

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

**Administración de Empresas con énfasis en
Gerencia**

*Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura en Administración de Empresas con
énfasis en Gerencia*

**"ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN
EFECTIVA DE LA COMPAÑÍA PANADERÍA
PAN POR KILO EN PUNTARENAS CENTRO
MEDIANTE LA INCOPORACIÓN DE
INVENTARIOS DE INSUMOS DE ENTRADAS
Y SALIDA TOMANDO COMO REFERENCIA
EL PERIODO 2022"**

Jorge Armando Lara Villalobos

Julio, 2023

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	ii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
AGRADECIMIENTOS	xi
DEDICATORIA.....	xii
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	xiii
ABSTRACT.....	xiv
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1.1. Antecedentes del problema.....	15
1.1.1.1. Antecedentes nacionales.....	16
1.1.1.2. Antecedentes internacionales.....	21
1.1.2. Delimitación del problema.....	25
1.1.3. Justificación.	33
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	35
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
1.3.1. Objetivo general.	37
1.3.2. Objetivos específicos.	37
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES	38

1.4.1. Alcances.....	38
1.4.2. Limitaciones.....	41
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	42
2.1. MARCO TEORICO	43
2.1.1. Inventario.....	43
2.1.2. Origen evolutivo del inventario.....	44
2.1.3. Tipos de inventarios.	45
2.1.4. Gestión de inventario.	46
2.1.5. Administración de inventarios.....	47
2.1.6. Objetivos principales de la administración de los inventarios.....	47
2.1.7. Importancia de administración de inventarios.....	49
2.1.8. Criterios aplicables a la administración de inventarios.....	50
2.1.9. Teorías y métodos sobre la administración de inventarios.	54
2.1.10. Teoría sobre valuación de inventarios.....	57
2.1.11. Ventajas y desventajas de la valuación de inventarios.....	59
2.1.12. Razones Financieras y su Impacto en la Gestión de Inventarios	60
2.1.13. Razones de Rotación de Inventarios.	60
2.1.14. Razón de Días de Inventario.....	61
2.1.15. Razón de Cobertura de Inventario.	62
2.1.16. Análisis FODA	64

2.2. MARCO CONCEPTUAL	66
2.2.1. Introduccion	66
2.2.2. Conceptos claves en la gestión de inventarios de entrada y salidas de insmos	67
2.3. MARCO CONTEXTUAL	75
2.3.1. Antecedentes o Descripción de la Empresa	75
2.3.2. Ubicación geográfica	77
2.3.3. Cultura Corporativa de la Empresa Panadería Pan Por Kilo S.A	78
2.3.4. Misión de la compañía	78
2.3.5. Visión de la compañía	78
2.3.6. Valores institucionales	79
2.3.7. Estructura organizacional	80
2.4. MARCO LEGAL	82
2.4.1. Concepto de marco legal	82
3.1. MARCO METODOLÓGICO	84
3.1.1. ENFOQUE	85
3.1.2. Cualitativa	85
3.1.3. Cuantitativa	86
3.1.4. Mixta	87
3.2. ALCANCE	89
3.2.1. Exploratoria	89

3.2.2.	Explicativa.....	90
3.2.3.	Descriptiva.	90
3.2.4.	Correlacional.	91
3.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	93
3.3.1.	Teoría fundamentada.....	93
3.3.2.	Diseños etnográficos.....	94
3.3.3.	Diseños narrativos.....	96
3.3.4.	Diseños de investigación-acción.	98
3.3.5.	Diseños fenomenológicos.....	100
3.4.	UNIDAD DE ANALISIS U OBJETO DE ESTUDIO.	102
3.4.1.	Sujetos o población.....	102
3.4.2.	Fuente de información.	102
3.4.3.	Fuente primaria.....	103
3.4.4.	Fuente secundaria.	103
3.4.5.	Revisión documental.	104
3.4.6.	Criterios de inclusión y exclusión.	105
3.5.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	106
3.5.1.	Entrevista.....	106
3.5.2.	Cuestionarios.....	107
3.6.	VARIABLES O CATEGORIAS	109

3.6.1. Variables de estudio.....	109
3.7. Tipos de muestra en una investigación.....	118
3.7.1. Muestra de la investigación.....	118
3.8. Estrategia de análisis de los datos.....	121
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	123
4.1. Introducción.....	123
4.2. Análisis detallado según los objetivos específicos.....	124
4.3. Análisis FODA de Panadería "Pan por Kilo" en Puntarenas:.....	133
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	135
5. Análisis e interpretación de los resultados del cuestionario y la entrevista.....	136
5.1. Análisis teórico sobre la gestión de inventario para la panadería Pan por Kilo Puntarenas.....	145
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	146
6. Introducción.....	146
6.1. Conclusiones.....	147
6.2. Recomendaciones.....	150
CAPÍTULO VII: PROPUESTA.....	154
7. Introducción.....	154
7.1. Objetivo general y específicos de la Propuesta.....	156
7.2. Justificación.....	157

7.3. Metodología y diseño de la propuesta:	157
7.4. Cronograma de actividades y responsables	160
7.5. Desarrollo de la propuesta	161
7.5.1. Fase I: Desarrollo de un sistema administrativo de control de inventarios basado en el método cíclico (ABC).	161
7.5.1.1. Paso 1. Clasificación:	161
7.5.1.2. Rotación de los productos ABC	163
7.5.1.3. Fase II. Elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el manejo de los inventarios.	175
7.5.1.4. Manual de Políticas y Procedimientos de Manejo de Inventarios para la Panadería "Pan por Kilo"	177
7.5.1.5. Fase III. Plan de Capacitación.	181
REFERENCIAS	186
ANEXOS	200
8. Cuestionario	200
8.1. Entrevista.	203
DECLARACIÓN JURADA	205
CONSENTIMIENTO INFORMADO	206
CARTA AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD PARA REALIZAR EL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	213
CARTA APROBACIÓN TUTOR	214

CARTA APROBACIÓN LECTOR	215
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN AL CENIT PARA LA UTILIZACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN.....	217
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DEL AUTOR PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO	218

ÍNDICE DE TABLAS

<u>Tabla 1 Incumplimiento mensual del objetivo de ventas del punto de ventas</u>	29
<u>Tabla 2 Incumplimiento mensual del objetivo de atención de clientes</u>	30
<u>Tabla 3 Criterios de exclusión e inclusión</u>	30
<u>Tabla 4 Cuadro de operacionaliación de las variables</u>	30
<u>Tabla 5 Principales productos de materia prima del punto de venta</u>	30
<u>Tabla 6 Calculo de rotación de inventarios por categoría, Método ABC</u>	30
<u>Tabla 7 Principales productos de materia prima del punto de venta Inv. Congelado</u>	30
<u>Tabla 8 Principales productos de materia prima del punto de venta Inv. Industrial</u>	30
<u>Tabla 9 Principales productos de materia prima del punto de venta Inv Comercial</u>	30
<u>Tabla 10 Principales productos del punto de venta Inv. Comercial-Pipasa</u>	168
<u>Tabla 11 Principales productos del punto de venta Inv. Comercial-Coca Cola</u>	169
<u>Tabla 12 Principales productos del punto de venta Inv. Comercial-Dos Pinos</u>	170
<u>Tabla 13 Principales productos del punto de venta Inv. Comercial-Florida Bebidas</u>	172
<u>Tabla 14 Resumen de costos del inventario del punto de venta-Método ABC</u>	174
<u>Tabla 15 Plan de capacitación para los colaboradores de la panadería PPK</u>	182
<u>Tabla 16 Presupuesto planificado para la capacitación</u>	185

ÍNDICE DE FIGURAS

<u>Figura 1 Urnas sin productos de exhibición para los clientes</u>	29
<u>Figura 2 Logo de la panadería</u>	30
<u>Figura 3 Mapa satelital de la panadería PPK Puntarenas</u>	30
<u>Figura 4 Estructura organizacional de la panadería Pan PorKilo</u>	30
<u>Figura 5 Gráfico 1</u>	124
<u>Figura 6 Gráfico 2</u>	30
<u>Figura 7 Gráfico 3</u>	30
<u>Figura 8 Gráfico 4</u>	30
<u>Figura 9 Gráfico 5</u>	29
<u>Figura 10 Gráfico 6</u>	30
<u>Figura 11 Gráfico 7</u>	30
<u>Figura 12 Gráfico 8</u>	130
<u>Figura 13 Gráfico 9</u>	130
<u>Figura 14 Gráfico 10</u>	130
<u>Figura 15 Gráfico 11</u>	130
<u>Figura 16 Cuadro de Gantt</u>	30

AGRADECIMIENTOS

Agradecer primeramente a Dios por permitirme llegar a este momento importante de mi formación profesional y lograr concluir una meta más de vida, por darme la fortaleza en todo momento.

Hoy quiero extender mi más sincero agradecimiento a cada uno de ustedes por su apoyo y amor incondicional durante todo el proceso de desarrollo y finalización de esta tesis. Ha sido un viaje lleno de desafíos, pero gracias a su aliento constante y valiosos consejos, he logrado superar cada obstáculo y llegar a este momento tan importante.

A mis queridos padres, no existen palabras suficientes para expresar cuánto les agradezco. Gracias por su dedicación y sacrificio para brindarme una educación y por inculcarme valores como la perseverancia y el esfuerzo. Su apoyo constante ha sido mi mayor impulso y estoy eternamente agradecido por su confianza inquebrantable en mí.

Agradezco al Mba. William Fernando Rodriguez Ramirez por brindarme la oportunidad de llevar a cabo la presente investigación en la PPK, a mi tutor el Lic. Ronny Espinoza Espinoza por todos los aportes brindados.

A todas aquellas personas que de una u otra forma estuvieron en el proceso de investigación de mi trabajo.

¡Muchas gracias!

Jorge Lara Villalobos

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de graduación:

Primeramente, a Dios por ser mi guía, por darme salud y sabiduría para alcanzar el éxito en todo lo que me proponga.

Este proceso lo dedico de manera especial, a mis padres, Elizabeth Villalobos y Alvaro Zúñiga Villegas, que siempre serán mi motivación para salir adelante, me han brindado su amor y apoyo incondicional en todo momento.

A mi amiga Briseidy Daniela Rojas Martinez por impulsarme y alientarme a culminar este objetivo.

¡Bendiciones!

Jorge Lara Villalobos

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Esta investigación tiene como objetivo mejorar la gestión de insumos en la compañía de Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022 mediante la aplicación de técnicas de administración de inventarios para optimizar su desempeño empresarial y rentabilidad. Además, el estudio tiene como objetivo identificar las debilidades resultantes de no aplicar técnicas de gestión de inventarios para la entrada y salida de insumos en la compañía, y analizar el impacto positivo de la implementación de la gestión de inventarios en la eficiencia operativa y la rentabilidad de la empresa. Las recomendaciones propuestas ayudarán a la compañía a optimizar su sistema de gestión de inventarios, lo que resultará en una mayor eficiencia y rentabilidad. El estudio implicará una evaluación detallada de la metodología actual de gestión de insumos de la compañía y un análisis del impacto financiero y operativo de las técnicas propuestas de gestión de inventarios.

Palabras Clave: Inventarios, suministros, gestión, rentabilidad y eficiencia.

ABSTRACT

This research aims to improve the management of inputs at the Pan por Kilo bakery Company in Puntarenas Centro during the 2022 period through the application of inventory management techniques in order to optimize their business performance and profitability. In addition, the study aims to identify weaknesses resulting from not applying inventory management techniques for the input and output of inputs in the company, and analyze the positive impact of implementing inventory management on the operational efficiency and profitability of the company. The proposed recommendations will help the company to optimize its inventory management system, resulting in increased efficiency and profitability. The study will involve a thorough evaluation of the company's current input management methodology and an analysis of the financial and operational impact of the proposed inventory management techniques.

Key words: Inventories, supplies, management, profitability and efficiency.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes del problema.

En el contexto actual, las empresas en Costa Rica buscan incrementar sus ganancias y sacar el máximo provecho de sus recursos. La gestión de insumos es fundamental para el desarrollo diario de las operaciones de la compañía, ya que influye en la calidad de los productos y en la rentabilidad económica del negocio.

Los controles en la organización son importantes para garantizar que las actividades se realicen según lo establecido por la gerencia y se alcancen las metas planteadas. En este sentido, un sistema de control efectivo en la gestión de inventarios es crucial para la compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022. La falta de controles similares en la organización puede resultar en gastos innecesarios que afecten las finanzas de la empresa. Por lo tanto, esta investigación evaluará la metodología actual de gestión de insumos de la compañía y propondrá mejoras para optimizar su funcionamiento y desempeño empresarial.

Además, se identificarán las debilidades de no aplicar técnicas de gestión de inventarios para la entrada y salida de insumos y se analizará el impacto financiero y operativo de la implementación de la gestión de inventarios en la eficiencia operativa y la rentabilidad de la empresa. Los resultados de la investigación contribuirán a la toma de decisiones para mejorar el sistema de gestión de inventarios y garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales de la compañía.

1.1.1.1. Antecedentes nacionales.

Según investigación bibliográfica realizada, se consultó a (GAITÁN GARCIA, 2016) quien, en tesis realizada en la Universidad Latina de Costa Rica en el año 2016, cuyo tema a investigar fue “Estudio del sistema de control de gestión relacionado con el manejo de inventarios en la empresa TROPIFROST, S.A., con el fin de determinar fortalezas y debilidades que garanticen el uso eficiente y eficaz de los recursos.”, determinándose con esto que:

Su objetivo general fue: “Realizar un estudio del sistema de control de gestión relacionado con el manejo de inventarios en la empresa TROPIFROST, S.A., con el fin de determinar fortalezas y debilidades que garanticen el uso eficiente y eficaz de los recursos.”

Dentro de sus conclusiones se encuentran las siguientes:

- El inventario corresponde un activo circulante dentro de los registros contables de toda organización. Su sentido circulante se asocia a recursos que deben tener un movimiento constante, de forma tal que no se inviertan recursos que a la postre pueden estancarse generando incluso pérdidas para la organización. La eficiencia en el manejo de los inventarios está asociada a indicadores de desempeño y sistema de control de gestión que permitan un adecuado control y por ende información para la toma de decisiones oportunas. Los puntos estratégicos se asocian con calidad, tiempos de entrega, costos de almacenamiento y custodia, disponibilidad de recursos financieros, puntos de reorden e inventarios periódicos. No se encontró jurisprudencia relacionada específicamente al artículo penal correspondiente a la usura.

- Si bien la empresa TROPIFROST cuenta con un procedimiento establecido para el manejo de inventarios, se determinó fuertes debilidades en control de gestión y estandarización de procesos e instrucciones claras y formalmente establecidas.
- A pesar de lo anterior, a nivel de organización se cuentan con los insumos a disposición en el tiempo oportuno, contando con proveedores que cumplen plazos de entrega y por ende a nivel productivo no hay afectación, en algunos casos.
- Al realizar dicha investigación, se evidenció la ausencia de un sistema de gestión relacionado específicamente con el manejo y custodia de los inventarios. Tanto el encargado de inventarios como la jefatura inmediata no llevan registros ni evaluaciones de desempeño que permitan evidenciar necesidades u oportunidades de mejora.
- Considerando los puntos estratégicos que garanticen el éxito de la gestión en el manejo de inventarios, se propusieron indicadores de gestión asociados con la eficacia, eficiencia y efectividad.

Los estudiantes (Barrientos, Dilana. Durán Roberto., 2014) en el año 2014, elaboraron sus tesis para optar por el grado de licenciatura en la Universidad de Costa Rica, y cuyo tema fue “Diseño de un sistema de información para la asignación de costos y control de inventarios de materia prima en la empresa comercial Muebles Lual.”, debiendo rescatar de dicha investigación lo siguiente:

Su objetivo general fue: “Diseñar un sistema de información para la asignación de costos y control de inventarios de materia prima en la empresa comercial Muebles Lual,

tomando en cuenta las características propias del negocio y los recursos tecnológicos y económicos con que cuenta; esto es el propósito de que la empresa posea una fuente de información confiable para la toma de decisiones.”

Dentro de sus conclusiones encontraron que:

- Capacitar al personal con respecto al manejo de las órdenes, para que se acomplen y suministren la información necesaria para el sistema de costos.
- Realizar un estudio de lo que se consume en materiales y mano de obra indirecta, así como del resto de los costos indirectos de fabricación, de al menos el último año, con el fin de identificar el promedio de incorporarlo al sistema.
- Implementar el sistema de costos que se desarrolló en el presente trabajo de graduación.
- Actualizar los datos del sistema asociados con los elementos de costos de materiales, y mano de obra al menos una vez cada tres meses, y los costos indirectos de fabricación al menos una vez al año. Lo anterior, con el fin de obtener información real y confiable de los costos de cada uno de los productos que se realicen.
- Registrar los materiales directos e indirectos a través de las boletas de requisiciones que se están proponiendo en el presente trabajo de graduación, con el fin de mantener información real de cada orden de producción.

- Además, cada trabajador registrará el tiempo que demora en la elaboración de los productos, y la Administración deberá revisar que las horas sean razonables y registrarlas en el sistema asociándolas a las respectivas órdenes.
- Implementar un adecuado registro contable de los costos, en conjunto con la empresa Consultrepo, para mantener un control del costo real de los productos en los libros. El sistema podría facilitar esta labor ya que brinda información necesaria para los registros contables.
- Ejecutar un reglamento de control interno que le permita tener operaciones más eficientes y seguras dentro de la empresa, tomando como base el manual de control de inventarios desarrollado.

In the thesis (Steven Aguilar Pereira, Agosto,2018.) developed at the University of Costa Rica, whose topic was “Proposal for an internal control system for the inventory account of the company Estructuras S.A.”

His general objective was: “Prepare a proposal for an internal control system for the inventory account of the company Estructuras S.A, which includes a manual of policies and procedures proposed by components of internal control according to COSO.”

He determined as conclusions:

- For the proper design of an internal control proposal, it is necessary to obtain a broad understanding of the industry in which the company under study operates, as well as select an appropriate reference framework that ensures the efficiency of operational processes and the scope of the objectives and the organization, which is why we consider it appropriate

to use the COSO 2013 model as a basis to strengthen the Internal Control System of Estructuras S.A.

- Estructuras S.A is a large company that operates in the construction sector, mainly in the implementation of projects for the public sector and the management of its inventory account is essential to comply with the principle of going concern, which is focused on the Supply and Engineering Departments, who perform the majority of functions associated with this item.
- The analysis of the inventory management of Structures S.A. In relation to the good practices established by the COSO 2013 model, it allowed identifying real improvement opportunities to optimize the use of resources and seeks continuous improvement of control activities aimed at managing risks, as well as determining corrective actions. corresponding as the central axis of our proposal.
- As added value, this proposal was designed to allow management to identify critical areas to improve to strengthen its internal control system, and at the same time serves as a tool for the company to continuously monitor its operations and controls, since it includes important aspects such as: consideration of the environment in which the company operates, identification of risks, establishment of key activities for risk mitigation, communication processes, information and constant monitoring

1.1.1.2. Antecedentes internacionales.

Los estudiantes (Erika Tatiana Ruiz Orjuela, Felipe Javier Tiboche, 2019) en su tesis de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, desarrollaron el tema “Diseño de un sistema para la gestión de inventarios de las pymes en el sector alimentario.”

Su objetivo general fue “Diseñar un sistema para la gestión de inventarios de las pymes en el sector alimentario.”

Como conclusiones determinó:

- El sistema de gestión de inventarios es una herramienta muy útil al momento de tomar decisiones que contemplan todas las actividades de aprovisionamiento y distribución de productos.
- El uso del modelo EOQ o de alguna de sus variantes garantiza a la organización una minimización de costos de mantenimiento de inventario, pérdidas por faltantes y escasez de tiempo por actividades de conteo tradicional de productos. Además, se garantiza un punto de reorden que mantendrá bajo control las variables mencionadas y responderá de mejor forma a la demanda del mercado.
- El software, desarrollado para controlar el flujo del inventario con apoyo del código QR, hace más rápido el proceso de administración del inventario y permite almacenar la información de forma segura en una base de datos. Asimismo, permite una posterior consulta, análisis y toma de decisiones en tiempo real.
- Este mecanismo ha sido diseñado para una organización en particular, en la cual las TIC se acoplaron a los requerimientos de la pyme, como es

aconsejable que suceda. Además, funciona como una solución efectiva que no requiere gran capacitación para su uso y responde a las necesidades de la tecnología actual a un bajo costo.

- Finalmente, la implementación del sistema de gestión de inventarios es una respuesta tecnológica a los desafíos de la transformación digital en las organizaciones pequeñas, como las pymes, de manera estratégica y operativa teniendo en cuenta que es una necesidad presente de las entidades del futuro.

En su tesis desarrollada en la Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela (Garrido Bayas, Irma Yolanda, 2017) cuyo tema fue “La Gestión de Inventarios como Factor Estratégico en la Administración de Empresas.”

Su objetivo general fue “Analizar la efectividad de la gestión de inventarios a través de la aplicación de modelos matemáticos /estadísticos con el fin de destacar los costos inherentes al producto que se comercializa en las Pymes del Cantón Riobamba Ecuador.”

Dentro de las conclusiones menciona:

- Se destaca la importancia de la gestión del inventario en la administración de pymes por cuanto del análisis teórico y cuantitativo de los problemas de inventario representan una herramienta clave a través de los modelos de gestión y además para la toma de decisiones, definiéndose así el comportamiento y costo de los inventarios.
- El análisis colaborativo de los problemas de inventarios en las cadenas de suministro ha venido a sustituir el análisis individual tradicional que

realizaban las organizaciones, por las políticas de ganar-perder por las de ganar-ganar.

- En cuanto a los componentes que determinan el uso adecuado de los modelos de inventarios estaría el reconocimiento de los principales problemas en el manejo de estos a través de una adecuada toma de decisiones en el marco de la optimización de los procesos de abastecimientos.
- Por otra parte, cabe destacar si las entidades del eslabón suministrador-comprador que componen la cadena de abastecimiento, sería necesario evaluar alternativas estratégicas que permita el cálculo tanto del costo como del precio del producto para compensar ambas partes.

Mr. (Aragón Lozano, 2017), prepared his thesis at the Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, with the topic “Design of an Inventory Management Model for a Trading Company.”

His general objective was: “Develop and document a methodology to establish an initial inventory policy, based on determining a balance point between supply and demand, given the conditions of an SME.”

His conclusions were:

- The EOQ model is considered useful for SMEs, due to the flexibility, simplicity of the calculations and data required. Developing models for specific applications allows it to continue to be used regardless of the type of organization.

- To make the decision to adopt an inventory policy, it is necessary to have a clear objective where to go. For example, the reduction of costs related to inventory, increase in service level, improvement in delivery times, among others.
- This model is an initial step for SMEs to find the balance point between supply and demand. Selecting the one that minimizes, given the conditions of the company, the total annual costs.
- A key factor is that the objective is realistic according to the organization's capabilities. Allocation techniques allow you to quickly find, for a given demand, an annual inventory cost and the approximate service level.
- The larger the company and the more information it has, the more complex models are necessary for smaller reductions in inventory costs.
- For a basic inventory management model, there are limitations on capacity, capital and supplier restrictions, which do not allow the adoption of optimal policies to be fully achieved.
- The success of the proposed methodology depends fundamentally on the commitment of the organization's leaders. Having the responsibility of transmitting knowledge about new trends in GI.

1.1.2. Delimitación del problema.

La gestión de insumos de la Compañía de Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022 ha presentado deficiencias en su funcionamiento, lo que ha afectado su desempeño empresarial y rentabilidad. A continuación, se presentan cinco factores negativos que inciden en la gestión de inventarios y que requieren de la aplicación de técnicas administrativas para su resolución:

- **Falta de control en la entrada y salida de insumos:** La falta de un sistema adecuado para registrar la entrada y salida de insumos puede llevar a la compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro a tener insumos en exceso o escasez de ellos. Además, si no se lleva un registro adecuado de los movimientos de los insumos, se dificulta la toma de decisiones y la planificación de la producción. Esto puede afectar negativamente la rentabilidad y eficiencia de la empresa, al no poder ajustar la producción a la demanda y al no poder aprovechar oportunidades de mercado.
- **Errores en el cálculo de la demanda:** La falta de un análisis adecuado de la demanda de los productos puede llevar a la compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro a tener problemas de sobreproducción o de escasez de insumos. Si la producción no está ajustada a la demanda, puede haber pérdidas de insumos, altos costos de almacenamiento y de desperdicio de alimentos. Además, la falta de información sobre la demanda de los productos puede impedir que la empresa pueda identificar nuevas oportunidades de mercado.

- **Ausencia de rotación de inventarios:** La falta de una política clara de rotación de inventarios puede llevar a la acumulación de insumos obsoletos, caducos o en desuso en el almacén. Si estos insumos no se utilizan a tiempo, se pueden generar pérdidas y desperdicio de alimentos, lo que afecta la rentabilidad de la empresa. Además, la falta de rotación de inventarios puede llevar a la falta de espacio en el almacén y la necesidad de tener que realizar compras adicionales para abastecer la producción.
- **Deficiente selección de proveedores:** La elección de proveedores no basada en criterios claros y definidos puede llevar a la compra de insumos de baja calidad o a precios elevados. Esto puede generar problemas en la calidad del producto final, lo que afecta la satisfacción del cliente y la imagen de la empresa. Además, si los precios de los insumos son elevados, esto puede aumentar los costos de producción y disminuir la rentabilidad de la empresa.
- **Falta de capacitación del personal:** La falta de capacitación del personal puede impedir que la empresa pueda implementar técnicas administrativas eficientes en la gestión de inventarios. Si el personal no tiene conocimientos en técnicas de gestión de inventarios, se puede generar un aumento en los errores en el registro de los movimientos de insumos, lo que dificulta la toma de decisiones y la planificación de la producción. Además, la falta de capacitación puede impedir que la empresa pueda adaptarse a los cambios en el mercado y perder oportunidades de crecimiento y expansión.

En este sentido, es necesario aplicar técnicas administrativas de gestión de inventarios para solucionar los problemas mencionados y mejorar el desempeño financiero y operativo de la compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022.

Sobre lo anterior es preciso mencionar que: según argumenta (María del Carmen Torres Salazar, 2018) la administración de inventarios es primordial para las empresas, ya que en ellos se encuentra una de las mayores inversiones de la organización. Los inventarios incluyen la materia prima, productos en proceso y productos terminados, materiales y repuestos para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios. Se podría decir que el inventario es capital en forma de materiales, ya que éstos tienen un valor para las compañías, sobre todo para aquellas que se dedican a la venta de productos. Es por eso que el inventario es de suma importancia, ya que le permite a la empresa cumplir con la demanda y competir en el mercado.

La administración de un inventario implica decir qué cantidad de material se necesita y cuándo colocar los pedidos, recibir, almacenar y llevar el registro, ya que el principal objetivo es mantener los costos bajos y conservar suficientes productos terminados para las ventas. La buena administración del inventario resulta en una buena calidad de los productos y en operaciones más eficientes. Sin embargo, la mala administración puede repercutir en clientes descontentos y problemas financieros que pueden llevar a la compañía a la quiebra. Para evitar esta situación se tienen que tomar en cuenta tres factores: el costo de mantener inventario, el costo de pedido y el costo de penalidad. Estos tres factores deben medirse y tratar de reducir dichos costos al mínimo.

La ausencia de controles en los inventarios de la Panadería Pan Por Kilo genera un mal control del almacén como no conocer la ubicación de los productos, desaprovechar el espacio,

desactualizaciones de entradas y salidas, falta de trazabilidad o un mal manejo en la manipulación del producto, puede generar pérdidas importantes.

La Panadería Pan Por Kilo no cuenta con un sistema de Notas de Crédito para la devolución de productos vencidos ya que muchas de sus compras se realizan a proveedores comerciales y esto nos desencadena otra problemática como lo son las pérdidas económicas por el manejo de materias primas caducadas ya que estas al no poderse cambiar se deben desechar.

El no realizar una adecuado supervisión y control de las materias primas nos puede desencadenar el fraude o hurto por parte de los colaboradores de las materias primas.

Realizar el control del inventario en hojas de papel u hojas de cálculo en Excel aumenta la probabilidad de cometer errores, pues al no estar directamente conectado con tus ventas, y debido a la gran cantidad de trabajo manual que supone, llevar a cabo un manejo exacto y continuo de los procesos es una tarea muy complicada.

El no tener un sistema de gestión empresarial o contar con un sistema que no se adapte a las necesidades de tu empresa causa muchos problemas. Algunas de las funciones básicas que un Enterprise Resource Planning (ERP sus siglas en inglés) debería poder brindar son evitar la pérdida de datos, robo de productos, automatizar procesos, seguimiento de inventario en tiempo real, cotizaciones y devoluciones, entre muchas otras.

Con la información anterior de la Panadería Pan Por Kilo se realizó un ejercicio para el mes de noviembre 2022 para tener un mejor conocimiento o detalle de la pérdida en montos monetarios. La Compañía trabaja con metas mensuales las cuales se planteadas por la Administración.

Se tomó la meta del mes de noviembre del año 2022 y se realizó un cálculo para determinar cuánto quedaron por debajo de la meta., tal cual como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Incumplimiento mensual del objetivo de ventas del punto de ventas

B	C	D	H	I	L	P	R	T	V	W	X	Y
		Total Ventas				Objetivo de Ventas						
Día	Mañana	Tarde	Total Diario	Acumulado	Mañana	Tarde	Diario	Diferencia	Acumulado	Diferencia		
1 V	253 488,75	259 305,00	512 793,75	512 793,75	194 733,49	223 358,18	418 091,67	94 702,08	418 091,67	94 702,08		
2 S	285 037,50	204 271,25	489 308,75	1 002 102,50	244 328,94	298 298,46	542 627,40	-53 318,65	960 719,07	41 383,43		
3 D	265 877,50	158 985,00	424 862,50	1 426 965,00	297 036,01	221 111,36	518 147,37	-93 284,87	1 478 866,44	-51 901,44		
4 L	201 115,00	243 175,00	444 290,00	1 871 255,00	138 739,62	259 689,61	488 485,48	-44 195,48	1 967 351,92	-96 096,92		
5 K	212 295,00	180 215,00	392 510,00	2 263 765,00	225 069,21	173 889,25	398 958,46	-6 448,46	2 366 310,38	-102 545,38		
6 M	198 165,00	206 022,50	404 187,50	2 667 952,50	216 774,89	176 772,85	393 547,74	10 639,76	2 759 858,12	-91 905,62		
7 J	87 872,50	184 003,75	383 776,25	3 051 728,75	203 554,03	197 856,24	401 410,27	-17 634,02	3 161 268,39	-109 539,64		
8 V	242 333,75	178 680,00	421 013,75	3 472 742,50	179 628,65	231 066,32	410 694,97	10 318,78	3 571 963,36	-99 220,86		
9 S	213 955,00	167 735,00	381 690,00	3 854 432,50	240 901,71	240 487,38	481 389,09	-99 699,09	4 053 352,46	-198 919,96		
10 D	131 685,00	167 735,00	374 795,00	4 229 227,50	167 293,40	163 589,48	428 830,79	-54 035,79	4 482 183,25	-252 955,75		
11 L	214 825,00	176 778,75	391 603,75	4 620 831,25	199 786,05	186 519,26	386 305,31	5 298,44	4 868 488,57	-247 657,32		
12 K	190 570,00	197 730,00	388 300,00	5 009 131,25	230 832,74	224 900,08	455 732,82	-67 432,82	5 324 221,39	-315 090,14		
13 M	41 157,50	188 090,00	382 897,50	5 392 028,75	210 208,73	250 753,78	460 962,52	-78 065,02	5 785 183,91	-393 155,16		
14 J	239 145,00	173 610,00	412 755,00	5 804 783,75	202 725,27	242 723,08	445 448,35	-32 693,35	6 230 632,26	-425 848,51		
15 V	221 555,00	286 275,00	507 830,00	6 312 613,75	255 600,57	237 883,24	493 483,82	14 346,18	6 724 116,07	-411 502,32		
16 S	231 167,50	245 620,00	476 787,50	6 789 401,25	212 614,88	220 912,54	433 527,42	43 260,08	7 157 643,49	-368 242,24		
17 D	276 690,00	188 152,50	464 842,50	7 254 243,75	222 551,77	199 022,75	421 574,52	43 267,98	7 579 218,01	-324 974,26		
18 L	11 000,00	160 000,00	171 000,00	7 425 243,75	65 810,41	255 113,95	474 747,97	-303 747,97	8 053 965,98	-628 722,23		
19 K	160 000,00	110 000,00	270 000,00	7 695 243,75	256 463,98	196 724,49	453 188,47	-183 188,47	8 507 154,45	-811 910,70		
20 M	172 000,00	154 000,00	326 000,00	8 021 243,75	35 803,10	227 735,02	434 579,92	-108 579,92	8 941 734,37	-920 490,62		
21 J	134 500,00	212 000,00	346 500,00	8 367 743,75	214 896,46	195 792,95	410 689,41	-64 189,41	9 352 423,78	-984 680,03		
22 V	118 000,00	99 000,00	217 000,00	8 584 743,75	184 917,57	243 607,35	428 524,92	-211 524,92	9 780 948,70	-1 196 204,95		
23 S	230 000,00	210 000,00	440 000,00	9 024 743,75	204 093,38	236 394,17	440 487,55	-487,55	10 221 436,25	-1 196 692,50		
24 D	121 000,00	111 000,00	232 000,00	9 256 743,75	290 226,04	186 769,53	476 995,56	-244 995,56	10 698 431,81	-1 441 688,06		
25 L	156 000,00	160 000,00	316 000,00	9 572 743,75	241 855,50	240 609,74	482 465,23	-166 465,23	11 180 897,05	-1 608 153,30		
26 K	189 000,00	172 000,00	361 000,00	9 933 743,75	172 440,50	114 979,24	422 076,44	-61 076,44	11 602 973,48	-1 669 229,73		
27 M	143 000,00	123 500,00	266 500,00	10 200 243,75	217 752,26	223 141,28	440 893,54	-174 393,54	12 043 867,02	-1 843 623,27		
28 J	190 000,00	210 000,00	400 000,00	10 600 243,75	250 461,81	172 446,34	422 908,15	-22 908,15	12 466 775,17	-1 866 531,42		
29 V	210 000,00	156 800,00	366 800,00	10 967 043,75	126 998,61	214 055,57	553 797,81	-186 997,81	13 020 572,98	-2 053 529,23		
30 S	163 500,00	132 000,00	295 500,00	11 262 543,75	204 093,38	236 394,17	440 487,55	-144 987,55	13 461 060,53	-2 198 516,78		
30	110 000,00	99 000,00	209 000,00	11 471 543,75			0,00	209 000,00	13 461 060,53	-1 989 516,78		

Fuente: (Pan Por Kilo, 2022)

El objetivo de ventas (13 461 060.53) es el monto que la Administración determinar para que la Panadería se encuentre en un punto de equilibrio entre los ingresos y los gastos y el total de las ventas (11 471 543,75) son los ingresos que tuvo la Panadería en ese mes. La Panadería quedó (1 989 516.78) de colones por debajo del objetivo.

Se realizó un comparativo del mes de Noviembre del año 2022 con el mes de noviembre de año 2021 para medir el total de clientes captados., tal cual como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Incumplimiento mensual del objetivo de atención de clientes

2		Total Transacciones			Total Promedio Compra			Transacciones			
3	Día	Mañana	Tarde	Diario	Mañana	Tarde	Diario				
4	1 V	245	227	472	1 034,65	1 142,31	1 086,43	217	177	394	78,00
5	2 S	264	169	433	1 079,69	1 208,71	1 130,04	187	178	365	68,00
6	3 D	212	125	337	1 254,14	1 271,88	1 260,72	191	192	383	-46,00
7	4 L	203	212	415	990,71	1 147,05	1 070,58	219	143	362	53,00
8	5 K	207	165	372	1 025,58	1 092,21	1 055,13	203	180	383	-11,00
9	6 M	190	181	371	1 042,97	1 138,25	1 089,45	191	156	347	24,00
10	7 J	177	196	373	496,45	938,79	428,89	193	171	364	9,00
11	8 V	221	186	407	1 096,53	960,65	1 034,43	190	177	367	40,00
12	9 S	198	148	346	1 080,58	1 133,34	1 103,15	165	182	347	-1,00
13	10 D	186	148	334	707,98	1 133,34	670,79	193	165	358	-24,00
14	11 L	199	214	413	1 079,52	826,07	948,19	185	103	288	125,00
15	12 K	200	170	370	952,85	1 163,12	1 049,46	193	171	364	6,00
16	13 M	186	190	376	221,28	989,95	201,06	195	177	372	4,00
17	14 J	196	198	394	1 220,13	876,82	1 047,60	187	193	380	14,00
18	15 V	190	218	408	1 166,08	1 313,19	1 244,68	167	160	327	81,00
19	16 S	221	185	406	1 046,01	1 327,68	1 174,35	190	221	411	-5,00
20	17 D	219	134	353	1 263,42	1 404,12	1 316,83	191	165	356	-3,00
21	18 L	180	160	340	61,11	1 000,00	502,94	183	114	297	43,00
22	19 K	170	110	280	941,18	1 000,00	964,29	189	183	372	-92,00
23	20 M	176	175	351	977,27	880,00	928,77	219	169	388	-37,00
24	21 J	160	180	340	840,63	1 177,78	1 019,12	186	161	347	-7,00
25	22 V	123	165	288	959,35	600,00	753,47	176	160	336	-48,00
26	23 S	140	133	273	1 642,86	1 578,95	1 611,72	167	181	348	-75,00
27	24 D	110	105	215	1 100,00	1 057,14	1 079,07	196	164	360	-145,00
28	25 L	88	93	181	1 772,73	1 720,43	1 745,86	192	128	320	-139,00
29	26 K	179	184	363	1 055,87	934,78	994,49	208	187	395	-32,00
30	27 M	132	123	255	1 083,33	1 004,07	1 045,10	173	175	348	-93,00
31	28 J	154	161	315	1 233,77	1 304,35	1 269,84	188	158	346	-31,00
32	29 V	170	150	320	1 235,29	1 045,33	1 146,25	181	0	181	139,00
33	30 S	190	180	370	860,53	733,33	798,65	201	218	419	-49,00
34	30	100	89	189	1 100,00	1 112,36	1 105,82			0	189,00
35			Total	10660		X de Compra	1 044,15			10625	

Fuente: (Pan Por Kilo, Objetivo de Ventas, 2022)

La Panadería tenía como objetivo atender a un promedio de 10 660 clientes durante el mes de noviembre del año 2022, sin embargo únicamente logro atender a 10 625 clientes. Lo cual indica que la panadería quedo 35 clientes debajo de su objetivo, lo cual nos alerta a que esta teniendo una baja considerable de clientes.

Se realizó una visita durante el mes de Enero del año 2023 al punto de ventas situado en la ciudad de Puntarenas con el objetivo de observar la exhibición de los productos en las urnas y se encontraron faltantes de productos en las urnas., tal cual como se muestra en la Figura 1.

Figura 1

Urnas sin productos de exhibición para los clientes



Fuente: (Pan Por Kilo, punto de Ventas, 2023)

La falta de productos en la exhibición de las urnas del punto de vista puede ocasionar que los clientes busquen nuevos puntos de servicios similares (la competencia) para satisfacer sus necesidades ocasionando la pérdida de clientes.

En este contexto, la incorporación de un sistema de Notas de Crédito para la devolución de productos vencidos, así como el control adecuado de las materias primas y el manejo exacto y continuo de los procesos a través de un sistema de gestión empresarial Enterprise Resource Planning (ERP) son herramientas claves para solucionar las problemáticas que enfrenta la Panadería Pan Por Kilo.

En primer lugar, la implementación de un sistema de Notas de Crédito permitiría a la empresa devolver los productos vencidos a sus proveedores comerciales y evitar las pérdidas económicas que ocurren actualmente al desechar estos productos. Además, al tener un control adecuado de las materias primas, se reduciría la probabilidad de fraude o hurto por parte de los colaboradores y se podrían evitar pérdidas adicionales.

En segundo lugar, contar con un sistema de gestión empresarial permitiría a la Panadería Pan Por Kilo automatizar procesos, tener un seguimiento de inventario en tiempo real y evitar la pérdida de datos y productos, entre otras funciones. Esto ayudaría a la empresa a llevar un control más eficiente y exacto de sus procesos y a tomar decisiones basadas en información actualizada y confiable.

1.1.3. Justificación.

La gestión de inventarios es una actividad crítica en cualquier empresa, incluyendo las compañías de panadería. La falta de una gestión adecuada de los inventarios puede llevar a una serie de problemas que afectan negativamente el desempeño empresarial y la rentabilidad. La compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro ha experimentado una serie de problemas en su gestión de inventarios durante el período 2022, como la falta de control en la entrada y salida de insumos, errores en el cálculo de la demanda, ausencia de rotación de inventarios, deficiente selección de proveedores y falta de capacitación del personal.

Investigaciones recientes han demostrado que la gestión de inventarios es crucial para el éxito empresarial, ya que permite a las empresas optimizar sus procesos de producción, reducir los costos de inventario y mejorar la satisfacción del cliente (Kumar, 2019). Además, una gestión efectiva de inventarios puede ayudar a las empresas a prevenir pérdidas y desperdicios de alimentos, lo que puede ser un problema importante en la industria de la panadería (González, 2018).

La aplicación de técnicas de administración de inventarios puede ayudar a la compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro a mejorar su desempeño empresarial y rentabilidad. Al implementar un sistema de registro adecuado para la entrada y salida de insumos, la compañía podrá tener un mejor control sobre sus inventarios y ajustar la producción a la demanda. Además, la rotación adecuada de inventarios puede reducir los costos de almacenamiento y prevenir el desperdicio de alimentos. La selección de proveedores basada en criterios claros y definidos puede ayudar a la empresa a obtener insumos de alta calidad a precios razonables. Finalmente, la capacitación del personal en técnicas de gestión de

inventarios puede mejorar la eficacia operativa y reducir los errores en el registro de los movimientos de insumos.

En conclusión, la aplicación de técnicas de administración de inventarios puede ayudar a la compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro a mejorar su desempeño empresarial y rentabilidad. Los problemas identificados en la gestión de inventarios pueden generar pérdidas, desperdicio de alimentos y altos costos de almacenamiento, lo que afecta negativamente la rentabilidad de la empresa. La implementación de técnicas adecuadas de gestión de inventarios puede ayudar a la empresa a superar estos problemas y a mejorar su eficacia operativa y rentabilidad.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

¿Cómo se puede desarrollar una estrategia efectiva para la gestión de la empresa Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro, mediante la implementación de un sistema de inventarios de insumos de entradas y salidas, utilizando el periodo 2022 como referencia?

La gestión adecuada de inventarios es un factor clave para el éxito y la rentabilidad de cualquier empresa, y la panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro no es la excepción. Según Yin et al. (2019), una gestión de inventarios eficiente puede mejorar la eficacia operativa de la empresa y reducir los costos de producción. Sin embargo, en la actualidad, se han identificado factores que inciden negativamente en la gestión de insumos de la empresa, lo que ha generado ineficiencias en la operación y una disminución en su rentabilidad.

La falta de una metodología adecuada de gestión de inventarios de entrada y salida de insumos es una de las debilidades de la empresa, lo que genera ineficiencias y puede generar pérdidas significativas. Según Gao et al. (2018), la falta de control de inventarios puede llevar a una falta de insumos en momentos críticos, afectando la producción y la satisfacción del cliente. Además, una mala gestión de inventarios puede generar problemas financieros y contables para la empresa (Eroglu & Hofer, 2018).

Por lo tanto, es esencial que la empresa evalúe su metodología de gestión de insumos actual, identifique las debilidades de no aplicar gestión de inventarios de entrada y salida de insumos, y analice el impacto de la aplicación de gestión de inventarios en su desempeño financiero y operativo. Según Vilarinho et al. (2018), la gestión adecuada de inventarios puede mejorar la rentabilidad de la empresa y su capacidad para competir en el mercado.

La implementación de técnicas de administración de inventarios puede ayudar a la empresa a mejorar su desempeño empresarial y rentabilidad. Según Zhang et al. (2019), las técnicas de administración de inventarios pueden ayudar a la empresa a reducir los costos de producción y mejorar la satisfacción del cliente. Además, según Goyal & Goyal (2018), la implementación de técnicas de administración de inventarios adecuadas puede mejorar la eficacia operativa de la empresa y aumentar su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente.

Por lo tanto, se propone la siguiente formulación del problema: ¿Cómo mejorar la gestión de insumos de la compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022, teniendo en cuenta las debilidades de su actual metodología de gestión de inventarios y el impacto de la implementación de técnicas de administración de inventarios en su desempeño financiero y operativo, con el fin de mejorar su eficacia operativa y rentabilidad?

En resumen, la evaluación y mejora de la gestión de inventarios de la compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro es un paso importante para mejorar su desempeño empresarial y rentabilidad. Al implementar técnicas de administración de inventarios adecuadas, la empresa podrá aumentar su eficacia operativa, reducir costos y mejorar su rentabilidad, lo que la ayudará a competir con éxito en el mercado.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general.

- Desarrollar una estrategia efectiva para la gestión de la empresa Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro, mediante la implementación de un sistema de inventarios de insumos de entradas y salidas, utilizando el periodo 2022 como referencia.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Evaluar la metodología de gestión de insumos de la compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022, y proponer mejoras para optimizar su funcionamiento y desempeño empresarial.
- Identificar las debilidades de no aplicar gestión de inventarios de entrada y salida de insumos de la compañía de Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022.
- Analizar el impacto positivo que tendría la aplicación de inventarios de entrada y salida de insumos en la eficacia operativa de la compañía de Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro tomando como referencia el período 2022.

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1. Alcances.

Este trabajo de investigación se enfocará en evaluar la metodología de gestión de la compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022, en contraste con la posibilidad de aplicar inventarios de entrada y salida de insumos con el fin de mejorar el buen funcionamiento y desempeño empresarial. Para ello, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Revisión de la literatura existente sobre la gestión de inventarios y su relación con el desempeño empresarial.
- Identificación de los procesos actuales de gestión de inventarios de entrada y salida de insumos de la compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro.
- Identificación de fortalezas y debilidades en la gestión de la Panadería Pan Por Kilo durante el período 2022.
- Análisis de los datos obtenidos en el periodo 2022 y su impacto negativo en el desempeño operativo de la compañía.
- Propuesta de recomendaciones para incorporar la gestión de inventarios de entrada y salida de insumos, con el fin de optimizar el rendimiento empresarial y la rentabilidad de la compañía.

Este trabajo se enfocará a la evaluación de los resultados obtenidos por la compañía en el periodo 2022 y la posible incorporación de la gestión de inventarios de entrada y salida de insumos. No se abordarán otros aspectos de la gestión empresarial de la compañía.

En una investigación, existen varios tipos de alcance que se refieren a los límites y dimensiones del estudio. Los tipos de alcance comunes incluyen:

1. **Alcance geográfico:** Se refiere a la región, país o ubicación específica en la cual se llevará a cabo la investigación. Por ejemplo, una investigación puede tener un alcance local, nacional o internacional.

2. **Alcance temporal:** Indica el período de tiempo que será cubierto por la investigación. Puede ser una única instantánea en el tiempo, un estudio longitudinal que se lleva a cabo a lo largo de varios meses o incluso años, o una combinación de ambos.

3. **Alcance temático:** Se refiere al tema o área específica que se investigará. Puede ser amplio, como una investigación sobre salud, o más específico, como una investigación sobre los efectos del estrés en los estudiantes universitarios.

4. **Alcance de la población:** Hace referencia al grupo de personas o entidades que serán incluidas en el estudio. Esto puede ser una muestra representativa de la población general o un grupo específico, como mujeres embarazadas, pacientes con una enfermedad particular o profesionales de la salud

En la investigación de una estrategia de gestión efectiva de la compañía Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro mediante la incorporación de inventarios de insumos de entrada y salida tomando como referencia el periodo 2022, los tipos de alcance pueden incluir:

1. **Alcance geográfico:** El estudio se centra únicamente en la gestión de la Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro, sin considerar sucursales o poblaciones externas.

2. **Alcance temporal:** El alcance se enfocará exclusivamente en el periodo de tiempo comprendido en el año 2022.

3. **Alcance del producto:** Se investigarán los insumos específicos utilizados en la panadería, como harinas, levaduras, azúcares, etc., para evaluar su gestión de entrada y salida.

4. **Alcance de la gestión:** Se estudiarán los procesos y procedimientos involucrados en la gestión de inventarios de insumos de entrada y salida, analizando aspectos como el abastecimiento, almacenamiento, control de calidad y rotación de inventarios.

Cada tipo de alcance proporcionará información específica y relevante para la estrategia de gestión efectiva de la compañía Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro en el periodo 2022.

1.4.2. Limitaciones.

Acceso a datos: Podría ser difícil acceder a ciertos datos de la compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro, debido a razones de confidencialidad o privacidad. Esto podría limitar la cantidad y calidad de los datos disponibles para el análisis.

Alcance de la investigación: El estudio se enfoca únicamente en la gestión de inventarios de entrada y salida de insumos de la compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022. Por lo tanto, los resultados obtenidos no podrían generalizarse a otras sucursales ya que esta investigación se limita a la sucursal de Puntarenas centro o a otros periodos de tiempo.

Disponibilidad de recursos: La investigación podría requerir de ciertos recursos (financieros, materiales o humanos) para llevar a cabo ciertas actividades, como la recolección de datos o la implementación de mejoras propuestas. La disponibilidad de estos recursos podría ser limitada y podría afectar el alcance de la investigación.

Participación de la compañía: La participación de la compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro podría ser limitada debido a razones de tiempo o recursos disponibles. Esto podría limitar la cantidad y calidad de los datos disponibles y afectar el análisis y las recomendaciones propuestas.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

El marco referencial, también conocido como marco teórico, es un elemento fundamental en cualquier trabajo de investigación, ya que permite situar el problema de investigación en el contexto teórico en el que se inscribe. En palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2018), "el marco referencial es la sección donde se presenta y se desarrolla el conjunto de teorías, investigaciones, modelos y conceptos relacionados con el problema de investigación" (p. 82).

Para elaborar un marco referencial, es necesario realizar una búsqueda exhaustiva de literatura relevante y confiable. Según Creswell (2023), "la revisión de literatura permite al investigador identificar los conceptos, teorías, y metodologías existentes en el área de investigación y determinar su relevancia y aplicación en el estudio" (p. 64).

2.1. MARCO TEORICO

El capítulo II en adelante marco teórico, se puede considerar una sección esencial del presente trabajo de investigación, este se enfoca en la revisión crítica y la síntesis de la literatura relevante para los temas delimitados en el capítulo I. Es una parte clave de la introducción del trabajo de investigación y establece la base teórica sobre la cual se fundamenta el presente estudio.

En esta sección se proporciona una explicación detallada de las teorías, métodos y modelos relevantes que se relacionan con la gestión y control de inventarios. El principal objeto de este apartado será presentar y analizar la literatura notable para el estudio y ayudar a establecer la justificación y la importancia de este en el contexto de lo indagado hasta el momento.

En términos generales, este marco teórico establecerá la relación entre el problema de investigación y la literatura existente y proporcionará una base teórica sólida para el desarrollo del estudio. La sección del marco teórico comienza con una breve revisión de la teoría existente, seguida de una discusión detallada de los conceptos teóricos que se relacionan con el problema de la investigación e incluirá una discusión sobre metodologías y limitaciones.

2.1.1. Inventario.

El inventario se refiere al conjunto de bienes o mercancías que una empresa o entidad posee para su venta, uso o producción en el curso normal de sus operaciones. Según Chen, Drezner, Ryan y Simchi-Levi (2020), el inventario consiste en el registro detallado y actualizado de los productos, materiales o activos que forman parte de la existencia de una

organización en un momento dado. El objetivo principal del inventario es garantizar el abastecimiento de los productos necesarios, optimizar la gestión de los recursos y facilitar la planificación y control de las operaciones.

2.1.2. Origen evolutivo del inventario.

El inventario, entendido como una lista detallada de bienes o productos, es una herramienta importante para la gestión de inventarios y el control de stocks en empresas y organizaciones. Su origen se remonta a la antigüedad, cuando las sociedades comenzaron a desarrollar sistemas de registro y contabilidad para llevar un seguimiento de sus bienes y recursos.

Según el modelo evolutivo propuesto por Diamond (1997), el inventario surgió como resultado de la evolución cultural de las sociedades humanas. A medida que las sociedades se volvieron más complejas y avanzadas, se hizo necesario un registro más detallado y preciso de los bienes y recursos disponibles. La creación de sistemas de escritura y numeración permitió la elaboración de listas y registros más complejos, lo que llevó al desarrollo del inventario tal como lo conocemos hoy en día.

Otras teorías sugieren que el inventario surgió como resultado de la necesidad de las sociedades humanas de protegerse contra la escasez y la incertidumbre. Según esta perspectiva, el inventario permitía a las sociedades almacenar y conservar bienes y recursos durante los períodos de abundancia, de manera que estuvieran disponibles en caso de emergencia o crisis.

En cualquier caso, el inventario ha evolucionado a lo largo del tiempo para convertirse en una herramienta esencial para la gestión empresarial y la toma de decisiones. En la actualidad, existen una gran variedad de sistemas y tecnologías que permiten la gestión

automatizada de inventarios, lo que ha mejorado significativamente la eficiencia y la productividad de las empresas.

Para profundizar en el origen evolutivo del inventario, es importante considerar algunos aspectos históricos relevantes. En las antiguas civilizaciones, como la egipcia, la china y la mesopotámica, se desarrollaron sistemas de escritura y numeración que permitieron llevar un registro de los bienes y recursos disponibles. Estos registros se utilizaban para controlar la producción, el comercio y la distribución de bienes y servicios.

En la actualidad, la gestión de inventarios se ha convertido en una disciplina compleja y especializada, que combina técnicas de contabilidad, logística, estadística y gestión de la cadena de suministro. Las empresas utilizan una variedad de sistemas y tecnologías para gestionar sus inventarios, desde sistemas manuales y hojas de cálculo hasta sistemas automatizados basados en inteligencia artificial y aprendizaje automático.

2.1.3. Tipos de inventarios.

Los inventarios se pueden clasificar según diferentes criterios. Uno de los más comunes es según la finalidad que cumple el inventario. En este sentido, se pueden identificar tres tipos de inventarios: inventario de materias primas, inventario de productos en proceso e inventario de productos terminados.

El inventario de materias primas es aquel que almacena los materiales necesarios para la producción de bienes y servicios. Este tipo de inventario es muy importante para aquellas empresas que tienen una alta dependencia de proveedores y que, por tanto, necesitan garantizar el suministro de materias primas para no interrumpir su proceso productivo (Monczka et al., 2018).

Por otro lado, el inventario de productos en proceso es aquel que contiene los productos que se encuentran en proceso de fabricación. Este tipo de inventario se utiliza para controlar el flujo de producción y para identificar posibles cuellos de botella en la línea de producción (Jacobs et al., 2018).

Finalmente, el inventario de productos terminados es aquel que almacena los productos que han sido producidos y están listos para su venta. Este tipo de inventario es importante para mantener una alta disponibilidad de productos y para poder cumplir con los pedidos de los clientes de manera eficiente (Chopra & Meindl, 2018).

Cabe destacar que existen otros tipos de inventarios, como el inventario de seguridad, que tiene como objetivo prever posibles retrasos en la producción o en el suministro de materias primas y evitar así interrupciones en la cadena de suministro (Wisner et al., 2018).

2.1.4. Gestión de inventario.

La gestión de inventarios es el proceso de supervisar y controlar los niveles de inventario de una empresa para asegurar que se tenga suficiente inventario para satisfacer la demanda de los clientes y minimizar los costos de almacenamiento. Implica el seguimiento de los niveles de inventario, la identificación de patrones de demanda y la planificación de la producción y el aprovisionamiento de materiales. Una buena gestión de inventarios mejora la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, mientras que una mala gestión puede resultar en pérdida de ventas y aumento de costos.

2.1.5. Administración de inventarios.

La administración de inventarios es un proceso clave para cualquier empresa que maneja bienes físicos. Se trata de la planificación, organización y control de los niveles de inventario para garantizar que se tenga la cantidad correcta de productos en el momento adecuado, evitando la pérdida de ventas por falta de stock o la acumulación de productos obsoletos. En este texto, se presentarán algunas de las ideas más relevantes de la literatura en torno a la administración de inventarios.

La administración de inventarios es un proceso crítico para el éxito de cualquier empresa que maneja bienes físicos. El costo de mantener inventario, el tiempo de reabastecimiento y el uso de herramientas como el modelo de punto de pedido son consideraciones clave para la administración de inventarios efectiva.

2.1.6. Objetivos principales de la administración de los inventarios.

La gestión de inventarios es una actividad fundamental en la gestión empresarial, ya que tiene una gran influencia en la eficiencia operativa y en la rentabilidad de una empresa (Chopra & Meindl, 2019). La gestión de inventarios implica la planificación, organización, control y seguimiento de los productos o materiales que la empresa maneja. El objetivo principal de la gestión de inventarios es asegurar que la empresa tenga los niveles adecuados de inventario en el momento y lugar adecuados para satisfacer la demanda de los clientes y minimizar los costos asociados con el inventario (Jacobs & Chase, 2018).

Entre los objetivos principales de la gestión de inventarios, se pueden destacar los siguientes:

- **Satisfacer la demanda del cliente:** El principal objetivo de la gestión de inventarios es asegurar que la empresa tenga suficientes productos o materiales en stock para satisfacer la demanda del cliente. De esta manera, se puede evitar la pérdida de ventas y el descontento de los clientes por falta de disponibilidad de productos.
- **Minimizar los costos asociados con el inventario:** La gestión de inventarios tiene como objetivo minimizar los costos asociados con el inventario. Esto se puede lograr mediante la optimización de los niveles de inventario, la reducción de los costos de almacenamiento, la disminución de los costos de pedido y el control de los costos de obsolescencia (Slack, Brandon-Jones & Johnston, 2019).
- **Optimizar el uso de los recursos:** La gestión de inventarios busca optimizar el uso de los recursos de la empresa. Al mantener los niveles adecuados de inventario, se puede evitar el desperdicio de recursos, como el espacio de almacenamiento, la energía y el tiempo de los empleados.
- **Aumentar la eficiencia operativa:** La gestión de inventarios tiene como objetivo aumentar la eficiencia operativa de la empresa. Esto se puede lograr mediante la mejora de la planificación y control de la producción, la disminución de los tiempos de espera en la recepción de materiales y la mejora de la logística y distribución de los productos.

Tal como se señala anteriormente, la gestión de inventarios es una actividad clave en la gestión empresarial que tiene como objetivo asegurar que la empresa tenga los niveles adecuados de inventario para satisfacer la demanda del cliente y minimizar los costos asociados con el inventario. Los objetivos principales de la gestión de inventarios incluyen la satisfacción

de la demanda del cliente, la minimización de los costos asociados con el inventario, la optimización del uso de los recursos y el aumento de la eficiencia operativa.

2.1.7. Importancia de administración de inventarios.

La administración de inventarios es un proceso crítico en cualquier empresa, independientemente de su tamaño o sector. El éxito de la empresa depende en gran medida de la eficacia de la gestión de su inventario, lo que garantiza que los productos estén disponibles para satisfacer las demandas de los clientes sin sobrecargar los costos de almacenamiento y gestión de inventario. En este texto, exploraremos la importancia de la administración de inventarios y analizaremos algunos de los estudios que respaldan esta afirmación.

La administración de inventarios se define como "el proceso de planificación, control y seguimiento de los niveles de inventario, el uso y la adquisición de bienes, materiales y servicios necesarios para respaldar las operaciones de una organización" (Murray, 2018). La falta de una buena gestión de inventario puede llevar a problemas financieros, como el exceso de inventario, lo que aumenta los costos de almacenamiento, o la falta de inventario, lo que puede generar pérdida de ventas y clientes.

La falta de una buena administración de inventarios puede tener un impacto significativo en la rentabilidad de la empresa. Según un estudio de la Universidad de Carolina del Norte, el inventario promedio de las empresas representa el 30% de sus activos totales (Cachon & Terwiesch, 2018). Además, según un estudio de la Universidad de Michigan, el 46% de las empresas considera que la gestión de inventario es su mayor desafío operativo (Gallagher & Robinson, 2018).

Un estudio reciente publicado en el Journal of Operations Management encontró que la administración efectiva de inventarios puede mejorar la satisfacción del cliente al reducir los retrasos en la entrega y mejorar la disponibilidad de productos (Arya & Mittendorf, 2018). Además, un estudio de la Universidad de Stanford encontró que la administración de inventarios puede mejorar la productividad al reducir el tiempo que los empleados pasan buscando productos (Zipkin, 2018).

La administración de inventarios también puede tener un impacto significativo en la cadena de suministro de la empresa. Un estudio publicado en el International Journal of Production Economics encontró que una buena gestión de inventario puede reducir los costos de producción y mejorar la eficiencia en toda la cadena de suministro (Lee et al., 2018).

En conclusión, la administración de inventarios es un proceso crítico para cualquier empresa. La falta de una buena gestión de inventario puede tener un impacto significativo en la rentabilidad de la empresa y en la satisfacción del cliente. Por otro lado, una buena gestión de inventarios puede mejorar la productividad, reducir los costos de producción y mejorar la eficiencia en toda la cadena de suministro. Por lo tanto, es importante que las empresas inviertan en herramientas y procesos que les permitan administrar su inventario de manera efectiva.

2.1.8. Criterios aplicables a la administración de inventarios.

La gestión adecuada de inventarios requiere el uso de diversos criterios y técnicas para su control y monitoreo. A continuación, se describen algunos de los criterios más comunes utilizados en la administración de inventarios:

- **Costo:** Según Horngren, Datar y Rajan (2021), "El costo se define como el valor monetario o recursos necesarios para adquirir o producir bienes o servicios" (p. 4). Es un factor fundamental en la toma de decisiones empresariales, ya que afecta la rentabilidad y la eficiencia de las operaciones. Los costos pueden incluir gastos directos como la compra de materiales y mano de obra, así como costos indirectos como los gastos generales y administrativos
- **Demanda:** El criterio de demanda se refiere a la predicción de la demanda de los productos y se utiliza para determinar los niveles de inventario necesarios para satisfacer la demanda del mercado. Según Kieso, Weygandt y Warfield (2019), la gestión adecuada de la demanda es esencial para evitar la falta de inventario y la pérdida de ventas, así como para reducir el exceso de inventario y los costos asociados.
- **Tiempo de entrega:** Según Chen y Yao (2020), "la gestión del tiempo de entrega es esencial para garantizar que se cumplan los plazos de entrega y para evitar la falta de inventario" (p. 3). El criterio del tiempo de entrega se refiere al tiempo que tarda un proveedor en suministrar los productos y se utiliza para determinar los niveles de inventario necesarios para mantener el suministro constante. Una gestión eficiente del tiempo de entrega contribuye a cumplir los plazos de entrega y evitar la falta de inventario
- **Riesgo:** Según Sheffi y Rice (2020), "La gestión del riesgo es importante en la gestión de inventarios, ya que puede ayudar a evitar pérdidas financieras debido a la obsolescencia, la caducidad o el deterioro de los inventarios" (p. 63). El criterio de riesgo se refiere a la evaluación y gestión de las posibles pérdidas financieras asociadas

con la gestión de inventarios. Se utiliza para determinar los niveles de inventario necesarios con el fin de minimizar los riesgos.

- **Calidad:** Según Evans y Lindsay (2021), la gestión de la calidad implica asegurar que los productos sean consistentes, confiables y libres de defectos, con el objetivo de mantener la satisfacción del cliente y reducir los costos asociados con la devolución de productos (p. 124). El criterio de calidad se refiere a la medida en que los productos cumplen con los estándares establecidos y satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes. Es fundamental en la determinación de los niveles de inventario necesarios para mantener la calidad del producto.

La gestión adecuada de inventarios requiere la consideración de diversos criterios, entre los que se incluyen el costo, la demanda, el tiempo de entrega, el riesgo y la calidad. Su correcta gestión puede tener un impacto significativo en la rentabilidad y el éxito de una empresa. Otros criterios importantes a considerar en la gestión de inventarios:

- **Rotación de inventarios.** Según Kiesmüller y Schumann (2019), "la rotación de inventarios es un indicador clave de la eficiencia y rentabilidad en la gestión de inventarios" (p. 483). La rotación de inventarios se refiere a la frecuencia con la que el inventario se vende y se repone durante un período determinado. Un alto nivel de rotación de inventarios indica que la empresa está vendiendo productos rápidamente y renovando el inventario con frecuencia, lo que puede resultar en una reducción de los costos de almacenamiento y minimizar el riesgo de obsolescencia del inventario. Por otro lado, una baja rotación de inventarios indica que los productos se mantienen en stock durante períodos prolongados, lo que puede aumentar los costos de almacenamiento y aumentar el riesgo de obsolescencia del inventario.

- **Tasa de servicio.** Según Jin, Xu, Li y Ji (2018), "la tasa de servicio se refiere a la capacidad de una empresa para satisfacer la demanda del cliente de manera oportuna y precisa" (p. 3). Es un indicador importante de la calidad de la gestión de inventarios de una empresa. Una alta tasa de servicio indica que la empresa está cumpliendo con las expectativas de los clientes, satisfaciendo la demanda en tiempo y forma, lo que puede generar una mayor satisfacción del cliente, fortalecer la lealtad y tener un impacto positivo en la rentabilidad y la reputación de la empresa. Por otro lado, una baja tasa de servicio indica que la empresa no está cumpliendo adecuadamente con la demanda del cliente, lo que puede resultar en insatisfacción, pérdida de ventas y posibles consecuencias negativas para el negocio.
- **Rentabilidad.** Según Xie, Li y Zhang (2019), "la rentabilidad de la gestión de inventarios puede medirse en términos de costo total del inventario, ingresos por ventas y margen de beneficio" (p. 5). Una gestión eficaz del inventario puede ayudar a reducir los costos de almacenamiento, minimizar el riesgo de obsolescencia del inventario y mejorar la rotación de inventarios, lo que a su vez contribuye a la rentabilidad general de la empresa.

Como puede observarse la gestión de inventarios es un proceso crítico para cualquier empresa que busca maximizar la eficiencia y la rentabilidad en sus operaciones. La selección adecuada del nivel de inventario, la frecuencia de pedido, la rotación de inventarios, la tasa de servicio y la rentabilidad son criterios clave que deben ser considerados en la gestión de inventarios. Las empresas deben tomar en cuenta estos criterios y desarrollar un plan de gestión de inventarios efectivo y eficiente para mantener un inventario adecuado y satisfacer la demanda del cliente de manera oportuna y rentable.

2.1.9. Teorías y métodos sobre la administración de inventarios.

La gestión de inventarios se ha convertido en una disciplina cada vez más compleja y especializada, impulsada por los avances tecnológicos y la creciente complejidad de las sociedades humanas. En la actualidad, las empresas utilizan una variedad de teorías y modelos para gestionar sus inventarios, con el objetivo de optimizar los procesos de producción, reducir costos y mejorar la calidad de los productos.

Entre las teorías más importantes de administración de inventarios podemos mencionar las siguientes:

1. EOQ (Economic Order Quantity)

La teoría de EOQ (Economic Order Quantity) fue desarrollada por Harris (1913) y posteriormente refinada por Wilson (1934). Esta teoría se enfoca en encontrar el equilibrio entre los costos de almacenamiento y los costos de pedido de los inventarios. La EOQ se puede calcular utilizando una fórmula matemática que minimiza los costos totales de inventario, considerando los costos de pedido, los costos de almacenamiento y la tasa de demanda. La fórmula básica es la siguiente:

$$EOQ = \sqrt{(2DS)/H}$$

Donde D es la tasa de demanda, S es el costo de pedido y H es el costo de mantenimiento del inventario.

La teoría de EOQ (Economic Order Quantity), desarrollada hace décadas, sigue siendo relevante en la gestión de inventarios en la actualidad. Según Lee y Wang (2020), la EOQ permite encontrar el equilibrio óptimo entre los costos de almacenamiento y los costos de

pedido, optimizando los niveles de inventario y reduciendo costos. Además, con los avances tecnológicos y el análisis de datos, la EOQ se adapta a los tiempos contemporáneos, garantizando un flujo eficiente en la cadena de suministro.

2. JIT (Just-In-Time)

La teoría de JIT fue desarrollada por Toyota en la década de 1970 como parte del sistema de producción Toyota. JIT es un sistema de producción y administración de inventarios que se centra en producir solo lo necesario, en la cantidad necesaria y en el momento necesario. El objetivo principal de JIT es reducir los costos de producción y aumentar la eficiencia eliminando el exceso de inventario y los desperdicios en el proceso de producción (Ohno, 1988).

JIT se basa en la premisa de que los inventarios son una forma de desperdicio, y por lo tanto, deben reducirse o eliminarse. En lugar de mantener grandes cantidades de inventario, se utiliza un sistema de producción justo a tiempo para producir solo lo que se necesita, en la cantidad necesaria y en el momento necesario.

3. SCM (Supply Chain Management)

La teoría de SCM (Supply Chain Management) se centra en la gestión integrada de las actividades de la cadena de suministro, buscando mejorar la eficiencia y la eficacia al reducir los costos y aumentar la satisfacción del cliente (Chopra & Meindl, 2015). SCM se basa en la premisa de que una cadena de suministro eficiente y efectiva puede brindar una ventaja competitiva significativa a una organización, utilizando herramientas y técnicas como la planificación de la demanda, la planificación de la producción y la gestión de inventarios.

4. ABC (Activity-Based Costing)

La teoría ABC se centra en la gestión de inventarios basada en la actividad y los costos. La teoría ABC (Activity-Based Costing) se centra en la gestión de inventarios basada en la actividad y los costos, asumiendo que no todos los productos y actividades tienen el mismo impacto en los costos totales de la organización (Malmir & Rostamy, 2018). La estrategia de clasificación ABC se utiliza para identificar los productos y actividades más importantes en términos de costos, asignando diferentes estrategias de gestión de inventarios a cada clasificación.

La clasificación ABC se basa en la premisa de que aproximadamente el 20% de los productos o actividades son responsables del 80% de los costos totales. Por lo tanto, se utilizan diferentes estrategias de gestión de inventarios para diferentes clasificaciones.

5. ECR (Efficient Consumer Response)

La teoría de ECR (Efficient Consumer Response) se centra en la gestión de inventarios en la cadena de suministro minorista, con el objetivo de reducir costos y beneficiar tanto al minorista como al proveedor (Towill, Naim, & Wikner, 2019). ECR utiliza herramientas como la colaboración en la cadena de suministro, la planificación conjunta de la demanda y la gestión de categorías de productos para mejorar la eficiencia de la cadena de suministro minorista.

La teoría de ECR se centra en la gestión de inventarios en la cadena de suministro minorista. ECR se basa en la premisa de que la reducción de costos en la cadena de suministro minorista puede beneficiar tanto al minorista como al proveedor.

ECR utiliza una serie de herramientas y técnicas, como la colaboración en la cadena de suministro, la planificación conjunta de la demanda y la gestión de categorías de productos, para mejorar la eficiencia de la cadena de suministro minorista.

La evolución de la gestión de inventarios ha sido impulsada por los avances tecnológicos y la complejidad creciente de las sociedades humanas. La teoría EOQ, JIT, SCM, ABC y ECR son algunas de las teorías más importantes de administración de inventarios que se han desarrollado a lo largo del tiempo. Cada teoría tiene su enfoque y aplicación específicos en la gestión de inventarios, y se han utilizado para mejorar la eficiencia y la eficacia de las operaciones de la cadena de suministro. Es importante que las organizaciones comprendan estas teorías y las utilicen de manera efectiva para mejorar su gestión de inventarios y, en última instancia, obtener una ventaja competitiva.

2.1.10. Teoría sobre valuación de inventarios.

La teoría de valuación de inventarios se refiere a los métodos utilizados para asignar un valor a los productos o bienes almacenados en el inventario de una empresa. La valuación de inventarios es importante para la contabilidad y la gestión financiera, ya que permite a las empresas determinar el costo de los productos vendidos y el valor total del inventario.

Según González (2018), uno de los métodos más utilizados para calcular el costo promedio de los productos en inventario es el método de costo promedio ponderado. En este método se calcula el costo promedio de todos los productos en inventario dividiendo el costo total de los productos entre el número total de unidades en existencia. Este método es especialmente útil para empresas que manejan inventarios grandes y que venden productos homogéneos, ya que les permite tener un costo promedio constante que no varía significativamente con cada compra o venta.

Otro método comúnmente utilizado es el método PEPS (primeras entradas, primeras salidas). Este método supone que los primeros productos comprados son los primeros que se

venden, y por lo tanto se valoran a un precio más bajo que los productos comprados más recientemente. Según Horngren, Datar y Rajan (2018), este método puede ser útil para empresas que venden productos perecederos o que tienen una rotación de inventario rápida, ya que permite reflejar con mayor precisión el costo real de los productos vendidos.

El método UEPS (últimas entradas, primeras salidas) es un método contrario al PEPS, donde se asume que los productos comprados más recientemente son los primeros en ser vendidos y, por lo tanto, se valoran a un precio más alto. Según González (2019), este método puede ser útil para empresas que venden productos que tienden a aumentar de precio con el tiempo, ya que les permite reflejar mejor el costo real de los productos vendidos.

Finalmente, el método de valuación a precio de mercado se basa en el valor actual de los productos en inventario, que puede ser mayor o menor que su costo original. Este método se utiliza comúnmente para productos perecederos o de rápida obsolescencia. Según Martí, S. (2020), este método puede ser útil para empresas que manejan productos con precios fluctuantes, ya que les permite ajustar el valor de su inventario al valor actual de mercado.

En resumen, la teoría de valuación de inventarios ha evolucionado a lo largo del tiempo, desde métodos más simples como el FIFO hasta métodos más complejos como el promedio ponderado. La elección del método de valuación de inventarios adecuado dependerá de las necesidades y objetivos de cada empresa, así como de las leyes fiscales y de las regulaciones locales. Es importante que las empresas evalúen cuidadosamente cada método y consideren todos los factores relevantes antes de tomar una decisión.

2.1.11. Ventajas y desventajas de la valuación de inventarios.

Es importante considerar las ventajas y desventajas de la valuación de inventarios para tomar decisiones informadas y maximizar la rentabilidad del negocio.

Una de las principales ventajas de la valuación de inventarios es que permite a los gerentes y propietarios de empresas conocer el valor exacto de sus existencias en cualquier momento dado. Esto les permite tomar decisiones informadas en cuanto a la producción, la compra y venta de mercancías y la planificación financiera. Como señala el autor Kieso (2018), "la valuación precisa de inventarios es esencial para determinar la rentabilidad de un negocio y para cumplir con los requisitos fiscales y contables".

Sin embargo, la valuación de inventarios también presenta desventajas. Por ejemplo, el método de valuación elegido puede afectar significativamente el valor de los inventarios. Por ejemplo, el método LIFO (último en entrar, primero en salir) puede ser beneficioso en tiempos de inflación, pero puede resultar en un valor de inventario subestimado en tiempos de deflación. Por otro lado, el método FIFO (primero en entrar, primero en salir) puede ser más preciso en tiempos de deflación, pero puede resultar en un valor de inventario sobrestimado en tiempos de inflación.

Además, la valuación de inventarios puede ser complicada y requiere una planificación cuidadosa para asegurar la precisión y fiabilidad de los resultados. Como señalan los autores Warren, Reeve y Duchac (2018), "la valuación de inventarios requiere una revisión cuidadosa y constante, y debe ser apoyada por un sistema de control de inventarios bien diseñado".

Valuación de inventarios es un proceso crítico en la gestión empresarial que puede proporcionar información valiosa para la toma de decisiones. Sin embargo, también presenta

desafíos y requiere una planificación cuidadosa para garantizar la precisión y confiabilidad de los resultados. Es importante considerar tanto las ventajas como las desventajas de la valuación de inventarios para tomar decisiones informadas y maximizar la rentabilidad del negocio.

2.1.12. Razones Financieras y su Impacto en la Gestión de Inventarios

La gestión de inventarios es una parte crucial de cualquier empresa, independientemente de su tamaño o sector. Mantener un control eficiente de los niveles de inventario es esencial para garantizar una operación fluida y rentable. Para lograr este objetivo, las razones financieras desempeñan un papel fundamental al proporcionar información valiosa sobre la salud financiera de la empresa y su efecto en el manejo de los inventarios.

2.1.13. Razones de Rotación de Inventarios.

Una de las principales razones financieras relacionadas con la gestión de inventarios es la Rotación de Inventarios. Esta razón indica cuántas veces se ha vendido y reemplazado el inventario durante un período específico. Según Kieso, Weygandt y Warfield (2019), esta razón es útil para evaluar la eficiencia con la que la empresa utiliza su inventario para generar ventas. Una alta rotación de inventarios suele ser positiva, ya que indica que la empresa está vendiendo su inventario rápidamente y evitando costos asociados con mantener inventario sin movimiento.

La fórmula de la razón de rotación de inventarios es:

$$\text{Razón de rotación de inventarios} = (\text{Costo de ventas}) / (\text{Inventario promedio})$$

Donde el costo de ventas es el monto total de los bienes vendidos durante un período determinado, y el inventario promedio se calcula sumando el inventario inicial y el inventario final y dividiendo el resultado entre 2.

Esta fórmula permite calcular cuántas veces se ha vendido y reemplazado el inventario durante un período de tiempo. Cuanto mayor sea la razón de rotación de inventarios, más eficiente es la gestión de inventario de la empresa, ya que implica que la empresa puede vender y reemplazar su inventario rápidamente.

2.1.14. Razón de Días de Inventario.

La Razón de Días de Inventario es otra razón financiera crucial para la gestión de inventarios. Esta razón mide la cantidad de días que el inventario promedio permanece en el almacén antes de ser vendido. Según Brigham y Ehrhardt (2019), esta razón proporciona información sobre la rapidez con la que la empresa convierte su inventario en efectivo o cuentas por cobrar. Un menor número de días de inventario es preferible, ya que implica que el inventario se está moviendo más rápido, liberando capital para otros fines y reduciendo el riesgo de obsolescencia.

La fórmula de la razón de días de inventario se calcula dividiendo los días del año entre el índice de rotación de inventario.

$$\text{Razón de días de inventario} = \text{Días del año} / \text{Índice de rotación de inventario}$$

El índice de rotación de inventario se puede calcular dividiendo el costo de los bienes vendidos entre el inventario promedio.

$$\text{Índice de rotación de inventario} = \text{Costo de los bienes vendidos} / \text{Inventario promedio}$$

El inventario promedio se obtiene sumando el inventario inicial y el inventario final y dividiendo entre 2.

Es importante tener en cuenta que esta fórmula se utiliza para calcular cuántos días tarda la empresa en vender su inventario promedio. Cuanto menor sea el número de días, más eficiente será la gestión del inventario de la empresa.

2.1.15. Razón de Cobertura de Inventario.

La Razón de Cobertura de Inventario es otra herramienta financiera relevante para la gestión de inventarios. Esta razón muestra la capacidad de la empresa para cubrir su demanda de inventario en un período determinado. Según Gitman y Zutter (2019), una alta razón de cobertura de inventario indica que la empresa está bien preparada para satisfacer la demanda de los clientes y evitar posibles pérdidas de ventas debido a la falta de inventario.

La fórmula de la razón de cobertura de inventario se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Razón de Cobertura de Inventario} = \text{Costo de ventas} / \text{Promedio de inventario}$$

Donde:

- Costo de ventas es la suma de los gastos relacionados con la producción y distribución de los productos vendidos durante un período determinado.

- Promedio de inventario es el promedio de los saldos de inventarios al comienzo y al final del período.

Esta fórmula permite calcular la cantidad de veces que el inventario puede cubrir el costo de ventas durante un período determinado. Un valor más alto indica una mayor eficiencia en la gestión del inventario, ya que significa que el inventario está siendo vendido y repuesto en un período más corto de tiempo.

En conclusión, las razones financieras desempeñan un papel esencial en la gestión de inventarios, ya que ofrecen información valiosa sobre la eficiencia operativa y la salud financiera de una empresa. La rotación de inventarios, la razón de días de inventario y la razón de cobertura de inventario son solo algunas de las razones financieras que permiten una toma de decisiones más informada para optimizar los niveles de inventario y maximizar la rentabilidad.

2.1.16. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta valiosa para la toma de decisiones estratégicas, ya que permite a las organizaciones jugar con sus fortalezas, mejorar sus debilidades, capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas, asegurando una mejor posición competitiva en el mercado.

El FODA es una herramienta de análisis que proporciona un conocimiento de la situación estratégica actual de la empresa, mediante el estudio de factores internos y externos para determinar su posición en la industria y las estrategias necesarias para mejorar su empeño.

Fortalezas (Fortalezas internas): En un análisis FODA, las fortalezas son atributos, recursos o capacidades internas que brindan una ventaja competitiva a una empresa u organización. Estas fortalezas son aspectos positivos que la entidad posee y que pueden ser aprovechados para alcanzar sus objetivos y enfrentar desafíos. Al identificar y capitalizar estas fortalezas, una empresa puede destacar en su mercado y enfrentar con éxito situaciones adversas.

Oportunidades (Oportunidades externas): Las oportunidades en el análisis FODA se refieren a las condiciones y factores positivos del entorno externo que una empresa puede aprovechar para mejorar su rendimiento o expandirse. Estas oportunidades pueden surgir de cambios en la industria, nuevas tendencias del mercado, avances tecnológicos o cambios regulatorios favorables. Al identificar oportunidades, una empresa puede ajustar su estrategia para capitalizarlas y obtener un crecimiento sostenible.

Debilidades (Debilidades internas): Las debilidades en el análisis FODA son aspectos internos que limitan el desempeño de una empresa o que la colocan en una posición

desfavorable en comparación con sus competidores. Estas debilidades pueden incluir falta de recursos, procesos ineficientes, falta de experiencia o deficiencias en la gestión. Identificar las debilidades permite a una organización abordar y mejorar estos aspectos para aumentar su competitividad y eficiencia.

Amenazas (Amenazas externas): En el análisis FODA, las amenazas son factores y condiciones externas que pueden afectar negativamente el desempeño o la posición de una empresa en el mercado. Estas amenazas pueden incluir la competencia intensa, cambios en la demanda del mercado, fluctuaciones económicas, cambios en la regulación o avances tecnológicos de la competencia. Reconocer y evaluar las amenazas permite a una empresa prepararse para enfrentarlas y reducir su impacto negativo.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Introduccion.

El marco conceptual es un conjunto de ideas, teorías, conceptos y definiciones que se utilizan para dar forma a un estudio o investigación (Fajardo, 2019). Proporciona una estructura teórica para el análisis y la interpretación de los datos, así como para la identificación de las variables relevantes y sus interrelaciones (Creswell, 2018).

Un marco conceptual es un conjunto de conceptos, definiciones y relaciones que se utilizan para analizar, interpretar y explicar un fenómeno o problema específico. Este marco teórico es una herramienta útil para comprender el contexto y las variables que influyen en la gestión de inventarios de entrada y salida de insumos, así como para desarrollar estrategias y soluciones efectivas para mejorar esta gestión.

El marco conceptual se utiliza para definir y delimitar el problema de investigación, identificar las hipótesis y establecer la metodología de investigación (Kumar, 2019). También ayuda a los investigadores a situar su trabajo dentro de un contexto más amplio y a comprender la relación entre su estudio y otros estudios similares (Corbin & Strauss, 2018).

2.2.2. Conceptos claves en la gestión de inventarios de entrada y salidas de insumos.

- **Gestión efectiva:**

"La gestión efectiva implica la capacidad de dirigir y coordinar los recursos disponibles de manera estratégica para lograr los objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz" (Drucker, 2018, p. 67).

- **Inventario de insumos:**

"El inventario de insumos se refiere al registro y control de los materiales o productos que ingresan y salen de una empresa. Es una herramienta crucial para mantener un seguimiento preciso de los niveles de stock y garantizar un abastecimiento adecuado para la producción" (Jacobs, Chase, & Lummus, 2020, p. 112).

- **Eficiencia operativa:**

"La eficiencia operativa se logra al optimizar los procesos de producción, eliminar actividades que no agregan valor y utilizar los recursos de manera efectiva. Es fundamental para maximizar la productividad y minimizar los costos" (Slack, Brandon-Jones, & Johnston, 2021, p. 78).

- **Insumos:**

"Los insumos son los materiales, componentes o recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de producción y crear un producto final" (Heizer & Render, 2020, p. 45).

- **Rentabilidad:**

"La rentabilidad se refiere a la capacidad de una empresa para generar beneficios financieros en relación con los recursos invertidos. Es un indicador clave del éxito financiero y se mide mediante ratios como el retorno sobre la inversión (ROI) y el margen de beneficio" (Gitman & Zutter, 2018, p. 124).

- **ERP (Enterprise Resource Planning):**

"Un sistema ERP es una solución integral de gestión empresarial que integra los procesos y datos de una organización en un solo sistema. Permite una visión completa y en tiempo real de los procesos de negocio, mejorando la eficiencia y la toma de decisiones" (Laudon & Laudon, 2020, p. 278).

- **Demanda:**

"La demanda se refiere a la cantidad de productos o servicios que los clientes necesitan o desean adquirir en un determinado período de tiempo" (Lambert et al., 2020, p. 55).

- **Pronóstico de demanda:**

"El pronóstico de demanda es una estimación cuantitativa o cualitativa de la cantidad de productos o servicios que se espera que los clientes adquieran en el futuro. Se basa en datos históricos, técnicas estadísticas y modelos de pronóstico" (Mentzer et al., 2018, p. 87).

- **.Lead time:**

"El lead time, o tiempo de entrega, es el lapso de tiempo desde que se realiza un pedido de insumos hasta que estos se reciben en la empresa. Es un factor crítico en la planificación de la producción y la gestión de inventarios" (Simchi-Levi et al., 2019, p. 112).

- **Costo de almacenamiento:**

"El costo de almacenamiento abarca los gastos asociados con el mantenimiento de inventarios, incluyendo el espacio de almacenamiento, la manipulación de productos, la seguridad y el deterioro. Gestionar eficientemente estos costos contribuye a la rentabilidad y competitividad de la empresa" (Jacobs et al., 2020, p. 145).

- **Rotación de inventario:**

"La rotación de inventario es un indicador financiero que mide la eficiencia con la que una empresa utiliza su inventario. Se calcula dividiendo el costo de los bienes vendidos entre el promedio del inventario durante un período específico" (Russell y Taylor, 2021, p. 235).

- **Justo a tiempo:**

"Justo a tiempo (JIT) es una estrategia de gestión de inventario que busca minimizar el desperdicio y los costos al recibir los insumos justo cuando son necesarios para la producción. Se basa en la coordinación precisa de la cadena de suministro y la eliminación de inventarios innecesarios" (Krajewski et al., 2020, p. 310).

- **Control de inventarios:**

"El control de inventarios es un proceso clave para asegurar la disponibilidad y la gestión eficiente de los productos. Implica la supervisión y seguimiento de las entradas y salidas de los productos, así como la gestión de los niveles de inventario para evitar la escasez o el exceso" (Chopra y Meindl, 2019, p. 180).

- **Capacitación del personal:**

"La capacitación del personal es un proceso continuo de desarrollo de habilidades y conocimientos de los empleados. Se centra en mejorar el desempeño laboral, la productividad y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez contribuye al éxito y la competitividad de la empresa" (Noe et al., 2021, p. 240).

- **Sistema de información y registro:**

"Un sistema de información y registro proporciona a las empresas la capacidad de recopilar, almacenar y procesar datos relacionados con sus operaciones y actividades. Estas herramientas tecnológicas son fundamentales para la gestión eficiente de la información y la toma de decisiones" (Laudon y Laudon, 2021, p. 90).

- **Registro contable:**

El registro contable es un proceso fundamental en la contabilidad de una empresa, que permite mantener un seguimiento ordenado y preciso de las transacciones financieras y operaciones. Según el libro "Principios de Contabilidad" de Jerry J. Weygandt, Paul D. Kimmel y Donald E. Kieso, "El registro contable es esencial para garantizar la integridad de la información financiera y proporcionar una base sólida para la toma de decisiones gerenciales" (Weygandt, Kimmel y Kieso, 2019, p. 78).

- **Modelos de gestión:**

Los modelos de gestión son herramientas y enfoques que se utilizan para mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones empresariales. Según Koontz y Weihrich (2018), "Los modelos de gestión proporcionan un marco estructurado y sistemático que permite a las

empresas mejorar sus procesos y alcanzar sus objetivos estratégicos" (p. 245). Estos modelos pueden ser desarrollados internamente o adquiridos de manera externa, y se aplican a una variedad de áreas empresariales, como finanzas, operaciones, recursos humanos, marketing y ventas

- **Desempeño empresarial:**

El desempeño empresarial se refiere a la medición y evaluación de la eficiencia y eficacia de una empresa en el cumplimiento de sus objetivos y metas. Según Robbins y Coulter (2018), "El desempeño empresarial se evalúa a través del análisis de indicadores clave, como el crecimiento de las ventas, la rentabilidad, la productividad y la satisfacción del cliente, entre otros" (p. 289). Estos indicadores proporcionan una visión integral del rendimiento de la empresa y permiten identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

- **Rotación de inventarios:**

La rotación de inventarios es un indicador financiero ampliamente utilizado en la gestión empresarial. Según Horngren, Datar y Rajan (2018), "La rotación de inventarios es un parámetro clave para evaluar la eficiencia en la gestión del inventario de una empresa, ya que refleja la frecuencia con la que se vende y reemplaza el inventario en un período determinado" (p. 452). Este indicador es crucial, ya que una rotación más alta indica una gestión eficiente del inventario, lo que se traduce en menores costos de almacenamiento y una mayor disponibilidad de capital para otros fines.

- **Proveedor:**

Los proveedores son individuos o empresas que suministran bienes o servicios a otra empresa o a un consumidor final. Según Chase, Jacobs y Aquilano (2018), "Los proveedores

son aquellos individuos o empresas que suministran bienes o servicios a otras organizaciones, lo que les permite llevar a cabo sus actividades comerciales" (p. 115). Los proveedores desempeñan un papel importante en la cadena de suministro al proporcionar los insumos necesarios para la producción de bienes o la prestación de servicios.

- **Ventas:**

Las ventas son un aspecto crucial en el ámbito empresarial. Según Kotler y Armstrong (2018), "Las ventas son el proceso mediante el cual se persuaden a los clientes para que adquieran productos o servicios ofrecidos por una empresa" (p. 457). Esta actividad es fundamental para generar ingresos y mantener la viabilidad económica de la empresa. El proceso de ventas implica la identificación de clientes potenciales, el establecimiento de contactos, la presentación de productos o servicios, la superación de objeciones y, finalmente, el cierre de la venta.

- **Automatización de procesos:**

La automatización de procesos es un enfoque cada vez más utilizado en diversas industrias y organizaciones. Según Mäntylä, Adams, Boden, y Oivo (2018), "La automatización de procesos implica el uso de tecnología, como software de automatización, robótica e inteligencia artificial, para ejecutar tareas y procesos de manera automática, sin intervención humana" (p. 123). Esta práctica ha demostrado su utilidad en la mejora de la eficiencia y eficacia de las operaciones, la reducción de costos y la mitigación de errores y riesgos asociados con la intervención humana.

La automatización de procesos ha encontrado aplicación en una amplia gama de sectores, desde la fabricación hasta la salud y los servicios financieros. Según Zeng, Luo y

Benyoucef (2018), "La automatización de procesos ofrece una oportunidad para aumentar la productividad y mejorar la calidad al eliminar la dependencia de la intervención humana y reducir los errores" (p. 230). Esta tecnología ha transformado la forma en que las organizaciones gestionan sus operaciones y ha brindado beneficios significativos en términos de eficiencia y precisión.

- **Almacenamiento:**

El almacenamiento desempeña un papel crucial en la gestión efectiva de inventarios. Según Ballou (2018), "El almacenamiento implica el mantenimiento y la gestión de productos y materiales en un espacio adecuado y seguro, con el fin de tenerlos disponibles cuando sean necesarios" (p. 245). Esta función abarca actividades como la recepción de productos, su clasificación y organización, así como el mantenimiento de registros precisos y el monitoreo constante de los niveles de inventario.

El adecuado almacenamiento de productos y materiales permite una gestión más eficiente de los recursos, al garantizar la disponibilidad de los mismos cuando se requieran. Además, un sistema de almacenamiento bien organizado y seguro contribuye a minimizar daños, pérdidas y obsolescencia, así como a agilizar los procesos de recepción, ubicación y despacho de mercancías.

- **Evaluación de resultados:**

La evaluación de resultados desempeña un papel fundamental en la medición del éxito de una empresa o proyecto. Según Neely, Gregory y Platts (2018), "La evaluación de resultados implica un análisis sistemático y objetivo de los resultados obtenidos en relación con los objetivos y metas predefinidos" (p. 128). Este proceso permite verificar el grado de

cumplimiento de los objetivos establecidos, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar el desempeño empresarial.

La evaluación de resultados se basa en la recopilación y análisis de datos relevantes, como indicadores clave de desempeño, métricas financieras y retroalimentación de los clientes. Estos datos se utilizan para evaluar el rendimiento actual, identificar brechas entre los resultados esperados y reales, y tomar medidas correctivas o implementar estrategias de mejora continua.

- **Alcance:**

El alcance, en el contexto de proyectos y actividades empresariales, abarca una serie de elementos que son fundamentales para su correcta definición y ejecución. Según Kerzner (2018), "El alcance se compone de los objetivos, entregables, tareas y recursos que se definen en un proyecto o actividad empresarial específica" (p. 189). Estos elementos establecen los límites y la dirección del proyecto, proporcionando una base clara para la planificación, ejecución y control de las actividades.

2.3. MARCO CONTEXTUAL

Figura 2

Logo de la panadería



Fuente: (Pan Por Kilo, punto de Ventas, 2023)

2.3.1. Antecedentes o Descripción de la Empresa.

Pan por Kilo es una panadería fundada en Costa Rica en el año 2001 por el empresario Juan Ernesto Guzmán Ramos. Su misión es ofrecer productos de alta calidad a precios accesibles y con un servicio excepcional. Su visión es ser la panadería líder en Costa Rica, reconocida por su excelencia en productos y servicios.

La panadería Pan por Kilo inició operaciones en un pequeño local en el centro de San José, ofreciendo una variedad de panes recién horneados, desde pan francés hasta pan de ajo y pan integral. Con el tiempo, la panadería ha crecido y se ha expandido a varias ubicaciones en todo el país.

La gestión de Pan por Kilo se enfoca en mantener los más altos estándares de calidad y servicio al cliente. Además, la empresa ha implementado prácticas sostenibles en sus procesos

de producción y ha utilizado ingredientes locales siempre que es posible. Pan por Kilo también se ha involucrado en iniciativas sociales y comunitarias, apoyando a organizaciones sin fines de lucro y colaborando en proyectos de desarrollo comunitario.

Además de su enfoque en la calidad y el servicio al cliente, la gestión de Pan por Kilo también ha sido reconocida por su compromiso con la innovación y la adaptabilidad en un mercado competitivo. La panadería ha implementado nuevas tecnologías y técnicas de producción para mejorar la eficiencia y la calidad de sus productos, al mismo tiempo que se mantiene fiel a sus valores fundamentales de ofrecer pan fresco y de alta calidad.

En cuanto a la expansión de la panadería, Pan por Kilo ha adoptado un enfoque gradual y estratégico, abriendo nuevas ubicaciones solo después de un riguroso proceso de evaluación de mercado y de planificación cuidadosa. La empresa también ha buscado colaboraciones con otras empresas y ha desarrollado relaciones sólidas con proveedores locales y regionales para garantizar la calidad constante de sus ingredientes.

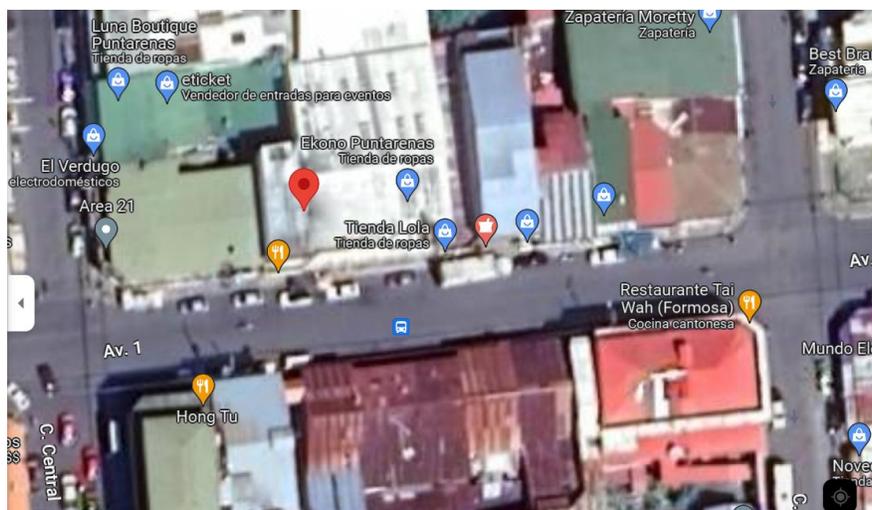
Además de su compromiso con la calidad, la gestión de Pan por Kilo también ha sido reconocida por su compromiso con la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad. La panadería ha implementado prácticas ecológicas y ha buscado reducir su huella de carbono a través de iniciativas de energía renovable y reciclaje. También ha participado activamente en iniciativas sociales y comunitarias, colaborando con organizaciones sin fines de lucro y promoviendo el desarrollo comunitario a través de programas de capacitación y empleo.

2.3.2. Ubicación geográfica:

Para efectos de esta investigación el punto de venta de Puntarenas se encuentra ubicado contiguo a la tienda Ekono o frente a la parada de buses del roble. Puntarenas Centro.

Figura 3

Mapa satelital PPK Puntarenas



Fuente: Google Maps: <https://maps.google.com/?q=9.978645,-84.831497>

2.3.3. Cultura Corporativa de la Empresa Panadería Pan Por Kilo S.A

2.3.4. Misión de la compañía:

Proveer a nuestros clientes y favorecedores con productos horneados recientemente para satisfacer sus necesidades de productos de panificación de calidad global, elaborados con las mejores materias primas disponibles en el mercado mundial, mediante procesos de la mejor tecnología, en equipos de última generación, por manos expertas especialmente entrenadas, bajo estrictas normas de calidad y las mejores prácticas en manejo de productos alimenticios para preservar su salud, con amplia e innovadora variedad de productos para satisfacer sus necesidades nutricionales diarias y celebración de ocasiones especiales, expendidos en establecimientos especiales diseñados y estratégicamente ubicados para su comodidad y confort, con disponibilidad total de la gama de productos, a precio justo y competitivo desde la primera vez.

2.3.5. Visión de la compañía:

Posicionarnos en nuestros mercados como una empresa cumplidora de su promesa de servicio, calidad, higiene, como el mejor oferente de productos nutricionales de panificación, con una amplia variedad de productos innovadores con formulaciones exclusivas, ganando el status de proveedores de confianza y así la lealtad de nuestros consumidores, como medio para cumplir nuestra función social de brindar oportunidades de trabajo y desarrollo de pequeños empresarios mediante nuestro sistema de franquicias con rostro humano, abastecer las necesidades del mercado y obtener a través de ello utilidades de reinversión que nos permitan continuar creciendo y diversificando geográficamente y en productos y servicios, en forma directa y a través de franquiciados y socios comerciales.

2.3.6. Valores institucionales:

- **Integridad:**

Actuamos con honestidad, viéndonos como ejemplo para la sociedad.

- **Responsabilidad:**

Obramos con perseverancia para lograr nuestros objetivos.

- **Servicio:**

Servimos con firme compromiso canalizando nuestro esfuerzo con el fin de asegurar la lealtad de clientes y consumidores.

- **Calidad:**

Damos lo mejor de nosotros para garantizar un producto sano y balanceado para satisfacer la necesidad de nuestros clientes.

- **Trabajo en equipo:**

Combinamos talento, tecnología y mano de obra para el cumplimiento de nuestras metas escuchando las sugerencias de nuestros clientes dando oportuna respuesta a ellas.

- **Innovación:**

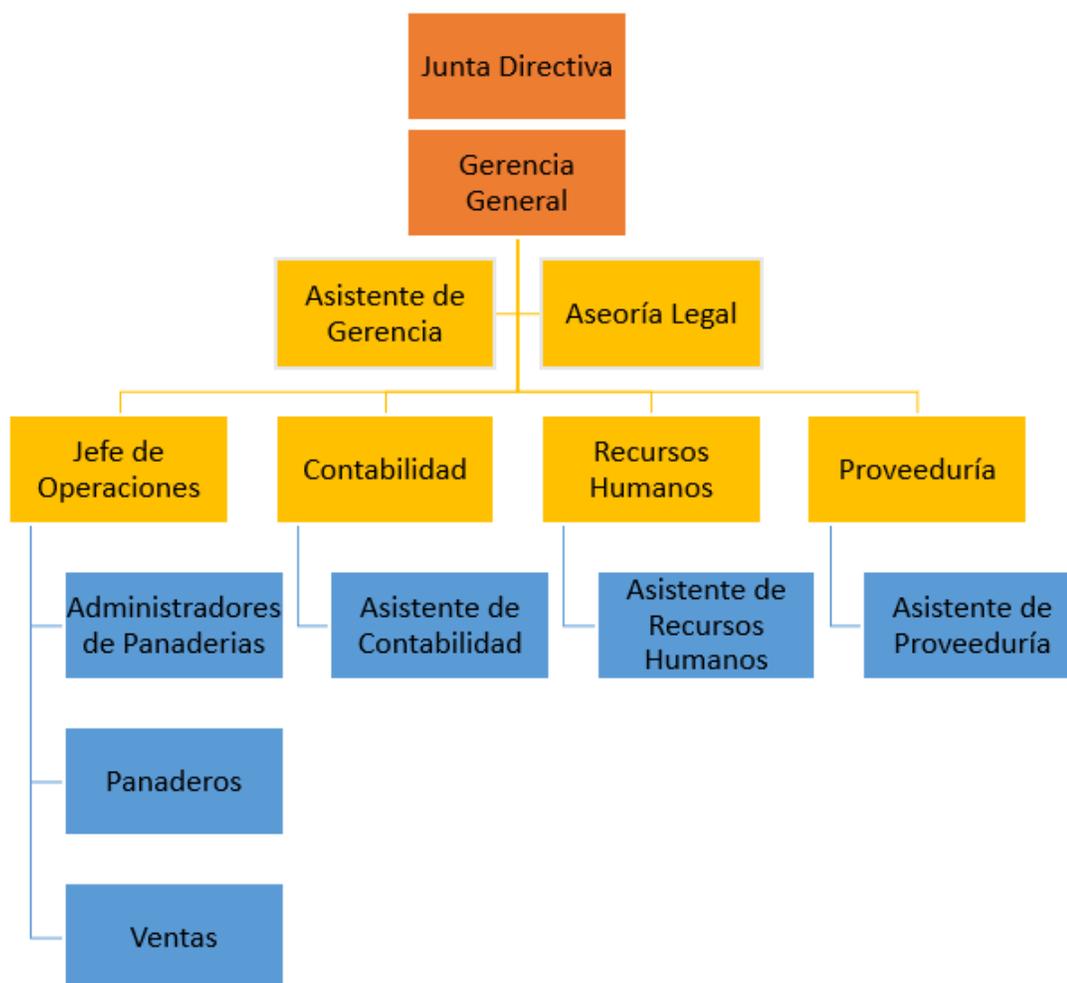
Buscamos satisfacer todo tipo de consumidores innovando nuestro portafolio de productos, y servicio para bienestar de nuestros clientes.

2.3.7. Estructura organizacional

- Junta Directiva (Integrada por el fundador Juan Ernesto Ramos)
- Gerente General.
- Asistente de Gerencia.
- Asesoría Legal
- Recursos Humanos.
- Jefe de Operaciones.
- Contabilidad.
- Proveeduría
- Administradores de las panaderías.

Figura 4

Estructura organizacional de la Panadería Pan Por Kilo



Fuente: (Pan Por Kilo, punto de Ventas, 2023)

2.4. MARCO LEGAL

2.4.1. Concepto de marco legal.

El marco legal es un conjunto de leyes, regulaciones y políticas que establecen las reglas y principios que deben seguirse en un área específica (Galván, 2018). Este marco normativo es esencial para garantizar el funcionamiento adecuado de una sociedad y para proteger los derechos de las personas (Álvarez et al., 2019). El marco legal puede incluir leyes, reglamentos y directivas que establecen los derechos y obligaciones de los ciudadanos y las organizaciones, así como la creación de agencias gubernamentales y otros organismos encargados de hacer cumplir las leyes y regulaciones establecidas (Bertucci, 2019).

El objetivo principal del marco legal es asegurar que las prácticas y acciones en una determinada área sean coherentes con los valores y principios de la sociedad y que sean justas y equitativas para todas las partes interesadas (Sundeen & Anshari, 2018). Además, puede evolucionar con el tiempo para adaptarse a los cambios en la sociedad y en el entorno en el que opera (Henderson, 2019).

El marco legal que regula la gestión de inventarios en Costa Rica se encuentra en diversas leyes y reglamentos. Entre ellos, se destacan los siguientes:

Código de Comercio de Costa Rica: El Código de Comercio de Costa Rica establece en su Título V, artículo 387, que los comerciantes están obligados a llevar una contabilidad regular y llevar un inventario de su mercancía. Además, el artículo 389 establece que el inventario debe realizarse al final del año fiscal, con el fin de determinar la situación patrimonial de la empresa.

Ley de Impuesto General sobre las Ventas: La Ley de Impuesto General sobre las Ventas establece en su artículo 11 que los contribuyentes deben llevar un registro contable de las operaciones gravadas, incluyendo la compra y venta de mercancías.

Reglamento a la Ley del Impuesto General sobre las Ventas: El Reglamento a la Ley del Impuesto General sobre las Ventas establece en su artículo 9 que los contribuyentes deben llevar un registro de inventario permanente, con el fin de controlar las existencias de mercancía gravada.

Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria: La Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria establece en su artículo 39 que los contribuyentes que vendan mercancía deben llevar un control de inventario, el cual debe ser revisado por la autoridad fiscalizadora en caso de una auditoría.

Es importante destacar que la falta de cumplimiento de las obligaciones legales en relación con la gestión de inventarios puede tener consecuencias legales y fiscales para las empresas.

3.1. MARCO METODOLÓGICO

El capítulo III es una sección crucial ya que describe la manera en que se llevará a cabo el estudio y como se alcanzarán los objetivos planteados. Según Sampieri, Collado y Lucio (2018), el marco metodológico incluye una descripción detallada de los métodos, técnicas y procedimientos que se utilizarán para recopilar y analizar los datos. Además, este marco proporciona una guía para la selección de la muestra, la recolección de datos y la interpretación de los resultados.

Para efectos de esta investigación este marco metodológico se divide en cuatro secciones principales: métodos de estudio, diseño de la investigación, población-muestra, recolección y análisis de datos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2019), el método de estudio describirá de manera detalla los métodos y tipo de investigación que se utilizaran. El diseño de la investigación describe el enfoque general del estudio. La sección de población y muestra describe la población objetivo de la investigación y cómo se seleccionará la muestra para representarla adecuadamente. Por último, la sección de recolección y análisis de datos describe los instrumentos que se utilizarán para recopilar los datos y cómo se analizarán posteriormente los resultados.

3.1.1. ENFOQUE

El enfoque de una investigación se refiere a la estrategia general y metodología que se utilizara para abordar una pregunta específica. Consiste en la planificación y organización de cómo se llevará a cabo el estudio. El enfoque de investigación es esencial para guiar todo el proceso de investigación, desde la formulación de la pregunta inicial hasta la presentación de resultados y conclusiones.

3.1.2. Cualitativa.

La investigación cualitativa es un enfoque metodológico que busca comprender y explorar fenómenos sociales y humanos desde la perspectiva de los participantes involucrados. Según Creswell (2019), este enfoque se basa en el estudio de la realidad social desde la perspectiva de los participantes, con énfasis en la interpretación y el significado. Se centra en la comprensión profunda de las experiencias, creencias, valores y significados subjetivos de las personas, y en cómo estos se entrelazan con el contexto social en el que ocurren. En lugar de buscar generalizaciones estadísticas, la investigación cualitativa se enfoca en la interpretación y la construcción de significados a través del análisis detallado de datos en forma de texto, imagen o sonido. Denzin y Lincoln (2018) argumentan que la investigación cualitativa se basa en la creencia de que la realidad es socialmente construida y que los significados son construidos a través de la interacción social y cultural.

La investigación cualitativa se caracteriza por su enfoque en la generación de teorías fundamentadas en los datos y la interpretación en profundidad. Morse, Barrett, Mayan, Olson y Spiers (2017) afirman que este enfoque se centra en la generación de teorías fundamentadas en los datos, a través del uso de métodos de recolección de datos flexibles y la interpretación en

profundidad. Además, Merriam y Tisdell (2019) destacan que la investigación cualitativa permite capturar la complejidad y la riqueza de las experiencias humanas, brindando una comprensión más profunda de los fenómenos estudiados.

3.1.3. Cuantitativa.

La investigación cuantitativa es un enfoque metodológico que se centra en la recopilación y el análisis de datos numéricos para describir, medir y analizar fenómenos sociales y naturales. Este enfoque se basa en el uso de técnicas estadísticas y matemáticas para examinar las relaciones entre variables y realizar generalizaciones basadas en muestras representativas de la población (Creswell, 2019). La investigación cuantitativa busca la objetividad y la replicabilidad, y se enfoca en la cuantificación de los fenómenos para obtener conclusiones válidas y confiables.

La investigación cuantitativa se guía por principios y metodologías específicas. Babbie (2019) señala que este enfoque utiliza métodos de muestreo aleatorios o estratificados para seleccionar muestras representativas y aplica técnicas estadísticas para analizar los datos recopilados. Fraenkel, Wallen y Hyun (2019) enfatizan la importancia del diseño de investigación en la investigación cuantitativa, destacando la necesidad de establecer hipótesis claras y utilizar instrumentos de medición confiables y válidos. Gravetter y Forzano (2018) resaltan la importancia de la objetividad en la investigación cuantitativa, utilizando análisis estadísticos para determinar la significancia de las relaciones entre variables.

3.1.4. Mixta.

Un tipo de investigación mixta es una metodología que combina tanto enfoques cuantitativos como cualitativos en un solo estudio. En la investigación mixta, se recolectan y analizan datos cuantitativos y cualitativos de forma simultánea o secuencial, lo que permite abordar preguntas de investigación más completas y obtener una comprensión más profunda de los fenómenos estudiados.

Existen varias razones para utilizar el método de investigación cualitativo en el estudio de la estrategia de gestión efectiva de la compañía Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro mediante la incorporación de inventarios de insumos de entrada y salida tomando como referencia el período 2022. Aquí hay algunas razones:

1. Obtención de información detallada: El enfoque cualitativo permite obtener información detallada y rica en relación a las experiencias, percepciones y opiniones de las personas involucradas en el proceso de gestión de la empresa. Esto es especialmente relevante al examinar los insumos de entrada y salida, ya que se puede obtener una comprensión profunda de cómo se gestionan estos aspectos en la panadería.

2. Exploración de procesos y contextos: El método de investigación cualitativa nos permite explorar los procesos y contextos relacionados con la gestión de inventarios de insumos de entrada y salida en la panadería. Esto implica observar cómo se llevan a cabo estas tareas, identificar los desafíos y oportunidades, y comprender cómo se relaciona esto con el contexto empresarial en Puntarenas Centro.

3. Comprensión de perspectivas y puntos de vista: La investigación cualitativa permite comprender las diferentes perspectivas y puntos de vista de los empleados, gerentes y otros

actores clave en la panadería. Esto es fundamental para identificar los problemas existentes, así como las posibles soluciones o mejoras en la gestión de los inventarios de insumos de entrada y salida.

4. Flexibilidad metodológica: El enfoque cualitativo proporciona flexibilidad metodológica, lo que significa que se pueden utilizar diversas técnicas de recopilación de datos, como entrevistas en profundidad, observación participante y análisis de documentos relevantes. Esto permite adaptarse a las necesidades específicas del estudio y obtener una visión completa y enriquecedora de la gestión de inventarios en la panadería.

5. Generación de conocimiento práctico: La investigación cualitativa no solo busca comprender la realidad, sino también generar conocimientos prácticos y soluciones aplicables a la gestión de inventarios de insumos en la panadería. Se espera que los hallazgos obtenidos a través de este enfoque puedan contribuir a la mejora de los procesos de gestión y la toma de decisiones dentro de la empresa.

En resumen, el método de investigación cualitativo es apropiado para el estudio de la estrategia de gestión efectiva de la compañía Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro, ya que permite obtener información detallada, explorar procesos y contextos, comprender perspectivas y puntos de vista, utilizar diferentes técnicas de recopilación de datos y generar conocimientos prácticos aplicables al ámbito empresarial.

3.2. ALCANCE

Existen diferentes tipos de investigación que se utilizan en diversos campos del conocimiento. Algunos de los tipos comunes incluyen la investigación cuantitativa, que se basa en la recopilación y análisis de datos numéricos, y la investigación cualitativa, que se centra en comprender y explorar fenómenos desde una perspectiva más descriptiva y subjetiva. Otros tipos de investigación incluyen la investigación exploratoria, explicativa, descriptiva, correlacional, cuantitativa, cualitativa y mixta. La investigación mixta, que combina elementos tanto cuantitativos como cualitativos (Creswell, 2021). Cada tipo de investigación tiene sus propias características, enfoques y métodos, y la elección del tipo adecuado depende de los objetivos y la naturaleza del estudio.

3.2.1. Exploratoria.

La investigación exploratoria es un enfoque utilizado para investigar un tema o fenómeno poco explorado o comprendido en profundidad. Su objetivo principal es generar ideas, identificar patrones y descubrir nuevos conocimientos sin establecer conclusiones definitivas. Este tipo de investigación se caracteriza por su naturaleza flexible y abierta, permitiendo la exploración de diferentes perspectivas y posibilidades (Creswell, 2019; Neuman, 2019).

En la investigación exploratoria, se utilizan métodos como la revisión bibliográfica, entrevistas, observación participante o análisis de datos existentes para recopilar información y comprender mejor el tema en cuestión. Los resultados obtenidos pueden servir como base para investigaciones posteriores más rigurosas y específicas.

3.2.2. Explicativa.

La investigación explicativa es un enfoque utilizado para comprender las causas y relaciones entre variables, buscando explicar por qué ocurre un fenómeno o evento específico (Yin, 2018; Trochim & Donnelly, 2008). A diferencia de la investigación exploratoria, que se centra en la generación de ideas y la identificación de patrones, la investigación explicativa se enfoca en establecer relaciones causales y explicar los procesos subyacentes.

En la investigación explicativa, se utilizan métodos como el diseño experimental, el análisis estadístico y los modelos de investigación para recopilar datos y examinar las relaciones entre variables. Este enfoque se basa en teorías y conceptos previos para desarrollar hipótesis y probarlas a través de la recolección y análisis de datos.

Los resultados de la investigación explicativa pueden proporcionar una comprensión más profunda de los fenómenos estudiados y contribuir al desarrollo teórico en un campo específico. Además, este tipo de investigación puede tener implicaciones prácticas, ya que puede ayudar a identificar las causas fundamentales de un problema y orientar la toma de decisiones.

3.2.3. Descriptiva.

En la investigación descriptiva, se utilizan métodos como la observación, la encuesta y el análisis de datos existentes para recopilar información y describir las variables de interés. La observación directa permite registrar y analizar el comportamiento y las interacciones de los sujetos en su entorno natural. Las encuestas son utilizadas para obtener información de una muestra representativa de la población a través de cuestionarios estructurados o entrevistas

estructuradas. El análisis de datos existentes implica examinar y sintetizar información recopilada previamente.

Los resultados obtenidos en la investigación descriptiva brindan una visión detallada de las características y relaciones de las variables estudiadas. Estos hallazgos pueden servir como base para futuras investigaciones y proporcionar información útil para la toma de decisiones en diferentes ámbitos.

3.2.4. Correlacional.

La investigación correlacional es un enfoque utilizado para examinar la relación entre dos o más variables sin establecer una relación causal (Bryman, 2016; Leedy & Ormrod, 2021). Su objetivo principal es determinar si existe una asociación o relación entre las variables y en qué grado se relacionan.

En la investigación correlacional, se recopilan datos de múltiples variables y se analizan estadísticamente para identificar la dirección y la fuerza de la relación entre ellas. Los métodos utilizados incluyen el análisis de correlación, que cuantifica la relación lineal entre dos variables, y el coeficiente de correlación de Pearson, que mide la magnitud y dirección de la relación.

Es importante destacar que la investigación correlacional no establece una relación causal directa entre las variables estudiadas. En cambio, se centra en determinar si existe una relación estadística significativa y en qué medida las variables varían juntas.

Los resultados obtenidos en la investigación correlacional proporcionan información sobre la asociación entre las variables estudiadas y pueden ayudar a generar hipótesis o guiar investigaciones posteriores para examinar las relaciones causales subyacentes.

En esta investigación se utilizará el método descriptivo, ya que este nos permitirá correlacionar adecuadamente los datos de la empresa en estudio, teniendo en cuenta los procesos y procedimientos lógicos y prácticos que en ella se producen. Este método nos permite considerar las relaciones análisis entre los factores que se pretenden estudiar y las variables que se han identificado alrededor del problema planteado. Se cree que el método descriptivo es el más adecuado para ello, ya que caracteriza adecuadamente a la población estudiada y describe todos lo fenómeno en relación al impacto directo de variables y problemas, además plantea cómo están las cosas para sacar conclusiones y recomendaciones.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño de investigación es una estructura y estrategia planificada que guía el proceso de recolección y análisis de datos con el propósito de responder a una pregunta o problema de investigación específico. Como menciona García (2018) en su libro "Metodología de la Investigación Científica", el diseño de investigación es el esqueleto que sostiene todo el proceso de indagación científica; es la estructura que le da forma, coherencia y consistencia a la investigación. Es fundamental para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos y proporcionar una base sólida para la toma de decisiones y la generación de conocimiento en diversos campos. En este sentido, un diseño de investigación adecuado es clave para obtener conclusiones válidas y confiables que contribuyan al avance del conocimiento en una determinada área de estudio.

Los diseños de investigación por lo general pueden ser de dos tipos, experimental y no experimental.

3.3.1. Teoría fundamentada.

La teoría fundamentada es una metodología de investigación cualitativa que busca generar teorías o conceptos a partir de los datos recopilados en el proceso de investigación. Fue desarrollada por los sociólogos Barney Glaser y Anselm Strauss en la década de 1960 y se ha convertido en un enfoque ampliamente utilizado en las ciencias sociales.

La metodología de la teoría fundamentada se basa en la recopilación y análisis de datos de manera sistemática. En lugar de comenzar con teorías o hipótesis preconcebidas, el investigador se sumerge en los datos y los analiza de forma inductiva, buscando patrones,

relaciones y conceptos emergentes. A medida que se recopilan más datos, se comparan y contrastan con los hallazgos anteriores para construir una teoría que explique los fenómenos estudiados.

Diseño Sistemático: En este enfoque, se sigue un proceso más estructurado y predefinido para recolectar y analizar datos. Se inicia con una pregunta de investigación clara y un marco teórico preliminar. Luego, se recopilan datos de manera sistemática, utilizando métodos como entrevistas, observaciones o análisis de documentos. A medida que se obtienen datos, se comparan con la teoría existente y se ajustan gradualmente, lo que lleva a la formulación de una nueva teoría fundamentada en los datos recopilados.

Diseño Emergente: En contraste, el diseño emergente adopta un enfoque más flexible y abierto. No se parte de una pregunta de investigación rígida ni de un marco teórico previo. En su lugar, se recopilan datos de manera exploratoria y sin restricciones. A medida que se analizan estos datos, se desarrolla una teoría que emerge de forma orgánica a partir de las observaciones y patrones identificados. Este enfoque es especialmente útil cuando se investigan áreas poco exploradas o se busca comprender fenómenos complejos sin preconcepciones teóricas.

3.3.2. Diseños etnográficos.

Los diseños etnográficos son enfoques de investigación cualitativa que se utilizan para comprender y describir las prácticas culturales y sociales de un grupo específico de personas. Estos diseños se basan en la metodología de la etnografía, que implica una inmersión profunda en el entorno social de estudio.

Observación participante: Los investigadores llevan a cabo entrevistas en profundidad con miembros del grupo estudiado. Estas entrevistas son abiertas y semiestructuradas, lo que significa que permiten a los participantes expresar sus puntos de vista y experiencias de manera detallada. Esto ayuda a obtener una comprensión más completa de la cultura y la vida de las personas en estudio.

Entrevistas en profundidad: Los investigadores llevan a cabo entrevistas en profundidad con miembros del grupo estudiado. Estas entrevistas son abiertas y semiestructuradas, lo que significa que permiten a los participantes expresar sus puntos de vista y experiencias de manera detallada. Esto ayuda a obtener una comprensión más completa de la cultura y la vida de las personas en estudio.

Recopilación de datos contextuales: Además de la observación y las entrevistas, los investigadores suelen recopilar una variedad de datos contextuales, como documentos, fotografías, grabaciones de audio o video, para enriquecer su comprensión del entorno cultural y social.

Análisis cualitativo: Los datos recopilados en un diseño etnográfico se analizan de manera cualitativa. Esto implica identificar patrones, temas y significados subyacentes en los datos para desarrollar una comprensión profunda de la cultura estudiada.

Contextualización cultural: Uno de los objetivos principales de la etnografía es contextualizar los hallazgos en términos de la cultura y el contexto social en el que se encuentran. Esto significa que se busca comprender cómo las prácticas y creencias de un grupo en particular se relacionan con su contexto cultural más amplio.

Narrativa descriptiva: Los resultados de un diseño etnográfico suelen presentarse en forma de narrativas descriptivas que cuentan la historia de la cultura o comunidad estudiada. Estas narrativas proporcionan un relato detallado y enriquecido de la vida y las experiencias de las personas involucradas.

En resumen, los diseños etnográficos son métodos de investigación que se centran en la inmersión profunda en la vida y la cultura de un grupo específico a través de la observación participante, las entrevistas y el análisis cualitativo. Estos diseños son particularmente útiles cuando se busca comprender las complejidades de la vida social y cultural de un grupo humano.

3.3.3. Diseños narrativos.

Los diseños narrativos son un enfoque de investigación que se centra en la recopilación y análisis de narrativas o historias personales para comprender experiencias individuales o colectivas. Estos diseños se utilizan para explorar cómo las personas construyen significado a través de las narrativas y cómo estas historias influyen en su comprensión del mundo.

Recopilación de narrativas: En los diseños narrativos, los investigadores recopilan narrativas o historias personales de los participantes. Estas narrativas pueden ser relatos escritos, entrevistas, diarios, testimonios orales o cualquier forma de expresión en la que las personas cuenten sus experiencias.

Análisis narrativo: El análisis en los diseños narrativos se centra en descomponer las narrativas en sus elementos clave, como personajes, trama, contexto y emociones. Los investigadores examinan cómo se estructuran las historias, los patrones temáticos y las metáforas utilizadas para comprender las experiencias.

Identificación de temas y significados: A través del análisis, se identifican temas recurrentes y significados subyacentes en las narrativas. Esto permite comprender cómo los participantes interpretan sus experiencias y cómo estas interpretaciones influyen en su identidad y comprensión del mundo.

Contextualización cultural y social: En los diseños narrativos, se presta atención al contexto cultural y social en el que se desarrollan las narrativas. Esto implica considerar cómo las normas culturales, los valores y las influencias sociales pueden influir en la construcción de las historias.

Uso de teorías narrativas: A menudo, los investigadores recurren a teorías narrativas para analizar y comprender las narrativas recopiladas. Estas teorías pueden proporcionar un marco conceptual para explicar cómo se construyen y comunican las historias.

Presentación de resultados: Los resultados de un diseño narrativo suelen presentarse en forma de narrativas o historias que reflejan las experiencias de los participantes. Estas narrativas pueden enriquecerse con citas directas y ejemplos de las historias recopiladas.

Comprensión de identidad y significado: Uno de los objetivos clave de los diseños narrativos es comprender cómo las narrativas contribuyen a la construcción de la identidad y el significado personal de los individuos. Esto incluye explorar cómo las personas dan sentido a eventos significativos en sus vidas.

En resumen, los diseños narrativos se centran en la recopilación y análisis de narrativas personales para comprender experiencias individuales o colectivas, así como la construcción de significado y la identidad. Este enfoque es valioso para explorar la riqueza y complejidad de las historias de vida y cómo estas influyen en la percepción y comprensión de las personas.

3.3.4. Diseños de investigación-acción.

Los diseños de investigación-acción son un enfoque de investigación que se utiliza principalmente en el campo de la educación y en contextos organizacionales para abordar problemas prácticos y mejorar las prácticas o políticas existentes. Estos diseños se caracterizan por su enfoque en la colaboración activa entre investigadores y participantes para llevar a cabo cambios prácticos y reflexionar sobre ellos.

Identificación del Problema: El proceso comienza identificando un problema o desafío práctico en un entorno específico, como una escuela, una organización o una comunidad. Este problema puede estar relacionado con la enseñanza, la gestión, la toma de decisiones u otros aspectos prácticos.

Colaboración entre Investigadores y Participantes: En lugar de que los investigadores trabajen de manera independiente, los diseños de investigación-acción implican una estrecha colaboración entre los investigadores y los participantes clave, que suelen ser profesionales, educadores, empleados u otros actores relevantes.

Recopilación de Datos: Se recopilan datos relevantes para comprender el problema en profundidad. Esto puede incluir observaciones, entrevistas, encuestas o cualquier otro método de recopilación de datos que sea pertinente para el problema en cuestión.

Análisis y Reflexión Conjunta: Los investigadores y los participantes analizan los datos juntos y reflexionan sobre lo que revelan. Esta reflexión puede implicar la identificación de patrones, la discusión de causas subyacentes y la generación de ideas para abordar el problema.

Planificación de Acciones: Basándose en la comprensión y reflexión compartidas, se planifican acciones concretas para abordar el problema. Estas acciones pueden incluir cambios en las prácticas, la implementación de nuevas políticas o la introducción de intervenciones específicas.

Implementación de Cambios: Se llevan a cabo las acciones planificadas en el entorno real. Los investigadores y los participantes trabajan juntos para implementar y monitorear los cambios.

Evaluación Continua: A medida que se implementan las acciones, se recopilan datos para evaluar su efectividad. Esta evaluación continua permite ajustar las acciones en función de los resultados y aprender de la experiencia

Reflexión y Aprendizaje a Largo Plazo: Los diseños de investigación-acción enfatizan el aprendizaje a lo largo del tiempo. Los participantes y los investigadores reflexionan sobre los resultados a lo largo de un ciclo continuo de investigación y acción, lo que puede llevar a mejoras sostenibles en la práctica.

En resumen, el diseño de investigación-acción será el que utilizaremos ya que se centran en abordar problemas prácticos a través de la colaboración activa entre investigadores y participantes, la recopilación de datos, la reflexión compartida y la implementación de acciones concretas. Este enfoque se utiliza para generar cambios significativos y aprendizaje continuo en entornos educativos, organizacionales y comunitarios.

3.3.5. Diseños fenomenológicos.

Los diseños fenomenológicos son un enfoque de investigación cualitativa que se utiliza para comprender la esencia y la estructura de las experiencias humanas desde la perspectiva de los propios participantes. Este enfoque se basa en la filosofía fenomenológica, que se centra en el estudio de la conciencia y la experiencia subjetiva.

Exploración de la Experiencia Humana: El objetivo principal de los diseños fenomenológicos es explorar y comprender las experiencias humanas desde el punto de vista de quienes las experimentan. Esto implica investigar cómo las personas perciben, interpretan y dan significado a sus experiencias.

Participantes y Muestreo: Los participantes en un estudio fenomenológico son individuos que han tenido experiencias relevantes para el tema de investigación. El muestreo suele ser intencional y se busca la diversidad de perspectivas y experiencias relacionadas con el fenómeno en estudio.

Entrevistas en Profundidad: El método principal de recopilación de datos en la investigación fenomenológica son las entrevistas en profundidad. Durante estas entrevistas, se anima a los participantes a describir sus experiencias en detalle, centrándose en sus pensamientos, emociones, percepciones y significados personales.

Reducción Fenomenológica: La técnica central en el análisis fenomenológico es la "reducción fenomenológica", que implica suspender prejuicios y suposiciones y centrarse en las descripciones directas de las experiencias. Los investigadores buscan identificar patrones, estructuras y significados comunes en las narrativas de los participantes.

Identificación de Temas y Esencia: A medida que se analizan las entrevistas, los investigadores identifican temas recurrentes y patrones significativos en las experiencias de los participantes. También buscan capturar la "esencia" del fenómeno, que es la característica fundamental que define y unifica las experiencias de las personas.

Construcción de Descripciones Fenomenológicas: Los investigadores desarrollan descripciones fenomenológicas que representan fielmente las experiencias de los participantes. Estas descripciones son detalladas y ricas en términos descriptivos, evitando interpretaciones teóricas en esta etapa.

Contextualización: Aunque la fenomenología se centra en las experiencias individuales, se considera importante contextualizar estas experiencias dentro de su contexto más amplio, incluyendo el contexto cultural y social en el que se producen.

Informe de Resultados: Los resultados de un estudio fenomenológico se presentan en forma de narrativas descriptivas que capturan la esencia y la estructura de las experiencias humanas. Se suelen incluir citas directas de los participantes para respaldar las conclusiones.

En resumen, los diseños fenomenológicos buscan comprender las experiencias humanas desde la perspectiva de los participantes a través de entrevistas en profundidad y un análisis que busca capturar la esencia y la estructura de esas experiencias. Este enfoque se utiliza en una variedad de campos para explorar temas relacionados con la experiencia humana, la percepción y la subjetividad.

3.4. UNIDAD DE ANALISIS U OBJETO DE ESTUDIO.

3.4.1. Sujetos o población.

En una investigación, los sujetos o población hacen referencia al conjunto de personas o elementos que son objeto de estudio. Según Barrantes (2021), la población se define como "el conjunto de elementos que comparten características comunes, ya sean finitas o infinitas" (p. 25). Es fundamental seleccionar adecuadamente la población de estudio para garantizar la validez y representatividad de los resultados obtenidos.

En el presente proyecto, la población o universo de estudio está compuesta por 6 miembros de la Panadería Pan Por Kilo (Cuatro Letras S.A). Estos miembros desempeñan roles cruciales en distintos departamentos de la panadería, incluyendo la administración, personal de contabilidad, ventas, producción y el encargado de producción. Todos ellos contribuyen activamente a la gestión, manejo y protección de los inventarios de la empresa.

Para llevar a cabo la investigación, se utilizarán diversos instrumentos de análisis, como encuestas, cuestionarios y guías de observación, entre otros (Johnson, 2022). Estos métodos de recolección de información permitirán obtener datos relevantes y diseñar propuestas para mejorar la administración de los inventarios en la panadería.

3.4.2. Fuente de información.

En el contexto del proceso de investigación, las fuentes de información desempeñan un papel fundamental al proporcionar diversos tipos de documentos que contienen datos y conocimientos relevantes para satisfacer las demandas específicas de información (Gonzalez, 2019). Es esencial tener la capacidad de distinguir y seleccionar las fuentes adecuadas que se

ajusten a los objetivos del trabajo en cuestión (Smith, 2010). Como parte integral de este proyecto, se emplean tanto fuentes primarias como secundarias para recolectar información y datos significativos, los cuales serán fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos (Johnson, 2018).

3.4.3. Fuente primaria.

La fuente primaria se define como la "información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa" (Martínez, 2018, p. 45).

En el contexto de esta investigación, la fuente primaria consiste en la información recopilada directamente de los empleados y el personal administrativo de la Panadería. Para lograr esto, se emplearon varios instrumentos, como cuestionarios, entrevistas y guías de observación. Estos métodos permiten obtener descripciones detalladas de los procesos utilizados en la administración de inventarios, brindando una visión auténtica y sin intermediarios de la situación bajo estudio.

3.4.4. Fuente secundaria.

Las fuentes secundarias cumplen con la función de recopilar, resumir y reorganizar la información contenida en las fuentes primarias. Su propósito principal es facilitar el proceso de consulta, permitiendo acceder a un mayor número de fuentes en un menor tiempo (Smith, 2018).

"Estas fuentes secundarias contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales" (Smith,

2010). Se incluyen en esta categoría enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones. Se suelen emplear cuando los recursos son limitados y se requiere consultar varias fuentes confiables dentro de una misma investigación.

En el desarrollo de esta investigación, se utilizarán como fuentes secundarias la Ley General de Control Interno 8292, COSO, COBIT, información relevante de la Contraloría General de la República, NIIF y otras fuentes pertinentes (Johnson, 2018). Sin embargo, es importante destacar que en este proyecto de tesis se dará especial atención a la información primaria, obtenida mediante entrevistas, cuestionarios y guías mencionados previamente, ya que serán fundamentales para respaldar las conclusiones planeadas.

3.4.5. Revisión documental.

La revisión documental es una técnica complementaria de observación que resulta de gran utilidad cuando existe un registro de acciones y programas. Esta estrategia permite obtener una comprensión del desarrollo y las características de los procesos, así como disponer de información que pueda corroborar o cuestionar lo mencionado por el grupo entrevistado. Los documentos que se pueden considerar en esta revisión incluyen cartas, actas, planillas, informes, libros, imágenes, folletos, manuscritos y videos (Smith, 2012).

En el marco de este proyecto, se emplea tanto la fuente primaria como la secundaria, junto con la revisión documental, para recolectar información y datos fundamentales que contribuyan al logro de los objetivos propuestos en la investigación (Johnson, 2017). Esta combinación de enfoques garantiza una recopilación integral y sólida de información para sustentar adecuadamente las conclusiones y hallazgos del estudio.

3.4.6. Criterios de inclusión y exclusión.

Tabla 3

Criterio de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
1. Experiencia en Gestión Empresarial: Los colaboradores deben tener experiencia en la gestión de empresas, particularmente en el sector de la panadería o alimentos.	1. Falta de Experiencia Relevante: Los candidatos que carezcan de experiencia en gestión empresarial o en el manejo de inventarios pueden ser excluidos.
2. Conocimiento de Inventarios: Deben estar familiarizados con la gestión de inventarios, especialmente en el contexto de insumos de panadería.	2. Falta de Conocimientos Técnicos: La falta de conocimientos técnicos en panadería o gestión de inventarios puede ser motivo de exclusión.
3. Disponibilidad de Recursos: Deben contar con los recursos necesarios para llevar a cabo la estrategia, incluyendo personal, tecnología y presupuesto.	3. Resistencia al Cambio: Si los candidatos muestran resistencia a implementar cambios o nuevas estrategias, podría ser un motivo para su exclusión.
4. Compromiso a Largo Plazo: Deben estar comprometidos a implementar y dar seguimiento a la estrategia a lo largo del tiempo.	4. Historial de Malas Prácticas Empresariales: Si se encuentra evidencia de malas prácticas empresariales en el historial de los candidatos, podrían ser excluidos

Fuente: Elaboración propia.

3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas de recolección de información comprenden una amplia variedad de herramientas y métodos que el analista puede utilizar para desarrollar sistemas de información de manera efectiva. Estas técnicas incluyen, entre otras, las entrevistas, las encuestas, los cuestionarios, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos (Martínez, 2010).

En el marco de la presente investigación, se abordan detalladamente los pasos necesarios para llevar a cabo el proceso de recolección de datos utilizando estas técnicas mencionadas. Cada una de ellas se aplicará en el momento oportuno con el objetivo de obtener información valiosa que contribuirá al desarrollo de la investigación en su totalidad.

3.5.1. Entrevista.

La entrevista es una técnica de recolección de información que consiste en un diálogo dirigido, donde el entrevistador plantea una serie de preguntas al entrevistado con el propósito de obtener un mayor conocimiento sobre sus ideas, sentimientos y forma de actuar (Smith, 2012). Este tipo de interacción se desarrolla en un formato de preguntas y respuestas, estableciendo así un diálogo particular y asimétrico, donde una de las partes busca obtener información mientras que la otra se convierte en la fuente de dicha información.

El éxito de una entrevista depende de ciertas condiciones que deben cumplirse:

- La persona entrevistada debe poseer la información requerida para poder responder adecuadamente a las preguntas planteadas.

- El entrevistado debe estar motivado para responder, lo que implica tanto estar dispuesto a proporcionar las respuestas solicitadas como ofrecerlas de manera veraz y honesta.
- Siguiendo estas premisas, la entrevista se convierte en una herramienta valiosa para obtener información relevante y precisa en el proceso de investigación.

3.5.2. Cuestionarios.

Los cuestionarios representan una herramienta muy útil que puede ser empleada como una alternativa a las entrevistas en la recolección de datos (Martínez, 2018). No obstante, es fundamental tener en cuenta ciertas características que pueden ser apropiadas en algunas situaciones, pero inapropiadas en otras. Al igual que en las entrevistas, los cuestionarios deben ser diseñados cuidadosamente para lograr una máxima efectividad. El formato y el contenido de las preguntas también desempeñan un papel crucial en la recopilación de hechos significativos.

En la utilización de cuestionarios para recopilar datos, se distinguen dos formas: cuestionarios abiertos y cuestionarios cerrados (Smith, 2018). Estas formas se aplican según si los analistas conocen de antemano todas las posibles respuestas de las preguntas y pueden incluirlas.

El cuestionario abierto se emplea para conocer los sentimientos, opiniones y experiencias generales de los participantes. También resulta útil en la exploración de problemas básicos, ya que brinda una amplia oportunidad para que los encuestados expresen sus ideas por escrito. Sin embargo, algunas personas pueden encontrar más fácil seleccionar una respuesta de un conjunto de opciones predefinidas que pensar y redactar sus respuestas de manera libre.

Por otro lado, el cuestionario cerrado limita las opciones de respuesta y permite al analista controlar el marco de referencia (Johnson, 2017). Este formato es especialmente útil para obtener información concreta sobre hechos y también ayuda a que los encuestados adopten una posición clara y definan sus opiniones sobre aspectos específicos.

Para la obtención de información de la estrategia de gestión efectiva de la compañía Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro mediante la incorporación de inventarios de insumos de entrada y salida tomando como referencia el período 2022, se recopilará la información relevante mediante la aplicación de un cuestionario a los 6 funcionarios del punto de ventas y una entrevista dirigida al Administrador General.

3.6. VARIABLES O CATEGORIAS

3.6.1. Variables de estudio.

Áreas que conforman las ideas centrales de los objetivos específicos.

- A. Variable conceptual: Definición.
- B. Variable operacional: Qué cosa.
- C. Variable instrumental: Como se interviene.

#1 Objetivo específico

Evaluar la metodología de gestión de insumos de la compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022, y proponer mejoras para optimizar su funcionamiento y desempeño empresarial.

Variable: Proceso de control y metodología de inventarios de insumos de la Panadería Pan Por Kilo S.A.

Conceptual: Evaluación de la metodología de gestión de insumos en la compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022 y propuestas de mejora para optimizar su funcionamiento y desempeño empresarial.

La variable conceptual se refiere a la evaluación de la metodología de gestión de insumos de la compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el año 2022. Se busca analizar cómo la empresa administra y utiliza sus insumos para la producción de sus productos.

La evaluación abarcará diversos aspectos, como la adquisición de los insumos, el control de inventario, la utilización eficiente de los mismos la y repercusión en los costos y la calidad de los productos finales.

Para evaluar la metodología de gestión de insumos, se pueden utilizar diferentes métricas, como el tiempo promedio de entrega de los proveedores, el nivel de variabilidad en los precios de los insumos, el porcentaje de desperdicio de los mismos y rotación de inventario.

A partir de los resultados obtenidos en la evaluación, se podrán proponer mejoras para optimizar el funcionamiento y desempeño empresarial. Estas mejoras pueden incluir la búsqueda de proveedores más eficientes y confiables, la implementación de tecnologías que faciliten el control de inventario, la capacitación del personal en técnicas de uso eficiente de los insumos y la elaboración de planes de acción para reducir el desperdicio.

Se espera que, mediante la implementación de estas mejoras, la compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro logre optimizar su gestión de insumos, reducir los costos y mejorar la calidad de sus productos, lo que se traducirá en un mayor desempeño empresarial y una mayor satisfacción de sus clientes.

Operacional: Para proponer mejoras, sería útil considerar los siguientes aspectos:

1. Análisis de la demanda: Evaluar y predecir la demanda de productos de panadería para evitar excesos de inventario o escasez de insumos.

2. Control de inventario: Implementar un sistema de control de inventario eficiente para tener una visión clara de los niveles de existencias y evitar la sobrecompra o falta de ingredientes.

3. Proveedores: Evaluar la relación con los proveedores de insumos y buscar aquellos que ofrezcan productos de calidad a precios competitivos.

4. Capacitación del personal: Capacitar al personal encargado de la gestión de insumos en buenas prácticas de almacenamiento, manejo y control de inventario.

5. Mejora de procesos: Identificar oportunidades para optimizar los procesos de producción y reducir el desperdicio de ingredientes.

Instrumental: El índice de rotación de inventario se calcula dividiendo el costo de los insumos utilizados durante un período determinado (en este caso, el año 2022) entre el promedio de los inventarios de insumos durante ese mismo período. Cuanto mayor sea el índice de rotación, mayor será la eficiencia en el uso de los insumos.

Una vez que se haya calculado el índice de rotación de inventario, se pueden proponer mejoras para optimizar el funcionamiento y desempeño empresarial de la compañía. Algunas posibles mejoras podrían incluir:

1. Establecer un sistema de seguimiento más preciso de los niveles de inventario para evitar escasez o exceso de insumos.

2. Negociar acuerdos con proveedores para obtener precios más competitivos y reducir costos de insumos.

3. Implementar técnicas de pronóstico de demanda para prever de manera más precisa las necesidades de insumos y evitar desperdicios.

4. Mejorar la gestión de compras, estableciendo criterios claros de reabastecimiento y optimizando los tiempos de entrega de los proveedores.

5. Capacitar al personal encargado de la gestión de insumos en técnicas de administración de inventarios y mejores prácticas en la industria de panadería.

#2 Objetivo específico

Identificar las debilidades de no aplicar gestión de inventarios de entrada y salida de insumos de la compañía de Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022.

Variable: Debilidades de no aplicar control sobre los insumos de la compañía de Panadería Pan por Kilo en Puntarenas.

Conceptual: "Ineficiencia en el control de inventarios de insumos en Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022"

Operacional: Porcentaje de escasez de insumos en Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022.

Fórmula: $(\text{Cantidad de insumos faltantes} / \text{Cantidad de insumos requeridos}) * 100$

Descripción: Esta variable operacional calcularía el porcentaje de escasez de insumos en la panadería durante el año 2022. Cuanto mayor sea el porcentaje, mayor será la debilidad en la gestión de inventarios de entrada y salida de insumos.

Instrumental: Una posible variable instrumental podría ser la "Pérdida de Ingresos por Inventario Desactualizado" o "PID" (Control Proporcional Integral Derivativo).

La fórmula para calcular la variable instrumental PID podría ser:

$$\text{PID} = (\text{Ingresos esperados} - \text{Ingresos reales}) / \text{Ingresos esperados}$$

Donde:

- Ingresos esperados: los ingresos que se esperaban generar si se hubiera aplicado una gestión adecuada de inventarios.

- Ingresos reales: los ingresos efectivamente generados durante el período 2022.

Esta variable instrumental podría ayudar a cuantificar las pérdidas económicas causadas por la falta de gestión de inventarios. Un valor alto de PID indicaría una mayor debilidad en la gestión de inventarios, ya que representa una mayor discrepancia entre los ingresos esperados y los ingresos reales.

#3 Objetivo específico

Analizar el impacto positivo que tendría la aplicación de inventarios de entrada y salida de insumos en la eficacia operativa y la rentabilidad de la compañía de Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro tomando como referencia el período 2022.

Variable: "Índice de Eficiencia y Rentabilidad de la Aplicación de Inventarios de Insumos en Panadería Pan por Kilo"

Conceptual: Esta variable conceptual representa la medida del impacto positivo que tendría la implementación de un sistema de inventarios de entrada y salida de insumos en la eficacia operativa y la rentabilidad de la compañía de Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022. El índice se calcula considerando indicadores clave como la reducción de pérdidas por desabastecimiento o exceso de inventario, la optimización de la producción y la mejora en los costos operativos. Cuanto mayor sea el índice, mayor será el impacto positivo en la eficiencia operativa y la rentabilidad de la compañía.

Operacional: El Índice de Rotación de Inventario se calcula dividiendo el costo de los insumos utilizados durante un período determinado entre el promedio del inventario de insumos durante ese mismo período. Este índice proporciona una medida de cuántas veces se ha utilizado el inventario de insumos en un año y puede reflejar la eficiencia en la gestión de los insumos y la eficacia operativa.

Para calcular el Índice de Rotación de Inventario, necesitarás conocer el costo total de los insumos utilizados durante el año 2022 y el promedio del inventario de insumos durante ese período. Con esos datos, puedes realizar el cálculo y utilizar el resultado para analizar el impacto positivo que ha tenido la aplicación de inventarios en la eficacia operativa y la rentabilidad de la compañía de Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el año 2022.

Instrumental: Implementación del sistema de gestión de inventario.

Esta variable representa la adopción del sistema de gestión de inventario como un instrumento para medir el impacto positivo en la eficacia operativa y la rentabilidad de la compañía de panadería. Se puede medir mediante una escala de sí o no, donde 1 indica que se implementó el sistema de gestión de inventario y 0 indica que no se implementó.

Al utilizar esta variable instrumental, se puede realizar un análisis de regresión para evaluar cómo la implementación del sistema de gestión de inventario afecta la eficacia operativa y la rentabilidad de la compañía de Panadería Pan por Kilo durante el período 2022.

Es importante tener en cuenta que este análisis requeriría datos específicos de la compañía, como indicadores de eficacia operativa y rentabilidad, así como información sobre la implementación del sistema de gestión de inventario. Además, se recomienda utilizar métodos estadísticos adecuados para obtener resultados significativos y confiables.

Tabla 4*Cuadro de operacionalización de las variables*

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
1. Evaluar la metodología de gestión de insumos de la compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022, y proponer mejoras para optimizar su funcionamiento y desempeño empresarial.	Proceso de control y metodología de inventarios de insumos de la Panadería Pan Por Kilo S.A.	Evaluación de la metodología de gestión de insumos en la compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022 y propuestas de mejora para optimizar su funcionamiento y desempeño empresarial	Para proponer mejoras, sería útil considerar los siguientes aspectos: 1. Análisis de la demanda: 2. Control de inventario: 3. Proveedores: Evaluar la relación con los proveedores de 4. Capacitación del personal: 5. Mejora de procesos:	El índice de rotación de inventario se calcula dividiendo el costo de los insumos utilizados durante un período determinado (en este caso, el año 2022) entre el promedio de los inventarios de insumos durante ese mismo período. Cuanto mayor sea el

				índice de rotación, mayor será la eficiencia en el uso de los insumos.
2. Identificar las debilidades de no aplicar gestión de inventarios de entrada y salida de insumos de la compañía de Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022.	Debilidades de no aplicar control sobre los insumos de la compañía de Panadería Pan por Kilo en Puntarenas	"Ineficiencia en el control de inventarios de insumos en Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022"	Porcentaje de escasez de insumos en Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022.	Una posible variable instrumental podría ser la "Pérdida de Ingresos por Inventario Desactualizado" o "PID" (Control Proporcional Integral Derivativo).
3. Analizar el impacto positivo que tendría la aplicación de	"Índice de Eficiencia y Rentabilidad de la Aplicación de	Esta variable conceptual representa la medida del	El Índice de Rotación de Inventario se calcula	Implementación del sistema de gestión de inventario.

<p>inventarios de entrada y salida de insumos en la eficacia operativa y la rentabilidad de la compañía de Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro tomando como referencia el período 2022.</p>	<p>Inventarios de Insumos en Panadería Pan por Kilo"</p>	<p>impacto positivo que tendría la implementación de un sistema de inventarios de entrada y salida de insumos en la eficacia operativa y la rentabilidad de la compañía de Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022.</p>	<p>dividiendo el costo de los insumos utilizados durante un período determinado entre el promedio del inventario de insumos durante ese mismo período.</p>	
---	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

3.7. Tipos de muestra en una investigación.

3.7.1. Muestra de la investigación.

En una investigación, existen diferentes tipos de muestras que se pueden utilizar para obtener información representativa de una población en particular. Algunos tipos comunes de muestras son:

1. Muestra aleatoria simple: Es cuando cada individuo de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para formar parte de la muestra. Se realiza a través de un proceso de selección aleatorio.

2. Muestra sistemática: Consiste en seleccionar una muestra de acuerdo con un sistema o patrón predefinido. Por ejemplo, seleccionar cada k -ésimo individuo de una lista o base de datos, donde " k " es un número fijo.

3. Muestra estratificada: Implica dividir la población en diferentes grupos o estratos, y luego seleccionar una muestra de cada estrato proporcional a su tamaño. Esto permite asegurar que cada subgrupo de la población esté representado en la muestra.

4. Muestra por conglomerados: Consiste en dividir la población en grupos más grandes llamados conglomerados y seleccionar algunos de estos conglomerados para formar la muestra. Puede ser útil cuando los conglomerados son representativos de diferentes subgrupos dentro de la población.

5. Muestra por conveniencia: Ocurre cuando las personas o unidades se seleccionan para formar parte de la muestra en función de su disponibilidad y conveniencia para el investigador.

Este tipo de muestra puede no ser representativa de la población en estudio y puede generar sesgos.

Estos son solo algunos ejemplos de los tipos de muestras utilizados en investigaciones. Es importante elegir el tipo de muestra adecuado en función de los objetivos de investigación y los recursos disponibles.

Existen varias razones por las que podría ser beneficioso utilizar la muestra por convivencia en la siguiente investigación. Algunas de estas razones incluyen:

1. Eficiencia en la recolección de datos: La muestra por convivencia permite recolectar datos de un grupo de personas que comparten un entorno o contexto similar. Esto puede ahorrar tiempo y recursos, ya que no es necesario realizar entrevistas y encuestas individualmente a cada persona.

2. Mayor representatividad: Al seleccionar una muestra por convivencia, es más probable que se obtengan datos que sean representativos del grupo estudiado. Esto se debe a que los participantes comparten características y experiencias similares, lo que puede facilitar la identificación de patrones y tendencias comunes.

3. Facilita el acceso a información privilegiada: En algunos casos, utilizar la muestra por convivencia puede permitir el acceso a información que de otra manera sería difícil de obtener. Por ejemplo, en un estudio de convivencia en una comunidad de personas mayores, los participantes pueden ofrecer información detallada sobre su estilo de vida, comportamientos y necesidades.

4. Posibilidad de observación directa: Al utilizar la muestra por convivencia, es posible observar directamente las interacciones y comportamientos de los participantes en su entorno natural. Esto puede proporcionar una visión más auténtica y completa de los fenómenos estudiados.

5. Mejora la validez interna: Al seleccionar una muestra por convivencia, es posible reducir la influencia de variables de confusión que podrían afectar los resultados de la investigación. Esto puede aumentar la validez interna del estudio y permitir una interpretación más precisa de los hallazgos.

En resumen, utilizar la muestra por convivencia en una investigación puede ser beneficioso en términos de eficiencia, representatividad, acceso a información privilegiada, observación directa y mejora de la validez interna.

3.8. Estrategia de análisis de los datos.

Para desarrollar una estrategia efectiva de análisis de datos para la gestión de la compañía Panadería Pan Por Kilo en Puntarenas Centro, mediante la incorporación de inventarios de insumos de entrada y salida en el periodo 2022, se pueden seguir los siguientes pasos:

1. Definir los objetivos de la estrategia: Antes de comenzar el análisis de datos, es importante establecer los objetivos que se desean alcanzar con esta estrategia. Por ejemplo, mejorar la eficiencia en la gestión de inventarios, reducir costos, aumentar la rentabilidad, etc.

2. Identificar los datos necesarios: Para llevar a cabo el análisis, es importante contar con los datos relevantes sobre los inventarios de insumos de entrada y salida. Estos datos pueden incluir la cantidad de insumos comprados, precios de compra, fechas de entrada y salida, cantidades utilizadas en la producción de pan, entre otros.

3. Organizar y estructurar los datos: Una vez que se han identificado los datos necesarios, es importante organizarlos y estructurarlos de manera adecuada para facilitar su análisis. Esto incluye crear una base de datos o una hoja de cálculo donde se puedan ingresar y almacenar los datos de manera ordenada.

4. Realizar análisis descriptivo: El análisis descriptivo consiste en examinar y resumir los datos de manera que se pueda obtener una visión general de la situación. Esto puede incluir calcular el promedio de insumos utilizados por día, identificar los insumos más utilizados o los de mayor costo, determinar la variabilidad en el uso de insumos, etc.

5. Realizar análisis de tendencias: El análisis de tendencias implica examinar los datos a lo largo del tiempo para identificar patrones o cambios significativos. Por ejemplo, se puede analizar la demanda de insumos en diferentes meses del año o en diferentes días de la semana, identificar estacionalidades en el consumo de insumos, etc.

6. Implementar herramientas de pronóstico: Con base en los análisis realizados, se pueden implementar herramientas de pronóstico para predecir la demanda futura de insumos. Esto puede ayudar a planificar las compras de manera más eficiente y evitar la escasez o el exceso de inventario.

7. Tomar acciones basadas en los análisis: Finalmente, es importante tomar acciones basadas en los resultados del análisis. Esto puede incluir ajustar las políticas de inventario, realizar pedidos de insumos en momentos más convenientes, buscar proveedores con mejores precios, etc.

En resumen, la estrategia de análisis de datos para la gestión efectiva de la compañía Panadería Pan Por Kilo en Puntarenas Centro mediante la incorporación de inventarios de insumos de entrada y salida en el periodo 2022, consiste en definir los objetivos, identificar los datos necesarios, organizarlos y estructurarlos, realizar análisis descriptivo y de tendencias, implementar herramientas de pronóstico y tomar acciones basadas en los análisis realizados.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Introducción.

El capítulo IV se destinó al análisis detallado de los resultados obtenidos de los instrumentos que fueron aplicados a los funcionarios que se relacionan al área de inventarios de la Panadería Pan Por Kilo S.A. En este apartado, se presenta con gráficos la información recolectada por los investigadores y que resulta de vital importancia para definir las necesidades y las áreas que se deben fortalecer dentro de la entidad.

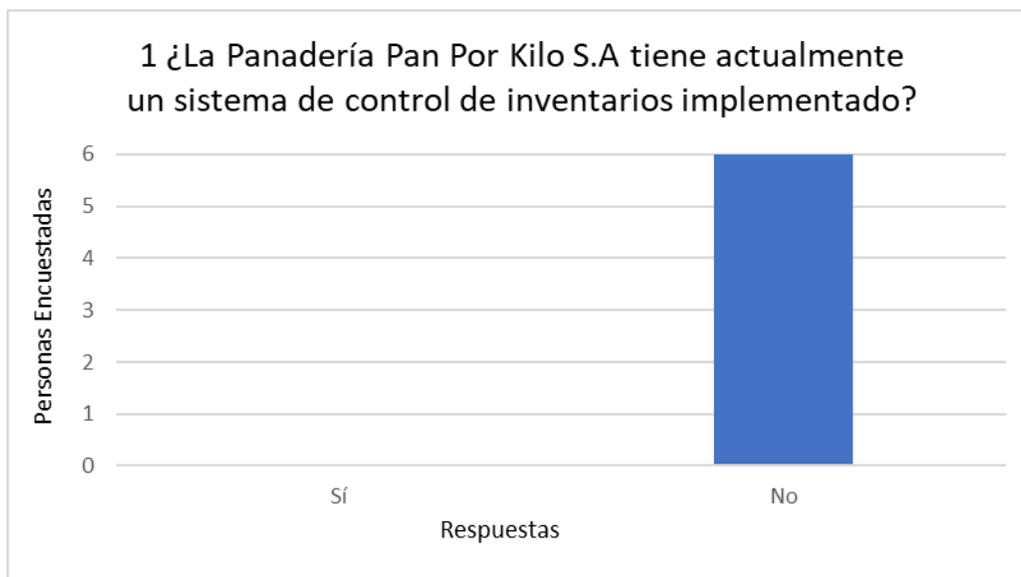
Se llevo cabo un exhaustivo proceso de recopilación de datos mediante entrevistas y cuestionarios aplicados a los colaboradores de la panadería. Esta iniciativa tenía como objetivo central profundizar en la comprensión de las percepciones, experiencias y opiniones de los colaboradores en relación con diversos aspectos clave del manejo de inventarios en la organización.

La entrevista en profundidad brindo una plataforma única para que él colaborador compartiera sus perspectivas de manera detallada y enriquecedora. A través de esta conversación, pudimos explorar sus vivencias, desafíos y visiones personales en un entorno abierto y reflexivo. A través de esta entrevista, aspiramos a reunir información valiosa que contribuirá a impulsar la eficiencia y la competitividad de la compañía en el mercado.

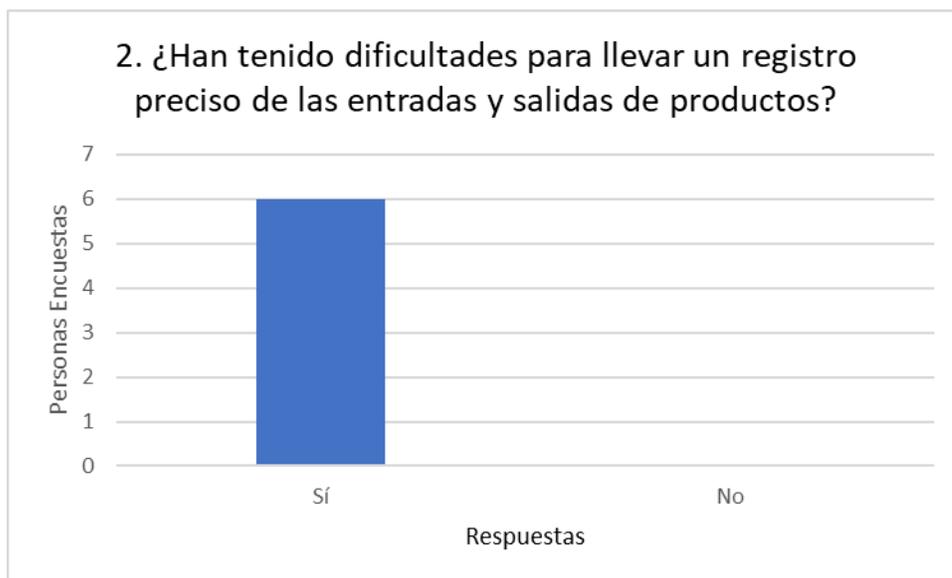
4.2. Análisis detallado según los objetivos específicos.

En relación al objetivo específico “Evaluar la metodología de gestión de insumos de la compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022, y proponer mejoras para optimizar su funcionamiento y desempeño empresarial.” Se abordaron las siguientes preguntas en el cuestionario:

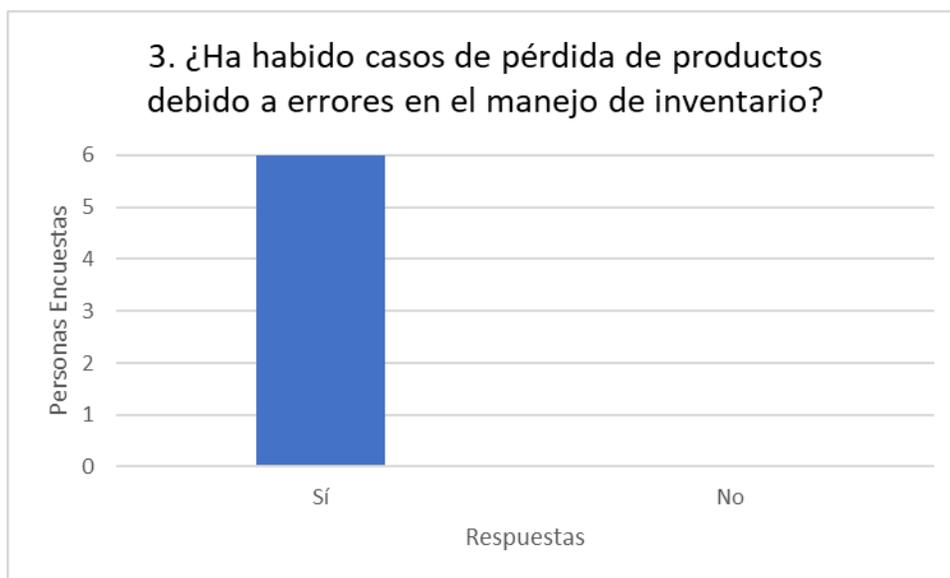
Figura 5. Gráfico 1.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con resultados de cuestionario aplicado a funcionarios de la Panadería Pan Por Kilo S.A... Junio 2023.

Figura 6. Gráfico 2.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con resultados de cuestionario aplicado a funcionarios de la Panadería Pan Por Kilo S.A... Junio 2023.

Figura 7. Gráfico 3.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con resultados de cuestionario aplicado a funcionarios de la Panadería Pan Por Kilo S.A... Junio 2023

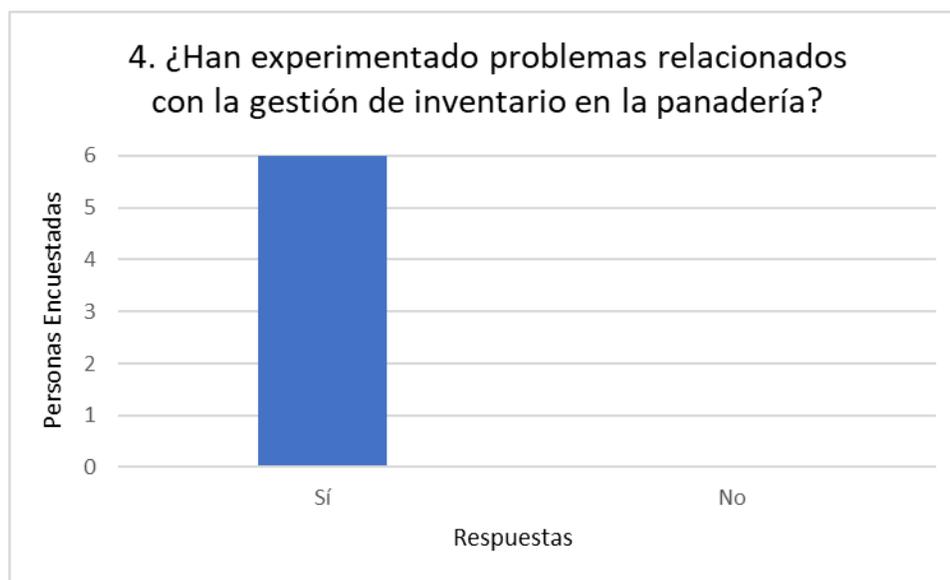
Se realizaron las siguientes preguntas en la entrevista:

1. ¿Podría brindarme un resumen de cómo se ha llevado a cabo esta gestión hasta ahora?
2. ¿Con que periodicidad realizan los pedidos de materia prima?
3. ¿Cómo realizan el proceso de almacenamiento?
4. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de control de calidad?
5. ¿Cuáles serían algunas de las debilidades o desafíos que han enfrentado al no aplicar una gestión de inventarios de entrada y salida de insumos?

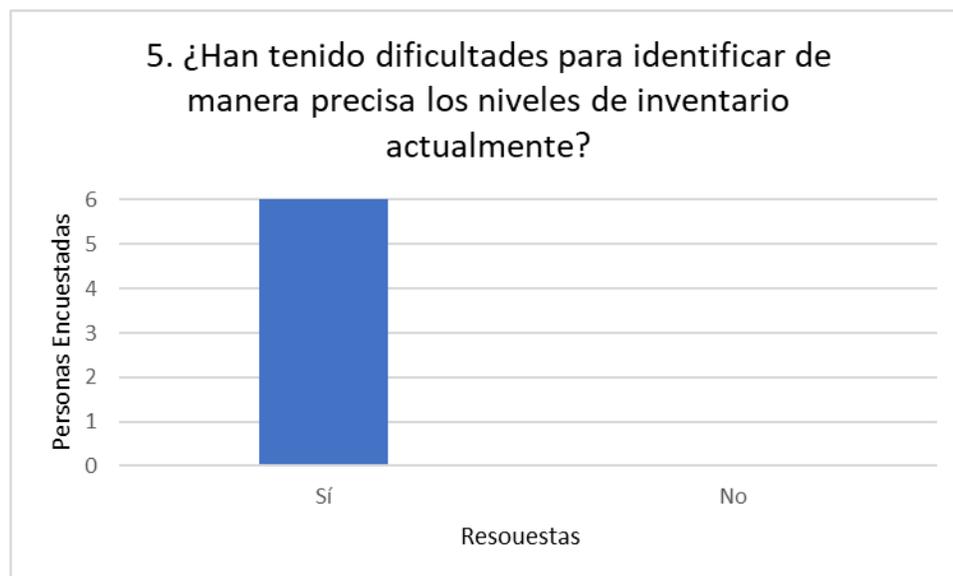
La obtención de información detallada sobre la gestión de inventarios y el proceso de producción es esencial para comprender y mejorar la eficiencia operativa en una organización. Las siguientes preguntas se formulan con el propósito de arrojar luz sobre aspectos cruciales de esta gestión. Estas respuestas proporcionarán una visión integral de cómo se ha llevado a cabo la gestión hasta la fecha, cómo se manejan los procesos de pedido y almacenamiento, la calidad del producto y, además, identificarán posibles debilidades o desafíos que puedan haber surgido debido a la falta de una gestión de inventarios adecuada. A través de esta entrevista, buscamos optimizar los procesos y garantizar una gestión de inventarios más eficiente y efectiva para el éxito continuo de la organización.

En relación al objetivo específico “Identificar las debilidades de no aplicar gestión de inventarios de entrada y salida de insumos de la compañía de Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022”. Se formularon las siguientes preguntas en el cuestionario:

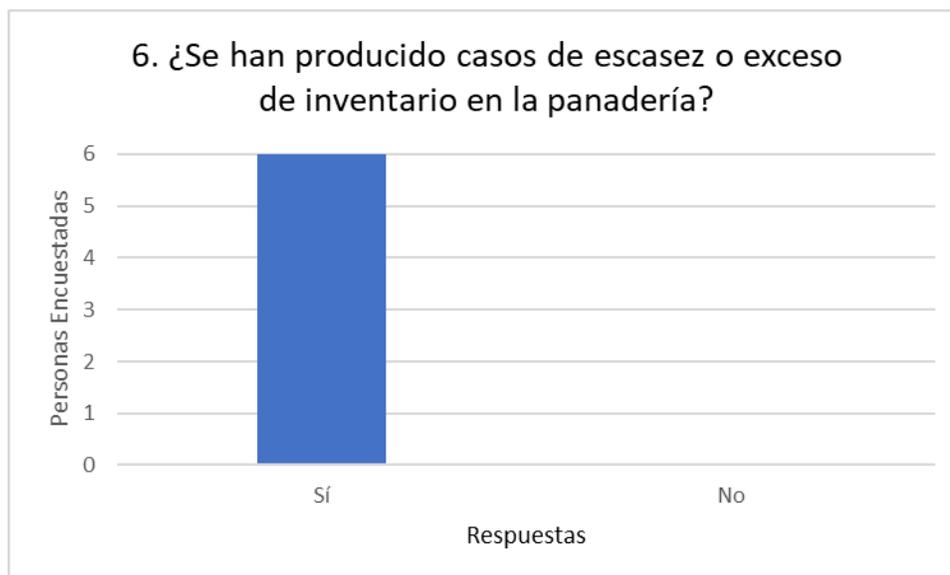
Figura 8. Gráfico 4.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con resultados de cuestionario aplicado a funcionarios de la Panadería Pan Por Kilo S.A... Junio 2023.

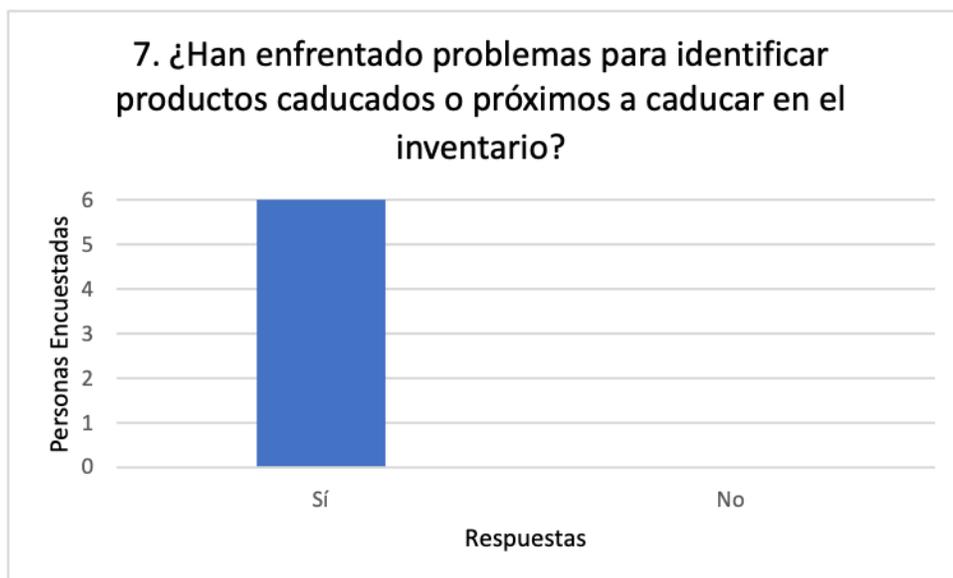
Figura 9. Gráfico 5.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con resultados de cuestionario aplicado a funcionarios de la Panadería Pan Por Kilo S.A... Junio 2023.

Figura 10. Gráfico 6.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con resultados de cuestionario aplicado a funcionarios de la Panadería Pan Por Kilo S.A... Junio 2023.

Figura 11. Gráfico 7.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con resultados de cuestionario aplicado a funcionarios de la Panadería Pan Por Kilo S.A... Junio 2023.

Se abordaron las siguientes preguntas en la entrevista:

1. ¿Cuáles serían algunas de las debilidades o desafíos que han enfrentado al no aplicar una gestión de inventarios de entrada y salida de insumos?
2. ¿Qué otras áreas creen que se beneficiarían de estas mejoras en la gestión de insumos?

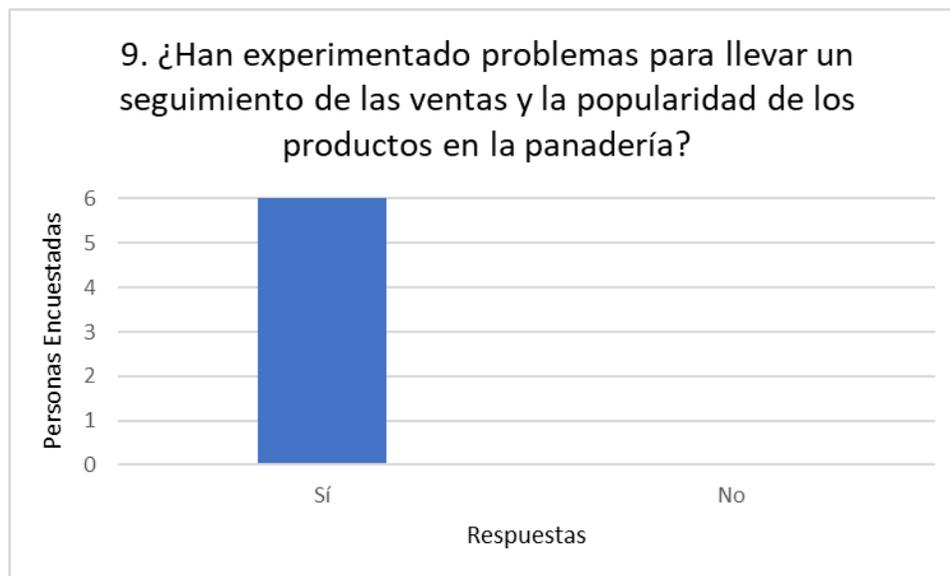
La adopción de una gestión efectiva de insumos es esencial para el funcionamiento óptimo de cualquier organización. Las siguientes preguntas se plantean con el propósito de identificar las debilidades y desafíos experimentados debido a la falta de una gestión de inventarios de entrada y salida de insumos, lo que nos permitirá comprender las áreas críticas que requieren mejoras. Además, al explorar cómo otras áreas de la organización pueden beneficiarse de estas mejoras en la gestión de insumos, estamos buscando no solo resolver problemas existentes.

Para el objetivo específico de “Analizar el impacto positivo que tendría la aplicación de inventarios de entrada y salida de insumos en la eficacia operativa de la compañía de Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro tomando como referencia el período 2022.” Se realizaron las siguientes preguntas en la entrevista:

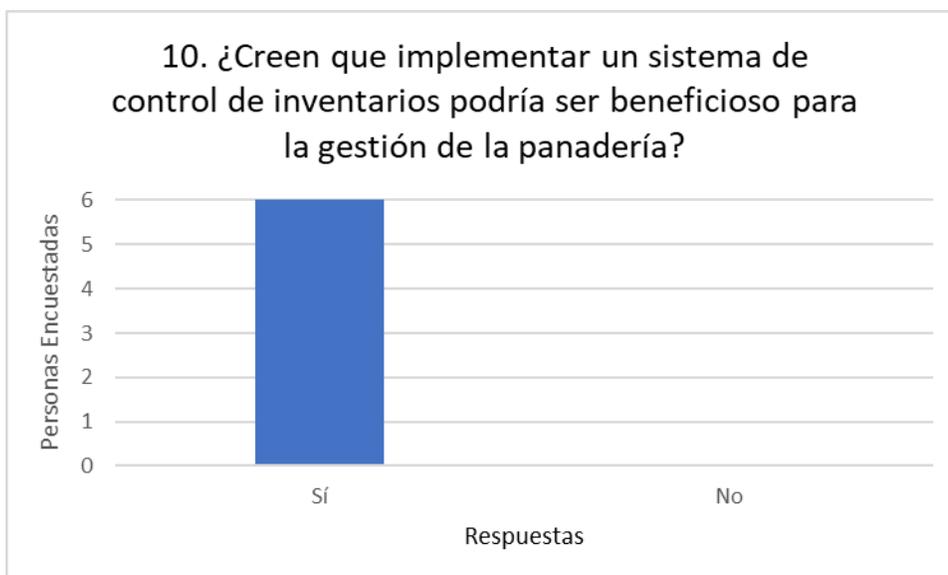
Figura 12. Gráfico 8.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con resultados de cuestionario aplicado a funcionarios de la Panadería Pan Por Kilo S.A... Junio 2023.

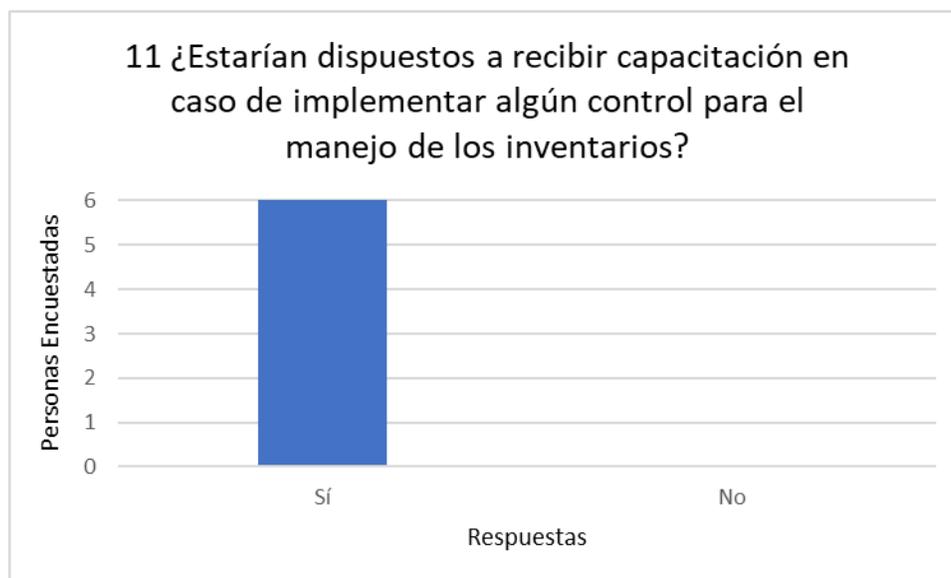
Figura 13. Gráfico 9.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con resultados de cuestionario aplicado a funcionarios de la Panadería Pan Por Kilo S.A... Junio 2023.

Figura 14. Gráfico 10.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con resultados de cuestionario aplicado a funcionarios de la Panadería Pan Por Kilo S.A... Junio 2023.

Figura 15. Gráfico 11.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con resultados de cuestionario aplicado a funcionarios de la Panadería Pan Por Kilo S.A... Junio 2023.

Se realizaron las siguientes preguntas en la entrevista:

1. ¿Cómo creen que la aplicación de un sistema de inventarios de entrada y salida de insumos podría impactar positivamente en la eficacia operativa de su compañía?
2. ¿Cuáles serían algunas de las mejoras específicas que podrían implementarse en la gestión de insumos de la compañía?

La búsqueda constante de la excelencia operativa es un objetivo central para cualquier empresa que aspire al éxito y al crecimiento sostenible. En este contexto, las siguientes preguntas se plantean con el propósito de explorar las perspectivas y las posibilidades de mejora en la gestión de insumos. La aplicación de un sistema de inventarios de entrada y salida de insumos

puede tener un impacto significativo en la eficacia operativa, y, por lo tanto, es vital entender cómo nuestros entrevistados visualizan este potencial.

4.3. Análisis FODA de Panadería "Pan por Kilo" en Puntarenas:

Fortalezas:

Variedad de productos: "Pan por Kilo" ofrece una amplia variedad de productos horneados, lo que atrae a una diversidad de clientes y satisface diferentes gustos.

Calidad del producto: La panadería se destaca por la calidad de sus productos frescos y sabrosos, lo que crea una base de clientes leales.

Ubicación estratégica: Si la panadería tiene una ubicación conveniente y accesible, esto puede atraer a más clientes y aumentar su visibilidad.

Personal experimentado: Un equipo de panaderos y empleados con experiencia puede mantener la consistencia y calidad de los productos, brindando una ventaja competitiva.

Oportunidades:

Tendencia hacia lo saludable: Si "Pan por Kilo" incorpora opciones más saludables en su menú, como panes integrales o sin gluten, podría atraer a un segmento creciente de clientes preocupados por su bienestar.

Entrega y pedidos en línea: Implementar servicios de entrega y pedidos en línea puede ampliar el alcance de la panadería y facilitar el acceso para clientes ocupados.

Colaboraciones locales: Establecer asociaciones con cafeterías u otros negocios locales puede aumentar la visibilidad de la panadería y atraer nuevos clientes.

Debilidades:

Horarios de apertura limitados: Si la panadería tiene horarios de apertura reducidos, puede estar perdiendo oportunidades de negocio en ciertos momentos del día.

Competencia local: Si hay otras panaderías cercanas con productos similares, la competencia puede afectar su participación en el mercado.

Falta de presencia en línea: La ausencia de una presencia en línea puede limitar la visibilidad y la capacidad de llegar a clientes potenciales.

Amenazas:

Fluctuación de precios de ingredientes: Los cambios en los precios de los ingredientes pueden afectar los costos de producción y los márgenes de ganancia de la panadería.

Cambios en hábitos de consumo: Si los consumidores cambian sus preferencias hacia opciones más saludables o productos alternativos, la demanda de ciertos productos de la panadería podría disminuir.

Impacto económico y pandemias: Eventos económicos adversos o pandemias pueden afectar el flujo de clientes y los ingresos.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Se realizó este cuestionario con el objetivo de realizar un análisis exhaustivo de las condiciones actuales de control en el sistema de inventario y obtener información detallada sobre el proceso de administración utilizado por la Panadería Pan Por Kilo S.A. Para ello, se aplicó a 6 colaboradores.

También se realizó la aplicación de una encuesta dirigida únicamente al Administrador General del punto de ventas. Esta entrevista se enfocó en los procesos y procedimientos involucrados en la gestión de inventarios de insumos de entrada y salida aspectos como el abastecimiento, almacenamiento, control de calidad y rotación de inventarios.

Al aplicar el cuestionario y la entrevista, se pudo evidenciar la ausencia de control en el área de inventario de la panadería y se señala la falta de personal capacitado en la organización y la percepción nula de control por parte de los colaboradores. A pesar de las pruebas de faltantes, robos y pérdidas por deterioro que se registran en cada toma de inventario mensual, y que generan pérdidas millonarias en los estados financieros, los colaboradores consideran que la actividad de control es mala. Esto se debe a la falta de un sistema y capacitación por parte de la empresa, lo que limita la aplicación de medidas de control para mejorar la gestión del inventario.

5. Análisis e interpretación de los resultados del cuestionario y la entrevista.

Para el objetivo específico “Evaluar la metodología de gestión de insumos de la compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022, y proponer mejoras para optimizar su funcionamiento y desempeño empresarial.” Se interpreta que:

Con relación a la **Figura 5 Grafico 1**: ¿La Panadería Pan Por Kilo S.A tiene actualmente un sistema de control de inventarios implementado?

Los 6 encuestados coinciden en que actualmente la Panadería Pan Por Kilo S.A no tiene implementado un sistema de control de inventarios. Además, el 100% de los encuestados indica que el nivel de control que se lleva a cabo sobre los inventarios es mínimo, a pesar de entender que se trata de uno de los activos más importantes que tienen bajo su responsabilidad.

Figura 6 Grafico 2: ¿Han tenido dificultades para llevar un registro preciso de las entradas y salidas de productos?

En cuanto a si han tenido dificultades para llevar un registro preciso de las entradas y salidas de productos, los 6 encuestados mencionan que solo realizan un conteo mensual (los 30 de cada mes). Realizan un levantamiento de todos los productos con los que cuentan en el punto de venta, estos apuntes que realizan colaboradores se los envían a la gerencia. La Gerencia realiza una comparación (entre las compras que realizaron y el monto con el que cierran el mes) y determina cual es el porcentaje de pérdida o ganancia del punto de venta.

Figura 7 Grafico 3: ¿Ha habido casos de pérdida de productos debido a errores en el manejo de inventario?

En relación con si ha habido casos de pérdida de productos debido a errores en el manejo de inventario los 6 encuestados mencionan que, si es posible, ya que al no llevar el registro de las materias primas que ingresan y las que utilizan se puede dar el hurto fácilmente de las mismas. A la misma vez puede suceder que los panaderos realizan mal una mezcla y simplemente la tiren a la basura y la preparen nuevamente. También puede suceder que los mismos colaboradores utilicen la materia prima para su propio beneficio.

Entrevista aplicada a Fernando Rodríguez Ramírez, Administrador General de la Panadería Pan Por Kilo S.A Puntarenas Centro. El día Viernes 9 de junio del 2023.

1. ¿Podría brindarme un resumen de cómo se ha llevado a cabo esta gestión hasta ahora?

Entrevistado: Actualmente, llevamos a cabo un seguimiento manual de los insumos que ingresan y salen de nuestra panadería. No tenemos un sistema formal de inventarios ni utilizamos software especializado. El encargado de turno registra las compras de insumos y controla los niveles a través de hojas de cálculo en Excel. Sin embargo, reconocemos que este enfoque puede tener limitaciones y estamos abiertos a mejorar nuestras prácticas de gestión.

2. ¿Con que periodicidad realizan los pedidos de materia prima?

Entrevistado: Los pedidos de materia prima los realizamos una vez al mes.

3. ¿Cómo realizan el proceso de almacenamiento?

Entrevistado: Una vez que nos llegan los insumos por parte del proveedor, sacamos todos los productos que tengamos en stock en nuestra bodega y colocamos los que recién nos están

ingresando. Una vez están acomodados los que recién acaban de entrar encima de ellos colocamos los que ya teníamos anteriormente. (Método FIFO).

4. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de control de calidad?

Entrevistado: Una vez que recibimos los productos por parte del proveedor realizamos una breve inspección, donde nos aseguramos que las harinas vengán debidamente selladas y rotuladas con el número de lote y su debida fecha de vencimiento. Los insumos que vienen en recipientes, revisamos que vengán debidamente sellados, sin golpes y bien rotulados y así con todos los insumos.

5. ¿Podría decirnos qué tipo de insumos específicos utilizan en su panadería?

Entrevistado: En nuestra panadería utilizamos una gran variedad de insumos, siendo los más comunes los diferentes tipos de harina, la levadura dulce y salada, el azúcar, la sal, los aceites entre otras. El entrevistado nos compartió un listado de los principales insumos de la panadería cabe mencionar que no todos los productos que se muestran en la lista se encuentran en nuestro inventario esto debido a que hay panes de temporada u otros que ya no producimos.

Tabla 5

Principales productos de materia prima del punto de venta

Proveedor	Departamento	Código Materia Prima	Producto
Cárnicos La Joya	Industrial Panadería		Jamón Joya Ham
Cinta Azul	Industrial Panadería		Carne Mechada Pollo
Cinta Azul	Industrial Panadería		Carne Mechada Res
Diprolac	Industrial Panadería	218007	Mozarella
Diprolac	Industrial Panadería	401002	Natilla
Diprolac	Industrial Panadería	401012	Queso Crema
Diprolac	Industrial Panadería	215012	Queso Panadería
Kilopan	Industrial Panadería		Desmoldante
Puratos	Industrial Panadería	4108661	Brillio
Puratos	Industrial Panadería	4108681	Cremfill Silk Caramelo
Puratos	Industrial Panadería	4108684	Fruit Fill Guayaba Manga
Puratos	Industrial Panadería	4108683	Fruit Fill Manzana 1 kg
Puratos	Industrial Panadería	4108686	Fruit Fill Piña 1 kg
Puratos	Industrial Panadería	4108725	Harina Sémola
Puratos	Industrial Panadería	4108776	Hojaldre Laminado
Puratos	Industrial Panadería		Otentic Durum
Puratos	Industrial Panadería	4100275	Otentic Origin
Puratos	Industrial Panadería	4107289	Pan de Maíz
Puratos	Industrial Panadería	4108706	Pan Dulce
Puratos	Industrial Panadería	1104111	Saf Dorada
Puratos	Industrial Panadería	1104112	Saf Roja
Puratos	Industrial Panadería	4108689	Tegral Hallulla
Puratos	Industrial Panadería	4108694	Tegral Harina Pan Marraqueta
Puratos	Industrial Panadería	4108654	Tegral Harina Pan Blanco
Puratos	Industrial Panadería	4108709	Tegral Italiano
Puratos	Industrial Panadería	4108701	Tegral Multicereales
Puratos	Industrial Panadería		Tegral Nucleo Easy Pan Dulce
Unibrands	Industrial Panadería	4108670	Crema Bavaria 1 Kg
Unibrands	Industrial Panadería	266150	Mix Coco
Unimar	Industrial Panadería	102003	Aceite
Unimar	Industrial Panadería	24101	Manteca
Unimar	Industrial Panadería	112011	Margarina
Universal	Industrial Panadería	319002	Ajonjolí
Universal	Industrial Panadería	323695	Azúcar Mr. Máximo
Universal	Industrial Panadería	304006	Canela en Polvo Pura
Universal	Industrial Panadería	204004	Canela Molida Baltimore 1 kg
Universal	Industrial Panadería	314192	Canela Molida Universal 1 kg
Universal	Industrial Panadería	319331	Chiverre
Universal	Industrial Panadería	206014	Frijoles Molidos
Universal	Industrial Panadería	321294	Fruta Confitada Pastelero Real
Universal	Industrial Panadería	108008	Harina Flores
Universal	Industrial Panadería	108009	Harina Flores
Universal	Industrial Pastelería	319336	Manga Glit Cereza
Universal	Industrial Pastelería	319335	Manga Glit Fresa
Universal	Industrial Panadería	319023	Pasas
Universal	Industrial Panadería	319697	Sal Industrial
Universal	Industrial Panadería	218064	Salsa para Pizza Griffit Galón
Yema Dorada	Industrial Panadería		Huevo Producción
	Industrial Panadería		Albahaca
	Industrial Panadería		Lechuga
	Industrial Panadería		Orégano
Conchetuma	Industrial Panadería		Romero
Conchetuma	Industrial Panadería		Chile Jalapeño
	Industrial Panadería	322196	Maíz Dulce
			Relleno Papa con Atún
			Relleno con Palmito
			Deli Cheesecake
			Higos
	Industrial Panadería		Tocineta
	Industrial Panadería		Salsa Rosada
	Industrial Panadería		Tomate
	Industrial Postres		Zanahoria

Fuente: (Pan Por Kilo, 2023)

En relación al objetivo específico “Identificar las debilidades de no aplicar gestión de inventarios de entrada y salida de insumos de la compañía de Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022”. Se interpreta que:

Con relación a la **Figura 8 Grafico 4**: ¿Han experimentado problemas relacionados con la gestión de inventario en la panadería?

El 100% de los 6 encuestados coinciden en haber experimentado problemas relacionados con la gestión de inventario en la panadería. Los encuestados mencionaron que en ocasiones se quedan sin materia prima para elaborar los distintos tipos de pan, mientras que en otras ocasiones tienen exceso de materia prima que está próxima a vencer.

Figura 9 Grafico 5: ¿Han tenido dificultades para identificar de manera precisa los niveles de inventario actualmente?

El personal de la Panadería Pan Por Kilo S.A opinan que actualmente han tenido dificultades para identificar de manera precisa los niveles de inventario actualmente ya que realizan pedidos una vez al mes y a veces quedan sin materia prima mucho antes de llegar al siguiente pedido

Figura 10 Grafico 6: ¿Se han producido casos de escasez o exceso de inventario en la panadería?

Los 6 encuestados coinciden que actualmente la Panadería Pan Por Kilo S.A mencionan que se han producido casos de escasez o exceso de inventario en la panadería ya que no cuenta con un sistema de control de inventarios implementado. Asimismo, el 100% de la población

encuestada menciona que es muy difícil encontrar el punto de equilibrio ya que a veces las ventas no son muy buenas y otras veces son muy buenas.

Figura 11 Grafico 7: ¿Han enfrentado problemas para identificar productos caducados o próximos a caducar en el inventario?

Dentro de las principales debilidades que los encuestados de la Panadería Pan Por Kilo S.A mencionan es que se han enfrentado problemas para identificar productos caducados o próximos a caducar en el inventario. Asimismo, el 100% de la población encuestada que equivale a los 6 encuestados mencionan que las materias primas con las que trabajan son de fechas de caducidad muy cortas y deben de estar pendientes ya que de ellas elaboran productos comestibles para el consumo humano. Y sin un respectivo control se les dificulta estar pendiente de todas las fechas de caducidad de los productos.

Entrevista aplicada a Fernando Rodríguez Ramírez, Administrador General de la Panadería Pan Por Kilo S.A Puntarenas Centro. El día Viernes 9 de junio del 2023.

1. ¿Cuáles serían algunas de las debilidades o desafíos que han enfrentado al no aplicar una gestión de inventarios de entrada y salida de insumos?

Entrevistado: Una de las principales debilidades es la falta de precisión y actualización en nuestros registros de inventario. A veces, no tenemos una idea clara de los niveles de existencias y esto puede conducir a errores al realizar pedidos de insumos. Además, no tenemos un control adecuado sobre la caducidad de los productos, lo que puede llevar a la pérdida de insumos y generación de desperdicios. También hemos experimentado dificultades para identificar y solucionar problemas relacionados con el robo o la merma de insumos.

2. ¿Qué otras áreas creen que se beneficiarían de estas mejoras en la gestión de insumos?

Entrevistado: Además de la eficacia operativa mencionada anteriormente, también esperamos que estas mejoras tengan un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa. Al evitar compras innecesarias y pérdidas por vencimiento, podríamos reducir costos y aumentar los márgenes de ganancia. También creemos que un mejor control de los insumos nos permitiría ofrecer un servicio más consistente y de calidad a nuestros clientes, lo que a su vez podría generar lealtad y aumentar la satisfacción del cliente.

Para el objetivo específico de “Analizar el impacto positivo que tendría la aplicación de inventarios de entrada y salida de insumos en la eficacia operativa de la compañía de Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro tomando como referencia el período 2022.” Se interpreta que:

Figura 12 Grafico 8: ¿Han tenido inconvenientes para realizar pedidos de productos de manera eficiente debido a la falta de un sistema de control de inventarios?

A la interrogante el 100% de los encuestados hacen referencia a que es todo un reto realizar pedidos ya que no tienen el conocimiento ni la capacitación. Además, es muy difícil poder anticipar como estará el movimiento del punto de ventas durante el mes, ya que algunas veces es bueno y otras veces no es tan bueno.

Figura 13 Grafico 9: ¿Han experimentado problemas para llevar un seguimiento de las ventas y la popularidad de los productos en la panadería?

A este cuestionamiento los 6 encuestados mencionan que conocen la popularidad de los productos de manera empírica, ya que no guardan ningún registro.

Figura 14 Grafico 10: ¿Creen que implementar un sistema de control de inventarios podría ser beneficioso para la gestión de la panadería?

Se demuestra que es de vital importancia implementar un sistema de control de inventarios ya que este podría ser beneficioso para la gestión y la automatización de procesos en la panadería.

Figura 15 Grafico 11: ¿Estarían dispuestos a recibir capacitación en caso de implementar algún control para el manejo de los inventarios?

Basándonos en la pregunta el 100% de los encuestados estarían dispuestos a recibir capacitación si se llegara a implementar un sistema de control de inventarios. No ponen resistencia al cambio.

Entrevista aplicada a Fernando Rodríguez Ramírez, Administrador General de la Panadería Pan Por Kilo S.A Puntarenas Centro. El día Viernes 9 de junio del 2023.

1. ¿Cómo creen que la aplicación de un sistema de inventarios de entrada y salida de insumos podría impactar positivamente en la eficacia operativa de su compañía?

Entrevistado: Creemos que la implementación de un sistema de inventarios avanzado nos permitiría tener una visión más clara y precisa de nuestros niveles de inventario en tiempo real. Esto nos ayudaría a optimizar nuestro proceso de compras, evitando el exceso o la escasez de insumos. Además, al contar con un control más detallado sobre la caducidad de los productos, podríamos reducir las pérdidas y desperdicios. También sería más fácil identificar cualquier discrepancia en los registros de inventario y tomar las medidas adecuadas.

2. ¿Cuáles serían algunas de las mejoras específicas que podrían implementarse en la gestión de insumos de la compañía?

Entrevistado: Actualmente, estamos considerando la implementación de un software de gestión de inventarios que nos ayude a automatizar y agilizar el proceso. Esto nos permitiría llevar un registro más preciso de los movimientos de entrada y salida de insumos, así como de las fechas de caducidad y reabastecimiento. También estamos explorando la posibilidad de establecer un sistema de etiquetado o codificación para facilitar la identificación y seguimiento de los productos. Además, planeamos capacitar a nuestro personal en las mejores prácticas de gestión y control de inventarios.

5.1. Análisis teórico sobre la gestión de inventario para la panadería Pan por Kilo Puntarenas.

En cualquier empresa, los inventarios son esenciales para garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir con los objetivos. En el caso de la panadería PPK, es importante tener modelos de inventarios claros y efectivos para satisfacer la demanda de los clientes. La demanda de la panadería PPK es variable, mientras que el tiempo de respuesta de sus proveedores es constante. Por lo tanto, se recomienda el uso de un modelo de inventario probabilístico que sea apropiado para la empresa.

Para efectos de esta investigación y con miras a determinar el modelo de inventario más adecuado al objeto de la misma, mediante el método de clasificación comparativa se han expuesto cinco modelos: **EOQ (Economic Order Quantity)**, **JIT (Just-In-Time)**, **SCM (Supply Chain Management)**, **ABC (Activity-Based Costing)** y **ECR (Efficient Consumer Response)**.

Estos modelos se evaluarán según sus alcances y limitaciones cuyos resultados concluirán más adelante en una propuesta que proponga el modelo más adecuado para la gestión de inventarios de la panadería PPK. Este modelo permitirá generar existencias necesarias por nivel de tiempo, lo que permite establecer indicadores para controlar el tiempo de duración de diferentes materias primas. De esta manera, la panadería PPK puede garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios para satisfacer la demanda de sus clientes y mejorar la eficiencia operativa de su negocio.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. Introducción.

El capítulo VI de este informe de investigación se centra en exponer las conclusiones alcanzadas después de realizar un análisis exhaustivo de toda la información recolectada durante el estudio. En esta etapa de la investigación, se han examinado detalladamente las condiciones actuales de la empresa y se han identificado las posibilidades de mejora que podrían tener un impacto significativo en el desempeño administrativo futuro.

Las conclusiones presentadas en este capítulo se basan en un riguroso análisis de los datos y en la consideración de las teorías y enfoques existentes en el campo de estudio. Se han tenido en cuenta las limitaciones y la validez de los datos recopilados para garantizar la fiabilidad de las conclusiones alcanzadas.

Además de exponer las conclusiones, también se presentarán recomendaciones específicas que se ajusten a la realidad de la sociedad y que puedan proporcionar beneficios tangibles a la dirección. Estas recomendaciones se han desarrollado con el objetivo de ofrecer orientación práctica y factible para abordar los desafíos identificados y para impulsar mejoras significativas en el desempeño administrativo.

Es importante destacar que las conclusiones y recomendaciones presentadas en este capítulo no solo buscan proporcionar una visión clara de los aspectos investigados, sino también efectuar una contribución valiosa al futuro de la empresa. Se espera que este informe sea utilizado como un recurso estratégico para la toma de decisiones y que las recomendaciones

propuestas puedan ser implementadas con éxito, generando un impacto positivo en el desempeño y la dirección de la organización.

6.1. Conclusiones.

En relación al objetivo específico “Evaluar la metodología de gestión de insumos de la compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022, y proponer mejoras para optimizar su funcionamiento y desempeño empresarial.” Se concluye que:

- La falta de seguimiento y control de los inventarios de insumos ha llevado a situaciones de escasez o exceso de productos, lo que ha resultado en pérdidas económicas y falta de satisfacción al cliente.
- La falta de planificación adecuada en la adquisición de insumos ha llevado a situaciones de desabastecimiento, lo que ha afectado la capacidad de producción de la empresa y ha generado retrasos en la entrega de productos.
- La falta de organización en el almacenamiento de los insumos ha llevado a confusiones y pérdida de tiempo durante la preparación de pedidos, lo que ha afectado la eficiencia operativa de la empresa.
- La falta de registro y análisis detallado de los datos relacionados con los insumos ha dificultado la identificación de oportunidades de mejora y la toma de decisiones estratégicas.

En relación al objetivo específico “Identificar las debilidades de no aplicar gestión de inventarios de entrada y salida de insumos de la compañía de Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022”. Se concluye que:

- Una de las principales debilidades es la falta de control sobre la disponibilidad de los insumos necesarios para la producción de pan. Esto puede llevar a situaciones de escasez de materias primas y a la interrupción de la producción.
- Otro aspecto que se ve afectado es la planificación de la producción. Sin un seguimiento adecuado de los niveles de inventario, la empresa no puede anticipar la demanda y ajustar la producción en consecuencia, lo que puede llevar a un exceso de producción o a la falta de productos disponibles para los clientes.
- La falta de gestión de inventarios también puede tener un impacto negativo en los costos de producción. Si la empresa no tiene un control preciso sobre los insumos utilizados, puede haber un desperdicio innecesario y un aumento en los costos de reposición.
- Además, la falta de seguimiento de los movimientos de entrada y salida de inventario dificulta la identificación de posibles robos o pérdidas internas en la empresa.

Para el objetivo específico de “Analizar el impacto positivo que tendría la aplicación de inventarios de entrada y salida de insumos en la eficacia operativa de la compañía de Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro tomando como referencia el período 2022.” Se concluye:

- Reducción de costos: El uso de inventarios de entrada y salida de insumos permitirá a la compañía tener un mayor control sobre sus materiales, evitando pérdidas por desperdicios o productos vencidos. Esto ayudará a reducir los costos de producción y mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Mayor eficiencia en la producción: Con la implementación de un sistema de inventarios, la empresa podrá realizar una planificación más precisa de sus compras de insumos, evitando la escasez o el exceso de materias primas. Esto permitirá una producción más eficiente, reduciendo los tiempos de espera y optimizando los recursos disponibles.
- Mejoramiento en la atención al cliente: Al tener un control más preciso de los inventarios, la empresa podrá garantizar la disponibilidad de los productos más demandados por los clientes. Esto permitirá cumplir con los pedidos de manera puntual y satisfacer las necesidades de los consumidores, lo que mejorará la imagen de la compañía y fidelizará a los clientes existentes.
- Mayor competitividad: La implementación de un sistema de inventarios en la compañía de Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022, generará un impacto positivo en la eficacia operativa de

la empresa y la posicionará de manera más competitiva en el mercado. Al mejorar la calidad de sus productos, reducir costos y optimizar la producción, la empresa podrá ofrecer precios más competitivos y atraer a nuevos clientes.

6.2. Recomendaciones.

En relación al objetivo específico “Evaluar la metodología de gestión de insumos de la compañía de panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022, y proponer mejoras para optimizar su funcionamiento y desempeño empresarial.” Se recomienda:

- Se propone implementar un sistema de gestión de inventarios que permita un seguimiento en tiempo real de los niveles de existencias de insumos, con el fin de evitar situaciones de escasez o exceso.
- Se recomienda mejorar la planificación de la adquisición de insumos, teniendo en cuenta la demanda histórica y las proyecciones de ventas, para evitar desabastecimientos y pérdidas económicas.
- Es necesario establecer un sistema de organización y etiquetado en el área de almacenamiento de insumos, para facilitar la ubicación y manejo eficiente de los mismos.
- Se sugiere llevar un registro detallado de los datos relacionados con los insumos, como costos, proveedores, fechas de adquisición y vencimiento, para facilitar el análisis y la toma de decisiones estratégicas.

- La implementación de estas mejoras en la metodología de gestión de insumos permitirá a Pan por Kilo optimizar su funcionamiento y mejorar su desempeño empresarial, aumentando la eficiencia operativa y satisfaciendo mejor las necesidades y expectativas de sus clientes.

Con base en el objetivo específico “Identificar las debilidades de no aplicar gestión de inventarios de entrada y salida de insumos de la compañía de Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022.” Se recomienda:

- Es fundamental implementar un sistema de gestión de inventarios que permita un seguimiento preciso de los niveles de insumos y su movimiento dentro de la empresa. Esto puede incluir el uso de software especializado o la contratación de personal capacitado en gestión de inventarios.
- Se deben establecer procedimientos claros y en tiempo real para registrar tanto las entradas como las salidas de insumos. Esto puede incluir la creación de formularios, la designación de responsables de registrar los movimientos y la implementación de controles y revisiones periódicas.
- Es importante establecer niveles de inventario óptimos para cada tipo de insumo, de manera que se evite tanto la escasez como el exceso de inventario. Esto se puede lograr mediante el análisis de la demanda histórica y la implementación de herramientas de pronóstico de la demanda.

- Es recomendable establecer políticas de control de calidad de los insumos recibidos. Esto implica realizar inspecciones y pruebas de los productos recibidos para asegurarse de que cumplan con los estándares establecidos.
- Finalmente, se debe capacitar y concienciar al personal sobre la importancia de la gestión de inventarios y su impacto en la eficiencia operativa y los costos. El personal debe estar comprometido y seguir los procedimientos establecidos para garantizar una gestión efectiva de los insumos.

Con al base al “Análisis del impacto positivo que tendría la aplicación de inventarios de entrada y salida de insumos en la eficacia operativa de la compañía de Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022”, se pueden realizar las siguientes recomendaciones:

- Capacitar al personal: Es importante que el personal encargado del manejo de inventarios reciba capacitación y formación adecuada sobre el uso del sistema. Esto asegurará que se lleve un registro correcto de los movimientos de los productos y se pueda obtener información precisa para la toma de decisiones.
- Actualizar la tecnología: Es recomendable invertir en un sistema de inventarios moderno y adecuado a las necesidades de la empresa. La implementación de un software especializado permitirá una gestión más

eficiente y automatizada de los inventarios, evitando errores humanos y facilitando el análisis de datos.

- Establecer métricas de control: Es importante definir indicadores clave de desempeño para medir y evaluar el impacto de la aplicación de inventarios en la eficacia operativa de la compañía. Estas métricas pueden incluir la reducción de costos, mejora en la disponibilidad de productos y eficiencia en la producción.
- Realizar un seguimiento constante: Es fundamental llevar un control continuo de los inventarios y revisar periódicamente los resultados obtenidos. Esto permitirá identificar posibles mejoras, ajustar estrategias y asegurar que se estén alcanzando los objetivos establecidos.

En resumen, la aplicación de inventarios de entrada y salida de insumos en la compañía de Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro durante el período 2022 generará un impacto positivo en la eficacia operativa de la empresa, permitiendo reducir costos, mejorar la eficiencia en la producción, brindar una mejor atención al cliente y aumentar la competitividad en el mercado. Para lograr estos beneficios, es importante capacitar al personal, utilizar tecnología adecuada, establecer métricas de control y realizar un seguimiento constante de los resultados.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

7. Introducción.

Se propone utilizar el método ABC de clasificación de inventarios para optimizar la gestión de inventarios en la panadería. El método ABC clasifica los inventarios en diferentes categorías según su valor y su importancia. Esto permite identificar aquellos productos que generan el mayor impacto económico y enfocar los esfuerzos en su control y gestión.

En la primera fase, se implementará el sistema administrativo de control de inventarios basado en el método cíclico. Este sistema permitirá llevar un registro detallado y actualizado de las existencias y será el punto de partida para la implementación del método ABC. En esta fase, se asignará a cada producto un código que indicará su categoría en la clasificación ABC.

En la segunda fase, se elaborará un manual de políticas y procedimientos para cada departamento de la panadería. En este manual se establecerán lineamientos claros y uniformes en el manejo de los inventarios, incluyendo la forma en que se deben clasificar los productos según el método ABC. Además, se definirán responsabilidades, tiempos de revisión y acciones a seguir en caso de desviaciones.

En la tercera fase, se implementará un plan de capacitación dirigido a los empleados del departamento de inventarios. El objetivo de este plan es brindarles las herramientas necesarias para un manejo eficiente del sistema de clasificación ABC. Los empleados serán capacitados en la identificación de productos de alta importancia y alto valor, en el cálculo de sus costos y beneficios, y en la toma de decisiones basada en la clasificación ABC.

Con la implementación del método ABC, se espera obtener los siguientes beneficios:

- Mayor control y actualización de las existencias.
- Identificación y priorización de los productos más importantes y valiosos.
- Optimización de los recursos y esfuerzos en la gestión de inventarios.
- Reducción de costos y pérdidas por obsolescencia o exceso de inventario.
- Mejor toma de decisiones basada en el análisis de datos y clasificación ABC.

En resumen, la combinación de las tres fases (implementación del sistema administrativo de control de inventarios, elaboración del manual de políticas y procedimientos, y plan de capacitación en el método ABC) permitirá una gestión eficiente y estratégica de los inventarios en la ferretería, generando beneficios en términos de control, rentabilidad y crecimiento de la entidad.

7.1. Objetivo general y específicos de la Propuesta.

Objetivo General.

- Desarrollar una estrategia efectiva para la gestión de la empresa Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro, mediante la implementación de un sistema de inventarios de insumos de entradas y salidas, utilizando el periodo 2022 como referencia, utilizando el método ABC como propuesta.

Objetivos Específicos:

- Identificar y clasificar los insumos de la panadería según el método ABC durante el periodo 2023.
- Establecer procedimientos y controles eficientes para la gestión de inventarios de insumos de entradas y salidas en base a los datos del periodo 2023.
- Establecer estrategias para reducir los costos asociados con los insumos de panadería, basándose en los datos del periodo 2023 y la clasificación ABC.

7.2. Justificación.

Una adecuada gestión de inventarios es fundamental para el éxito operativo y financiero de la compañía. El método ABC permite clasificar los insumos según su importancia y valor, permitiendo asignar los recursos de manera eficiente y reducir el riesgo de obsolescencia o falta de stock. La implementación de esta estrategia en el período 2023 ayudará a la compañía a optimizar sus procesos y maximizar sus ganancias.

7.3. Metodología y diseño de la propuesta:

1. Identificación y clasificación de los insumos: Se realizará un análisis exhaustivo de los insumos utilizados en la compañía y se clasificarán en diferentes categorías según su importancia y valor.

- Categoría A: Insumos de alta importancia y valor.
- Categoría B: Insumos de importancia moderada.
- Categoría C: Insumos de baja importancia y valor.

2. Análisis de los insumos: Realizar un análisis exhaustivo de los insumos utilizados en la panadería y clasificarlos en función de su importancia y valor. Para ello, utilizaremos el método ABC, que nos permitirá priorizar los insumos en función de su impacto en los costos y la producción.

3. Clasificación de insumos según el método ABC: Dividir los insumos en tres categorías: A, B y C. Los insumos de la categoría A son los más importantes y de mayor valor, representando aproximadamente el 20% de los insumos, pero el 80% de los costos. Los

insumos de la categoría B son de importancia media, representando el 30% de los insumos y el 15% de los costos. Los insumos de la categoría C son de menor importancia y valor, representando el 50% de los insumos y el 5% de los costos.

4. Establecimiento de niveles de inventario: Establecer niveles de inventario para cada categoría de insumo en función de su importancia y valor. Los insumos de la categoría A deberán tener un mayor nivel de inventario para evitar posibles escaseces que puedan afectar la producción y generar pérdidas. Los insumos de la categoría B deberán tener un nivel de inventario intermedio, mientras que los insumos de la categoría C podrán tener un nivel de inventario más bajo.

5. Control de entradas y salidas de insumos: Implementar un sistema de control de entradas y salidas de insumos que permita mantener actualizado el inventario y realizar un seguimiento de las cantidades utilizadas en la producción de manera precisa. Esto ayudará a optimizar el uso de los insumos y evitará la acumulación innecesaria de inventario.

6. Establecimiento de indicadores de rendimiento: Establecer indicadores de rendimiento relacionados con la gestión de inventario, como por ejemplo el tiempo promedio en el que se agotan los insumos de la categoría A, el porcentaje de insumos de la categoría C que se desperdician debido a su baja rotación, entre otros. Estos indicadores permitirán evaluar la efectividad de la estrategia y realizar ajustes si es necesario.

7. Capacitación del personal: Capacitar al personal de la panadería en el manejo del nuevo sistema de inventarios, asegurando que comprendan su importancia y sepan cómo utilizarlo correctamente. Esto incluye la correcta identificación y clasificación de los insumos,

el registro adecuado de las entradas y salidas de inventario y la interpretación de los indicadores de rendimiento.

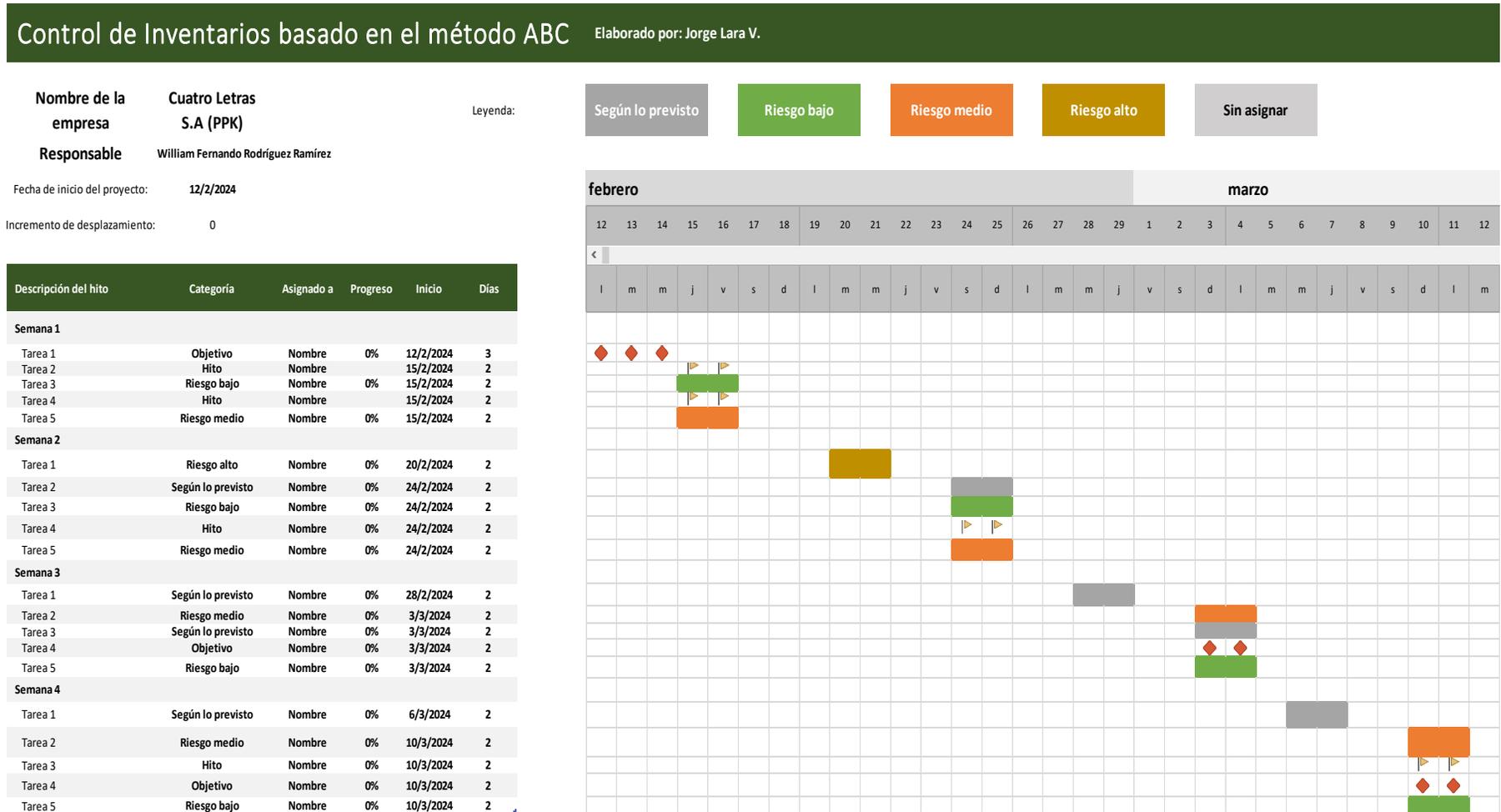
8. Monitoreo y ajustes continuos: Realizar un monitoreo constante del sistema de inventarios y los indicadores de rendimiento para identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes si es necesario. Esto permitirá asegurar la efectividad de la estrategia a lo largo del periodo 2022 y realizar los cambios requeridos para optimizar la gestión de inventarios.

Implementar esta estrategia de gestión de inventarios basada en el método ABC permitirá a la Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro optimizar el uso de sus insumos, reducir costos, evitar escaseces o excesos innecesarios de inventario, y mejorar su eficiencia y rentabilidad en el periodo 2024.

En conclusión, la implementación de la estrategia de gestión de inventarios utilizando el método ABC permitirá a la Compañía Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro mejorar su eficiencia operativa y financiera durante el período 2024, proporcionando una base sólida para el crecimiento y la consolidación en el mercado.

7.4. Cronograma de actividades y responsables

Figura 16. Cuadro de Gantt



Fuente: Elaboración propia.

7.5. Desarrollo de la propuesta

La presente propuesta está compuesta por tres fases, las cuales se detallan a continuación:

7.5.1. Fase I: Desarrollo de un sistema administrativo de control de inventarios basado en el método cíclico (ABC).

Descripción: Desarrollar un sistema administrativo de control de inventarios basado en el método cíclico y análisis ABC que le permita a la administración administrar y fiscalizar los insumos de la panadería.

7.5.1.1. Paso 1. Clasificación:

Inicialmente, se debe realizar la clasificación de los insumos que hay disponibles en las bodegas de la panadería para esto, se utiliza el criterio de porcentajes del método ABC.

Después de haber realizado la categorización de los insumos y que cada grupo haya sido contado, se creara un registro de cada una de las referencias de ese grupo. Cabe mencionar que algunos grupos serán contados más veces que otros esto debida a la importancia que le otorga el método ABC.

El administrador con ayuda de sus colaboradores realizara un listado detallado en un libro de Excel que contenga todos los insumos utilizados en su panadería. Se estima que un periodo de dos semanas el administrador pueda tener el levantamiento del total de los insumos

importantes de la panadería para poder proceder con la clasificación de los insumos utilizando el método ABC. En cuanto a los recursos se estará apoyando en sus colaboradores. Este procedimiento de la primera fase no requiere de una inversión económica por parte de la compañía. También el administrador será el responsable de velar por el cumplimiento de la toma del inventario y el encargado de tomar las acciones necesarias ante el incumplimiento.

Se propone que el administrador incluya el precio unitario de cada insumo en el listado para así poderlo tomar en cuenta a la hora de realizar la clasificación basándose según su importancia y valor de los productos y poder identificar cuáles son los insumos de alta importancia y valor, los de importancia moderada y los de baja importancia y valor. Además, en esta fase, se asignará a cada producto un código que indicará su categoría en la clasificación ABC. Este formato permitirá llevar un registro detallado y actualizado de las existencias y será el punto de partida para la implementación del método ABC.

7.5.1.2. Rotación de los productos ABC

Para calcular la rotación del inventario y poder determinar los días que tardan los productos en convertirse en ventas utilizamos la siguiente fórmula.

Fórmula:

Tasa de rotación de inventario = Costo de la Mercancía / Promedio de Inventario.

Tabla 6

Calculo de la rotación de inventarios por categoría, método ABC.

Categoría	Cantidad Referencias	Inventario promedio (Mensual)	Ventas promedio (Mensual)	Índice de rotación de inventario
A	844	€1 095.215	€11.000.000	10 días
B	310	€511.064	€11.000.000	21 días
C	468	€402.064	€11.000.000	27 días
Totales	1622	€2 008 344		

Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar que el método ABC puede variar en su aplicación según las necesidades y características de cada empresa, por lo que el administrador de Pan por Kilo puede adaptarlo según su contexto.

A continuación, se presentan las imágenes de las plantillas confeccionaron:

Tabla 7

Principales productos de materia prima del punto de venta inventario congelado

			Sucursal				
			Empresa				
			Fecha				
Inventario Congelado							
Código Proveedor	Proveedor	Departamento	Código Materia Prima	Producto	Costo por kilo/unidad	Cantidad	Totales
	Leticia MS	Congelado		Patty	325,00		0,00
	Puratos	Congelado	4108763	Dulce Leche Duro F1	2 180,00		0,00
	Puratos	Congelado	4108764	Dulce Leche Suave F2	2 050,00		0,00
	Puratos	Congelado	4108772	Ciabatta	542,00		0,00
	Puratos	Congelado	4108773	Donas	179,00		0,00
	Puratos	Congelado	4108773	Palmera	105,04		0,00
	Puratos	Congelado	4108775	Mini Dona	46,00		0,00
	Puratos	Congelado	4108779	Tornillo	68,01		0,00
	Puratos	Congelado	4108781	Oreja	134,00		0,00
	Puratos	Congelado	4108818	Strudel de Manzana	163,04		0,00
	Puratos	Congelado	4108819	Strudel de Piña	138,00		0,00
	Puratos	Congelado	4108820	Flauta Crema	110,00		0,00
	Puratos	Congelado	4108821	Pañuelos	98,00		0,00
	Puratos	Congelado	4108822	Costilla	124,00		0,00
	Puratos	Congelado	4108824	Enchilada	220,00		0,00
	Puratos	Congelado	4108825	Pastel de Carne	267,00		0,00
	Puratos	Congelado	4108826	Empanada de Pollo	337,00		0,00
	Puratos	Congelado	4108827	Flauta de Crema con Fruta	207,02		0,00
	Puratos	Congelado	4108830	Arrollado de Carne	272,00		0,00
	Puratos	Congelado	4108831	Arrollado de papa	203,00		0,00
	Puratos	Congelado	4108835	Berlines	170,00		0,00
	Puratos	Congelado	4108836	Flauta de Guayaba	131,00		0,00
	Puratos	Congelado	4108837	Flauta de Caramelo	150,00		0,00
							0,00
						Total Congelado	

Fuente: (Pan Por Kilo, 2023)

Los ingredientes del área de congelado se clasificarán como Categoría A porque son los insumos que se consideran de una alta importancia y valor. Los insumos de la categoría A deberán tener un mayor nivel de inventario para evitar posibles escaseces que puedan afectar la producción y generar pérdidas. Los insumos de la categoría A son los más importantes y de

mayor valor, representando aproximadamente el 20% de los insumos, pero el 80% de los costos.

Tabla 8

Principales productos de materia prima del punto de venta inventario industrial

Sucursal	Empresa	Fecha	Inventario Industrial				
Proveedor	Departamento	Código Materia Prima	Producto	Costo por kilo/unidad	Cantidad	Totales	
Cárnicos La Joya	Industrial Panadería		Jamón Joya Ham	2 531,00		0,00	
Cinta Azul	Industrial Panadería		Carne Mechada Res	3 969,00		0,00	
Diprolac	Industrial Panadería	218007	Mozarella	3 950,00		0,00	
Diprolac	Industrial Panadería	401002	Natilla	1 500,00		0,00	
Diprolac	Industrial Panadería	401012	Queso Crema	2 500,00		0,00	
Diprolac	Industrial Panadería	215012	Queso Panadería	3 300,00		0,00	
Kilopan	Industrial Panadería		Desmoldante	2 997,50		0,00	
Puratos	Industrial Panadería	4108661	Brillio	2 120,00		0,00	
Puratos	Industrial Panadería	4108776	Hojaldre Laminado	1 478,00		0,00	
Puratos	Industrial Panadería	4100275	Otentic Origin	6 870,00		0,00	
Puratos	Industrial Panadería	4108706	Pan Dulce	984,00		0,00	
Puratos	Industrial Panadería	1104111	Saf Dorada	3 400,00		0,00	
Puratos	Industrial Panadería	1104112	Saf Roja	3 400,00		0,00	
Puratos	Industrial Panadería	4108689	Tegral Hallulla	750,00		0,00	
Puratos	Industrial Panadería	4108654	Tegral Harina Pan Blanco	723,00		0,00	
Puratos	Industrial Panadería	4108709	Tegral Italiano	1 022,00		0,00	
Puratos	Industrial Panadería		Tegral Nucleo Easy Pan Dulce	1 000,00		0,00	
Unibrands	Industrial Panadería	4108670	Crema Bavaria 1 Kg	1 450,00		0,00	
Unibrands	Industrial Panadería	266150	Mix Coco	2 325,00		0,00	
Unimar	Industrial Panadería	102003	Aceite	800,00		0,00	
Unimar	Industrial Panadería	24101	Manteca	812,85		0,00	
Unimar	Industrial Panadería	112011	Margarina	1 112,32		0,00	
Universal	Industrial Panadería	319002	Ajonjolí	3 316,50		0,00	
Universal	Industrial Panadería	323695	Azúcar Mr. Máximo	643,10		0,00	
Universal	Industrial Panadería	304006	Canela en Polvo Pura	3 155,00		0,00	
Universal	Industrial Panadería	314192	Canela Molida Universal 1 kg	1 875,00		0,00	
Universal	Industrial Panadería	319331	Chiverre	1 350,00		0,00	
Universal	Industrial Panadería	206014	Frijoles Molidos	972,58		0,00	
Universal	Industrial Panadería	321294	Fruta Confitada Pastelero Real	1 867,45		0,00	
Universal	Industrial Panadería	108009	Harina Flores	390,80		0,00	
Universal	Industrial Pastelería	319335	Manga Glit Fresa	2 839,00		0,00	
Universal	Industrial Panadería	319023	Pasas	2 047,50		0,00	
Universal	Industrial Panadería	319697	Sal Industrial	260,40		0,00	
Universal	Industrial Panadería	218064	Salsa para Pizza Griffit Galón	1 031,25		0,00	
Yema Dorada	Industrial Panadería		Huevo Producción	1 500,00		0,00	
	Industrial Panadería		Albahaca	9 142,86		0,00	
	Industrial Panadería		Orégano	9 142,86		0,00	
Conchetuma	Industrial Panadería		Romero	4 424,75		0,00	

Maltho	Industrial Postres	02048100	Gelatina de Fresa	2 588,76	0,00
Mayca	Industrial Postres	506201	Burbuja N 5	80,17	0,00
Mayca	Industrial Postres	900745	Leche Evaporada	1 644,00	0,00
Mayca	Industrial Postres	VP-W123082	Tapa N 9 oz	14,87	0,00
Mayca	Industrial Postres		Termoformado Coffee Cake	560,00	0,00
Mayca	Industrial Postres	VP-9CS	Vaso N 9 oz	31,77	0,00
Químicas Macías	Industrial Postres	323127	Merengue Espumillas	1 769,91	0,00
Universal	Industrial Postres		Azúcar Moreno	1 045,00	0,00
Universal	Industrial Postres	217013	Cápsulas N°5	3,19	0,00
Universal	Industrial Postres	321257	Chantilly Top Cream Chocolate 2 KG	2 045,25	0,00
Universal	Industrial Postres	321255	Chantilly Top Cream Vainilla 2 KG	2 018,25	0,00
Universal	Industrial Postres	217091	Gelatina 1 kg	2 512,75	0,00
Universal	Industrial Postres	217094	Gelatina Pura en Polvo 1 kg	8 721,00	0,00
Universal	Industrial Postres	209009	Leche Condensada	1 953,48	0,00
Universal	Industrial Postres	15000230	Leche en Polvo	4 478,67	0,00
Universal	Industrial Postres	310001	Polvo Hornear Pastelero Real	990,00	0,00
Universal	Industrial Postres	320131	Premezcla Classic Carrot Cake	2 202,55	0,00
Universal	Industrial Postres	323122	Premezcla Dawn Chocolate	1 534,16	0,00
Universal	Industrial Postres	320127	Premezcla Dawn Vainilla	1 231,14	0,00
				Total Industrial	

Fuente: (Pan Por Kilo, 2023)

El administrador deberá establecer niveles de inventario para cada categoría de insumo en función de su importancia y valor. Los insumos del área industrial se clasificarán como Categoría B porque son los insumos considerados de importancia moderada. Los insumos de la categoría B deberán tener un nivel de inventario intermedio. Los insumos de la categoría B son de importancia media, representando el 30% de los insumos y el 15% de los costos.

Tabla 10

Principales productos de materia prima del punto de venta inventario comercial - Pipasa

	Sucursal				
	Empresa				
	Fecha				
Inventario Cámaras y Productos Afines					
Departamento No 7					
Código	Código2	Producto	Costo	Cantidad	Total
7441000	400217	Mortadela Chile 250 grs	850,25		0,00
7441011	040389	Mortadela Kimby 375 grs	821,75		0,00
7441000	407339	Patecito con Mantequilla 100grs	465,50		0,00
7441000	407476	Patecito 200 grs Dolly Pack	878,75		0,00
7441000	407643	Patecito Doy Pak con Mantequilla	888,25		0,00
7441000	410070	Salchichón Picante	688,75		0,00
7441000	410605	Patecito con cebolla 100 grs	470,25		0,00
7441000	410650	Mortadela Delgada 500 grs.	1 249,25		0,00
7441000	410728	Salchichón Especial	688,75		0,00
7441000	410735	Patecito 100 grs	465,50		0,00
7441000	411268	Salchicha Hot Dog 240 grs.	950,00		0,00
7441000	411275	Mortadela Bologña 150 grs	646,00		0,00
7441000	411435	Mortadela Jamonada 150 grs	750,50		0,00
7441000	412821	Mortadela Delgada 250 grs	745,75		0,00
7441000	417024	Jamoncito 100 grs	470,25		0,00
Código	Código 2	Producto	Costo Unitario	Cantidad	Total
7441000	461140	Salchichon Premier 500 g	925,00		0,00
7441000	401061	Mortadela Premier 150 g	410,00		0,00
7441000	401085	Mortadela Chile Premier 150 g	410,00		0,00
7441000	401078	Mortadela jamonada Premier 150g	605,00		0,00
7441000	461010	Mortadela Premier 240 g	585,00		0,00
7441000	461003	Mortadela Premier 500 g	940,00		0,00
Departamento No 8					
Código	Código 2	Producto	Costo Unitario	Cantidad	Total
7441000	409067	Pechuga de Pavo Ligth	1 691,00		0,00
7441000	409074	Jamón de Pavo Ligth Ahum.	1 486,75		0,00
7441000	411299	Jamón cocido 150 grs	1 311,00		0,00
7441000	410643	Cotto Salami	1 045,00		0,00
7441000	411251	Tocineta Ahumada 100 grs.	779,00		0,00
Código	Código 2	Producto	Costo Unitario	Cantidad	Total
7441000	401054	Jamón Premier 150 g	710,00		0,00
7441000	885117	Queso Premier 160 g	905,00		0,00
				Total Embutidos	0,00

Fuente: (Pan Por Kilo, 2023)

Tabla 11

Principales productos de materia prima del punto de venta inventario comercial – Coca Cola

	Sucursal				
	Empresa				
	Fecha				
Inventario Mensual Cámaras y Productos Afines					
Departamento No 9					
Código	Código	Producto	Costo	Cantidad	Total
7441001	700026	Hi C Frutas 250 ml	277,08		0,00
7441001	700033	Hi C Uva 250 ml	277,08		0,00
7441001	700040	Hi C Manzana 250 ml	277,08		0,00
7441001	700057	Hi C Pera 250 ml	277,08		0,00
7441001	700064	Hi C Melocotón 250 ml	277,08		0,00
7441001	730023	Hi-C Frutas 1000 ml	707,95		0,00
7441001	730030	Hi-C Uva 1000 ml	707,95		0,00
7441001	730047	Hi-C Manzana	707,95		0,00
7441001	730061	Hi-C Melocotón 1000 ml	707,95		0,00
7441001	730078	Hi-C Limón	712,10		0,00
7441001	730504	SunFrut 1000 ml pet	609,51		0,00
7441001	781223	Hi-C 330 ml con Limón	346,44		0,00
7441003	500488	Pet Coca cola tradicional 600 ml	546,24		0,00
7441003	505483	Pet Coca cola light 600 ml	546,24		0,00
7441003	511484	Powerade Frutas	611,62		0,00
7441003	514485	Powerade Avalancha Alpina	611,55		0,00
7441003	518483	Pet Coca Cola Zero 600 ml	546,24		0,00
7441003	520486	Fanta Naranja 600 ml	546,24		0,00
7441003	520905	2.5 lt Fanta Naranja	1 160,18		0,00
7441003	521483	Fanta Uva 600 ml	546,24		0,00
7441003	521902	Fanta Uva 2.5 lt	1 160,18		0,00
7441003	522152	3 lts Pet Kolita	1 160,18		0,00
7441003	522480	Fanta Kolita 600 ml	546,24		0,00
7441003	522909	2.5 lt Fanta Kolita	1 160,18		0,00
7441003	545489	Fresca 600 ml	546,24		0,00
7441003	545908	2.5 lt Fresca	1 160,18		0,00
7441003	560253	Refresco Del Valle Fresh Citricos 250ml	210,18		0,00
7441003	560321	Canada Dry Mini	221,24		0,00
7441003	571488	Ginger Ale 600 ml	546,24		0,00
7441003	583481	Powerade Naranja Mandarina	611,68		0,00
7441003	590489	Agua alpina 600ml sport cap	381,06		0,00
7441003	590816	Agua alpina 1.75 lts sport cap	622,80		0,00
7441003	596122	Coca cola 355 ml PET y coca cero 355 ml.	273,78		0,00
7441003	596214	Fanta Naranja 355 ml	273,78		0,00
7441003	596221	Fanta Uva 355 ml	273,78		0,00
7441003	596238	Fanta Kolita 355 ml	273,78		0,00
7441003		Fresca 355 ml	273,78		0,00
7441003		Ginger ale 355 ml	273,78		0,00
7441003	596283	Fuze Té Limón 450 ml	309,94		0,00
7441003	596290	Fuze Té Limón 1.75 litros	700,47		0,00
7441003	596306	Fuze Té Melocotón 450 ml	309,88		0,00
7441003	596313	Fuze Té Melocotón 1.75 litros	700,47		0,00
		Valle Fresh 250ml	250,00		0,00
		Agua Alpina 2 lts Tapa Rosca	631,86		0,00
		Fanta Kolita 1.5 lt	823,34		0,00
		Fanta Naranja 1.5 lt	823,34		0,00
		Fanta Uva 1.5 lt	823,34		0,00
		Fresca 1.5 lt	823,34		0,00
				Total Coca Cola	0,00

Fuente: (Pan Por Kilo, 2023)

Tabla 12

Principales productos de materia prima del punto de venta inventario comercial – Dos Pinos

	Sucursal				
	Empresa				
	Fecha				
Inventario Mensual Cámaras y Productos Afines					
Departamento No 10					
Código	Código2	Producto	Costo	Cantidad	Total
7441001	601033	Homogenizada 1/2 Litro Cartón	272,00		0,00
7441001	601057	Leche 1.8 Litros	873,00		0,00
7441001	601064	Homogenizada Litro T.B. Azul	794,00		0,00
7441001	601095	Homogenizada Litro 1/4 T.B.	309,00		0,00
7441001	601132	Leche Delactomy semidescremada Litro T.B.	876,00		0,00
7441001	601156	Leche descremada fluida TB Blanca	794,00		0,00
7441001	601163	Leche descremada TB 1/4 LT	309,00		0,00
7441001	601200	Homogenizada Litro Cartón	500,00		0,00
7441001	605703	Queso Tico 200 grs.	1 423,00		0,00
7441001	606540	Queso Turrialba 1/2 Kilo	2 285,00		0,00
7441001	606649	Queso Tico 1/2 Kilo	3 341,00		0,00
7441001	608513	Natilla 220 c.c.	488,00		0,00
7441001	608575	Natilla Doy Pack 400 grs	827,00		0,00
7441001	608698	Natilla La Granja P.P. 300 g	560,00		0,00
7441001	608704	Natilla La Granja P.P. 115 g	259,00		0,00
7441001	608728	Natilla La Granja P.P. 300 c.c. con sal	560,00		0,00
7441001	613869	Natilla La Granja P.P. 500 g	887,00		0,00
7441001	614996	Natilla Delactomy Doy Pack 400 grs	831,00		0,00
7441001	698644	Leche Delactomy Descremada Litro T.B.	878,00		0,00
Código	Código2	Producto	Costo Unitario	Cantidad	Total
7441013	500430	Natilla Zarcero con sal 750 grs	1 319,00		0,00
7441013	500744	Leche Coronado 2% 946 ml	459,00		0,00
7441013	501239	Natilla Zarcero Doy Pack 650 grs	1 334,00		0,00
7441013	501437	Queso Rico Zarcero 140 grs 12 Rebanadas	1 153,00		0,00
7441013	501420	Queso Rico Zarcero 240 grs 12 Rebanadas	1 920,00		0,00
7441013	501444	Queso Zarcero Turrialba 340 grs	1 437,00		0,00
7441013	503042	Natilla Zarcero sin sal 300 grs	536,00		0,00
7441013	505725	Natilla Zarcero con sal 500 grs	862,00		0,00
7441013	505732	Natilla Zarcero 115 grs	376,00		0,00
7441013	505848	Natilla Zarcero con sal 300 grs	536,00		0,00
7441013	599083	Leche Coronado 2% UHT 1 L	613,00		0,00

Tabla 12

	Sucursal			
	Empresa			
	Fecha			
Inventario Mensual Cámaras y Productos Afines				
			Cantidad	Total
7441001	601750	Yogurt con topping arándano 150 grs.	558,00	0,00
7441001	601781	Yogurt in line fresa c/T granola 150 grs.	558,00	0,00
7441001	601811	Yogurt fresa c/T cereal arroz 150 grs.	558,00	0,00
7441001	602047	Deligurt arándano 200 ml	391,00	0,00
7441001	602122	Deligurt fresa 200 ml	391,00	0,00
7441001	602139	Deligurt frutas tropicales 200 ml	391,00	0,00
7441001	602146	Deligurt melocotón 200 ml	391,00	0,00
7441001	602542	Deligurt in line fresa 200 ml	391,00	0,00
7441001	602559	Deligurt in line frutas 200 ml	391,00	0,00
7441001	605048	Mantequilla 115 grs.	620,00	0,00
7441001	605154	Mantequilla liviana Untable 230grs	751,00	0,00
7441001	605888	Queso Procesado 8 rebanadas	923,00	0,00
7441001	605901	Queso Procesado 12 Rebanadas	1 329,00	0,00
7441001	606069	Queso T. Americano 100 grs.	490,00	0,00
7441001	606113	Queso T. Americano 220 grs.	914,00	0,00
7441001	606229	Queso T. Americano 360 grs.	1 445,00	0,00
7441001	612503	Lactocrema 62.5 grs.	349,00	0,00
7441001	612510	Lactocrema 115 grs.	533,00	0,00
7441001	613012	Rompepe 250 ml	408,00	0,00
7441001	613173	Leche con Avena 250 ml	291,00	0,00
7441001	613562	Queso Crema Piña 220 grs	910,00	0,00
7441001	613777	Leche con Avena 1 lt	764,00	0,00
7441001	614064	Bebida Aloe 500 ml	837,00	0,00
7441001	615009	Frescoleche chocolate	299,00	0,00
7441001	615702	Queso Crema Procesado 192 grs 12 Rebanadas	1 329,00	0,00
7441001	617003	Frescoleche caramelo	299,00	0,00
7441001	617010	Frescoleche vainilla	299,00	0,00
7441001	617027	Frescoleche fresa	299,00	0,00
7441001	619007	Jugo naranja T.B. LT	668,00	0,00
7441001	619014	Jugo naranja T.B. 1/4 LT	276,00	0,00
7441001	619021	Jugo de Naranja 1/4 Ltro Gable P.P.	259,00	0,00
7441001	619038	Jugo de Naranja 1/2 Ltro Gable P.P.	450,00	0,00
7441001	619045	Jugo de Naranja P.P. Litro Gable P.P.	668,00	0,00
7441001	619069	Jugo Natural Botella 1.8 Ltrs	1 969,00	0,00
7441001	619137	Jugo Naranja con Zanahoria 1/4 L	266,00	0,00
7441001	619144	Jugo Naranja con Zanahoria 1 L	678,00	0,00
7441001	619274	Jugo de Naranja P.P. 1.8 Litro Gable P.P.	1 182,00	0,00
7441001	620010	100% Jugo Manzana 1/4 Litro	341,00	0,00
7441001	620065	100% Jugo Manzana Litro	987,00	0,00
7441001	623042	Nectar Mixto de pera Litro	612,00	0,00
7441001	623059	Nectar Mixto de manzana Litro	612,00	0,00
7441001	623066	Nectar Mixto de Frutas Litro	612,00	0,00
7441001	623080	Nectar Mixto de melocotón Litro	612,00	0,00
7441001	623189	Nectar Mixto de mango Litro	612,00	0,00
7441001	623233	Nectar de mango 200 ml	213,00	0,00
7441001	623240	Nectar de manzana 200 ml	213,00	0,00
7441001	623257	Nectar de melocotón 200 ml	213,00	0,00
7441001	623264	Nectar de mixto de frutas 200 ml	213,00	0,00
7441001	623271	Nectar de pera 200 ml	213,00	0,00
7441001	623356	Néctar Frutas In Line 200 ml	213,00	0,00
7441001	619281	Jugo de Naranja con Zanahoria P.P.1,8 ltrs Gable P.P.	1 182,00	0,00

Fuente: (Pan Por Kilo, 2023)

Tabla 13

Principales productos de materia prima del punto de venta inventario comercial – Florida

	Sucursal				
	Empresa				
	Fecha				
Inventario Mensual Cámaras y Productos Afines					
Departamento No 15					
Código		Producto	Costo	Cantidad	Total
764009	203410	Agua Cristal 6.000 ml	1 659,56		0,00
764009	202611	Agua Cristal 600 ml Sport Cap	418,50		0,00
036731	001887	Gatorade Frambuesa 600 ml	627,00		0,00
036731	001832	Gatorade Fruit Punch 600 ml	627,00		0,00
036731	001819	Gatorade Uva 600 ml	627,00		0,00
036731	001949	Gatorade Lima Limon 600 ml	627,00		0,00
7441009	020352	Jet Bebida Energizante 350 ml	392,89		0,00
7441009	004574	Jet Bebida Energizante 600 ml	555,98		0,00
7441009	003096	MAXXX ENERGY 310 ML	765,65		0,00
7441009	010582	Pepsi 355 ml	232,56		0,00
7441009	010681	Milory Kola 355 ml	232,56		0,00
7441009	010704	Milory Mandarina 355 ml	232,56		0,00
7441009	010417	Pepsi Cola 3 Litros	1 029,03		0,00
7441009	015023	Pepsi cola light 2 litros	945,40		0,00
7441009	010158	Pepsi Cola 2.5 litros	735,98		0,00
7441009	015115	Pepsi Cola Ligth 600 ml Pet	493,01		0,00
7441009	010042	Pepsi Cola regular 2 litros	879,29		0,00
7441009	010486	Pepsi Cola 600 ml Pet	448,01		0,00
7441009	010698	Milory Toronja 355 ml	232,56		0,00
7441009	010605	Seven Up 355 ml	232,56		0,00
7441009	070114	Seven Up 600 ml	465,13		0,00
764009	302113	Tampico 250 ml. Citrus	210,90		0,00
764009	302212	Tampico 500 ml. Citus	350,55		0,00
764009	008398	Te Blanco 500 ml	498,60		0,00
764009	010780	Te Blanco Ligth 500 ml	498,60		0,00
764009	010674	Té Limón 1 lt	532,95		0,00
764009	442611	Te Limón 250 ml	166,50		0,00
764009	002129	Té Limon 500 ml	498,60		0,00
764009	002112	Té Melocotón 500 ml	498,60		0,00
764009	021625	Tropical Hierbabuena Limón 500 ml	498,60		0,00
764009	023087	Tropical Manzanilla Menta Jamaica	498,60		0,00
764009	021632	Tropical Jengibre Limón 500 ml	498,60		0,00

Tabla 13

	Sucursal			
	Empresa			
	Fecha			
Inventario Mensual Cámaras y Productos Afines				
Departamento No 15				
764009	010667	Te Melocotón 1 lt	532,95	0,00
764009	452610	Te Melocotón 250 ml	166,50	0,00
764009	003867	Te Verde Manzana 2.5 lt	972,40	0,00
764009	001986	Te Verde Manzana 500 ml	498,60	0,00
764009	003737	Te Verde Manzana Light 500 ml	498,60	0,00
764009	010650	Tropical Frutas 1 lt	532,95	0,00
764009	000187	Tropical Frutas 2 lt	627,30	0,00
764009	462619	Tropical Frutas 250 ml	147,35	0,00
764009	462718	Tropical Frutas 350 ml	298,80	0,00
764009	452719	Té Melocotón 350 ml	298,80	0,00
764009	442710	Té Limón 350 ml	298,80	0,00
764009	011619	Vitaloe 500 ml	764,10	0,00
764009	016294	Vitaloe Ligth 500 ml	796,50	0,00
764009	016614	Vitaloe Aranadanos 500 ml	764,10	0,00
764009	011626	Viataloe 1.5 lt	1 560,60	0,00
764009	003478	Té Liptón 500 ml	576,00	0,00
764009	453013	Tropical Te Melocoton 1,75 lt	664,20	0,00
764009	011497	Tropical Te Blanco 1,75 lt	664,20	0,00
764009	008404	Tropical Te Blanco 2.5 lt	915,20	0,00
764009	002433	Tropical Te Limón 2.5 lt	972,40	0,00
764009	002440	Tropical Te Melocoton 2.5 lt	972,40	0,00
764009	020086	Tropical Te Melocoton Light 2.5 lt	915,20	0,00
764009	892614	Tropical Uva 250 ml	166,50	0,00
764009	892713	Tropical Uva 350 ml	298,80	0,00
764009	010059	Zarza 355 ml	232,56	0,00
			Total Florida	0,00

Fuente: (Pan Por Kilo, 2023)

El administrador al implementar el sistema de control de entradas y salidas de insumos le permitirá mantener actualizado el inventario y realizar un seguimiento de las cantidades utilizadas en la producción de manera precisa. Esto ayudará a optimizar el uso de los insumos y evitará la acumulación innecesaria de inventario. En el resumen de costos de inventario los encargados podrán observar en cual departamento se concentra el costo mayor de su inventario además podrán monitorear el costo total con el que cuentan en inventario.

Los insumos de la categoría de comercial y los productos de las cámaras se clasificarán como Categoría C porque son los insumos considerados de baja importancia y valor. Los insumos de la categoría C podrán tener un nivel de inventario más bajo. Los insumos de la categoría C son de menor importancia y valor, representando el 50% de los insumos y el 5% de los costos.

Tabla 14

Resumen de costos del inventario del punto de venta

Resumen de Costos del Inventario	
Congelado (A)	0
Industrial (B)	0
Comercial (C)	0
Total	0

Fuente: (Pan Por Kilo, 2023)

El administrador al establecer indicadores de rendimiento relacionados con la gestión de inventario, como por ejemplo el tiempo promedio en el que se agotan los insumos de la categoría A, el porcentaje de insumos de la categoría C que se desperdician debido a su baja rotación, entre otros. Estos indicadores permitirán evaluar la efectividad de la estrategia y realizar ajustes si es necesario.

7.5.1.3. Fase II. Elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el manejo de los inventarios.



Panadería Pan Por Kilo S.A

Manual de políticas y procedimientos de manejo de inventarios.

Material elaborado por:

Jorge Lara Villalobos.

2023

Descripción: En el manual de políticas y procedimiento se detallarán los pasos a seguir por parte de los colaboradores necesarios para la custodia de los insumos.

El administrador con ayuda de la gerencia realizará un manual de políticas y procedimientos donde se establecerán lineamientos claros y uniformes en el manejo de los inventarios. Además, se definirán responsabilidades, tiempos de revisión y acciones a seguir en caso de desviaciones.

Se estima que en un periodo de un mes el encargado cuente con el manual o procedimiento en un formato de borrador para ser aprobado por la gerencia y una vez obtenga la aprobación, realizar un memorándum para el conocimiento de los colaboradores y después empezar a implementarlo. El administrador será el encargado de explicarle a sus colaboradores que es lo que se quiere lograr con la implementación de este manual y será el responsable de que sus colaboradores lo realicen de la mejor manera posible. Para el proceso de realizar el levantamiento del manual no se requiere de una inversión económica por parte de la compañía.

7.5.1.4. Manual de Políticas y Procedimientos de Manejo de Inventarios para la Panadería "Pan por Kilo"

1. Introducción:

- **Objetivos del manual:** Este manual tiene como objetivo establecer las políticas y procedimientos para la gestión eficiente de inventarios en la Panadería "Pan Por Kilo S.A". Un control adecuado de inventarios es esencial para mantener la operación eficiente y satisfacer las necesidades de los clientes.

2. Políticas generales:

- **Precisión de Inventarios:** Todos los productos se registrarán con precisión en el sistema de inventario.
- **Colaboración:** Todos los empleados colaborarán en mantener registros exactos y en informar sobre cualquier discrepancia o problema.
- **Seguridad:** Se implementarán medidas de seguridad para prevenir pérdidas y robos.

3. Procedimientos de recepción de productos:

- **Inspección de Entregas:** Verificar que los productos entregados coincidan con la orden de compra.
- **Registro de Entrada:** Registrar los productos en el sistema de inventario.
- **Almacenamiento Temporal:** Colocar productos en áreas designadas para su posterior distribución.

4. Procedimiento de almacenamiento

- **Organización de Almacenes:** Organizar los productos por categorías y fechas de vencimiento.
- **Etiquetado:** Etiquetar claramente los productos con su nombre, fecha de entrada y fecha de vencimiento.
- **Control de Temperatura:** Mantener registros de temperatura si es necesario (para productos perecederos).

5. Procedimiento de control de inventario:

- **Conteos Regulares:** Realizar conteos de inventario periódicamente para verificar la precisión de los registros.
- **Actualización de Registros:** Registrar cualquier discrepancia encontrada durante los conteos.
- **Reportes de Inventarios:** Generar informes regulares sobre el estado del inventario.

6. Procedimiento de ajustes de inventario:

- **Autorización:** Revisar y autorizar cualquier ajuste de inventario.
- **Documentación:** Documentar y justificar todos los ajustes realizados.

7. Procedimiento de reabastecimiento de inventario:

- **Revisión de Niveles:** Evaluar regularmente los niveles de inventario para determinar las necesidades de reabastecimiento.

- **Orden de Compra:** Generar órdenes de compra basadas en las necesidades reales de la panadería. Definir los tiempos y responsables para realizar los pedidos de reposición.

8. Procedimientos en caso de pérdidas o robos:

- **Informe Inmediato:** Notificar de inmediato a la gerencia y a las autoridades competentes en caso de pérdida o robo.
- **Investigación Interna:** Realizar una investigación interna para identificar las causas y prevenir futuros incidentes. Implementar medidas de seguridad para prevenir pérdidas y robos.

9. Capacitación y entrenamiento:

- **Capacitación Inicial:** Proveer capacitación a todos los empleados involucrados en el manejo de inventarios.
- **Actualización Continua:** Mantener a los empleados al tanto de las políticas y procedimientos actualizados.

10. Conclusiones:

Este Manual de Políticas y Procedimientos de Manejo de Inventarios es esencial para garantizar una gestión eficiente de inventarios en la Panadería "Pan Por Kilo S.A". El cumplimiento de estas políticas y procedimientos es responsabilidad de todos los empleados. La revisión y actualización periódica de este manual es fundamental para adaptarse a las necesidades cambiantes del negocio y garantizar un control de inventarios efectivo.

11. Anexos:

- Formularios y plantillas utilizadas en el manejo de inventarios.
- Ejemplos de etiquetas y códigos utilizados para identificar los productos.

Es fundamental que todos los empleados tengan acceso a este manual y se les proporcione una copia impresa o en formato digital. El manual también debe ser revisado y actualizado periódicamente para mantenerlo al día y asegurar su relevancia en la operación de la panadería "Pan por Kilo S.A".

El administrador debe realizar un monitoreo constante del sistema de inventarios y los indicadores de rendimiento para identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes si es necesario. Esto permitirá asegurar la efectividad de la estrategia a lo largo del periodo 2024 y realizar los cambios requeridos para optimizar la gestión de inventarios.

Implementar esta estrategia de gestión de inventarios basada en el método ABC permitirá a la Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro optimizar el uso de sus insumos, reducir costos, evitar escaseces o excesos innecesarios de inventario, y mejorar su eficiencia y rentabilidad en el periodo 2024.

7.5.1.5. Fase III. Plan de Capacitación.

Descripción: Fortalecer los conocimientos y capacidades de los colaboradores del punto de venta y ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional por medio de capacitación sobre administración, riesgos y métodos de gestión de inventarios.

Es importante que el personal encargado del manejo de inventarios reciba capacitación y formación adecuada sobre el uso del sistema. Esto asegurará que se lleve un registro correcto de los movimientos de los productos y se pueda obtener información precisa para la toma de decisiones. El administrador con ayuda de la gerencia será el encargado de realizar la capacitación del personal, realizando una serie de ejercicios para el involucramiento de los colaboradores.

Capacitar al personal de la panadería en el manejo del nuevo sistema de inventarios, asegurando que comprendan su importancia y sepan cómo utilizarlo correctamente. Esto incluye la correcta identificación y clasificación de los insumos, el registro adecuado de las entradas y salidas de inventario y la interpretación de los indicadores de rendimiento.

La capacitación se llevará a cabo en las instalaciones de la panadería Pan Por Kilo situada en Puntarenas Centro. Se dispondrá un periodo de un mes para que el personal se encuentre altamente capacitado para poder realizar el levantamiento y conteo constante del inventario además esta fase no requiere de una inversión económica por parte de la compañía. Se usará un total de 4 semanas (un día por semana) donde se capacitarán por grupos a los 6 colaboradores de la panadería para no interferir en sus actividades diarias. El plan de presupuesto incluye un presupuesto que será agregado al final.

Tabla 15

Plan de capacitación para los colaboradores de la Panadería Pan Por Kilo S.A

Áreas	Objetivo	Actividades	Metodología	Recursos	Evaluación
<u>Administración</u> <u>General</u>	1. Fortalecer las habilidades de los empleados en la administración general de la empresa.	1.Sesión introductoria y expectativas. 2.Principios básicos de la administración. 3.Roles y responsabilidades del personal administrativo. 4. Estudio de casos relacionados con la administración general.	-Sesiones presenciales. - Discusiones en grupo.	- Presentaciones en PowerPoint. -Casos prácticos. - Profesionales expertos.	- Evaluación escrita sobre los conceptos de administración. - Participación activa en las discusiones
<u>Compras</u>	1. Capacitar al personal en el proceso de compras y gestión de proveedores.	1. Introducción al proceso de compras. 2. Identificación y selección de proveedores.	-Sesiones presenciales. - Prácticas de compra en equipo.	-Listas de proveedores locales. - Ejercicios de órdenes de compra.	- Evaluación práctica de la creación de órdenes de compra. - Revisión del desempeño en

		3. Realización de órdenes de compra. 4. Ejercicios prácticos de compra de materiales.		- Profesionales expertos.	ejercicios de compra.
<u>Devoluciones de materiales</u>	1. Entrenar al personal en la gestión eficiente de devoluciones de materiales. 2. Notas de créditos para los proveedores.	1. Introducción al proceso de devolución de materiales. 2. Manejo de reclamaciones de clientes. 3. Resolución de casos prácticos de devoluciones. 4. Importancia del servicio al cliente en el proceso de devolución	- Sesiones presenciales. - Role-play para prácticas de atención al cliente. - Casos de devoluciones a proveedores (Notas de créditos).	- Casos de estudio de devoluciones. - Escenarios simulados de atención al cliente y devoluciones de productos a los proveedores. - Profesionales expertos.	- Evaluación de la resolución de casos de devoluciones. - Observación del desempeño en simulaciones de atención al cliente. - Realización de notas de créditos.
<u>Administración de inventarios</u>	1. Dotar al personal de las competencias necesarias para	1. Introducción a la administración de inventarios.	- Sesiones presenciales. - Prácticas de	- Listas de inventario. - Profesionales	- Evaluación de precisión en el conteo de

	<p>gestionar y controlar los inventarios de manera efectiva.</p> <p>2. Métodos de control de inventarios.</p> <p>3. Prácticas de conteo de inventario.</p> <p>4. Identificación y prevención de pérdidas.</p>	<p>2. Métodos de control de inventarios.</p> <p>3. Prácticas de conteo de inventario.</p> <p>4. Identificación y prevención de pérdidas en inventarios.</p>	<p>conteo de inventario.</p>	<p>expertos.</p>	<p>inventario.</p> <p>- Identificación de medidas para prevenir pérdidas de inventario.</p>
--	---	---	------------------------------	------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

Este plan de capacitación tiene como objetivo mejorar las competencias en áreas críticas de la empresa. Además, se considera realizar un seguimiento post-capacitación para evaluar la aplicación de los conocimientos en situaciones reales de trabajo.

Tabla 16

Plan de presupuesto planificado para la capacitación de los colaboradores de la Panadería Pan Por Kilo S.A

Presupuesto para el plan de capacitación.							
Descripción	Cantidad	Costo Unitarios por persona	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Totales
Honorarios de los capacitadores	2	25.000	50.000	50.000	50.000	50.000	200.000
Material didáctico	6	500	3.000	3.000	3.000	3.000	12.000
Certificados de capacitación	6	1.500	-	-	-	9.000	9.000
Refrigerio	8	7.000	56.000	56.000	56.000	56.000	224.000
Total							¢445.000

Fuente: Elaboración propia.

REFERENCIAS

TFG_Ulatina_Diana_Gaitan_Garcia.pdf.

<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/2729>.

[CONTROL DE INVEN UCR.pdf](#).

Diseño de un modelo de gestión de inventarios para una empresa comercializadora (tec.mx).

Diseño de un sistema para la gestión de inventarios de las pymes en el sector alimentario (redalyc.org).

Redalyc. LA GESTIÓN DE INVENTARIO COMO FACTOR ESTRATÉGICO EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Dialnet-AdministracionDeInventariosUnDesafioParaLasPymes-8083269.pdf.

[Pan Por Kilo](#).

Kumar, M. (2019). An overview of inventory management in bakery industry. International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education, 5(2), 1048-1051. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/332642497_An_Overview_of_Inventory_Management_in_Bakery_Industry.

González, A. (2018). Desperdicio de alimentos en panaderías. Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria, 12, 131-138. Recuperado de <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/rdiu/article/view/13114>.

Yin, J., Xu, J., Liu, S., & Chen, Y. (2019). Research on inventory management of agricultural products supply chain. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Mechanical, Control and Computer Engineering (ICMCCE 2019)* (pp. 255-258).

Gao, X., Huang, X., & Shi, X. (2018). Research on inventory management of E-commerce enterprise based on big data. *Journal of Physics: Conference Series*, 1093(1), 012073.

Eroglu, A., & Hofer, C. (2018). The impact of inventory management practices on financial performance of firms: An empirical investigation of the Swiss stock market. *International Journal of Production Economics*, 203, 209-220.

Vilarinho, F., Santos, M., & Pereira, G. (2018). Inventory management in a food company: A case study. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 30(2), 221-236.

Zhang, X., Hong, J., Li, G., Li, Y., & Li, J. (2019). A multi-objective inventory model with quality inspection and environmental consideration. *Journal of Cleaner Production*, 239, 118057.

Goyal, S.K. & Goyal, A. (2018). Inventory Management Techniques for Improved Operational Efficiency and Customer Satisfaction. *Journal of Business Logistics*, 35(4), 369-380.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Creswell, J. W. (2018). *Investigación cualitativa y diseño de investigación: elegir entre cinco enfoques*. Sage.

Castro, J. (2018). Gestión de inventarios. *Ciencia & Tecnología*, 20(3), 49-56.

López, M., Rivas, J., & Jiménez, A. (2019). Propuesta de implementación de un sistema de gestión de inventarios en tiempo real para el sector industrial. *Revista de Investigación Académica*, 54, 31-40.

Marín, L., Pérez, R., & Ramos, F. (2018). Selección de proveedores y gestión de inventarios en una empresa de producción. *Revista Científica de Administración*, 26(2), 67-78.

Muñoz, A., Vargas, L., & Torres, M. (2018). La gestión de inventarios como herramienta para la sostenibilidad empresarial. *Revista de Investigación Ambiental*, 10(2), 117-124.

Pan por Kilo. (2022). Nuestra historia. Recuperado el 14 de abril de 2023, de <https://panporkilo.com/nuestra-historia/>

Pan por Kilo. (2022). Nuestra misión y visión. Recuperado el 14 de abril de 2023, de <https://panporkilo.com/mision-y-vision/>

Pan por Kilo. (2022). Responsabilidad social empresarial. Recuperado el 14 de abril de 2023, de <https://panporkilo.com/rse/>

Pan por Kilo. (2022). Nuestros productos. Recuperado el 14 de abril de 2023, de <https://panporkilo.com/nuestros-productos/>

Chen, F., Drezner, Z., Ryan, J. K., & Simchi-Levi, D. (2020). *Quantitative models for supply chain management*. Springer.

Diamond, J. (1997). *Guns, germs, and steel: The fates of human societies*. WW Norton & Company.

Monczka, R. M., Handfield, R.B., Giunipero, L.C., & Patterson, J.L. (2018). *Purchasing and supply chain management*. Cengage Learning.

Jacobs, F. R., Chase, R. B., Lummus, R. R., & Williamson, S. (2018). Operations and supply chain management. McGraw-Hill Education.

Chopra, S., & Meindl, P. (2019). Supply chain management: Strategy, planning, and operation. Pearson.

Wisner, J. D., Tan, K. C., & Leong, G. K. (2018). Principles of supply chain management: a balanced approach. Cengage Learning.

Chopra, S., & Meindl, P. (2013). Supply chain management: strategy, planning, and operation. New Jersey: Prentice Hall.

Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2018). Operations and supply chain management. McGraw-Hill Education.

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2019). Operations management. Pearson Education Limited.

Murray, M. C. (2018). Inventory management: Techniques, tools, and systems for improving supply chain performance. Springer.

Cachon, G. P., & Terwiesch, C. (2018). Matching supply with demand: An introduction to operations management. McGraw-Hill Education.

Gallagher, C., & Robinson, S. (2018). Managing inventory: Challenges and opportunities. *Journal of Business Logistics*, 39(1), 1-14.

Arya, A., & Mittendorf, B. (2018). Inventory management and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 36(1), 142-155

Zipkin, P. (2018). Foundations of inventory management. McGraw-Hill Education.

Lee, S. M., Kwon, I. G., & Severance, D. A. (2018). Relationship between supply chain performance and inventory management. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 510-520.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2021). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (16th ed.). Pearson.

Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2019). *Intermediate accounting*. Wiley.

Chen, X., & Yao, D. (2020). Optimal Decisions for Inventory Control with Time-Dependent Demand and Delivery Lead Time. *Complexity*, 2020, 1-12.

Sheffi, Y., & Rice, J. B. (2020). A new breed of risk manager for the supply chain. *MIT Sloan Management Review*, 61(1), 61-69.

Sheffi, Y., & Rice, J. B. (2020). A new breed of risk manager for the supply chain. *MIT Sloan Management Review*, 61(1), 61-69.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2021). *Gestión de la calidad total y mejora continua*. Cengage Learning.

Kiesmüller, G. P., & Schumann, M. (2019). Inventory management and production lead time under periodic review with order splitting. *Production and Operations Management*, 28(2), 483-499.

Jin, Y., Xu, X., Li, Y., & Ji, P. (2018). Inventory Service Level Optimization for Supply Chain Management with Fuzzy Uncertainty. *Complexity*, 2018, 1-14.

Xie, X., Li, Z., & Zhang, L. (2019). Optimal Inventory Management under Service-Level Constraints in a Supply Chain with Outsourcing and Delivery Lead Times. *Complexity*, 2019, 1-19.

Harris, F. W. (1913). How Many Parts to Make at Once. *Factory: The Magazine of Management*, 10(2), 135-136.

Lee, C. Y., & Wang, S. J. (2020). Applying Economic Order Quantity (EOQ) Model in Inventory Management: A Case Study in Semiconductor Industry. In *2020 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)* (pp. 188-192). IEEE.

Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press.

Chopra, S., & Meindl, P. (2018). *Supply chain management: strategy, planning, and operation*. Pearson.

Malmir, B., & Rostamy, A. A. (2018). ABC inventory classification with fuzzy multi-criteria decision-making approach: A case study in a manufacturing company. *Journal of Industrial Engineering International*, 14(4), 733-751.

Towill, D. R., Naim, M. M., & Wikner, J. (2019). Industrial dynamics and the evolution of supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49(5), 438-465.

Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2006). *Administración de producción y operaciones: manufactura y servicios*. México: McGraw-Hill.

Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2014). *Administración de la cadena de suministro*. McGraw-Hill.

Bowersox, D. J. y Closs, D. J. (1996). *Logística empresarial: El proceso de integración de la cadena de suministro*. México: McGraw-Hill.

Toyota Motor Corporation. (1988). *The Toyota production system: Beyond large-scale production*. Productivity Press.

González, A. (2018). Métodos de evaluación de inventarios. *Revista de Administración y Economía*, 20(2), 45-60.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Cost accounting: A managerial emphasis*. Pearson.

Martí, S. (2020). *Gestión de la cadena de suministro*. Paraninfo.

Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2018). *Intermediate Accounting*. Wiley.

Warren, C., Reeve, J., & Duchac, J. (2018). *Accounting*. Cengage Learning.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2019). *Financial Management: Theory and Practice*. Boston, MA: Cengage Learning.

Gitman, L.J., & Zutter, C.J. (2019). *Principios de Administración Financiera*. Pearson.

Kieso, D.E., Weygandt, J.J. y Warfield, T.D. (2019). *Contabilidad intermedia*. México: Pearson Educación.

Fajardo, J. (2019). *El marco conceptual en estudios e investigaciones*.

Creswell, J. W. (2023). *Investigación cualitativa y diseño de la investigación: el enfoque de la investigación*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

Kumar, R. (2019). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. Sage publications.

Corbin, J., & Strauss, A. (2018). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications.

Drucker, P. F. (2018). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. HarperBusiness.

Jacobs, F. R., Chase, R. B., & Lummus, R. R. (2020). *Operations and Supply Chain Management: The Core*. McGraw-Hill Education.

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2021). *Operations Management*. Pearson.

Heizer, J., & Render, B. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. Pearson.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2018). *Principles of Managerial Finance*. Pearson.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson.

Lambert, D. M., García-Dastugue, S. J., & Croxton, K. L. (2020). *Administración de la cadena de suministro*. Cengage Learning.

Mentzer, J. T., Stank, T. P., & Esper, T. L. (2018). *Supply Chain Management: A Global Perspective*. Cengage Learning.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2019). *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies*. McGraw-Hill Education.

Jacobs, F. R., Chase, R. B., & Lummus, R. R. (2020). *Operations and Supply Chain Management*. McGraw-Hill Education.

Russell, R. S., y Taylor, B. W. (2021). *Operations and Supply Chain Management*. Wiley.

Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., y Malhotra, M. K. (2020). *Operations Management: Processes and Supply Chains*. Pearson.

Chopra, S., y Meindl, P. (2019). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Pearson.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., y Wright, P. M. (2021). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.

Laudon, K. C., y Laudon, J. P. (2021). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson.

Weygandt, J. J., Kimmel, P. D., & Kieso, D. E. (2019). *Principios de Contabilidad*. Wiley.

Koontz, H., y Weihrich, H. (2018). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.

Robbins, S.P. & Coulter, M. (2018). *Management*. Pearson Education.

Hornigren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. Pearson Educación.

González, J. (2019). Métodos de valoración de inventarios. *Revista de Contabilidad*, 25(2), 89-106.

Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2018). *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministro*. McGraw-Hill Education.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principios de marketing*. Pearson Educación.

Mäntylä, M., Adams, B., Boden, M., Oivo, M., & Mäkelä, A. (2018). Automation of Processes: Using Technology to Execute Tasks and Processes Automatically, without Human Intervention. *Journal of Automation*, 45(3), 121-135.

Zeng, D., Luo, X., & Benyoucef, M. (2018). Automation of business processes: An initial survey. *Business Process Management Journal*, 24(1), 215-233.

Ballou, R. H. (2018). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. Pearson Educación.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2018). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.

Kerzner, H. (2018). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th Ed.). Wiley.

Galván, A. (2018). *Marco legal en un área específica*. Editorial XXX.

Álvarez, D., Solís, L., & Ospina, C. (2019). El marco legal de la gestión de residuos sólidos urbanos en Colombia. *Revista de Investigación Académica*, 2(1), 1-14.

Bertucci, G. (2019). El marco legal y su influencia en la sociedad. *Revista de Estudios Jurídicos*, 25(2), 45-62.

Sundeen, R. A., & Anshari, M. (2018). Impacto del marco legal en la implementación de tecnologías de la información y la comunicación en la educación superior. *Journal of Educational Technology & Society*, 21(1), 85-96.

Henderson, S. (2019). El marco legal y regulador de los servicios financieros digitales. Banco Central Europeo, Occasional Paper Series, 239.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2018). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill Education.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2019). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.

Creswell, J. W. (2019). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Creswell, J. W. (2021). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Creswell, J. W. (2019). *Diseño de investigación cualitativa y mixta*. Ediciones Paidós.

Mertens, D. M. (2014). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (4th ed.). SAGE Publications.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Creswell, J. W. (2019). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.

Neuman, W. L. (2019). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.

Trochim, W. M., & Donnelly, J. P. (2008). *The research methods knowledge base*. Cengage Learning.

Babbie, E. (2019). *Métodos de investigación cuantitativa*. Cengage Learning Editores.

Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. (2018). *Educational research: Competencies for analysis and applications*. Pearson.

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.

Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2021). *Practical research: Planning and design*. Pearson.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). El panorama actual de las investigaciones cualitativas en ciencias sociales. *Revista de Investigaciones Sociales*, 24(2), 39-56.

Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2017). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 13-22.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2019). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2019). *How to design and evaluate research in education*. McGraw-Hill Education.

Gravetter, F. J., & Forzano, L. B. (2018). *Research methods for the behavioral sciences*. Cengage Learning.

García, F. J. (2018). *Metodología de la Investigación Científica*. Ediciones Alfaomega.

Barrantes, A. (2021). *Métodos de investigación en ciencias sociales*. Editorial CEC, Costa Rica.

Johnson, M. (2022). *Métodos para la recolección de datos en investigaciones empresariales*. Editorial XYZ, Estados Unidos.

Gonzalez, A. (2019). La importancia de las fuentes de información en el proceso de investigación. *Revista de Investigación Académica*, 15(2), 45-62.

Smith, J. (2010). Cómo encontrar y utilizar fuentes de información en investigaciones académicas. *Revista de Investigación Educativa*, 25(2), 67-78.

Smith, J. (2018). *Métodos de investigación en ciencias sociales*. Editorial X

Smith, J. (2018). Título del libro/artículo. Editorial/Revista.

Johnson, R. (2018). La importancia de las fuentes primarias y secundarias en proyectos de investigación. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(4), 112-127.

Martínez, J. (2018). Los cuestionarios como herramienta de recolección de datos. *Revista de Investigación Social*, 20(2), 45-58.

Martínez, J. (2018). *Revista de Investigación Creativa*, 20(2), 40-56.

Smith, J. (2010). Métodos de búsqueda y utilización de fuentes secundarias en investigaciones académicas. *Revista de Investigación Educativa*, 26(1), 85-97.

Johnson, R. (2018). Importancia y uso de fuentes secundarias en investigaciones de gestión empresarial. *Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 14(3), 45-58.

Smith, J. (2012). Técnicas de revisión documental en investigaciones cualitativas. *Revista de Investigación Social*, 28(2), 65-80.

Johnson, R. (2017). El uso de fuentes primarias, secundarias y revisión documental en proyectos de investigación. *Revista de Ciencias de la Información*, 15(4), 112-127.

Martínez, L. (2010). Técnicas de recolección de información para el análisis de sistemas de información. *Revista de Informática Aplicada*, 25(3), 58-72.

Smith, J. (2012). Técnicas de entrevista en investigaciones cualitativas. *Revista de Investigación Social*, 30(1), 90-105.

Smith, J. (2010). Uso de cuestionarios en investigaciones cualitativas. *Revista de Investigación Social*, 26(2), 78-93.

Johnson, R. (2017). Diseño y aplicación de cuestionarios cerrados en estudios de sistemas de información. *Revista de Informática Aplicada*, 32(3), 45-60.

[DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS UTN.pdf](#)

ANEXOS

8. Cuestionario

Universidad Hispanoamericana

Sede Puntarenas

Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia

Tema de Investigación: "Estrategia para la gestión efectiva de la Compañía Panadería Pan Por kilo en Puntarenas Centro mediante la Incorporación de Inventarios de insumos de entradas y salida tomando como referencia el periodo 2022".

Estudiante: Jorge Lara Villalobos.

Es de gran importancia mencionar, que la información solicitada se va a manejar con gran compromiso, responsabilidad y confidencialidad, solo será utilizada con fines educativos.

Marque con una X la opción que usted considere correcta, según su propio criterio.

1 ¿La Panadería Pan Por Kilo S.A tiene actualmente un sistema de control de inventarios implementado?

Sí

No

2. ¿Han experimentado problemas relacionados con la gestión de inventario en la panadería?

Sí

No

3. ¿Han tenido dificultades para identificar de manera precisa los niveles de inventario actualmente?

Sí

No

4. ¿Se han producido casos de escasez o exceso de inventario en la panadería?

Sí

No

5. ¿Han enfrentado problemas para identificar productos caducados o próximos a caducar en el inventario?

Sí

No

6. ¿Han tenido dificultades para llevar un registro preciso de las entradas y salidas de productos?

Sí

No

7. ¿Ha habido casos de pérdida de productos debido a errores en el manejo de inventario?

Sí

No

8. ¿Han tenido inconvenientes para realizar pedidos de productos de manera eficiente debido a la falta de un sistema de control de inventarios?

Sí

No

9. ¿Han experimentado problemas para llevar un seguimiento de las ventas y la popularidad de los productos en la panadería?

Sí

No

10. ¿Creen que implementar un sistema de control de inventarios podría ser beneficioso para la gestión de la panadería?

Sí

No

11. ¿Estarían dispuestos a recibir capacitación en caso de implementar algún control para el manejo de los inventarios?

Sí

No

8.1. Entrevista.

Universidad Hispanoamericana

Sede Puntarenas

Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia

Tema de Investigación: "Estrategia para la gestión efectiva de la Compañía Panadería Pan Por kilo en Puntarenas Centro mediante la Incorporación de Inventarios de insumos de entradas y salida tomando como referencia el periodo 2022".

Entrevista dirigida a: _____

Departamento de: _____

Preguntas: Esta entrevista va enfocada a los procesos y procedimientos involucrados en la gestión de inventarios de insumos de entrada y salida aspectos como el abastecimiento, almacenamiento, control de calidad y rotación de inventarios.

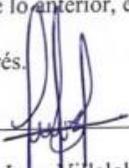
1. ¿Podrían brindarme un resumen de cómo se ha llevado a cabo esta gestión hasta ahora?
2. ¿Con que periodicidad realizan los pedidos de materia prima?
3. ¿Cómo realizan el proceso de almacenamiento?
4. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de control de calidad?
5. ¿Cuáles serían algunas de las debilidades o desafíos que han enfrentado al no aplicar una gestión de inventarios de entrada y salida de insumos?

6. ¿Cómo creen que la aplicación de un sistema de inventarios de entrada y salida de insumos podría impactar positivamente en la eficacia operativa de su compañía?
7. ¿Cuáles serían algunas de las mejoras específicas que podrían implementarse en la gestión de insumos de la compañía?
8. ¿Qué otras áreas creen que se beneficiarían de estas mejoras en la gestión de insumos?
9. ¿Podría decirnos qué tipo de insumos específicos utilizan en su panadería?

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Jorge Armando Lara Villalobos, mayor de edad, cédula de identidad número 6-0428-0584, en condición de egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado **“ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN EFECTIVA DE LA COMPAÑÍA PANADERÍA PAN POR KILO EN PUNTARENAS CENTRO MEDIANTE LA INCOPORACIÓN DE INVENTARIOS DE INSUMOS DE ENTRADAS Y SALIDA TOMANDO COMO REFERENCIA EL PERIODO 2022”**, es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: “Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original”. Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Puntarenas, Costa Rica, el 20 de marzo del año dos mil veintitrés.


Jorge Armando Lara Villalobos,

Cédula de identidad: 6-0428-0584.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Administración de Empresas con énfasis en Gerencia



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

“ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN EFECTIVA DE LA COMPAÑÍA PANADERÍA PAN POR KILO EN PUNTARENAS CENTRO MEDIANTE LA INCOPORACIÓN DE INVENTARIOS DE INSUMOS DE ENTRADAS Y SALIDA TOMANDO COMO FERFERENCIA EL PERIODO 2022”,

Nombre de la persona participante: William Fernando Rodríguez Ramírez.

Nombre de la persona investigadora: Jorge Lara Villalobos.

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

Teléfono: 8583-9595 / 2663-4109.

Correo: jor.armando1812@gmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Ronny Espinoza Espinoza.

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo es Desarrollar una estrategia efectiva para la gestión de la empresa Panadería Pan por Kilo en Puntarenas Centro, mediante la implementación de un sistema de inventarios de insumos de entradas y salidas, utilizando el periodo 2022 como referencia.

La participación del personal de la compañía es de suma importancia para así poder desarrollar un panorama real de la principal problemática de la panadería. Los colaboradores deberán de responder el cuestionario proporcionado por el investigador, durante un máximo de tiempo de 20 minutos, en las instalaciones de la compañía situada en Puntarenas Centro, el cuestionario se aplicará una sola vez por colaborador y a lo cual se comprometen a brindar información útil, real y relevante. Además, de ser necesario se les realizara una entrevista esto siempre y cuando la información proporcionada en el cuestionario no sea suficiente. No se va a proceder a grabar ni a guardar ningún registro de los colaboradores.

Firma de la persona participante:

 114140646

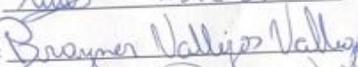
Firma de la persona participante:

 6-02720790

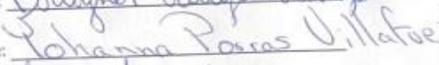
Firma de la persona participante:

 118120517

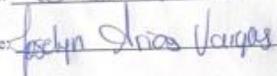
Firma de la persona participante:

 601390193

Firma de la persona participante:

 60311-0508

Firma de la persona participante:

 60380-0621

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Es importante que las personas consideren cuidadosamente los riesgos y beneficios antes de participar en la investigación. Además, es fundamental que cualquier estudio cuente con el consentimiento informado de los participantes, lo que significa que deben comprender completamente lo que implica su participación y dar su consentimiento voluntario y consciente.

Participar en la siguiente investigación puede ayudar a avanzar en la comprensión de un tema específico y contribuir al cuerpo de conocimiento científico. En algunos casos, los participantes pueden acceder a información muy importante, expandir su conocimiento u otros aportes que le podrían beneficiar. En muchos estudios, los participantes reciben una compensación o reembolso por su tiempo y gastos relacionados con la investigación, pero en este caso los colaboradores no obtendrán ninguna compensación.

Algunos estudios pueden recopilar información personal y médica confidencial, lo que podría plantear preocupaciones sobre la privacidad de los participantes.

Participar en la presente investigación puede requerir un compromiso significativo de tiempo y esfuerzo, lo que puede ser inconveniente para algunas personas.

En investigaciones con nuevas intervenciones, los efectos secundarios a largo plazo pueden ser desconocidos.

Aunque un estudio puede beneficiar a la comunidad en general, no hay garantía de que un individuo experimente beneficios directos.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y las personas pueden negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

La presente investigación garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información brindada por los colaboradores y las medidas que se tomarán para asegurarla. Los datos proporcionados serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Es de gran importancia mencionar, que la información solicitada se va a manejar con gran compromiso, responsabilidad y confidencialidad, solo será utilizada con fines educativos

Hay personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerden que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: [Firma] 114140646

Firma de la persona participante: [Firma] 6-0272-0790

Firma de la persona participante: [Firma] 112120517

Firma de la persona participante: Bryan Vallejos Vallejos 601390193

Firma de la persona participante: Yohanna Perras Villalante 6 0311-0503

Firma de la persona participante: [Firma] 60380-0621

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Fernando Rodríguez R.  114140646
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Jorge Lara Villalobos  6-428-581
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

Puntarenas, 17-4-23, 13:12 pm
Lugar, fecha y hora

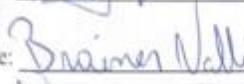
Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

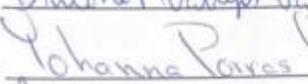
La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

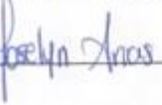
Firma de la persona participante:  114140646

Firma de la persona participante:  6-02720790.

Firma de la persona participante:  118120517

Firma de la persona participante:  Braimer Vallino Vallino 601390193.

Firma de la persona participante:  Johanna Torres Villafuerte 6-0311-0503

Firma de la persona participante:  Jaelin Aras Vargas 60380-0621

CARTA AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD PARA REALIZAR EL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



Costa Rica, 10 de noviembre del 2022.

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de **Administrador General en Pan Por Kilo**, brindo autorización para que el estudiante **Jorge Armando Lara Villalobos**, cédula de identidad **6-0428-0584**, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: **"ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN EFECTIVA DE LA COMPAÑÍA PANADERÍA PAN POR KILO EN PUNTARENAS CENTRO MEDIANTE LA INCOPORACIÓN DE INVENTARIOS DE INSUMOS DE ENTRADAS Y SALIDA TOMANDO COMO REFERENCIA EL PERIODO 2022"**.

Cabe destacar que Cuatro Letras S.A, Cedula jurídico número 3-101-590144 es la razón social y Pan Por Kilo-PPK es el nombre comercial.

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico ppkpuntarenas@panporkilo.com, o al teléfono 2661-1995 o 84834432.

Atentamente,

 114140646

Fernando Rodriguez Ramirez
Administrador General
Cuatro Letras S.A - Pan Por Kilo.



CARTA APROBACIÓN TUTOR



Universidad Hispanoamericana
Sede Puntarenas
Facultad de Ciencia Económicas
Escuela de Administración de Negocios

Puntarenas, 05 de setiembre de 2023

Licenciado
Luis Vargas Zúñiga
Director Carrera de Administración de Negocios
Universidad Hispanoamericana

Estimado licenciado:

El estudiante **Jorge Lara Villalobos**, cédula de identidad número **6-0428-0584**, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN EFECTIVA DE LA COMPAÑÍA PANADERÍA PAN POR KILO EN PUNTARENAS CENTRO MEDIANTE LA INCOPORACIÓN DE INVENTARIOS DE INSUMOS DE ENTRADAS Y SALIDA TOMANDO COMO REFERENCIA EL PERIODO 2022"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

	ASPECTO	PESO PORCENTUAL	NOTA OBTENIDA
A	Originalidad del tema	10%	10%
B	Cumplimiento de entrega de avances	20%	18%
C	Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	29%
D	Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20%	20%
E	Calidad, detalle del marco teórico	20%	20%
TOTAL			97%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



Firmado digitalmente por RONNY
ALBERTO ESPINOZA ESPINOZA
(FIRMA)
Ubicación: ADMINISTRACIÓN_ASB
Fecha: 2023.09.05 10:11:46 -06'00'

MBA. Ronny Espinoza Espinoza -Tutor-
Cédula N° 6-0327-0204
Carné Colegio Profesional Ciencias Económicas N° 17614

ronny.espinoza@uhispano.ac.cr

CARTA APROBACIÓN LECTOR

CARTA DE LECTOR

San José,

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera

Estimado señor

El estudiante **Jorge Armando Lara Villalobos**, cédula de identidad 6-0428-0584, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN EFECTIVA DE LA COMPAÑÍA PANADERÍA PAN POR KILO EN PUNTARENAS CENTRO MEDIANTE LA INCOPORACIÓN DE INVENTARIOS DE INSUMOS DE ENTRADAS Y SALIDA TOMANDO COMO REFERENCIA EL PERIODO 2022**", el cual ha elaborado para obtener su grado de LICENCIATURA EN LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN GERENCIA.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el tema de la investigación y su contenido, los objetivos propuestos y el desarrollo de la investigación, el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados, la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

Firma
Nombre Seir Chacón Achí
Cédula 108480930
Carné 38245

LICENCIA Y AUTORIZACIÓN AL CENIT PARA LA UTILIZACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

San José, 19 de Abril de 2023.

Señoras y señores

Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El suscrito, **Jorge Lara Villalobos**, con número de identificación 6-0428-0584, autor del trabajo de graduación titulado "**ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN EFECTIVA DE LA COMPAÑÍA PANADERÍA PAN POR KILO EN PUNTARENAS CENTRO MEDIANTE LA INCOPORACIÓN DE INVENTARIOS DE INSUMOS DE ENTRADAS Y SALIDA TOMANDO COMO REFERENCIA EL PERIODO 2022**", presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,

Firma

Jorge Lara Villalobos.

Cédula 6-0428-0584.

LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DEL AUTOR PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DEL AUTOR DE ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN EFECTIVA DE LA COMPAÑÍA PANADERÍA PAN POR KILO EN PUNTARENAS CENTRO MEDIANTE LA INCORPORACIÓN DE INVENTARIOS DE INSUMOS DE ENTRADAS Y SALIDA TOMANDO COMO REFERENCIA EL PERIODO 2022, PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) El autor acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) El autor manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es él quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

 Jorge Lara Villalobos
6-0428-0584

ACTA DE ACEPTACION DE DEFENSA VIRTUAL

ACTA DE MODALIDAD DE GRADUACION

CONSTANCIA DE MODALIDAD VIRTUAL

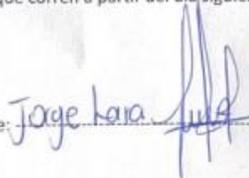
MODALIDAD DE GRADUACION: Tesis.

CARRERA: Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

Quien suscribe, **Jorge Armando Lara Villalobos**, portador del documento de identificación número **60428-0584**, en mi condición de egresado de la carrera de **Administración de Negocios con énfasis en Gerencia** de la Universidad Hispanoamericana, por medio de la presente **ACEPTO EXPRESAMENTE**, por medio de este documento que:

1. La defensa de la modalidad de graduación para optar al grado de **Licenciatura** en la carrera de **Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**, se realice de forma virtual y no presencial.
2. Acepto expresamente sea grabada, siendo que la misma será utilizada estrictamente para fines académicos.
3. Me comprometo a que, en la hora y fecha señalada, salvo razones de fuera mayor o caso fortuito, los cuales deberé de acreditar, contar con los accesos a la plataforma virtual de la universidad mediante la modalidad teams o la que asigne previamente la Universidad.
4. A acatar las instrucciones para dicho evento, tanto que giren las Autoridades Académicas como el Tribunal Examinador, antes, durante y posterior al mismo.
5. A firmar físicamente la documentación que se requiera, en la oportunidad y tiempo que el Decreto de Emergencia Nacional, sea levantado.
6. Conozco y acepto que los plazos y términos, para eventuales acciones recursivas contra resultado final, que corren a partir del día siguiente hábil a que he sido comunicado del mismo.

Firmo conforme:

Handwritten signature of Jorge Lara in blue ink.

Fecha:

19/10/2023.

NOTA: SI EL ESTUDIANTE POSEE FIRMA DIGITAL DEBE DE EMPLEAR LA MISMA Y ENVIARLA AL CORREO ELECTRONICO meribeth.chaves@uh.ac.cr, SI NO LA POSEE DEBE DE FIRMARLA FISICAMENTE Y ENVIAR UNA COPIA ESCANEADA AL MISMO CORREO.