

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN  
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL**



**“APLICACIÓN DEL MÉTODO DE PARETO PARA CONTROLAR  
LAS PÉRDIDAS POR AJUSTES DE INVENTARIO EN LA TIENDA  
METRO EMANCIPACIÓN”**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR  
VICTORIA CONSUELO VILLANUEVA SERRANO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima – Perú

2018

## INDICE GENERAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.1. Descripción del Problema.....	1
1.1.2. Formulación del problema.....	2
1.2. Objetivos.....	3
1.2.1. Objetivo General.....	3
1.2.2. Objetivos Específicos.....	3
1.3. Justificación.....	3
1.4. Limitaciones.....	4
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA.....	5
2.1. Antecedentes.....	5
2.2. Marco teórico.....	8
2.2.1. Gestión de Inventario.....	9
2.3. Definición de términos.....	14
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	17
3.1. Lugar.....	17
3.2. Tipo de estudio.....	17
2.1. Diseño.....	17
2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	18
2.3. Población.....	18
2.4. Muestra.....	18
4.1.1. Aspectos generales de la empresa.....	19
4.1.2. Análisis Previo.....	21
4.1.3. Aplicación del Método de Pareto.....	25
4.1.4. Implementación del método de control continuo.....	28
4.2. Discusión.....	29
4.2.1. Análisis y Detalles por sección.....	29
CONCLUSIONES.....	36
RECOMENDACIONES.....	37
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38
ANEXOS.....	41

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Resultados del Inventario General.....	25
Cuadro 2: Diferencia Neta y Total del Inventario General .....	26
Cuadro 3: Clasificación A, B y C.....	26
Cuadro 4: Clasificación de Secciones según Indicador .....	27
Cuadro 5: Clasificación de Materiales según Indicador .....	27
Cuadro 6: Resultados Acumulados 2015 - Venta y Ajuste de Inventario .....	29
Cuadro 7: Resultados Acumulados 2016 - Venta y Ajuste de Inventario .....	31
Cuadro 8: Resultados Acumulados 2017 - Venta y Ajuste de Inventario .....	32
Cuadro 9: Resultados Mensuales 2015 – 2017 de venta y pérdida por ajuste de Inventario.....	34

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Cronología de la empresa Cencosud .....	20
Gráfico 2: Causas de pérdida por desmedro .....	22
Gráfico 3: Causas por ajuste de inventario .....	23
Gráfico 4: Diferencia de Inventario 2015 .....	30
Gráfico 5: Diferencia de Inventario 2016 .....	31
Gráfico 6: Diferencia de Inventario 2017 .....	33
Gráfico 7: Histórico Diferencia de Inventario 2015 - 2017 .....	34

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene por objetivo, aplicar el método de Pareto para llevar un mejor control de la pérdida por ajustes de inventario en la tienda Metro Emancipación. Así como analizar la situación actual del proceso de toma de Inventario y proponer mejoras que contribuyan a los resultados obtenidos.

Para lograr el objetivo se utilizó el método de Pareto para la clasificación de secciones críticas en los resultados obtenidos de la toma de los inventarios generales. Posteriormente se implementó el Inventario de Control, el mismo que permitirá el conteo, verificación y análisis de la mercadería predefinida mediante el método de Pareto, esto, con el fin de identificar hurtos, sincerar stocks e identificar otras causas que puedan reducir las diferencias de los Inventarios generales.

Los resultados obtenidos en cuanto al control de la pérdida mediante el inventario de control, muestran cifras positivas en cuanto a calidad en servicio, reducción en tiempo promedio, así como la estandarización y optimización de materiales que forman parte del proceso y lo más importante se obtiene la satisfacción y motivación de los colaboradores internos, entendiéndose que su aporte es sustancial para la mejora en el proceso.

Como conclusión final, se obtuvo una disminución de la pérdida del inventario general, la cual se ve reflejada en la reducción de las diferencias de inventario de la tienda. Asimismo se recomienda aplicar este método para determinar las secciones críticas de todas las tiendas de la empresa Cencosud y que se tome como modelo el uso de formatos utilizados en la tienda Metro Emancipación con los que se obtuvo buenos resultados.

# **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Planteamiento del problema**

### **1.1.1. Descripción del Problema**

La tienda Metro Emancipación pertenece a la empresa Cencosud, una empresa transnacional de gran posicionamiento en el sector retail del mercado peruano gracias a la participación activa de sus 68 tiendas agrupadas en dos cadenas: Wong y Metro, los cuales están ubicados de manera estratégica a nivel nacional. Además de sus tiendas por departamento Paris.

Enfocándonos en el sector retail específicamente, las cadenas Wong y Metro, se encuentran posicionados en dos segmentos de mercado diferente y presentan estrategias establecidas en base a su mercado objetivo. Por ejemplo, la cadena Wong es reconocida por el nivel de servicio que presenta a sus clientes además de una mayor variedad de productos, mientras que la cadena Metro se caracteriza por ofrecer a sus clientes productos de calidad a menor precio que la competencia.

Aunque las dos cadenas presentan diferentes surtidos, la clasificación de los productos es la misma para ambas, siendo ésta en tres unidades de negocios, las cuales son: food abarrotes (comestibles, no comestibles y licores), non food (bazar, hogar, textiles y electrodomésticos) y food perecibles (frutas, verduras, pescados, comidas preparadas, panadería, embutidos y carnes). Anexo 1.

Debido al tipo de mercadería de cada unidad de negocio y al gran surtido que presentan las tiendas, estas son controladas mediante diferentes métodos, y cada tienda es evaluada de manera mensual en base a indicadores internos, los cuales son: ventas y pérdida, esta última dividida en pérdida por ajuste de inventario y pérdida por desmedro. Anexo 2.

Ambos indicadores son evaluados de manera mensual, la venta es medida respecto al presupuesto anual elaborado por el gerente de cada tienda, mientras que la pérdida es medida en función de la venta de la tienda.

De las tres unidades de negocio, la unidad de perecibles es la que presenta un control más estricto debido al corto tiempo de vida de sus productos, se realizan inventarios mensuales y se controla la calidad del producto gracias al ingeniero de calidad de la tienda. Sin embargo, no sucede lo mismo con las unidades de food abarrotes y non food, para estas unidades el único control que se tiene son los inventarios generales que se realizan dos veces al año y por ser un inventario general las diferencias obtenidas deben ser regularizadas por procedimientos internos, es decir la tienda debe asumir una pérdida acumulada sin conocer las posibles causas. Esto desencadena problemas como distorsiones de stock, error en el abastecimiento, ventas perdidas por falta de mercadería, entre otros.

En esta investigación se desea aplicar el método de Pareto para controlar la pérdida por ajuste de inventario, determinar las secciones más críticas e implementar un mejor control que contribuya al logro de las metas de la tienda.

### **1.1.2. Formulación del problema**

#### **a. Problema general**

¿Contribuye el método de Pareto en el control de la pérdida por ajuste de inventario en la tienda Metro Emancipación?

#### **b. Problemas específicos**

- ¿Es el inventario general un método suficiente para determinar y controlar las causas de la pérdida en la tienda?
- ¿Presentan todas las secciones el mismo porcentaje de la pérdida acumulada?
- ¿Cuáles son las principales causas de pérdida por ajuste de inventario de la tienda Metro Emancipación?
- ¿Presenta la tienda Metro Emancipación resultados positivos en cuanto a sus indicadores?

- ¿Contribuye el inventario general a mantener regularizado el stock de la tienda Metro Emancipación?

## **1.2. Objetivos**

Los objetivos que se plantean para el desarrollo de la investigación son:

### **1.2.1. Objetivo general**

Aplicar el Método de Pareto para controlar la pérdida por ajuste de inventario de la tienda Metro Emancipación.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Implementar un método de control de menor frecuencia que el inventario general para detectar las causas de la pérdida.
- Determinar las secciones más críticas, aquellas cuya pérdida tenga mayor impacto en la pérdida general de la tienda Metro Emancipación.
- Determinar las principales causas de pérdida por ajuste de inventario en la tienda Metro Emancipación.
- Alinear la pérdida de inventario y cumplir con los objetivos mensuales de la tienda Metro Emancipación.
- Mantener el stock regularizado y evitar ventas perdidas por falta de mercadería en la tienda Metro Emancipación.

## **1.3. Justificación**

Este trabajo muestra el resultado de aplicar el método de Pareto para controlar la pérdida por ajuste de inventario en la tienda Metro Emancipación y el impacto positivo en el cumplimiento de sus indicadores.

El estudio nos presenta cómo el método de Pareto ayuda a determinar las secciones más críticas para controlarlas y reducir el impacto en la pérdida y desmedro de la tienda Metro Emancipación.

En el aspecto técnico, a fin de mejorar la eficiencia y eficacia en nuestra investigación se

aplicará la Gestión de Inventarios, a través de técnicas de análisis a los procesos existentes para realizar mejoras en los mismos, estos procesos mejorados deben ser más fáciles de realizar para los colaboradores, todo esto permitirá reducir los costos de inventario y reducir las pérdidas a través del uso de sistemas de revisión continua.

En el aspecto económico, se tiene como argumento económico que los métodos aplicados en la tienda Metro Emancipación reducirán el costo de inventario y el costo de materiales, con lo cual habrá más capital para participar en proyectos de mayor envergadura, disminuirá los gastos de la empresa y le generará mayores ganancias.

En el aspecto social, la importancia de aplicar Gestión de Inventarios es reducir los costos de Inventarios, logrando ese objetivo la empresa tendrá mejor rentabilidad lo que impactará de forma positiva al entorno (colaboradores del proyecto), ya que aumentará la cantidad de puestos de trabajo que la empresa pueda ofrecer y también el salario de los colaboradores.

#### **1.4. Limitaciones**

Esta investigación plantea aplicar el método de Pareto tras la toma de un Inventario General, que se realiza dos veces al año en todas las tiendas, por lo tanto, el control de la pérdida se realizará durante 6 meses y estará sujeto a los resultados obtenidos en el inventario general. Si bien este método identifica las secciones más críticas tras realizarse un Inventario General, plantea trabajar sólo con las secciones que, según el método de Pareto, representan el 80 por ciento de la pérdida total. Sin embargo, esto no significa mayor obstáculo, ya que se trabajará con las secciones más representativas para la tienda.

## **CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1. Antecedentes**

Loja (2015), en su trabajo “Propuesta de un sistema de Gestión de Inventarios para la empresa FEMARPE CIA. LTDA.” el mismo que tuvo como objetivo principal: responder de manera eficiente y rápida los requerimientos de sus clientes, satisfaciendo los estándares de calidad y a su vez contar con stock permanente de maquinaria y accesorio para cada solicitud. Se planteó el método de un plan de control de rotación de inventarios, que permitió a sus directivos mejorar el proceso de salida e ingreso de mercaderías de la empresa, además propuso la metodología 5s, para mejorar las condiciones de trabajo, reducir gastos de tiempo y energía. Además del uso de la metodología de clasificación ABC que dio prioridad en cuanto a cantidad solicitada y mantener inventarios de menor costo, aplicando los conteos cíclicos para el control interno de las mercaderías. El estudio concluyó que mediante la clasificación de inventario con el método ABC, obtiene productos de clasificación A con 79 por ciento, productos de clasificación B con 11 por ciento y de clasificación C con 10 por ciento, lo cual facilita la reducción de existencias en lo mayor posible, además que el uso de las metodologías 5s beneficia al área, volviéndola más segura, liberando espacio útil, reduciendo tiempos de despacho y un control visual de la mercancía. El aporte a nuestro estudio es el conocimiento de las herramientas aplicadas para mejorar un sistema de Gestión de Inventarios aplicando herramientas de control de rotación de inventarios

De la Cruz y Lora (2014) en su trabajo “Propuesta de mejora de la Gestión de Almacenes e Inventarios en la empresa Molinera Tropical”, estudio que tuvo como objetivo de desarrollar una metodología basada en el uso de herramientas de calidad que ayuden a identificar, solucionar y gestionar los principales problemas en la cadena de abastecimiento de la empresa. Para poder alcanzar sus objetivos los investigadores se basaron en un plan de operaciones, conllevando a la gestión de inventarios y almacenes. Las conclusiones alcanzadas indican que la base fundamental para determinar las propuestas, fue realizar el plan de operaciones que mejoro la productividad y el nivel de servicio, cumpliendo la

función de alinear, la misión y la visión y los objetivos de la empresa. A nuestro estudio aporta que, si se cumplen los planes, mejoran los procesos, usan sistemas de información y se profesionaliza al personal, la empresa podrá ser más competitiva.

Ramos y Flores (2013) en su trabajo “Análisis y propuestas de implementación de Pronósticos, Gestión de Inventarios y Almacenes en una comercializadora de vidrios y aluminios” propuso el uso de métodos de pronósticos cuantitativos para determinar estrategias de compra, así como la gestión de la demanda que atendería la empresa. Poder proyectar la demanda, posibilita identificar los futuros picos y valles, y esto para tener una mejor gestión de sus recursos humanos y materiales. El estudio concluyó que el almacén es un sistema que combina infraestructura, recursos humanos, equipos y procesos de almacenamiento de inventarios y manipulación de los mismos, que los clientes internos o externos de la empresa requieran, es por ello la importancia de poder mantener una mejor gestión del mismo. A nuestro estudio aporta que en el tema de los productos de alta rotación se encuentren en espacios cercanos que facilitan la recepción, almacenamiento y despacho, mientras que los de una menor rotación no tengan esa necesidad tan urgente. Usar códigos de barras, que es un sistema de identificación más difundido debido a su simplicidad, permitirá la automatización del proceso del registro de los inventarios y la exactitud de estos, y con esto se puede lograr mejoras en el servicio al cliente.

Castellanos (2012) en su trabajo “Diseño de un sistema Logístico de Planificación de Inventarios para aprovisionamiento en empresas de distribución del sector de productos de consumo masivo”, la investigación consistió en el desarrollo de un sistema logístico de planificación de inventarios para aprovisionamiento en las compañías de distribución de productos de consumo masivo. Permitir minimizar los problemas que son constantes en las empresas del sector que enfrentan en la gestión de inventarios, que principalmente son asociados con altos inventarios o roturas de stock, y que por lo general causan altos costos que afectan los negocios e inmovilizan capital, y que pueden ocasionar reclamos constantes de sus clientes y pérdida de mercadería en general. A nuestro estudio aporta que la aplicación de estas herramientas permite aumentar los niveles de venta, tener una mayor rotación logística de inventarios, prevenir las pérdidas, aumentar el flujo de efectivo. Se concluyó que la implementación de herramientas y de técnicas especializadas en planificación, son capaces de generar ventajas importantes y cuando las empresas deciden apostar por la

innovación y a la tecnología tiene todas las posibilidades de volverse líder en su industria y generar mayores y mejores beneficios.

Castro (2015) en su tesis titulada “Diagnóstico y propuesta de mejora en la gestión de inventarios y distribución de almacén en una importadora de juguetes aplicando el Modelo Scor y herramientas de pronósticos”, estudio que demostró que para la gestión de inventarios, se utilizó la clasificación ABC multicriterio que permitió priorizar los inventarios según su nivel de importancia, a partir de los criterios de frecuencia, costos y margen de contribución; luego se determinó la política de inventario de la empresa, aplicando para eso la herramienta de Curva de Intercambio, que consiste en la formulación de una estrategia que considere sus límites económicos y financieros para determinar la cantidad y frecuencia de abastecimiento, de modo que se encuentre en su curva de eficiencia. El antecedente contribuye reforzando el seguimiento y control de las propuestas, propone, además, el uso de indicadores logísticos que permitirán tener un mejor control de las operaciones y facilitar la toma de decisiones.

Reino (2014) en su tesis “Propuesta de un modelo de Gestión de Inventarios, caso Ferretería Almacenes Fabián Pintado”, demostró que el modelo de inventarios de mejora de las adquisiciones de la forma actual de abastecimiento de la empresa, incide positivamente sobre la mejora del flujo de la mercancía dentro de la empresa y esto evita tener dinero muerto en el inventario sin movimiento. El antecedente contribuye con nuestro estudio pues determinar que la finalidad de un modelo de gestión es garantizar un desempeño operacional de la empresa eficiente, asegurando la posesión de la mercadería dentro de una bodega acorde al flujo de las ventas.

Alarcón y Monzón (2010) en su tesis titulada “Mejora de la Gestión de Inventario para el almacén de la Dirección de Servicios Generales de una Universidad Privada”, demostraron la necesidad de reconocer los procesos de solicitud, materiales e insumos de manera eficiente, con el fin de proponer un plan de trabajo que permita identificar los problemas en la institución y eliminarlos, determinando que en los almacenes generalmente se adolece de sistemas de inventario, sistemas de almacenamiento y sistemas de proveedores. El antecedente contribuye con nuestro estudio en la forma correcta de determinar las falencias

de cualquier proceso hincándose con un diagrama de causa – efecto que permite identificar los problemas relevantes en cualquier empresa.

Jiménez (2012) en su tesis “Mejoras en la gestión de almacén de una empresa del ramo ferretero”, indica que es ideal rediseñar el plan estratégico de la empresa para analizar, diagnosticar y formular objetivos a corto plazo que permitan enrumbar las decisiones de la empresa. Resultó ideal en el estudio integrar las áreas de ventas, administración y almacén para el manejo e intercambio de información que a la larga permita sumar esfuerzos para coordinar estrategias de ventas que permitan enfocar en los inventarios existentes, disminuyendo los grandes volúmenes manejados. El estudio marcó la implementación de la herramienta 5S herramienta que se basa en cinco principios: clasificación y descarte, organización, higiene y visualización, disciplina y compromiso y finalmente limpieza. El antecedente contribuye con nuestro estudio demostrando que la conjunción de estos elementos permite asegurar el éxito de las mejoras propuestas impulsando los principios de mejora continua y calidad, creando lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente.

Calderón (2014) en su tesis “Propuesta de mejora en la gestión de inventarios para el almacén de insumos en una empresa de consumo masivo”, estudio que demostró que la empresa materia de ese estudio perdía en promedio 31 por ciento de sus ventas anuales al generar desperdicios. El estudio propone modelos de mapa de procesos que sirven como guía al personal adecuando los procesos claves de logística, operaciones y ventas, estableciendo un modelo correcto de adquisición de materias primas, productos terminados para la adquisición de materiales, equipos, repuestos, suministros y contrataciones de servicios para mejorar el proceso de compras. El antecedente contribuye reforzando la idea de mantener orden en los procesos de gestión de almacén para reducir las pérdidas, desperdicios o sobrecostos en la empresa.

## **2.2. Marco teórico**

Cada tienda puede presentar dos tipos de pérdida Anexo 2. Pérdida por desmedro que es el valor en soles de toda la mercadería que se debe desechar por no encontrarse apta para la venta, sea por un tema de vencimiento, empaques encontrados a causa de hurtos o por una mala manipulación en tienda. Y la pérdida por ajuste de inventario, que representa el valor

en soles de la mercadería que se pierde por causas como hurto, errores de despacho, errores de venta o pérdida natural (este último aplica específicamente a productos de la unidad de perecibles).

Debido a las causas mencionadas anteriormente una tienda puede llegar a perder miles de soles, evitando que llegue a cumplir con sus metas y representando un gasto para la corporación en lugar de ser una inversión, esto puede desencadenar en la reducción del metraje de la tienda, recorte de personal, disminución de la variedad de productos y en el peor de los casos en el cierre permanente de la tienda.

Para controlar esta pérdida en cada una de las tiendas se posiciona un jefe de inventario que mantenga alineado el stock que indica el sistema con el físico o real de la tienda.

Nuestra principal variable es el control de la pérdida mediante la Gestión de Inventarios, el mismo que será analizado de manera teórica y en su aplicación práctica en la tienda Metro Emancipación.

### **2.2.1. Gestión de Inventario**

#### **a. Inventarios**

Para García (2012), es el valor detallado de los bienes de la compañía; esta lista se clasifica contablemente en fijo y circulante. El inventario de activo fijo de la empresa comprende los bienes que no se consumen durante la práctica diaria de las operaciones de la oficina o de la producción, como muebles, equipo y maquinarias.

Dichas operaciones corresponden a manipulaciones de los productos para su adaptación o los requisitos fijados por los clientes, transportes internos y externos, preparación de pedidos, reposición de existencias, inventarios de seguridad, gestión de los documentos originados como consecuencia del movimiento de las mercancías, etc.

El del activo circulante comprende los bienes que se gastan o consumen en las operaciones de oficina o de producción como la papelería, los útiles de trabajo de la oficina o los materiales que entran en producción o se usan para el mantenimiento del equipo y la maquinaria.

La Gestión de inventarios, para Andino (2006), propone que la gestión de almacenes comprende diversas actividades necesarias para mantener, custodiar y suministrar el producto requerido por los clientes.

De otro lado Vidal (2005) acerca de la importancia de la gestión de inventarios propone que el control de inventarios es uno de los temas más complejos y apasionantes en la logística Existen factores por los que los inventarios tienen una importancia fundamental para el funcionamiento de las organizaciones, desde el punto de vista de la gestión administrativa y de la competitividad de la empresa son:

- Una gran proporción de los activos corrientes de las empresas está representada en inventarios
- El mantenimiento y manejo de los inventarios es costoso para las organizaciones.
- El manejo de los inventarios tiene un impacto significativo en la gestión administrativa, ya que afecta directamente a los estados financieros de la empresa, como son el balance general y el estado de pérdidas y ganancias. Igualmente, algunos indicadores de eficiencia importantes pueden verse significativamente afectados, tales como la relación entre activos corrientes y pasivos corrientes, y el Retorno sobre la Inversión.

De otro lado Ballou (1999) indica que existen algunas desventajas de mantener los inventarios como:

- Absorción excesiva de capital sin adicionar un valor significativo al producto. Desde este punto de vista, algunos analistas consideran los inventarios como un desgaste innecesario.
- Enmascaramiento de problemas de calidad, los cuales pueden permanecer ocultos y tardar mucho tiempo en ser corregidos.

- Dificultad para el diseño integrado de las cadenas de abastecimiento, al establecer “islas” con intereses propios que ocasionan la suboptimización del sistema como un todo.

**b. Requisitos para el inventario**

El inventario debe partir de un programa de trabajo en el que se tendrá en cuenta que los inventarios sean

Completos en momentos previamente seleccionados,

Selectivos, por muestreo al azar,

Por periodos de orden de adquisición.

También se determinará de qué productos se hará el inventario:

Materias primas del almacén central o sub-almacenes de producción.

Productos semi terminados o materiales en proceso.

Productos terminados.

Materias primas y materiales obsoletos.

Papelería y útiles de oficina.

**c. El momento para el inventario**

El momento ideal para la toma del inventario es aquél en que la producción es menor, de manera que la planta pueda cerrarse mientras se toman los datos y los empleados puedan disfrutar de sus vacaciones anuales durante ese tiempo. La oportunidad del inventario debe decidirse en cooperación con los departamentos de ventas, finanzas y producción, considerando, asimismo, las condiciones que lo imposibiliten; el inventario anual debe ser tomado en la misma fecha todos los años.

**d. Pasos para la preparación y toma física de los inventarios**

1. Selección de personal para la toma del inventario. Por la importancia en cuanto a precisión, veracidad y tiempo en la toma física de los inventarios, el personal debe ser muy bien seleccionado en cuanto a: Aptitudes y Tiempo disponible.

2. Adiestramiento del personal asignado a la toma de los inventarios. Deben formularse instructivos sobre el plan de trabajo y la manera de administrar la toma del inventario y especialmente, sobre el uso y anotaciones en las tarjetas o documentos de inventario usadas en los conteos físicos.
3. Preparación de las tarjetas, para inventario. Estas tarjetas pueden mandarse a imprimir de acuerdo con las necesidades de la empresa, deben estar foliadas y tener divisiones claras de todas las áreas. En las dos primeras divisiones se registrará la localización y descripción. En la tercera división se determinará la cuenta del inventario físico.
4. Corte y resguardo de la sección de las tarjetas diferenciada con la leyenda para uso exclusivo de contabilidad. Estas pueden separarse en tres partes, y teniéndolas ordenadas por número de folio se les desprende la primera (para uso exclusivo de contabilidad). Estos talones deben guardarse en el mismo orden en espera de recibir y anexas los talones del primero y segundo conteo que se recibirán del almacén.
5. Entrega de tarjetas y listas al supervisor, jefe de grupo o a las parejas asignadas a la toma del inventario. Una vez conformados los grupos por parejas y definidas las áreas del almacén que se inventaría, se entregan las listas y tarjetas según la asignación para la primera ronda o primer conteo.

La gestión de inventarios en los centros de distribución o almacenes, permiten que se realice actividades al interior, se tiene en cuenta la definición que aporta Ballou (2004), quien propone que los inventarios se manejan con más frecuencia como artículos individuales en punto de almacenamiento únicos, por ellos administrar cuidadosamente los niveles de inventario tiene un buen sentido económico.

#### **e. Función de un inventario**

Para Ballou (2004) existen numerosas razones por la que los inventarios deben estar presentes en los canales de suministro, aunque en la actualidad el suministro de

inventarios ha sido criticado como innecesario y antieconómico, según los siguientes argumentos:

En contra del manejo de inventarios Ballou (2004) menciona que tener existencias excesivas y que estos niveles de inventario superan considerablemente el apoyo a las operaciones para no cortar la cadena de suministros se vuelven costos perjudiciales para la industria. Asimismo, los inventarios podrían ocultar problemas en la calidad en los productos, es decir para cubrir esos problemas en la producción se echa mano de los inventarios lo cual, a pesar de cubrir las necesidades, ciega el problema original. Dependiendo de la naturaleza del inventario podrían requerirse condiciones distintas para su mantenimiento los cuales pueden aumentar su costo.

Mantener inventarios puede ayudar a la reducción de costos, por ejemplo, cuando se puede comprar por un volumen bastante grande y reducir costos de envío y de compra, pues por lo general se efectúan descuentos; por otro lado, se incurre en el ahorro del transporte y no se pagaría por un falso flete y las rutas de entrega se reducirían. Otro tema importante en la reducción de costos es la protección ante un entorno económico nacional cambiante, es decir comprar grandes cantidades nos permite evitar las consecuencias del alza de los precios a raíz de la inflación. Finalmente, podrían acontecer aspectos ajenos como desastres naturales, huelgas, retrasos en los suministros, etc., que los inventarios puedan cubrir estos acontecimientos.

Las dimensiones a tener en cuenta para nuestro estudio son las siguientes:

- **Rotación del Inventario**

Sobre este indicador, CONALEP (2008), indica que debe entenderse el número de veces que dentro de un periodo dado se reemplazan, computándose en valores monetarios. Podría formularse esta rotación tomando como base las unidades físicas, pero esto requeriría un cálculo individual de cada producto y por esta razón se utiliza el valor en dinero. Este dato es importante para determinar las futuras compras y es más útil cuando abarca un corto periodo, pues los que se calculan al final de año son poco útiles.

El control eficiente de las existencias de materiales es uno de los problemas capitales de casi todas las empresas manufactureras. A menos que se establezca un mecanismo para coordinar el abastecimiento de materias primas con las necesidades del proceso de fabricación. El método usual para controlar los inventarios es por medio de un registro adecuado que muestre los movimientos físicos de los materiales en sus entradas y salidas del almacén.

- **Inventario Dañado u Obsoleto**

Serbinio A. (2013) manifiesta que este indicador un inventario de productos obsoletos consiste en un listado donde se identifican el tipo de existencia, su localización, los tipos de productos presentes y sus cantidades, el estado en que se encuentran, las condiciones de almacenamiento y los riesgos que representa. El mismo es una herramienta de gestión que permite tener un diagnóstico de la situación de los productos obsoletos, permitiendo evaluar la problemática, priorizar y definir planes de acción.

- **Costo del Inventario**

Noori y Radford (1997) indican que cuanto mayor sea el nivel promedio del inventario, mayor será el costo total de producción. En general, los costos relacionados con el inventario comprenden los costos de artículo, costos de colocación de los pedidos (organización del proceso), costos de mantenimiento y costos de agotamiento (escasez) de existencias.

### 2.3. Definición de términos

- **Cadena de Tienda:** Término que se usa para identificar la clasificación o agrupamiento de las tiendas de la empresa Cencosud. Se tienen dos cadenas llamadas Wong y Metro.
- **Secciones:** Se llama sección al conjunto de productos los cuales fueron agrupados en base a sus características como tipo, tiempo de vida, composición, utilización, etc. Cada sección es administrada por un jefe de categoría diferente y una o más secciones pueden pertenecer a una unidad de negocio.

- **Diferencia de Inventario:** Es el resultado en soles de lo obtenido en un inventario. Este valor puede ser positivo o negativo dependiendo de los sobrantes o faltantes del inventario. Hay dos tipos de diferencias, la diferencia neta que es el resultado del inventario (sobrantes – faltantes) y la diferencia total que es la suma de los sobrantes y faltantes del inventario.
- **Surtido:** Se utiliza este término al referirse a toda la mercadería que encontramos en una tienda sin diferenciar el tipo de mercadería, engloba todos los productos, variedades, marcas, proveedores, etc. No incluye los equipos o maquinarias de la tienda, sino que engloba todos los productos que están destinados para la venta de los clientes.
- **Stock de tienda:** Se refiere a la cantidad numérica de un producto en específico. El stock puede ser físico, es el stock que encontramos en la tienda o almacén, también se conoce como stock real y el stock teórico que es stock que se refleja en el sistema, es el stock que se regulariza en cada toma de inventario.
- **Distorsión de Stock:** Es el término que se usa para indicar que un producto presenta diferencia entre el stock teórico y el stock físico. Si el conteo de un producto no cuadra con lo que indica el sistema se dice que el stock de ese producto está distorsionado.
- **Inventario de control:** Conteo, verificación y análisis de la mercadería predefinida por el método de Pareto, con la finalidad de identificar hurtos, sincerar stocks e identificar causas para reducir el índice de Diferencia de Inventario.
- **Mayor diferencia valorizada / mayor índice de hurto:** Listados de productos con mayor diferencia valorizada en faltantes o sobrantes y con mayor índice de hurto que el Jefe de Inventario extrae de la data del Inventario General o Abarrotes de cada tienda.

- **Productos en vitrina:** Listado de productos de “alto valor” o mayor incidencia de robo que son exhibidos dentro de las vitrinas de Electrodomésticos, Bazar y Licores (Ejemplo: cámaras fotográficas, tablets, MP4).
- **Productos de Aduana:** Listado de productos con mayor diferencia valorizada de los siguientes grupos de artículo: pilas, baterías, cigarrillos, máquinas de afeitar y repuestos. Los productos que se encuentran en el circuito de cajas.
- **Documento de Inventario:** Hoja de conteo generada en SAP utilizada para realizar el conteo de la mercadería, este deberá tener el nombre completo y firma del colaborador que realizó el conteo en señal de conformidad.
- **Conteo diario de Control de mercadería - 422:** Formato donde se registra el conteo diario de mercadería existente en piso de venta y almacén, comparada con la cantidad indicada en SAP para determinar si existen diferencias.
- **Formato matriz de control de conteo - 427:** Formato utilizado para controlar la cantidad, frecuencia, horario, supervisión, método, archivo, y encargados de realizar el conteo en cada sección.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. Lugar**

Tienda Metro Emancipación

### **3.2. Tipo de estudio**

El estudio propuesto en esta monografía es de tipo explicativo, ya que detalla las causas del problema establecido y como afecta a la tienda que se está analizando.

### **2.1. Diseño**

En la presente investigación el tipo de investigación es aplicada ya que se busca solucionar problemas por medio de la formulación de teorías ya existentes.

“Es también llamada práctica, empírica, activa o dinámica, y se encuentra íntimamente ligada a la investigación básica, ya que depende de sus descubrimientos y aporte teóricos para poder generar beneficios y bienestar a la sociedad. Se sustenta en la investigación teórica; su finalidad específica es aplicar las teorías existentes a la producción de normas y procedimientos tecnológicos, para controlar situaciones o procesos de la realidad” (Valderrama, 2013).

Por su nivel de investigación es explicativo ya que nos explicara la relación de las 2 variables de esta investigación. La variable independiente “Gestión de Inventarios” y la variable dependiente “Productividad”.

“La investigación explicativa va más allá de la descripción de conceptos, fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos. Está dirigida a responder las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en descubrir la razón por la que ocurre un fenómeno determinado, así como establecer en qué condiciones

se da este, o porque dos o más variables están relacionadas” (Valderrama, 2013).

Por su enfoque es cuantitativo ya que se recolectará datos para posteriormente analizarlos para poder contestar la formulación del problema de esta investigación.

“El enfoque cuantitativo es una forma de llevar a cabo la investigación; es una orientación filosófica o un camino a seguir que elige el investigador, con la finalidad de llevar a cabo una investigación. Se trata de proyecciones de planteamientos filosóficos que suponen serán determinadas concepciones del fenómeno que se quiere indagar. Se caracteriza por que usa la recolección de datos para contestar a la formulación del problema de investigación; utiliza además, los métodos o técnicas estadísticas para contrastar la verdad o falsedad de la hipótesis (Valderrama, 2013).

En el diseño experimental se manipulan en forma deliberada una o más variables independientes para observar sus efectos en la(s) variable(s) dependiente(s) (Valderrama, 2013).

Para la investigación, el diseño a utilizar será pre-experimental, ya que se analizará un mismo proyecto en diferentes tiempos para lograr visualizar el antes y después.

## **2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se hará uso del método de Pareto para identificar las secciones más críticas de cada la tienda Metro Emancipación.

## **2.3. Población**

Se considera como población la tienda Metro Emancipación.

## **2.4. Muestra**

No se tiene una muestra determinada ya que se trabajó directamente con la población, que vendría a ser toda la tienda Metro Emancipación.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. Resultados**

#### **4.1.1. Aspectos generales de la empresa**

En Perú, Cencosud opera a través de sus marcas Wong y Metro en supermercados, Paris en el formato de tiendas por departamento, cuatro centros comerciales y prestamos servicios financieros a través del Banco Cencosud. En este mercado, tal como en el resto de los mercados en los que operamos, el segmento más relevante es el de supermercados, contribuyendo con más del 85 por ciento de los ingresos generados en Perú. En este segmento lideramos la industria con 35,9 por ciento de participación de mercado de acuerdo a Nielsen, compitiendo con Supermercados Peruanos (InRetail) y Tottus (Falabella). En el negocio de Tiendas por Departamento, entramos al mercado peruano a comienzos de 2013, donde competimos con los mismos operadores establecidos en Chile, Falabella y Ripley y con actores locales como Oechsle.

**Nuestros negocios:** Creemos que somos uno de los principales minoristas multi-marca de América Latina. Operamos a través de una serie de formatos, incluyendo supermercados, tiendas de mejoramiento del hogar, centros comerciales y tiendas por departamento.

Nuestras oficinas centrales están basadas en Chile y tenemos operaciones en Chile y Argentina, mercados en los que Cencosud inició y consolidó su posición de liderazgo, Brasil, Colombia y Perú. Para complementar nuestra actividad principal de comercio minorista, estamos involucrados en el negocio inmobiliario en Chile, Argentina, Perú y Colombia con 53 centros comerciales que representan 794.592 metros cuadrados de superficie bruta arrendable a terceros al 31 de diciembre de 2015. Asimismo, ofrecemos tarjetas de crédito, préstamos de consumo y servicios financieros limitados a nuestros clientes.

**Nuestra Misión:** “Nuestra misión consiste en trabajar, día a día, para llegar a ser el retail más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia en nuestra calidad del servicio, el respeto a las comunidades con las que convivimos y el compromiso de nuestro equipo de colaboradores.

**Nuestra Empresa:** Somos uno de los más grandes y prestigiosos conglomerados de retail en América Latina. Contamos con operaciones activas en Argentina, Brasil, Chile, Perú y Colombia, donde día a día desarrollamos una exitosa estrategia multiformato que hoy da trabajo a más de 140 mil colaboradores.

**Objetivo Central:** En Cencosud, nuestro objetivo central es poder convertirnos en el mayor retailer de América Latina y entregar a nuestros cientos de miles de clientes, la máxima calidad de servicio, excelencia y compromiso, los 365 días del año.

**Operaciones:** Nuestras operaciones se extienden a través de diferentes líneas de negocios, tales como supermercados, mejoramiento del hogar, tiendas por departamento, centros comerciales y servicios financieros. Esto nos ha convertido en la compañía de capitales latinoamericanos más diversificada del Cono Sur y con la mayor oferta de metros cuadrados. Además de poseer gran reconocimiento y prestigio entre los consumidores, con firmas que destacan por su calidad, excelente nivel de servicio y satisfacción al cliente.



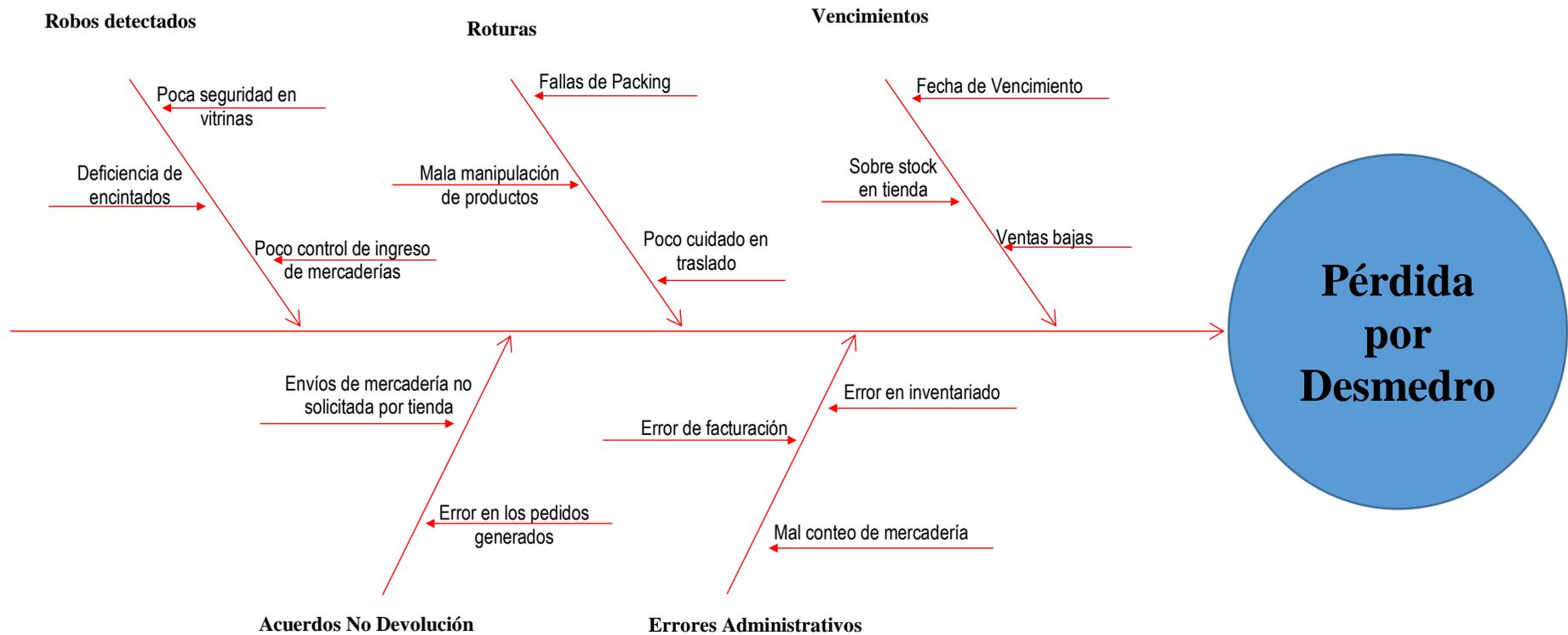
**Gráfico 1: Cronología de la empresa Cencosud**

#### **4.1.2. Análisis Previo**

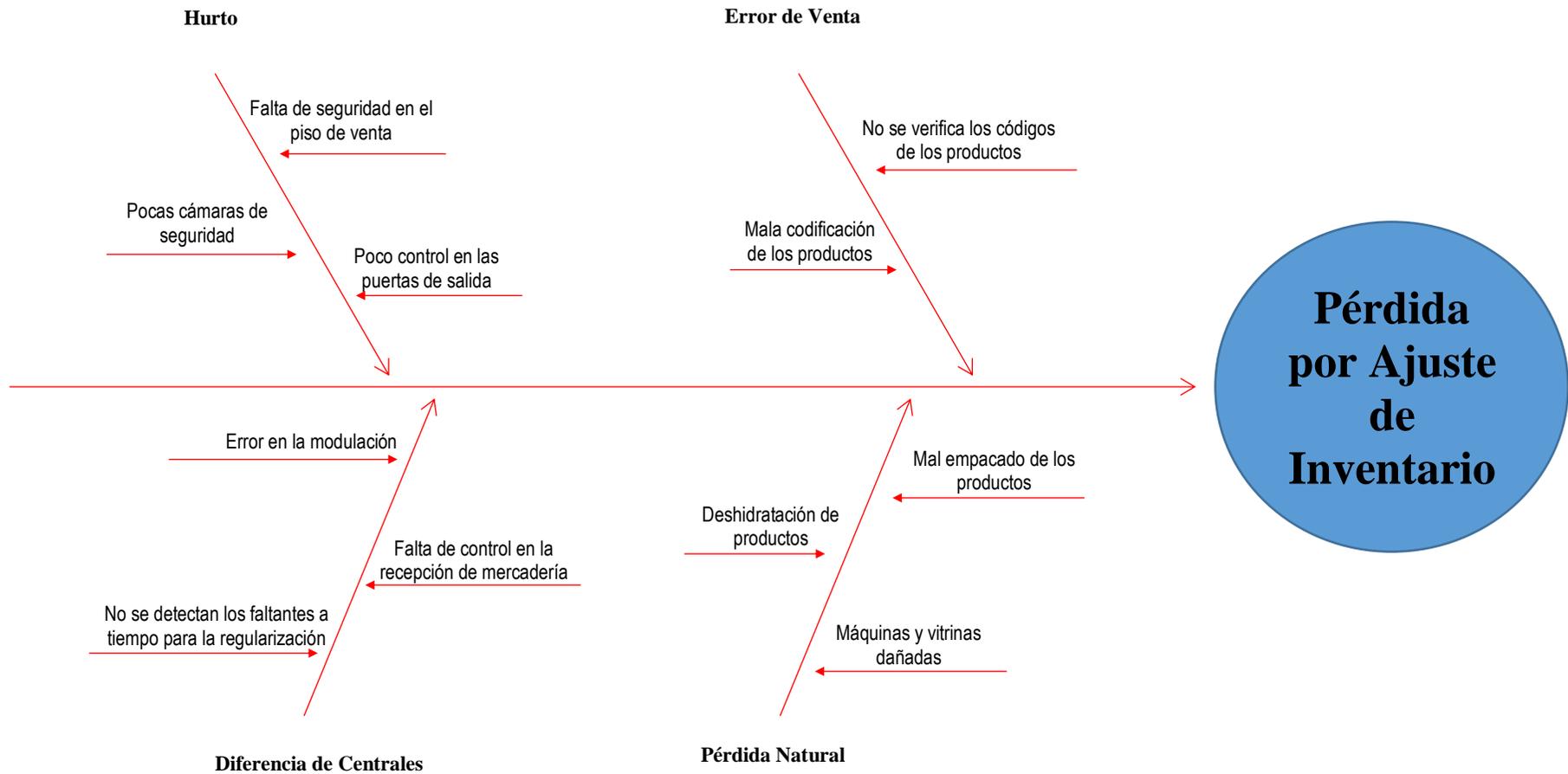
En el análisis de la problemática de pérdida por ajuste de inventario en la tienda Metro Emancipación se encontró que la tienda manifiesta pérdidas en el stock, el cual se ve reflejado en la diferencia negativa de cada inventario general. Se propone un análisis previo para conocer las causas o motivos de pérdida, para esto se hará uso de la herramienta Ishikawa o espina de pescado, posterior a ello analizaremos los resultados del inventario general explicando la definición de la diferencia de inventario y como se obtiene este valor. Por último, se aplicará el método de Pareto para la obtención de las secciones más críticas y la implementación de un método de control continuo que contribuya a medición y control de los resultados obtenidos.

### a. Análisis de Ishikawa

Como se mencionó previamente son dos los motivos de pérdida en toda tienda. La pérdida por desmedro y la pérdida por ajuste de inventario, quienes a su vez presentan otras causas motivos. A continuación, se hará uso de la herramienta Ishikawa para determinar las causas de cada uno de los motivos de la pérdida.



**Gráfico 2: Causas de pérdida por desmedro**



**Gráfico 3: Causas por ajuste de inventario**

## b. Análisis del Inventario General

Como se sabe todo inventario consiste en el conteo total de la mercadería, tanto de la trastienda (almacenes) como del piso de venta. Asimismo, se tiene dos tipos de stock, el stock teórico que es el que refleja el sistema y el stock físico que es la cantidad física que se cuenta al realizar el inventario. En el inventario, una vez realizado el conteo del stock físico se hace un cruce o resta con el stock teórico para obtener una primera diferencia de inventario para cada producto, los cuales serán agrupados de acuerdo a la sección a la que pertenecen.

$$\text{DIFERENCIA DE INVENTARIO} = \text{STOCK FISICO} - \text{STOCK TEÓRICO}$$

Dependiendo de los resultados que se obtenga de esta resta, se puede tener dos tipos de diferencia. Los sobrantes, aquellos en donde el stock físico es mayor al stock teórico y los faltantes, aquellos en donde el stock teórico es mayor al stock físico.

$$\text{DIFERENCIA SOBRANTE} \rightarrow \text{STOCK FISICO} > \text{STOCK TEORICO}$$

$$\text{DIFERENCIA FALTANTE} \rightarrow \text{STOCK TEORICO} > \text{STOCK FISICO}$$

El resultado final de un inventario es la diferencia neta de todos los sobrantes y todos los faltantes obtenidos. Esta diferencia mostrada en soles es llamada Diferencia valorizada del inventario.

$$\text{DIFERENCIA NETA DEL INVENTARIO} = \text{SOBRANTES} - \text{FALTANTES}$$

$$\text{DIFERENCIA TOTAL DEL INVENTARIO} = \text{SOBRANTES} + \text{FALTANTES}$$

Si el sobrante es mayor al faltante se obtendrá una diferencia positiva, es decir una ganancia para la tienda. Si, por el contrario, el faltante es mayor al sobrante, se obtendrá una diferencia negativa, lo que quiere decir que habrá una pérdida para la tienda.

Como se mencionó anteriormente los resultados deben ser mostrados por sección y con el monto valorizado (en soles). Para la tienda Metro Emancipación este es el resultado que se obtuvo en el inventario general de mayo del 2015.

**Cuadro 1: Resultados del Inventario General**

SECCION	SOBRANTES	FALTANTES	DIFERENCIA NETA
ABARROTOS BEBIBLES	10,091.36	28,111.64	-18,020.28
ABARROTOS COMESTIB.	11,482.94	83,251.31	-71,768.37
ABARROTOS NO COMEST	13,864.14	79,883.86	-66,019.72
BAZAR	1,301.22	17,566.44	-16,265.22
BEBES	1,335.41	12,463.84	-11,128.43
ELECTRODOMESTICOS	4,911.80	13,528.99	-8,617.19
HOGAR	24,446.23	57,934.21	-33,487.98
JUGUETERIA	8,162.21	42,171.43	-34,009.22
LIBRERIA	589.34	59,523.43	-58,934.09
LICORES	14,125.49	29,996.83	-15,871.34
TEXTILES	6,129.86	74,239.43	-68,109.57
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>96,440.00</b>	<b>498,671.41</b>	<b>-402,231.41</b>

#### 4.1.3. Aplicación del Método de Pareto

Como se indicó en la metodología, la herramienta de Pareto se va aplicar para la obtención de las secciones más críticas, es decir aquellas en las que se hayan obtenido mayor pérdida y a partir de ellas se van a implementar controles que permitan reducir la pérdida y contribuir con el cumplimiento de objetivos de la tienda.

Como primer paso, calcularemos la diferencia total del inventario a partir de los resultados obtenidos en el inventario general de la tienda, esta diferencia total consiste en la suma del valor absoluto en soles de los sobrantes y los faltantes, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2: Diferencia Neta y Total del Inventario General**

SECCION	SOBRANTES	FALTANTES	DIFERENCIA NETA	DIFERENCIA TOTAL
ABARROTOS BEBIBLES	10,091.36	28,111.64	-18,020.28	38,202.99
ABARROTOS COMESTIB.	11,482.94	83,251.31	-71,768.37	94,734.25
ABARROTOS NO COMEST	13,864.14	79,883.86	-66,019.72	93,748.00
BAZAR	1,301.22	17,566.44	-16,265.22	18,867.66
BEBES	1,335.41	12,463.84	-11,128.43	13,799.25
ELECTRODOMESTICOS	4,911.80	13,528.99	-8,617.19	18,440.79
HOGAR	24,446.23	57,934.21	-33,487.98	82,380.43
JUGUETERIA	8,162.21	42,171.43	-34,009.22	50,333.65
LIBRERIA	589.34	59,523.43	-58,934.09	60,112.77
LICORES	14,125.49	29,996.83	-15,871.34	44,122.33
TEXTILES	6,129.86	74,239.43	-68,109.57	80,369.29
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>96,440.00</b>	<b>498,671.41</b>	<b>-402,231.41</b>	<b>595,111.41</b>

Luego ordenamos de manera descendente este total para obtener el acumulado sobre el que aplicaremos el método de Pareto con un criterio de clasificación A, B y C según los porcentajes obtenidos.

El indicador A engloba aquellas secciones que mayor atención necesitan ya que representan el 80 por ciento de la pérdida obtenida en el inventario general. El indicador B son las secciones que si bien no son las más críticas se debe llevar un control ya que la falta de supervisión los puede llevar a formar parte del indicador A en el próximo inventario general. Por último, el indicador C engloba aquellos productos que la pérdida no justifica invertir el tiempo y gasto, ya que son sección cuya pérdida es mínima en comparación con las demás secciones.

**Cuadro 3: Clasificación A, B y C.**

Clasificación	Porcentaje
A	80%
B	95%
C	100%

**Cuadro 4: Clasificación de Secciones según Indicador**

SECCION	DIFERENCIA TOTAL	ACUMULADO	PARETO	INDICADOR
ABARROTOS COMESTIB.	94,734.25	94,734.25	16%	A
ABARROTOS NO COMEST	93,748.00	188,482.25	32%	A
HOGAR	82,380.43	270,862.68	46%	A
TEXTILES	80,369.29	351,231.97	59%	A
LIBRERIA	60,112.77	411,344.75	69%	A
JUGUETERIA	50,333.65	461,678.39	78%	A
LICORES	44,122.33	505,800.72	85%	B
ABARROTOS BEBIBLES	38,202.99	544,003.71	91%	B
BAZAR	18,867.66	562,871.37	95%	B
ELECTRODOMESTICOS	18,440.79	581,312.15	98%	C
BEBES	13,799.25	595,111.41	100%	C
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>595,111.41</b>			

Según nuestro Pareto, para la tienda Metro Emancipación se obtuvieron 6 secciones críticas, las cuales deben ser controladas si se quiere disminuir la pérdida por ajuste de inventario.

Debido al gran surtido de la tienda, es muy poco probable y hasta innecesario llevar un control de todos los productos que conforman cada sección obtenida, es por esto, que luego de obtener las secciones con clasificación A, aplicaremos nuevamente el método de Pareto solo para estas secciones, pero esta vez al detalle por producto de todo el inventario general, esto, con la finalidad de detectar cuáles son los productos que presentan los resultados más críticos y que se deben controlar de manera más precisa, para esto utilizaremos la misma clasificación en los resultados (A, B y C).

**Cuadro 5: Clasificación de Materiales según Indicador**

Sección	Materia	Texto breve de material	Ctd.teó	Cantid	CtdI	UM	Diferen	Acumulad	Pareto	Indicad
ABARROTOS COMESTIB.	55087001	DUO LOMITO DE ATUN NORMAL FLORIDA	1,709.00	1,360.00	-349	UN	2,521.53	2,521.53	5%	A
ABARROTOS COMESTIB.	236190	DUO TROZOS DE ATUN ACEITE VEG FLORIDA	1,007.00	735	-272	UN	1,836.39	4,357.92	8%	A
ABARROTOS COMESTIB.	109376	MILO GRANULADO X 400 GR NESTLE	131	230	99	UN	1,061.76	5,419.68	10%	A
ABARROTOS COMESTIB.	241956	DUO TROZOS DE ATUN ACEITE VEG COMPASS	1,093.00	970	-123	UN	818.58	6,238.26	12%	A
ABARROTOS COMESTIB.	4551	KIRMA X 200	262	333	51	UN	734.56	6,972.82	13%	A
ABARROTOS COMESTIB.	188203	ARROZ X 5 KG APRECIO	2	63	61	BOL	641.55	7,614.37	14%	A
ABARROTOS COMESTIB.	59536002	COCA COLA REGULAR X 1.5 LT. NO RETORNA	1,582.00	1,382.00	-200	BOT	621.00	8,235.37	15%	A
ABARROTOS COMESTIB.	59525001	LECHE EVAPORADA AZUL SIX PACK GLORIA	1,427.00	1,383.00	-44	UN	599.65	8,835.02	16%	A
ABARROTOS COMESTIB.	201779	PANETON X900GR APRECIO	81	0	-81	UN	562.14	9,397.16	17%	A
ABARROTOS COMESTIB.	212660	AGUA SAN LUIS X 2.5 L SIN GAS SIX PACK	32	83	51	UN	516.90	9,914.06	18%	A
ABARROTOS COMESTIB.	91109	PAPAS LAYS REGULARX185G+PIQUEO SNAX 225G	438	505	67	BOL	512.31	10,426.37	19%	A
ABARROTOS COMESTIB.	52726002	DUO FILETE DE ATUN LIGHT FLORIDA	820	757	-63	UN	466.51	10,892.88	20%	A

...continuación

Sección	Materia	Texto breve de material	Ctd.teó	Cantid	Ctd	UM	Diferen	Acumulad	Pareto	Indicador
ABARROTES NO COMEST	393441004	PANAL HUGGIES ACTIVESEC, XXG X48	66	23	-43	UN	1,526.06	1,526.06	3%	A
ABARROTES NO COMEST	353035	DETERG ACE 4.5 KG LIMON	-39	47	86	BOL	1,375.17	2,901.23	5%	A
ABARROTES NO COMEST	418758001	PACK ELVIVE(SH+AC)+SHX200M G, COLOR VIVE	48	0	-48	UN	881.60	3,782.83	7%	A
ABARROTES NO COMEST	393441003	PANAL HUGGIES ACTIVESEC, XG X62	55	79	24	UN	838.91	4,621.74	8%	A
ABARROTES NO COMEST	416795001	TAMPON NOSOTRAS DIGIT. +PORTATAMP, REGX20	5	75	70	UN	652.54	5,274.28	9%	A
ABARROTES NO COMEST	379171002	ACONDICIONADORX400ML, SUAVIDAD Y BRILLO	33	77	44	UN	512.63	5,786.91	10%	A
ABARROTES NO COMEST	390285	SHAMPOO CLIMA RESIST X 350ML SEDAL	48	98	50	UN	434.73	6,221.64	10%	A
ABARROTES NO COMEST	390783004	ACONDICIONADOR BA, PROTEINAS REPARADORAS	67	1	-66	UN	393.03	6,614.67	11%	A
ABARROTES NO COMEST	183651	QUITAMANCHA VANISH MAX 2X PODER X 900ML	13	84	71	UN	389.82	7,004.49	12%	A
ABARROTES NO COMEST	147820	DETERG ACE 4.5 KG REGULAR	77	101	24	UN	387.26	7,391.75	12%	A
ABARROTES NO COMEST	76603	PAPEL TOALLA X 3 SCOTT	200	92	-108	PQT	373.14	7,764.89	13%	A
ABARROTES NO COMEST	389295003	SHAMPOO X 230ML EGO MEN, SILVER/FORCE	225	171	-54	UN	360.53	8,125.42	13%	A
Sección	Materia	Texto breve de material	Ctd.teó	Cantid	Ctd	UM	Diferen	Acumulad	Pareto	Indicador
HOGAR	412536	ROLLER TRACK - MONARK	1	3	2	UN	612.00	612.00	2%	A
HOGAR	390473	TOALLA DE BAÑO BLANCO 400 GR (70x140)	91	53	-38	UN	512.81	1,124.81	4%	A
HOGAR	419623	MESA PLEGABLE D ALUMINIO ALPES OUTD BLUE	4	14	10	UN	451.03	1,575.84	5%	A
HOGAR	13394	COLCHON MEDAL ERGO 2PL+2ALM	-1	0	1	UN	331.52	1,907.36	6%	A
HOGAR	420528	SETx6 VASOS LONG DRINK 9.5OZ KREA	290	409	119	UN	309.99	2,217.35	6%	A
HOGAR	419907	CARPA6P 68D190T(180+150+180)x210x150CM V	3	5	2	UN	277.39	2,494.74	7%	A
HOGAR	419624	MESA PLEGABLE D ALUMINIO ALPES OUT GREEN	3	9	6	UN	270.60	2,765.34	8%	A
HOGAR	404828003	COCHE PASEO JOGGER LC-200 INFANTI, ROJO	1	3	2	UN	265.56	3,030.90	9%	A
HOGAR	401027	MOCHILA CAMPING 36L ALPES OUTDOORS	14	7	-7	UN	264.01	3,294.91	9%	A
HOGAR	299272	COLCHON TROPICAL1.5PLZ DAMASCO+ALMOH	2	1	-1	UN	262.56	3,557.47	10%	A
HOGAR	376777002	COCHE CUNA MECEDORA A516 INFANTI, ROSADO	0	1	1	UN	260.56	3,818.03	11%	A
HOGAR	400555	TRIPSTOP 100% POLYESTER M2002	7	0	-7	UN	251.58	4,069.61	11%	A

A partir de esta nueva clasificación por producto se va implementar un método de control continuo para mejorar los resultados del próximo inventario general y para contribuir con el cumplimiento de los indicadores los cuales son medidos de manera mensual.

#### 4.1.4. Implementación del método de control continuo

Será necesario llevar un mayor control de la mercadería con mayor diferencia de inventario (sobrante y faltante). Debido a que la pérdida de inventario está ligada principalmente a la distorsión de stock, implementaremos la gestión de inventarios y otras herramientas de calidad que permitan llevar un control de las actividades, de todo el personal involucrado y del procedimiento en general.

Como primer paso agruparemos los productos obtenidos en el método de Pareto según la clasificación (A, B o C) y el tipo de producto para determinar la frecuencia de cada inventario de control. Anexo 3.

Para un mejor control de estos inventarios se hará uso de una matriz en la que se plasmarán todos los datos de cada inventario, la cual debe ser llenada por el personal encargado en señal de conformidad de que se está realizando el inventario. Anexo 4.

## 4.2. Discusión

Tras la aplicación del método expuesto, a continuación, presentaremos los resultados obtenidos. Previo a ello debemos tener en cuenta que el valor de la pérdida tanto por ajuste como por desmedro se mide en relación a las ventas, habiendo un porcentaje máximo que la tienda puede tener para estar dentro del objetivo presupuestado. En el caso de la pérdida por ajuste de inventario que es objeto de nuestra investigación, el porcentaje máximo que la tienda puede alcanzar es 0.5 por ciento.

Sin embargo, nos enfocaremos en la evolución de la pérdida por ajuste de inventario en soles, ya que el valor porcentual no es determinante debido a que depende directamente de la venta y no permitirá analizar la confiabilidad del método aplicado.

### 4.2.1. Análisis y Detalles por sección

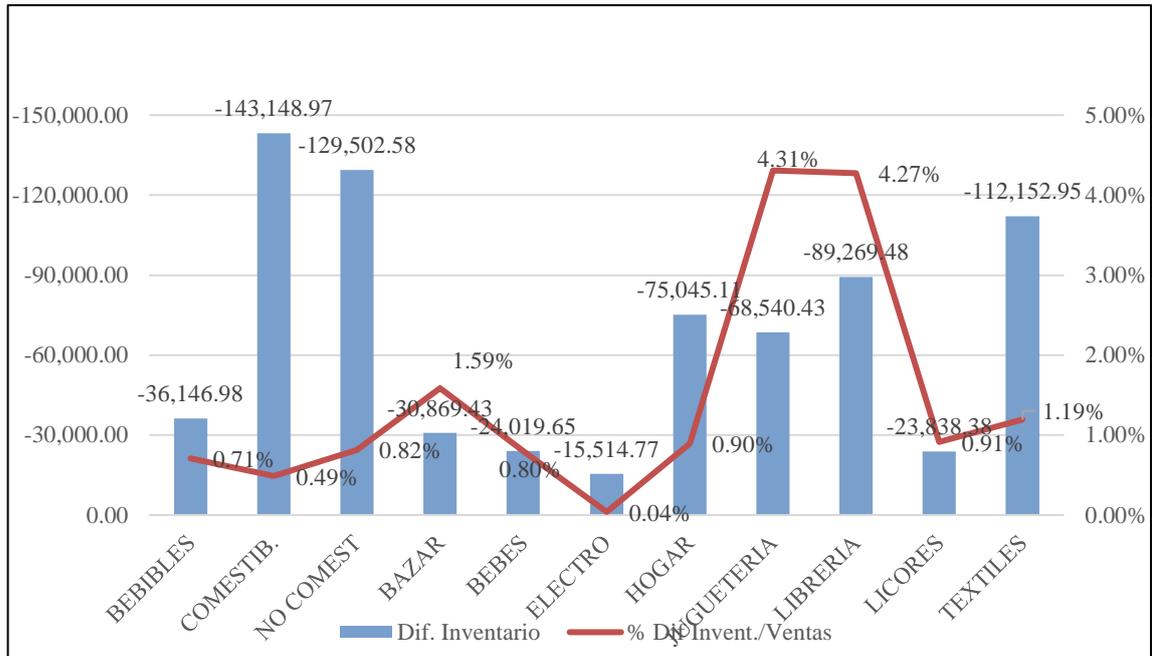
A continuación, presentaremos la pérdida por ajuste de inventario desde el año 2015 y el comportamiento que presenta hasta el cierre del año 2017 tras aplicar el método de Pareto y el procedimiento de control continuo.

### Análisis del año 2015

**Cuadro 6: Resultados Acumulados 2015 - Venta y Ajuste de Inventario**

Año	Sección	Venta S/	Dif. Inventario	Participación Ventas	% Dif Invent./Ventas
2015	ABARROTES BEBIBLES	5,123,665.97	-36,146.98	4.31%	0.71%
2015	ABARROTES COMESTIB.	29,283,647.97	-143,148.97	24.64%	0.49%
2015	ABARROTES NO COMEST	15,851,336.29	-129,502.58	13.34%	0.82%
2015	BAZAR	1,947,038.68	-30,869.43	1.64%	1.59%
2015	BEBES	3,004,196.90	-24,019.65	2.53%	0.80%
2015	ELECTRODOMESTICOS	39,592,025.24	-15,514.77	33.31%	0.04%
2015	HOGAR	8,372,642.38	-75,045.11	7.04%	0.90%
2015	JUGUETERIA	1,591,059.14	-68,540.43	1.34%	4.31%
2015	LIBRERIA	2,089,103.32	-89,269.48	1.76%	4.27%
2015	LICORES	2,606,213.14	-23,838.38	2.19%	0.91%
2015	TEXTILES	9,396,897.78	-112,152.95	7.91%	1.19%
2015	<b>Resultado</b>	<b>118,857,826.81</b>	<b>-748,048.730</b>	<b>100.00%</b>	<b>0.63%</b>

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en el año 2015 de la diferencia de inventario en soles y en porcentaje respecto de las ventas obtenidas en el mismo periodo.



**Gráfico 4: Diferencia de Inventario 2015**

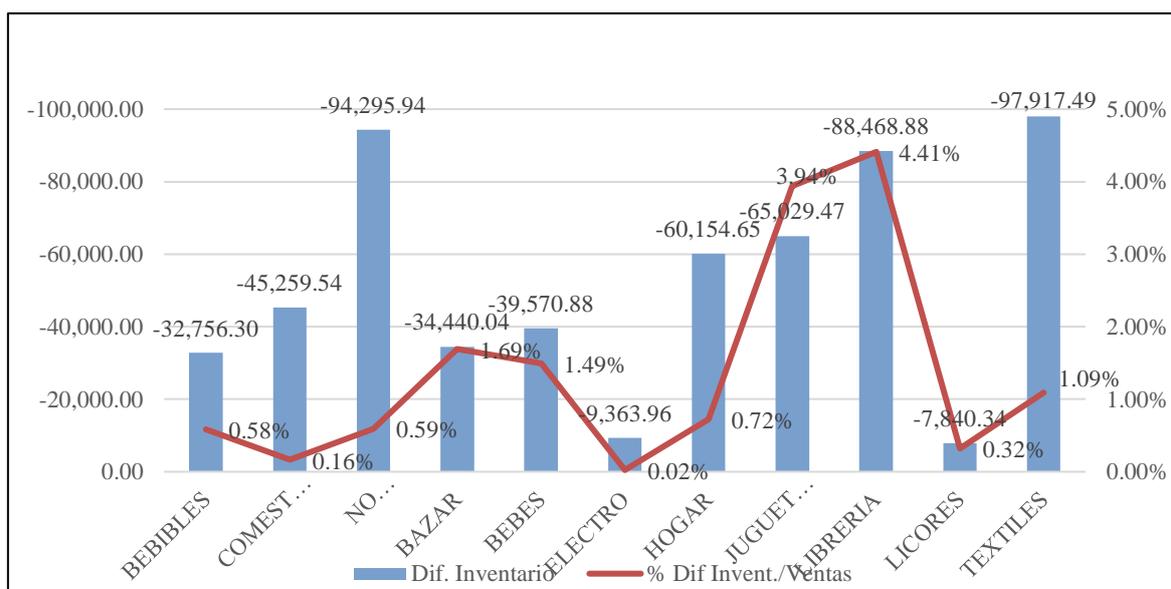
Para el 2015 en el análisis por sección podemos observar que la sección con mayor pérdida en soles es la sección de abarrotes comestibles con valor de S/ 143,148.97 y una pérdida porcentual de 0.49 por ciento respecto de las ventas. Por otro lado, la sección de juguetería presenta menor pérdida en soles (S/ 68,540.43) sin embargo, su pérdida porcentual de 4.31 por ciento supera la de abarrotes. Esta diferencia en el valor porcentual se debe a que las secciones presentan ventas diferenciadas, en el caso de la sección abarrotes comestibles la venta es de (S/ 29,283,647.97) lo que contribuye a tener una pérdida porcentual menor.

## Análisis del 2016

**Cuadro 7: Resultados Acumulados 2016 - Venta y Ajuste de Inventario**

Año	Sección	Venta S/	Dif. Inventario	Participación Ventas	% Dif Invent./Ventas
2016	ABARROTOS BEBIBLES	5,625,927.78	-32,756.30	4.84%	0.58%
2016	ABARROTOS COMESTIB.	27,738,455.16	-45,259.54	23.87%	0.16%
2016	ABARROTOS NO COMEST	15,856,301.64	-94,295.94	13.65%	0.59%
2016	BAZAR	2,038,458.87	-34,440.04	1.75%	1.69%
2016	BEBES	2,647,488.19	-39,570.88	2.28%	1.49%
2016	ELECTRODOMESTICOS	38,887,106.74	-9,363.96	33.47%	0.02%
2016	HOGAR	8,298,760.86	-60,154.65	7.14%	0.72%
2016	JUGUETERIA	1,651,858.92	-65,029.47	1.42%	3.94%
2016	LIBRERIA	2,005,472.64	-88,468.88	1.73%	4.41%
2016	LICORES	2,457,272.17	-7,840.34	2.11%	0.32%
2016	TEXTILES	8,977,185.69	-97,917.49	7.73%	1.09%
2016	<b>Resultado</b>	<b>116,184,288.66</b>	<b>-575,097.490</b>	<b>100.00%</b>	<b>0.49%</b>

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en el año 2016 de la diferencia de inventario en soles y en porcentaje respecto de las ventas obtenidas en el mismo periodo.



**Gráfico 5: Diferencia de Inventario 2016**

Para el 2016 en el análisis por sección se observa que la sección con mayor pérdida en soles es la sección de textiles con un valor de S/ 97,917.49 y una pérdida porcentual de 1.09 por

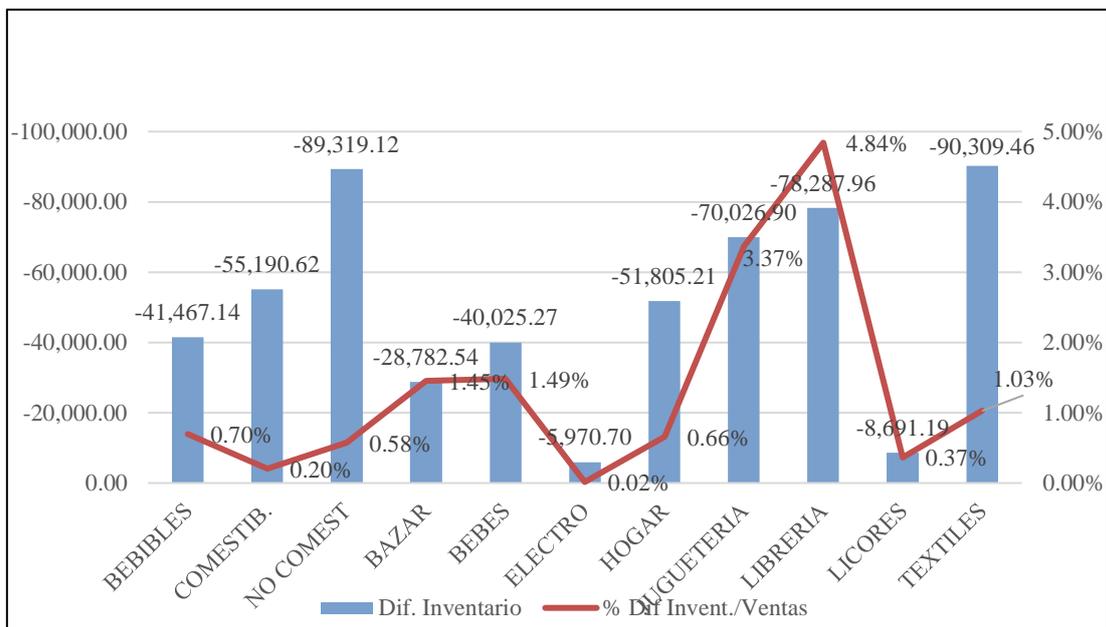
ciento respecto de las ventas obtenidas, sin embargo, la sección que mayor pérdida porcentual presenta es librería con un valor de 4.41 por ciento respecto de las ventas y una pérdida en soles de S/ 88,468.88. Nuevamente vemos que, el valor de la pérdida porcentual se incrementa cuando las ventas de la sección no llegan a las metas establecidas.

## Análisis del 2017

**Cuadro 8: Resultados Acumulados 2017 - Venta y Ajuste de Inventario**

Año	Sección	Venta S/	Dif. Inventario	Participación Ventas	% Dif Invent./Ventas
2017	ABARROTOS BEBIBLES	5,964,625.96	-41,467.14	5.18%	0.70%
2017	ABARROTOS COMESTIB.	27,064,022.46	-55,190.62	23.49%	0.20%
2017	ABARROTOS NO COMEST	15,508,211.89	-89,319.12	13.46%	0.58%
2017	BAZAR	1,984,395.40	-28,782.54	1.72%	1.45%
2017	BEBES	2,693,539.57	-40,025.27	2.34%	1.49%
2017	ELECTRODOMESTICOS	39,212,712.19	-5,970.70	34.04%	0.02%
2017	HOGAR	7,907,359.14	-51,805.21	6.86%	0.66%
2017	JUGUETERIA	2,078,675.88	-70,026.90	1.80%	3.37%
2017	LIBRERIA	1,616,962.29	-78,287.96	1.40%	4.84%
2017	LICORES	2,368,041.63	-8,691.19	2.06%	0.37%
2017	TEXTILES	8,801,148.17	-90,309.46	7.64%	1.03%
2017	<b>Resultado</b>	<b>115,199,694.56</b>	<b>-559,876.102</b>	<b>100.00%</b>	<b>0.49%</b>

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en el año 2017 de la diferencia de inventario en soles y en porcentaje respecto de las ventas obtenidas en el mismo periodo.



**Gráfico 6: Diferencia de Inventario 2017**

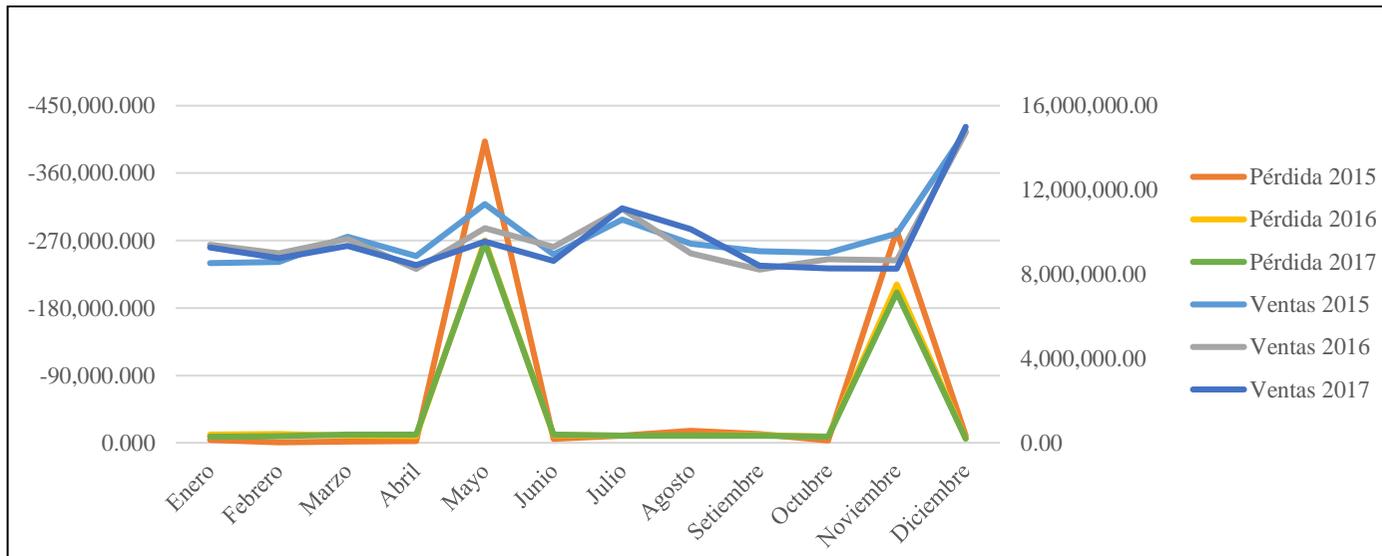
Para el 2017 en el análisis por sección vemos que la sección con mayor pérdida en soles es Textiles con un valor de S/ 90,309.46 y una pérdida porcentual de 1.03 por ciento, sin embargo, la sección que mayor pérdida porcentual presenta es la sección de librería con un valor de 4.84 por ciento y una pérdida en soles de S/ 78,287.96. Aunque los valores en soles no tienen igual diferencia como en los años anteriores nuevamente se evidencia que la pérdida porcentual se incrementa considerablemente si las ventas son menores.

#### **Análisis Histórico del 2015 - 2017**

A continuación, mostraremos los resultados mensuales de las ventas y pérdida de inventario obtenidas desde el año 2015 al 2016, para analizar a detalle los resultados y cuál ha sido el comportamiento de cada indicador una vez implementado el método de Pareto y el Inventario de control continuo en la tienda Metro Emancipación.

**Cuadro 9: Resultados Mensuales 2015 – 2017 de venta y pérdida por ajuste de Inventario**

Año	Indicador	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2015	Ventas 2015	8,528,290.17	8,587,894.53	9,770,288.74	8,850,273.18	11,331,048.78	8,943,098.81	10,591,137.41	9,445,945.45	9,082,760.77	9,018,466.42	9,930,482.91	14,778,139.64
	Pérdida 2015	-4,071.770	-550.890	-1,716.370	-2,117.430	-402,231.410	-4,955.710	-9,289.560	-16,180.540	-11,448.360	-3,378.150	-282,617.780	-9,490.760
2016	Ventas 2016	9,398,398.19	8,985,056.16	9,672,540.76	8,251,518.21	10,196,390.83	9,282,521.75	11,093,582.69	8,997,323.01	8,220,580.86	8,698,449.53	8,659,234.52	14,728,692.15
	Pérdida 2016	-10,598.590	-11,410.760	-9,553.700	-9,079.570	-270,235.530	-10,351.890	-9,343.800	-9,240.560	-10,242.100	-8,173.020	-211,318.690	-5,549.280
2017	Ventas 2017	9,267,283.27	8,765,777.17	9,340,916.33	8,436,637.21	9,548,647.26	8,638,334.96	11,135,116.06	10,137,313.16	8,401,112.90	8,268,887.19	8,264,821.11	14,994,847.94
	Pérdida 2017	-8,132.940	-9,000.740	-11,048.850	-10,878.700	-267,171.460	-10,708.340	-9,654.230	-9,309.968	-9,712.533	-7,966.190	-200,830.693	-5,461.457



**Gráfico 7: Histórico Diferencia de Inventario 2015 - 2017**

Previo al análisis de resultados por mes, vamos a identificar los meses en los que se realizó la toma de inventario general en la tienda Metro Emancipación.

Si vemos el gráfico de diferencia de inventarios, el indicador de pérdida por ajuste de inventario presenta dos picos muy notorios en los meses de mayo y noviembre en los tres años, estos valores muy elevados en comparación con los demás meses se deben a la toma del inventario general.

Analizando la pérdida por inventario en el año 2015 se ve una falta de control y regularidad en el año, incluso en el mes de febrero solo se tiene un ajuste por S/500.89 lo que evidencia una falta de control de la mercadería en la tienda.

Los años 2016 y 2017, además de una regularidad en los resultados, lo que evidencia un control continuo; vemos que la pérdida por inventario viene disminuyendo mes a mes. Si bien hay meses en los que sube la pérdida por inventario, se tiene un promedio y un resultado más lineal que el año 2015 en el que no se aplicaba el método de Pareto e Inventario de control continuo.

Finalmente, respecto a los inventarios generales también vemos una mejora que se presenta a partir del 2016. Si comparamos los inventarios de los meses de mayo, en el 2017 se tuvo una mejora de poco más de S/3,000.00 en comparación con el 2016 y en el inventario de noviembre del 2017 el inventario mejoró en más de S/10,000.00 en comparación al año 2016, lo que indica que método de Pareto y el control continuo tuvieron un impacto positivo en los resultados de la tienda.

## CONCLUSIONES

- El resultado del inventario general está sujeto a los controles que realice la tienda, si la tienda no realiza sus controles mensuales o determina una frecuencia para ello toda, la pérdida se va ir acumulando hasta la toma del inventario y va incrementar la pérdida de la tienda evitando que ésta cumpla con sus indicadores.
- Aplicando el Método de Pareto se pueden identificar las secciones más críticas y llevar un mejor control de estas secciones, si no aplicáramos este método no habría un orden de las secciones y se puede incurrir en gastos innecesarios de recursos, herramientas y tiempo que no mejorarían los indicadores de la tienda.
- Se ha demostrado que el control de las secciones más críticas contribuyó a la tienda Metro Emancipación a cumplir con sus objetivos, reduciendo la pérdida en S/ 18,8172.63 del 2015 al 2017 y de manera porcentual de 0.63% a 0.49%
- Además del Método de Pareto es necesario complementar un procedimiento de control continuo que permita medir los indicadores de pérdida tanto en soles como porcentual, ya que el periodo entre inventarios generales es de seis meses y este es un periodo muy largo para llevar un control del comportamiento de las secciones.

## **RECOMENDACIONES**

- La aplicación del método de Pareto para determinar las secciones críticas debe ser realizado inmediatamente después del inventario general, para que la confiabilidad de los resultados sea mayor.
- Se recomienda aplicar tanto el método de Pareto como el método de control continuo en las demás tiendas de la empresa Cencosud, con la finalidad de mejorar los indicadores en todas las tiendas, pero ajustando cada tarea y rol a la realidad cada tienda.
- Se recomienda que los formatos utilizados sean ajustados y aplicados según las necesidades de cada tarea y/o productos involucrados en el estudio.
- Realizar periódicamente revisiones físicas para contrastar que sean acorde con los inventarios existentes y cerciorarse que los resultados mostrados sean los reales.
- Se recomienda medir la pérdida por inventario general en soles, ya que la pérdida porcentual depende directamente de las ventas de cada sección y no necesariamente mejora por implementar un mejor control.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alarcón, E.; Monzón, J. 2010. Mejora de la Gestión de Inventario para el almacén de la Dirección de Servicios Generales de una Universidad Privada. Universidad Católica Andrés Bello.
- Andino, R. 2006. Operaciones y Logística: Gestión de Inventarios y Compras. MBA.
- Ballou, R. 2004. Logística, Administración de la cadena de suministros. Ediciones Pearson. p. 328 – 339, 374, 385.
- Ballou, R.H. 2004. Logística. Administración de la Cadena de Suministro. 5 ed. México. Pearson Educación.
- Calderón, A. 2014. Propuesta de mejora en la gestión de inventarios para el almacén de insumos en una empresa de consumo masivo. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú.
- Castellanos, A. 2012. Diseño de un sistema Logístico de Planificación de Inventarios para aprovisionamiento en empresas de distribución del sector de productos de consumo masivo. El Salvador: Universidad Francisco Gavidia. Trabajo de Investigación. Maestría en Logística. Dirección de Postgrado y Educación Continua.
- Castro, N. 2015. Diagnóstico y propuesta de mejora en la gestión de inventarios y distribución de almacén en una importadora de juguetes aplicando el Modelo Scór y herramientas de pronósticos. Lima – Perú.

Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP). 2008. Cálculo de Ciclos de Consumo y Rotación de Inventarios. Recuperado de [http://sied.conalep.edu.mx/bv3/Biblioteca/Area/Carrera/Modulo/Unidad/388/mtp\\_a\\_dain04unid.pdf](http://sied.conalep.edu.mx/bv3/Biblioteca/Area/Carrera/Modulo/Unidad/388/mtp_a_dain04unid.pdf)

De la Cruz, C.; Lora, L. 2014. Propuesta de mejora de la Gestión de Almacenes e Inventarios en la empresa Molinera Tropical, Perú: Universidad del Pacifico. Trabajo de Investigación, Magister en Suply Chain Management. Escuela de Postgrado.

García, A. 2012. Gestión de stock: modelos deterministas, España, Secretaria de Estado de Educación y Universidades MEC. Disponible en <<http://www.investigacion-operaciones.com/material%20didactico/Modelo%20Inventarios%201.pdf>>

Jiménez, F. 2012. Mejoras en la gestión de almacén de una empresa del ramo ferretero. Universidad Simón Bolívar, Sartenejas – Venezuela.

Loja, J. 2015. Propuesta de un sistema de Gestión de Inventarios para la empresa FEMARPE CIA. LTDA. Trabajo de titulación. Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador.

Noori, H.; Radford. R. 1997. Administración de Operaciones y Producción: Calidad total y respuesta sensible rápida, Mc Graw Hill, Colombia. Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lmnf/castillo\\_g\\_ka/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmnf/castillo_g_ka/capitulo1.pdf)

Ramos, K.; Flores, E. 2013. Análisis y Propuestas de implementación de Pronósticos, Gestión de Inventarios y Almacenes en una comercializadora de vidrios y aluminios. Trabajo de titulación (Ingeniero Industrial). Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de ingeniería.

Reino, C. 2014. Propuesta de un modelo de Gestión de Inventarios, caso Ferretería Almacenes Fabián Pintado. Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador.

Serbinio, A. 2013. Excedente de Inventario, Obsoleto, y Escasez.

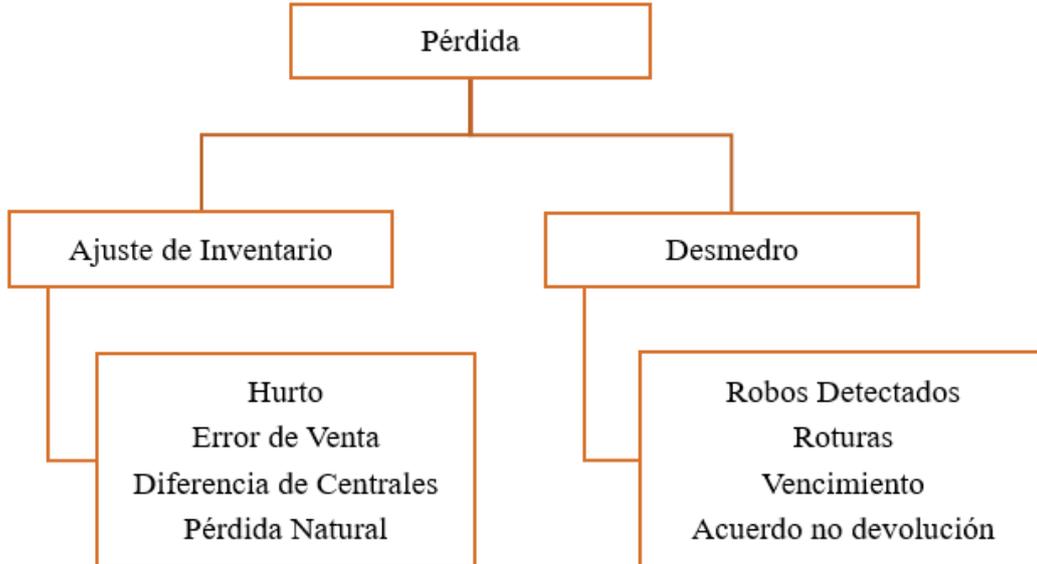
Valderrama, S. 2014. Pasos para elaborar proyectos de Investigación Científica. Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. Editorial San Marcos.

# ANEXOS

## 1. Clasificación de Mercadería en Tiendas

Food Abarrotes	Non Food	Food Perecibles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comestibles</li><li>• No Comestibles</li><li>• Licores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bazar</li><li>• Hogar</li><li>• Textiles</li><li>• Electrodomésticos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Frutas y Verduras</li><li>• Pescados</li><li>• Comidas</li><li>• Panadería</li><li>• Embutidos</li><li>• Carnes</li></ul>

## 2. Causas o Motivos de Pérdida en las Tiendas



### 3. Inventarios a considerar en el Método de Control

Inventario de control	Registro	Frecuencia de conteo	Cantidad
Todos los conteos realizados por Inventario de Control	Matriz de Control de Conteo	Semanal	-
Productos con mayor diferencia valorizada / mayor índice de hurto	Documento de Inventario	Definida por Jefe de División/Trainee/encargado elegido por el Jefe de Tienda	Según metodología explicada en la Instrucción COT085NI: Regularización de Stock por Ajuste de Inventario.
Productos en vitrina de Electrodoméstico, Licores y Bazar	Formato de conteo diario de control de mercadería	Diaria	Artículos guardados en vitrina cuyo precio se considera de "alto valor" o tienen mayor incidencia de robo.
Productos de Aduana	Formato de conteo diario de control de mercadería	Semanal (dos grupos de artículo por semana)	Según metodología explicada en la Instrucción COT085NI: Regularización de Stock por Ajuste de Inventario.

### 4. Matriz de Control Aplicada para la mejora

F427: MATRIZ DE CONTROL DE CONTEO SECCIÓN								
Mes ____ Año ____					1	2	3	
		L	M	M	J	V	S	D
1. ENCARGADO DE CONTEO (NOMBRE, APELLIDO - PUESTO)								
2. FRECUENCIA (INDICAR CANTIDAD A CONTAR POR DIA):								
DIARIO								
INTERDIARIO								
SEMANAL								
____ DIAS A LA SEMANA								
CANTIDAD DE VITRINAS: ____								
3. METODO DE CONTEO								
CAJA								
MANUAL								
4. HORARIO DE CONTEO (PISO DE VENTA)								
ANTES DE LA APERTURA DE LA SECCION								
LUEGO DEL CIERRE DE LA SECCION								
5. REGISTRO								
DOCUMENTO DE INVENTARIO								
FORMATO DE CONTEO DIARIO DE CONTROL DE MERCADERIA								
6. ARCHIVO								
FILE								
IMPRESO								
7. CONTEO ALEATORIO SEMANAL								
CÓDIGO:								
8. CANTIDAD DE ENMENDADURAS:								
9. OBSERVACIONES								

Responsable de llenar la matriz: \_\_\_\_\_

TOMO CONOCIMIENTO DE MATRIZ DE CONTEO (NOMBRE Y APELLIDO)	(FECHA Y FIRMA)
JEFE DE TIENDA:	
JEFE DE DIVISION / TRAINEE:	
JEFE DE SECCION:	
ENCARGADO DE CONTEO ALEATORIO:	

VERIFICO QUE SE REALICE EL CONTEO (NOMBRE Y APELLIDO)	(FECHA Y FIRMA)
LUNES:	
MARTES:	
MIERCOLES:	
JUEVES:	
VIERNES:	

### 5. Responsables de Archivos de Formatos

RESPONSABLES	Encargado designado por el Jefe o Gerente de Tienda	Jefe de Inventario	Jefe de División
FORMATOS			
Matriz de control de conteo	X		
Documento de Inventario		X	
Conteo diario de control de mercadería			X
Control de faltantes por hurto en Farmacia y Archivo de Plan de Acción		X	

## 6. Formato de Conteos Diarios

<b>F422 - CONTEO DIARIO DE CONTROL DE MERCADERIA</b>																			
TIENDA :										FRECUENCIA: DIARIA									
SECCION :										SEMANA: DEL _____ AL _____ DEL 201_									
CANTIDAD DE CODIGOS: 0		DIA:	FECHA:	LUNES	08-jul	MARTES	09-jul	MIÉRCOLES	10-jul	JUEVES	11-jul	VIERNES	12-jul	SÁBADO	13-jul	DOMINGO	14-jul		
MATERIAL	TEXTO BREVE DE MATERIAL	Cod. Venta		PISO	ALM	SAP	DIF.	PISO	ALM	SAP	DIF.	PISO	ALM	SAP	DIF.	PISO	ALM	SAP	DIF.
CANTIDAD DE ENMENDADURAS:																			
HORA DE INICIO DEL CONTEO:																			
HORA DE FIN DEL CONTEO:																			
FIRMA ENCARGADO DEL CONTEO		Nombre y Apellido:																	
FIRMA TRAINEE o JEFE DE DIVISION o JEFE DE DIVISION SENIOR																			

## 7. Diagrama de Gantt

### INV GENERAL / ABARROTOS

1 jefe de inventario para una tienda

ACTIVIDADES	dias laborables																				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Toma de inventario																					
Descanso de jefe de inventario por amañada de inventario																					
Envio de reporte de productos en almacén y no en Piso de venta																					
Ajuste de inventario																					
Envio de reporte NIPIso/almacen																					
Envio de Formato Resumen de inventario																					
Sustento de inventario, Plan de Acción Reporte de los 100 códigos con mayor índice por hurto																					
Plazo para generar data inventario de Control																					

1 jefe de inventario para 2 tiendas o más

ACTIVIDADES	dias laborables																				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Toma de inventario																					
Descanso de jefe de inventario por amañada de inventario																					
Envio de reporte de productos en almacén y no en Piso de venta																					
Ajuste de inventario																					
Envio de reporte NIPIso/almacen																					
Envio de Formato Resumen de inventario																					
Sustento de inventario, Plan de Acción Reporte de los 100 códigos con mayor índice por hurto																					
Plazo para generar data inventario de Control																					

\* Si los inventarios entre ambas tiendas es mayor a 3 semanas de separación entre ambos, el plazo es de 15 días

## 8. Formato 573: Plan de Acción

<b>FORMATO 573: PLAN DE ACCION POR DIFERENCIA DE INVENTARIO</b>									
Tienda: _____				Sección: _____					
Fecha: _____				Motivo: _____					
N°	Acción	Frecuencia	Responsable		Revisión - 1er Mes		Revisión - 2do Mes		
			Nombre	Puesto	Fecha	Observación	Fecha	Observación	
1									
2									
3									
Nombre y Apellido: _____				Nombre y Apellido: _____		Nombre y Apellido: _____		Nombre y Apellido: _____	
Cargo: Jefe de Sección o Jefe Pereables o No				Cargo: Jefe de Control de Stocks		Cargo: Jefe de Inventario		Cargo: Jefe de Inventario	

Página 1