36.53	S/. 280.40
2021	MODARE	S/. 502.13	S/. 281.48	S/. 0.00	S/. 783.61
2021	MODOS	S/. 631.54	S/. 299.70	S/. 405.23	S/. 1,336.46
2021	MOLECA	S/. 714.00	S/. 428.96	S/. 29.74	S/. 1,172.71
2021	MOLEKHINA	S/. 596.88	S/. 590.80	S/. 163.18	S/. 1,350.86
2021	MONSTER HIGH	S/. 0.00	S/. 38.02	S/. 20.06	S/. 58.09
2021	MOSSA	S/. 0.00	S/. 26.78	S/. 0.00	S/. 26.78
2021	MY LITTLE PONY	S/. 137.73	S/. 36.38	S/. 3.56	S/. 177.66
2021	NIKE	S/. 200.58	S/. 53.95	S/. 0.00	S/. 254.52
2021	NORTH STAR	S/. 473.80	S/. 421.86	S/. 33.67	S/. 929.33
2021	PANAMA JACK	S/. 0.00	S/. 14.22	S/. 0.00	S/. 14.22
2021	PAW PATROL	S/. 0.00	S/. 63.36	S/. 29.05	S/. 92.42
2021	PEPPA PIG	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 13.30	S/. 13.30
2021	PIERRE CARDIN	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 2.93	S/. 2.93
2021	POWER	S/. 249.76	S/. 226.29	S/. 0.00	S/. 476.05
2021	PUMA	S/. 8,080.08	S/. 368.90	S/. 18.09	S/. 8,467.07
2021	REAL MADRID	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 2.75	S/. 2.75
2021	REEBOK	S/. 126.72	S/. 58.82	S/. 11.71	S/. 197.26
2021	RIDER	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 9.13	S/. 9.13
2021	ROSSETTI	S/. 737.69	S/. 168.39	S/. 143.96	S/. 1,050.04
2021	SALOMON	S/. 117.32	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 117.32
2021	SKECHERS	S/. 1,729.02	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 1,729.02
2021	SOY LUNA	S/. 0.00	S/. 37.38	S/. 9.12	S/. 46.50
2021	SPIDERMAN	S/. 95.68	S/. 92.31	S/. 45.77	S/. 233.76
2021	STAR WARS	S/. 0.00	S/. 22.37	S/. 12.94	S/. 35.31
2021	SUPRA	S/. 0.00	S/. 26.20	S/. 0.00	S/. 26.20
2021	TIME CHOPPER	S/. 2,538.14	S/. 1,488.09	S/. 842.95	S/. 4,869.18
2021	TOTTO	S/. 0.00	S/. 58.90	S/. 69.19	S/. 128.09
2021	TRANSFORMERS	S/. 0.00	S/. 14.50	S/. 0.00	S/. 14.50
2021	UMBRO	S/. 33.37	S/. 20.24	S/. 0.00	S/. 53.61
2021	UNDER ARMOUR	S/. 2,499.57	S/. 25.25	S/. 21.81	S/. 2,546.64
2021	VIA MARTE	S/. 583.23	S/. 168.88	S/. 0.00	S/. 752.11
2021	VIZZANO	S/. 1,264.12	S/. 517.00	S/. 0.00	S/. 1,781.11
2021	WEST COAST	S/. 65.03	S/. 122.27	S/. 0.00	S/. 187.30
2021	YOKAI WATCH	S/. 95.68	S/. 20.10	S/. 0.00	S/. 115.78
2021	ZOE	S/. 365.42	S/. 114.09	S/. 9.60	S/. 489.11
Total 2021		S/. 27,727.38	S/. 8,419.04	S/. 2,446.37	S/. 38,592.79
2020	ACTVITTA	S/. 142.30	S/. 60.20	S/. 0.00	S/. 202.49
2020	ADIDAS	S/. 618.60	S/. 692.54	S/. 108.84	S/. 1,419.98

2020	ANGRY BIRDS	S/. 43.93	S/. 20.13	S/. 0.00	S/. 64.06
2020	AVENGERS	S/. 423.84	S/. 114.15	S/. 31.40	S/. 569.39
2020	BARBIE	S/. 820.41	S/. 677.27	S/. 169.83	S/. 1,667.51
2020	BARCELONA	S/. 0.00	S/. 39.62	S/. 12.61	S/. 52.23
2020	BATA	S/. 252.34	S/. 236.33	S/. 57.62	S/. 546.30
2020	BATA RED LABEL	S/. 31.76	S/. 44.99	S/. 0.00	S/. 76.75
2020	BATMAN	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 22.74	S/. 22.74
2020	BEIRA RIO	S/. 822.36	S/. 396.76	S/. 30.94	S/. 1,250.06
2020	BEN 10	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 7.71	S/. 7.71
2020	BEXLEY	S/. 0.00	S/. 49.49	S/. 62.64	S/. 112.13
2020	BODYGLOVES	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 8.03	S/. 8.03
2020	BUBBLE GUMMERS	S/. 351.65	S/. 343.72	S/. 67.32	S/. 762.70
2020	CALIMOD	S/. 632.90	S/. 50.12	S/. 7.60	S/. 690.63
2020	CARS	S/. 36.42	S/. 22.95	S/. 8.22	S/. 67.59
2020	CARTAGO	S/. 118.99	S/. 68.69	S/. 51.36	S/. 239.04
2020	CATERPILLAR	S/. 0.00	S/. 24.00	S/. 0.00	S/. 24.00
2020	CHABELY	S/. 0.00	S/. 18.92	S/. 0.00	S/. 18.92
2020	CLAVO Y CANELA	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 14.70	S/. 14.70
2020	COCO	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 3.32	S/. 3.32
2020	CONVERSE	S/. 3,794.36	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 3,794.36
2020	CRAVO Y CANELA	S/. 65.45	S/. 30.00	S/. 0.00	S/. 95.45
2020	DAUSS	S/. 434.41	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 434.41
2020	DC SHOES	S/. 335.77	S/. 56.63	S/. 0.00	S/. 392.39
2020	DEMOCRATA	S/. 366.98	S/. 268.65	S/. 0.00	S/. 635.63
2020	DESCENDIENTES	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 3.19	S/. 3.19
2020	DRAGON BALL	S/. 0.00	S/. 18.06	S/. 15.67	S/. 33.73
2020	DUNKELVOLK	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 4.13	S/. 4.13
2020	EVER AFTER HIGH	S/. 87.85	S/. 23.79	S/. 0.00	S/. 111.65
2020	EVERLAST	S/. 242.02	S/. 49.97	S/. 0.00	S/. 291.99
2020	FILA	S/. 2,575.92	S/. 177.22	S/. 10.23	S/. 2,763.37
2020	FISHER PRICE	S/. 80.35	S/. 14.12	S/. 1.42	S/. 95.89
2020	FOSTER GRANT	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 6.09	S/. 6.09
2020	FROZEN	S/. 171.16	S/. 227.10	S/. 51.35	S/. 449.61
2020	GAME OF THRONES	S/. 0.00	S/. 25.56	S/. 0.00	S/. 25.56
2020	GRENDA	S/. 174.09	S/. 265.19	S/. 228.39	S/. 667.68
2020	HAVAIANAS	S/. 0.00	S/. 19.28	S/. 34.69	S/. 53.97
2020	HELLO KITTY	S/. 149.49	S/. 99.49	S/. 10.84	S/. 259.82
2020	HOT WHEELS	S/. 249.31	S/. 53.25	S/. 16.76	S/. 319.32
2020	IPANEMA	S/. 0.00	S/. 210.82	S/. 171.92	S/. 382.74
2020	JOJO SIWA	S/. 0.00	S/. 15.38	S/. 32.46	S/. 47.83
2020	JURASSIC PARK	S/. 0.00	S/. 19.89	S/. 26.79	S/. 46.69
2020	KAPPA	S/. 0.00	S/. 116.44	S/. 34.17	S/. 150.61
2020	KAYTRUE	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 9.03	S/. 9.03
2020	L.O.L.	S/. 79.65	S/. 155.25	S/. 59.13	S/. 294.02
2020	LADY BUG	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 16.12	S/. 16.12

2020	LOTTO	S/. 950.58	S/. 136.99	S/. 8.01	S/. 1,095.58
2020	MAFALDA	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 7.07	S/. 7.07
2020	MARATHON	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 19.87	S/. 19.87
2020	MAUI AND SONS	S/. 558.39	S/. 482.79	S/. 290.18	S/. 1,331.36
2020	MICKEY	S/. 236.80	S/. 270.13	S/. 87.02	S/. 593.95
2020	MINIONS	S/. 46.38	S/. 67.64	S/. 0.00	S/. 114.02
2020	MINNIE	S/. 281.12	S/. 309.62	S/. 92.18	S/. 682.92
2020	MODARE	S/. 1,182.65	S/. 687.56	S/. 12.47	S/. 1,882.68
2020	MODOS	S/. 897.07	S/. 168.78	S/. 642.07	S/. 1,707.93
2020	MOLECA	S/. 1,451.53	S/. 841.05	S/. 133.09	S/. 2,425.68
2020	MOLEKHINA	S/. 1,605.27	S/. 1,587.80	S/. 192.50	S/. 3,385.56
2020	MONSTER HIGH	S/. 109.49	S/. 0.00	S/. 33.75	S/. 143.24
2020	MOSSA	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 13.83	S/. 13.83
2020	MY LITTLE PONY	S/. 196.27	S/. 16.45	S/. 8.77	S/. 221.48
2020	NIKE	S/. 1,353.04	S/. 234.39	S/. 21.81	S/. 1,609.24
2020	NORTH STAR	S/. 1,210.60	S/. 693.47	S/. 109.85	S/. 2,013.92
2020	OLYMPIKUS	S/. 0.00	S/. 18.00	S/. 0.00	S/. 18.00
2020	PANAMA JACK	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 7.69	S/. 7.69
2020	PAW PATROL	S/. 150.48	S/. 87.33	S/. 19.07	S/. 256.88
2020	PEPPA PIG	S/. 39.82	S/. 44.49	S/. 0.00	S/. 84.31
2020	PIERRE CARDIN	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 19.20	S/. 19.20
2020	PLAZA SESAMO	S/. 0.00	S/. 16.44	S/. 0.00	S/. 16.44
2020	POLLY POCKET	S/. 0.00	S/. 18.25	S/. 0.00	S/. 18.25
2020	POWER	S/. 583.37	S/. 245.43	S/. 34.54	S/. 863.34
2020	PUMA	S/. 24,358.49	S/. 1,769.76	S/. 139.66	S/. 26,267.92
2020	REAL MADRID	S/. 0.00	S/. 23.98	S/. 0.00	S/. 23.98
2020	REEBOK	S/. 138.03	S/. 206.75	S/. 34.46	S/. 379.24
2020	RIDER	S/. 103.51	S/. 236.09	S/. 155.61	S/. 495.21
2020	ROSSETTI	S/. 1,204.28	S/. 233.08	S/. 105.13	S/. 1,542.50
2020	SALOMON	S/. 102.11	S/. 24.17	S/. 0.00	S/. 126.28
2020	SESAMO	S/. 0.00	S/. 14.30	S/. 4.98	S/. 19.28
2020	SHIMMER SHINE	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 3.99	S/. 3.99
2020	SKECHERS	S/. 8,665.94	S/. 211.51	S/. 0.00	S/. 8,877.44
2020	SOY LUNA	S/. 40.52	S/. 37.27	S/. 0.00	S/. 77.79
2020	SPIDERMAN	S/. 255.53	S/. 309.00	S/. 171.02	S/. 735.55
2020	STAR WARS	S/. 0.00	S/. 25.84	S/. 9.82	S/. 35.65
2020	TIME CHOPPER	S/. 5,420.38	S/. 2,464.28	S/. 1,178.39	S/. 9,063.06
2020	TORTUGAS NINJA	S/. 0.00	S/. 24.88	S/. 0.00	S/. 24.88
2020	TOTTO	S/. 0.00	S/. 18.18	S/. 39.86	S/. 58.04
2020	TOY STORY	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 21.79	S/. 21.79
2020	TRANSFORMERS	S/. 37.34	S/. 31.72	S/. 1.86	S/. 70.92
2020	UMBRO	S/. 366.01	S/. 25.92	S/. 0.00	S/. 391.93
2020	UNDER ARMOUR	S/. 8,360.10	S/. 565.35	S/. 64.69	S/. 8,990.15
2020	VIA MARTE	S/. 376.53	S/. 328.17	S/. 0.00	S/. 704.70
2020	VIZZANO	S/. 2,553.88	S/. 1,068.04	S/. 7.99	S/. 3,629.90

2020	WEST COAST	S/. 32.34	S/. 94.49	S/. 15.88	S/. 142.71
2020	WINTERS	S/. 0.00	S/. 17.26	S/. 2.41	S/. 19.67
2020	XTI	S/. 508.08	S/. 428.47	S/. 12.62	S/. 949.17
2020	YOKAI WATCH	S/. 95.68	S/. 25.92	S/. 0.00	S/. 121.60
2020	ZAXY	S/. 254.98	S/. 267.49	S/. 25.57	S/. 548.04
2020	ZOE	S/. 1,037.52	S/. 135.28	S/. 24.67	S/. 1,197.47
			S/.		S/.
Total 2020		S/. 77,866.44	19,219.78	S/. 5,170.63	102,256.85
2019	ABRIL	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 3.92	S/. 3.92
2019	ACTVITTA	S/. 92.41	S/. 24.51	S/. 0.00	S/. 116.92
2019	ADIDAS	S/. 378.05	S/. 291.43	S/. 77.69	S/. 747.17
2019	AVENGERS	S/. 87.78	S/. 114.47	S/. 57.33	S/. 259.59
2019	BARBIE	S/. 599.88	S/. 589.02	S/. 94.47	S/. 1,283.38
2019	BARCELONA	S/. 39.96	S/. 0.00	S/. 5.77	S/. 45.73
2019	BATA	S/. 385.99	S/. 148.56	S/. 10.66	S/. 545.21
2019	BEIRA RIO	S/. 542.38	S/. 295.70	S/. 25.77	S/. 863.85
2019	BEN 10	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 10.32	S/. 10.32
2019	BEXLEY	S/. 35.42	S/. 30.49	S/. 19.00	S/. 84.91
2019	BIA	S/. 42.50	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 42.50
2019	BUBBLE GUMMERS	S/. 123.66	S/. 224.36	S/. 49.60	S/. 397.61
2019	CALIMOD	S/. 521.68	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 521.68
2019	CARS	S/. 47.52	S/. 0.00	S/. 2.80	S/. 50.32
2019	CARTAGO	S/. 89.70	S/. 61.15	S/. 20.35	S/. 171.20
2019	CATERPILLAR	S/. 0.00	S/. 33.87	S/. 11.18	S/. 45.05
2019	CHABELY	S/. 108.40	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 108.40
2019	CLAVO Y CANELA	S/. 0.00	S/. 17.68	S/. 0.00	S/. 17.68
2019	CONVERSE	S/. 2,885.93	S/. 16.76	S/. 3.22	S/. 2,905.91
2019	DAUSS	S/. 305.92	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 305.92
2019	DC SHOES	S/. 137.75	S/. 77.58	S/. 13.61	S/. 228.94
2019	DEMOCRATA	S/. 206.10	S/. 283.31	S/. 0.00	S/. 489.41
2019	DRAGON BALL	S/. 78.05	S/. 23.98	S/. 19.58	S/. 121.60
2019	DUNKELVOLK	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 2.92	S/. 2.92
2019	EVER AFTER HIGH	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 3.04	S/. 3.04
2019	EVERLAST	S/. 129.36	S/. 48.10	S/. 0.00	S/. 177.46
2019	FILA	S/. 1,643.98	S/. 84.54	S/. 0.00	S/. 1,728.51
2019	FISHER PRICE	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 10.03	S/. 10.03
2019	FOSTER GRANT	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 18.35	S/. 18.35
2019	FROZEN	S/. 215.23	S/. 134.35	S/. 39.47	S/. 389.05
2019	GAME OF THRONES	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 19.89	S/. 19.89
2019	GRENDHA	S/. 106.60	S/. 244.84	S/. 135.15	S/. 486.59
2019	HAVAIANAS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 23.94	S/. 23.94
2019	HELLO KITTY	S/. 206.99	S/. 23.66	S/. 0.00	S/. 230.64
2019	HI-TEC	S/. 0.00	S/. 20.17	S/. 0.00	S/. 20.17
2019	HOT WHEELS	S/. 71.74	S/. 64.07	S/. 35.23	S/. 171.04
2019	IPANEMA	S/. 0.00	S/. 91.12	S/. 104.18	S/. 195.30

2019	JOJO SIWA	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 16.45	S/. 16.45
2019	JURASSIC PARK	S/. 0.00	S/. 49.02	S/. 0.00	S/. 49.02
2019	KAPPA	S/. 0.00	S/. 71.90	S/. 27.15	S/. 99.05
2019	KAYTRUE	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 5.39	S/. 5.39
2019	L.O.L.	S/. 39.82	S/. 23.86	S/. 44.29	S/. 107.98
2019	LOTTO	S/. 663.94	S/. 83.96	S/. 7.39	S/. 755.29
2019	MAFALDA	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 3.84	S/. 3.84
2019	MARATHON	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 17.57	S/. 17.57
2019	MARVEL EMOJI	S/. 0.00	S/. 29.81	S/. 0.00	S/. 29.81
2019	MAUI AND SONS	S/. 298.27	S/. 303.64	S/. 251.94	S/. 853.85
2019	MICKEY	S/. 192.10	S/. 146.60	S/. 72.41	S/. 411.11
2019	MINIONS	S/. 43.93	S/. 87.77	S/. 0.00	S/. 131.70
2019	MINNIE	S/. 79.65	S/. 366.99	S/. 81.55	S/. 528.19
2019	MODARE	S/. 911.66	S/. 386.37	S/. 0.00	S/. 1,298.03
2019	MODOS	S/. 582.78	S/. 137.23	S/. 401.84	S/. 1,121.84
2019	MOLECA	S/. 704.50	S/. 771.10	S/. 100.78	S/. 1,576.38
2019	MOLEKHINA	S/. 1,171.66	S/. 1,146.45	S/. 158.94	S/. 2,477.05
2019	MONSTER HIGH	S/. 31.75	S/. 15.88	S/. 0.00	S/. 47.63
2019	MY LITTLE PONY	S/. 39.82	S/. 23.56	S/. 18.87	S/. 82.26
2019	NIKE	S/. 786.77	S/. 113.50	S/. 13.00	S/. 913.27
2019	NORTH STAR	S/. 1,071.42	S/. 523.16	S/. 99.81	S/. 1,694.39
2019	OCEAN PACIFIC	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 7.92	S/. 7.92
2019	OLYMPIKUS	S/. 0.00	S/. 18.00	S/. 0.00	S/. 18.00
2019	PAW PATROL	S/. 115.64	S/. 61.42	S/. 30.16	S/. 207.21
2019	PEPPA PIG	S/. 0.00	S/. 18.25	S/. 8.24	S/. 26.49
2019	PIERRE CARDIN	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 8.75	S/. 8.75
2019	PLAZA SESAMO	S/. 35.87	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 35.87
2019	POLLY POCKET	S/. 39.82	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 39.82
2019	POWER	S/. 406.42	S/. 223.15	S/. 11.51	S/. 641.09
2019	PUMA	S/. 18,350.24	S/. 1,576.27	S/. 92.17	S/. 20,018.68
2019	REAL MADRID	S/. 0.00	S/. 30.96	S/. 0.00	S/. 30.96
2019	REEBOK	S/. 133.84	S/. 98.07	S/. 64.39	S/. 296.30
2019	RIDER	S/. 31.84	S/. 129.22	S/. 124.41	S/. 285.48
2019	ROSSETTI	S/. 803.09	S/. 165.76	S/. 78.34	S/. 1,047.20
2019	SALOMON	S/. 63.55	S/. 22.15	S/. 0.00	S/. 85.70
2019	SESAMO	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 11.89	S/. 11.89
2019	SKECHERS	S/. 6,074.10	S/. 110.31	S/. 0.00	S/. 6,184.41
2019	SOY LUNA	S/. 43.85	S/. 0.00	S/. 8.49	S/. 52.34
2019	SPIDERMAN	S/. 293.43	S/. 260.28	S/. 33.75	S/. 587.46
2019	STAR WARS	S/. 0.00	S/. 22.95	S/. 3.01	S/. 25.96
2019	TC STORE	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 6.93	S/. 6.93
2019	TIME CHOPPER	S/. 3,014.31	S/. 1,646.83	S/. 1,066.05	S/. 5,727.19
2019	TOTTO	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 27.75	S/. 27.75
2019	TOY STORY	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 11.55	S/. 11.55
2019	TRANSFORMERS	S/. 0.00	S/. 15.38	S/. 28.35	S/. 43.73

2019	UMBRO	S/. 243.51	S/. 55.73	S/. 0.00	S/. 299.23
2019	UNDER ARMOUR	S/. 5,560.27	S/. 418.53	S/. 44.02	S/. 6,022.81
2019	VIA MARTE	S/. 483.48	S/. 167.05	S/. 0.00	S/. 650.53
2019	VIZZANO	S/. 1,852.51	S/. 839.58	S/. 0.00	S/. 2,692.09
2019	WEST COAST	S/. 99.66	S/. 96.50	S/. 22.01	S/. 218.17
2019	WINTERS	S/. 0.00	S/. 17.84	S/. 0.00	S/. 17.84
2019	XTI	S/. 566.95	S/. 317.35	S/. 0.00	S/. 884.30
2019	YOKAI WATCH	S/. 0.00	S/. 23.76	S/. 0.00	S/. 23.76
2019	ZAXY	S/. 107.39	S/. 222.07	S/. 36.51	S/. 365.97
2019	ZOE	S/. 352.75	S/. 166.37	S/. 37.55	S/. 556.68
			S/.		
Total 2019		S/. 54,373.60	13,948.30	S/. 3,902.38	S/. 72,224.28
2018	ABRIL	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 7.32	S/. 7.32
2018		S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 11.57	S/. 11.57
2018	ACTVITTA	S/. 103.37	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 103.37
2018	ADIDAS	S/. 102.15	S/. 148.97	S/. 29.00	S/. 280.12
2018	AIR EXPRESS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	ANGRY BIRDS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	AVENGERS	S/. 167.74	S/. 122.76	S/. 82.00	S/. 372.49
2018	BARBIE	S/. 401.22	S/. 489.23	S/. 170.99	S/. 1,061.44
2018	BARCELONA	S/. 0.00	S/. 22.36	S/. 9.38	S/. 31.74
2018	BATA	S/. 242.88	S/. 118.23	S/. 66.30	S/. 427.41
2018	BATMAN	S/. 0.00	S/. 15.11	S/. 20.74	S/. 35.85
2018	BEIRA RIO	S/. 313.46	S/. 187.65	S/. 25.80	S/. 526.91
2018	BEXLEY	S/. 35.42	S/. 13.88	S/. 27.21	S/. 76.51
2018	BIA	S/. 0.00	S/. 21.25	S/. 50.05	S/. 71.30
2018	BIBI	S/. 54.75	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 54.75
2018	BSO	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	BUBBLE GUMMERS	S/. 238.08	S/. 140.07	S/. 16.88	S/. 395.03
2018	BUSINARO	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	CALIMOD	S/. 329.74	S/. 84.30	S/. 4.28	S/. 418.32
2018	CARS	S/. 0.00	S/. 17.94	S/. 9.07	S/. 27.00
2018	CARTAGO	S/. 0.00	S/. 63.72	S/. 23.86	S/. 87.59
2018	CATERPILLAR	S/. 0.00	S/. 24.37	S/. 0.00	S/. 24.37
2018	CLAVO Y CANELA	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	COCA COLA	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	COCO	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	CONVERSE	S/. 1,778.26	S/. 41.66	S/. 22.35	S/. 1,842.28
2018	CRAVO Y CANELA	S/. 65.45	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 65.45
2018	CREP	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	CROCS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	DAUSS	S/. 136.62	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 136.62
2018	DC SHOES	S/. 118.97	S/. 82.21	S/. 0.00	S/. 201.18
2018	DEMOCRATA	S/. 119.67	S/. 198.02	S/. 0.00	S/. 317.69
2018	DIJEAN	S/. 37.60	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 37.60

2018	DISNEY BABY	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	DOCKERS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	DRAGON BALL	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 12.04	S/. 12.04
2018	DUNKELVOLK	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	DVS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	ES	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	ETNIES	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	EVER AFTER HIGH	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	EVERLAST	S/. 40.27	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 40.27
2018	FIFA	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	FILA	S/. 2,041.23	S/. 199.71	S/. 0.00	S/. 2,240.94
2018	FISHER PRICE	S/. 0.00	S/. 21.79	S/. 30.41	S/. 52.20
2018	FOREVER YOUNG	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	FOSTER GRANT	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 35.76	S/. 35.76
2018	FROZEN	S/. 143.92	S/. 70.59	S/. 36.83	S/. 251.34
2018	GARFIELD	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	GRENDHA	S/. 67.71	S/. 119.00	S/. 58.48	S/. 245.20
2018	HAVAIANAS	S/. 0.00	S/. 19.28	S/. 0.00	S/. 19.28
2018	HELLO KITTY	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 17.09	S/. 17.09
2018	HI-TEC	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	HOLLY HOBBIE	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 6.14	S/. 6.14
2018	HOLLYWOOD	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	HOT WHEELS	S/. 64.95	S/. 83.97	S/. 21.47	S/. 170.39
2018	IPANEMA	S/. 0.00	S/. 199.99	S/. 132.71	S/. 332.71
2018	JLO	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	JOJO SIWA	S/. 42.50	S/. 46.56	S/. 65.94	S/. 155.00
2018	JURASSIC PARK	S/. 0.00	S/. 22.95	S/. 24.71	S/. 47.66
2018	KAPPA	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	KAYTRUE	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	KILDARE	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	KOLOSH	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	L.O.L.	S/. 39.82	S/. 104.60	S/. 39.15	S/. 183.57
2018	LADY BUG	S/. 0.00	S/. 22.95	S/. 7.95	S/. 30.89
2018	LAX KIDS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 2.02	S/. 2.02
2018	LOTTO	S/. 404.25	S/. 51.76	S/. 35.48	S/. 491.49
2018	MAFALDA	S/. 0.00	S/. 22.96	S/. 6.09	S/. 29.05
2018	MARATHON	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 26.27	S/. 26.27
2018	MAUI AND SONS	S/. 398.92	S/. 241.61	S/. 130.47	S/. 771.00
2018	MERRELL	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	MICKEY	S/. 113.84	S/. 182.43	S/. 90.96	S/. 387.23
2018	MINIONS	S/. 0.00	S/. 25.12	S/. 0.00	S/. 25.12
2018	MINNIE	S/. 241.17	S/. 312.39	S/. 75.54	S/. 629.10
2018	MODARE	S/. 473.42	S/. 212.74	S/. 0.00	S/. 686.17
2018	MODOS	S/. 265.78	S/. 240.89	S/. 418.57	S/. 925.24
2018	MODOS KIDS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00

2018	MOLECA	S/. 536.07	S/. 341.05	S/. 44.29	S/. 921.42
2018	MOLEKHINA	S/. 918.40	S/. 565.43	S/. 27.24	S/. 1,511.07
2018	MONSTER HIGH	S/. 0.00	S/. 22.81	S/. 0.00	S/. 22.81
2018	MOSSA	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	MY LITTLE PONY	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 11.41	S/. 11.41
2018	NEW BALANCE	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	NGX	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	NIKE	S/. 491.44	S/. 0.00	S/. 10.91	S/. 502.34
2018	NORTH STAR	S/. 659.27	S/. 208.99	S/. 60.02	S/. 928.29
2018	OCEAN PACIFIC	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 23.74	S/. 23.74
2018	OLYMPIKUS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	OSIRIS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	PANAMA JACK	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 14.80	S/. 14.80
2018	PAW PATROL	S/. 39.82	S/. 79.45	S/. 27.12	S/. 146.39
2018	PEPPA PIG	S/. 78.39	S/. 19.91	S/. 0.00	S/. 98.30
2018	PLAZA SESAMO	S/. 35.87	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 35.87
2018	POLLY POCKET	S/. 39.82	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 39.82
2018	PORTA	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	POWER	S/. 182.89	S/. 134.13	S/. 58.98	S/. 376.00
2018	PRINCESA SOFIA	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	PRINCESS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	PUMA	S/. 12,076.35	S/. 1,468.11	S/. 133.09	S/. 13,677.55
2018	QUIKSILVER	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 9.07	S/. 9.07
2018	REAL MADRID	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 6.76	S/. 6.76
2018	REEBOK	S/. 38.81	S/. 246.43	S/. 10.53	S/. 295.77
2018	RIDER	S/. 0.00	S/. 283.27	S/. 151.60	S/. 434.87
2018	RIP CURL	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	ROSSETTI	S/. 434.28	S/. 210.42	S/. 65.61	S/. 710.30
2018	SALOMON	S/. 0.00	S/. 26.18	S/. 0.00	S/. 26.18
2018	SANUK	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	SKECHERS	S/. 3,827.10	S/. 197.68	S/. 0.00	S/. 4,024.79
2018	SOY LUNA	S/. 109.24	S/. 17.62	S/. 0.00	S/. 126.85
2018	SPIDERMAN	S/. 271.08	S/. 150.75	S/. 132.14	S/. 553.98
2018	STAR WARS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 2.30	S/. 2.30
2018	SUPERMAN	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	SUPRA	S/. 0.00	S/. 25.75	S/. 0.00	S/. 25.75
2018	TC KIDS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	TC STORE	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	TCHOCCO	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	THE NORTH FACE	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	TIMBERLAND	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	TIME CHOPPER	S/. 3,389.52	S/. 2,165.92	S/. 1,576.03	S/. 7,131.47
2018	TOTTO	S/. 0.00	S/. 13.84	S/. 34.07	S/. 47.91
2018	TOY STORY	S/. 0.00	S/. 17.94	S/. 9.72	S/. 27.65
2018	TRANSFORMERS	S/. 121.51	S/. 75.15	S/. 65.66	S/. 262.32

2018	UMBRO	S/. 180.20	S/. 76.22	S/. 0.00	S/. 256.42
2018	UNDER ARMOUR	S/. 4,784.72	S/. 525.33	S/. 102.31	S/. 5,412.35
2018	VANS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	VIA MARTE	S/. 282.49	S/. 177.06	S/. 0.00	S/. 459.55
2018	VIZZANO	S/. 885.39	S/. 660.91	S/. 50.79	S/. 1,597.09
2018	WEST COAST	S/. 33.66	S/. 0.00	S/. 15.96	S/. 49.62
2018	WINTERS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
2018	XTI	S/. 545.91	S/. 139.96	S/. 0.00	S/. 685.87
2018	YOKAI WATCH	S/. 95.68	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 95.68
2018	ZAXY	S/. 268.43	S/. 295.55	S/. 81.13	S/. 645.12
2018	ZOE	S/. 0.00	S/. 27.36	S/. 2.83	S/. 30.19
Total 2018		S/. 38,909.53	12,166.29	S/. 4,578.98	S/. 55,654.81
Total general		S/. 198,876.96	53,753.42	16,098.36	S/. 268,728.73