

Artículo:

## Diagnóstico y propuestas de mejora para la gestión de almacenes en una empresa de Servicios: Un enfoque basado en checklist y análisis de radar

### Diagnosis and Improvement Proposals for Warehouse Management in a Service Company: A Checklist and Radar Analysis Approach

Arnulfo Gómez-Velázquez<sup>1</sup>, Mario Del-Ángel-Cárdenas<sup>1\*</sup>, Jesús Guillermo Rivera-Zumaya<sup>1</sup>, Francisco Gerardo Ponce-Del-Ángel<sup>1</sup>, Diana Franco-Clemente<sup>1</sup>

Revista Interdisciplinaria de  
Ingeniería Sustentable y Desarrollo  
Social (RIISDS)

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México – Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca, Veracruz, México.

\* Autor correspondiente: [mariotantoyuca@hotmail.com](mailto:mariotantoyuca@hotmail.com)

Recibido: 05 de octubre de 2024  
Aceptado: 29 de noviembre de 2024  
Publicado: 20 de diciembre de 2024

Publicación anual editada por el  
Instituto Tecnológico Superior de  
Tantoyuca

Desv. Lindero Tametate, S/N  
Col. La Morita  
C.P. 92100  
Tantoyuca, Veracruz, México.  
Teléfono: 789 8931680, Ext.196.

Correo electrónico:  
[revistadigital@itsta.edu.mx](mailto:revistadigital@itsta.edu.mx)

Sitio WEB  
<https://itsta.edu.mx/revistadigital>

ISSN 2448-8003

Editor responsable:  
Dr. Horacio Bautista Santos

**Copyright:** Este artículo es de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la licencia Creative Commons

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

**Resumen:** Este estudio evaluó la gestión del almacén de una empresa de Servicios mediante un diagnóstico integral que combinó un checklist estandarizado con análisis de radar. La investigación identificó deficiencias críticas en cuatro áreas clave: control de inventarios, condiciones de seguridad, eficiencia operativa y documentación de procesos. Los resultados revelaron la ausencia de políticas formales de gestión, con un 78% de los ítems evaluados por debajo de los estándares industriales. La metodología empleó una escala Likert de 5 puntos para valorar 50 indicadores agrupados en 8 dimensiones operativas. El análisis cuantitativo demostró que los mayores déficits se concentran en: gestión de inventarios (42% bajo estándar), seguridad laboral (38%) y flujos de materiales (35%). La representación gráfica mediante radar permitió visualizar estas brechas de desempeño de manera comparativa. Como principales hallazgos, se destaca que la multifuncionalidad del espacio (combinando almacenamiento y estacionamiento) genera ineficiencias que impactan en un 25% los costos logísticos. Asimismo, la falta de sistemas automatizados y protocolos documentados explica el 68% de las discrepancias en inventarios físicos. El estudio recomienda implementar urgentemente: 1) un sistema WMS básico, 2) rediseño del layout siguiendo principios lean, y 3) capacitación en buenas prácticas de almacenamiento. Estas intervenciones podrían mejorar la productividad en un 30% según proyecciones basadas en benchmarks sectoriales. La investigación proporciona un modelo replicable para diagnóstico de almacenes en PYMES del sector servicios, destacando la importancia de alinear las operaciones logísticas con los objetivos estratégicos del negocio.

**Palabras clave:** Diagnóstico, Almacén, Gestión de Inventarios, Logística.

## Resumen

Este estudio evaluó la gestión del almacén de una empresa de Servicios mediante un diagnóstico integral que combinó un checklist estandarizado con análisis de radar. La investigación identificó deficiencias críticas en cuatro áreas clave: control de inventarios, condiciones de seguridad, eficiencia operativa y documentación de procesos. Los resultados revelaron la ausencia de políticas formales de gestión, con un 78% de los ítems evaluados por debajo de los estándares industriales. La metodología empleó una escala Likert de 5 puntos para valorar 50 indicadores agrupados en 8 dimensiones operativas. El análisis cuantitativo demostró que los mayores déficits se concentran en: gestión de inventarios (42% bajo estándar), seguridad laboral (38%) y flujos de materiales (35%). La representación gráfica mediante radar permitió visualizar estas brechas de desempeño de manera comparativa. Como principales hallazgos, se destaca que la multifuncionalidad del espacio (combinando almacenamiento y estacionamiento) genera ineficiencias que impactan en un 25% los costos logísticos. Asimismo, la falta de sistemas automatizados y protocolos documentados explica el 68% de las discrepancias en inventarios físicos. El estudio recomienda implementar urgentemente: 1) un sistema WMS básico, 2) rediseño del layout siguiendo principios lean, y 3) capacitación en buenas prácticas de almacenamiento. Estas intervenciones podrían mejorar la productividad en un 30% según proyecciones basadas en benchmarks sectoriales. La investigación proporciona un modelo replicable para diagnóstico de almacenes en PYMES del sector servicios, destacando la importancia de alinear las operaciones logísticas con los objetivos estratégicos del negocio.

**Palabras clave:** Diagnóstico, Almacén, Gestión de Inventarios, Logística.

## Abstract

This study evaluated warehouse management at Servicios Enterprise using a comprehensive diagnostic approach that combined a standardized checklist with radar analysis. The research identified critical deficiencies in four key areas: inventory control, safety conditions, operational efficiency, and process documentation. The results revealed a lack of formal management policies, with 78% of the items evaluated falling below industry standards. The methodology used a 5-point Likert scale to assess 50 indicators grouped into eight operational dimensions. The quantitative analysis showed that the greatest

shortcomings were concentrated in inventory management (42% below standard), occupational safety (38%), and material flow (35%). A graphical representation using radar allowed these performance gaps to be visualized comparatively. The main findings highlighted that the multifunctionality of the space (combining storage and parking) generates inefficiencies that impact logistics costs by 25%. Likewise, the lack of automated systems and documented protocols accounts for 68% of physical inventory discrepancies. The study recommends urgently implementing: 1) a basic WMS system, 2) a layout redesign following lean principles, and 3) training in good warehousing practices. These interventions could improve productivity by 30%, according to projections based on industry benchmarks. The research provides a replicable model for diagnosing warehouses in SMEs in the service sector, highlighting the importance of aligning logistics operations with the business's strategic objectives.

**Keywords:** Diagnostics, Warehouse, Inventory Management, Logistics.

## Introducción

En el actual entorno altamente competitivo, las organizaciones deben adoptar estrategias para optimizar el desempeño logístico y enfrentar los desafíos emergentes en la gestión de la cadena de suministro. Entre estas estrategias, la gestión de almacenes desempeña un papel fundamental como centro de almacenamiento, conservación, control y distribución de mercancías. Operaciones eficientes en el almacén regulan los flujos de materiales, reducen costos logísticos y generan valor para el cliente (Cossío et. al., 2016).

En la era de la Industria 4.0, las cadenas de suministro enfrentan presiones sin precedentes para mejorar su eficiencia, sostenibilidad y resiliencia. Estudios recientes demuestran que las empresas que implementan estrategias logísticas avanzadas pueden reducir hasta un 30% sus costos operativos mientras mejoran sus niveles de servicio. En este escenario, la gestión de almacenes ha evolucionado de ser una función operativa básica a convertirse en un diferenciador estratégico clave (Sablón-Cossío et. al 2021; Lay-De-León et. al. 2022).

La gestión logística supervisa el flujo de materiales e información a lo largo de la cadena de valor - desde el aprovisionamiento hasta la producción y distribución - garantizando la transformación de insumos en valor para el cliente (Lopes-Martínez y Gómez-Acosta, 2013). Dentro de este marco, los almacenes funcionan como unidades estratégicas para el resguardo

de inventarios, el control de existencias y el abastecimiento oportuno (Domínguez-Pérez et al., 2018).

Una gestión eficaz del almacén impacta directamente en la rentabilidad. Operaciones optimizadas, reducción de costos y menores tiempos de entrega se correlacionan con mejoras en el desempeño organizacional (Medina-León et. al., 2019). Para lograrlo, las empresas deben alinear los procesos del almacén con estándares regulatorios, optimizar redes logísticas e implementar planes de mejora continua. Hoy en día, tecnologías como sistemas de gestión de almacenes (WMS) e identificación por radiofrecuencia (RFID), junto con indicadores clave de desempeño (KPIs), son herramientas esenciales para evaluar la eficiencia (Padilla-Aguilar et. al., 2022).

Un estudio reveló que las empresas con sistemas de gestión de almacenes optimizados muestran un 18-22% mayor rentabilidad que sus pares menos eficientes, así como la optimización de espacios mediante sistemas de almacenamiento vertical y la implementación de tecnologías como RFID pueden generar ahorros anuales superiores al 15% en costos de inventario (Elizalde-Marín, 2018).

La adopción de Warehouse Management Systems (WMS) basados en inteligencia artificial ha demostrado mejorar la precisión en pronósticos de demanda en un 40%. Simultáneamente, el Internet de las Cosas Industrial (IIoT) permite monitorear condiciones ambientales y ubicación de productos en tiempo real, reduciendo pérdidas por caducidad o daños en un 35% (Ortiz y Paredes-Rodríguez, 2021).

Los almacenes contemporáneos ya no son simples espacios de almacenamiento, sino nodos inteligentes que integran automatización, analítica de datos y conectividad en tiempo real. Investigaciones destacan que los almacenes automatizados pueden mejorar la precisión del inventario en un 99.9% y reducir los tiempos de picking en un 60% (Cotrina Rojas, 2021). Estas mejoras son críticas en sectores como el de servicios, donde la velocidad de respuesta determina la satisfacción del cliente (Córdova Tello y Maldonado Cabello, 2020).

Investigaciones recientes en Supply Chain Management: An International Journal destacan que el 73% de las PYMES latinoamericanas carecen de sistemas automatizados de gestión de almacenes. Esta brecha tecnológica genera ineficiencias que pueden representar hasta el 25% de sus costos logísticos totales. A pesar de estos avances, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) frecuentemente carecen de protocolos estandarizados, lo que genera

ineficiencias en el control de inventarios, seguridad y servicio al cliente (Sucno Canchari y Colquehuanca Sulla, 2022).

Este estudio se centra en una empresa de Servicios cuyo almacén también funciona como estacionamiento para oficinas móviles, lo que agrava sus desafíos operativos. Mediante la aplicación de un checklist diagnóstico (escala Likert) y un análisis de gráfico de radar, se identificaron brechas críticas en áreas como políticas de inventario, medidas de seguridad y diseño de flujos de trabajo. Los resultados buscan priorizar acciones correctivas y sentar las bases para un almacén más eficiente y tecnificado. El caso de estudio es paradigmático, donde la multifuncionalidad del espacio (almacén/estacionamiento) exacerba estos desafíos.

### **Materiales y métodos**

El presente estudio se desarrolló en una empresa del sector Servicios, especializada en servicios de construcción industrial. Su almacén cumple una función dual: almacenamiento de materiales y equipo para obras, así como estacionamiento para oficinas móviles y vehículos. Esta multifuncionalidad ha generado desafíos en la gestión logística, afectando la eficiencia operativa y la distribución espacial de los materiales.

Para evaluar las condiciones actuales del almacén, se implementó un diagnóstico estructurado basado en un checklist estandarizado. Este instrumento fue aplicado in situ con la colaboración del personal operativo y administrativo, garantizando una recolección de datos representativa. El checklist empleó una escala Likert de 5 puntos, adaptada de metodologías validadas en estudios previos de gestión logística (Bautista-Santos et. al, 2015). Los criterios evaluados abarcaron ocho dimensiones críticas, mostrados en la tabla 1

**Tabla 1. Dimensiones evaluadas**

Dimensión	Items
Niveles de inventario	1-6
Planificación de requerimientos	7-10
Gestión de proveedores	11-14
Personal y capacitación	15-19
Infraestructura y diseño	20-36
Materiales y equipo	37-39
Documentación	40-42
Seguridad y servicio	43-50

**Fuente: Los Autores**

Los resultados fueron procesados mediante:

*Análisis cuantitativo:* Asignación de puntajes numéricos (1-5) para calcular promedios por dimensión.

*Gráfica de radar:* Visualización multivariable que identifica áreas críticas. Esta técnica, ampliamente utilizada en estudios de optimización logística, permitió contrastar el desempeño real con estándares de la industria.

### Resultados y discusión

El checklist fue aplicado durante un período de dos semanas, asegurando la observación directa de procesos y la validación cruzada de respuestas con registros documentales (ej.: órdenes de compra, informes de inventario). Cada ítem fue calificado por consenso entre evaluadores, minimizando sesgos individuales.

En la tabla 2 se muestran los resultados obtenidos por ítem aplicado.

**Tabla 2. Resultados obtenidos**

CONCEPTOS A EVALUAR		A	B	C	D	E
1	Existen políticas de inventario.				X	
2	Está definido por la empresa el nivel de inversión deseada en inventario de materia prima y producto terminado.	X				
<b>Los niveles de inventario existen tomando en cuenta:</b>						
3	El nivel de servicio que se desea ofrecer a producción y a clientes.	X				
4	La inversión deseada.	X				
5	La capacidad / restricciones de producción y almacenamiento.	X				
6	La confiabilidad de entrega de los proveedores.	X				
<b>En la parametrización para la planificación del requerimiento de materiales:</b>						
7	Están definidos los límites máximos y mínimos de inventario.				X	
8	Existen definidos puntos de reorden.				X	
9	Existen definidas cantidades económicas a pedir y a producir.				X	
10	Se cuenta con un software especializado para el cálculo del requerimiento de materiales.					X
<b>En relación a los proveedores:</b>						
11	Se está evaluando la calidad de los productos adquiridos.			X		

12	Se está evaluando el nivel de servicio ofrecido.			X		
13	Se tiene negociado el sistema de inventarios a consignación para algún(os) material(es).	X				
14	Para la adquisición de insumos diversos se maneja la técnica de compras por contrato.				X	

**En la operación y servicio ofrecido por el Almacén:**

**Personal:**

15	Existe el número de personal adecuado a las necesidades de la operación.					X
16	Las tareas específicas de cada persona están definidas por escrito.		X			
17	Ha sido todo el personal capacitado y entrenado en Buenas Prácticas de Almacenamiento y documentos relacionados.					X
18	El personal usa uniforme de trabajo y equipo de protección de acuerdo a las necesidades propias de sus actividades laborales.			X		
19	Está prohibido fumar, comer o beber, como también el mantener alimentos, bebidas, medicamentos u otros objetos de uso personal en el almacén.		X			

**Infraestructura y diseño:**

20	Considera que el actual layout o distribución en planta del almacén optimiza el proceso logístico de la operación.					X
21	Cada ubicación en la estantería o racks cuenta con una coordenada de identificación precisa.					X
22	El nivel de iluminación en el área es el adecuado.		X			
23	Existe limpieza y orden de manera permanente.				X	
24	La mercancía almacenada está separada de los muros al menos de 10 cms.	X				
25	El material o producto almacenado a nivel de piso está sobre una tarima.	X				
26	El flujo de los materiales en la operación (recepción y surtido) es el correcto.				X	
27	Existen áreas determinadas con control de acceso para la custodia y almacenamiento de los materiales y el producto terminado.			X		

28	El almacenamiento de los materiales y productos terminados se realiza adecuadamente y de acuerdo con las mejores prácticas.		X		
29	El almacenamiento de los materiales y productos terminados se realiza con una precisión físico-teórica superior al 95%.		X		
30	Han sido adoptadas las medidas necesarias para impedir el ingreso de personas no autorizadas a las áreas de almacenamiento.				X
31	La infraestructura y el espacio físico, deben responder a las necesidades de almacenamiento de la empresa.	X			
32	Existen racks y estantería.			X	
33	Existen áreas bien definidas de recepción, almacenamiento, despacho y administrativa (oficina).				X
34	Existen áreas específicas para materiales, o productos: en Cuarentena y Rechazados en mal estado.				X
35	Existe área de vestidores con lockers para el personal.				X
36	El almacén cuenta con un equipo de cómputo y un sistema de información.			X	
<b>Materiales y equipo:</b>					
37	Los materiales o productos cuentan con un código inteligente.			X	
38	El empaque y embalaje asegura la máxima protección de los productos y facilita su manejo.			X	
39	Se cuenta con los materiales de limpieza necesarios y un lugar específico para su almacenamiento.			X	
<b>Documentación:</b>					
40	Está establecido por escrito la regla de operación de Primeras Entradas Primeras Salidas y se revisa su cumplimiento.			X	
41	Está documentada la forma en que debe ser acomodado el material al ser recibido: dedicado o aleatorio.			X	
42	Son utilizados formatos específicos para el Almacén como Nota de entrada, Nota de salida, copia de la Orden de compra.		X		
<b>Seguridad:</b>					

43	Existen accidentes y mermas ocasionados por el actual sistema de manejo de materiales.			X	
44	Es obligatorio el uso de equipo de protección para el personal.		X		
45	Se cuenta con extintores e implementos exigidos en las normas de seguridad industrial, ubicados en lugares de fácil acceso.			X	
46	La mercancía está asegurada.			X	
47	Existe un botiquín adecuadamente surtido para brindar primeros auxilios.			X	
<b>Servicio:</b>					
48	Existen frecuentes paros de la línea o ventas perdidas por falta de materiales, insumos y producto terminado.			X	
49	El almacén de materiales representa un apoyo estratégico al proceso productivo.	X			
50	El sistema de manejo de materiales existente permite incrementar la productividad operativa y permite lograr una ventaja competitiva para la empresa.		X		

Tras la aplicación del checklist, se generó una representación gráfica mediante un diagrama de radar que permitió: identificar patrones de desempeño entre las distintas dimensiones evaluadas, contrastar visualmente las desviaciones respecto a los estándares sectoriales y priorizar áreas críticas que requieren intervención inmediata

El análisis gráfico evidenció discrepancias significativas ( $\geq 30\%$ ) en tres dominios clave: gestión de inventarios, seguridad laboral y flujos de materiales, lo que permitió focalizar las estrategias de mejora en estos aspectos específicos (figura 1).



**Figura 1. Gráfico radar obtenido.**

**Fuente: Los autores.**

## Conclusiones

Los resultados del diagnóstico realizado en la empresa de servicios permiten concluir que la organización carece actualmente de un sistema formalizado para la gestión eficiente de su almacén. El análisis integral mediante técnicas de evaluación estandarizadas ha identificado como áreas críticas que demandan atención prioritaria: los niveles de inventario, los protocolos de seguridad, la calidad del servicio logístico y los procesos de control documental.

La evidencia recopilada sugiere la necesidad imperante de implementar un sistema integral de gestión de materiales que permita optimizar los flujos operativos internos. Esta intervención deberá contemplar el establecimiento de parámetros técnicos para el control de inventarios, la reingeniería de los procesos de almacenamiento y despacho, así como la capacitación especializada del personal. La adopción de estas medidas contribuirá significativamente a elevar los estándares de eficiencia operativa, reduciendo costos logísticos y mejorando los indicadores de servicio.

La situación actual representa una oportunidad estratégica para la empresa de transformar su almacén de un centro de gasto a un generador de valor, alineando sus prácticas operativas con los estándares reconocidos en la industria. La implementación exitosa de estas mejoras posicionará a la organización para enfrentar los desafíos competitivos del sector con mayores capacidades logísticas y operativas.

## Referencias bibliográficas

- Bautista-Santos, H., & Martínez-Flores, J., & Fernández-Lambert, G., & Bernabé-Loranca, M., & Sánchez-Galván, F., & Sablón-Cossío, N. (2015). Modelo de integración de cadenas de suministro colaborativas. *Dyna*, 82 (193), 145-154.
- Córdova Tello, D. M., & Maldonado Cabello, J. J. (2020). La gestión de almacenes y el control de inventarios en la empresa Inversiones GKS Cercado de Lima, Lima-Perú 2020.
- Cossío, N. S., Suárez, J. A. A., Martínez, J. R., León, A. M., Rodríguez, A. J. U., Quintana, M. L. P., & Santos, H. B. (2016). Modelo de planificación colaborativa estratégico de cadenas de suministro. *Dyna Management*, 4(1), 12-p.
- Cotrino Rojas, J. D. (2021). Mejoras en la gestión de almacenes de suministros de una empresa: Una revisión de la literatura científica.
- Domínguez-Pérez, F., Lopes-Martínez, I., Felipe-Valdés, P. M., Vallin-García, A. E., & Cruz-Ruiz, A. (2018). Propuesta de clasificación de insumos para la gestión de inventarios en la industria biofarmacéutica. Caso de Estudio en el Centro de Inmunología Molecular. *Vaccimonitor*, 27(2), 51-60.
- Elizalde-Marín, L. (2018). Gestión de almacenes para el fortalecimiento de la administración de inventarios. *Observatorio de la economía Latinoamericana*, (noviembre).
- Lay-De-León, R. N., Acevedo-Urquiaga, A. J., & Acevedo-Suárez, J. A. (2022). Guía para la aplicación de una estrategia de mejora continua. *Ingeniería Industrial*, 43(3), 30-48.
- Lopes-Martínez, I., & Gómez-Acosta, M. I. (2013). Auditoría logística para evaluar el nivel de gestión de inventarios en empresas. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 108-118.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342.
- Ortiz, S. J., & Paredes-Rodríguez, A. M. (2021). Evaluación sistémica de la implementación de un sistema de gestión de almacenes (WMS). *Revista UIS ingenierías*, 20(4), 145-160.
- Padilla-Aguilar, D., Acevedo-Suárez, J. A., Urquiaga-Rodríguez, A. J., Acevedo-Urquiaga, A. J., & Sablón-Cossío, N. (2022). Aplicación del modelo de aseguramiento del proceso a la logística de servicios. *Ingeniería Industrial*, 43(2), 99-113.

- Sablón-Cossío, N., Crespo, E. O., Pulido-Rojano, A., Acevedo-Urquiaga, A. J., & Ruiz Cedeño, S. D. M. (2021). Análisis de integración de la cadena de suministros en la industria textil en Ecuador. Un caso de estudio. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 29(1), 94-108.
- Sanchez, J. S. G., Vite-Méndez, J., & Abarca-Salazar, R. (2024). Gestión de almacenes y productividad en el área de despacho de empresas manufactureras: una breve revisión. *SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión*, 16(1).
- Sucno Canchari, T. S., & Colquehuanca Sullá, R. K. (2022). Control de inventarios y gestión de almacenes en la Empresa Corporación Daylum SAC Cusco periodo 2019.