



DEDICATORIA

*¡A ti! que siempre soñaste con tener un Ingeniero en casa.
¡Celebremos! que este triunfo es tuyo. ¡Eres admirable Papá!
Gracias.*

Marisela Zambrano



DEDICATORIA

*A mis Padres, que con su apoyo incondicional
en todas las decisiones de mi vida, hoy no hubiera
logrado mis metas. Son mi ejemplo a seguir*

Gerardo Albornoz Domínguez



AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios, quien nos da la oportunidad y la fuerza para vivir día a día.

A mi mamá que siempre ha estado ahí durante TODOS los ciclos de mi vida dándome herramientas, fuerzas y ánimo para siempre seguir adelante y jamás decaer.

A Carlos Querales, quien me ha acompañado durante esta última y más importante etapa de la carrera. Has sido un gran apoyo y, la confianza que has depositado en mi tanto en lo personal, como en lo profesional, me han sido de gran impulso para cada día querer ser mejor. Como ser humano y profesional, TE ADMIRO! Gracias por compartir este triunfo conmigo.

A mi familia y amigos que de una u otra manera colocaron un granito de arena para ayudarme a llegar hasta aquí.

A mi compañero Gerardo Albornoz. Hicimos un excelente equipo! Gracias por esto y por todo durante la carrera.

A todo el personal de Chocolates St. Moritz, en especial al Ing. Francisco Díaz por darme la oportunidad de trabajar con él y siempre estar dispuesto a ayudarme sin importar la duda. Fueron muchos los aprendizajes adquiridos. Me llevo conmigo una excelente experiencia, además de una gran amistad. Gracias Boss!

A todos, MIL GRACIAS.



AGRADECIMIENTOS

A la empresa Chocolates St. Moritz, por brindarnos esta oportunidad de crecer profesional y personalmente, por prestarnos la ayuda en el desarrollo de este Trabajo Especial de Grado, especialmente al Ing. Francisco Díaz por estar siempre pendiente de la evolución de nuestro trabajo, servir de guía y mostrar interés en todo momento.

A mi hermano Gonzalo, por ser mi guía en la vida, ayudando a levantarme en cada caída.

A mi hermana Mayela, en la vida no siempre se tienen al lado a sus seres queridos, pero aunque la distancia nos separe, siempre formas parte de todas las decisiones de vida.

A mi abuela Teresa, que con su espíritu de lucha siempre me inspira a ir hacia adelante y a superar esos obstáculos en la vida para poder hacer posible mis sueños.

A Jaziel Vasco, por ser mi bastón de apoyo y la responsable de los momentos felices de mi vida.



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Diseño de un sistema de indicadores de gestión para los procesos de un centro de distribución de una empresa chocolatera en el área metropolitana de Caracas.

Realizado por: Marisela Zambrano y Gerardo Albornoz

Tutor: Ing. José Guevara

Fecha: Septiembre 2011

SINOPSIS

El presente estudio se desarrolla en un Centro de Distribución de una empresa chocolatera (Chocolates St. Moritz), ubicada en el área metropolitana de Caracas, el objetivo fue proponer un sistema de indicadores de gestión para la Gerencia de Logística del Centro de Distribución, donde se trabajó bajo un tipo de investigación no experimental, modalidad proyecto factible, nivel descriptivo. La unidad de análisis estuvo constituida por los procesos que se realizan en el Centro de Distribución de Chocolates St. Moritz, donde se utilizaron técnicas de recolección de datos como la observación directa y entrevistas no estructuradas que permitieron la descripción de los procesos, en los cuales se investigan las causas de varios problemas presentados, entre los que destacaron los altos niveles de devoluciones, así como la percepción general de la ausencia de controles.

Los resultados obtenidos tienen por principio la eliminación de las causas de los problemas observados en el Centro de Distribución, mediante la propuesta de acciones correctivas controladas por indicadores de gestión para sus procesos medulares, así como también la implementación de mejoras operativas para el control de las devoluciones.

Para el diseño de estas propuestas se emplearon diversas herramientas de Ingeniería Industrial, tales como diagramas causa-efecto y flujograma de procesos.

Palabras Clave: Logística, Indicadores de Gestión, Centro de Distribución, Aseguramiento de la Calidad, Control de la Calidad, Logística Inversa.



INDICE GENERAL

Dedicatoria i

Agradecimientos iii

Sinopsisv

Índice Generalvi

Índice de Tablasxiv

Índice de Figurasxiii

INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO I. EL PROBLEMA3

 I.1 Contexto3

 I.1.1 Misión4

 I.1.2 Visión4

 I.2 Centro de Distribución de Chocolates St. Moritz5

 I.3 Estructura organizacional5

 I.3.1 Misión de la Gerencia de Logística6

 I.3.2. Visión de la Gerencia de Logística6

 I.4 Definición del Problema7

 I.5 Objetivo General7

 I.6 Objetivos Específicos7

 I.7 Alcances y Limitaciones8

CAPITULO II. MARCO METODOLÓGICO9

 II.1 Tipo de Investigación9

 II.2 Diseño de la Investigación10

 II.3 Población y Muestra10

 II.3.1 Muestra 11

 II.5 Recolección de Datos 11

 II.5.1 Observación Directa 11

 II.5.2 Entrevistas No Estructuradas 12

 II.6 Análisis de Datos 12



II.7 Estructura Desagregada del Estudio.....	13
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO	14
III.1 Antecedentes del Estudio.....	14
III.2 Gestión de los Procesos Logísticos	15
III.3 Flujograma	15
III.4 Diagrama Causa-Efecto.....	16
III.5 Misión	17
III.6 Estrategia	17
III.7 Proceso	17
III.8 Calidad	18
III.9 Control de Calidad	18
III.10 Aseguramiento de la Calidad	18
III.11 Acciones Correctivas.....	19
III.12 Indicadores de Gestión	19
III.12.1 Modelo Cascada de los Indicadores de Gestión.....	21
III.12.2 Importancia de los Indicadores de Gestión.....	22
III.13 Logística Inversa.....	23
III.13.1 Concepto.....	23
III.13.2 Procesos en la Logística Inversa.....	23
III.13.3 Etapas de la Logística Inversa.....	23
III.14 Filosofía Just in Time.....	25
III.15 Referencias de la Empresa.....	25
CAPITULO IV. ANÁLISIS DEL ESTUDIO.....	29
IV.1 Procesos Involucrados en el Ciclo del Pedido	29
IV.1.1 Facturación.....	29
IV.1.1.1 Descripción de Cargos.....	30
IV.1.1.2 Procedimiento de Carga de Pedido	30
IV.1.1.3 Procedimiento de Generación de Facturas.....	32
IV.1.1.4 Procedimiento de Generación de Notas de Crédito.....	33
IV.1.1.4.1 Procedimiento de Nota de Crédito por Medio de Factura.....	34



IV.1.1.4.2 Procedimiento de Nota de Crédito por Medio de Nota de Devolución	34
IV.1.2 Almacén.....	36
IV.1.2.1 Descripción de Cargos.....	37
IV.1.2.2 Procedimientos.....	38
IV.1.2.2.1 Procedimiento de Recepción de Producción.....	38
IV.1.2.2.2 Procedimiento de Conteo de Inventario.....	39
IV.1.2.2.3 Procedimiento de Armado de Pedido	40
IV.1.2.3 Diagrama Causa-Efecto de Almacén	41
IV.1.3 Despacho y Distribución.....	42
IV.1.3.1 Descripción de Cargo	43
IV.1.3.2 Procedimientos.....	44
IV.1.3.2.1 Procedimiento de Despacho	44
IV.1.3.2.2 Procedimientos de Distribución.....	45
IV.1.3.3 Diagrama Causa-Efecto Despacho y Distribución.....	48
CAPITULO V. SOLUCIONES PROPUESTAS.....	49
V.1 Departamento de Almacén.....	49
V.2 Indicadores de Gestión	51
V.3 Área de Logística Inversa	53
V.3.1 Diagrama Causa-Efecto Logística Inversa.....	54
V.3.2 Descripciones de Cargo.....	56
V.3.3 Procedimiento.....	57
V.5 Cuadro de Decisión	61
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
VI.1 Conclusiones	64
VI.2 Recomendaciones	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
ANEXOS	70
Anexo 1. Flujograma: Ciclo de Pedido	71
Anexo 2. Flujograma de Información: Formato de Toma de Pedido.....	72



Anexo 3. Formato de Toma de Pedidos	73
Anexo 4. Flujograma de Información: Pedido de Cliente	74
Anexo 5. Hoja Pedido de Cliente.....	75
Anexo 6. Flujograma de Información: Factura	76
Anexo 7. Copia de Factura	77
Anexo 8. Flujograma de Información: Nota de Entrega	78
Anexo 9. Nota de Entrega	79
Anexo 10. Flujograma de Información: Relación Diaria de Despacho	80
Anexo 11. Hoja Relación Diaria de Despacho	81
Anexo 12. Flujograma: Procedimiento de Carga de Pedidos	82
Anexo 13 Flujograma: Generación de Facturas	83
Anexo 14. Flujograma: Generación de Notas de Crédito	84
Anexo 15. Flujograma: Control de Inventario	85
Anexo 16. Flujograma: Recepción de Producción	86
Anexo 17. Flujograma: Armado de Pedido	87
Anexo 18. Flujograma: Despacho de Mercancía.....	88
Anexo 19. Flujograma:Distribución del Pedido	89
Anexo 20. Flujograma:Procedimiento de Devolución	91
Anexo 21. Flujograma: Procedimiento de Logística Inversa	92
Anexo 22. Flujograma: Devolución Total por Restricción de Horario	93
Anexo 23. Flujograma: Devolución Parcial	94
Anexo 24. Flujograma:Reprogramación de envío	95
Anexo 25. Formato de Rendición de Cuentas	96
Anexo 26. Conteo Diario de Inventario	97
Anexo 27. Formato de % de Conformidad- Logística Inversa	98
Anexo 28. Formato de % de Conformidad- Almacén	99
Anexo 29. Formato de % de Conformidad- Condiciones del Almacén.....	100
Anexo 30. Formato de % de Conformidad-Despacho y Distribución	101
Anexo 31. Formato de % de Conformidad- Equipamiento de Flota	102
Anexo 32. Formato de % de Conformidad- Documentación de Flota	103



Anexo 33. Productos Disponibles en el Centro de Distribución	104
Anexo 34. Pantallas: Procedimiento de Generación de Facturas	107
Anexo 35. Pantallas: Procedimiento de Carga de Pedidos	110
Anexo 36. Pantallas: Procedimiento de Generación de Notas de Crédito	112
Anexo 37. Layout del Centro de Distribución	116
Anexo 38. Aire Acondicionada del Almacén.....	117
Anexo 39: Transpaletas del Almacén	118



INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Determinación de las muestras de cada población.....	11
Tabla 2: Velocidad de revisión de pedidos armados	50
Tabla 3: Propuesta de Armado de pedido.....	51
Tabla 4: Pasos para la acción correctiva 1.....	53
Tabla 5: Pasos para la acción correctiva 2.....	53
Tabla 6: Pasos para la acción correctiva 3.....	54
Tabla 7: Devoluciones que generan Notas de Crédito.....	55
Tabla 8: Descripción de cargo de Asistente de Logística Inversa.....	57
Tabla 9: Descripción de cargo de Ayudante de Logística Inversa.....	58
Tabla 10: Procedimiento de Logística Inversa	58
Tabla 11: Pasos para la acción correctiva 3.....	61
Tabla 12: Cuadro de Decisión para los indicadores formulados	63



INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama del Centro de Distribución.....	6
Figura 2: Estructura Desagregada del TEG.....	13
Figura 3: Simbología de Flujograma de Procesos.....	15
Figura 4: Diagrama Causa-Efecto.....	16
Figura 5: Modelo Cascado de los indicadores de gestión.....	21
Figura 6: Etapas de la Logística Inversa.....	24
Figura 7: Fuentes de las devoluciones.....	25
Figura 8: Ciclo del Pedido.....	29
Figura 9: Procedimientos del Departamento de Facturación.....	30
Figura 10: Documentos en la carga de pedidos.....	31
Figura 11: Documentos en la Generación de Facturas.....	32
Figura 12: Documentos en la Generación de Notas de Crédito.....	33
Figura 13: Procedimientos del Departamento de Almacén.....	36
Figura 14: Documentos en Recepción de Mercancía de Producción.....	38
Figura 15: Documentos en el Conteo de Inventario.....	39
Figura 16: Documentos en el Armado de Pedido.....	40
Figura 17: Diagrama Causa-Efecto del Departamento de Almacén.....	41
Figura 18: Cronograma de Despacho y Distribución Mensual.....	42
Figura 19: Documentos en Despacho.....	44
Figura 20: Documentos en Distribución.....	44
Figura 21: Diagrama Causa-Efecto del Departamento de Despacho y Distribución.....	48
Figura 22: Diagrama Causa-Efecto del Departamento Logística Inversa.....	55
Figura 23: Organigrama Propuesto.....	57
Figura 24: Diagrama Causa-Efecto para análisis de Mal Desempeño.....	64



INTRODUCCION

Chocolates St. Moritz es una empresa venezolana con 21 años dedicada a la fabricación y comercialización de chocolate en sus diferentes variedades.

Toda empresa adquiere un compromiso con sus clientes desde el momento en que éstos formulan sus pedidos. En Chocolates St. Moritz, este compromiso involucra tanto la calidad de sus productos, como la distribución de los mismos. En el Centro de Distribución se desarrollan los procesos de carga al sistema de pedidos hechos por los clientes, generación de las facturas y notas de crédito, almacenamiento de los productos terminados, armado de los pedidos y la distribución de estos últimos, pero no poseen una forma de medir su desempeño a lo largo del ciclo de pedido.

Es por esto, que este estudio tuvo como objetivo determinar las bases para un sistema de indicadores de gestión, que permita evaluar el desempeño de los procesos o procedimientos de la Gerencia de Logística en el Centro de Distribución. Esta herramienta es muy útil para las empresas, ya que les permite llevar a cabo una evaluación gerencial y alcanzar los objetivos y metas establecidos por la organización.

El presente documento, se ha estructurado en cinco capítulos, tal como se señalan a continuación:

Capítulo I, **El Problema**; referido al contexto donde se desarrolló el estudio, el planteamiento del problema, objetivo general y objetivos específicos, alcance y limitaciones del estudio.

Capítulo II, **Marco Metodológico**; contiene los aspectos metodológicos, metodología empleada, diseño de la investigación, unidad de análisis y técnica de recolección de datos.



Capítulo III, **Marco Teórico;** contiene los antecedentes del estudio; las bases teóricas que apoyan el estudio y las referencias de la empresa.

Capítulo IV, **Análisis del Estudio;** contiene un análisis de los problemas encontrados en el Centro de Distribución, de acuerdo a los procesos realizados en el mismo.

Capítulo V, **Soluciones Propuestas;** contiene el desarrollo de la metodología, presentando el análisis de la información documentada, dando respuesta al problema formulado y a los objetivos del estudio.

Capítulo VI, **Conclusiones y Recomendaciones;** contiene las conclusiones finales del estudio realizado, así como las recomendaciones para el Centro de Distribución.



CAPITULO I. EL PROBLEMA

I.1 CONTEXTO

Chocolates St. Moritz es una empresa venezolana con 21 años de experiencia, dedicada a la fabricación de chocolate en sus diferentes variedades (leche, blanco y bitter u oscuro). Hasta ahora se ha caracterizado por la comercialización, fundamentalmente, de sus bombones entre los que dispone de más de 50 variedades, así como también por la diversidad de sus figuras de chocolate comercializadas especialmente a través de sus propios canales de distribución como las Tiendas o Chocolaterías St. Moritz ubicadas en centros comerciales en la Gran Caracas y de las que existen 10 actualmente.

Esta empresa comenzó en el año 1989 con una pequeña fábrica de menos de 600 mts² de terreno y ahora dispone de más de 3.000 mts² cuadrados, los cuales se distribuyen en dos almacenes, una fábrica y áreas administrativas. Su capacidad de producción se ha triplicado en los últimos 2 años hasta llegar a procesar en la actualidad 3.000 kilos diarios (capacidad instalada) y la participación en el mercado de chocolates lograda hasta la fecha supera el 2% a nivel nacional (Market Share).

Han incursionado con fuerza en los mercados Masivo e Industrial, enfatizando la distribución propia con camiones refrigerados que llevan los productos desde la fábrica hasta las puertas de sus clientes y han alcanzado una gran variedad de canales de comercialización como autoservicios, cadenas de farmacias, puntos de conveniencia, cantinas y kioscos, panaderías, entre otros, tanto de manera directa con su propia estructura de ventas- así como a través de sus aliados comerciales o distribuidores encargados de los canales pequeños.

Desde el año 2004 están presentes con su marca en la Isla de Margarita, Oriente



Norte, todo el Occidente del país, y han ido reforzando su presencia en Caracas, donde se encuentran su centro de distribución y fábrica.

Durante el año 2005 fortalecieron sus ventas expandiéndose en todo el Oriente y en el año 2006 llegaron también hasta los Llanos centrales del país. Su estructura de ventas está conformada por 16 representantes de ventas que hacen la labor de Pre Venta, supervisados por 3 Gerentes, dos para la Provincia y uno para Caracas. Los Representantes de ventas, a su vez, supervisan un equipo de promotores que hacen la labor de merchandising en los puntos de ventas que son atendidos directamente. Hoy en día esos puntos suman alrededor de 3.000 a nivel nacional y otros 1.000 de manera indirecta a través de distribuidores que comercializan.

En Chocolates St. Moritz siguen trabajando e innovando basados en principios como la calidad, principalmente de sus ingredientes, entre los que destaca el cacao de Barlovento como materia prima básica.

I.1.1 Misión

“Fabricar y distribuir chocolate de alta calidad que satisfaga plenamente a nuestros consumidores y clientes, optimizando la rentabilidad del negocio de nuestros accionistas, contando para ello con el respaldo y compromiso de nuestros proveedores así como la identificación con las metas de nuestra organización por parte del equipo laboral en un ambiente dinámico, y de alta motivación al logro.”

I.1.2 Visión

“Consolidar la imagen de Chocolates St. Moritz como una marca venezolana de prestigio; respaldo fundamental del chocolate que colocamos con esfuerzo, ética y responsabilidad en manos de nuestros consumidores y clientes.”



I.2 CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE CHOCOLATES ST. MORITZ

Dentro del Centro de Distribución de Chocolates St. Moritz se manejan todas las operaciones necesarias para la entrega de los productos, desde la recepción de los productos terminados que provienen de la fábrica, hasta el despacho y distribución de los mismos a los clientes, abarcando gran parte del territorio nacional. La planta de producción se encuentra ubicada en el área metropolitana de Caracas, específicamente en la Zona Industrial de Palo Verde, mientras que el Centro de Distribución se encuentra dentro del mismo complejo industrial a unos escasos metros de la fábrica.

I.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El personal del Centro de Distribución de Chocolates St. Moritz está organizado en una estructura jerárquica piramidal encabezada por un Gerente de Logística, tres Jefes de Departamento, dos Coordinadores y tres Asistentes que tienen como responsabilidad la toma de decisiones y la administración del centro de distribución. La base de la pirámide está conformada por el personal operativo, que consta de un total de 33 personas entre choferes, ayudantes y personal de limpieza.

Los departamentos que conforman la Gerencia de Logística del Centro de Distribución son: Facturación, Almacén y Despachos.

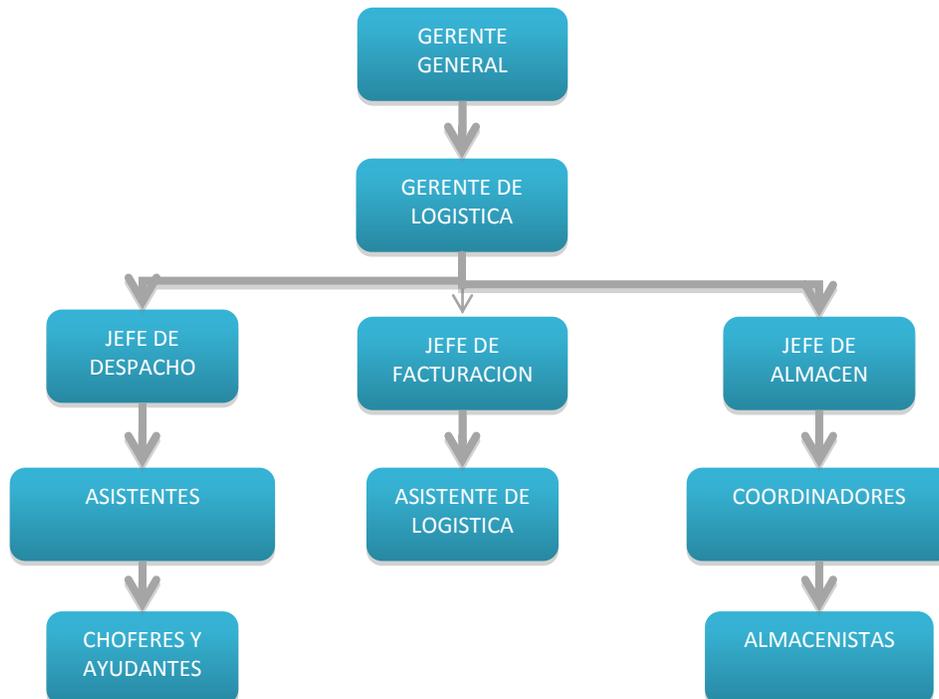


Figura 1: Organigrama del Centro de Distribución de Chocolates St. Moritz

Fuente: Chocolates St. Moritz (2011)

I.3.1 Misión de la Gerencia de Logística

“Asegurar la recepción y control de inventarios de productos terminados en el centro de distribución, así como garantizar su entrega en los plazos de tiempo establecidos por el cliente bajo los más exigentes parámetros de calidad a fin de superar las expectativas del consumidor final.”

I.3.2 Visión de la Gerencia de Logística

“Ser el auditor y el ente integrador de los procesos internos de la empresa, monitoreando todas y cada una de las acciones relacionadas con el suministro de los productos terminados tanto interna como externamente, a fin de entregar productos de calidad que excedan las expectativas de los clientes y consumidores finales.”



I.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Chocolates St. Moritz, con el fin de mejorar y mantener la calidad de los procesos logísticos de su Centro de Distribución, está determinando las debilidades que pudieran afectar la eficacia y eficiencia de los mismos.

Un problema persistente en el Centro de Distribución son las frecuentes devoluciones de pedidos, cuyas causas pueden estar asociadas a la falta de controles apropiados en las etapas previas al despacho de los mismos.

El Centro de Distribución no cuenta con procedimientos documentados ni descripciones de cargo que especifiquen las funciones y responsabilidades de los trabajadores. La falta de estandarización, organización, distribución y control del trabajo presentes en el Centro de Distribución, pudiera traer como consecuencia la aparición frecuentes fallas operativas, desperdicio de recursos e insatisfacción de los clientes, ocasionando pérdidas económicas que afecten la rentabilidad de la empresa.

I.5 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de indicadores de gestión para los procesos involucrados en la Gerencia de Logística de un Centro de Distribución de una empresa chocolatera en el área metropolitana de Caracas.

I.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Caracterizar los procesos de la Gerencia de Logística.
- ✓ Determinar las causas de los problemas presentes en los procesos de la Gerencia de Logística.



- ✓ Establecer acciones correctivas para asegurar la calidad en los procesos de la Gerencia de Logística.

- ✓ Formular los indicadores de gestión adecuados para controlar la calidad en los procesos de la Gerencia de Logística.

I.7 ALCANCE

El presente Trabajo Especial de Grado (TEG) tuvo como alcance principal detectar oportunidades de mejora en los procesos involucrados en los departamentos de la Gerencia de Logística, para luego formular una serie de indicadores de gestión operativos, específicamente los correspondientes a los procesos claves de Centro de Distribución.

La implementación queda sujeta a consideración de la Gerencia de Logística.

1.8 LIMITACIONES

La consecución de los objetivos de este estudio dependerá de que tan eficiente sea la comunicación entre los departamentos de la Gerencia de Logística y los demás departamentos de la organización, así como de la resistencia al cambio por parte del personal a la hora de tener nuevas responsabilidades y realizar nuevas actividades una vez que estas sean definidas.

También se puede mencionar la ausencia de datos confiables (históricos) que permitan conocer la situación de la empresa actualmente.



CAPITULO II. MARCO METODOLÓGICO

La base primordial de cualquier tipo de investigación es su metodología. A continuación se explica la elaboración del presente Trabajo Especial de Grado, el cual contempla: tipo de investigación que se realizará y el diseño de la misma.

II.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible ya que ésta consiste en un proceso de investigación, desarrollo y elaboración de una propuesta que satisfaga una necesidad específica, basada en los resultados provenientes del mismo.

Un proyecto factible:

“Consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea por una investigación de campo o por una investigación de tipo documental, y puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnología, métodos o procesos.”¹

Adicionalmente, el presente estudio se basó en una investigación de campo, ya que es necesario obtener datos e información mediante observación directa de las actividades y operaciones involucradas, para posibilitar la descripción de los procesos de la Gerencia de Logística.

Considerando que esta investigación es de tipo descriptivo, es necesario que contenga la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza, la

¹(Instructivo de Trabajo Especial de Grado de la Escuela de Ingeniería Industrial, 2003)



composición y los procesos de los fenómenos a estudiar. También es necesario registrar el comportamiento de dichos procesos, así como los elementos que lo constituyen, con el fin de analizar e interpretar las causas de los problemas presentes.

II.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio se basó en un diseño de campo, pues se realizará el análisis de problemas reales con el propósito de describirlos. Los datos de interés serán recogidos directamente de la realidad. En este sentido se trata de una investigación a partir de datos primarios.

De acuerdo a la manipulación de variables, este estudio es de tipo no experimental, ya que las variables que intervienen en la investigación no son objeto de manipulación o modificación.

II.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el presente estudio, fue importante definir la población a considerar y la muestra que se va a utilizar para su elaboración.

Se denomina población a “conjunto de unidades o ítems que comparten algunas notas o peculiaridades que se desean estudiar. Esta información puede darse en medias o datos porcentuales.”²

Para la realización de este estudio, se trabajó sobre los siguientes conjuntos poblacionales:

- ✓ Áreas físicas de trabajo
- ✓ Departamentos
- ✓ Procedimientos

²Hernández, Benjamín, Técnicas Estadísticas de Investigación Social, Madrid, 2001



- ✓ Documentos
- ✓ Registros
- ✓ Personal operario

existentes en la Gerencia de Logística del Centro de Distribución de Chocolates St. Moritz,

II.3.1 Muestra

Se denomina muestra a “una parte, más o menos grande, pero representativa de un conjunto o población, cuyas características deben reproducirse lo más aproximado posible.”³

Las muestras que se escogieron fueron tomadas de cada conjunto poblacional.

POBLACIÓN	MUESTRA	JUSTIFICACIÓN
Conjunto de Procesos	Todos los elementos de cada conjunto poblacional.	Por tratarse de poblaciones de tamaño reducido, se consideró que las muestras a estudiar abarquen toda la extensión de cada población contemplada, para así garantizar que la consecución de los resultados sean lo más confiable posible
Conjunto de Documentos		
Conjunto de Personal Operario		
Conjunto de Registros		
Conjunto de Procedimientos		

Tabla 1: Determinación de las muestras no probabilísticas de cada población determinada

Fuente: Elaboración Propia (2011)

II.4 RECOLECCIÓN DE DATOS

Es necesario seleccionar las técnicas e instrumentos para obtener la información necesaria que permita verificar o responder las interrogantes formuladas.

³ Hernández, Benjamín, Técnicas Estadísticas de Investigación Social, Madrid, 2001



II.4.1 Observación Directa

Con el fin de desarrollar un sistema de indicadores de gestión para los procesos involucrados en la Gerencia de logística, se realizará a primera instancia una observación directa del Centro de Distribución, con el objetivo de analizar la situación actual que vive la Gerencia a investigar. A su vez, se analizarán los departamentos que la conforman, y los procesos involucrados en cada uno.

Esta observación directa facilitará la toma de los datos esenciales de todos los procesos involucrados en el Centro de Distribución.

II.4.2 Entrevistas No Estructuradas

Se efectuaron una serie de entrevistas al personal del Centro de Distribución, sin ningún guión específico, es decir, no se trabajará bajo un sistema estructurado de entrevistas, para que de esta manera el entrevistado tenga mayor disposición al momento de facilitar la información.

Estas entrevistas fueron utilizadas con el fin de conocer las actividades que se realizan, así como para conocer la finalidad y método de las mismas.

II.5 ANÁLISIS DE DATOS

Los datos obtenidos fueron sometidos a operaciones de clasificación, registro y tabulación. Se usaron Diagramas de flujo y Diagramas causa-efecto con el fin de organizar, relacionar y clasificar los datos recopilados.

Este análisis tuvo como finalidad estructurar dicha información para diseñar un sistema de indicadores de gestión para el Centro de Distribución.



II.5 ESTRUCTURA DESAGREGADA DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

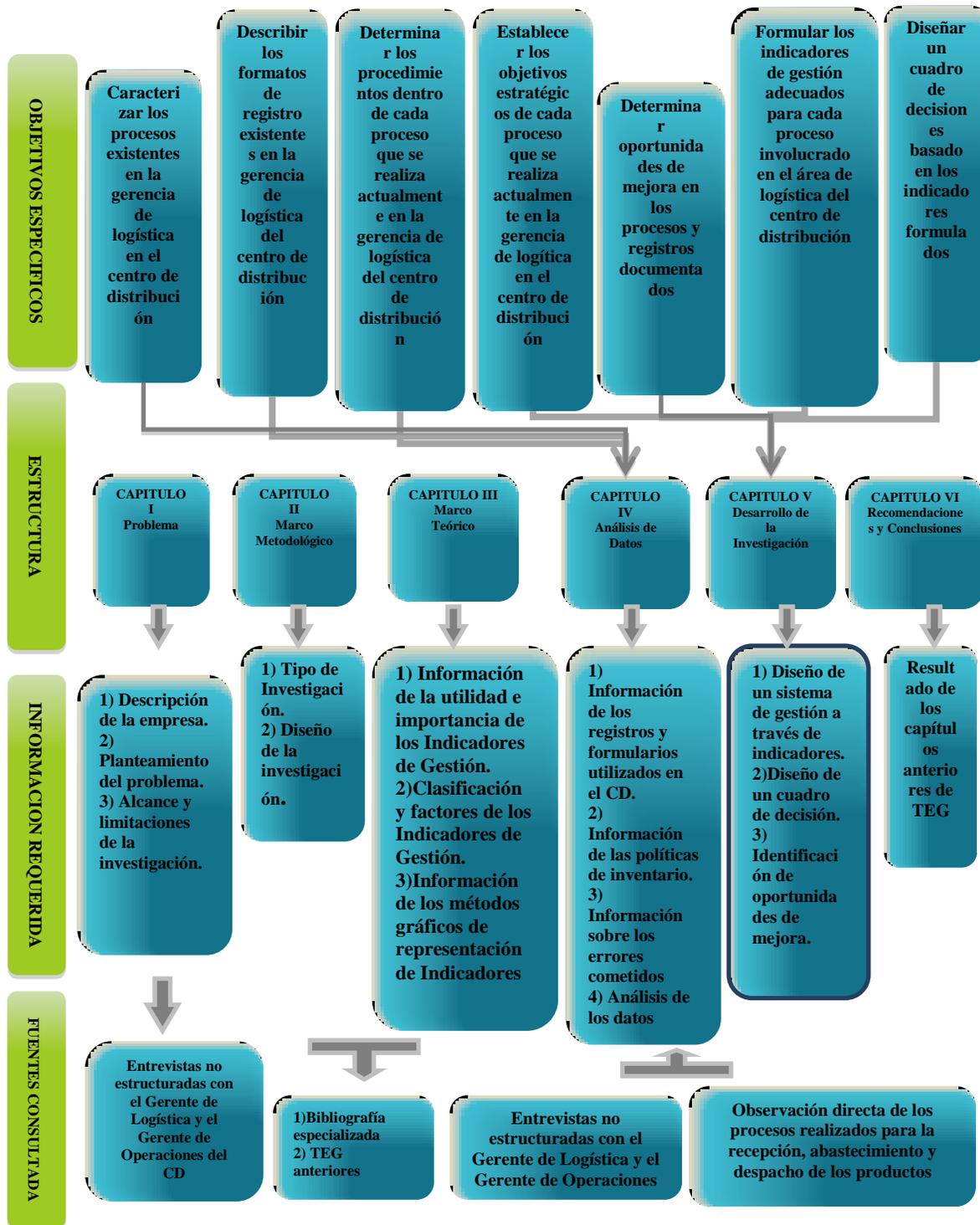


Figura 2: Estructura Desagregada del Estudio
Fuente: Elaboración Propia (2011)



CAPITULO III. MARCO TEORICO

III.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Los antecedentes de este estudio lo constituyen una serie de trabajos especiales de grado que contribuyeron en el desarrollo del estudio, así como varias referencias bibliográficas que sirvieron de base en la conformación de las bases teóricas.

El primero de ellos desarrollado por Francisco Díaz (Universidad José María Vargas, 2007), titulado **“Sistema de control de gestión para la evaluación del desempeño del departamento de operaciones. Caso: Corporación Archivos Móviles Archimóvil, C.A”**, estudio enfocado en establecer las bases para la implantación de un sistema de control de gestión para evaluar el desempeño en el Departamento de Operaciones de la empresa Archimóvil, C.A.

El segundo trabajo fue realizado por José Bencomo (Universidad Católica Andrés Bello, 2004), titulado **“Desarrollo de Propuestas de Mejoras en los Centros de Distribución de una Empresa Multinacional Fabricante de Cerveza, a través del Análisis de su Proceso Logístico”**, estudio enfocado a analizar el procesos logístico desarrollado por Brahma en sus centros de distribución directa en todo el país.

El tercer trabajo fue realizado por Jennifer Ximenez y Yarnil Taioli (Universidad Católica Andrés Bello, 1.998), titulado **“Diseño de un sistema de indicadores de gestión y de gerencia de procesos que permita evaluar el desempeño y calidad de gestión de la empresa”**. Su objetivo general fue diseñar un sistema de indicadores de gestión y de gerencia de procesos para la compañía Honeywell Venezuela S.A. que le permitieron evaluar las acciones del negocio y las operaciones de la empresa.

En general, los aportes de estos estudios fueron utilizados para la formación del Marco Teórico con respecto a la metodología y uso de los indicadores de gestión, los factores necesarios para el establecimiento de un indicador de gestión y la importancia

de los indicadores de gestión.

III.2 GESTIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS

La logística (Bencomo, 2004) es percibida como un área de oportunidades para las organizaciones. Según el CEL (Centro Español de Logística), ésta se entiende como una herramienta de obtención de competitividad que realiza actividades de valor agregado que redundan en el incremento de la rentabilidad de la empresa.

El presidente de CEL Alejandro Gutiérrez Velázquez (2010) dice que el objeto y la metodología de la gestión logística es mover de manera eficiente los recursos y los materiales.

III.3 FLUJOGRAMA

Es una herramienta utilizada para describir gráficamente la secuencia de un proceso desde su inicio hasta su final. La finalidad de estos diagramas es visualizar globalmente el proceso, planear y coordinar responsabilidades en diferentes áreas, identificar etapas claves o potencialmente problemáticas y localizar actividades de control o puntos de medición (Niebel, 2009).

La simbología utilizada para representar cada actividad que se lleva a cabo en dichos procesos son:

SIMBOLO	DESCRIPCION
	Inicio y el fin del proceso.
	Operación
	Manipulación de documentos
	Decisiones pendientes

Figura 3: Simbología de Flujoograma de Procesos.

Fuente: *Elaboración Propia*

III.4 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

El Diagrama Causa-Efecto se define “como una herramienta que se utiliza para representar gráficamente la posible relación que existe entre un efecto y todas sus posibles causas que lo influyen”⁴.

Según Gutiérrez (2005) las principales causas se subdividen en seis categorías principales: humanas, de las máquinas, de los métodos, de los materiales, del medio ambiente y de las mediciones:

- **Mano de Obra:** se refiere a la capacidad, habilidad, entrenamiento y/o conocimiento de los trabajadores.
- **Métodos:** se refiere a la definición de las operaciones utilizadas.
- **Maquinaria:** se refiere a las máquinas o herramientas utilizadas en las operaciones, así como el mantenimiento de las mismas.
- **Material:** se refiere a la influencia de los distintos tipos de materiales.
- **Mediciones:** se refiere a las características que pueden ser medidas operacionalmente.
- **Medio Ambiente:** se refiere a los patrones o ciclos en los procesos que dependen de las condiciones del medio ambiente.

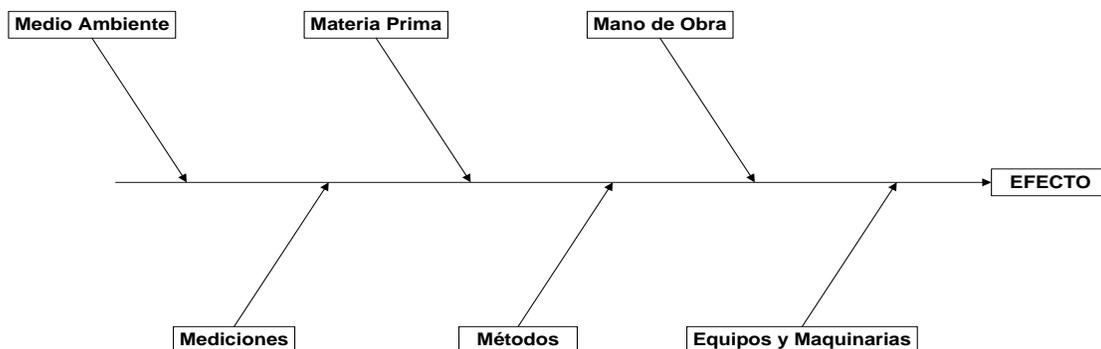


Figura 4: Diagrama Causa-Efecto

⁴Hitoshi Kume: Herramientas Estadísticas Básicas para el Mejoramiento de la Calidad, 1.985



Fuente: Elaboración Propia

El Diagrama Causa-Efecto se elabora para elevar el nivel de comprensión de un problema. Proporciona una descripción de las causas probables del mismo y su interrelación, lo cual facilita su análisis y discusión.

III.5 MISIÓN

Según Heizer y Render (2010) se define como misión de la organización a su razón de ser, lo que aportará a la sociedad. Una misión proporciona límite y enfoque para una organización y el concepto en torno al cual se cohesionan la empresa.

III.6 ESTRATEGIA

Según Kaplan y Norton (2004) la estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes.

Cuando se ha establecido la misión, entonces puede definirse la estrategia y su implementación. Según Heizer y Render (2010) la estrategia es un plan de acción de la organización para alcanzar su misión. Cada área funcional tiene su estrategia para cumplir su misión y ayudar a la organización a alcanzar su misión global. Las estrategias sacan provecho de las oportunidades y de las fortalezas, neutralizan las amenazas y evitan las debilidades.

III.7 PROCESO

ISO 9000:2005 define proceso como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, los cuales transforman los elementos de entradas en resultados.

Kaplan y Norton (2004) recomiendan a las empresas focalizarse en los pocos



procesos internos claves y críticos para la mejora de la productividad, ya que los procesos internos eficaces y alineados determinan como se crea y se sostiene el valor.

III.8 CALIDAD

Definido por el Diccionario de la Real Academia Española como *“la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que los restantes de su especie”*.

No obstante, según la Norma ISO 9000:2005 la define como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, generalmente implícita u obligatoria.

III.9 CONTROL DE LA CALIDAD

Según Miranda González (2007) se define control de calidad como un proceso mediante el cual:

- Se evalúa el comportamiento real. La medida de la calidad es la condición previa necesaria para la mejora de la calidad.
- Se compara el comportamiento real con los objetivos.
- Se actúa sobre las diferencias significativas entre el comportamiento real y los objetivos para asegurar los resultados que satisfacen las especificaciones y estándares fijados.

III.10 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Miranda González (2007) define también el aseguramiento de la calidad como un sistema que pone el énfasis en los productos, desde su diseño hasta el momento de su envío al cliente y, concentra sus esfuerzos en la definición de los procesos y actividades



que permitan la obtención de productos conforme a sus especificaciones.

Se trata de un planteamiento empresarial de carácter preventivo que tiene como finalidad comprobar que se realicen todas las actividades satisfactoriamente de modo que el producto resultante sea adecuado, sobrepasando al departamento de calidad e involucrando a toda la organización.

III.11 ACCIONES CORRECTIVAS

Una acción correctiva es un conjunto de actividades emprendidas para eliminar la causa de algo que no ha salido bien. ISO 9000:2005 define Acción Correctiva como: “Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable”.

Según Riveros Silva (2007) el cumplimiento de los objetivos organizacionales, debe ser objeto del seguimiento y evaluación permanente por parte de la entidad para lograr la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas del cliente para así poder determinar si los atributos de calidad que son la base del diseño, requieren acciones tanto correctivas como preventivas y de mejoramiento. La mejor forma de evaluar y verificar los resultados y la gestión de una organización tanto a nivel general como a nivel de sus diferentes procesos y negocios, es por medio de indicadores.

III.12 INDICADORES DE GESTIÓN

Es de gran importancia medir el desempeño de una empresa ya sea en calidad, productividad, costos, entre otros, lo cual permitirá planificar con mayor certeza y confiabilidad, además de lograr discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado y analizar y explicar cómo han sucedido los hechos. Para medir este desempeño de la empresa es necesario el uso de indicadores de gestión (Ximenez y Taioli, 1.998).



Los indicadores son simples razones entre dos variables asociadas a un mismo sistema, donde cada una de estas variables mide de manera separada un determinado comportamiento del mismo, pero que resulta de interés la relación entre sí de dichas variables. Los indicadores al igual que sus variables pueden ser cuantitativos o cualitativos.

Partiendo de la definición anterior podemos definir un Indicador de Gestión como la expresión cuantitativa del comportamiento de una variable dentro de una empresa, gerencia o departamento, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, podrá estar señalando alguna desviación sobre la cual se tomarán acciones preventivas o correctivas según sea el caso.⁵

La medición de los indicadores de gestión debe efectuarse de forma periódica, para retro alimentar oportunamente el proceso de planificación y por lo tanto, se puedan realizar ajustes o modificaciones de ser necesario.

Según Díaz (2007) la ventaja competitiva de las organizaciones está en la creación de activos intangibles que permitan que una organización pueda:

- ✓ Desarrollar relaciones con los clientes, manteniendo la lealtad y permitiendo ofrecer servicios a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos.
- ✓ Introducir productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo.
- ✓ Producir según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad, con un coste bajo y con cortos plazos de tiempo de espera.
- ✓ Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de procesos, calidad y tiempo de respuesta.
- ✓ Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información de forma

⁵ Rodríguez: Indicadores de Calidad y Productividad de la Empresa



adecuada.

Durante la implementación de la estrategia, es conveniente conocer de forma exacta el avance de la misma en la organización. Por ello se requiere, además de las estrategias, de un conjunto de mecanismos que suministren los datos y valores necesarios para que los gerentes mejoren o cambien alguna estrategia inicial. Esos mecanismos no son otros que indicadores de gestión o de desempeño.

III.12.1 Modelo en Cascada de los Indicadores de Gestión

Dillewijn (2003) señala que los indicadores se definen en tres niveles a lo largo del proceso de manufactura y servicio desde la recepción de la materia prima hasta el producto final y la satisfacción del cliente.

Nivel Estratégico

Nivel Operativo

A Procesos medulares

B Operaciones Tácticas

Funciones de apoyo

Figura 5: Modelo Cascado de los indicadores de gestión



Fuente: Jasper van Dillewijn. Indicadores de Control de Gestión (2003)

- Nivel Estratégico: se plantean indicadores de la gestión estratégica, tales como, misión, visión, valores, políticos y objetivos estratégicos.
- Nivel Operativo: se plantean indicadores de gestión operativa que puede ser tácticos ó medulares.
- Funciones de apoyo: se plantean indicadores de apoyo tanto administrativos como sistemas de gestión del recurso humano, vigilancia, entre otros.

III.12.2 Importancia de los Indicadores de Gestión

La alta gerencia toma las decisiones en base a hechos y datos. De allí surge la necesidad de contar con herramientas que permitan informar para evaluar y controlar la gestión. La importancia de los indicadores de gestión se puede resumir en los siguientes puntos (Díaz, 2007):

- ✓ Fijan el nivel de efectividad necesario con respecto al logro de los objetivos y resultados, constituyendo esto la base para la evaluación de la gestión.
- ✓ Especifican las pruebas necesarias para comprobar si los objetivos y resultados fueron alcanzados.
- ✓ Constituyen el eslabón entre los conceptos usados en la formulación de objetivos/ resultados y el nivel de observación / medición.
- ✓ Permiten relacionar los datos a fin de encontrar un significado apropiado.
- ✓ Poseen significación propia y se convierten en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones.
- ✓ Dirigen y controlan actividades específicas (control funcional) como también la gestión global de la empresa (control integral).
- ✓ Permiten una mejor utilización de los recursos y el logro de los objetivos propuestos.



III.13 LOGÍSTICA INVERSA

III.13.1 Concepto

La Logística Inversa según Rogers y Tibben-Lembke (1998) se define como el proceso de planificación, implantación y control de la eficiencia de la rentabilidad de las materias primas, productos en proceso, productos terminados e información pertinente del punto de utilización hasta el punto de origen con el fin de repetir, generar valor o disponer de los mismos de la mejor manera.

III.13.2 Procesos en la Logística Inversa

Según Antón Callaba (2004) los procesos de Logística Inversa se enfocan en 4 objetivos claves:

- Reducción de insumos vírgenes
- Reciclado
- Sustitución de materiales
- Gestión de residuos

III.13.3 Etapas de la Logística Inversa

Las etapas de la Logística Inversa son las siguientes:

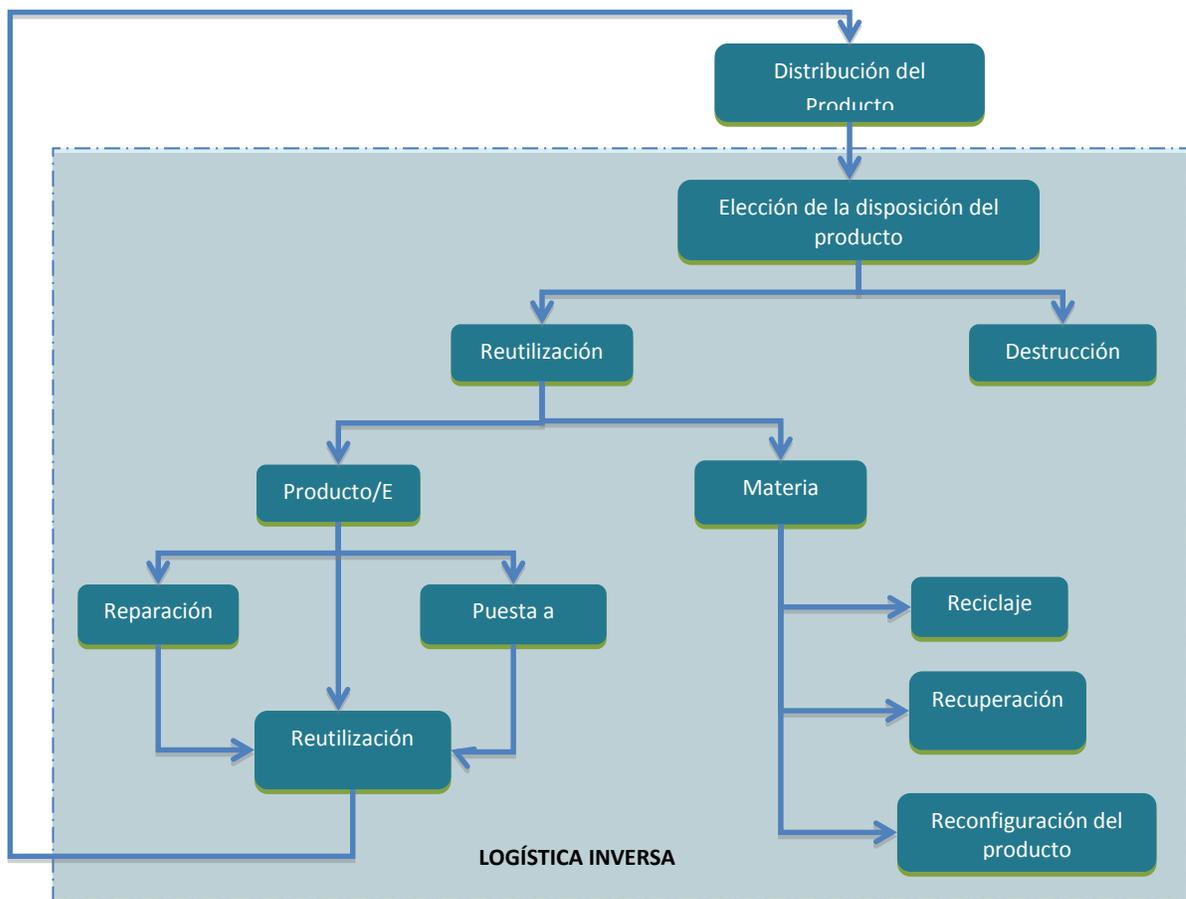


Figura 6: Etapas de la Logística Inversa

Fuente: Free-Logistic. (2011). Recuperado el 30 de Marzo del 2011 de <http://www.free-logistics.com/index.php/es/Fichas-Tecnicas/Generalidades/Logistica-Inversa.html>

Cuando se habla de la disposición del producto una vez realizado el Proceso de Distribución, se hace referencia a como la empresa maneja las devoluciones de dichos productos. Las fuentes de estos retornos pueden deberse a algunas cuestiones, las cuales pueden ser caracterizadas en la siguiente matriz:



	SOCIOS DE LA CADENA DE SUMISTRO	USUARIOS FINALES
EMPAQUES	<ul style="list-style-type: none">• Contenedores reusables• Empaque múltiple• Requerimiento de desecho	<ul style="list-style-type: none">• Reuso• Reciclaje• Restricciones de desecho
PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none">• Retornos de Balanceo de Stock• Retornos de mercadeo• Final de Ciclo de vida• Final de temporada• Daño en tránsito	<ul style="list-style-type: none">• Productos defectuosos• Productos no requeridos• Garantía de retornos• Retiros de mercancías• Disposiciones de desechos ambientales

Figura 7: Fuentes de las devoluciones

Fuente: Reverse Logistic Executive Council (1.998)

III.14 FILOSOFÍA ‘JUST IN TIME’

La filosofía Just in Time (JIT) según Krajewski y Ritzman (2.000) consiste en eliminar el desperdicio mediante la reducción de inventario innecesario y la supresión de los retrasos en las operaciones.

El sistema JIT consiste en la organización de los recursos, los flujos de información y las reglas de decisión que permitan a una organización aprovechar los beneficios de la filosofía JIT.

Mediante el sistema JIT se intenta reducir la ineficiencia y el tiempo improductivo de los procesos con el fin de mejorarlos continuamente. La participación del empleado es un factor fundamental para las operaciones JIT.

III.15 REFERENCIAS DE LA EMPRESA

1. ALMACEN #90 (Producto Terminado)



Se le da ingreso a este almacén a la mercancía recibida del Departamento de Producción y a la mercancía devuelta por los clientes que se considera apta para la venta.

2. ALMACEN #4 (Devoluciones)

A este almacén ingresa la mercancía devuelta que se encuentra dañada, vencida o de temporada al igual que la mercancía rota, deteriorada o descontinuada del almacén #90.

3. ALMACEN #5 (Observación)

A este almacén ingresa la mercancía proveniente del almacén #4 que es considerada para re proceso una vez inspeccionada por el personal de Control de Calidad.

4. ALMACEN #80

Corresponde al almacén de Producción.

5. ORDEN DE COMPRA

Formato generado por el cliente según sus necesidades en Stock. Esta orden es impresa al momento de la llegada del RRVV y puede ser modificada por el cliente según su criterio. También puede ser enviada a la empresa vía electrónica a través del sistema C.E.N (Centro Electrónico de negocios) o el sistema TRADE PLACE.

6. FORMATO DE TOMA DE PEDIDO

Formato que posee el vendedor al momento de realizar la toma del pedido. En esta se indica la descripción de todos los productos existentes en la empresa, sus diferentes presentaciones y una columna que debe ser llenada por el vendedor indicando el producto y la cantidad que desea el cliente. Este formato es enviado por el RRVV al centro de distribución para así proceder a armar el pedido.



7. PEDIDO DEL CLIENTE

Hoja con la cual se arman los pedidos en el almacén. En ésta se ve reflejado el nombre del cliente, la descripción de los productos solicitados por el mismo, indicando la cantidad y el precio, al igual que el RRVV asociado a dicho pedido.

8. FACTURAS ENTREGADAS

Son aquellas facturas de los pedidos no pudieron ser entregados por falta de tiempo.

9. FACTURAS NO ENTREGADAS

Son las facturas de los pedidos que fueron entregadas sin ningún tipo de inconvenientes.

10. FACTURAS CON OBSERVACIONES

Son las facturas de los pedidos que fueron entregados pero en el reverso de la misma, reflejan alguna observación indicando el motivo de la devolución bien sea parcial o total. En algunos casos los clientes poseen un formato propio donde anotan las observaciones ("NOTAS DE DEVOLUCION Y RECLAMO"). En este caso el formato debe venir anexo a la factura.

11. HOJA DE RELACION DIARIA DE DESPACHO

Esta hoja es una guía que le indica al chofer el recorrido que debe realizar. En ella se ve reflejado el nombre del cliente, el monto de la factura y la cantidad de bultos que posee el pedido. El chofer también indica los pedidos que fueron o no fueron despachados.

12. FORMATO DE RENDICION DE CUENTAS

En este formato se reflejan las devoluciones traídas por los choferes una vez terminado el Proceso de Distribución. En ella se indican el nombre del chofer, los motivos de la devolución y, la cantidad de faltantes en caso de que existan.



13. NOTAS DE CREDITO

Documento de valor fiscal que avala el retorno de mercancía del almacén que se determine. Dicha nota, tiene repercusión contable y afecta el estado de cuenta y los inventarios de la empresa.

14. RECIBO DE PRODUCCION

Hoja que se recibe por parte del personal de Producción una vez que se inicia la descarga del camión de Producto Terminado. En esta se indica la cantidad de producto a ingresar al almacén y se utiliza para validar que lo reflejado en la misma, coincida con la mercancía física recibida.

15. HOJA DE CONTEO DE INVENTARIO DIARIO

Hoja utilizada por el personal del Departamento de Almacén para llevar el conteo de las existencias resguardadas en el Almacén de producto Terminado, la cual especifica: Nombre del producto, cantidades contadas en un primer conteo, cantidades contadas en un segundo conteo.

CAPITULO IV. ANALISIS DEL ESTUDIO

La base del centro de distribución son los procesos, donde las distintas actividades de los procedimientos se llevan a cabo de manera consecutiva y sobre los cuales se debe mantener la coordinación para manejar de manera efectiva las tareas logísticas.

En este capítulo se describen todos los procedimientos de los procesos que se llevan a cabo actualmente en el centro de distribución de Chocolates St. Moritz. Esto incluye los procesos de Facturación, Almacén, Despacho y Distribución.



Figura 8: Ciclo del Pedido

Fuente: Elaboración Propia

IV.1 PROCESOS INVOLUCRADOS EN EL CICLO DEL PEDIDO

IV.1.1 Facturación

Este es uno de los departamentos más importantes dentro del ciclo de pedido, ya que es responsable de muchas de las actividades donde se manejan documentos de valor fiscal (facturas) que, como la empresa bien describe, son equivalentes al “dinero” que debe ingresar a caja, ya que no se maneja efectivo para el cobro de las mismas.

La Facturación se realiza en su totalidad a través del Sistema Administrativo. Una de las ventajas que posee este sistema es que permite que el proceso de facturación se lleve a cabo de manera eficiente y eficaz minimizando la posibilidad de cometer



errores. Sin embargo, fue implantado a mediados del año 2011 y aún se encuentra en fase de prueba por lo tanto el personal está en aprendizaje del uso del mismo, lo cual podría generar errores durante la creación de los documentos.

El Departamento de Facturación interviene en tres etapas durante el ciclo de pedido:



Figura 9: Procedimientos del Departamento Facturación

Fuente: Elaboración Propia

IV.1.1.1 Descripción de Cargo

Este departamento está conformado por un Jefe de Facturación y una Asistente de Logística. Las funciones se describen a continuación:

- Jefe de Facturación: se encarga de generar las facturas para los clientes y generar las notas de crédito.
- Asistente de Logística: Carga los pedidos en el sistema administrativo.

IV.1.1.2. Procedimiento de Carga de Pedido

La solicitud de los pedidos de los clientes pueden llegar al Centro de Distribución tanto electrónica como manualmente. Los pedidos que llegan electrónicamente pertenecen en su mayoría a clientes agrupados en cadenas comerciales. Esta orden es enviada por los clientes a través de páginas web como el C.E.N. (Centro Electrónico de Negocio) o “Trade Place” y son recibidas por el Asistente de Logística en el Centro de Distribución. Otra forma de recibir la solicitud es a través del “Formato de Toma de



Pedido” que es enviado por el RRVV (Representante de Ventas) a través de un servicio de transporte expreso de documentos (Courier).

En este procedimiento, la entrada y salida de los documentos ocurre de la siguiente manera:



Figura 10: Documentos en la Carga de Pedidos.

Fuente: Elaboración Propia

La carga de pedido es realizado por el Asistente de Logística y es necesario que se realice la carga del mismo al sistema a través del siguiente procedimiento:

1. Recibe del vendedor o cliente los Formatos de Toma de Pedidos y/o órdenes de compra.
2. Se procede a la carga de pedido ingresando al sistema administrativo.
3. Entra al módulo de venta y hace clic en la opción Orden de Venta para seleccionar el cliente. Si se trata de una cadena, se ingresa a la opción de logística para buscar la sucursal y a su vez se ingresa el número de orden de compra.
4. Carga los ítems uno por uno manualmente según lo reflejado en el Formato de Toma de Pedido u Orden de Compra.
5. Si al cargar un producto el sistema arroja un mensaje reportando una falla de inventario (inventario negativo) inmediatamente se envía una alerta a producción indicando la falta de producto en el almacén # 90
6. Hace clic en “Continuar”.
7. Al finalizar la carga de los productos, hace clic en “Crear”, de esta manera se genera la hoja “Pedido del Cliente”.
8. Imprime la hoja y entregarla al Coordinador de almacén.

IV.1.1.3 Procedimiento de Generación de Facturas

Las Facturas son documentos de valor fiscal que avalan la salida de la mercancía del almacén de Producto Terminado.

En este procedimiento, la entrada y salida de documentos ocurre de la siguiente manera:



Figura 11: Documentos en la Generación de Facturas.

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se indican los pasos a seguir para la generación de facturas a través del sistema administrativo realizado por el Jefe de Facturación:

1. Recibe del Coordinador de Almacén la hoja “Pedido del Cliente” de los pedidos previamente armados y revisados.
2. Procede a ingresar al módulo de ventas en el sistema administrativo
3. Ingresa el número de pedido en la ventana “Orden de Venta” y chequea que el monto y el vendedor estén correctos.
4. Copia el pedido a “Factura de Deudores”, donde revisa que los productos a facturar coinciden con los productos que realmente fueron armados. En caso de que aparezcan productos que fueron pedidos, pero no existían en almacén, se eliminan de la lista. De lo contrario, si hay productos que fueron pedidos y no aparecen en la lista, se agregan. Coloca el número de bultos a facturar.
5. En el momento de crear la factura, el sistema selecciona el lote al cual pertenece el producto. Automáticamente selecciona el primer lote por defecto.
6. Crea la factura

7. Imprime la factura y se la entrega al Jefe de Despacho para que se programe el envío de la misma.
8. Entrega las facturas al Jefe de Despacho

IV.1.1.4 Procedimiento de Generación de Nota de Crédito

Los resultados de este procedimiento están relacionados con las pérdidas generadas a la empresa por los distintos motivos de devolución de mercancía por parte de los clientes.

En este procedimiento, la entrada y salida de documentos ocurren de la siguiente manera:



Figura 12: Documentos en la Generación de Notas de Crédito

Fuente: Elaboración Propia

Los documentos que soportan la generación de las Notas de Crédito pueden ser enviados a la empresa de la siguiente forma:

- ✓ Factura enviada por la Empresa (posee en su reverso un espacio para realizar observaciones de la recepción de la mercancía)
- ✓ Formato propio que posee el cliente (NOTA DE DEVOLUCIÓN).
- ✓ Formato: Nota de Devolución y Reclamos.

A continuación se indican los pasos a seguir para la generación de facturas a través del sistema administrativo:



IV.1.1.4.1 Procedimiento de Nota de Crédito por Medio de Factura

1. Recibe la factura con observaciones del Jefe de Despacho
2. Ingresa al sistema administrativo
3. Anota el R.I.F para buscar el cliente a quien se le generará la Nota de Crédito
4. Hace clic en “Copiar de Facturas”. Aparecerá en pantalla todas las facturas aplicadas a ese cliente.
5. Selecciona la factura a la cual se le aplicará la Nota de Crédito
6. Aparece una pantalla, donde se pregunta si se quieren arrastrar todos los productos reflejados en dicha factura.
7. Hace clic en “Configurar” para seleccionar solo los productos a los que se le generará la Nota de Crédito, es decir, los productos que salen reflejados en la parte inversa de la factura.
8. Hace clic en “Finalizar” para arrastrar dichos productos e ingresar a “Best Practice Venezuela” para colocar el tipo de transacción. De todas las opciones existentes, para las Notas de Crédito, siempre se debe hacer clic a “Ajuste”
9. Selecciona el almacén al que será dirigida la mercancía. Las Notas de Crédito se generan por Motivo de Devolución, es decir, si en una misma factura existen devoluciones por distintos motivos, se debe generar una Nota de Crédito para cada uno, ya que el sistema solo permite registrar un motivo de devolución por NC
10. Hace clic en “Crear”, e inmediatamente se selecciona el 1er lote por defecto.
11. Coloca el número de Nota de Crédito generado en el reverso de la factura afectada y archivar.

IV.1.1.4.2 Procedimiento de Nota de Crédito por Medio de Nota de Devolución

1. Recibe las Notas de Devolución del Jefe de Despacho
2. Ingresa al sistema administrativo



3. Anota el R.I.F para buscar el cliente a quien se le generará la Nota de Crédito
4. Carga manualmente los productos a los que se le generará la Nota de Crédito.
5. Hace clic en “Finalizar” para arrastrar dichos productos, e ingresar a “Best Practice Venezuela” para colocar el tipo de transacción. De todas las opciones existentes, para las Notas de Crédito, siempre se debe hacer clic a “Ajuste”
6. Selecciona el almacén al que será dirigida la mercancía. Las Notas de Crédito se generan por Motivo de Devolución, es decir, si en una misma factura existen devoluciones por distintos motivos, se debe generar una Nota de Crédito para cada uno, ya que el sistema solo permite registrar un motivo de devolución por Nota de Crédito.
7. Hace clic en “Crear”, para escoger el lote. Si dicho producto no posee un lote asignado, el mismo debe ser creado. Normalmente se asigna de acuerdo al día, mes y año de recepción del producto al almacén.
8. Imprime la Nota de Crédito.
9. Coloca el número de Nota de Crédito generado en el reverso de la Nota de Devolución afectada y archivar.

La duplicación de pedidos es un caso que suele ocurrir con frecuencia. Cuando el representante de Ventas visita al cliente, realiza el llenado del “Formato de Toma de Pedido”. En el caso de las cadenas comerciales, recibe la Orden de Compra por parte del cliente y la envía al Centro de Distribución. Hay clientes que a su vez envían dicha Orden por vía electrónica, y por ser enviada de manera más rápida al centro de distribución, la misma es primero cargada al sistema. En el momento en que recibe la orden de compra física, si el Asistente de Logística no compara dicha Orden con lo cargado en sistema anteriormente, puede ocurrir una confusión y se procede a cargar el pedido nuevamente, duplicando el mismo. Esto ocasiona el duplicado de las facturas y pedidos, trayendo como consecuencia que el cliente reciba mercancía que no solicitó lo cual se traduce en devolución.

IV.1.2 Almacén

En el departamento de almacén los procedimientos comienzan desde el momento de la recepción de mercancía de producto terminado que es enviado por la Gerencia de Producción, hasta la salida del pedido armado listo para ser despachado. Se llevan a cabo en el siguiente orden:



Figura 13: Procedimientos del Departamento de Almacén

Fuente: Elaboración Propia

Las condiciones en las que se encuentra almacén de producto terminado se consideran aptas ya que mantiene una temperatura constante adecuada para el almacenamiento del chocolate (entre 18°C y 23 °C). Esta temperatura es medida a través de un termómetro digital⁶ y se mantiene a través de 2 aires acondicionados de 60.000 BTU cada uno (Ver Anexo 38). Los aires acondicionados son revisados por el personal de mantenimiento una vez al mes para verificar su buen funcionamiento.

Los bultos de productos se encuentran almacenados en paletas que son trasladadas por medio de transpaletas (Ver Anexo 39) y separados por línea a lo largo del almacén de acuerdo a la línea de comercialización:

- Industrial
- Impulso

También se observó que no existe identificación visible de la ubicación de productos dentro del almacén.

⁶Fuente: Chocolates St. Moritz.



IV.1.2.1 Descripción de Cargos

Este departamento está conformado por dos Coordinadores de Almacén y seis Almacenistas. Las funciones se describen a continuación:

➤ **Coordinador de Almacén:**

Se encarga de:

1. Realiza el conteo diario de inventario. Los productos a contar dependen de lo establecido en el calendario de conteo.
2. Chequea que el número de productos armados durante el picking corresponda a lo que se encuentra reflejado en la hoja de Pedido del Cliente y a su vez supervisar que los almacenistas estén realizando su trabajo correctamente.
3. Recibe la mercancía que llega de producción y comparar lo que llega físicamente con lo que se ve reflejado en la hoja “Recibo de Producción” y archivar la misma.
4. Descarga la información al sistema haciendo el traspaso de los productos del almacén #80 (producción) al almacén #90 (Producto terminado)
5. Da reingreso al almacén de producto terminado los productos devueltos que se encuentran aptos para la venta.

➤ **Almacenista:**

Se encarga de:

1. Realiza el armado de pedido correctamente según lo solicitado por el cliente en la hoja “Pedido del Cliente”.
2. Notifica al Coordinador de almacén cuando no exista algún producto que está siendo solicitado por un cliente.
3. Organiza la mercancía que llega de producción dentro del almacén de producto terminado.

IV.1.2.2 PROCEDIMIENTOS

IV.1.2.2.1 Procedimiento de Recepción de Producción

En este procedimiento, la entrada y salida de documentos ocurre de la siguiente manera:



Figura 14: Documentos en el procedimiento de Recepción de Mercancía de Producción.

Fuente: Elaboración Propia

Debido a que el Centro de Distribución de Chocolates St. Moritz no se encuentra ubicado en la misma sede de la fábrica, se deben enviar diariamente los productos terminados de una instalación a otra. El Departamento de Almacén de Producto Terminado ubicado en el Centro de Distribución es el encargado de recibir dicha mercancía y almacenarla mientras se programa el armado de pedidos.

En el procedimiento de Recepción de Producción los actores que intervienen son el Coordinador de Almacén, el Almacenista y el Chofer. Este procedimiento inicia con la llegada del camión proveniente de Producción cargado con los productos terminados. El Coordinador de Almacén junto con el Almacenista descarga la mercancía y validan que la cantidad de productos enviados sea la misma que se refleja en la hoja “Nota de Entrega” emitida por Producción. Este procedimiento culmina en el momento que los productos son colocados en el lugar correspondiente dentro del Almacén de Producto Terminado. (Ver Anexo 16: Flujoograma: Procedimiento de Recepción de Producción)

IV.1.2.2.2 Procedimiento de Conteo de Inventario

Es importante la realización diaria de este procedimiento ya que este, no solo permite llevar un control de las existencias de productos sino que también permite detectar faltantes dentro del almacén. Para los productos de alta rotación, este procedimiento se realiza diariamente, mientras que para todos los productos del almacén este procedimiento se realiza quincenalmente.

En este procedimiento, la entrada y salida de documentos ocurre de la siguiente manera:



Figura 15: Documentos en el Conteo de Inventario.

Fuente: Elaboración Propia

Este procedimiento es realizado por el Coordinador de Almacén al inicio de la jornada laboral:

1. Cuenta los productos que aparecen en la hoja “Conteo de Inventario Diario” (F-GL-AP-005) y llenar la misma en la columna “Conteo 1”.
2. Compara las cantidades anotadas en la hoja “Conteo de Inventario Diario” (F-GL-AP-005) con lo reflejado en el inventario que se encuentra en sistema utilizando el archivo “Control de inventario”.
3. En caso de que haya cantidades que no coincidan (ítems con diferencias en rojo), realiza el conteo de esos productos de nuevo y anotar el nuevo valor en la columna “Conteo 2”.
4. Vacía el archivo control de inventario para ver las diferencias.
5. En caso de que aún existan diferencias, justifica las mismas para la realización del ajuste.

IV.1.2.2.3 Procedimiento de Armado de Pedidos

En este procedimiento, la entrada y salida de documentos ocurre de la siguiente manera:



Figura 16: Documentos en el Armado de Pedido.

Fuente: Elaboración Propia

El armado de pedido es la actividad principal que se realiza en el Almacén del Centro de Distribución, ya que los pedidos ordenados por los clientes están compuestos por los diversos productos almacenados en dicho Centro de Distribución.

En el Procedimiento de Armado de Pedido intervienen tanto el Coordinador de Almacén como el Almacenista. Este procedimiento inicia con la recepción de las hojas “Pedido de Cliente” y “Formato Toma de Pedidos” enviados por el Asistente de Logística. La hoja “Pedido de Cliente” es entregada al Almacenista y refleja los productos a los que se deberá hacer el “Picking”, las cantidades de los productos reflejados, el nombre del cliente y la dirección a la que será entregado el pedido. Los Coordinadores de Almacén revisan los bultos armados por los Almacenistas para verificar su correcto armado y proceden a sellarlo. Los pedidos armados y sellados son colocados en una zona del Almacén de Producto Terminado llamado zona de Pre-Despacho. (Ver Anexo 17: Flujograma: Procedimiento de Armado de Pedido).

IV.1.2.3 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DE ALMACÉN

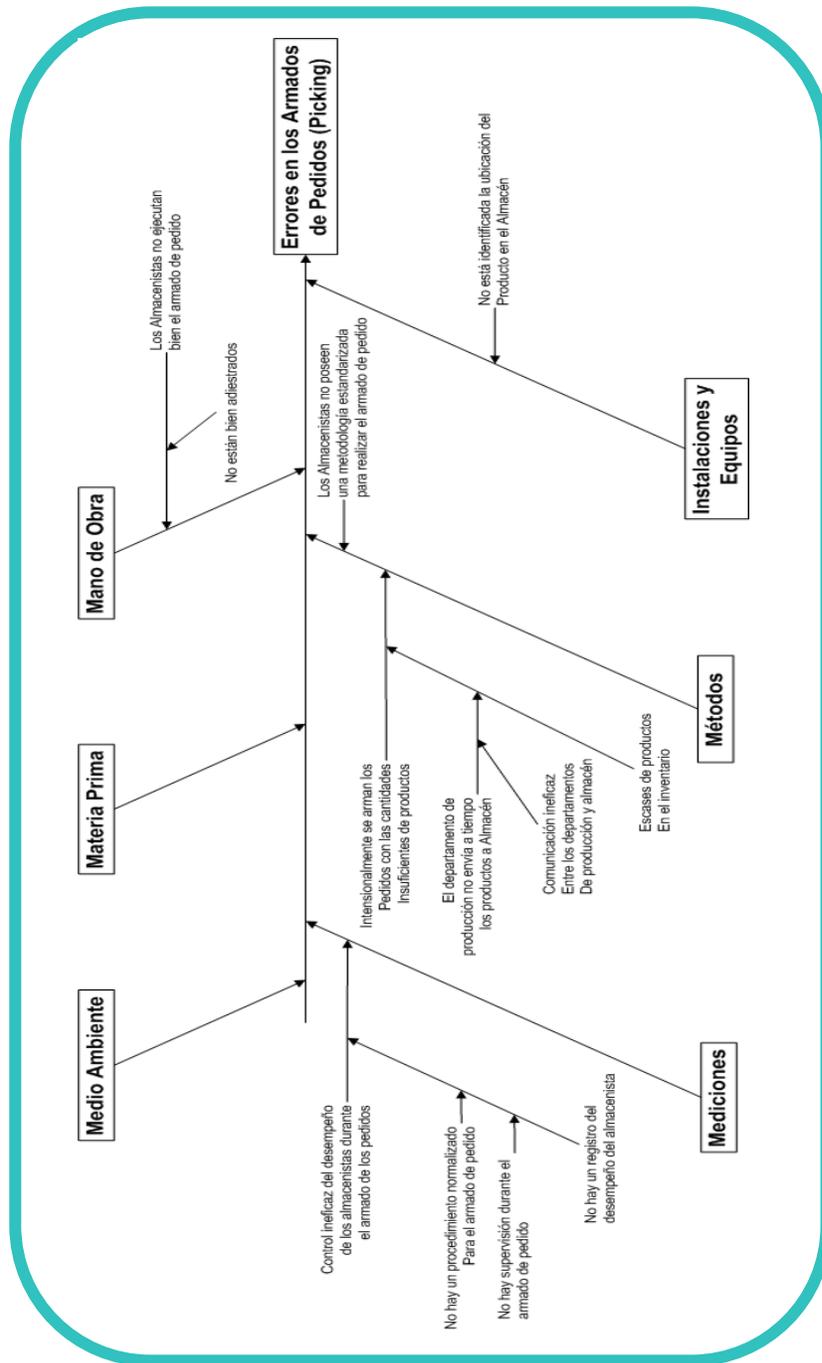


Figura 17: Diagrama Causa-Efecto del Departamento de Almacén.

Fuente: Elaboración Propia



En ocasiones el almacén de producto terminado no cuenta con la cantidad suficiente de mercancía para completar los pedidos de los clientes, por lo que el pedido se arma solo con lo existente en STOCK. Esta situación se debe a que el Departamento de Producción no surte la mercancía necesaria a tiempo para lograr el armado completo de los pedidos generando el envío de pedidos incompletos lo cual puede ocasionar devoluciones por insatisfacción del cliente. Esto se debe a que el Departamento de Producción envía lo que se produce, sin tomar en cuenta las necesidades de almacén.

IV.1.3 Despacho y Distribución

Este departamento se encarga de hacer llegar los pedidos completos y en buen estado a los clientes. Cuenta con una flota propia de 10 camiones para distribuir la mercancía a nivel nacional. Las rutas para la distribución de mercancía está elaborada de tal manera que se puedan cubrir todos los destinos de despacho y entregar la mercancía en un tiempo considerado según el siguiente cronograma:

	Región Ventas	Ruta 1 (Semanal)	Despacho Semanal	Semana	Ruta 2 (Quincenal)	Despacho Quincenal	Semana
CAPITAL	Caracas	Este	Lunes a Viernes	1,2,3,4			
	Caracas	Oeste	Lunes a Viernes	1,2,3,4			
	Caracas	Los Teques - San Antonio	Lunes a Viernes	1,2,3,4			
	Caracas	Guarenas - Guatire	Miércoles	1,2,3,4	Vargas	Lunes	2,4
	Caracas	Valles del Tuy	Lunes	1,2,3,4	El Junquito	Miércoles	2,4
Provincia	Occidente	Zulia	Lunes	1,2,3,4	Falcón	Lunes	2,4
	Occidente	Lara - Yaracuy	Lunes	1,2,3,4	Barinas - Portuguesa	Lunes	1,3
	Andina	Táchira	Lunes	1,2,3,4	Mérida - Trujillo	Lunes	1,3
	Express	Aragua	Miércoles	1,2,3,4			
	Express	Carabobo	Miércoles	1,2,3,4	Costa Falcón	Miércoles	1,3
	Oriente	Anzoátegui - Sucre	Lunes	1,2,3,4	Nueva Esparta	Lunes	1,3
	Oriente	Monagas - Bolívar	Lunes	1,2,3,4			

Figura 18: Cuadro de Cronograma de Distribución (Mensual)

Fuente: Departamento de Despacho del Centro de Distribución de Chocolates St.

Moritz



IV.1.3.1 Descripción de Cargo

Este departamento está conformado por un Jefe de Despacho y dos Asistentes de Despacho. Las funciones se describen a continuación:

- Jefe de Despacho:

Se encarga de:

1. Supervisar que el proceso de Despacho se lleve a cabo en toda su totalidad.
2. Crear la hoja “Relación Diaria de Despacho” al igual que todos los permisos que debe poseer el chofer para poder transitar con la mercancía.
3. Re-programar los pedidos que no fueron entregados en despachos anteriores.
4. Evaluar el desempeño de los choferes de la empresa.

- 2 Asistentes de Despacho:

Se encarga de:

1. Organizar los pedidos armados por región en el almacén de despacho.
2. Verificar con la hoja “Relación Diaria de Despacho” que los bultos cargados en el camión coincidan con los bultos pedidos y con las zonas correspondientes.
3. Trasladar los pedidos armados, desde el área de Pre-Despacho hasta el almacén de despacho.

En este procedimiento, la entrada y salida de documentos ocurre de la siguiente manera:



Figura 19: Documentos en Despacho

Fuente: Elaboración Propia



Figura 20: Documentos en Distribución

Fuente: Elaboración Propia

IV.1.3.2 PROCEDIMIENTOS

IV.1.3.2.1 Procedimiento de Despacho

En el procedimiento de despacho los actores que intervienen son el Jefe de Facturación, el Asistente de Despacho y el Chofer. Este procedimiento se inicia en el momento que el Asistente de Despacho clasifica los pedidos armados por los Almacenistas en las paletas correspondientes para luego trasladarlas al Almacén de Despacho, hasta que se autorice la carga de los pedidos en los camiones de distribución. En este procedimiento se crea la hoja “Relación Diaria de Despacho” por parte del Jefe de Despacho la cual indica la ruta, los clientes y la cantidad de bultos que trasportará el chofer, y de esta manera poder realizar el proceso de distribución. (Ver anexo 18: Flujograma: Procedimiento de Despacho de Mercancía).



IV.1.3.2.2 Procedimiento de Distribución

Este procedimiento es realizado por el Chofer con apoyo del Ayudante de Chofer:

1. Revisa la hoja “Relación Diaria de Despacho” y realiza la entrega de acuerdo a la ruta preestablecida en la planificación de despachos.
2. Verifica en la Factura (F-VT-001) el campo “Dirección de Despachos”.
3. Se asegura de que está dentro del horario establecido por el cliente para aceptar la entrega. De no ser así, regresa la mercancía al centro de Distribución.
4. Anuncia su llegada e indica que representa a Chocolates St. Moritz y tiene un pedido que debe entregar en esa dirección.
5. Entrega la Factura (F-VT-001) al cliente y éste debe autorizar la descarga de los productos
6. Verifica la condición de pago: si la factura es de contado, se asegura que el cliente dispone del pago (cheque o depósito).
7. Una vez que el cliente acepta recibir el pedido (o autoriza su entrada al área de recepción, en el caso de las cadenas), espera que el cliente le asigne un espacio para recibir el pedido y descargue la cantidad de bultos especificados para ese cliente en la hoja “Relación Diaria de Despacho”
8. Realiza la descarga cuidando en todo momento la integridad de los productos.
9. Traslada las cajas desde el camión hasta el área de recepción del cliente.
10. Verifica que los bultos se encuentran identificados con el nombre del cliente y la numeración correspondiente a la cantidad de bultos totales del pedido.
11. Revisa junto con el cliente el estado del embalaje de los pedidos.
12. Entrega la Factura (F-VT-001) al cliente para proceder con la revisión del pedido.
13. Abre las cajas con el fin de corroborar que el contenido de las mismas, corresponda con lo especificado en la factura. Si las cantidades no concuerdan (por exceso o por defecto) o si los productos se encuentran en mal estado, se coloca dicha información en el reverso de la Factura o en el formato “Nota de Devolución” en caso de que lo posea.



14. Si el pedido no tiene objeción por parte del cliente, solicita la firma y sello de la factura en señal de aceptación. Informa al cliente que una vez firmada y sellada la factura no tendrá derecho a reclamos posteriores.
15. Verifica la condición de pago que se indica en el extremo superior derecho de la factura:
 - Si la factura indica 001 días, es una factura de CONTADO. Solicite el cheque o depósito al cliente y verifique que el monto escrito (en números y letras) es exactamente igual al reflejado en la factura. Si observa alguna diferencia siga los pasos contemplados en el Procedimiento para la Entrega de Pedidos – Clientes Críticos (P-GL-D-005). Recuerde que por ningún motivo se acepta dinero en efectivo. NOTA: Si la factura es de contado, recuerde que el cliente tiene derecho a exigir su 3% de descuento por pronto pago.
 - Si la factura indica 007 días, 015 días, 021 días ó 030 días, es una factura a CRÉDITO. Debe recibir la factura original (copia blanca) y entregar al cliente la copia azul. Cuando se trate de clientes especiales (contribuyentes especiales y cadenas) conservarán la factura original (copia blanca).

Durante el procedimiento de distribución la empresa ha detectado que se producen grandes cantidades de faltantes, los cuales pueden estar contribuyendo a las devoluciones por pedidos incompletos. Debido a esto, el Gerente de Logística ha decidido como acción inmediata, aplicar penalizaciones monetarias tanto a los Choferes (cuando el faltante se produce luego de que se registra en la factura la devolución por parte del cliente ya que se observó en varias oportunidades la ausencia de llegada de la mercancía devuelta al centro de distribución), como al personal de Almacén (cuando el cliente reporta el faltante una vez recibido el pedido).

Al igual que en el almacén de producto terminado, no se cuenta con una identificación visual tanto para colocar los pedidos ordenados por ruta como para



identificar el cliente al cual va dirigido. Esto dificulta la ubicación de los mismos al momento del despacho.

IV.3.3 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN

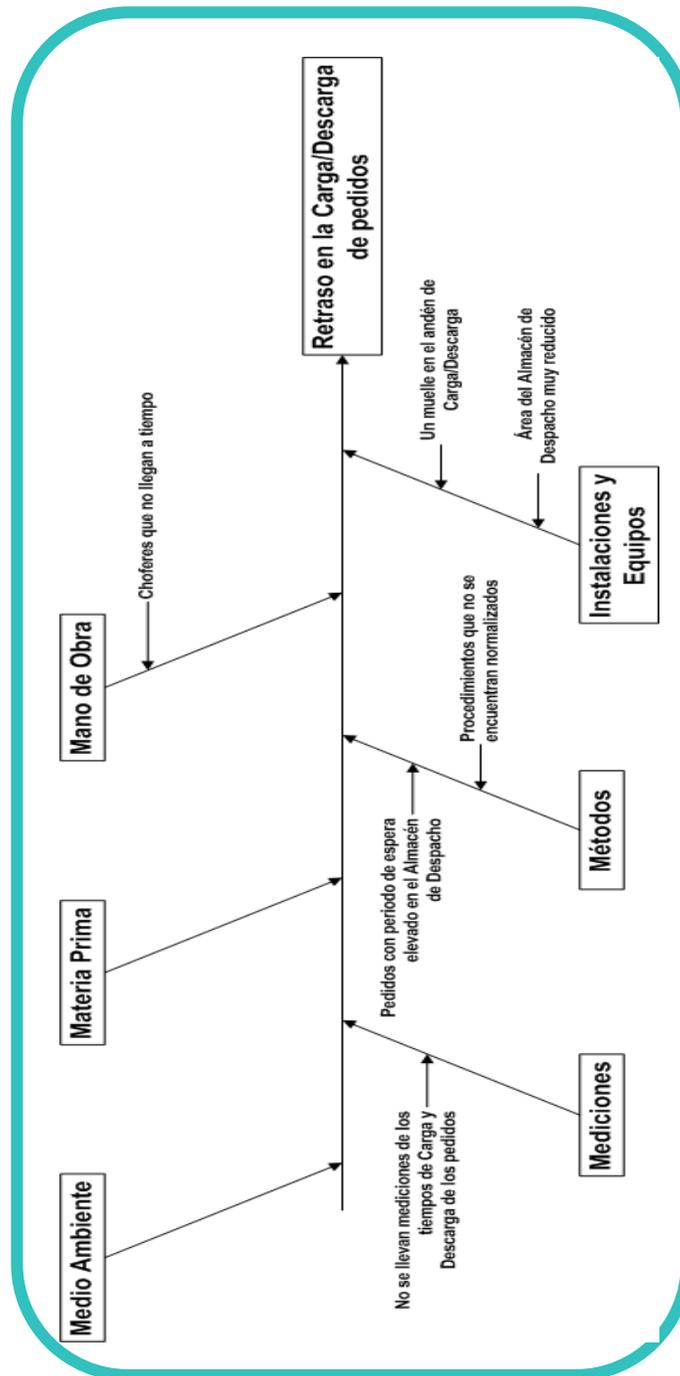


Figura 21: Diagrama causa-efecto del Departamento de Despacho y Distribución

Fuente: Elaboración Propia



CAPITULO V. SOLUCIONES PROPUESTAS

Basándose en las observaciones realizadas durante la estadía en la empresa, se pudieron notar una serie de eventos que ocurrían dentro de cada departamento para los cuales, en algunos casos, se realizaron una serie de propuestas.

V.1 Departamento de Almacén

Luego de realizar el Diagrama Causa – Efecto para poder detectar los problemas existentes en este departamento, se observó que el problema principal es la alta frecuencia de errores en el armado de pedidos y un cuello de botella en la revisión de los pedidos ya armados.

Para agilizar la revisión de los pedidos se propuso la incorporación de un tercer Coordinador de Almacén. En la siguiente tabla se pueden apreciar los siguientes valores:

REVISIÓN DE PEDIDOS ARMADOS		
1 Coordinador		3 Coordinadores
Pedidos / hora	Pedidos / día	TOTAL PEDIDOS REVISADOS DIARIOS
8	56	336

Tabla 2: Velocidad de revisión de pedidos armados con 3 Coordinadores de Almacén

Fuente: Elaboración propia

Para ocupar este puesto se propone ascender a uno de los almacenistas ya existentes dentro del almacén. Este almacenista deberá ser el que posea mayor experiencia en la empresa ya que este estará más familiarizado con las actividades que desarrolla un Coordinador de Almacén. Esto conllevará a que la empresa realice un aumento de sueldo así como otros aspectos salariales sobre el Almacenista ascendido. Tomar esta decisión generaría un costo menor que el de contratar otro empleado, aunado a la ventaja de asignarle esta responsabilidad a alguien con la experiencia y confianza



requerida. De esta manera la empresa no se verá en la necesidad de incorporar un almacenista nuevo lo cual significaría un gasto para la empresa.

Algo muy común y que se ha vuelto un gran problema para la empresa es la aparición de faltantes de productos y bultos incompletos que llegan a los clientes. Para esto se propuso hacer modificaciones en la manera en la que se estaba realizando el armado de pedido para descartar que fuese en ese procedimiento donde se estaban generando los errores. En la propuesta se planteó armar los pedidos agrupando a los almacenistas de dos en dos para que uno realice el picking mientras el otro valida que la cantidad seleccionada coincide con lo pedido por el cliente. Esto generaría un nuevo punto de control.

ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Recibe la hoja "Pedido de Ventas" junto con el Formato de Toma de pedido y la Orden de compra en el caso de las cadenas.	Coordinador de Almacén
2	Entrega la hoja "Pedido de Ventas" junto con el Formato de Toma de pedido y la Orden de compra (en caso de que exista) a los almacenistas.	Coordinador de Almacén
3	Realizan el armado del pedido por pasillos. Un almacenista le indica al otro el producto que contiene el pedido mientras éste lo arma. Simultáneamente se valida en la hoja "Pedido del cliente" que el pedido esta siendo armado correctamente. Colocar un check al lado del nombre del producto en la hoja " una vez realizado el picking del mismo. En caso de que no exista suficiente producto para completar el pedido, se anota la cantidad de producto que hay y se le notifica al Coordinador de almacén. En caso de que no haya producto en STOCK se coloca un NO al lado del producto.	Almacenista A y B
4	Traslada el pedido armado sin sellar a la mesa de chequeo que se encuentra dentro del almacén.	Almacenista A
5	Vacía los bultos y realiza el conteo nuevamente anotando la cantidad contada del lado izquierdo de la columna "Cant. Ped." en la hoja "Pedido de Venta" colocando un check si la cantidad contada coincide con la anotada por el almacenista. Existen dos motivos por la cual el numero contado no coincida con lo reflejado en la hoja: * Error de picking.	Coordinador de Almacén
	* No hay suficientes productos en STOCK para completar el pedido.	



ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
6	En caso de que el error sea de picking, se le notifica al Almacenista encargado de realizar el armado para que proceda a completar el bulto. Si no hay suficientes productos en STOCK se notifica a Producción para que envíe los productos faltantes al almacén de Productos Terminados y así poder completar el pedido. En caso de que el despacho del pedido sea muy próximo y no da tiempo de recibir los productos faltantes de producción, se le notifica al Jefe de Facturación para que modifique la factura y la emita al Jefe de Despacho solo por la cantidad que existe en STOCK.	Coordinador de Almacén
7	Arma los bultos nuevamente.	Coordinador de Almacén
8	Sella el bulto, colocando una calcomanía de "Frágil" en caso de que el bulto posea productos que puedan dañarse durante su traslado,	Coordinador de Almacén
9	Anota la cantidad de bultos del pedido en la hoja "Pedido del cliente".	Coordinador de Almacén
10	Traslada el pedido al área de Pre-Despacho.	Coordinador de Almacén

Tabla 3: Propuesta de Armado de Pedido

Fuente: Elaboración Propia

V.2 INDICADORES DE GESTIÓN

Para conocer el desempeño de los procesos del Centro de Distribución, es necesario contar con una serie de indicadores que permita conocer la gestión o administración de los mismos. Estos indicadores deben estar situados en posiciones estratégicas que muestren a mediano y largo plazo un buen sistema de información que permita comprobar las etapas del proceso logístico.

Para formular los indicadores adecuados para la gestión del Centro de Distribución, se tomaron en cuenta una serie de acciones correctivas establecidas para cada departamento a raíz de los diagramas causa-efecto.

Del diagrama causa-efecto que involucra el producto o empaque dañado se formuló la siguiente acción correctiva:



✓ ACCIÓN CORRECTIVA 1: Concientización sobre la manipulación de la mercancía.

PASOS	RESPONSABLES	INDICADORES	MOTIVO	FÓRMULA
Realizar inducciones periódicas por parte de cada Jefe de Departamento a sus subordinados sobre el correcto manejo de la mercancía, para asegurar su correcta manipulación en los diferentes procesos del Centro de Distribución	Jefe, Coordinador, Supervisor de cada Departamento	Devolución por embalaje o empaque dañado	Identificar la cantidad de productos devueltos por motivo de embalaje o empaque dañado	$I1 = \frac{\text{Cantidad de Facturas con Devoluciones con Empaque ó Embalaje Dañado}}{\text{Cantidad de Facturas con Devoluciones}} * 100$
		Devolución por producto dañado	Identificar la cantidad de productos devueltos por motivo de producto dañado	$I2 = \frac{\text{Cantidad de Facturas con Devoluciones por Producto Dañado}}{\text{Cantidad de Facturas con Devoluciones}} * 100$
Colocar pantallas de información en áreas claves donde se manipula	Coordinador de Almacén	Devolución por producto vencido	Identificar la cantidad de productos devueltos por motivo de producto vencido	$I3 = \frac{\text{Cantidad de Facturas con Devoluciones por Producto Vencido}}{\text{Cantidad de Facturas con Devoluciones}} * 100$

Tabla 4: Pasos para la acción correctiva 1

Fuente: Elaboración Propia

✓ ACCIÓN CORRECTIVA 2: Modificación de la metodología de armado de pedido.

PASOS	RESPONSABLE	INDICADORES	MOTIVO	FORMULA DE CADA INDICADOR
Crear una metodología estandarizada para la elaboración del armado de pedido	Gerente de Logística, Coordinador de Almacén	% de Eficiencia del Almacenista - Armado de Pedido	Conocer el desempeño de cada almacenista en el proceso de armado de pedido	$I4 = \frac{\text{Cantidad de Bultos Errados por día}}{\text{Total de Bultos Armados por día}} * 100$
Adiestrar a los Almacenistas sobre la manera correcta de realizar el armado de pedido	Coordinador de Almacén	Devolución por cantidad de productos	Identificar la cantidad de productos devueltos por motivo de cantidad	$I5 = \frac{\text{Cantidad de facturas con devoluciones por Error de Armado}}{\text{Cantidad de Facturas con devoluciones}} * 100$
identificar con pantallas perfectamente identificables los diferentes productos almacenados en el almacén	Coordinador de Almacén	Devolución porque el cliente no hizo el pedido	Identificar la cantidad de productos devuelto por motivo de que el cliente no hizo el pedido	$I6 = \frac{\text{Cantidad de Facturas con Devoluciones por Producto No querido por el Cliente}}{\text{Cantidad de Facturas con Devoluciones}} * 100$

Tabla 5: Pasos para la acción correctiva 2

Fuente: Elaboración Propia



✓ ACCIÓN CORRECTIVA 3: Modificación en la planificación de carga de pedido.

PASOS	RESPONSABLE	INDICADORES	MOTIVO	FÓRMULA DE CADA INDICADOR
Realizar mediciones de tiempo para las operaciones de carga y descarga de la mercancía	Gerente de Logística, apoyado por personal contratado para la elaboración del estudio	Tiempo de Carga	Conocer el tiempo estimado en que un camión de la flota carga los bultos a distribuir	17= Tiempo promedio en que son cargados los camiones de la ruta
Planificar con un día de anterioridad los camiones que realizarán el proceso de distribución identificando las rutas mas largas y cantidad de bultos por camión	Jefe de Despacho	Puntualidad del Chofer	Conocer cuantas veces al mes el chofer cumplió el horario de llegada para la carga de mercancía	18=(Cantidad de días con llegada puntual)/(Cantidad de días programado para distribución)*100
De acuerdo al plan de distribución, diseñar un horario de llegada de los camiones al Centro de Distribución basándose en la filosofía JIT, tomando en cuenta la ruta de los camiones	Jefe de Despacho	Tiempo de Descarga	Conocer el tiempo estimado en que un camión de la flota descarga la mercancía que llega al Centro de Distribución	19= Tiempo Promedio en que son descargados los camiones de la ruta

Tabla 6: Pasos para la acción correctiva 3
Fuente: Elaboración Propia

V.3 ÁREA DE LOGÍSTICA INVERSA

Como se observó en los diagramas causa-efecto de los departamentos en el capítulo anterior, se estaban generando grandes pérdidas de productos y alrededor de 50.000 Bsf. confirmado cuando se realizó la suma de todas las notas de crédito producidas en el mes de septiembre y octubre debido a la gran cantidad de devoluciones. Es por esto que el Gerente de Logística solicitó la asignación de un área física dentro del almacén que se denominó “Área de Logística Inversa”.

Para justificar la creación de dicho departamento se procedió a realizar los siguientes análisis:



V.3.1 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO LOGÍSTICA INVERSA

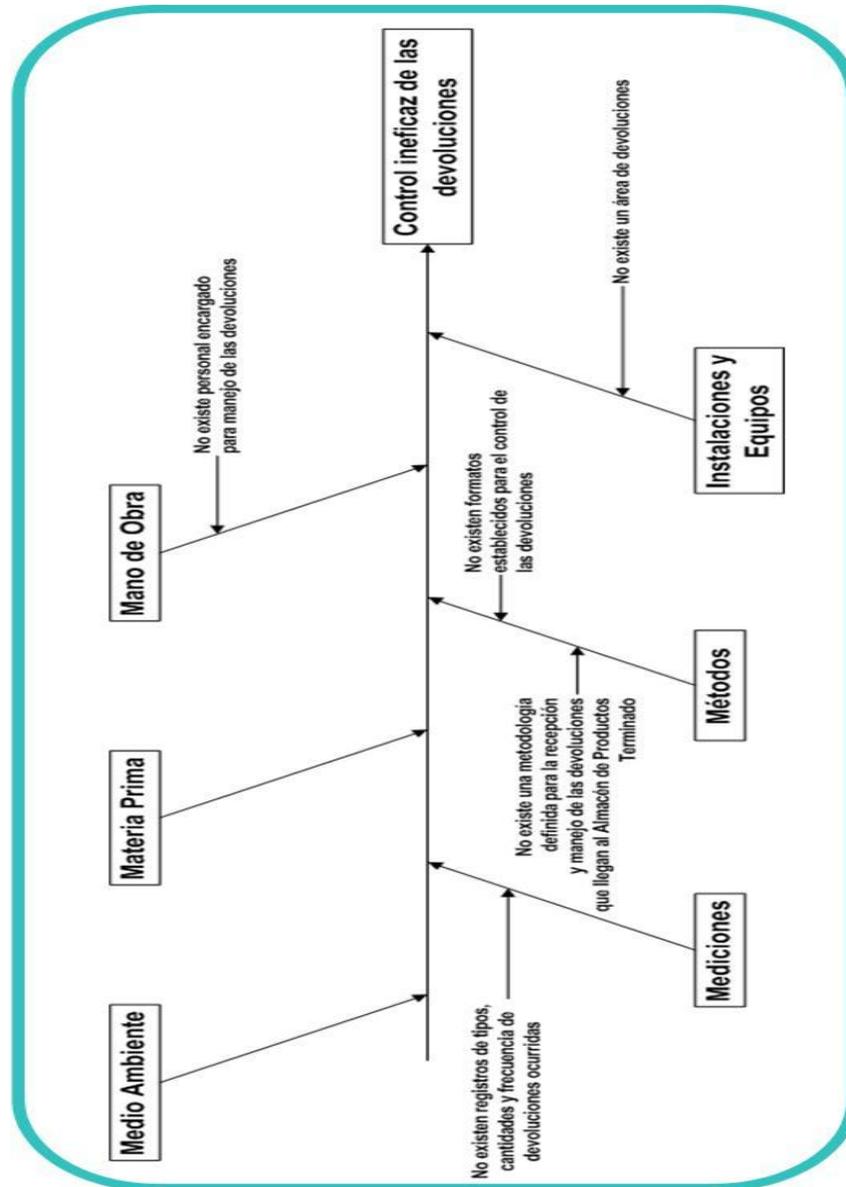


Figura 22: Diagrama causa-efecto para el Departamento de Logística Inversa

Fuente: Elaboración propia



Podemos observar en las diferentes ramas del diagrama causa-efecto los motivos por el cual se puede afirmar que el Centro de Distribución mantiene un control ineficaz al momento de tratar las devoluciones.

Se considera de suma importancia el análisis de los productos devueltos por parte del personal de Control Calidad para verificar si entre ellos existen productos que pudiesen ser reprocesados y de alguna manera sacar provecho de los mismos (ya que estos generan Notas de Crédito), en vez de ser catalogados como desechos.

Devoluciones que generan Notas de Crédito		
Motivos	Destino Actual	Destino Propuesto
Error de Picking	Almacén	Almacén
Producto Dañado	Desecho	Reproceso
Producto Vencido	Desecho	Desecho
Empaque dañado	Desecho	Reproceso
Embalaje Dañado	Almacén	Almacén

Tabla 7: Devoluciones que generan Notas de Crédito

Fuente: Elaboración Propia

El estudio para la integración de esta nueva área se inició con la definición del personal que se encargará única y exclusivamente de realizar las actividades relacionadas con la recepción y manejo de las devoluciones. Se propuso introducir 2 empleados. Uno que se denominará “Asistente de Logística Inversa”, quien trabajará directamente bajo las órdenes del Jefe de Facturación y a su vez trabajará con el Supervisor de Calidad de la planta quien asistirá periódicamente al Centro de Distribución para clasificar y separar los productos que pueden ser reprocesados de los dañados. A su vez se encargará de la supervisión de los procedimientos de recepción, conteo y traslado de los productos devueltos, además del manejo de las Notas de Devolución o Facturas con Observaciones. El otro cargo se denominará “Ayudante de Logística Inversa” quien se encargará de la recepción y conteo de los productos devueltos, así como de su traslado al Almacén que corresponda. Los nombres



establecidos para los 2 puestos de trabajo fueron establecidos por la empresa y las descripciones y los procedimientos fueron producto del trabajo.

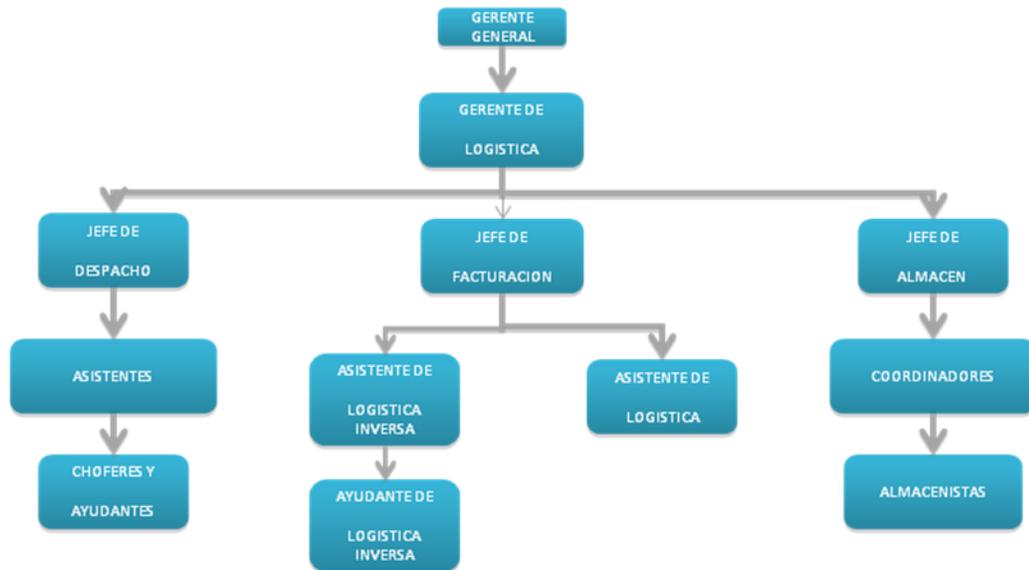


Figura 23: Organigrama propuesto.

Fuente: Elaboración Propia

V.3.1 DESCRIPCIONES DE CARGO

El departamento estará conformado por un Asistente de Logística Inversa y un Ayudante de Logística Inversa. Sus funciones se presentan a continuación:

- Asistente de Logística Inversa: se encarga de:

¿Qué hace?	¿Para qué lo hace?
Supervisar el proceso de recepción, conteo y traslado de productos devueltos.	Garantizar que el proceso de devoluciones se realice de manera adecuada y mantener un control de las Devoluciones
Manipulación de los documentos e informes que se intervienen durante el proceso de devoluciones	Garantizar que la información recopilada sea fidedigna.
Registrar en sistema las Facturas entregadas	Control de Facturas entregadas
Archivar la hoja “Rendición de Cuenta (Devoluciones)”	Registrar las causas de las devoluciones para llevar un historial de las mismas.
Mantener el orden en el área de devolución	Evitar confusiones entre la mercancía de despacho y la mercancía devuelta.

Tabla 8: Descripción de cargo de Asistente de Logística Inversa

Fuente: Elaboración Propia



➤ Ayudante de Logística Inversa: se encarga de:

¿Qué hace?	¿Para qué lo hace?
Rendir cuentas al Asistente de Devoluciones	Mantener el control de la mercancía devuelta al Centro de Distribución,
Contar los pedidos devueltos	Garantiza que la mercancía devuelta esté completa.
Verificar las normas de calidad de los productos devueltos.	Garantizar que la mercancía que está reingresando al almacén cumple con las condiciones de calidad para ser reenviada.
Separar los tipo de devoluciones	Garantizar que los productos vencidos y los que fueron devueltos por ruta estén separados entre sí, para así evitar la contaminación de los mismos.
Asegurar que todas las devoluciones sean enviadas a su respectivo almacén el mismo día.	Mantener el área de devolución despejada, para que la mercancía devuelta no se acumule y disminuya el espacio para las próximas devoluciones.

Tabla 9: Descripción de cargo de Ayudante de Logística Inversa.

Fuente: elaboración Propia

IV.1.4 PROCEDIMIENTOS

El procedimiento propuesto para la recepción y manejo de las devoluciones que arriban al Centro de Distribución es el siguiente:

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	DESCRIPCIÓN
1	Chofer	Anuncia la entrada al andén de carga / descarga, con devoluciones (ruta o producto vencido)
2	Chofer	Ordena las facturas de pedidos de acuerdo al siguiente criterio: no entregados, entregados con observaciones y entregados sin novedad.
3	Chofer	Entrega las facturas junto con la hoja "Relación Diaria de Despacho" (F-GL-D-00X) al Asistente de Logística Inversa, para que éste compare las facturas recibidas con lo reflejado en dicha hoja. Colocando un check en "SI", si fueron entregadas sin novedad o si fueron entregadas con observaciones y colocando un check en "NO" si no fueron entregadas. Se debe verificar si la factura trae adjunta una "NOTA DE DEVOLUCION Y RECLAMO" (algunas cadenas poseen un formato propio para realizar reclamos o devoluciones'), o una observación en el reverso de la factura (VT-F-001) donde el cliente debe colocar una nota del motivo de la devolución.



ACTIVIDAD	RESPONSABLES	DESCRIPCIÓN
4	Chofer	Descarga los pedidos del camión tomando en cuenta el criterio de orden antes descrito (previamente la mercancía vencida debería estar separada de los pedidos devueltos)
5	Ayudante de Logística inversa	Separa las devoluciones de ruta o de productos vencidos, entendiendo por ruta las devoluciones por: <ul style="list-style-type: none">· Cantidades de productos o referencias erradas, tanto en facturas como en físico· Pedido no hecho por el cliente· Embalaje o empaque dañado· Hora de recepción (restricción de horario)· Error en documentación· Factura de crédito próxima a vencer
6	Ayudante de Logística inversa	Cuenta los productos por unidades, empaques, o bultos (según sea necesario) y valida que la cantidad de productos devueltos coincida con lo que se ve reflejado en la factura o en la "NOTA DE DEVOLUCION Y RECLAMO"
7	Ayudante de Logística inversa	Cuando la devolución sea total y el motivo sea por "Restricción de Horario", se realiza una inspección visual de los bultos para asegurar que la mercancía está en condiciones para ser reenviada, de no ser así, se le comunica al Coordinador de Almacén para que éste gestione la sustitución del producto dañado.
8	Asistente de Logística inversa	Coloca en el reverso de la factura con observaciones o "NOTA DE DEVOLUCION Y RECLAMO", el código del producto devuelto, la cantidad devuelta y el número o nombre del almacén al cual será trasladada la mercancía una vez culminado el proceso de devolución. El almacén "#90" corresponde al almacén de producto terminado, el "#5" corresponde al almacén de Observación donde se encuentran los productos que serán reprocesados,
9	Asistente de Logística inversa	Llena y firma el formato "Rendición de Cuentas (Devoluciones)" (ver Instructivo de Llenado) donde se indica el motivo de la devolución. Si la cantidad de faltantes no coincide con lo reflejado en la "NOTA DE DEVOLUCION Y RECLAMO", o en el reverso de la factura, se indica en el formato para que posteriormente les sean facturados al chofer.
10	Ayudante de Logística inversa	Traslada las devoluciones Totales por "Restricción de Horario" al área de despacho y el resto de los productos devueltos al Almacén "#4" que corresponde al almacén de devoluciones.
11	Asistente de Logística inversa	Entrega las facturas de los pedidos no entregados por "Restricción de Horario" al Jefe de Despacho para que éste re programe el envío de los mismos.



ACTIVIDAD	RESPONSABLES	DESCRIPCIÓN
12	Ayudante de Logística inversa Y Coordinador de Almacén	Si la mercancía fue devuelta porque el cliente no quiso recibir o por algún error en la documentación, el producto pasa directo al almacén "90", por lo tanto se realiza la conciliación entre el Dpto. de Devoluciones y el Dpto. de Almacén para verificar que los productos a ingresar al almacén coinciden con lo reflejado en la factura con observación o en la "NOTA DE DEVOLUCION Y RECLAMO" y se da ingreso a la misma. Los productos que fueron devueltos por faltantes generados por producción también pasan directo al almacén "90". En este caso, se le emite una Nota de Crédito a dicho almacén y se realiza un formato de pedido para hacer una salida directa del producto y de esta manera no afectar el inventario. Cuando el faltante es generado por el Departamento de Almacén, se realiza la Nota de Crédito pero esta vez, se reingresa por sistema la mercancía al almacén #90, ya que la misma físicamente no salió del mismo.
13	Asistente de Logística inversa	El resto de los productos devueltos permanecen en el almacén "4" hasta que el personal de control de calidad determine si el producto puede ser reprocesado o no, es decir, si cumple o no con las normas de calidad. Los productos que puedan ser reprocesados son trasladados al almacén "#5" por lo tanto, en sistema, se realiza una transferencia de mercancía del almacén "#4" al almacén "#5". Los productos que no sean considerados para re proceso, son desechados a través de una salida directa de almacén.
14	Asistente de Logística inversa	Una vez revisada la mercancía por el personal de Control de Calidad, el Asistente de Logística Inversa procede a crear la hoja "Relación de Producto para Reprocesar", para hacer entrega de la misma al personal del Departamento de Producción.
15	Supervisor de Calidad	Valida la mercancía con lo reflejado en la hoja "Relación de Producto para Reprocesar" y firma la misma.
16	Asistente de Logística inversa	Conserva una copia de dicha y la archiva.
17	Asistente de Logística inversa	Entrega el formato "Rendición de Cuentas (Devoluciones)", "NOTA DE DEVOLUCION Y RECLAMO" y/o facturas con observaciones al Jefe de Facturación para que éste genere las notas de crédito respectivas. En caso de que exista una "NOTA DE DEVOLUCION Y RECLAMO" y la mercancía no pudo ser recuperada por el chofer al momento de entregar el pedido, se informa al Asistente de Logística para que éste le notifique al RRVV del suceso.
18	Jefe de Facturación	Separa las Notas de Crédito que corresponden a los vendedores, de las que corresponden a administración y las entrega a la recepcionista con su respectiva relación previamente revisada y sellada para que sean enviadas por valija.
19	Recepcionista	Separa las notas de crédito por RRVV
20	Jefe de Facturación	Verifica que las Notas de Créditos generadas sean enviadas a RRVV.



ACTIVIDAD	RESPONSABLES	DESCRIPCIÓN
21	Jefe de Facturación	Entrega la hoja “Rendición de Cuentas (Devoluciones)” al Asistente de Logística Inversa para que éste la archive en una carpeta y de ésta manera llevar un control mensual de las mismas.
22	Asistente de Logística inversa	Registra en sistemas las facturas entregadas y las devoluciones en el archivo “Control de Devoluciones”

Tabla 10: Procedimiento de Logística Inversa.

Fuente: Elaboración Propia

Para validar la implementación de esta nueva área de trabajo, se hizo entrega de esta información a la Gerencia de Logística, quien se encargó de evaluar exhaustivamente la misma para luego dar la aprobación.

Para el diagrama causa-efecto formulado para el área de logística inversa se desarrollo la siguiente acción correctiva:

- ✓ ACCIÓN CORRECTIVA 4: Creación de un área que gestione las devoluciones que arriban al centro de distribución.

PASOS	RESPONSABLE	INDICADORES	MOTIVO	FORMULA DE CADA INDICADOR
Identificar los motivos de las devoluciones que llegan al Centro de Distribución	Ayudante de Logística Inversa	Devolución por Producto Industrial	Identificar la cantidad de faltantes de producto industrial que se generan por las	$I10 = \frac{\text{Cantidad de Faltantes de Producto Industrial}}{\text{Faltantes Totales}} * 100$
		Devolución por Producto Impulso	Identificar la cantidad de faltantes de producto impulso que se generan por las devoluciones y no	$I11 = \frac{\text{Cantidad de Faltantes de Producto Impulso}}{\text{Faltantes Totales}} * 100$
Diseñar formatos y/o formularios que permita registrar la información correspondiente a la devolución ocurrida	Gerente de Logística	% de Devoluciones que se Destina a Reproceso	Identificar que cantidad de los productos que son devueltos por empaque o producto	$I12 = \frac{\text{Cantidad de productos destinados a reproceso}}{\text{Cantidad de productos devuelto por empaque dañado y producto dañado}} * 100$
		Devolución por Restricción de Horario del Cliente	Identificar la cantidad de productos devueltos	$I13 = \frac{\text{Cantidad de Facturas con Devoluciones por Restricción de Horario}}{\text{Cantidad de Facturas con Devoluciones}} * 100$
Designar un supervisor que se encargue del control, manejo y documentación de las devoluciones que arriban al Centro de Distribución	Gerente de Logística, Gerente General	Devolución por Factura de Crédito Próxima a Vencer	Identificar la cantidad de productos devueltos	$I14 = \frac{\text{Cantidad de Facturas con Devoluciones por Restricción de Horario}}{\text{Cantidad de Facturas con Devoluciones}} * 100$
		Devoluciones por Error de Documentación	cantidad de productos devueltos por motivo de error	$I15 = \frac{\text{Cantidad de Facturas con Devoluciones por Error en Documentación}}{\text{Cantidad de Facturas con Devoluciones}} * 100$
Revisar las devoluciones que arriban al Centro de Distribución para poder determinar el destino de la misma	Asistente de Logística Inversa	Devoluciones por Representante de Ventas	de devoluciones que afectan al Representante de	$I16 = \frac{\text{Cantidad de Facturas con Devoluciones por RRVV}}{\text{Cantidad de Facturas con Devoluciones}} * 100$

Tabla 11: Pasos para la acción correctiva 3

Fuente: Elaboración Propia



V.3 CUADRO DE DECISION

En este cuadro se deberá colocar el resultado del índice del indicador, la meta a la cual la Gerencia de Logística planea llegar, y que decisión debe tomar si el índice se encuentra por encima de la meta ó si se encuentra por debajo.

Debido a que la Gerencia de Logística no cuenta con registros estadísticos de ninguno de sus procesos en el Centro de Distribución, se propone establecer los pasos para configurar el cuadro de decisión para cada indicador:

Para la elaboración de la información del cuadro de decisión la Gerencia de Logística deberá realizar los siguientes pasos:

- Puesta en marcha de los indicadores de gestión.

La Gerencia de Logística deberá informar a los empleados de cada departamento del Centro de Distribución sobre el sistema de gestión que se irá a implementar, así como sus cálculos y los formatos que deberán usar para dar el seguimiento de los mismos.

- Establecer un tiempo para la generación de estadísticas de los indicadores.

El Gerente de Logística junto con el Gerente General del Centro de Distribución deberá establecer un tiempo en el que los indicadores estén en funcionamiento y lleven una estadística de los procesos involucrados.

- Establecer la información.

Una vez culminado el tiempo asignado para la generación de información de los indicadores, el Gerente de Logística junto con el Gerente General deberán evaluar cada indicador y establecer la meta de cada uno. Para la formulación de la meta, los gerentes deberán decidir en qué rango se deberán tomar acciones y en cual no.

El formulario propuesto para el cuadro de decisión de los indicadores de gestión del Centro de Distribución es el siguiente:



Código	Indicador	Rango de Valores		Acciones en caso de Mal Desempeño
		Buen Desempeño	Mal Desempeño	
I-1	Devolución por embalaje ó empaque dañado	0 % - 5 %	> 5%	
I-2	Devolución por producto dañado	0 % - 5 %	> 5%	
I-3	Devolución por producto vencido	0 % - 5 %	> 5%	
I-4	Eficacia de Almacenista-Armado de Pedido	95% - 100%	< 95%	
I-5	Devolución por cantidad de producto errado	0 % - 5 %	> 5%	
I-6	Devolución porque el cliente no hizo el pedido	0 % - 5 %	> 5%	
I-7	Tiempo de Carga	< 20 min	> 20 min	
I-8	Puntualidad del Chofer	95% - 100%	< 95%	
I-9	Tiempo de Descarga	< 20 min	> 20 min	
I-10	Devoluciones por producto Industrial	0 % - 5 %	> 5%	
I-11	Devoluciones por producto Impulso	0 % - 5 %	> 5%	
I-12	Devolución porque se destina a reproceso	0 % - 10 %	> 10 %	
I-13	Devolución por restricción de horario del cliente	0 % - 5 %	> 5%	
I-14	Devolución por factura de crédito próxima a vencer	0 % - 5 %	> 5%	
I-15	Devolución por error en documentación	0 % - 5 %	> 5%	
I-16	Devoluciones por RRVV	0% - 10%	> 10%	

Tabla 12: Pasos para la acción correctiva 3

Fuente: Elaboración Propia

Para la finalización de este cuadro de decisión la Gerencia de Logística debe seguir los siguientes lineamientos:

1. Validar los rangos de valores propuestos para los índices de cada indicador
2. Indicar que en cada caso de que los índices de cada indicador estén dentro del rango considerado como “Buen Desempeño” la acción a tomar siempre será continuar el proceso.
3. Cada área deberá establecer las acciones apropiadas en caso de que el índice del indicador se encuentre en el rango de “Mal Desempeño”, según sea el caso. La orientación de las acciones a tomar son las siguientes:

- ❖ Continuar el proceso, analizar causas, realizar correctivos.
- ❖ Detener el proceso, analizar causas, realizar correctivos.



4. Se propone el uso del diagrama causa-efecto para el análisis de aquellos resultados que queden dentro del rango de “Mal Desempeño”, según el siguiente formato:

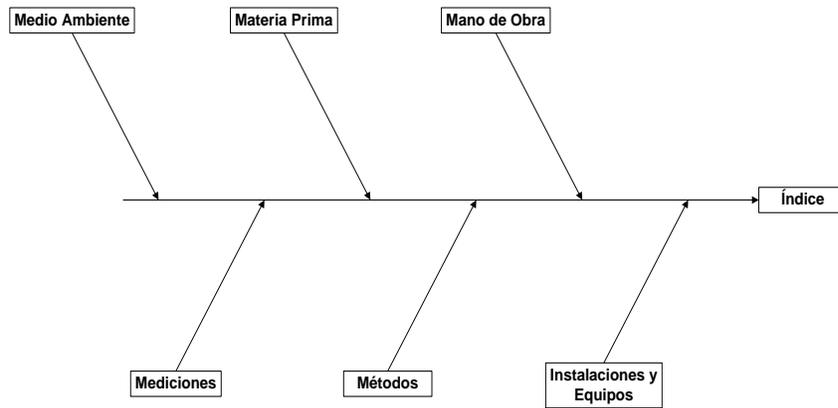


Figura 24: Diagrama causa-efecto para el análisis de Mal Desempeño

Fuente: Elaboración propia

A través de los resultados obtenidos con el diagrama causa efecto, proceder a diseñar las acciones correctivas orientadas a la eliminación de las causas de las raíces detectadas.



CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI.1 CONCLUSIONES

El Trabajo Especial de Grado permitió formular el sistema de indicadores de gestión para los departamentos que integran la Gerencia de Logística en el Centro de Distribución de la compañía Chocolates St. Moritz, así como la creación de los procedimientos y formularios para la nueva área de Logística Inversa. De este Trabajo Especial de Grado se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Se documentaron los procesos y procedimientos de los diferentes departamentos de la Gerencia de Logística en el Centro de Distribución para dejar registro escrito como soporte para el personal actual y futuro de la empresa.
- Se documentaron todos los documentos y formularios que intervienen en cada uno de los procedimientos involucrados en el Centro de Distribución, así como el recorrido de cada documento en los diferentes departamentos y/o áreas de la Gerencia de Logística.
- Por medio de diagramas causa-efecto y participación tanto de los Gerentes como del personal del Centro de Distribución, se desarrolló la creación de una nueva área de trabajo, la cual estará encargada de gestionar todos los productos devueltos que arriben al Centro de Distribución.
- Se desarrollaron los procedimientos involucrados en el Área de Logística Inversa que permitirá una mejor gestión a los productos devueltos al Centro de Distribución.
- Se creó el formulario “Rendición de Cuentas” que permite el control la



información de todos las devoluciones que arriban al Centro de Distribución tomando en cuenta tipo de devolución, cliente, nombre del chofer, la cantidad de bultos ó unidades devueltas, si hubo faltantes durante el proceso de devolución y la fecha en que ocurrió.

- Se crearon las descripciones de los 2 cargos del Área de Logística mencionando las responsabilidades, actividades y las relaciones tanto internas como externas que tendrá cada empleado.
- Con ayuda de los resultados de los análisis previos, se formularon 4 acciones correctivas que permitieron la formulación de 16 indicadores, que fueron utilizados para crear un sistema de indicadores de gestión, basados en un conjunto de acciones correctivas, para el aseguramiento de la calidad de los procesos medulares de la empresa.
- Se diseñó un cuadro de decisión para los indicadores de gestión formulados, el cual indica las acciones que debe tomar la Gerencia de Logística una vez calculado el índice del indicador. Se estableció un rango de “Buen Desempeño” y otro de “Mal Desempeño”, lo que le indica a la Gerencia de Logística que tan eficiente y/o eficaz se están realizando los procedimientos de las diferentes áreas y departamentos del Centro de Distribución.

En general podemos concluir, que el estudio, si es realizado como un proceso constante, servirá como una herramienta que permita mejorar el desempeño del Centro de Distribución, al permitir la identificación de los puntos críticos de los procesos involucrados en la Gerencia de Logística teniendo la oportunidad de aplicar medidas correctivas de manera oportuna.

VI.2 RECOMENDACIONES

Para el desarrollo e implementación de la metodología propuesta en el presente



Trabajo Especial de Grado se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Adiestrar al personal involucrado en los procesos del Centro de Distribución antes de poner en marcha la implantación del sistema de gestión de indicadores, con el fin de evitar que el proceso de establecimiento de las bases del sistema se vea afectado.
- Se recomienda realizar reuniones frecuentemente para verificar los índices de los indicadores de gestión, y así poder realizar las correcciones necesarias en el tiempo adecuado.
- Se recomienda desarrollar un nuevo departamento que se encargue de prestar servicio de atención al cliente, con la finalidad de crear un canal de comunicación entre el Departamento de Almacén, la Gerencia de Producción y el cliente, consultando la opinión de este último con respecto a los servicios y productos de la empresa para así generar una retroalimentación que beneficiará a ambas partes.
- Mejorar los canales de comunicación entre el Departamento de Almacén y la Gerencia de Producción, ya que por la falta de ésta, el Departamento de Almacén desconoce cuándo serán abastecidos y qué cantidad y tipo de productos les serán enviadas.
- Se recomienda desarrollar un procedimiento normalizado de los pasos que deberá ejecutar el Almacenista para realizar el Picking del pedido y así poder mejorar tanto la eficacia como la eficiencia en los armados de pedidos.
- Se recomienda llevar el control del tiempo del ciclo del pedido, para evaluar el desempeño de los procesos de despacho y distribución.
- Colocar pantallas visibles a lo largo del almacén de despacho para agrupar los pedidos por regiones al igual que identificar los clientes a los que van dirigidos



dichos pedidos. Esto, a demás de ayudar a mantener el orden, permite ubicar fácilmente la mercancía en el momento de ser despachada.

- No armar pedidos que no sean próximos a despachar, ya que estos son colocados en el almacén de despacho restando espacio para colocar los pedidos que deben ser despachados próximamente.
- Se recomienda que el procedimiento de “Conteo de Inventario” sea supervisado por una persona del personal administrativo al menos una vez por semana, para verificar que el conteo se está realizando correctamente.
- En vista de que el producto manejado dentro del Centro de Distribución es de fácil comercialización se recomienda asignar un responsable (externo al departamento) que supervise cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo dentro del Departamento de Almacén para de esta manera evitar robos en el almacén.
- Durante el armado de pedido, realizar la revisión de los bultos que serán despachados completos (bultos que una vez recibidos por producción, no serán alterados durante el armado de pedido), para asegurar que no existen faltantes o sobrantes producidos por el personal de producción y así evitar devoluciones. En caso de detectar anomalías en las cantidades, se deberá informar a la gerencia, para realizar ajustes en el inventario.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- **Ballou, Ronald:** Logística Empresarial: Control y planificación, Editorial Díaz de Santos, Madrid España, 1991.
- **Bencomo, José (Marzo 2004).** *Desarrollo de propuestas de mejoras en los Centros de Distribución de una empresa multinacional fabricante de cerveza, a través del análisis de su proceso logístico.* Trabajo Especial de Grado en Ingeniería Industrial, Universidad Católica Andrés Bello.
- **Dagher, Walid (Febrero 2010):** *Desarrollo de una metodología para mejorar producción y despacho, asociados con la industria automotriz venezolana.* Trabajo Especial de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.
- **Díaz, Francisco (Marzo 2007),***Sistema de control de gestión para la evaluación del desempeño del departamento de operaciones. Caso: Corporación Archivos Móviles Archimóvil, C.A. Trabajo Especial de Grado, Universidad José María Vargas.*
- **Gómez Serna, Humberto:** Gerencia Estratégica – Planeación y gestión estratégica, **8^{va}** Edición, Bogotá Colombia, 2003.
- **Gutiérrez Pulido, Humberto:** Calidad total y productividad, segunda edición, editorial McGraw.Hill, México, 2005.
- **Krajewski, Lee; Ritzman, Larry:** Administración de operaciones: estrategias y análisis, **5^{ta}** Edición, Pearson Educación, México, 2.000.
- **Kume, Hitoshi:** Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad, Colombia, Editorial Norma, 1.985 Cap. III y IV.
- **Miranda Gonzalez, Francisco J:** Introducción a la gestión de la calidad, Publicaciones Delta, Madrid, 2007.
- **Niebel, Benjamin; Freivalds, Andris:** Ingeniería Industrial: Métodos, Estándares y Diseño de Trabajo, **12^{va}** Edición, Editorial McGraw-Hill, 2009.
- **Polanco Ascanio, Deyanira (Noviembre 1.999):** *Diseño de un sistema de indicadores de gestión para las actividades de planificación y gestión tecnológico, en la unidad de negocio de producción, exploración y producción,*



división de petróleo y gas de una compañía petrolera. Trabajo Especial de Grado en Ingeniería Industrial, Universidad Católica Andrés Bello.

- **Riveros Silva, Pablo Emilio:** Sistema de gestión de la calidad del servicio, Tercera Edición, Ecoe Ediciones Ltda, Bogotá, 2007.
- **Rodríguez, Francisco; Bravo, Luis:** Indicadores de calidad y productividad en la empresa, Editorial Nuevos Tiempos, Caracas Venezuela, 1991.
- **Ximenez, Jennifer; Taioli, Yarnil (Marzo 1.998),** *Diseño de un sistema de indicadores de gestión y de gerencia de procesos que permita evaluar el desempeño y calidad de gestión de la empresa.* Trabajo Especial de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.

Páginas WEB:

- www.free-logistics.com/ - Consultado 30/03/2011
- www.portalcalidad.com – Consultado 08/04/2011

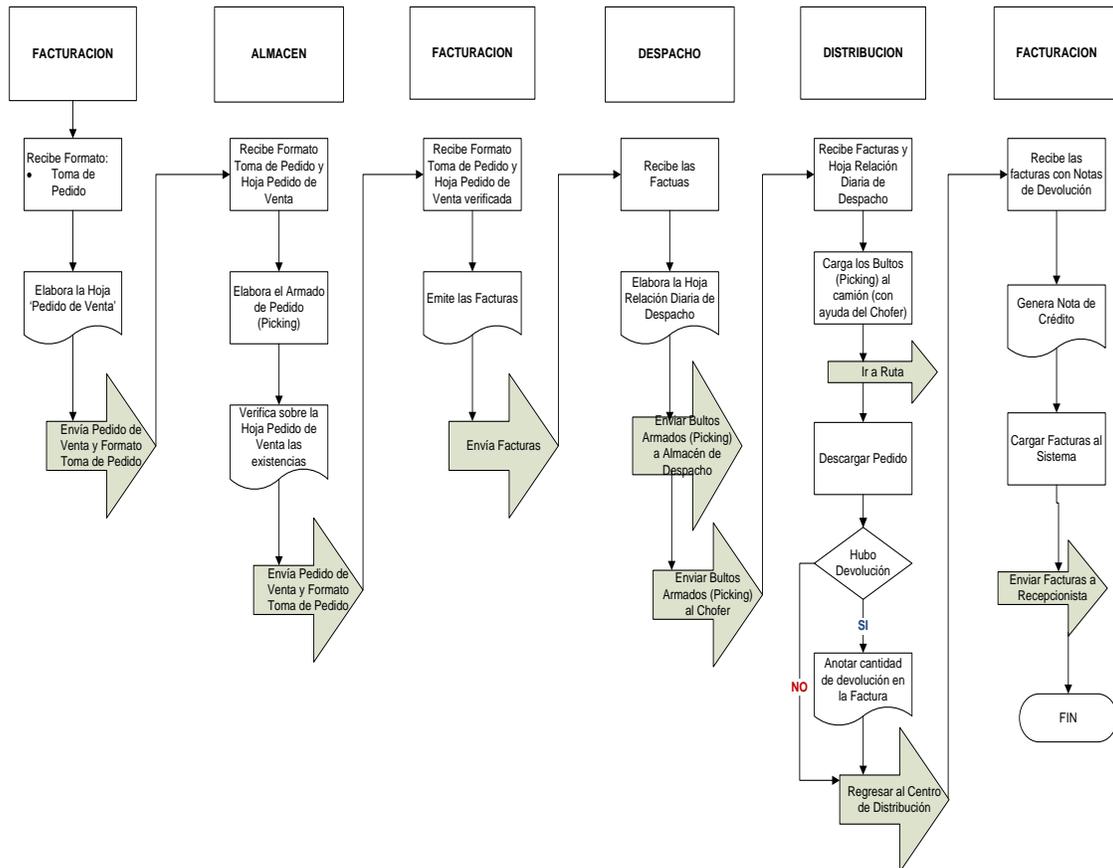


ANEXOS



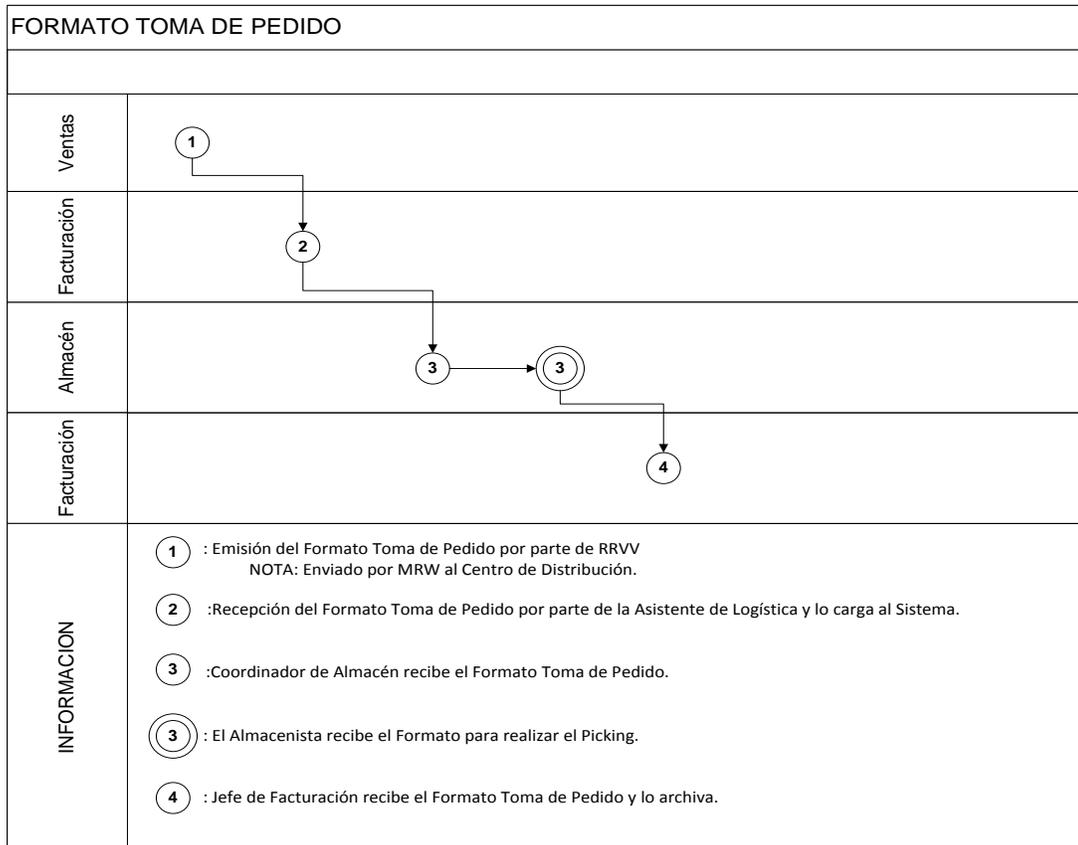
Anexo 1: Flujoograma: Ciclo de Pedido

CICLO DEL PEDIDO





Anexo 2: Flujograma de Información: Formato de Toma de Pedido **FORMATO TOMA DE PEDIDO**





Anexo 3: Formato de Toma de Pedidos



FORMATO DE TOMA DE PEDIDOS

NUMERO
51855

DIRECCION ADMINISTRACION: CALLE LA INDUSTRIA, EDIF. ALEXANDRA, PISO 4, URB. PALO VERDE, CARACAS. VENTAS Y DESPACHO: CALLE LA INDUSTRIA, EDIF. DORAL, PB. URB. PALO VERDE, CARACAS

TELÉFONOS/FAX ADMINISTRACION: (58212)2510323/251094/2512995. VENTAS Y DESPACHO: (58212)251857/2515135/2518911. EMAIL: GERENCIA@CHOCOLATESSTMORITZ.COM ADMINISTRACION@CHOCOLATESSTMORITZ.COM WWW.CHOCOLATESSTMORITZ.COM

VT-F-002

CHOCOLATES ST. MORITZ, C.A.
RIF: J-30153474-3 / NIT: 0006318606
Sistema Integrado de Gestión
Formato Vigente al 01-03-2010

Cliete: _____

Rif: _____

Vendedor: _____

Zona: _____

Fecha: _____

Contado Crédito

Otros descuentos: _____

Lugar de Entrega: _____

Fecha de Entrega: _____

Nº de OC: _____

Facturas Pendientes: SI N° NO

Factura Cancelada: _____

Anexo devolución nº _____

ID	PRODUCTO	PRESENTACION	EMPAQUE	CANTIDAD	ID	PRODUCTO	PRESENTACION	EMPAQUE	CANTIDAD
2961	FLAQUITO @	12 X 30g	DISPLAY		207	CHOCOLATE BLANCO	1 Kg	TABLETA	
2962	FLAQUITO @	4 X 30g	ESTUCHE		436	CHOCOLATE LECHE	1 Kg	TABLETA	
2963	FLAQUITO @	2 X 30g	BLISTER		437	CHOCOLATE BITTER	1 Kg	TABLETA	
2965	MINI FLAQUITO @	150g	BOLSA		2790	CHOCOLATE BITTER 1/2 Kg	1/2 Kg	TABLETA	
2852	MINI FLAQUITO @	200g	ENVASE		2791	CHOCOLATE LECHE 1/2 Kg	1/2 Kg	TABLETA	
2966	MINI FLAQUITO @	40 X 10g	DISPLAY		2792	CHOCOLATE BLANCO 1/2 Kg	1/2 Kg	TABLETA	
1541	CHOCO ZOO	10X15g	DISPLAY		333	COBERTURA BLANCA	1 Kg	TABLETA	
2908	CHOCO ZOO	12X15g	RISTRA		334	COBERTURA BITTER	1 Kg	TABLETA	
2909	CHOCO ZOO	6X15g	BOLSA		335	COBERTURA LECHE	1 Kg	TABLETA	
2746	ALMENDRA	85g	BOLSA		210	GRANULADO CHOCOLATE	1 Kg	BOLSA	
2903	ALMENDRA BITTER	85g	BOLSA		1000	GRANULADO 1/2 Kg	1/2 Kg	BOLSA	
2747	AVELLANAS	85g	BOLSA		2880	GOTAS DE CHOCOLATE BITTER STM3500	1 Kg	CAJA 5 Kg	
2748	MANI	85g	BOLSA		2881	GOTAS DE CHOCOLATE LECHE STM3500	1 Kg	CAJA 5 Kg	
2749	CAFÉ	85g	BOLSA		2889	GOTAS DE CHOCOLATE BITTER STM7000	1 Kg	CAJA 5 Kg	
2750	F. MIXTOS	85g	BOLSA		2892	GOTAS DE CHOCOLATE LECHE STM7000	1 Kg	CAJA 5 Kg	
2751	NARANJA	85g	BOLSA		2783	DISCOS DE CHOCOLATE LECHE STM 800	1 Kg	CAJA 5 Kg	
2752	PASAS	85g	BOLSA		2784	GOTAS DE CHOCOLATE BITTER STM 800	1 Kg	CAJA 5 Kg	
2867	AVELLANAS S/AZUCAR	50g	BOLSA		985	A LA TAZA 6 X 100g	100g	DISPLAY	
2868	ALMENDRAS S/AZUCAR	50g	BOLSA						
2866	F. MIXTOS S/AZUCAR	50g	BOLSA						
2901	MANI S/AZUCAR	50g	BOLSA						
2902	ALMENDRAS BITTER S/AZUCAR	50g	BOLSA						
2833	S/AZUCAR BITTER	9X30g	DISPLAY						
2834	S/AZUCAR BITTER	3X30g	BOLSA						
2732	S/AZUCAR LECHE	9X30g	DISPLAY						
2745	S/AZUCAR LECHE	3X30g	BOLSA						
2830	4 BOMB REGULAR	60g	ESTUCHE						
2831	4 TRUFFAS	80g	ESTUCHE						
2863	4 BOMB TEMPORADA	60g	ESTUCHE						
2 69	4 BOMB S/AZUCAR	60g	ESTUCHE						
2862	4 BOMB CHERRY	60g	ESTUCHE						
2871	14 BOMB DREAMS	190g	ESTUCHE						
2872	14 BOMB CACAO	190g	ESTUCHE						
2873	14 BOMB FEELINGS	190g	ESTUCHE						
2874	14 BOMB PASSIONS	190g	ESTUCHE						
2916	8 BOMBONES	115g	ESTUCHE						
199	ALMENDRA	1 Kg	BOLSA						
198	AVELLANAS	1 Kg	BOLSA						
201	MANI	1 Kg	BOLSA						
200	CAFÉ	1 Kg	BOLSA						
328	F. MIXTOS	1 Kg	BOLSA						
455	NARANJA	1 Kg	BOLSA						
202	PASAS	1 Kg	BOLSA						

OBSERVACIONES

FIRMA DEL VENDEADOR

OBSERVACIONES

FIRMA DEL CLIENTE

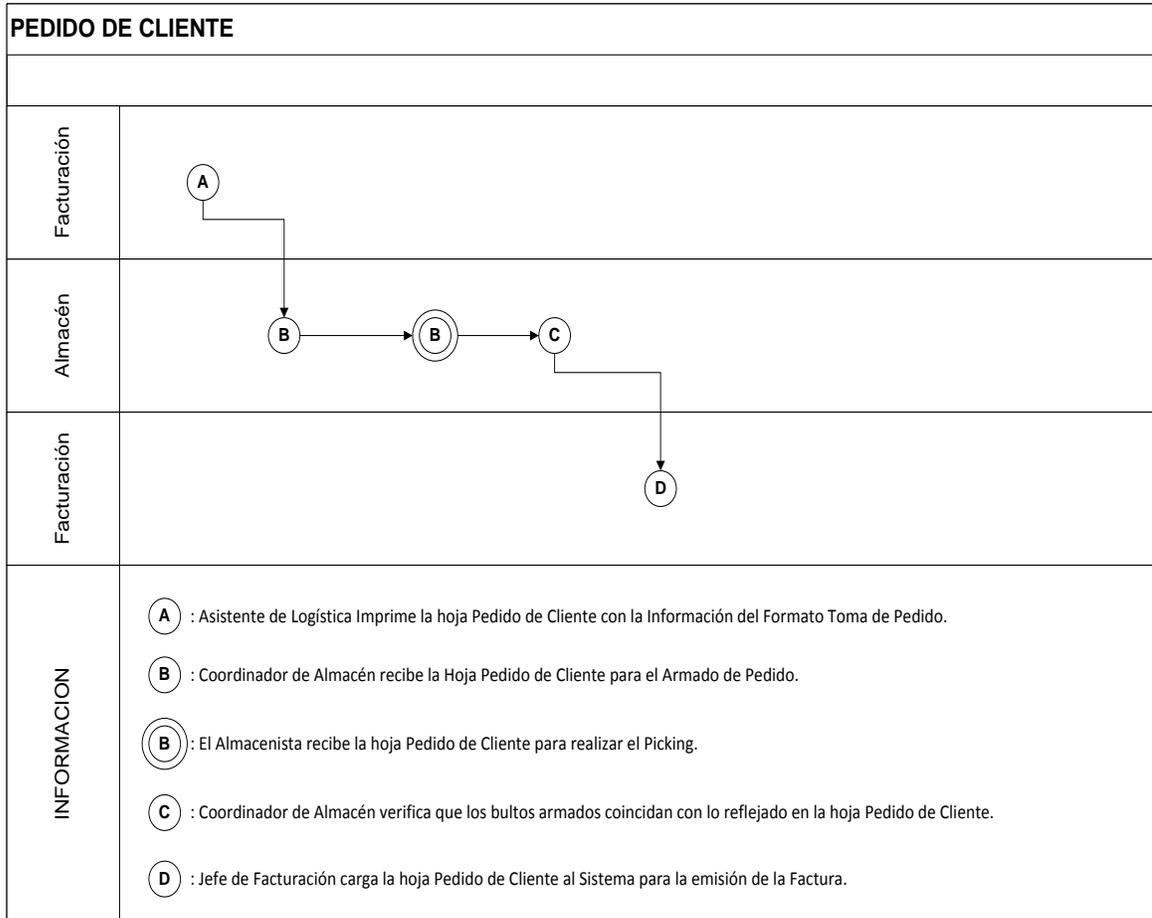
VERSION: 1RA. ELABORADO POR: Y. ESPINOZA REVISADO POR: M. ZERPA APROBADO POR: C. SUÁREZ

ESTE DOCUMENTO VA SIN TACHADURA NI ENMENDADURA. CUALQUIER OBSERVACIÓN SÓLO UTILICE EL ESPACIO DEFINIDO PARA ELLO.



Anexo 4: Flujograma de información: Hoja Pedido de Cliente

PEDIDO DE CLIENTE





Anexo 5: Hoja Pedido de Cliente

**Chocolates St Moritz, C.A**
RIF: J-30153474-3Para **DULCEMANIA 81 - DESPACHO**Fecha **21/02/2011**Hora **08:04**AV. 6 ENTRE CALLES 1 Y 2 CASA NRO. 16-49
SECTOR LOS CAOBOS ACARIGUA EDO.
PORTUGUESA
3302 ACARIGUA
VENEZUELARIF: **J-298389226**Pedido de cliente **2836**

Número O/C

#	Artículo	Descripción	Unidad	Cant	Precio	Total
1	1093	ACETATO 04 BOMBONES ROJO	ACETATO	2	17.99	35.98
2	843	LOGO MARIA FIGURAS PLANAS	UNIDAD	1	17.99	17.99
3	841	LOGO LUIS FIGURAS PLANAS	UNIDAD	1	17.99	17.99
4	835	LOGO JOSE FIGURAS PLANAS	UNIDAD	1	17.99	17.99
5	830	LOGO ANA FIGURAS PLANAS	UNIDAD	1	17.99	17.99
6	837	LOGO GABRIELA FIGURAS PLANAS	UNIDAD	1	17.99	17.99

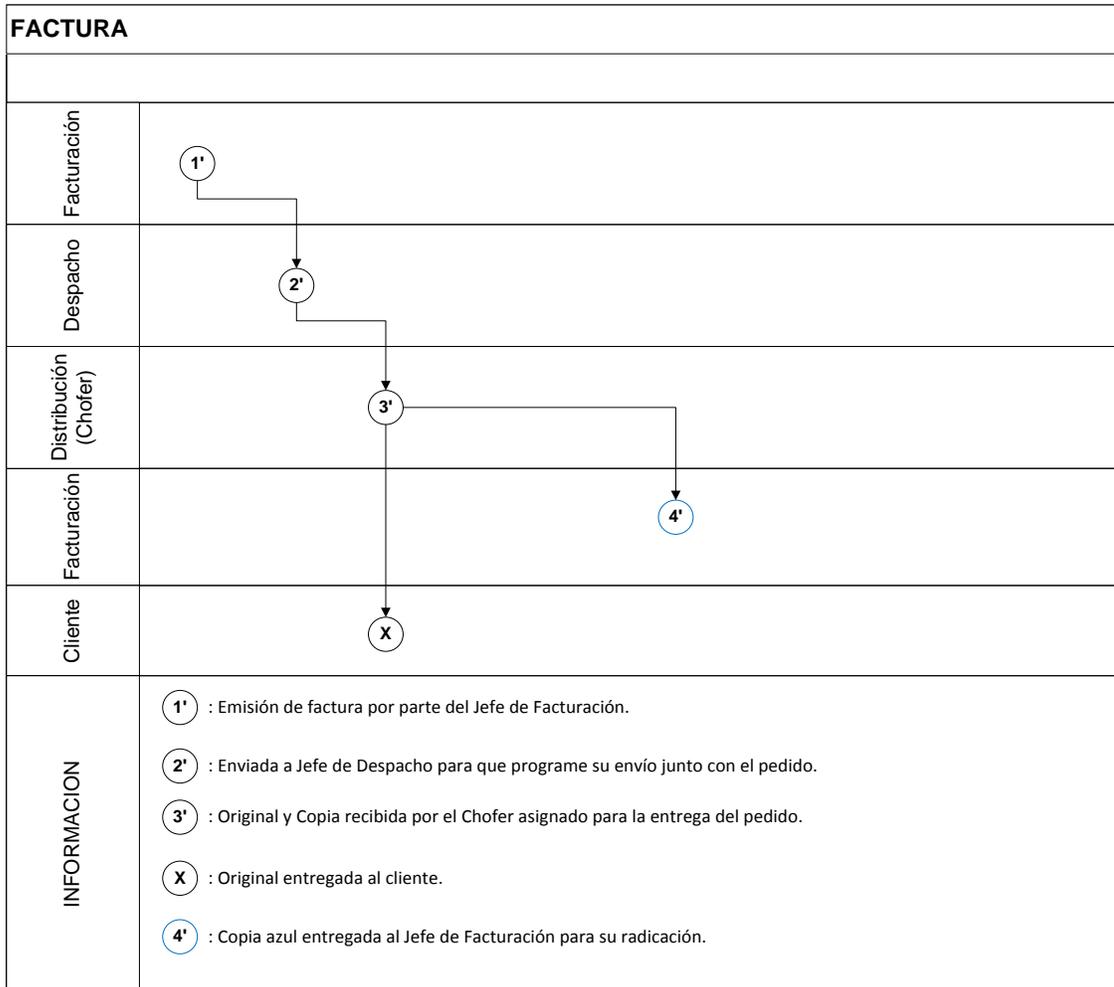
Fecha de entrega **24/02/2011**Empleado del departamento de ventas: **BARONE OSCAR**Condiciones de pago: **21 Días**

Sub-Total	VEB 125.93
Impuesto	VEB 15.11
Total	VEB 141.04



Anexo 6: Flujograma de Información: Factura

FACTURA





Anexo 7: Factura

No. DE CONTROL: **00-0063822**



Chocolates St. Moritz, c.a.

www.chocolatesstmoritz.com

Rif: J-30153474-3 / Nit: 0066318605 Dirección Fiscal: 1ra. Calle La Industria, Edif. Alexandra. Local 2B. Zona Ind. Palo Verde. Caracas. Venezuela. Tlf: (0212) 251.08.94
 Sistema Integrado de Gestión 251.68.34 / 251.03.23 / Fax: 251.39.95 / Ventas: (0212) 251.89.11 / 251.85.76 / 251.51.35 / 251.68.85
 Formato vigente desde el 01/02/2010 Sucursal Parolamar: Urbanización Industrial El Piache. Av. El Piache, galpones 11 y 12, Parolamar, Edo. Nva. Esparta. VTF-001

Cliente: CADENA DE TIENDAS VENEZOLANAS S.A. FACTURA Nro.: **140780**
 RIF: J-302321581 Telefono: 212-2022888 Fecha Dcto: **21/02/2011**
 Contacto: 0 Condición de Pago **30 Días**
 Dirección: AV. DIEGO CIENEROS EDIF. STEMO PISO 1 AL 4 URB. LOS RUICES Fecha Vcto: **21/03/2011**
 1071 CARACAS VENEZUELA Vendedor: JAIMES VIVAS RICHARD ANTONIO
 O/C: 384810 Pedido de cliente: 2775
 Observaciones: **Basado en Pedidos de cliente 2775.**

REF.	DESCRIPCION	CANT.	P.V.S.	PRECIO UNITARIO	MONTO
2869	BOMBONERA CON BOMBONES SIN AZUCAR ESTUCHE 50g	24	22.32	15.62	374.88
2862	BOMBONERA DE CEREZA-CHERRY- ESTUCHE 60g	24	22.32	15.62	374.88
1000	GRAÑULADO LLUVIA DE CHOCOLATE BOLSA DE 500g	40	21.43	15.00	600.00
2792	CHOCOLATE BLANCO TABLETA DE 500g	20	40.18	28.13	562.60
2863	BOMBONERA DE TEMPORADA ESTUCHE 80g	24	22.32	15.62	374.88

SUB-TOTAL VEB 2.287,24
DESCUENTO
VALOR NETO VEB 2.287,24
IVA 12% VEB 274,47
TOTAL FACTURA VEB 2.561,71

ABASTO BICENTENARIO MELIA PUERTO LA CRUZ
 Dirección de Despacho: CHOCOLATES ST. MORITZ
 AV. ALBERTO RAVELL PUERTO LA CRUZ CADA MELIA
 6023 PUERTO LA CRUZ VENEZUELA
 Numero de Bultos: 6

NOTA: El saldo no pagado despues de la fecha de vencimiento devengara Intereses de mora a la tasa vigente del mercado y a partir de la fecha de facturación. El original de la factura no es válido como comprobante de pago, sin el respectivo recibo de cobro
 Favor emitir cheque a nombre de: CHOCOLATES ST. MORITZ, C.A.

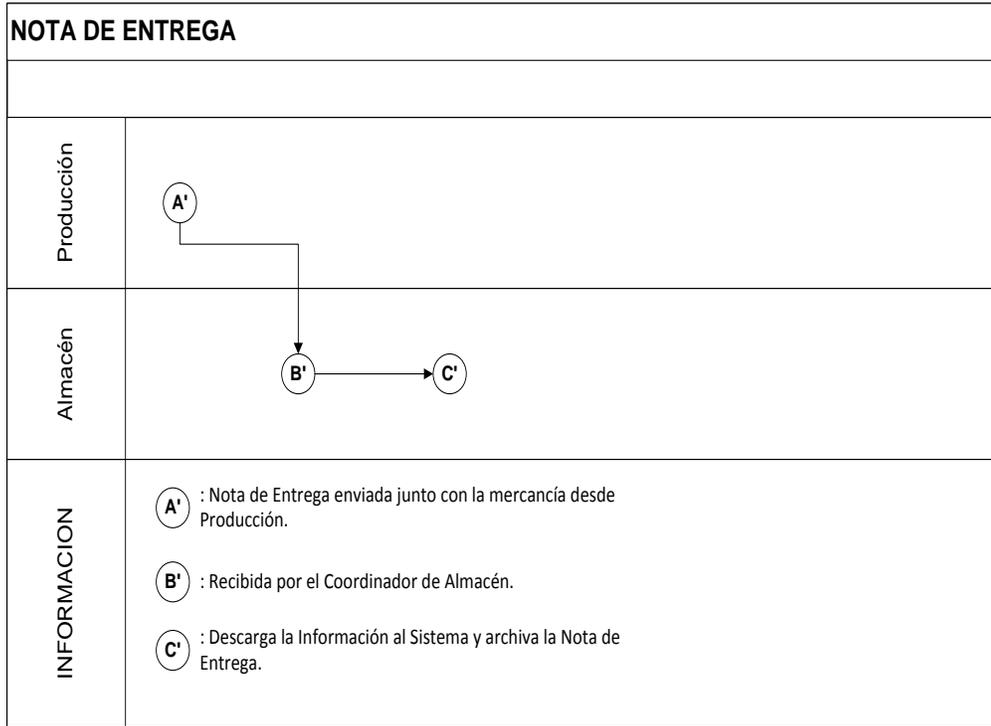
FORMA LIBRE

ESTE DOCUMENTO VA SIN TACHADURA NI ENMENDADURA. CUALQUIER OBSERVACIÓN SÓLO UTILICE EL DORSO DEL MISMO.
 IMPRESORA TECNICA DE VENEZUELA, C.A. Telfs: 0291-7361065 - 7361047 - Fax: 0291-7362677 - RIF: J-3020740-4. Autorizado por Providencia No. SENAT/0400003 de Fecha 10-01-2008. FORMA LIBRE 20000 Formas N° de Control: (Desde el N° 00-0050001, Hasta el N° 00-0070000) Impresa el 09-03-2010 / Región Zulia
COPIA - ARCHIVO - SIN DERECHO A CREDITO FISCAL



Anexo 8: Flujograma de Información: Hoja Nota de Entrega

NOTA DE ENTREGA





RELACION DIARIA DE DESPACHO

HOJA RELACION DIARIA DE DESPACHO	
Despacho	
Distribución	
Despacho	
INFORMACION	<p>⑩ : Hoja RDD emitida por el Jefe de Despacho una vez que tiene las facturas a despachar.</p> <p>⑪ : Recibida por el Chofer asignado para el despacho de los pedidos reflejados en la Hoja RDD.</p> <p>⑫ : Recibida por el Jefe de Despacho una vez finalizado la Ruta de Despacho.</p> <p>⑬ : Archiva la Hoja RDD.</p>



Anexo 11: Hoja Relación Diaria de Despacho



N° GUÍA: 4
 CHOFER: Andres Eloy Torrealba C.I: 21
 AYUDANTE: Jorge Zimaru Mendez C.I: 7
 AYUDANTE 2: Rocky Steve Perez C.I: 10
 VEHICULO: A87AEDM
 FECHA: 21/2/2017
 VIÁTICOS: 10
 DIAS: 1

RIF: J-2015474-2
 CIRCUNTES ST MORITZ CA.

RELACION DIARIA DE DESPACHOS

N° DOCUMENTO	NOMBRE DEL CLIENTE	MONTO (Bs)	BULTOS	RECIBIDO	CANCELADO	NC
140755	CARACAS ESTE + GUARENAS	21249,98	80	SI / NO	DEPOSITO / CHEQUE	
140756	GRAN ABASTO BICENTENARIO TERRAZAS	51146,98	85	SI / NO	DEPOSITO / CHEQUE	
140772	CARACAS NOR-ESTE	3827,98	4	SI / NO	DEPOSITO / CHEQUE	
140742	ST. MORITZ MILLENIUM	2475,2	5	SI / NO	DEPOSITO / CHEQUE	
total de facturas 4	COMERCIALIZADORA F & A 2017	78700,14	174			

DESPACHO ENTREGADO POR

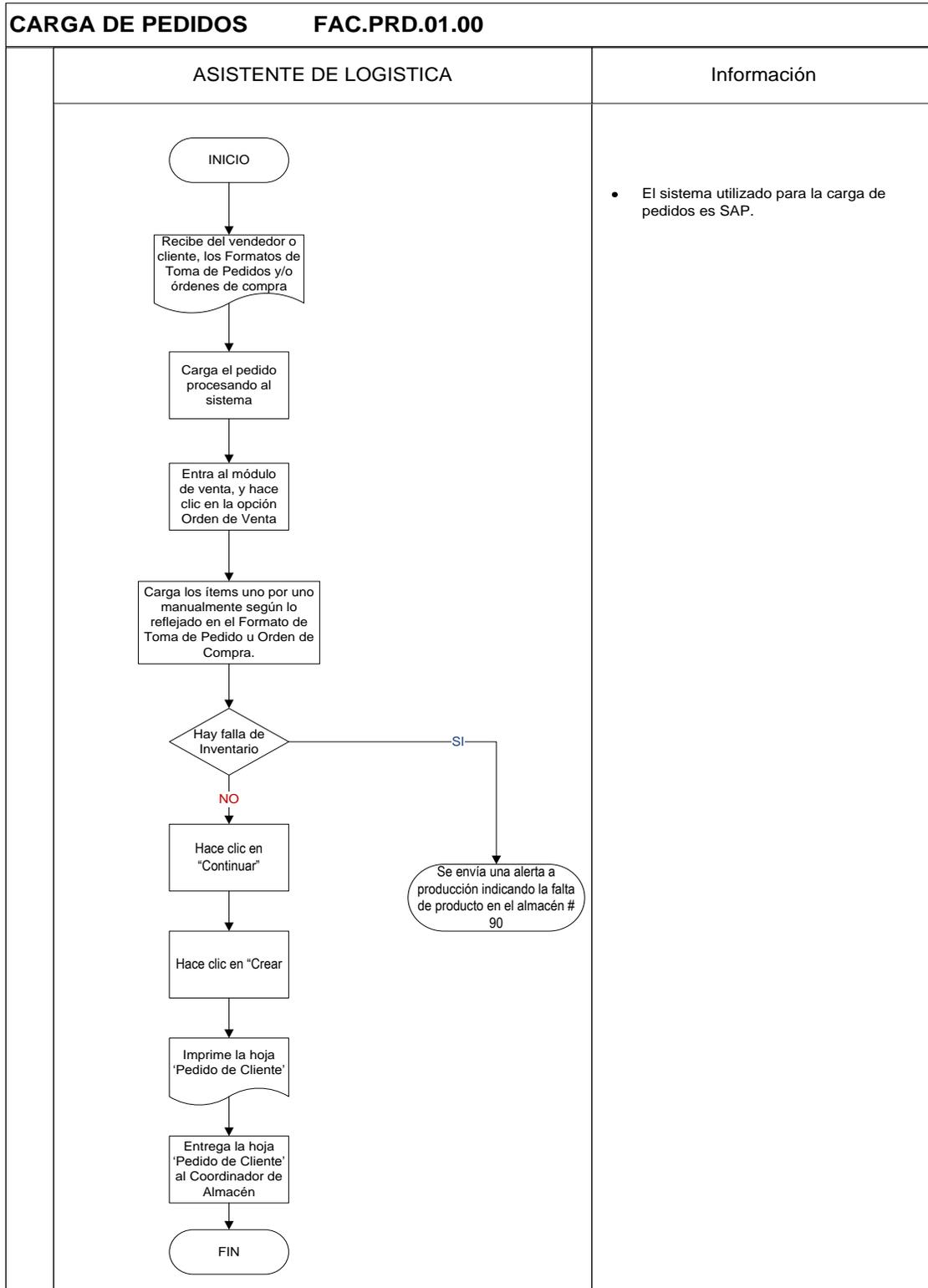
NOMBRE Y FIRMA DEL CHOFER

ENTREGAS RECIBIDAS POR

HORA: _____
 HORA: _____
 HORA: _____

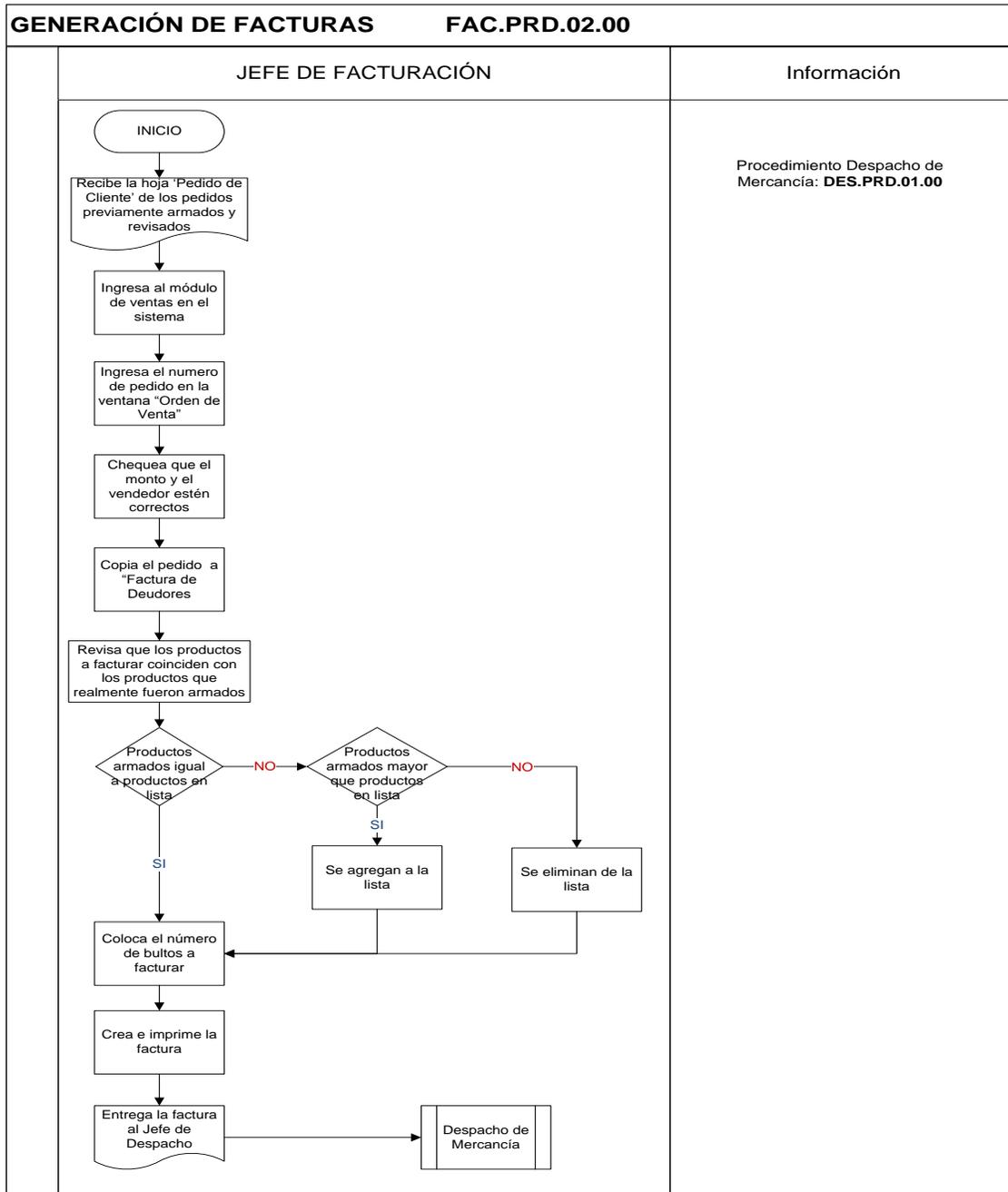


Anexo 12:Flujograma: Procedimiento de Carga de Pedido



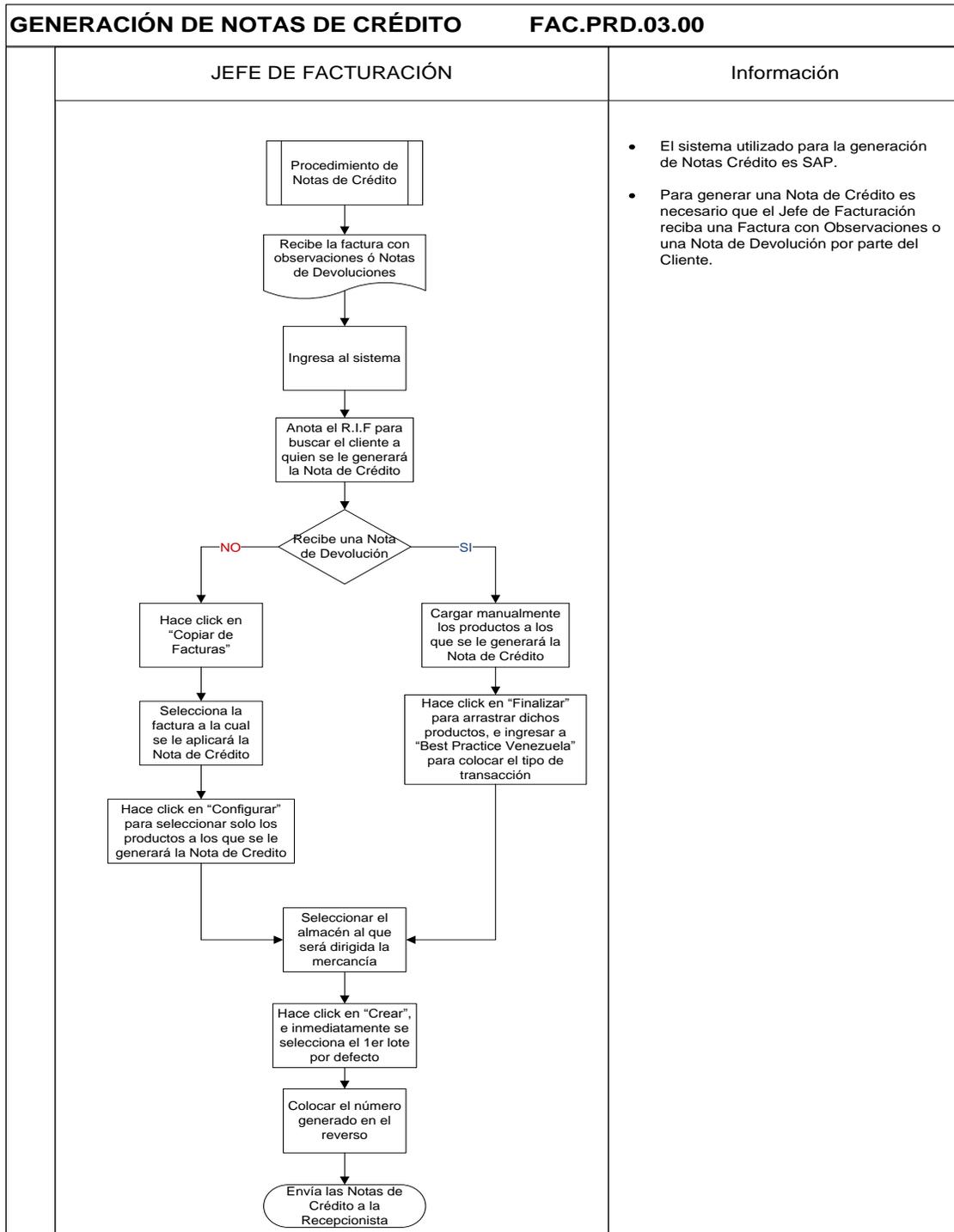


Anexo 13: Flujograma: Procedimiento Generación de Facturas



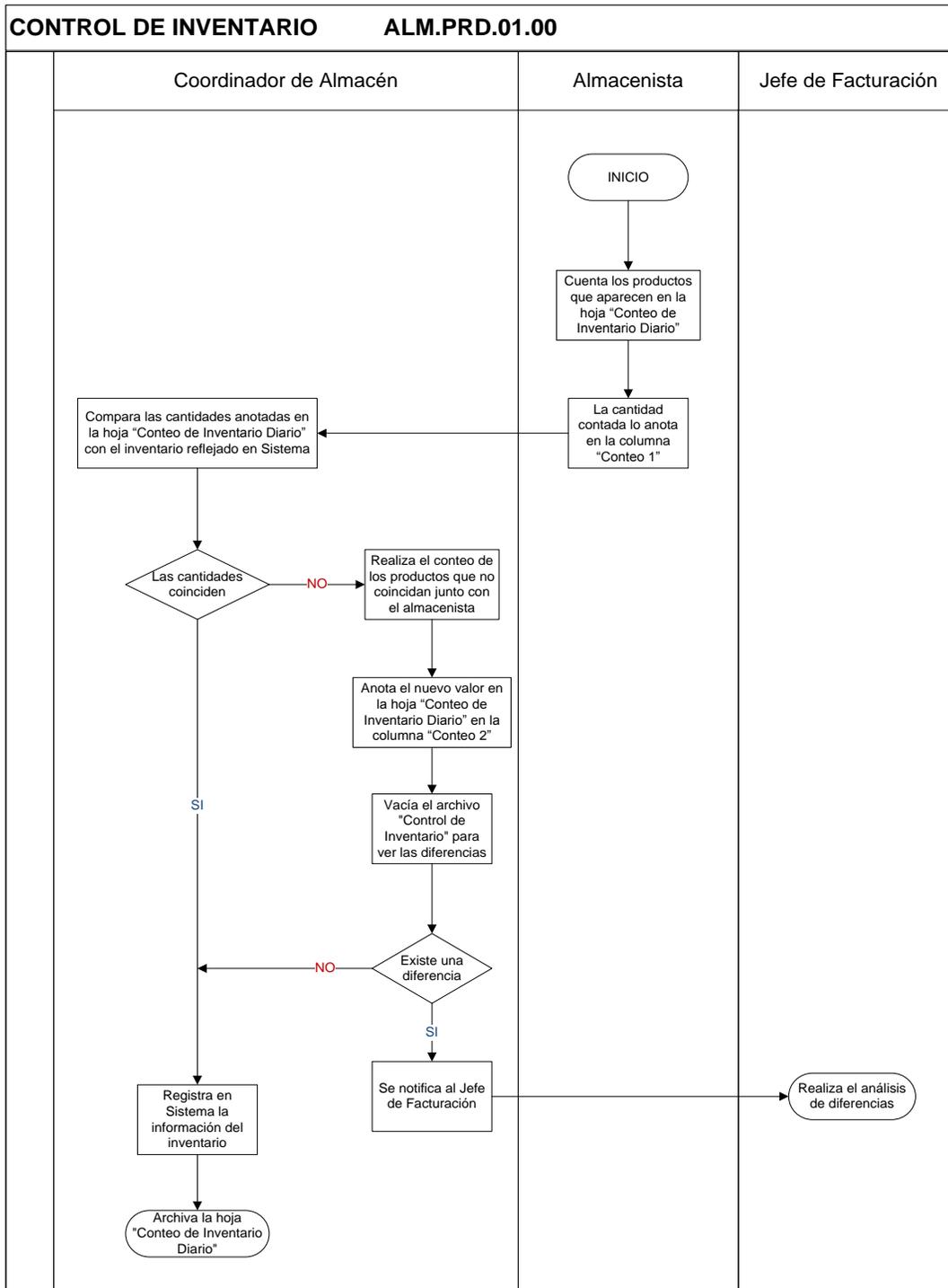


Anexo 14: Flujograma: Procedimiento de Generación de Notas de Crédito



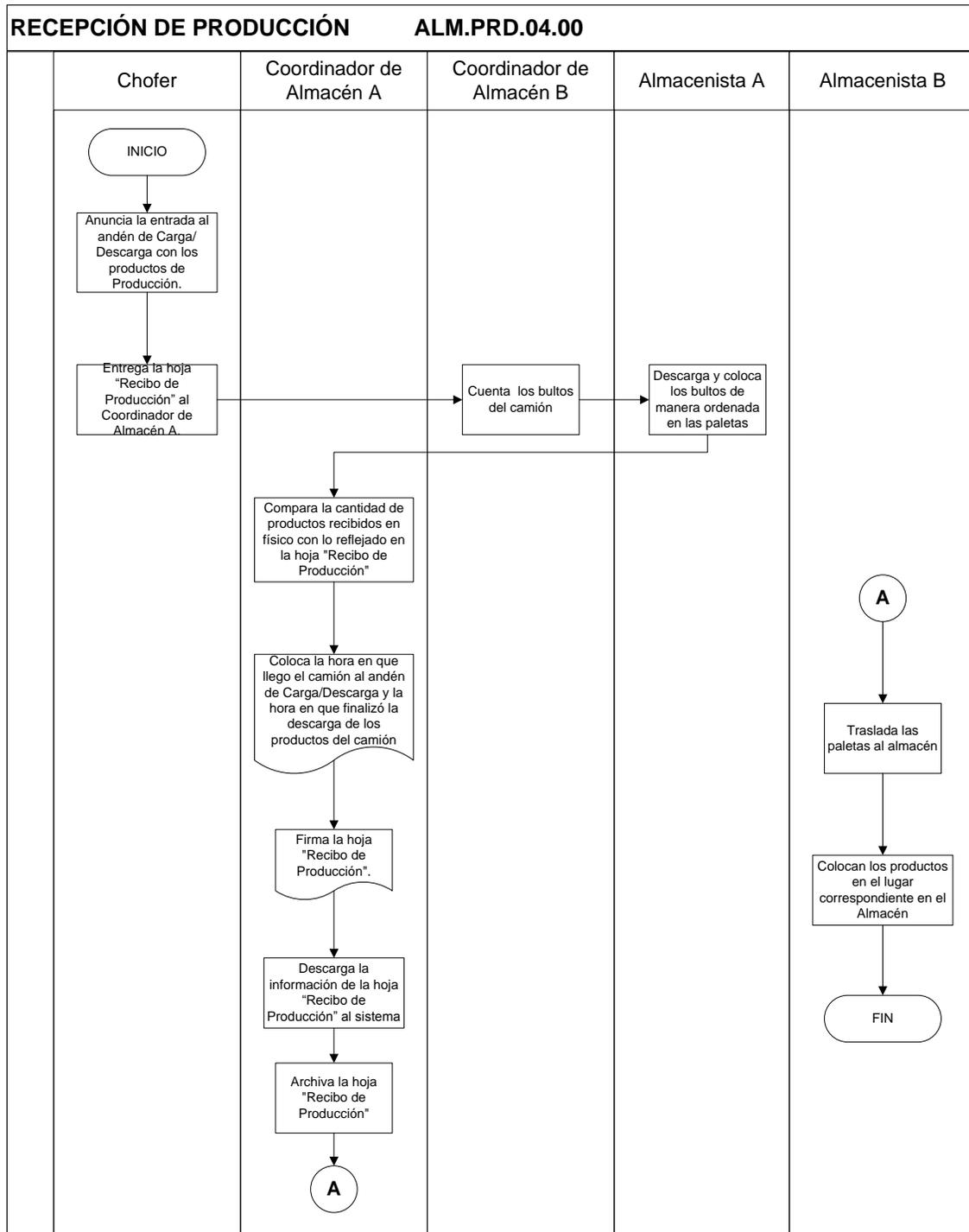


Anexo 15: Flujograma: Procedimiento de Control de Inventario



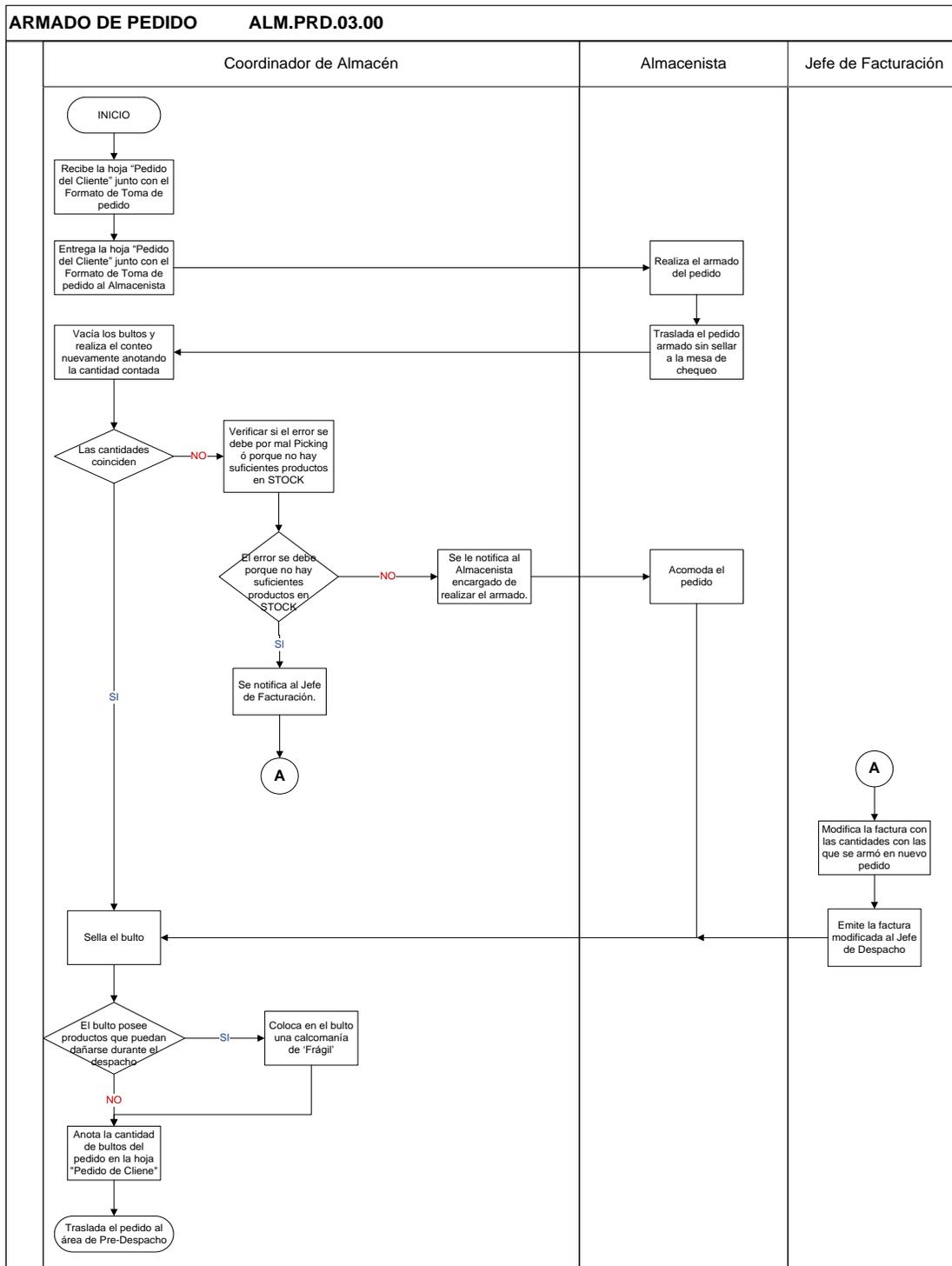


Anexo 16:Flujograma: Procedimiento de Recepción de Producción



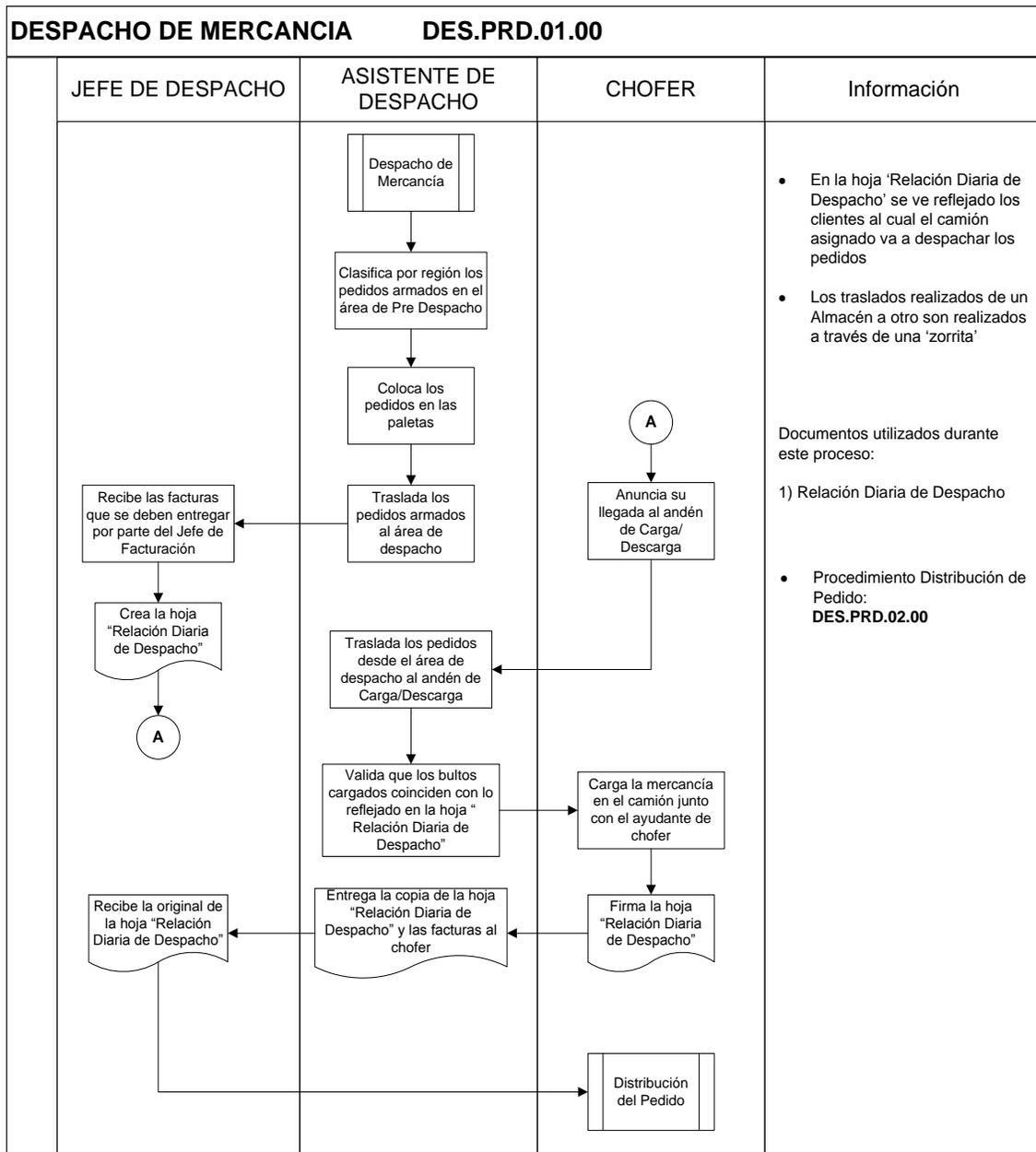


Anexo 17: Flujograma: Procedimiento de Armado de Pedido

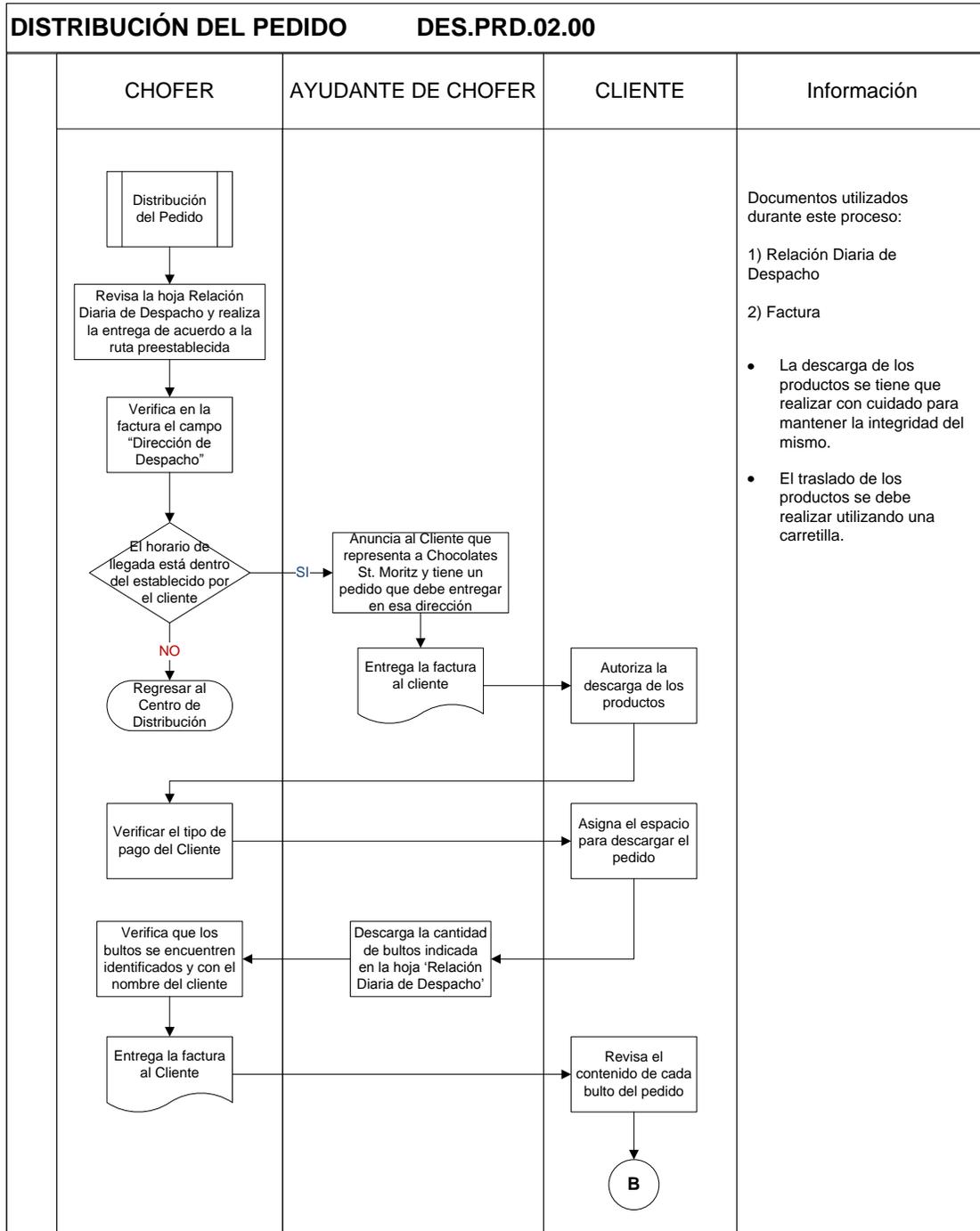


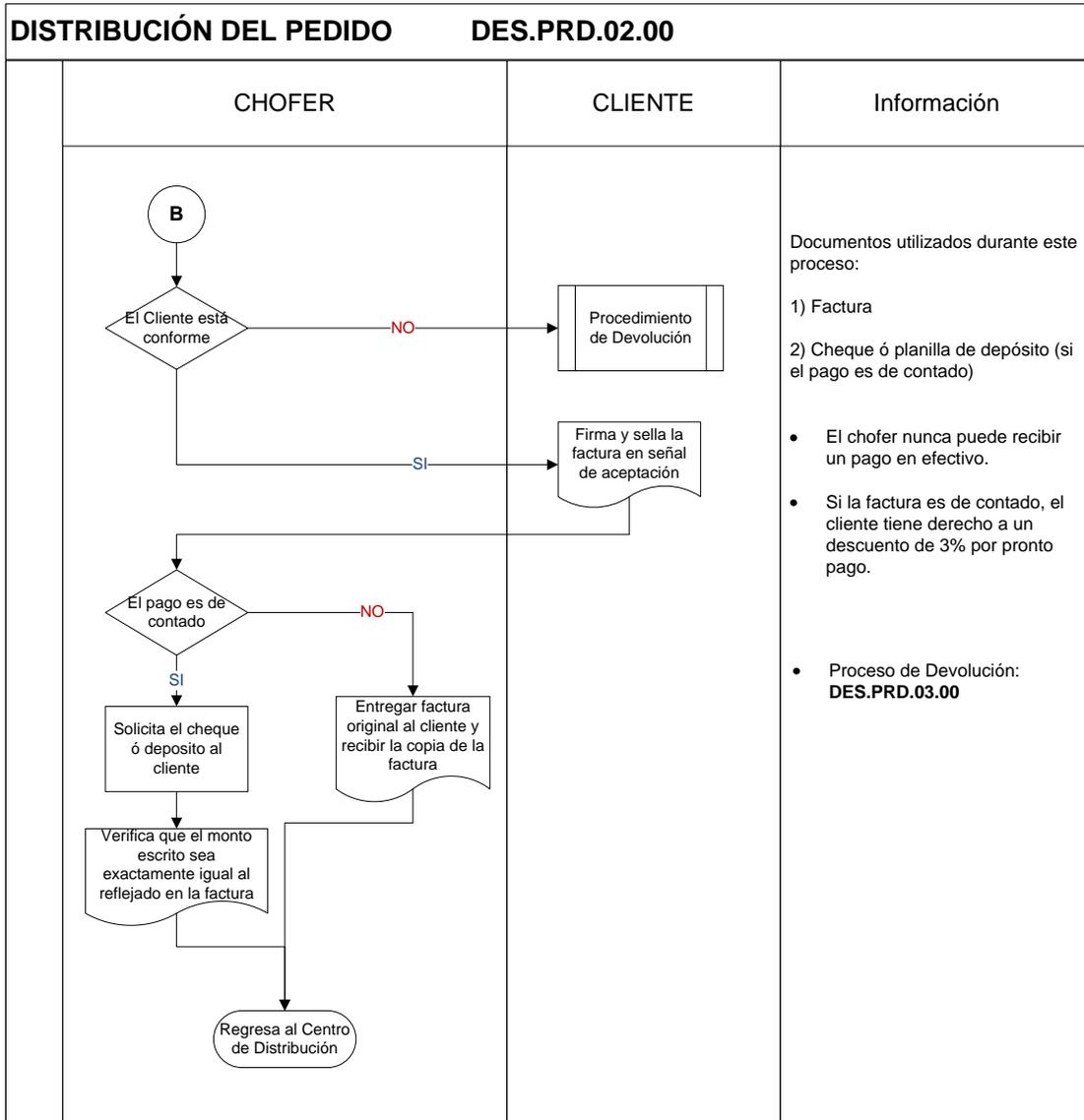


Anexo 18: Flujograma: Procedimiento de Despacho de Mercancía



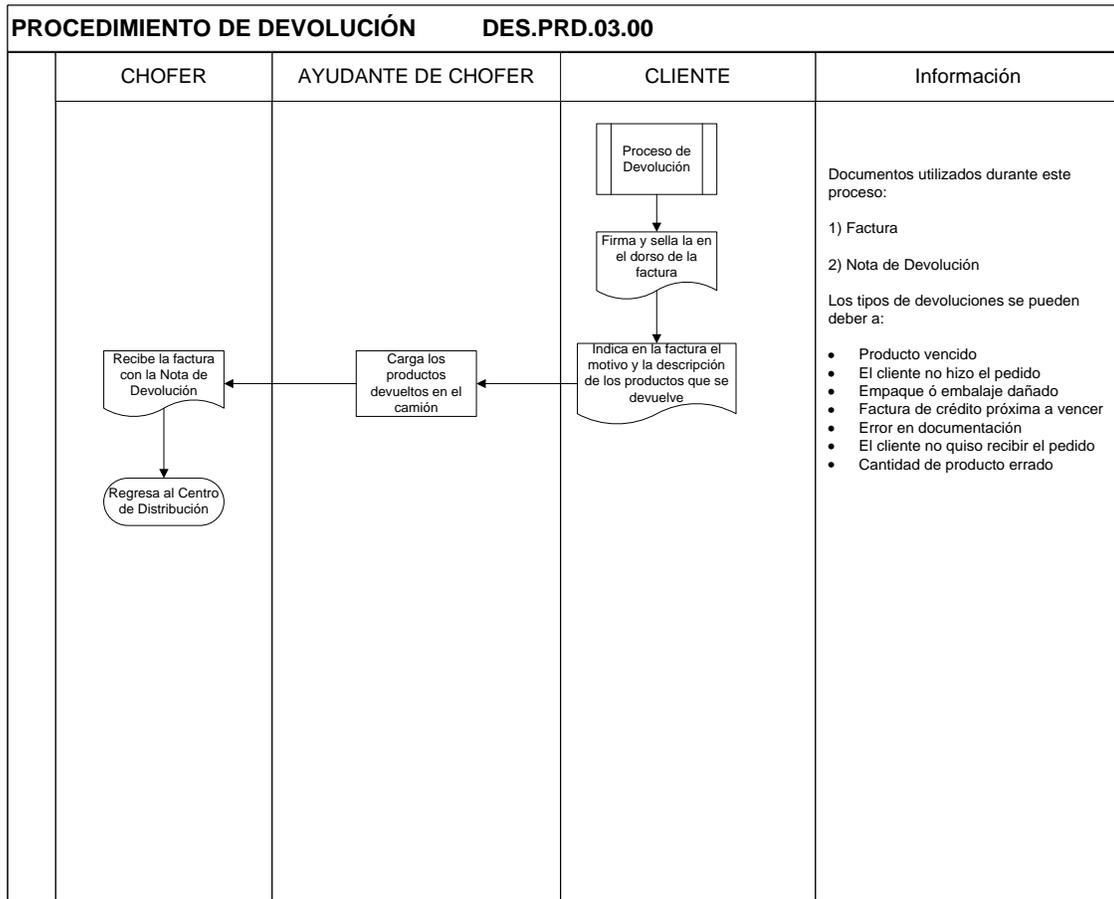
Anexo 19: Flujograma: Procedimiento de Distribución del Pedido





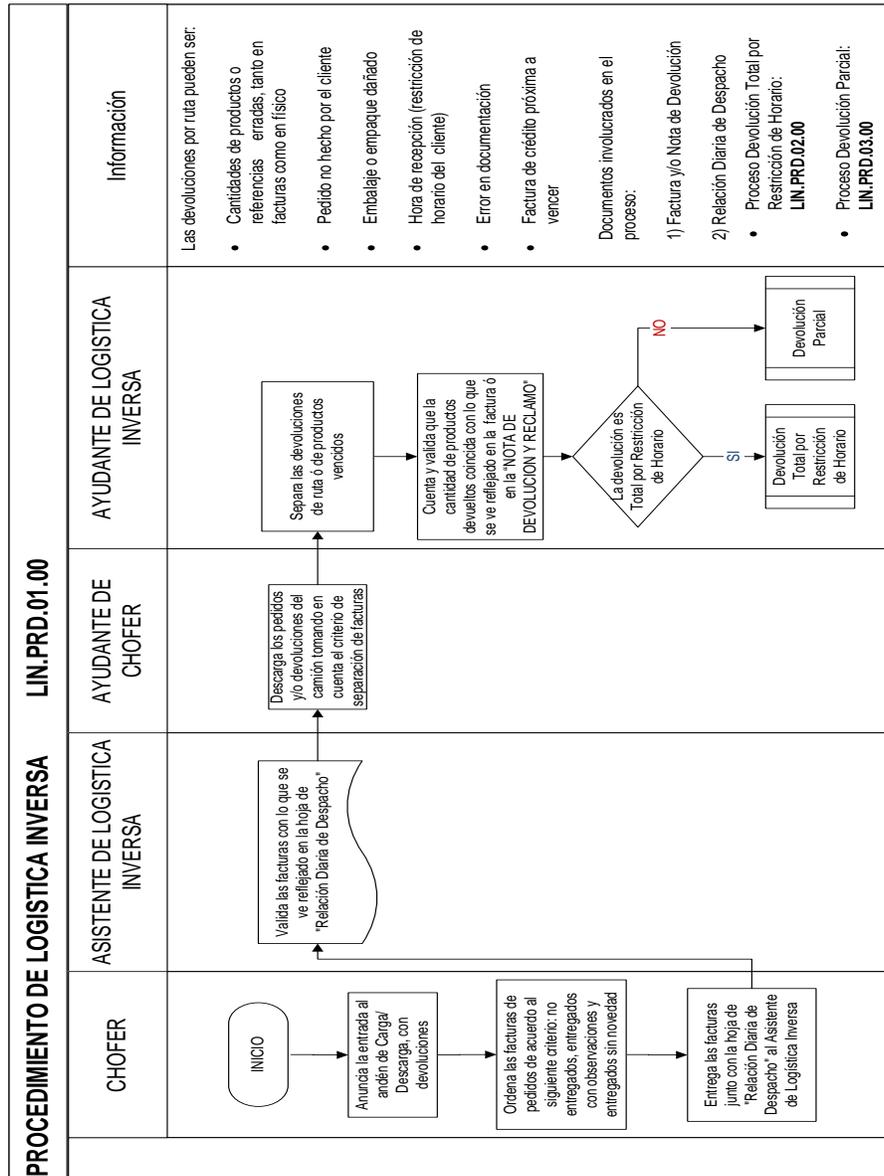


Anexo 20: Flujograma: Procedimiento de Devolución



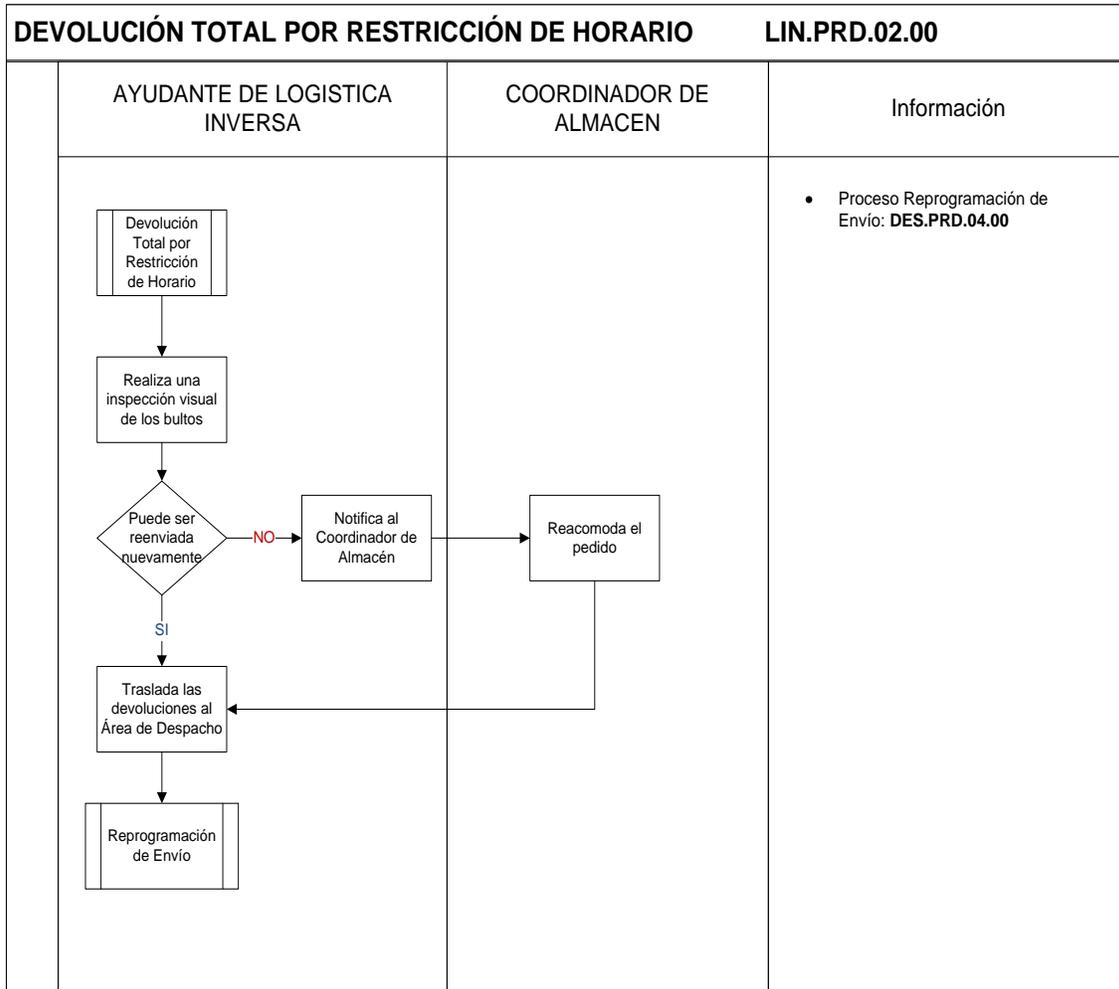


Anexo 21: Flujograma: Procedimiento de Logística Inversa



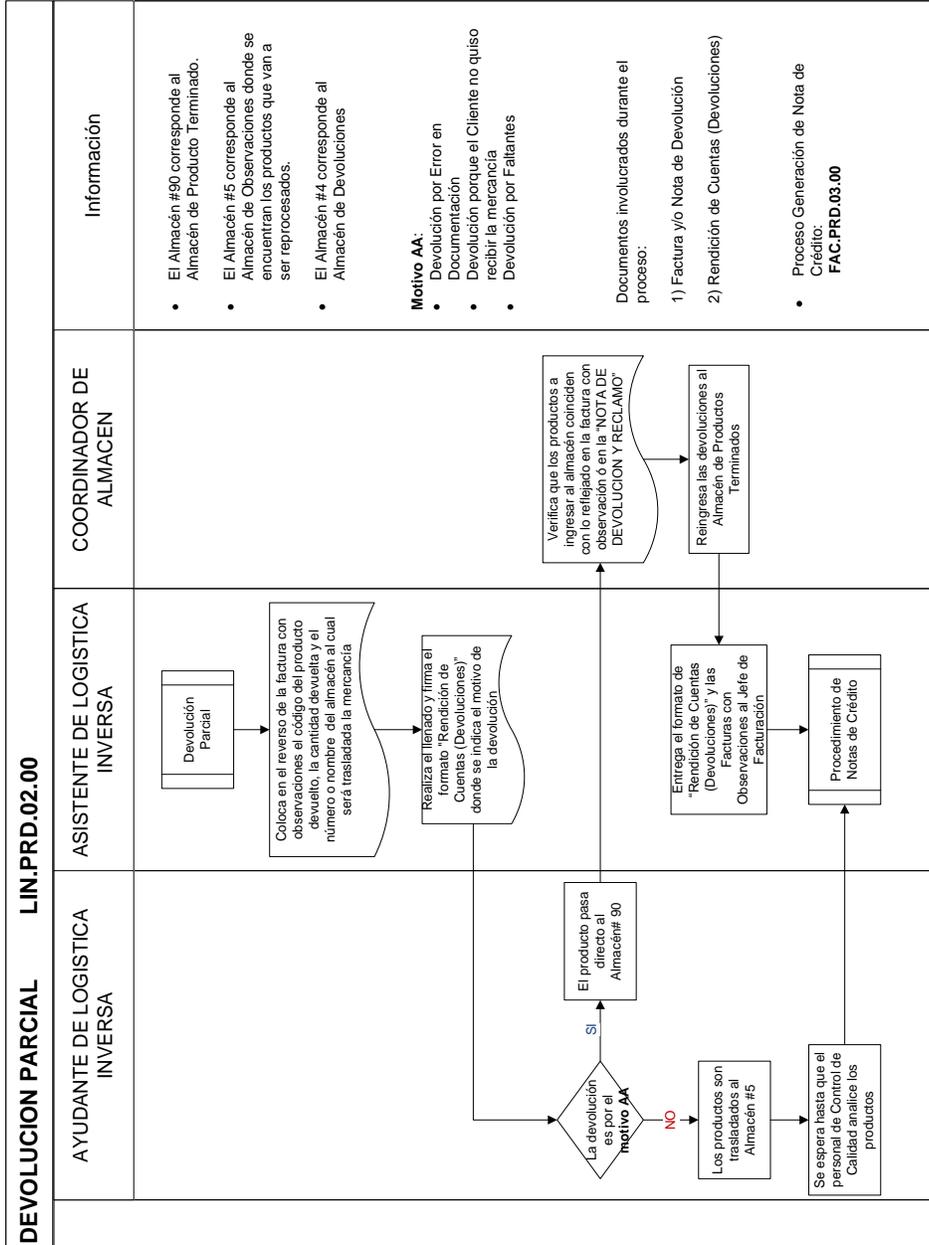


Anexo 22: Flujograma: Procedimiento de Devolución Total por Restricción de Horario



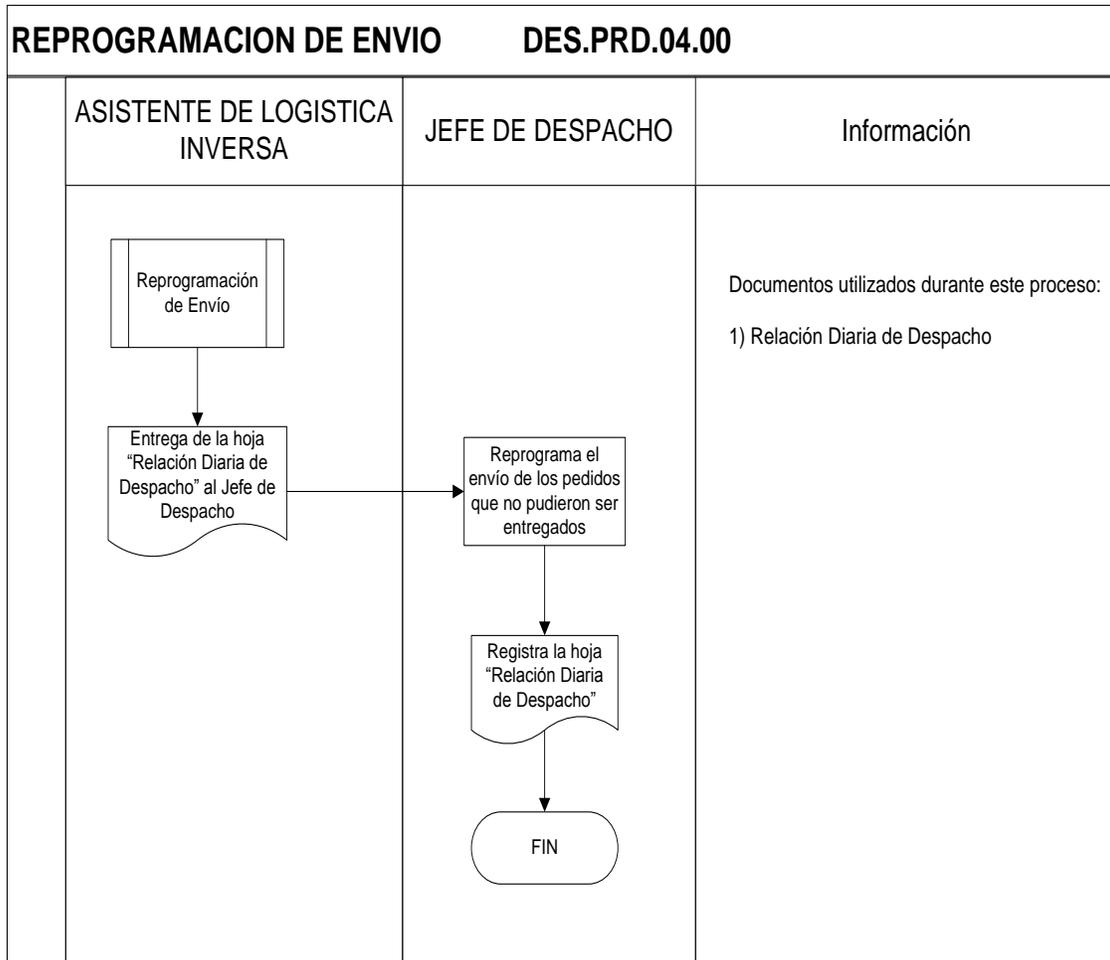


Anexo 23: Flujograma: Procedimiento de Devolución Parcial





Anexo 24: Flujograma: Procedimiento Reprogramación de Envío





Anexo 26: Conteo Diario de Inventario

Mes	Fecha	Código	Descripción	Clase	Sistema	Físico	Diferencias	Motivo	Estatus	Observaciones	Costo	Bs / Ajuste
1	05-Ene	1066	ACETATO 03 TRUFFAS	A	105	105	0		OK			
1	05-Ene	260	ACETATO 04 BOMBONES	A	178	178	0		OK	1		
1	05-Ene	2840	ACETATO 04 BOMBONES "AZUL"	A	51	51	0		OK	1		
1	05-Ene	125	ACETATO 09 TRUFFAS	A	77	77	0		OK	1		
1	05-Ene	89	ALMENDRA BLANCA - ALMENDRA	A	325	325	0		OK	1		
1	05-Ene	227	ALMENDRA LECHE - ALMENDRA	A	50	50	0		OK	1		
1	05-Ene	90	BOMBONES SURTIDOS KG	A	5,5	4,5	-1	FALTANTE	REVISAR			
1	05-Ene	2930	BOTELLA CHAMPAGNE PEQUEÑA 3D	A	4	4	0		OK	1		
1	05-Ene	86	CABALLITO DE MAR COMBINADO NARANJA	A	175	175	0		OK	1		
1	05-Ene	19	CAMISA	A	14	14	0		OK	1		
1	05-Ene	79	CARACOL BLANCO MANI	A	1250	1250	0		OK	1		
1	05-Ene	80	CARACOL LECHE MANI	A	400	375	-25	FALTANTE	REVISAR			
1	05-Ene	310	CARRO CORVETTE	A	6	6	0		OK	1		
1	06-Ene	81	CEREZA BITTER	A		625	0	SOBRANTE	REVISAR			
1	06-Ene	2853	CEREZA LECHE	A		1300	1300	SOBRANTE	REVISAR			
1	06-Ene	2833	CHOCOLATE BITTER SIN AZUCAR 9 X 30 GR	A		397	397	SOBRANTE	REVISAR			
1	06-Ene	2792	CHOCOLATE BLANCO 1 X 500 GR	A		2220	2220	SOBRANTE	REVISAR			
1	06-Ene	436	CHOCOLATE DE LECHE 1 KG	A		1128	1128	SOBRANTE	REVISAR			
1	06-Ene	2791	CHOCOLATE DE LECHE 1 X 500 GR	A		327	327	SOBRANTE	REVISAR			
1	06-Ene	2648	CHOCOLATE DE LECHE SIN AZUCAR 1 KG	A		0	0		OK	1		
1	06-Ene	2732	CHOCOLATE LECHE SIN AZUCAR 9 X 30 GR	A		903	903	SOBRANTE	REVISAR			
1	06-Ene	695	CHUPETA ROSA 3D	A		411	411	SOBRANTE	REVISAR			
1	06-Ene	871	CHUPETERO 20 CHUPETAS	A		4	4	SOBRANTE	REVISAR			
1	06-Ene	334	COBERTURA BITTER 1 KG	A		78	78	SOBRANTE	REVISAR			
1	06-Ene	335	COBERTURA DE LECHE 1 KG	A		0	0		OK	1		
1	06-Ene	405	COFRE CESTA MEDIANA RELLENA	A		18	18	SOBRANTE	REVISAR			
1	07-Ene	40	COFRE CESTA PEQUEÑA RELLENA	A				SOBRANTE				
1	07-Ene	329	CONCHAS DE NARANJA KG	A	0	0	0		OK			
1	07-Ene	131	CUPULA BLANCO TROZOS AVELLANA	A	975	975	0		OK			
1	07-Ene	132	CUPULA LECHE TROZOS AVELLANA	A	800	800	0		OK			
1	07-Ene	407	DIAMANTE LECHE TRUFFA WHISKY	A	600	475	-125	FALTANTE	REVISAR			
1	07-Ene	2872	ESTUCHE BOMBONES CACAO 1 X 190 GR	A	209	209	0		OK			
1	07-Ene	2874	ESTUCHE BOMBONES PASSIONS 1 X 190 GR	A	0	0	0		OK			
1	07-Ene	104	FARAON LECHE TRUFFA RON	A	575	575	0		OK			
1	07-Ene	2961	FLAQUITO 12 X 30 GR	A	1118	1118	0		OK			
1	07-Ene	2963	FLAQUITO 2 X 30 GR	A	2283	2283	0		OK			
1	07-Ene	2962	FLAQUITO 4 X 30 GR	A	99	99	0		OK			
1	07-Ene	2880	GOTAS DE CHOCOLATE BITTER 3500 X KG	A	3760	3760	0		OK			
1	07-Ene	2889	GOTAS DE CHOCOLATE BITTER 7000 X KG	A	1225	1225	0		OK			



Anexo 27: Formato de % Conformidad – Logística Inversa



CHOCOLATES ST. MORITZ
GERENCIA DE LOGÍSTICA
Área de Logística Inversa

% de Conformidad - Logística Inversa

FECHA:

NOMBRE AUDITOR:

		SI	NO	OBSERVACIONES
1	El ayudante de Logística Inversa separa los productos devueltos dependiendo del tipo de devolución?			
2	El Ayudante de Logística Inversa cuenta los productos devueltos por unidades, empaques ó bultos?			
3	Valida la cantidad de productos devuelto con lo reflejado en la factura ó Nota de Devolución?			
4	El Asistente de Logística Inversa coloca en el reverso de la factura ó Nota de Devolución el código del producto devuelto, la cantidad y el nombre del almacén?			
5	El Asistente de Logística Inversa llena y firma el formato 'Rendición de Cuenta'?			
6	El Ayudante de Logística Inversa traslada los productos devueltos al almacén correspondiente?			
7	El Asistente de Logística Inversa entrega las facturas de los pedidos no entregados por restricción de horario al Jefe de Despacho?			
8	El Asistente de Logística Inversa crea la hoja Relación de Producto para Reprocesar?			
9	El Asistente de Logística Inversa archiva la hoja Relación de Producto para Reprocesar?			
10	El Asistente de Logística Inversa entrega el formato Rendición de Cuentas, Notas de Devolución y/o facturas con observaciones al jefe de Facturación?			
11	El Asistente de Logística Inversa registra en sistema las facturas entregadas?			

$$\% \text{ Conformidad - Logística Inversa} = \frac{\text{Cantidad de SI}}{11}$$

PLANES DE ACCIÓN



Anexo 28: Formato de % Conformidad – Almacén



CHOCOLATES ST. MORITZ
GERENCIA DE LOGÍSTICA
Área de Logística Inversa

% de Conformidad - Almacén

FECHA:

NOMBRE AUDITOR:

RECEPCIÓN DE PRODUCCIÓN		SI	NO	OBSERVACIONES
1	El Coordinador de Almacén cuenta la mercancía que llega de Producción?			
2	El almacenista coloca los bultos provenientes de producción de manera ordenada?			
3	El Coordinador de Almacén firma y archiva la hoja Nota de Entrega ?			
4	El Almacenista coloca los productos provenientes de producción en el lugar correspondiente?			
CONTED DE INVENTARIO				
5	El Coordinador de Almacén cuenta los productos que aparecen en la hoja Coteo de Inventario Diario?			
6	El Coordinador de Almacén compara las cantidades reflejada en la hoja Coteo de Inventario Diario con lo reflejado en existencias?			
7	El Coordinador de Almacén vacía la hoja Control de Inventario Diario en sistema?			
ARMADO DE PEDIDO				
8	El Coordinador de Almacén recibe la hoja Pedido de Cliente?			
9	El Coordinador de Almacén entrega la hoja Pedido de Cliente a los Almacenistas?			
10	El Almacenista traslada el pedido armado la mesa de chequeo ?			
11	El Coordinador de Almacén realiza el conteo del pedido armado por el Almacenista nuevamente?			
12	El Coordinador de Almacén anota la cantidad de bultos del pedido en la hoja Pedido del Cliente ?			
13	El Coordinador de Almacén traslada el pedido al área de pre-despacho ?			

$$\% \text{ de Conformidad - Almacén} = \frac{\text{Cantidad de SI}}{13}$$

PLANES DE ACCIÓN

Anexo 29: Formato % de Conformidad – Condiciones del Almacén



CHOCOLATES ST. MORITZ
GERENCIA DE LOGÍSTICA
Departamento de Almacén

% de Conformidad - Condiciones del Almacén

FECHA:

NOMBRE AUDITOR:

	SI	NO	OBSERVACIONES
1			El ayudante de Logística Inversa separa los productos devueltos dependiendo del tipo de devolución?
2			El espacio disponible permite el correcto desempeño de la operación (libre tránsito, seguridad)?
3			Existen demarcaciones en pisos y paredes? Las existentes se encuentran perfectamente visibles?
4			Cuenta con iluminación para la operación diurna y nocturna?
5			Posee un sistema de ventilación ajustado a la normativa legal vigente?
6			Los pisos están diseñados para el correcto tránsito de transpaletas?
7			El estado de puertas y ventanas permite la seguridad en el almacén?

	SI	NO	OBSERVACIONES
8			Cuenta con baños limpios y operativos?
9			Las paredes y los techos están en óptimas condiciones de mantenimiento?
10			Cuenta con un sistema de mantenimiento preventivo (grifos, mangueras, escobas,
11			Cuenta con sistemas de información, con normas mínimas en el manejo de la operación (no fumar, acceso restringido, etc)?
12			Cuenta con recipientes para el manejo de residuos?
13			Cuenta con un sistema de fumigación y control de plagas (roedores e insectos)?
14			Se observa la presencia de plagas en las áreas?
15			El personal se encuentra debidamente uniformado, con su carnet a la vista?
16			El personal cumple con las normas de higiene exigidas para la manipulación de alimentos?
17			Las áreas permanecen limpias y aseadas antes, durante y después de la operación?

	SI	NO	OBSERVACIONES
18			Cuenta con estiladores hidráulicos manuales (transpaletas) para el traslado de los productos?
19			Cuenta con las paletas suficientes requeridas para el manejo de la operación?
20			Posee sistemas de seguridad (extintores, información de evacuación, emergencias)?

	SI	NO	OBSERVACIONES
21			Recibe los pedidos cargados en sistema, en el formato impreso para la realización del picking?
22			El personal realiza una buena manipulación y trato de los productos?
23			Los productos se encuentran en su totalidad paletizados?

% de Conformidad = Cantidad de SI / 23

PLANES DE ACCIÓN



CHOCOLATES ST. MORITZ
GERENCIA DE LOGÍSTICA
Departamento de Despacho y Distribución

% de Conformidad - Despacho y Distribución

FECHA:

NOMBRE AUDITOR:

DESPACHO		SI	NO	OBSERVACIONES
1	El Jefe de Despacho clasifica por región los pedidos armados?			
2	El Asistente de Despacho traslada los pedidos armados al almacén de despacho?			
3	El Asistente de Despacho le entrega la hoja Relación Diaria de Despacho al chofer para que la firme ?			
4	El Jefe de Despacho almacena la hoja Relación Diaria de Despacho?			
DISTRIBUCIÓN				
5	El chofer revisa la hoja Relación Diaria de Despacho?			
6	El chofer entrega la factura al cliente?			
7	El chofer verifica la condición de pago?			
8	El chofer descarga la cantidad de bultos especificados para ese cliente en la hoja Relación Diaria de Despacho?			
9	El chofer realiza la descarga de los bultos cuidando la integridad de los mismo?			
10	El chofer traslada las cajas desde el camión hasta el área de recepción del cliente ?			
11	El chofer revisa junto con el cliente el estado del embalaje de cada bulto?			
12	El chofer solicita la firma y sello en la factura?			
13	El chofer le indica al cliente que tiene un 3% de descuento si el pago es de contado ?			
14	El chofer recibe la copia de la factura de parte del cliente?			

$$\% \text{ de Conformidad - Almacén} = \frac{\text{Cantidad de 'SI'}}{14}$$

PLANES DE ACCIÓN



CHOCOLATES ST. MORITZ
GERENCIA DE LOGÍSTICA
Departamento de Despacho y Distribución

% de Conformidad - Documentación de Flota

FECHA:

NOMBRE AUDITOR:

CHOFER:

	SI	NO	OBSERVACIONES
1			Posee la hoja Relación Diaria de Despacho?
2			Posee las facturas que se refleja en la hoja Relación Diaria de Despacho?
3			El chofer posee sus documentos en regla (certificado médico, licencia, carnet de circulación)?
4			Las placas identificadoras del vehículo se encuentran en buen estado de conservación y de visibilidad?

$$\% \text{ de Conformidad} = \frac{\text{Almacén} - \text{Cantidad de SI}}{4}$$

PLANES DE ACCIÓN

Anexo 33: Productos Disponibles en el Centro de Distribución

**LINEA DE PRODUCTOS**

PRODUCTO	Unidades x Bulto
LINEA IMPULSO	
CHOCOZOO - CAJA 10 UNIDADES (9)	90
CHOCOZOO - RISTRA 12 UNIDADES (12X12X15g)	144
CHOCOZOO - BOLSA 6 UNIDADES (12X6X15g)	60
CHOCOLATE LECHE SIN AZUCAR C/SPLENDA®	
SIN AZUCAR LECHE - BOLSA 3 UNIDADES (24)	72
SIN AZUCAR LECHE - CAJA 9 UNIDADES (12)	108
CHOCOLATE BITTER SIN AZUCAR C/SPLENDA®	
SIN AZUCAR BITTER - BOLSA 3 UNIDADES (24x3x30g)	72
SIN AZUCAR BITTER - CAJA 9 UNIDADES (12x9x30g)	108
FRUTOS SECOS CUBIERTOS CON CHOCOLATE SIN AZUCAR	
GRAGEADO DE AVELLANAS SIN AZUCAR 50g (15X50g)	50
GRAGEADO DE ALMENDRAS SIN AZUCAR 50g (15X50g)	50
GRAGEADO FRUTOS MIXTOS SIN AZUCAR 50g (15X50g)	50
GRAGEADO DE MANI SIN AZUCAR 50g (15X50g)	50
GRAGEADO DE ALMENDRAS BITTER SIN AZUCAR 50g (15X50g)	50
FLAQUITO ®	
FLAQUITO - CAJA 12 UNIDADES X 30g (12)	144
FLAQUITO - DUO 2 X 30g (40)	80
FLAQUITO - ESTUCHE 4 UNIDADES X 30g (24)	96
MINI FLAQUITO ®	
MINI FLAQUITO BOLSA 150g (12)	12



MINI FLAQUITO - ENVASE 200g (12 x 200g)	12
MINI FLAQUITO - DISPLAY 40x10g	160
FRUTOS SECOS CUBIERTOS CON CHOCOLATE	
GRAGEADO 85g. ALMENDRA (50)	50
GRAGEADO 85g. AVELLANA (50)	50
GRAGEADO 85g. FRUTOS MIXTOS (50)	50
GRAGEADO 85g. CAFECITO (50)	50
GRAGEADO 85g. MANI (50)	50
GRAGEADO 85g. NARANJA (50)	50
GRAGEADO 85g. PASAS (50)	50
ESTUCHES Y BOMBONERAS	
ESTUCHE 4 BOMBONES SURTIDOS (24)	24
ESTUCHE 4 TRUFFAS SURTIDAS (24)	24
ESTUCHE 4 BOMBONES TEMPORADA (24)	24
ESTUCHE 4 BOMBONES CHERRY (24)	24
ESTUCHE 4 BOMBONES SIN AZUCAR (24)	24
ESTUCHE 8 BOMBONES SURTIDOS (24)	24
BOMBONERA "CACAO" 190g	12
BOMBONERA "DREAMS" 190g	12
BOMBONERA "FEELING" 190g	12
BOMBONERA "PASSION" 190g	12
LINEA INDUSTRIAL	
REPOSTERIA MASIVA	
GRANULADO 1/2 Kg (20x500g)	20
CHOCOLATE BITTER 1/2 Kg (20x500g)	20
CHOCOLATE LECHE 1/2 Kg (20x500g)	20
CHOCOLATE BLANCO 1/2 Kg (20x500g)	20
A LA TAZA DISPLAY DE 6x100g (8)	8
LINEA INDUSTRIAL	
CHOCOLATE BITTER 1Kg. (10x1kg)	10
CHOCOLATE BLANCO 1Kg. (10x1kg)	10
CHOCOLATE LECHE 1Kg. (10x1kg)	10
COBERTURA BITTER 1Kg. (10x1kg)	10
COBERTURA BLANCA 1Kg. (10x1kg)	10
COBERTURA LECHE 1Kg. (10x1kg)	10
GRANULADO 1 Kg. (10x1kg)	10
DISCOS DE CHOCOLATE BITTER STM 400 (5 Kg)	1



GOTAS DE CHOCOLATE BITTER 3500	1
GOTAS DE CHOCOLATE BITTER 7000	1
DISCOS DE CHOCOLATE DE LECHE STM 400 (5 Kg)	1
GOTAS DE CHOCOLATE DE LECHE 3500	1
GOTAS DE CHOCOLATE DE LECHE 7000	1
GRANEL	
GRAGEADO ALMENDRA 1 Kg	5
GRAGEADO ALMENDRA BITTER 1 Kg	5
GRAGEADO AVELLANA 1 Kg	5
GRAGEADO FRUTOS MIXTOS 1 Kg	5
GRAGEADO CAFECITO 1 Kg	5
GRAGEADO MANI 1 Kg	5
GRAGEADO NARANJA 1 Kg	5
GRAGEADO PASAS 1 Kg	5
ALMENDRAS CUBIERTAS CON CHOCOLATE DE LECHE S/AZUCAR	5
AVELLANAS CUBIERTAS CON CHOCOLATE DE LECHE S/AZUCAR	5
FRUTOS MIXTOS CUBIERTOS CON CHOCOLATE S/AZUCAR	5
MANI CUBIERTO CON CHOCOLATE DE LECHE S/AZUCAR	5
ALMENDRAS CUBIERTAS CON CHOCOLATE BITTER S/AZUCAR	5



PANTALLAS DE FACTURAS DE VENTA

SISTEMA SAP - 192.168.0.15 - Escritorio remoto

Menú principal: Chocolates St Moritz, C.A. Jonnathan Espinoza

Módulos: Gestión, Finanzas, Ventas - Clientes, Compras - Proveedores, Socios de Negocios, Gestión de Bancos, Inventario, Producción, Informes

Orden de venta

Cliente: N°
Nombre: Status
Persona de contacto: Fecha de contabilización
Número O/C: Fecha de entrega
Moneda local: Fecha del documento

Clase de artículo/ser	Artículo	Tipo de resumen	Sin resumen
#	Número de artículo	Descripción del artículo	Cantidad Precio unitario % de d...
1			

Empleado de ventas: Titular
Comentarios

Total antes del descuento: Descuento: % Redondeo: Impuesto: Total del documento:

Botones: Buscar, Cancelar, Copiar de, Copiar a

SISTEMA SAP - 192.168.0.15 - Escritorio remoto

Menú principal: Chocolates St Moritz, C.A. Jonnathan Espinoza

Módulos: Gestión, Finanzas, Ventas - Clientes, Compras - Proveedores, Socios de Negocios, Gestión de Bancos, Inventario, Producción, Informes

Orden de venta

Cliente: N° Primario 3417
Nombre: P & B C.A.: Status: Abrir: Imprimido
Persona de contacto: Fecha de contabilización: 28/02/2011
Número O/C: Fecha de entrega: 03/03/2011
Moneda local: Fecha del documento: 29/02/2011

Clase de artículo/ser	Artículo	Tipo de resumen	Sin resumen
#	Número de artículo	Descripción del artículo	Cantidad Precio unitario % de d...
1	2852	MINI FLAQUITO ENVASE 200g	5 VEB 13,39
2	2867	GRAGEADO S/A DE AVELLANAS LECHE BOLSA 50g	8 VEB 9,64
3	2869	GRAGEADO S/A DE ALMENDRAS LECHE BOLSA 50g	6 VEB 9,64
4	2886	GRAGEADO S/A DE FRUTOS MIXTOS BOLSA 50g	10 VEB 9,64
5	2833	CHOCOLATE S/A BITTER DISPLAY 9x30g	1 VEB 53,03
6	2752	CHOCOLATE S/A LECHE DISPLAY 9x30g	1 VEB 53,03
7	2830	BOMBONERA DE 4 BOMBONES SURTIDOS ESTUCHE 60g	2 VEB 13,39

Empleado de ventas: RODRIGUEZ GOMEZ DOUGL
Titular

Total antes del descuento: VEB 541,51
Descuento: %
Redondeo:
Impuesto: VEB 64,98
Total del documento: VEB 606,49

Comentarios

Botones: OK, Cancelar, Copiar de, Copiar a

Entrega: Factura de deudores, Factura res.



SISTEMA SAP - 192.168.0.15 - Escritorio remoto

Archivo Editar Visualizar Datos Ir a Módulos Herramientas Ventana Ayuda

Menú principal
Chocolates Si Morito, C.A
Jonathan Espinoza

Módulos / Arrastrar y vincular / Menú de usuario

- Finanzas
- Ventas - Clientes
- Compras - Proveedores
- Socios de Negocios
- Gestión de Bancos
- Inventario
- Producción
- Informes

Orden de venta

Cliente: J-316344991
Nombre: P & B C.A.
Persona de contacto: P & B C.A.
Número O/C: FL_0064530

Nº Primario: 3417
Status: Abierto
Fecha de contabilización: 28/02/2011
Fecha de vencimiento: 15/03/2011
Fecha del documento: 28/02/2011
Fecha de entrega: 03/03/2011

Factura de clientes

Cliente: J-316344991
Nombre: P & B C.A.
Persona de contacto: P & B C.A.
Número O/C: FL_0064530

Nº Primario: 141373
Status: Abierto
Fecha de contabilización: 28/02/2011
Fecha de vencimiento: 15/03/2011
Fecha del documento: 28/02/2011
Número folio:

#	Número de...	Artículo	Descripción del artículo	Cantidad	Precio unitario	% ...
1	2852	MINI FLAQUITO ENVASE 200g		6	VEB 13,93	0,00
2		Cgpla	LANAS LECHE BOLSA 50g	8	VEB 9,64	0,00
3		Añadir línea	ENDRAS LECHE BOLSA 50g	6	VEB 9,64	0,00
4		Borrar línea	LOS MEDITOS BOLSA 50g	10	VEB 9,64	0,00
5		Duplicar línea	DISPLAY 9X30g	1	VEB 53,03	0,00
6		Duplicar línea	DISPLAY 9X30g	1	VEB 53,03	0,00
7		Documento base...	ONES SURTIDOS ESTUCHE 60g	2	VEB 13,39	0,00

Empl: RODRIGUEZ GOMEZ DOUGL
Titul: Total antes del descuento: VEB 541,51
Descuento: %
Anticipo total: %
Impuesto: VEB 0,00
Retención: VEB 64,98
Total del documento: VEB 606,49
Importe aplicado: VEB 606,49
Saldo pendiente: VEB 606,49

Comentarios: Basado en Pedidos de cliente 3417.

ESTATUS: NO PROCESA
RUTA: 001-0303

Guía despacho
Fecha salida
Fecha llegada
Nro Bulto: 1
Cantidad Productos
Motivo Cheque Devuelto
Motivo Devolucion
Deuda Vencida
Cheques Devueltos
Limite de Credito
Monto: 606,49

Crear Cancelar Actualizar Retenciones Copiar de Copiar a

Lista de Facturas Log de mensajes de sistema (50)

28/02/2011 12:05

SAP One

Inicio SISTEMA SAP - 192.1... Documento1 - Micros... 12:05 p.m.

SISTEMA SAP - 192.168.0.15 - Escritorio remoto

Archivo Editar Visualizar Datos Ir a Módulos Herramientas Ventana Ayuda

Menú principal
Chocolates Si Morito, C.A
Jonathan Espinoza

Módulos / Arrastrar y vincular / Menú de usuario

- Finanzas
- Ventas - Clientes
- Compras - Proveedores
- Socios de Negocios
- Gestión de Bancos
- Inventario
- Producción
- Informes

Orden de venta

Cliente: J-316344991
Nombre: P & B C.A.
Persona de contacto: P & B C.A.
Número O/C: FL_0064530

Nº Primario: 3417
Status: Abierto
Fecha de contabilización: 28/02/2011
Fecha de vencimiento: 15/03/2011
Fecha del documento: 28/02/2011
Fecha de entrega: 03/03/2011

Factura de clientes

Cliente: J-316344991
Nombre: P & B C.A.
Persona de contacto: P & B C.A.
Número O/C: FL_0064530

Nº Primario: 141373
Status: Abierto
Fecha de contabilización: 28/02/2011
Fecha de vencimiento: 15/03/2011
Fecha del documento: 28/02/2011
Número folio:

Este documento no puede modificarse tras la creación. ¿Continuar?

SI No

#	Número de...	Artículo	Descripción del artículo	Cantidad	Precio unitario	% ...
6	2863	BOMBONERA DE TEMPORADA ESTUCHE 60g		2	VEB 13,39	0,00
7	2863	BOMBONERA CON BOMBONES SIN AZUCAR ESTUCHE 60g		3	VEB 13,39	0,00

Empleado de ventas: RODRIGUEZ GOMEZ DOUGL
Titular: Total antes del descuento: VEB 361,53
Descuento: %
Anticipo total: %
Impuesto: VEB 0,00
Retención: VEB 43,38
Total del documento: VEB 404,91
Importe aplicado: VEB 404,91
Saldo pendiente: VEB 404,91

Comentarios: Basado en Pedidos de cliente 3417.

ESTATUS: NO PROCESA
RUTA: 001-0303

Guía despacho
Fecha salida
Fecha llegada
Nro Bulto: 1
Cantidad Productos
Motivo Cheque Devuelto
Motivo Devolucion
Deuda Vencida
Cheques Devueltos
Limite de Credito
Monto: 404,91

Crear Cancelar Actualizar Retenciones Copiar de Copiar a

Lista de Facturas Log de mensajes de sistema (50)

28/02/2011 12:06

SAP One

Inicio SISTEMA SAP - 192.1... Documento1 - Micros... 12:06 p.m.



SISTEMA SAP - 192.168.0.15 - Escritorio remoto

Archivo Editar Visualizar Datos Ir a Módulos Herramientas Ventana Ayuda

Menú principal
Chocolates St Moritz, C.A
Jonathan Espinoza

Módulos Arrastrar y vincular Menú de usuario

- Finanzas
- Ventas - Clientes
- Compras - Proveedores
- Socios de Negocios
- Gestión de Bancos
- Inventario
- Producción
- Informes

Orden de venta

Cliente: J-316344991 No. Primario: 3417
Nombre: P & B C.A. Status: Abierto Imprimido
Persona de contacto: Fecha de contabilización: 28/02/2011
Número O/C: Fecha de entrega: 03/03/2011

Factura de clientes

Cliente: J-316344991 No. Primario: 141373 ESTATUS: NO PROCESA
Nombre: P & B C.A. Status: Abierto RUTA: 001-0303

Número lote: Selección

Líneas de documentos

#	Número de...	Descripción del artículo	Código...	Cantidad	Total nec...	Total selecc...	Total ...	Sentido
1	2867	GRAGEADO S/A DE AVELLANA	90	8	8	1	1	Salida
2	2868	GRAGEADO S/A DE ALMENDR...	90	6	6	1	1	Salida
3	2833	CHOCOLATE S/A BITTER DISP...	90	1	1	1	1	Salida
4	2732	CHOCOLATE S/A LECHE DISP...	90	1	1	1	1	Salida
5	2830	BOMBONERA DE 4 BOMBONES	90	2	2	2	2	Salida
6	2863	BOMBONERA DE TEMPORADA	90	2	2	2	2	Salida

Lotes disponibles

#	Lote	Cantidad disponible
1	25022011	1.595

Lotes seleccionados

#	Lote	Cantidad seleccionada
1	25022011	6

Comentarios

Actualizar Retenciones Copiar de Copiar a

Lista de Facturas Log de mensajes de sistema (50)

28/02/2011 12:07

SAP Business One

Inicio SISTEMA SAP - 192.1... Documento1 - Micros... 12:07 p.m.

SISTEMA SAP - 192.168.0.15 - Escritorio remoto

Archivo Editar Visualizar Datos Ir a Módulos Herramientas Ventana Ayuda

Menú principal
Chocolates St Moritz, C.A
Jonathan Espinoza

Módulos Arrastrar y vincular Menú de usuario

- Finanzas
- Ventas - Clientes
- Compras - Proveedores
- Socios de Negocios
- Gestión de Bancos
- Inventario
- Producción
- Informes

Orden de venta

Cliente: J-316344991 No. Primario: 141374
Nombre: P & B C.A. Status: Abierto Imprimido
Persona de contacto: Fecha de contabilización: 28/02/2011
Número O/C: Fecha de vencimiento: 28/02/2011
Moneda local: Fecha del documento: 28/02/2011
Número de Control: FL_0064531 Número folio:

Factura de clientes

Cliente: No. Primario: 141374 ESTATUS:
Nombre: Status: Abierto RUTA:
Persona de contacto: Fecha de contabilización: 28/02/2011
Número O/C: Fecha de vencimiento: 28/02/2011
Moneda local: Fecha del documento: 28/02/2011
Número de Control: FL_0064531 Número folio:

Contenido Logística Finanzas Best Practices Venezuela

Clase de artículo/ser	Artículo	Tipo de resumen	Sin resumen	%
1				0,00

Empleado de ventas: -Ningún empleado de depart.
Titular:

Total antes del descuento
Descuento %
Anticipo total
Redondeo
Impuesto
Retención
Total del documento
Importe aplicado
Saldo pendiente

Comentarios

Crear Cancelar Actualizar Retenciones Copiar de Copiar a

Lista de Facturas Log de mensajes de sistema (50)

28/02/2011

SAP Business One

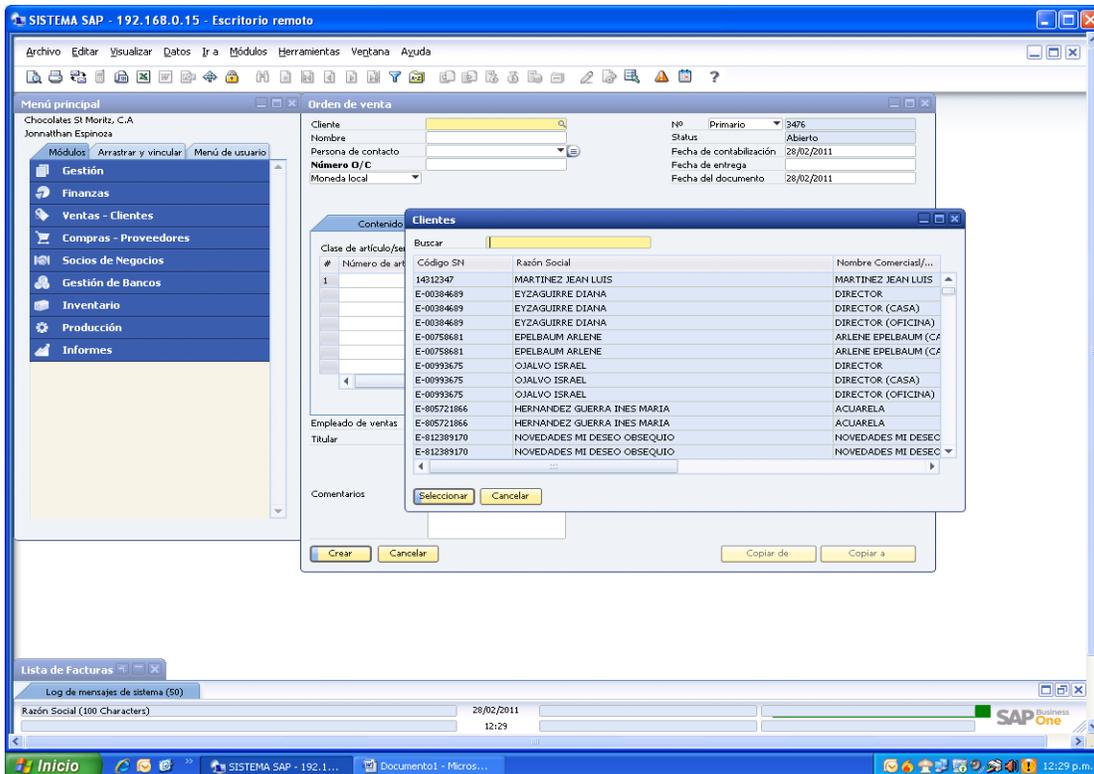
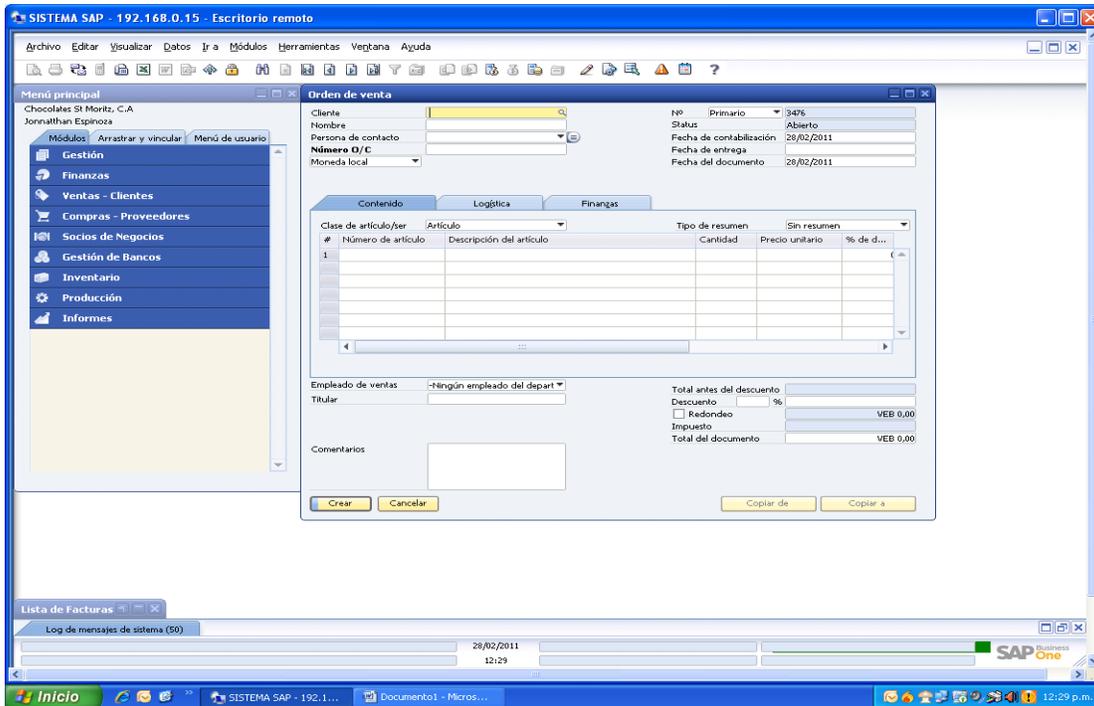
Operación finalizada con éxito. [Mensaje 200-#8]

Inicio SISTEMA SAP - 192.1... Documento1 - Micros... 12:08 p.m.



Anexo 35: Pantallas: Procedimiento de Orden de Venta

PANTALLAS DE ORDEN DE VENTA





SISTEMA SAP - 192.168.0.15 - Escritorio remoto

Menú principal: Chocolates St Moritz, C.A. Jonathan Espinoza

Módulos: Arrastrar y vincular Menú de usuario

Finanzas

Ventas - Clientes

Compras - Proveedores

Socios de Negocios

Gestión de Bancos

Inventario

Producción

Informes

Orden de venta

Cliente: 14812347
Nombre: MARTINEZ JEAN LUIS
Persona de contacto: JEAN LUIS MARTINEZ
Número O/C:
Moneda SN: VEB

Nº: 3478
Status: Abierto
Fecha de contabilización: 28/02/2011
Fecha de entrega: 03/03/2011
Fecha del documento: 28/02/2011

Clase de artículo/serv	Artículo	Descripción del artículo	Tipo de resumen	Sin resumen
#	Número de artículo	Descripción del artículo	Cantidad	Precio unitario % de d...
1	2746	GRAGEADO DE ALMENDRAS BOLSA 85g	52	VEB 16,07
2	2874	BOMBONERA PASSIONS 14 BOMBONES ESTUCHE 190g	1	VEB 53,57
3				

Empleado de ventas: CHOCOLATES ST. MORITZ
Titular:

Total antes del descuento: VEB 1.907,04
Descuento: %
 Redondeo: VEB 0,00
Impuesto: VEB 228,84
Total del documento: VEB 2.135,88

Comentarios:

Crear Cancelar Copiar de Copiar a

Lista de Facturas

Log de mensajes de sistema (50)

28/02/2011 12:31

SAP Business One

Inicio SISTEMA SAP - 192.1... Documento1 - Micros... 12:31 p.m.

SISTEMA SAP - 192.168.0.15 - Escritorio remoto

Menú principal: Chocolates St Moritz, C.A. Jonathan Espinoza

Módulos: Arrastrar y vincular Menú de usuario

Finanzas

Ventas - Clientes

Compras - Proveedores

Socios de Negocios

Gestión de Bancos

Inventario

Producción

Informes

Orden de venta

Cliente: []
Nombre: []
Persona de contacto: []
Número O/C:
Moneda local:

Nº: 3478
Status: Abierto
Fecha de contabilización: 28/02/2011
Fecha de entrega: []
Fecha del documento: 28/02/2011

Clase de artículo/serv	Artículo	Descripción del artículo	Tipo de resumen	Sin resumen
#	Número de artículo	Descripción del artículo	Cantidad	Precio unitario % de d...
1				

Empleado de ventas: -Ningún empleado del depart
Titular:

Total antes del descuento:
Descuento: %
 Redondeo: VEB 0,00
Impuesto: VEB 0,00
Total del documento: VEB 0,00

Comentarios:

Crear Cancelar Copiar de Copiar a

Lista de Facturas

Log de mensajes de sistema (50)

Descripción artículo/serv.: (100 Characters)

28/02/2011 12:31

SAP Business One

Inicio SISTEMA SAP - 192.1... Documento1 - Micros... 12:31 p.m.



Anexo 36: Pantallas: Procedimiento de Generación de Nota de Crédito

PANTALLAS DE NOTAS DE CREDITO

Nota de crédito de clientes

Cliente: FL_0064515
Número de Control: FL_0064515

#	Número ...	Descripción del artículo	Cantidad	Precio unitario	% de de...	Indica...	Total (ML)	Almacén	En stock
1					0,00				

Empleado de ventas: -Ningún empleado del depart.
Titular:

Total antes del descuento:
Descuento: %
Anticipo total:
Impuesto:
Retención:
Total del documento:
Importe aplicado:
Saldo pendiente:

Copiar de:
Copiar a:
Devoluciones
Facturas clientes
Anticipo de clientes

Nota de crédito de clientes

Cliente: J-298319356
Nombre: PENT HOUSE BOUTIQUE, C.A.
Persona de contacto: GEORGES KOWEFATI
Número O/C: WEB
Moneda SN: VEB
Número de Control: FL_0064515

#	Número ...	Descripción del artículo	Cantidad	Precio unitario	% de de...	Indica...	Total (ML)	Almacén	En stock
1					0,00				

Empleado de ventas: JAIMES VIVAS RICHARD AN
Titular:

Total antes del descuento:
Descuento: %
Anticipo total:
Impuesto: VEB 0,00
Retención:
Total del documento: VEB 0,00
Importe aplicado:
Saldo pendiente:

Copiar de:
Copiar a:
Devoluciones
Facturas clientes
Anticipo de clientes



SISTEMA SAP - 192.168.0.15 - Escritorio remoto

Archivo Editar Visualizar Datos Ir a Módulos Herramientas Ventana Ayuda

Lista de Facturas clientes

Buscar

#	#	Fecha	Cliente	Comentarios	Fecha de vencimiento	Nro Control	Nro Bulto	Vendedor
1	140876	21/02/2011	PENT HOUSE BOUTIQUE, C.A.	Basado en Pedidos de cliente 2846.	21/02/2011	0063919	5	JAIMES VIVAS RICH

Log de mensajes de sistema (46)

Comentarios 28/02/2011 10:19 Servicio Best Practices en ejecución SAP Business One

Inicio SISTEMA SAP - 192.1... Documento1 - Micros... 10:20 a.m.

SISTEMA SAP - 192.168.0.15 - Escritorio remoto

Archivo Editar Visualizar Datos Ir a Módulos Herramientas Ventana Ayuda

Nota de crédito de clientes

Cliente: J-290313205
Nombre: PENT HOUSE BOUTIQUE, C.A.
Persona de contacto: GEORGES KOMEPATI
Número O/C:
Moneda SN: VEB
Número de Control: FL 0064515

Nº: 03041
Status: Abierto
Fecha de contabilización: 28/02/2011
Fecha de vencimiento: 28/02/2011
Fecha del documento: 28/02/2011
Número folio:

GUIID
Número Control 2: 0064515
Serie Num Control: FL
Tipo transac:
Factura Afectada:

Arrastrar asistente de documentos

Seleccionar artículo para copiar

Visualizar número de catálogo SN

#	Document...	Número de ...	Descripción del artículo	Ca...	Precio unitario
2	140876	2902	GRAGEADO S/A DE ALMENDRAS BITTER BOLSA 5	6	VEB 12,0
3	140876	2831	BOMBONERA DE 4 TRULFAS SURTIDAS ESTUCHE	6	VEB 16,7
4	140876	2863	BOMBONERA DE TEMPORADA ESTUCHE 4kg	6	VEB 16,7
5	140876	2882	BOMBONERA DE CEREZA -CHERRY- ESTUCHE 6k	6	VEB 16,7
6	140876	201	GRANEL MANI LECHE BOLSA 1 Kg	1	VEB 107,1
7	140876	985	ST. MORITZ A LA TAZA DISPLAY 6 TABLETASX10	1	VEB 48,2
8	140876	2930	BOTELLA CHAMPAGNE PEQUEÑA FIGURA 3D	6	VEB 34,1
9	140876	112	CORAZON C/FOIL PEQUEÑO FIGURA 3D	6	VEB 20,7
10	140876	695	CHUPETAS ROSAS 3-D	30	VEB 13,4
11	140876	405	COFRE CESTA MEDIANA RELLENA FIGURA 3D	6	VEB 55,3

Comentarios

Empleado de ventas: JAIMES VIVAS RICHARD AN
Titular:

Crear Cancelar Actualizar Retenciones

Copiar de Copiar a

Limite de Credito Monto: 0,00

Log de mensajes de sistema (46)

Comentarios 28/02/2011 10:21 Servicio Best Practices en ejecución SAP Business One

Inicio SISTEMA SAP - 192.1... Documento1 - Micros... 10:21 a.m.



SISTEMA SAP - 192.168.0.15 - Escritorio remoto

Archivo Editar Visualizar Datos Ir a Módulos Herramientas Ventana Ayuda

Nota de crédito de clientes

Cliente: J-298319356
Nombre: REIT HOUSE BOUTIQUE, C.A.
Persona de contacto: GEORGES KOWEPATI
Número O/C:
Moneda local: FL
Número de Control: 0064515

Nº Primario: 31041
Status: Abierto
Fecha de contabilización: 28/02/2011
Fecha de vencimiento: 28/02/2011
Fecha del documento: 28/02/2011
Número folio:

GLIJD: 6a379f1-f065-49dd-9a30-
Número Control 2: 0064515
Serie Num Control: FL
Tipo transac: Registro
Factura Afectada: 140876
Num Comprobante:
Fecha Comprobante:
TipoDocumento:
Número importación:
Número Expediente:

Clase de artículo/sr	Artículo	Cantidad	Precio unitario	% de de...	Indica...	Total (ML)	Almacén	En stock
1	695 CHUPETAS ROSA 3-D	30	VEB 13,40	0,00	IVA 12	VEB 402,00	90	29
2	201 GRANEL MANI LECHE BOLSA 1 Kg	1	VEB 107,15	0,00	IVA 12	VEB 107,15	90	46
3								

Empleado de ventas: JAIMES VIVAS RICHARD AN
Titular:

Total antes del descuento: VEB 509,15
Descuento: %
Anticipo total:
Redondeo: VEB 0,00
Impuesto: VEB 61,10
Retención:
Total del documento: VEB 570,25
Importe aplicado: VEB 570,25
Saldo pendiente:

Comentarios: Basado en Pedidos de cliente 2846. Basado en Facturas clientes 140876.

Log de mensajes de sistema (47)

Motivo Devolucion: 28/02/2011 10:22 Servicio Best Practices en ejecución

Inicio SISTEMA SAP - 192.1... Documento1 - Micros... 10:22 a.m.

SISTEMA SAP - 192.168.0.15 - Escritorio remoto

Archivo Editar Visualizar Datos Ir a Módulos Herramientas Ventana Ayuda

Nota de crédito de clientes

Cliente: J-070300019
Nombre: PANADERIA RITZ 72 C.A.
Persona de contacto:
Número O/C:
Moneda local: FL
Número de Control: 0064516

Nº Primario: 31042
Status: Abierto
Fecha de contabilización: 28/02/2011
Fecha de vencimiento: 28/02/2011
Fecha del documento: 28/02/2011
Número folio:

GLIJD: 80ffec6-5dc4-4fb0-b78a-
Número Control 2: 0064516
Serie Num Control: FL
Tipo transac: Registro
Factura Afectada: 140721
Num Comprobante:
Fecha Comprobante:
TipoDocumento:
Número importación:
Número Expediente:

Clase de artículo/sr	Artículo	Cantidad	Precio unitario	% de de...	Indica...	Total (ML)	Almacén	En stock
1	2901 GRAGEADO S/A DE MANI LECHE BOLSA 500g	25	VEB 10,45	0,00	IVA 12	VEB 261,25	90	2.212
2								

Empleado de ventas: MEDRANO FERRER ANGELO
Titular:

Total antes del descuento: VEB 261,25
Descuento: %
Anticipo total:
Redondeo: VEB 0,00
Impuesto: VEB 31,35
Retención:
Total del documento: VEB 292,60
Importe aplicado: VEB 292,60
Saldo pendiente:

Comentarios: Basado en Pedidos de cliente 2745. Basado en Facturas clientes 140721.

Log de mensajes de sistema (50)

Motivo Devolucion: 28/02/2011 10:25 Servicio Best Practices en ejecución

Inicio SISTEMA SAP - 192.1... Documento1 - Micros... 10:25 a.m.

Nota de crédito de clientes

Este documento no puede modificarse tras la creación. ¿Continuar?

SI No



SISTEMA SAP - 192.168.0.15 - Escritorio remoto

Archivo Editar Visualizar Datos Ir a Módulos Herramientas Ventana Ayuda

Nota de crédito de clientes

Cliente: J-070300013
Nombre: PANADERIA RITZ 72 C.A.
Persona de contacto:
Número O/C:
Moneda local: FL
Número de Control: 0064516

Nº Primario: 31042
Status: Abierto
Fecha de contabilización: 28/02/2011
Fecha de vencimiento: 28/02/2011
Fecha del documento: 28/02/2011
Número folio:

GUID: 80ffec5dc4-4b0-b78a-
Número Control 2: 0064516
Serie Num Control: FL
Tipo transac: Registro
Factura Afectada: 140721
Num Comprobante:

Contenido Logística Finanzas Best Practics Venezuela

Clase de artículo/sr	Artículo	Cantidad	Pr
1	2901 GRAGEADO S/A DE MANI LECHE BOLSA 50	25	
2			

Empleado de ventas: MEDRANO FERRER ANGELO
Titular:

Comentarios: Basado en Pedidos de cliente 2746. Basado en Facturas clientes 140721.

Crear Cancelar Actualizar Retenciones

Número lote: Selección

Líneas de documentos

#	Número ...	Descripción del artículo	Código ...	Cantidad	Total nec...	Total seleccionado:	Total ...	Sentido
1	2901	GRAGEADO S/A DE MANI LEC...	90	25		25		Entrada

Lotes disponibles

#	Lote	Cantidad disponible
1	11022011	25

Lotes seleccionados

#	Lote	Cantidad seleccionada
1	11022011	25

Visualizar lotes entregados De documento base

OK Cancelar

Crear Autoselección

Log de mensajes de sistema (50)

28/02/2011

No se puede añadir fila 1 sin selección completa de números de lote/de serie

Servicio Best Practics en ejecución

SAP Business One

Inicio SISTEMA SAP - 192.1... Document1 - Micros... 10:25 a.m.

SISTEMA SAP - 192.168.0.15 - Escritorio remoto

Archivo Editar Visualizar Datos Ir a Módulos Herramientas Ventana Ayuda

Nota de crédito de clientes

Cliente: J-070300013
Nombre: PANADERIA RITZ 72 C.A.
Persona de contacto:
Número O/C:
Moneda local: FL
Número de Control: 0064518

Nº Primario: 31043
Status: Abierto
Fecha de contabilización: 28/02/2011
Fecha de vencimiento: 28/02/2011
Fecha del documento: 28/02/2011
Número folio:

GUID:
Número Control 2: 0064518
Serie Num Control: FL
Tipo transac: -Seleccione Uno-
Factura Afectada:
Num Comprobante:
Fecha Comprobante:
TipoDocumento:
Número importación:
Número Expediente:
Factura Importación:
Num Control:
Enlace numControl:
Fecha contabilización Comp:
No. Reporte 2:
ESTATUS:
RUTA:
Guia despacho:
Fecha salida:
Fecha llegada:
Nro Bulos:
Cantidad Productos:
Motivo Cheque Devuelto:
Motivo Devolucion:
Deuda Vencida:
Cheques Devueltos:
Limite de Credito:
Monto: 0,00

Contenido Logística Finanzas Best Practics Venezuela

Clase de artículo/sr	Artículo	Cantidad	Precio unitario	% de de...	Indica...	Total (ML)	Almacón	En stock
1				0,00				

Empleado de ventas: -Ningún empleado del depart.
Titular:

Comentarios:

Crear Cancelar

Total antes del descuento:
Descuento: %
Anticipo total:
Redondeo:
Impuesto: VEB 0,00
Retención:
Total del documento: VEB 0,00
Importe aplicado:
Saldo pendiente:

Copiar de Copiar a

Log de mensajes de sistema (50)

28/02/2011

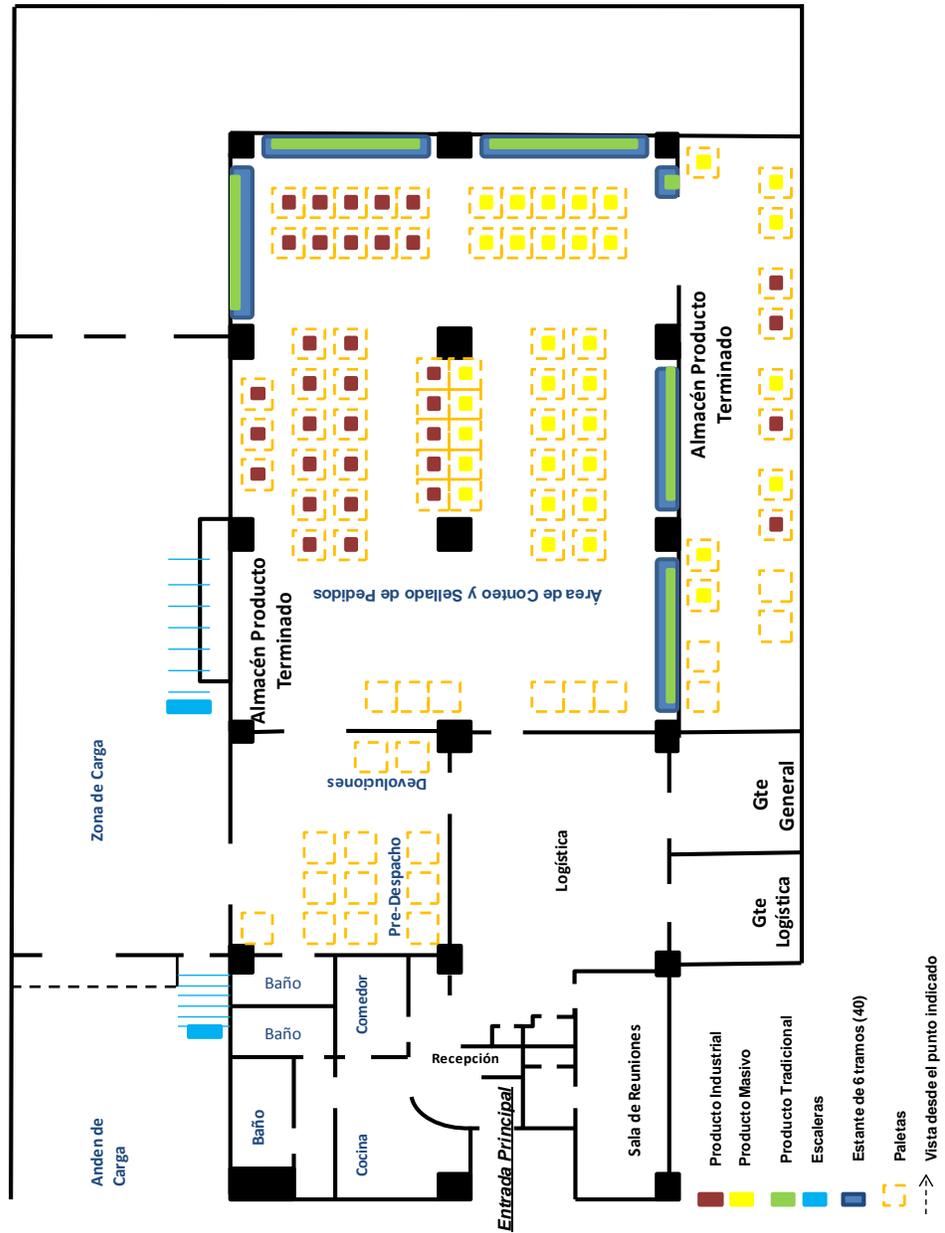
10:32

SAP Business One

Inicio SISTEMA SAP - 192.1... Document1 - Micros... 10:32 a.m.

Anexo 37: Layout del Centro de Distribución

LAYOUT DEL CENTRO DE DISTRIBUCION





Anexo 38: Aire Acondicionado del Almacén





Anexo 39: Transpaletas del Almacén

