

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA**



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**“DISEÑO DE UN MODELO DE CADENA DE SUMINISTROS DE MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS
DE ALTA ROTACIÓN PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE EL SALVADOR. CASO
ILUSTRATIVO”**

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

SUSANA AIDA QUIJADA MARQUESINI
WILLIAM ERNESTO LÓPEZ OVIEDO
SANDRA JEANNETTE QUINTANILLA MARTÍNEZ

PARA OPTAR EL GRADO
DE LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JULIO 2009

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Autoridades universitarias

RECTOR : MSC. Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez

SECRETARIO GENERAL : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Facultad de Ciencias Económicas

DECANO : MSC, Lic. Roger Armando Arias Alvarado

SECRETARIO : MAE, Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

DOCENTE DIRECTOR : Lic. Mélida de Barrera

COORDINADOR DE SEMINARIO : Lic. Rafael Aristides Campos

DOCENTE OBSERVADOR : MAE, Lic. Francisco Antonio Quintanilla

JULIO 2009

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMERICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios Todopoderoso por darme sabiduría, fortaleza, salud y voluntad para seguir adelante en el empeño de coronar una carrera que me permita realizarme profesionalmente y darle a mis hijos un mejor futuro y una vida digna, a mi madrecita que se fue al cielo, pero sé que donde se encuentre me ve con alegría por el triunfo obtenido por su hija, a mis hijos Nelson Mauricio y Carlos Roberto por haberme tenido paciencia todo estos años y que han sido el motor que ha impulsado el seguir adelante y le ruego a Dios que ellos puedan también obtener una Profesión y sentirse realizados de hacer algo en la vida, que les permita obtener un mejor futuro, a mi asesora Lic. Melida de Barrera por brindarnos sus conocimientos para hacer un buen trabajo y al Lic. Jorge Venavides quien con sus consejos y ánimos me ha servido de guía en estos años y ha llenado mi vida de optimismo y deseos de superación, a mis compañeros Sandra y William que con su paciencia y comprensión ha sido posible la realización de este trabajo y finalmente a mis amigos que han estado pendientes del triunfo obtenido.

Susana Aída Quijada Marquesini

Sin lugar a dudas agradezco a Dios por bendecirme con mi madre, Silvia Oviedo, quien con esfuerzos y sacrificios supo apoyarme en lo financiero, con paciencia y comprensión en lo moral y emocional, con sus llamados de atención y consejos; su constante exhortación a seguir adelante permitió conseguir este logro que representa un nuevo punto de partida, agradezco al todo poderoso el permitirme despertar y respirar cada día dándome la oportunidad de luchar por mis objetivos y metas, siempre bajo su protección y guía, también a mis compañeras Sandra y Susana, que sin su colaboración no hubiera sido posible; especialmente agradezco al docente director, Lic. Mélida de Barrera, quien con sus conocimientos, atención y paciencia colaboró incansablemente en la realización de la presente investigación. De igual forma agradezco a otros que fueron más allá y me apoyaron cuando más lo necesite: Lic. Saúl Quintanilla, Ing. Claudia Vega, Lic. Rivera Paul, Lic. Jorge Venavides.

William Ernesto López Oviedo

Agradezco a Dios todopoderoso, su amor y paciencia hacia mí, a mi madre Paula Martínez Chicas por haberme apoyado moral y espiritualmente, dándome la oportunidad de seguir adelante con mi carrera y cuidar de mi hijo, a mi abuelita Santos Martinez, a mi hermana del alma Roxana Moreno por impulsarme a seguir adelante, Nelly de Ávila mi mas incondicional consejera espiritual que Dios puso en mi camino en los momentos mas difíciles de mi vida, Gary Pérez apoyándome desde tan lejos, Juan Komori, Verónica Pereira, Roxana de Centeno, Carolina Gálvez por su apoyo moral y espiritual, a mis compañeros de tesis William y Susana por aguantarme y quererme mucho y para cerrar con broche de oro mi hijo Víctor Manuel Quintanilla por haber sido mi inspiración para llegar hasta aquí.

Sandra Jeannette Quintanilla Martínez

INDICE

Capítulo I:

Generalidades de las Empresas de Abastecimientos y Aspectos Teóricos sobre la Administración y Modelo Administrativo

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCION	ii
A. Generalidades de las Empresas de Abastecimiento	1
1. Empresas de Abastecimientos	1
a. Generalidades	1
b. Importancia.....	2
c. Objetivos	3
d. Base Legal	3
2. Mediana Empresa dedicada al servicio de Cadena de Suministros, en el Municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad. Corporación de Franquicias Americanas S.A. de C.V.....	4
a. Antecedentes	4
b. Estructura Organizativa	6
c. Productos que maneja y servicios que presta.....	9
d. Recursos	10
e. Base legal.....	10

B.	Marco Teórico de Referencia.....	11
1.	Antecedentes de las Pequeñas y Medianas Empresas.....	11
a.	Pequeña Empresa.....	12
b.	Mediana Empresa	13
c.	Importancia de la Pequeña y Mediana Empresa.....	13
d.	Características de la Pequeña y Mediana Empresa.....	14
e.	Clasificación de Pequeña Empresa.....	15
f.	Marco legal de las Pequeñas y Medianas Empresas.....	16
g.	Participación económica de la Pequeña y Mediana Empresa.....	16
h.	Principales Mercados Productivos en El Salvador	17
2.	Generalidades de los Modelos	18
a.	Administración.....	19
3.	Modelo Administrativo	20
	Planeación Administrativa.....	21
	Organización Administrativa	24
	Dirección Administrativa	26
	Control Administrativo.....	32
4.	Cadena de Suministros	37
a.	Antecedentes	37
b.	Generalidades	37

c.	Importancia.....	38
d.	Objetivo	39
e.	Elementos de La Cadena de Suministros	40
f.	Ventajas y desventajas	41
g.	Diferencias entre Gestión de la Cadena de Suministro y Logística.....	42

CAPÍTULO II

Diagnostico de la Situación Actual de la Mediana Empresa dedicada al servicio de Cadena de Suministros, en el Municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad. Corporación de Franquicias Americanas S.A. de C.V.

A.	Objetivos.....	45
1.	General.....	45
2.	Específicos	45
B.	Ventajas y limitaciones de la investigación.....	46
1.	Ventajas	46
2.	Limitaciones	46
C.	Metodología de la investigación.....	47
1.	Método	47
2.	Tipo de Investigación	47

D.	Recopilación de la información	47
1.	Fuentes de información primarias.....	47
a.	Encuesta	47
b.	Entrevistas.....	48
c.	La Observación Directa.....	48
2.	Fuentes de Información Secundaria.....	48
1.	Prueba Piloto.....	48
E.	Determinación del universo y muestra.....	48
1.	Universo	48
2.	Muestra	49
3.	Cálculo de la muestra.....	50
	Principales Hallazgos.....	52
	Planeación Administrativa.....	52
	Organización Administrativa	57
	Dirección Administrativa	59
	Control Administrativo.....	68
	Departamento de Compras.....	69
	Departamento De Almacén.....	75
	Actividad de Despacho	81

Actividad de Recepción de mercadería	85
Actividad de Distribución.....	89
Departamento de Servicio Al Cliente	91
F. Conclusiones	94
G. Recomendaciones	96

CAPITULO III
Propuesta de un Modelo de Cadena de Suministros para la Pequeña y
Mediana Empresa de El Salvador, en el Municipio de Santa Tecla,
Departamento de La Libertad. Corporación de Franquicias Americanas
S.A. de C.V.

A. Objetivos de la propuesta	99
1. Objetivo General	99
2. Objetivos Específicos	99
B. Propuesta de un modelo de cadena de suministro.....	100
C. Descripción del modelo de cadena de suministros.....	101
D. Descripción operativa del sistema de suministros	103
E. Herramientas administrativas para la gestión del modelo de cadena de suministro	106
BIBLIOGRAFÍA.....	110

ANEXOS

RESUMEN

El abastecimiento ha cobrado mayor énfasis en los últimos años al igual que las empresas o unidades dedicadas a esta actividad; son mejor conocidas como Cadena de Suministros y han surgido a raíz de las oportunidades de mercado que ofrece el país, tales como: Tratados de Libre Comercio (TLC's), ampliación y modernización de aduanas y vías (carreteras) que permiten mayor accesibilidad y fluidez del transporte, la construcción de puertos como el de la Unión, y la restauración del puerto de Acajutla, etc., lo que permite que este negocio se vuelva más atractivo para la inversión y que contribuya el desarrollo económico y social del país, entre estas empresas esta la Corporación de Franquicias Americanas S.A. de C.V.,

Es importante resaltar, que para las pequeñas y medianas empresas que quieran apostarle a este sector, obtendrían beneficios al agruparse para formar una sola unidad de abastecimientos, ya que disminuirían costos, mejorarían el manejo de los inventarios, tendrían mayor liquidez y un fortalecimiento en la capacidad de negociación.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal ayudar a las empresas salvadoreñas y principalmente a la empresa Corporación de Franquicias Americanas S.A. de C.V., por medio de un Modelo de Cadena de Suministros que les permita una gestión eficiente y un uso óptimo de los recursos para convertir el abastecimiento en una ventaja competitiva que agregue valor a la operación y de esa manera poder competir sostenidamente en el mercado. El método que se utilizó fue el científico específicamente el inductivo del que se obtuvo conclusiones generales por medio de la observación y registro de los hechos, detectando las deficiencias; y el deductivo que mediante la observación y procesamiento de los datos se pudo llegar a conclusiones generales con alternativas de solución para los problemas. Las técnicas que se utilizaron para la investigación fueron cuestionarios, entrevista y observación directa. Con el resultado obtenido en el diagnóstico se desarrolló una propuesta la cual contiene procedimientos, Manual de Descripción de puestos y perfiles para las unidades de la Cadena de Suministros.

INTRODUCCION

Los altos niveles de competencia en los mercados internacionales, han llevado a las empresas a la conclusión de que para sobrevivir y tener éxito en entornos más agresivos, ya no basta solamente mejorar las operaciones, ni integrar las funciones internas, sino que también se hace necesario ir más allá de las fronteras de las empresas e iniciar relaciones de intercambio de información, materiales y recursos por un lado con los proveedores y por el otro con los clientes, en una forma más integrada y utilizando enfoques innovadores que beneficien conjuntamente a todos los actores de la Cadena de Suministros.

El abastecimiento es una necesidad imperante a todo nivel, desde el ama de casa que necesita surtir su alacena en el hogar, hasta las grandes empresas que precisan suplirse de materiales para la producción ó de productos finales para la reventa. La tarea de proveerse se ha vuelto más importante en los últimos años y a la vez más compleja; los clientes al igual que los mercados se han vuelto más exigentes y más acucioso, razón por la cual el suministro se vuelve una oportunidad de generar valor a la operación con el objetivo de hacerlo de la manera más eficiente posible.

El trabajo de investigación se ha constituido en tres capítulos, en los cuales está sustentado el “Modelo de Cadena de Suministros de Materias Primas y Productos de Alta Rotación para la Pequeña y Mediana Empresa de El Salvador”.

El primer capítulo contiene definiciones antecedentes, generalidades , importancia, y los diferentes elementos que interactúan en la cadena de abastecimiento (proveedores, transporte, clientes y la comunicación entre ellas), las unidades y subunidades que la componen y cómo funcionan en el proceso, conceptos de la administración y las diferentes etapas del proceso administrativo y como estas se interrelacionan dentro de la empresa con las áreas funcionales (Producción, Mercadeo, Finanzas y Recursos Humanos) para lograr la eficiencia que toda empresa espera alcanzar en cada una de estas fases. Además contiene definiciones de Logística y marca la diferencia conceptual que existe con la cadena de suministros y muestra también la relación que existe entre las áreas de Marketing y la logística.

En el capítulo II comprende el diagnóstico realizado a la Corporación de Franquicias Americanas S.A. de C.V.; en el cual se utilizó una metodología de investigación científica así como las técnicas asociadas con sus respectivos instrumentos como: los cuestionarios, las entrevistas y la observación directa, los que permitieron conocer y determinar con los resultados obtenidos cual es la verdadera situación de la empresa; por lo que se presentan recomendaciones y conclusiones que servirán de base para construir y presentar una propuesta de mejora en los procesos y procedimientos que se utilizarán en la empresa.

Finalmente en el capítulo III como resultado del diagnóstico realizado a la Corporación de Franquicias Americanas S.A. de C.V., se presenta una propuesta integral con soluciones a la medida que fortalecerá las áreas y funciones administrativas de la empresa. Se proponen las siguientes herramientas perfiles, procesos, procedimientos y manual de descripción de puestos que componen cada unidad en la organización y el organigrama.

Capítulo I:

Generalidades de las Empresas de Abastecimientos y Aspectos Teóricos sobre la Administración y Modelo Administrativo

A. Generalidades de las Empresas de Abastecimiento

1. Empresas de Abastecimientos

a. Generalidades

Las empresas de abastecimiento surgen a raíz de la necesidad de optimizar la función de aprovisionamiento y ante las exigencias del mercado y de los clientes que piden un tiempo de respuesta más corto y a pesar de lo que podría pensarse que el volumen de ventas impactaría de manera directa la función del abastecimiento incrementando las cargas y distribuciones de mercadería ocurre lo contrario son más pequeños pero más frecuentes y de hecho la planificación de estos es más inteligente y exige un alto nivel de coordinación.

Estas sociedades como tales en el país operan desde algún tiempo del cual no se tiene registro ya que en la Dirección de Estadística y Censos, no existe dicha clasificación como servicio u otro similar, pero si es claro que el panorama que se está desarrollando perfila a que estas empresas se especializaran en esta materia.

Una compañía de abastecimiento como tal es un agente económico generador de riqueza, el cual pretende utilizar los factores de la producción para transformar materiales y convertirlos en bienes o servicios o una combinación de los anteriores para ofrecerlos en el mercado, poniéndolos de una manera más inteligente en la plaza y con un costo competitivo.

Las áreas funcionales son similares a las de una empresa común y corriente con un giro económico diferente, únicamente diferenciadas por la especificidad a la que enfoca sus esfuerzos, sin embargo,

todas sin excepción alguna deben contar con unidades básicas y esenciales de compañía a compañía como unidad de recursos humanos, unidad de mercadeo, unidad de producción y unidad de finanzas.

Estas firmas necesitan identificar, adquirir y poner en su planta materias primas, productos o equipos, básicamente todas y cada una de las unidades que la conforman necesitan ser aprovisionadas de los insumos en un tiempo específico; partiendo de lo anterior cualquiera de estas se ve en la necesidad de mover mercadería de un lugar a otro y a ese nivel debe haber un sistema que lleve el bien hasta donde se necesite; a nivel macro, la empresa hace función de abastecimiento al adquirir sus productos y ponerlos en su planta.

Por tanto cualquier organización, entidad o institución tiene la necesidad de especializarse en el área del abastecimiento no necesariamente dedicarse a esta rama, sino que como una mera función más, unida a las que se mencionaron anteriormente.

Esto no quiere decir que no podría constituirse una compañía específicamente para tales fines, lo cual según las tendencias del país será uno de los principales rubros en la economía, desde la óptica de los servicios.

Cabe mencionar, que no solamente se puede presumir este tema como exclusivo de las empresas que se dedican únicamente a la función del suministro, si no también contextualizado a una empresa en su área de producción o como un conjunto de empresas o asociaciones cooperativas o productores artesanales unidos formado una unidad de suministros para su propio beneficio, como también una empresa dedicada exclusivamente a la prestación del servicio de administración de Cadena de Suministro.

b. Importancia

La relevancia de una empresa de este tipo radica en la oportunidad de participar en un mercado naciente que se muestra prometedor en el corto plazo en función de la dinámica mundial y la configuración del país que desde los noventa ha sido implementado por los gobiernos. Este tipo de empresa abrirá nuevos espacios competitivos para las pequeñas y medianas empresas ahorrándole costos y beneficiando así a todos los sectores, por lo tanto es importante que dentro del cambio

económico que se está dando actualmente vendría así a mejorar la participación económica que tiene este tipo de empresas. Por tal razón es que las pequeñas y medianas empresas deben apostarle a este sector.

c. Objetivos

Los objetivos básicos que persiguen las empresas de abastecimiento son generar riqueza, impactar en la sociedad y agregar valor a las operaciones de estas en cuanto a la sostenibilidad en el mercado, mediante la optimización de su sistema de abastecimientos.

Entre los objetivos que cabe destacar son los siguientes:

- ✓ Agregar valor a la operación
- ✓ Optimizar recursos: ahorrar costos con un mínimo de inversión
- ✓ Permanecer a lo largo del tiempo: Se puede permanecer en el mercado por largo tiempo
- ✓ Generar riqueza : Se puede contribuir a crear nuevos empleos y tener mayores ganancias
- ✓ Rentabilidad: Al final las empresas pueden tener rentabilidad ahorrando costos
- ✓ Convertirse en una ventaja competitiva: esto permitiría abrirse a nuevos mercados y poder así competir con otras empresas que estén bien colocadas

d. Base Legal

La legislación aplicable a una empresa tradicional es la que dicta el código de comercio y las leyes tributarias; si se habla particularmente de una empresa que brinde servicios de abastecimiento, es decir una empresa que prestase servicios de abastecimiento a otras siendo una externalización de la función de abastecimiento de la primera, por el momento no hay regulación específica alguna en la República de El Salvador, queda sujeta y regida como una empresa tradicional, por tanto seguramente se enfrentará con vacíos legales respecto a su regulación.

2. Mediana Empresa dedicada al servicio de Cadena de Suministros, en el Municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad. Corporación de Franquicias Americanas S.A. de C.V.

a. Antecedentes

La Corporación de Franquicias Americanas S.A. de C.V., está compuesta por varias empresas de las cuales se solicito no hacer mención en el estudio, ya que el enfoque se centra en la unidad de Cadena de Abastecimiento o Supply Chain Management (SCM), esta empresa inicio operaciones como tal en el año 2003.

En un principio solo existía una empresa de las que hoy forma parte de la firma luego se decidió invertir en una empresa mas, ambas analizaron su situación y viendo que podían sacar ventajas al simplificar funciones decidieron montar un aparato que le diera soporte y consolidara las funciones, ya que no tenía sentido alguno tener dos unidades de recursos humano, dos de mercadeo, dos de contabilidad, etc. También se dieron cuenta que podían aprovechar unificando su sistema de abastecimiento consiguiendo generar una economía de escalas y hasta cierto punto la compañía que ya tenía un mercado ganado podía colaborar mientras la otra se estabilizaba y así fue, inicio las operaciones como Corporación de Franquicias Americanas S.A. de C.V., y se unió otra compañía mas a esta para el año 2005 ya eran tres y para el 2006 ya fueron cinco.

Los beneficios que obtuvieron al trabajar conjuntamente fueron muchos, el más importante fue en materia de abastecimiento, estructuraron un sistema que permitiera tener mercadería almacenada y administrada por una unidad especializada, operando de la siguiente manera: cada empresa que en ningún momento perdieron su razón social, compran su producto y lo dejan en custodia de la unidad especializada, llámese esta Unidad de SCM o Centro de Distribución, en el lenguaje de la empresa, para que lo administre y para que en el momento que lo requiera la compañía, que lo deja en custodia, en cada uno de sus puntos de venta, se le envié, de la manera más eficiente posible; por lo cual paga una cantidad calculada sobre algunos criterios específicos que en esta parte no cabe mencionar, al trabajar juntas las empresas pueden disminuir los costos entre sí, bajando el costo de almacenaje y

manejo de inventario, bajaron los costos de importación, aumentaron la capacidad de negociación al gestionar en conjunto, hicieron más eficientes sus niveles de inventario logrando mantener mayor liquidez, entre otros beneficios colaterales inherentes a la operación y a la gestión.

A la fecha del estudio la unidad cuenta con una instalación arrendada pero que fue específicamente diseñada para el tipo de actividad por los arrendatarios, en un principio el equipo que atendía a la primera compañía en cuanto al abastecimiento solo era de dos personas, luego de la reestructuración se convirtió en un sistema más complejo alcanzando los 39 empleados, atendiendo las cinco compañías, se diseñó un sistema de ruteo para la distribución, se desarrolló una unidad de atención al cliente, se constituyó con una Gerencia de Compras, una de Importaciones y una de Logística, la operación se hizo más compleja y la estructura trato de acompañarla al mismo ritmo, lo anterior obedece a los problemas que manifestó el Gerente de Logística, que a pesar de todo no se ha solventado, ya que la empresa en sus operaciones ha crecido y a llegado a una etapa de expansión mientras las funciones se siguen haciendo como cuando eran pequeñas.

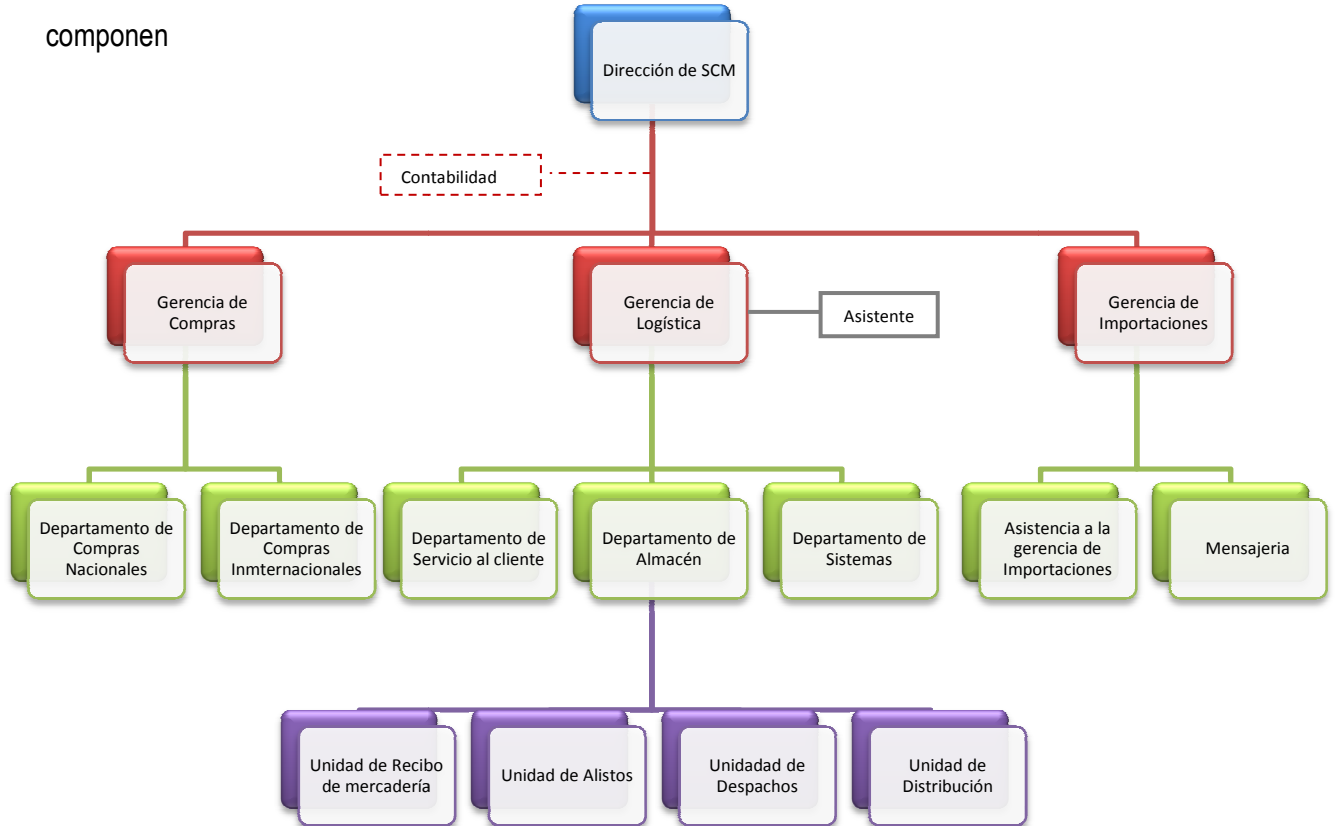
De ahí, nace la oportunidad de apoyar a esta empresa 100% salvadoreña a superar estos inconvenientes mientras que a la vez ,se crea un Modelo que pueda servir a otras a poder instituirse y contribuir al desarrollo del país.

Así como esta empresa ha usado una estrategia como esta en su giro, así también puede aplicarse esta estrategia a asentamientos indígenas, a grupos de artesanos, a comerciantes mayoristas, a cualquier empresa o grupo de personas que tengan como finalidad mejorar su estructura de distribución y que principalmente estén de acuerdo y consientes que la única forma de crecer es crecer con sus proveedores y clientes de la mano. Ya que de otra forma cualquier intento de implementación no dará los frutos esperados.

b. Estructura Organizativa

La estructura interna de la unidad de abastecimiento está compuesta de las siguientes unidades: Compras, Logística, Importaciones, Sistemas y en algunos casos Contabilidad.

A continuación una breve descripción del papel que juega cada unidad y las subunidades que la componen



Fuente: Grupo de trabajo

Simbología:

- —————: Canales de comunicación, relaciones funcionales y autoridad.
- - - - - -: Autoridad de asesoría (o staff)
- []: Órgano de staff
- []: Órganos de la institución
- []: Órgano de apoyo

Gerencia de Compras

Esta unidad tiene bajo su responsabilidad el obtener los insumos en la calidad adecuada, al precio justo, en el tiempo preciso y en el lugar deseado, este se encarga de la localización y selección de proveedores, adquisición de productos (materias primas, materiales, componentes o artículos terminados) con negociaciones sobre el precio y las condiciones de pago, así como el comportamiento de dicho proceso para garantizar el cumplimiento de las condiciones pactadas.

En cuanto a las compras se presentan dos escenarios: las compras nacionales y las internacionales.

Las compras nacionales: son aquellos bienes producidos en el país ó que siendo importados, se adquieren en plaza de proveedores o representantes debidamente autorizados para su distribución en el territorio nacional.

Las compras internacionales: son aquella que se realizan entre diferentes localidades aduanales y son más complejas que una simple compra, son mejor conocidas como importaciones.

Gerencia de Logística

La logística tradicional está orientada simplemente al manejo y disposición de los productos físicos dentro del margen de actuación que compras y ventas definan, los departamentos básicos de logística son:

- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Almacén
- ✓ Sistemas

a) Departamento de Servicio al Cliente

Su función es la parte del procesamiento de pedidos, esta es la que establece la interacción con cada cliente, convirtiéndose por un lado en la entrada al sistema y por el otro en la salida al emitir el cargo de lo solicitado por el cliente; lleva un control de todos los productos que se despachan a los clientes. Entre otras de las funciones que le atañen es la de dar ingreso a los créditos fiscales, es decir hacer la aplicación al inventario.

b) Departamento de Almacén

Esta unidad tiene actividades muy específicas, estas son: Recibo de mercadería, Acomodo, Alisto, Despacho de mercadería y Distribución.

Actividad de recibo de mercadería

Es la actividad que da entrada a la mercadería, tanto física como a nivel de sistema y su función y objetivo es básicamente garantizar que lo que se está recibiendo e ingresando tanto físico como en sistema sea lo que físicamente es, es decir real.

Actividad de acomodo de mercadería

Es la actividad consistente en tomar un producto físico y propiciarle un destino al interior del almacén o bodega, en su estantería, tomando en cuenta si es de consumo o no y cuidando de aplicar para los primeros el método de inventarios FIFO (First Expired, First Out, por sus siglas en ingles las cuales significan Primero en Vencer Primero en Salir), y para los segundos el PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas), la labor del acomodo se centra en almacenar los productos que son recibidos y poner a disposición los apropiados, también cumple una doble función al auditar el trabajo de recepción ya que este verifica que la cantidad ingresada al sistema sea la misma que tiene en físico.

Actividad de Alisto de Mercadería

(Pick in, que en español significa 'Seleccionar'), básicamente es suplir el pedido que servicio al cliente a colocado fruto de los requerimientos de los clientes, respetando un orden lógico de colocación del producto.

Actividad de Despacho de Mercadería

Es la segunda parte más importante del proceso que se desarrolla en el área de Almacén, consiste en revisar lo que fue preparado y notificar a servicio al cliente para generar el cargo al cliente.

Actividad de Distribución de Mercadería

Consiste en un complejo sistema de ruteo el cual busca optimizar cada viaje y su misión es entregar el producto en las manos de cada cliente en un día, hora y lugar establecidos.

c) Departamento de Sistemas

Otra parte importante de la logística en caso de utilizar algún sistema es el departamento de Sistemas el cual se encarga de dar soporte técnico y soluciones inteligentes a problemas o necesidades de la Unidad de SCM, además de administrar y dar mantenimiento a la base de datos.

Gerencia de Importaciones

La Gerencia de Importaciones y su personal son los encargados de realizar todas las gestiones y pagos referentes a la introducción de un contenedor de mercadería al país hasta ponerlo en el Almacén.

Contabilidad

Contabilidad es la encargada de llevar los registros de todas las operaciones de compra y venta entre otros controles inherentes a la materia, además de hacer un papel de ente auditor de las operaciones, transacciones y gestión de la unidad.

c. Productos que maneja y servicios que presta

La gama de productos es muy extensa pero se pueden mencionar algunas categorías, aunque cabe destacar una importante segmentación, en el mundo de los suministros y el almacenaje existen dos clases que deben especificarse de rigor y estas son: El manejo de producto Seco y el de producto Refrigerado y Congelado. La diferencia se refleja en el manejo, instalaciones y recursos. Para fines del estudio se centrara la atención solamente en el segmento del manejo de producto seco, el cual se debe entender como cualquier material, producto o materia prima que puede almacenarse y manejarse a temperatura ambiente.

Además de los productos se presta el servicio de almacenaje, planificación y pronóstico de demanda, compra, manejo del inventario, distribución y servicio al cliente.

Entre los tipos de productos que se manejan están: Los enlatados, aceites, especias, químicos, utilería, papelería, equipo de limpieza, desechables, material publicitario, uniformes, documentación legal, etc.

d. Recursos

Recursos Físicos

La empresa no cuenta con instalaciones propias, las actuales son arrendadas, pero fueron adecuadas por el arrendatario para el tipo de actividad, además de la instalación del área de oficinas.

Equipo

Cuenta con un sistema de estantería para el almacenaje de los productos y materiales conocidos como 'Racks' o estantes, dos montacargas de los cuales solo se utiliza en la mayor parte de la operación solamente uno y cinco vehículos para el transporte de la mercadería.

Personal

El personal que permite movilizar esta empresa es un plantel de 39 personas.

e. Base legal

La base legal en la que descansa la conformación y configuración de la empresa está sustentada por la escritura de constitución debidamente registrada y en la publicación del registro en el diario oficial respectivo.

B. Marco Teórico de Referencia

1. Antecedentes de las Pequeñas y Medianas Empresas

La pequeña y mediana empresa son claves en el desarrollo del país ya que actúan como agente multiplicador de bienestar y fuente de ingresos que impacta directamente en los hogares mejorando la economía y la calidad de vida de los mismos, esto se debe a que estas representan un 13.6%, según un estudio de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

Estas han demostrado tener capacidad para impulsar el crecimiento económico equitativo y sostenible. La importancia estratégica económica y social del sector de cara al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias salvadoreñas, ha sido confirmada a través de recientes investigaciones realizadas por el Ministerio de Economía a través de Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), las cuales demuestran que independientemente de la diversidad en sus rangos de organización, niveles de ocupación y empleo remunerado que generan, los niveles de venta y rentabilidad con la que operan, su alta representatividad y crecimiento dentro del espectro económico es indiscutible.

El clima que se perfila en el país para los años venideros sugiere que la competencia internacional será más agresiva, además con las políticas de gobierno respecto al desarrollo del tráfico del comercio regional a través del país se abrirá una nueva puerta para el desarrollo de las Pequeñas y Medianas empresas.

Hay características que cabe destacar de la idiosincrasia salvadoreña y una de las más importantes es la capacidad para absorber y capacitar la fuerza de trabajo así como también la de desarrollar vocaciones empresariales producto de la flexibilidad de responder a los cambios del entorno.

Aun existen serias deficiencias en el proceder de estas entidades ya que en su mayoría provienen de negocios familiares que se han desarrollado con el tiempo; pero no han alcanzado un nivel administrativo acorde, esto seguido a su poca capacidad técnica y a las productoras su deficiente sistema de abastecimiento el que los hace incurrir en altos costos, insatisfacciones del mercado, incumplimientos con los clientes, etc., causando una latente desventaja que será crítica ante la competencia internacional.

Este último aspecto es el más importante ya que el costo industrial o de fabricación de un producto se sabe con exactitud, la contabilidad de costos se encarga del tema, sin embargo, el costo logístico de distribución ha sido hasta hace poco un perfecto desconocido. O al menos no se ha tratado con el mismo rigor que el costo industrial. Pero la reducción de márgenes, la competencia y la complejidad de la distribución obligar a mirar con lupa el camino que sigue un producto desde que se posiciona en el almacén de producto terminado hasta que llega al cliente. La distribución en este sentido amplio del término conlleva unos costos que pueden ser en muchas ocasiones mayores que el costo industrial: costos del stock, almacenaje, picking, embalaje, transporte, operadores logísticos, redes de distribución.

Y más amplio aun es lo que engloba lo que es la Cadena de Suministros, un aspecto que con el tiempo, sobre todo en las condiciones actuales del alto costo de los materiales y materias primas, el combustible y otros factores globales, obligarán a poner especial atención a este aspecto.

a. Pequeña Empresa

Puede entenderse como: toda unidad económica que tiene hasta cincuenta ocupados y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 4,762 salarios mínimos urbanos, excluyendo aquellas que tienen ventas anuales menores al equivalente de 476.2 salarios mínimos con 10 o menos ocupados, según la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), tomando de base hasta 50 empleados.

b. Mediana Empresa

Es toda unidad económica que tiene hasta cien ocupados y que sus ventas anuales son el equivalente a \$380,000, y que sus activos son de \$11,428.57, excluyendo aquellas que tienen ventas anuales menores al equivalente de \$57,142.97 con 50 ó más ocupados.” Esto en base a la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

c. Importancia de la Pequeña y Mediana Empresa

La Pequeña y Mediana empresa salvadoreña a nivel general son uno de los pilares más importantes de la economía y un potencial dinamizador de la misma que paralelamente contribuye al desarrollo social del país, la participación en el parque empresarial nacional es del 99.6%, lo que representa un total de 174,406 establecimientos y su contribución al empleo nacional es del 65.5% un promedio de 487.854 empleos directos.¹ Alto porcentaje de estas organizaciones trabajan con capital ajeno es decir por medio de financiamiento, que en un principio fue brindado por el Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR).²

1 Cámara de Comercio de El Salvador, <http://camarasal.com/pymes.php>

2 Canales Villalta, Blanca Estela Y Otros. Propuesta De Un Modelo Administrativo En La Mediana Empresa Fabricante De Productos plásticos Del Municipio De Antiguo Cuscatlán, Departamento De La Libertad. Caso Ilustrativo, Pág. 3, 2006

d. **Características de la Pequeña y Mediana Empresa**

Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Tienden a ser manejadas por el mismo propietario.	Ritmo de crecimiento por lo común superior.
Está ubicada fuera de la residencia del empresario	Mayor división del trabajo y responsabilidades originada por una gran complejidad de funciones.
El capital suele ser suministrado por el o los dueños	Requerimiento de una adecuada organización en lo relacionado a coordinación de los recursos.
Fundamentalmente el área de operación es a nivel local.	Capacidad para abarcar el mercado local, regional y nacional.
Los trabajadores realizan múltiples funciones y el proceso de toma decisiones está centralizado	Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación.
Pueden llegar a tener marcas registradas.	Está en plena competencia con empresas similares que ofrecen productos y/o servicios similares.
Tienen un grado de mecanización del proceso productivo.	Poseen capacidad técnica que mejora el proceso de distribución de sus productos.

e. Clasificación de Pequeña Empresa

Según la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE):

Concepto según Tamaño de Unidad Económica o Segmento Empresarial	Indicadores (Dimensiones)		
	Establecimiento	Laboral	Financiera
<p><u>Pequeña Empresa</u></p> <p>“Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales hasta de \$ 1,000,000; y hasta 50 trabajadores remunerados”.</p>	Fijo	Hasta 50	Hasta \$1,000,000
<p><u>Mediana Empresa</u></p> <p>“Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas hasta de \$ 7.0 millones y hasta 100 trabajadores remunerados”.</p>	Fijo	Hasta 100	Hasta \$7,000,000

Fuente: CONAMYPE

f. Marco legal de las Pequeñas y Medianas Empresas

Como todo, este segmento esta normado bajo las leyes Tributarias, Comerciales y Tratados o Convenios Internacionales, esto con la intención de regular y facilitar el funcionamiento y la libre competencia, implícitas en estas leyes hay una serie de formalidades y registros a los que se debe someter, entre las más relevantes están: Inscribirse en el Registro de comercio, en la Dirección de Estadística y Censos, Ministerio de Trabajo, Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Ministerio de Hacienda, Cámara de Comercio, Alcaldía Municipal de la localidad del establecimiento, etc.

Entre las leyes más importantes que cabe destacar se encuentran:

- ✓ Código de Trabajo.
- ✓ Código de Comercio.
- ✓ Código Tributario.
- ✓ Código Municipal.
- ✓ Ley de Protección al Consumidor.
- ✓ Ley del Medio Ambiente.

g. Participación económica de la Pequeña y Mediana Empresa

Según lo reportado por los VII Censos Económicos 2005 existe un total de 15,832 establecimientos que pertenecen a las Pequeñas y Medianas empresas los cuales desarrollan actividades económicas en diversos sectores.

Los sectores que participan son: Comercio, Servicios, Industria, Transporte, Construcción y Agroindustria.

En el cuadro siguiente se resumen estos:

Actividades Económicas	Número de Establecimientos			
	Pequeña	Mediana	Sub Total	%
Industria	1,055	264	1,319	8.33%
Comercio	8,239	1,548	9,787	61.82%
Servicios	2,818	445	3,263	20.61%
Electricidad	13	41	54	0.34%
Construcción	198	67	265	1.67%
Transporte	864	236	1,100	6.95%
Agroindustria	21	23	44	0.28%
Total	13,208	2,624	15,832	100%

h. Principales Mercados Productivos en El Salvador

La participación en los principales mercados por las Pequeñas y Medianas Empresa se da, según la clasificación CIUU que hace los VII Censos Económicos en los rubros de: Ropa, Calzado, Comestibles, Abonos y fertilizantes, Transporte, maderas, productos de metal, servicios, productos de papel, energía eléctrica, muebles y otras industrias.

2. Generalidades de los Modelos

Según la Real Academia Española, “es un esquema teórico generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento”; sin embargo el diccionario Webster lo define como “un ente que representa de forma precisa algo que será realizado o que ya existe”.

Para los efectos de simulación de sistemas, se considera un modelo a una descripción matemática de un sistema físico que puede obtenerse a partir de la evaluación de su conducta basada en mediciones estimadas, observadas o realizadas directamente sobre el sistema que se pretende modelar.

Para el caso en estudio un Modelo se entenderá como la obtención de lo esencial de una realidad compleja a partir de de la observación, análisis y evaluación simplificando y facilitando su comprensión para ponerlo a disposición de otros.

Hay diferentes tipos de modelo y según el contexto, modelo puede hacer referencia un Modelo científico, matemático, económico, de sistema, etc. Pero en el marco administrativo se puede decir que básicamente se habla de modelos que las empresas han adoptado y personalizado a las necesidades de las mismas, ya que estos presentan la característica de no ser rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos y sistemas.

Entre las principales características de los modelos se pueden encontrar las siguientes:

- ✓ Son flexibles.
- ✓ Son aplicados para producir un cambio.
- ✓ Para su aplicación se requiere del uso de distintas herramientas.
- ✓ Pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.
- ✓ Cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.

a. **Administración**

La palabra “administración” tiene su origen etimológico del latín *administratio* que significa acción de administrar, y el término “administrar” está compuesto por *ad* y *ministrare* que significan conjuntamente “servir”, llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir.

La definición dada para administración destaca justamente su mismo origen etimológico, cuando expresa ambos aspectos de cooperación y de servicio para el logro de los objetivos³. Tiene un gran alcance a nivel universal, implica coordinar el esfuerzo colectivo en una organización para obtener un propósito determinado, basándose en principios, métodos y procedimientos apropiados que son de aplicación general.

Administración es una forma sistemática de hacer bien las cosas en la que los gerentes de la organización, independiente de sus habilidades o aptitudes personales, desempeñen en forma eficiente las actividades para alcanzar las metas propuestas por la empresa.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Según este autor: Administrar implica crear y mantener las condiciones adecuadas para que los individuos trabajen en conjunto.⁴

3 Wilburg Jiménez Castro, Introducción al estudio de la Teoría Administrativa, editorial Limusa 1982 Pág. 23

4 Harold Koontz, Administración, 11ª edición Pág. 6

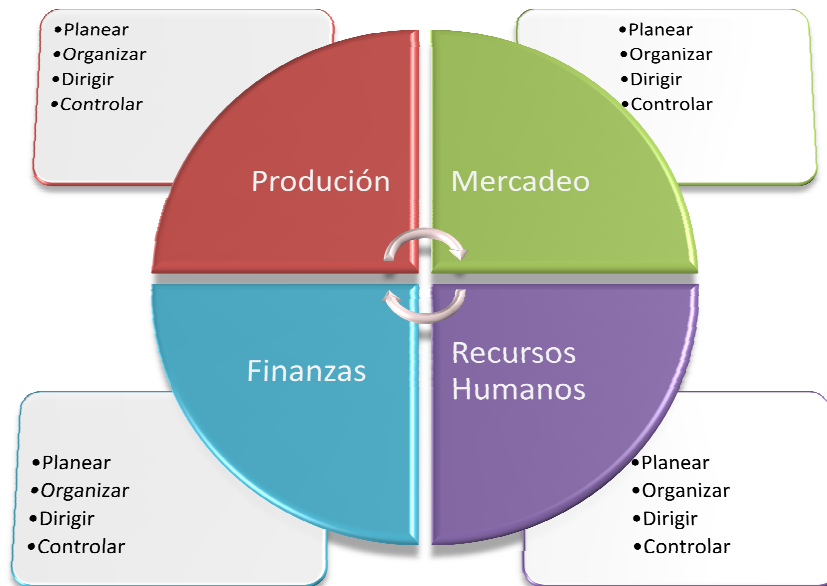
Constituye una herramienta útil y eficaz para los responsables de dirigir las actividades de la organización para definir objetivos y alcanzar las metas. Además contribuye en la toma de decisiones para identificar y seleccionar cursos de acción para resolver problemas que se presenten en la organización.

3. Modelo Administrativo

El abordaje que se le dará a esta etapa estará contemplado desde la óptica de un proceso y sistema, por tal razón se entenderá Modelo Administrativo para el tema de investigación como el proceso que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de una organización y de usar los recursos disponibles en la misma para alcanzar las metas establecidas.⁵

Dentro de las áreas funcionales de las empresas que se mencionaban con anterioridad en el documento, la Administración y específicamente el Proceso Administrativo aplicado a cada una de estas áreas es el que logra la eficiencia de cada una, ver Figura N° 1.

Figura N° 1



A partir de que el Proceso Administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.⁶ Puede decirse que este se constituye en un medio útil para comprender mejor lo que deben hacer las personas que administran una empresa., además permite desarrollar en forma ordenada el trabajo y se logra una mejor coordinación en la ejecución de las tareas en la empresa.

Etapas del Proceso Administrativo

En la actualidad existen diferentes autores que difieren en cuanto a las etapas del proceso administrativo. Sin embargo se hará referencia en el presente estudio a las fases de Planeación, organización, dirección y control.

Planeación Administrativa

“La planeación es un proceso que implica la selección de objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación”.⁷

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos, son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos. En su esencia, un aspecto técnico, y eminentemente administrativo, ya que a través de signos monetarios se puede expresar en presupuestos, en prioridades (decisiones), en tiempo de realización (programas) y en actividades, que al ser asignadas a personas, junto con los recursos materiales necesarios permite el cumplimiento del objetivo que motivó la formulación de la política y la elaboración.⁸

6 George R. Terry, Principios de Administración continental , pag.29

7 Harold Koontz y otro. Pág. 122

8 Introducción al estudio de la Teoría, Wilburg Jiménez C. Pág. 127

Importancia

Permite a la organización definir los objetivos y fijar los procedimientos y políticas para obtenerlos, así como establecer los cursos de acción a seguir que permitan alcanzarlos, también ayuda a generar un panorama a largo plazo lo cual sirve para definir cuál será el rumbo que llevará la empresa y sirve de base para lograr la ejecución de las demás fases que son la organización, dirección y control.

Tipos de Planes

Existen diferentes tipos de planes los cuales le proporcionan a la organización los lineamientos que contribuyan al desarrollo de las actividades que se requieren para el mejor funcionamiento de las empresas, se clasifican en:

✓ **Propósitos o misión**

Se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. En todo sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Desarrollan la misión sustentándola en valores corporativos (compromiso, servicio, calidad, honestidad, entre otros) siendo de la mayor importancia la forma en que son definidos pues constituyen la forma en que la empresa se percibe a sí misma y a quienes la rodean e integran.

Diferentes autores coinciden en que la existencia de la misión justifica la existencia de la organización, la misión es la razón de ser de una empresa.

✓ **Objetivos o metas**

Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una o de otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control. El establecimiento de objetivos en la planeación representa los resultados o fines a alcanzar por medio de las demás fases del proceso administrativo, significa dónde se desea estar y que se quiere lograr y cuándo los queremos alcanzar.

La formulación de objetivos sirve para orientar y coordinar las diferentes actividades de todas las unidades básicas de la organización.

✓ **Estrategias**

Es la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

Son los cursos de acción preparados para enfrentarse a situaciones cambiantes que se dan en el medio interno y externo, constituyendo los planes estratégicos de la empresa a fin de alcanzar los objetivos.

✓ **Políticas**

Forman parte de los planes en el sentido de que consisten en criterios o enunciados generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.

Son enunciados o interpretaciones generales que orientan a los jefes y subordinados, utilizando su iniciativa y buen juicio, para la toma de decisiones.

Toda organización debe tener definidas sus políticas y que estas le permitan al administrador de la empresa guiar las acciones que sean necesarias para lograr los objetivos, por lo cual estas deben ser flexibles en lo posible.

✓ **Procedimientos**

Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

✓ **Reglas**

En las reglas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción. La regla no permite discrecionalidad alguna en cuanto a su aplicación.

✓ **Programas**

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado, por lo general se apoyan en presupuestos.

✓ **Presupuestos**

Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Un presupuesto puede expresarse en términos financieros; en términos de horas – hombre; unidades de productos u horas máquina. O en cualesquiera otros términos numéricamente medibles.⁹

Organización Administrativa

La organización es el que dos o más personas trabajen juntas de manera estructurada para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas.¹⁰

Según Koontz la organización consiste en: La identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las labores necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada una a un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarla, la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

⁹ Harold Koontz, Pág. 127

¹⁰ James A. Stoner, pág. G - 12

Según este mismo autor, la organización se puede definir de dos formas: Organización Formal que se entiende, en general como la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Organización Informal es el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes.

Importancia

Es la etapa más creativa de la administración, puesto que en ella se deben establecer todas las consideraciones necesarias para definir claramente hacia dónde va un organismo y la forma más correcta y conveniente de ejecución para lograr sus objetivos.

La organización depende básicamente de la observación de sus principios y la eficiencia del personal encargado de ejecutar las acciones necesarias para llevarla a cabo. Se puede decir que es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos, además de que evita lentitud e ineficiencia y Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al determinar las funciones y responsabilidades.

Herramientas Organizacionales

Organigrama

Diagrama de la estructura de la organización que muestra las funciones, los departamentos o los puestos de la organización y sus relaciones.¹¹

A través de los organigramas se definen los niveles jerárquicos, las funciones, las áreas de los puestos de trabajo; este determina una guía de dirección que sigue la comunicación a través de los diferentes niveles jerárquicos.

11 James A. Stoner, pág. G - 8

Manuales

Según Guillermo Gómez Ceja un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado. Indicando quien lo realizara que actividades han de desempeñarse, su justificación en forma tal que constituya una guía para el personal que ha de realizarlo.

Los manuales son guías para llevar a cabo diferentes actividades dentro de las organizaciones con la información que se requiera de acuerdo al propósito que se requiera de esta forma se hace más dinámica el desempeño laboral alcanzando así los objetivos que se han fijado.

Dirección Administrativa

“Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”¹²

Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de Todo lo planeado , por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o con más frecuencia delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las ordenes emitidas.¹³

Es la fase del proceso administrativo que consiste en trabajar con otros y servirse de ellos para alcanzar las metas de la organización.¹⁴

12 Harold Koontz, Pág. 498

13 Agustín Reyes Ponce, Pág. 305, Administración de empresa, teoría y práctica 2ª. Parte

14 James A. F. Stoner, Pág. 347 Administración México, Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. 6ª. Edición.

Importancia

Es el elemento de la administración más real y humano, aquí se tiene que trabajar con personas concretamente, aquí se lucha con las cosas y problemas “como son realmente”¹⁵

En esta fase básicamente se trabaja la parte humana, emotiva, afectiva de las personas, del comportamiento de ellas en la organización, de las actitudes hacia el trabajo y que todos en se comprometan al logro de los objetivos.

- **Liderazgo**

- ✓ “Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales”¹⁶
- ✓ “Es el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines. Fundamentalmente consiste en que el individuo líder posea buenas capacidades verbales, intelectuales y sociales”¹⁷

Es muy importante contar dentro de las organizaciones con líderes capaces de influir en las personas, ya que a través de ellos es más fácil que se puedan integrar las acciones de los grupos de trabajo y corregir fallas o conflictos que conduzcan a mejorar las tareas.

- **Motivación**

Procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual¹⁸.

Es influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de que hace que la gente funcione.¹⁹

15 Reyes Ponce, Agustín 2ª.parte

16 Harold Koontz, Pág. (532)

17 Pfiffner y Presthus, op.cit., Pág.64

18 Robbins/Coulter, Pág. 392, Administración 8ª. Edición

19 Freeman Stoner, administración, México Prentice-Hall, 6ª- edición, Pág. 484

Desde el punto de vista del liderazgo puede entenderse, como la influencia ejercida para que un individuo o equipo encause sus energías y esfuerzos en función de conseguir los objetivos y metas de la organización.

Es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Los tres elementos claves de esta definición son: El esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

Significa que las personas al estar motivadas se esforzarán más por alcanzar las metas de la organización y pondrán todo su empeño para lograr un mejor desempeño de sus tareas que le han sido asignadas y que este se canalice en una dirección que beneficie a la empresa.

Pautas de control para la dimensión de la motivación

- ✓ La motivación es una herramienta recomendada en la actualidad debido a que se cree que al incentivar al individuo se puede lograr resultados positivos
- ✓ Ofrecer retroalimentación precisa y oportuna: a nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. La falta de retroalimentación produce en el empleado a veces frustración que a menudo tiene efecto negativo en los trabajadores.
- ✓ Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos jefes se detienen a pensar qué tipo de retribución es más apreciada por el trabajador, pero una palabra como bien hecho, excelente, perfecto crea en el trabajador una satisfacción de que está haciendo bien las cosas.
- ✓ Alentar la participación y la colaboración en los trabajadores. Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Siguen habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

- **Comunicación**

Es la transferencia de información de un emisor a un receptor el cual debe estar en condiciones de comprenderla.²⁰

Según Stephen P. Robbins define la comunicación como la transferencia y la comprensión de ideas entre dos o más personas. Esto significa para el autor que si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se lleva a cabo.

Lo que se pretende en este proceso de la comunicación es que las personas interactúen entre sí y que exista un dialogo claro, eficaz, comprensible que permita establecer relaciones que conduzcan a la organización al éxito.

Es la transferencia de información y comprensión de una persona a otra. En este proceso se debe desarrollar una idea, codificarla, transmitirla, recibirla, decodificarla y utilizarla.

La comunicación es un elemento importante en toda organización, ya que a través de ella se dan a conocer todas la ideas, pensamientos, decisiones y una variedad de factores que influyen de manera directa en el funcionamiento de la información, mejorando la interrelación entre los miembros, y entre estos y el público externo, lo conduce a un mejor funcionamiento de la empresa y al fortalecimiento de su identidad.

Barrera en la comunicación

- ✓ La orden: Decirle a una persona en forma autoritaria lo que debe hacer que socava su autoestima
- ✓ Las Amenazas: Darle a una persona un ultimátum para que cambie, recalca el castigo.
- ✓ El elogio manipulador. Se usa para controlar y manipular lo que hacen a las personas asumir una actitud a la defensiva.

²⁰ Harold Koontz, (1998). Óp. Cit. Pág. 588

Pauta de control para la dimensión de la comunicación

- ✓ Mejorar a corto plazo la confianza de poder expresar los inconvenientes sin dañar a los demás.
- ✓ Fortalecer las indicaciones que se dan al personal para realizar su trabajo y que sean claras, precisas y oportunas para garantizar la comprensión.
- ✓ Determinar los medios adecuados para comunicar las decisiones tomadas de acuerdo a la importancia y urgencia de las mismas para evitar inconvenientes que puedan darse por malos entendidos.
- ✓ Realizar reuniones periódicas para dar a conocer fechas importantes en las que se deben realizar determinadas actividades para evitar trabajar bajo presión.
- **Supervisión**

La supervisión constituye una función de dirección ejercida en el nivel operacional de empresa. Los supervisores son los administradores que dirigen las actividades de las personas no administrativas, es decir, las personas que no ejercen funciones administrativas en la empresa.²¹

- **Cultura Organizacional**

Según el punto de vista del autor James A. F. Stoner es una serie de entendidos importante, como normas, valores, actitudes y creencias compartidos por los miembros de una organización.

Expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización.

Implica un compromiso de las personas a que interactúen entre sí a través de la transmisión de conocimientos, de creencias y de patrones de conducta con el propósito de que en coordinación con las diferentes áreas de la empresa e incluso con otras empresas, se logre las metas que la misma se ha propuesto alcanzar.

²¹ Idalberto Chiavenato, (2001), Administración de Recursos Humanos, Óp. Pág. 336

- ***Clima Organizacional***

Según el autor Forehand y Gilmer lo definen como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el comportamiento de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Para el autor Idalberto Chiavenato establece que el clima organizacional es el ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, que está estrechamente relacionado con su grado de motivación. Sostiene que es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa que influye en su comportamiento positiva o negativamente.

Existen factores motivadores o satisfactores del clima organizacional en una organización los cuales son:

- ✓ Factores Higiénicos o insatisfactorias que se refieren a la condiciones que rodean al trabajador mientras trabaja, incluyendo las condiciones física y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.
- ✓ Factores motivadores: Los que se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Según el autor Herzberg el término motivación incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestado por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador.

Control Administrativo

- ✓ Henry Fayol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
- ✓ Harold Koontz y O'Donell: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
- ✓ Chiavenato: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

Según lo planteado por los autores anteriores el control se entiende como aquella parte del ciclo del proceso administrativo encargada de comparar los resultados contra lo que se planeo definiendo una brecha entre estos y tomando las medidas correctivas y la retroalimentación necesaria.

- **Importancia**

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- ✓ Crear mejor calidad:

Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.

- ✓ Enfrentar el cambio:

Esta forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.

- ✓ Producir ciclos más rápidos

Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.

- ✓ Agregar valor

Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.

- ✓ Facilitar la delegación y el trabajo en equipo

La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

- **Elementos**

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

- ✓ Establecimiento de estándares: Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:

- Estándares de cantidad: Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
 - Estándares de calidad: Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
 - Estándares de tiempo: Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros.
 - Estándares de costos: Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.
- ✓ Evaluación del desempeño: Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
 - ✓ Comparación del desempeño con el estándar establecido: Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.
 - ✓ Acción correctiva: Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.
- ***Tipos de control***

- ✓ **Presupuestario**

Según Jorge Burbano Ruiz el control presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos. Mediante él se comparan los resultados reales frente a los presupuestos, se determina las variaciones y se suministran a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas.

Para dar cumplimiento a este tipo de control se tiene que cumplir con los siguientes requisitos:

- ✓ La alta gerencia tiene que involucrarse y apoyar
- ✓ Tener claros los objetivos a largo plazo
- ✓ Tener una buena estructura organizativa
- ✓ La alta gerencia tiene que verse involucrada en todo el proceso presupuestario.

- ✓ Un sistema de contabilidad apropiado
- ✓ Revisión de las ejecuciones presupuestarios
- ✓ Los presupuestos tienen que administrarse flexiblemente.

Financiero

Razones financieras:

Selección de dos cifras significativas, expresión de su relación en forma de una proporción o fracción y comparación del valor en dos periodos con la misma razón de organizaciones similares.²²

Este método hace posible la comparación de los estados financieros de años anteriores y este puede ser de utilidad para hacer el análisis de la posición de la empresa internamente midiendo el riesgo, el rendimiento y la liquidez proporcionando información decisiva para la toma decisiones.

Auditoría Contable:

Es un proceso de evaluación y tiene muchas aplicaciones importantes, desde validar la honradez y justicia de los estados financieros, hasta proporcionar una base crítica para las decisiones gerenciales.²³

Este permite la verificación de reportes y estados financieros es realizada mediante las auditorías contables.

Este permite la inspección periódica de estos registros tiene como finalidad conocer que se hayan preparado correctamente permitiendo el control general, comparando la exactitud y al mismo tiempo revisando los proyectos, las actividades y los procedimientos.

Por medio de la auditoría se hace más confiable el desempeño de todas las actividades y se obtiene un mejor control en las operaciones y evaluando resultados reales en comparación con lo que se ha planeado

22 John W. Slocum, Jr. (1998) . Óp. Cit. Pág. 668

23 David Noel Ramírez Padilla, (2002) Óp. Cit. Pág. 27

Control Contable

Es el proceso de interpretar, registrar, clasificar, medir y resumir en términos monetarios la actividad económica que acontece en una entidad. El propósito fundamental de la contabilidad es proporcionar información sobre una entidad económica. Esta entidad puede ser una empresa.

El papel de la contabilidad es desarrollar y comunicar dicha información de forma tal que sirva de ayuda en la planificación y control de las actividades de la empresa. Los tres pasos básicos que debemos ejecutar para lograr lo antes expuesto son los siguientes:

- ✓ Registrar la actividad financiera,
- ✓ Clasificar la información
- ✓ Resumir la información.

Todo lo anterior en su conjunto es aplicable a la empresa dedicada al suministro y a cada una de las partes que conforman la cadena de suministros.

4. Cadena de Suministros

La expresión “Cadena de Suministros” (en inglés, Supply Chain), se refiere a una compleja serie de pasos de intercambio que se establece tanto dentro como fuera de la organización con los respectivos proveedores y clientes.

La Administración de la Cadena de Suministros (en inglés, Supply Chain Management, SCM), engloba las actividades asociadas con el flujo de productos desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente y la gestión integral de esta, es uno de los temas con mayor importancia en el ámbito empresarial de muchos países abordado desde la perspectiva de las redes empresariales.

a. Antecedentes

No deben confundirse términos que algunos usan como sinónimos estos son Cadena de Valor, Cadena de Suministros y Logística, cada uno tiene una concepción similar pero con diferencias de peso.

Lo que atañe a esta investigación es únicamente la Cadena de Suministros o Abastecimiento los cuales se pueden entender como iguales, no así con logística, más adelante se hará un apartado para aclarar estos puntos.

b. Generalidades

Según El Foro Global de la Cadena de Abastecimiento de Stanford (en inglés, Stanford Global Supply Chain Management Fórum), el cual es un importante instituto de investigación que en colaboración con la Escuela de Ingeniería y la Escuela Superior de Negocios de la Universidad de Stanford identifica, documenta, investiga, desarrolla y difunde las mejores prácticas y los avances de la teoría y la práctica de excelencia mundial en gestión de la cadena de suministro, la define como “la integración de los procesos clave de negocio desde los usuarios finales a través de los proveedores primarios que suministran productos, servicios e información que agrega valor para los clientes y los otros involucrados”, por otra parte para el Consejo de Profesionales de la Gerencia de la Cadena de Suministros (en inglés, Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP) la “Cadena de suministro abarca la planificación y la gestión de todas las actividades involucradas en el suministro y la

adquisición, conversión, y todas las actividades de gestión de la logística.”, como se puede notar en la definición anterior ya se involucra a la logística y se deja ver como ésta forma parte de la primera y no es igual a ella ni un similar, también incluye la coordinación y la colaboración con socios del canal, que pueden ser proveedores, intermediarios, terceros proveedores de servicios, y los clientes. En esencia, la gestión de la cadena de suministro integra la oferta y la demanda de gestión dentro y entre empresas.”

La parte del suministro se concentra en cómo, dónde y cuándo se consiguen y suministran las materias primas para fabricación o redistribución.

Los escenarios que se pueden dar son los siguientes:

- ✓ Empresa con su propia unidad de abastecimiento gestiona sus materias primas, su producción y distribución a sus puestos de venta.
- ✓ Consolidadora: empresa que compra a una diversidad de proveedores, productos terminados y los revende a otras empresas como productos terminados o como materias primas.

Conjunto de empresas que constituyen una unidad de abastecimiento que le supla las necesidades de materiales y productos a cada una, con la salvedad que actúa conjuntamente por todas las empresas que la constituyen.

c. Importancia

Durante las últimas dos décadas, muchos ejecutivos de diversas áreas funcionales han comenzado a identificar y reconocer que la Logística representa un área de gerenciamiento donde abundan oportunidades de mejora, que es frecuentemente un elemento diferenciador en el mercado, y que es parte de la estrategia competitiva de una empresa, según un estudio de YOBEL Supply Chain Management, desde el punto de vista de costos, es donde se realizan los mejores beneficios, este estudio demostró que los costos totales de la cadena de suministros llegan a ser el 75% del presupuesto operativo de gastos.

El Instituto Tecnológico de Massachusetts (en inglés, Massachusetts Institute of Technology, MIT) realizó un estudio que mostró que las compañías que han implementado con éxito programas como el de la cadena de suministro, logran beneficios entre los que se pueden destacar:

- ✓ Reducciones de inventario hasta el 50%.
- ✓ 40% de incremento en las entregas a tiempo
- ✓ 27% de reducción del ciclo acumulado del producto.
- ✓ Duplicar la rotación de inventarios.
- ✓ Reducción en 9 veces los faltantes.
- ✓ 17% de incremento en las ventas.
- ✓ Ser más eficientes en responder a las cambiantes demandas del mercado.

Otro estudio de una compañía consultora encontró que estas entidades típicamente logran excelentes resultados en:

- ✓ Reducir costos operativos, hasta en un 20%.
- ✓ Mejorar la productividad de los activos.

Ser más eficientes en responder a las cambiantes demandas del mercado.

d. Objetivo

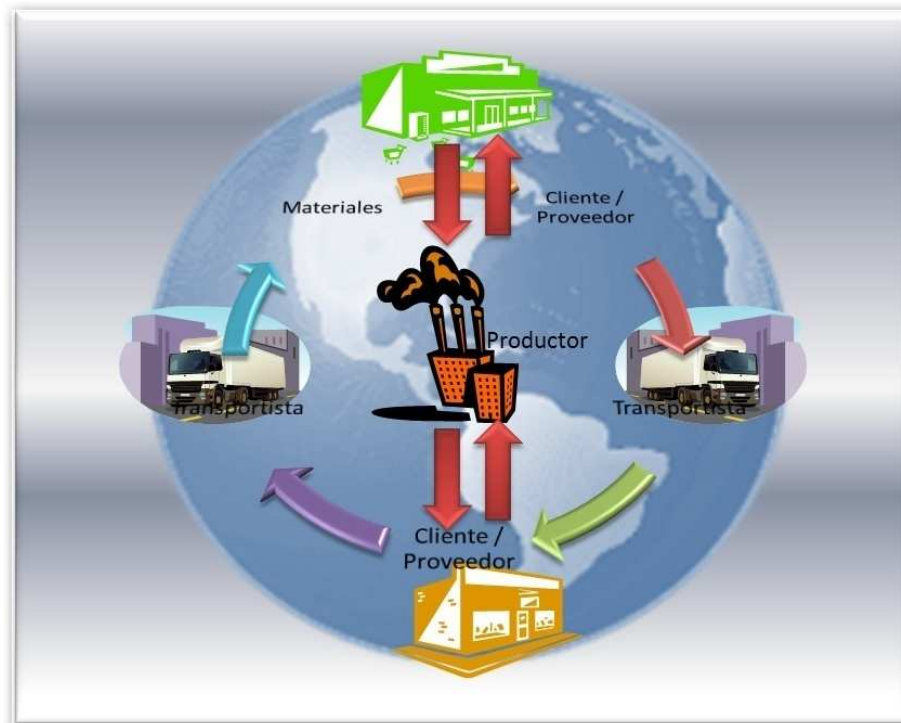
Los objetivos básicos de un sistema de distribución de clase mundial deberían ser los siguientes:

- ✓ Dar un mejor servicio al mercado, por ende a los consumidores finales.
- ✓ Tener menos inventario en el sistema (desde la planta hasta los clientes), ya que no tiene sentido bajar solamente el inventario de la casa matriz si para lograrlo se está aumentando el de la tiendas.
- ✓ Siempre tener lo que el consumidor final quiere, en la tienda que y el momento que lo quiere y desde luego al menor costo posible.
- ✓ No perder ninguna venta al mercado final, lo que se logra con el punto anterior "c", ya que, en este tipo de escenarios, el verdadero cliente es el consumidor final.
- ✓ Trabajar con una filosofía de servicio al cliente
- ✓ Alta comunicación y flujo dinámico de información.

e. Elementos de La Cadena de Suministros

La Cadena de Suministros, a nivel macro y de manera general está integrada por cinco elementos: Proveedores, Transportes, la Empresa, los Clientes y la Comunicación entre ellos (figura 1). La rápida interacción entre estos es indispensable para genera una ventaja competitiva a la empresa que sepa utilizarla a su favor.

Figura 2. La Cadena de Suministros.



En cada uno de los elementos anteriores, figura una Unidad de Administración de la Cadena de Suministros (SCM, Supply Chain Management), los participantes pueden desempeñar roles en un escenario, con el papel de proveedor o de cliente, sin embargo pueden actuar simultáneamente como ambos, esta Unidad de Cadena de Suministros (SCM), internamente están compuestas por cinco unidades básicas: Compras, Logística, Almacén, Importaciones, sistemas informáticos y en algunos casos con una unidad de Contabilidad.

f. Ventajas y desventajas

Ventajas	Desventajas
Ofrecer un producto antes que la competencia y a un menor costo que esta	Algunas de las desventajas más sensibles son producto del mismo funcionamiento de ella es decir son inherentes a la naturaleza de las medidas adoptadas para eficientizar y optimizar la labor de abastecimiento.
Reducción de costes en la gestión del inventario, transporte, almacenamiento y embalaje	Los niveles de inventario al encontrarse en el punto de lo justo, se corre el riesgo del desaprovisionamiento
Incremento de la satisfacción de los clientes a través de la entrada y configuración de pedidos en línea	El punto anterior compromete la satisfacción del cliente.
Mejora del servicio a través de técnicas como la entrega puntual y la fabricación bajo pedido	Al igual que un declive en la calidad del servicio.
Aumento de los ingresos, gracias a la disponibilidad y la personalización del producto	Incremento de los costos.
Reducción de los tiempos del ciclo del producto.	Incremento del tiempo.
Aumento de la cuota de mercado debido a la reducción de los tiempos del ciclo de ingeniería a producción	Incremento en los costos de distribución
Flexibilidad para diseñar, comercializar y retirar productos de la forma más rápida	Principalmente todas derivadas de la primera que es la más crítica y peligrosa, ya que según la naturaleza del producto el impacto puede ser a gran escala.
Capacidad de mantener la calidad del producto mientras se subcontratan las partes principales del proceso de ejecución	

g. Diferencias entre Gestión de la Cadena de Suministro y Logística

Las diferencias son significativas aunque la fuerza de la costumbre pueda, en algún momento de la historia, volver estas palabras sinónimos, Logística es el manejo del flujo de producto físico desde el punto de origen hasta el punto de consumo y La Gestión de la Cadena de Suministros (SCM) es el gerenciamiento de la red en la que participan el conjunto de empresas, en proveer productos, servicios e información a los clientes finales y otros involucrados.

Refiriéndose a las empresas como componentes de una cadena de abastecimiento debe quedar claro el objetivo que persigue este concepto: generar valor económico y flujo permanente de bienes, información y dinero. Por consiguiente la situación ideal para toda empresa es que los tres elementos mencionados fluyan permanentemente, que estén en movimiento generando ganancia y competitividad. Por consiguiente, toda detención del flujo es una pérdida; si se detiene el flujo de productos (incremento de inventarios) se generan pérdidas por capital inmovilizado y/o pérdida de ventas; si se detiene el flujo de dinero y la rotación del mismo no es eficiente, no sólo se dejan de generar ganancias sino que, adicionalmente, se debe recurrir a fuentes externas de financiamiento, lo que incrementa el costo. Y, finalmente, si la información se detiene, no es posible satisfacer los requerimientos de los clientes y tampoco tomar decisiones adecuadas lo cual finalmente generará pérdidas.

La administración eficiente y efectiva del flujo de productos, dinero e información es pues la clave del éxito para los resultados que están obteniendo las empresas que implementan la integración de su Cadena de Abastecimiento.

En el flujo permanente de bienes es que participa la logística, como parte integral de La Cadena de Abastecimientos, esta es la responsable de la movilización de los elementos mencionados, y cuya diferencia radica en que la primera esta inmersa en la otra.

La figura anterior pretende mostrar la relación existente entre las áreas de marketing y logística. Prácticamente donde se juntan estos dos grandes es el la parte de la plaza desde la perspectiva de la mercadotecnia y en servicio al cliente desde el lado de la logística.

Lo anterior sugiere que el Servicio al Cliente juega un papel fundamental, a pesar de que la investigación no se centra en temas mercadológicos, este es uno de los factores fundamentales en la Cadena de Suministros ya que el cliente consumidor final es el verdadero cliente y el motor de la cadena, y está conectado con las cuatro "P" del marketing (la mezcla comercial o el Mix de la mercadotecnia): Producto, Precio, Promoción y Plaza. La "P" de plaza se refiere a dónde se comercializará el producto, implícito esta a través de qué canales se moverá y en qué puntos de ventas se colocará. Esta es eminentemente una decisión comercial, pero una vez elegida la plaza, el área logística es responsable por lograr el nivel de servicio (es decir, disponibilidad de producto en piso o punto de venta) acordado. Es más, la selección de la plaza debe incluir consideraciones logísticas, en función de accesibilidad y distancia del Centro de Distribución sin menos preciar los análisis de demanda y mercado que se hayan realizado

No hay que confundir los canales de distribución que son propiamente de la teoría mercadotecnia con la intervención de la logística en la actividad de estos, ya que como se definió en un principio, la logística es la que mueve los flujos de información y productos a través de toda la cadena controlada desde alguna unidad de suministros en particular, por tanto no es extraño que esta intervenga dentro de los canales de distribución que colocan el producto en la plaza.

Otro aspecto importante es creer que la logística es meramente cumplir con lo que mercadeo y ventas promete. Ésta es una visión sesgada que indica que no se comprende aún el rol estratégico de la logística en la actualidad. Entonces, logística es la administración de los seis componentes del costo en forma integrada. Esto es importante, porque al intentar minimizar los costos de una de las actividades de forma aislada, generará un costo total mayor que si estas estuvieran integradas, considerando también que las decisiones y acciones de un cliente pueden afectar el rendimiento de la logística de un proveedor y viceversa.

Por lo tanto, el manejo integrado de las actividades logísticas debe incluir, a los clientes y a los proveedores; y a los clientes de los clientes y a los proveedores de los proveedores. Por esto, Logística es el flujo de producto desde el punto de origen (el proveedor inicial) hasta el punto de consumo (cliente final y consumidor).

El contexto de la Cadena de Suministro es muy amplio, tanto que de una sola de las unidades que la conforman podría hacerse un estudio completo es mas hasta de cada una de las unidades operativas pueden hacerse estudios más profundos.

CAPÍTULO II

Diagnóstico de la Situación Actual de la Mediana Empresa dedicada al servicio de Cadena de Suministros, en el Municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad. Corporación de Franquicias Americanas S.A. de C.V.

A. Objetivos

Los objetivos que se persiguen con la investigación son los siguientes:

1. General

Conocer la situación actual sobre el funcionamiento de la cadena de suministros en la Mediana Empresa dedicada al servicio del Gerenciamiento de la Cadena de Suministros, en el Municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad. Corporación de Franquicias Americanas S.A. de C.V.

2. Específicos

1. Dejar en evidencia los síntomas que presenta la organización en cuanto a los aspectos generales desde la perspectiva del proceso administrativo.
2. Exponer las deficiencias en cada área administrativa en los aspectos específicos de cada uno de los departamentos de la institución.
3. Concluir y recomendar a partir de los hallazgos del diagnóstico.

B. Ventajas y limitaciones de la investigación

1. Ventajas

- La empresa concedió acceso a pasar las encuestas a los empleados que se encuentran en cada una de las gerencias.
- Se tuvo acceso a las unidades posibilitando llevar a cabo la observación directa de los procesos que realizan cada una de ellas.
- Se facilitó entrevistar al personal para hacer el levantamiento de los puestos de las unidades que componen la empresa.

2. Limitaciones

- La principal restricción para realizar esta investigación es la falta de información que se posee en el país con respecto a las empresas dedicadas a la Cadena de Abastecimiento; ya que la mayoría opera fuera del país ó son sucursales de empresas transnacionales.
- No existen pequeñas y medianas empresas que tengan la capacidad económica para este tipo de operaciones de Abastecimiento, por tal razón no se hizo el sondeo para hacer la comparación respectiva.
- La Analista de Compras al momento de hacer el levantamiento no proporcionó la información para poder realizar el análisis correspondiente.
- No se logro entrevistar a la Directora General ni las Gerencias del Centro de Distribución por no encontrarse en el país y la Unidad de Compras por no contar con una persona encargada.

C. Metodología de la investigación

1. Método

El método de investigación que se utilizó fue el método científico; el cual fue la base de la investigación, ya que por sus características permitió conseguir los resultados siguiendo los rigurosos pasos de este, lo que permitió un acercamiento objetivo a la realidad.

La ejecución de la investigación se efectuó a través de la aplicación de dos métodos, el inductivo del que se obtuvo conclusiones generales por medio de la observación y registro de los hechos detectando las principales deficiencias y fallas a través del reconocimiento del proceso en su totalidad y el otro con el método deductivo con el cual mediante las observaciones y procesamiento de los datos, se pudo llegar a conclusiones generales con alternativas de solución para los problemas detectados.

2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utilizó fue descriptiva, con el objetivo de demostrar que el Diseño de un Modelo de Cadena de Suministro por medio de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas se puede aplicar a las pequeñas y medianas empresas.

D. Recopilación de la información

1. Fuentes de información primarias

Las fuentes primarias que se utilizaron en el desarrollo de la investigación fueron: cuestionarios, entrevista personal y la observación directa los que fueron aplicados a los empleados, Mandos Medios de la Institución y Dirección del Centro de Distribución:

a. Encuesta

En esta técnica se empleó como instrumento el cuestionario, el cual se dirigió a los empleados y a los mandos medios de la Institución para la obtención de información para el estudio.

b. Entrevistas

Se realizó por medio de una guía de preguntas orientadas al nivel gerencial y al director de la Institución con el propósito de obtener información adicional para la investigación y corroborar los datos obtenidos mediante la encuesta.

c. La Observación Directa

Se utilizó para verificar si la información proporcionada en la encuesta y entrevista coinciden con la realidad de la Institución y de esa manera obtener mejores resultados y un dato más preciso para la investigación, ya que suele suceder que en la práctica todo difiere.

2. Fuentes de Información Secundaria

Las fuentes secundarias que se utilizaron son: libros, revistas, memoria de labores de la empresa, tesis, así como también sitios de Internet, folletos y otras publicaciones relacionadas a la investigación en estudio.

1. Prueba Piloto

La prueba piloto se realizó a un 18% de la muestra, lo cual representará un total de 3 encuestas. Esto con el objeto de evaluar si las interrogantes formuladas eran de fácil comprensión para los empleados.

E. Determinación del universo y muestra

1. Universo

El universo de la investigación está compuesto por los empleados de la Corporación de Franquicias Americanas (CFA), que en total resultan ser 39, distribuidos en las diferentes áreas que compone la unidad de Cadena de Suministro.

2. Muestra

La muestra se determinó a través de la fórmula que se detalla a continuación:

Fórmula a utilizar:

$$n = \frac{Z^2(PQ)N}{e^2(N - 1) + Z^2(PQ)}$$

Donde:

N = Universo

n = Tamaño de la muestra

Z = Desviación estándar (Significa el nivel de confianza de la información)

P = Probabilidad de éxito (Éxito de obtener respuesta positiva al problema planteado)

Q = Probabilidad de fracaso (Que la respuesta obtenida sea negativa a la hipótesis)

e = error (Nivel mínimo de error aceptable en la investigación)

3. Cálculo de la muestra

Datos:

$$n = ? \quad Q = 0.10$$

$$N = 39 \quad P = 0.90$$

$$e = 0.10 \quad Z = 95\% = 1.70$$

$$n = \frac{(1.70)^2(0.90 \times 0.10)39}{(0.10)^2(39 - 1) + 1.70^2(0.90 \times 0.10)}$$

$$n = 16 \text{ Empleados}$$

Distribución de la Muestra

Para la distribución de la muestra se tomó en cuenta el número de empleados por unidad y se hizo el cálculo así:

UNIDADES	No. De Empleados	Encuestados por unidad
Dirección	1	1
Gerencia de Logística	25	9
Gerencia de Compras	6	2
Gerencia de Importaciones	3	1
Jefe de Bodegas externas	1	1
Contabilidad	2	1
Recepción	1	1
TOTAL	39	16

En general la estructura que se utilizará será en función del departamento que se está diagnosticando, iniciando con una sección general aplicable a todas las áreas, por tal razón la muestra será 16 para luego seccionar según el departamento, de tal manera que el total de respuestas encontradas variará en función del departamento en cuestión, esto a raíz de la muestra asignada en la tabla anterior. También se encontrará con una diferencia en los totales en los casos de las preguntas de selección múltiple.

En algunos casos a pesar del cálculo obtenido por el diseño de la muestra, y a raíz de que esta resultó muy pequeña, se tomo a bien encuestar a más individuos de los que el diseño sugería.

Principales Hallazgos

En el área administrativa se procedió a aplicar un análisis organizacional, el cual recaba los aspectos más importantes a considerar en el proceso administrativo.

Planeación Administrativa

Pregunta N° 1

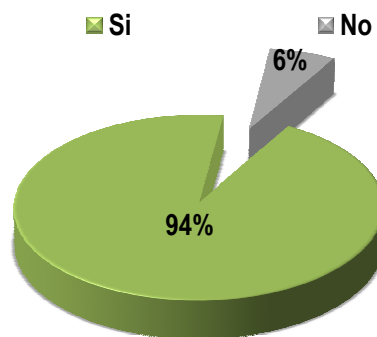
¿Conoce todos los servicios que presta la empresa?

Objetivo

Determinar si los empleados conocen los servicios que la empresa presta, para medir el nivel de conocimiento que los empleados tienen acerca de lo que la empresa hace.

Tabla # 1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	94%
No	1	6%
Total	16	100%



Análisis

El 94% afirmaron conocer los servicios ofrecidos por la compañía, mientras que un 6% manifestaron no conocerlos.

Interpretación

A pesar que los servicios no están visualizados, es importante destacar que la mayoría de los empleados los focalizan de manera clara y precisa, lo que contribuye en el desempeño de los mismos

Pregunta N° 2

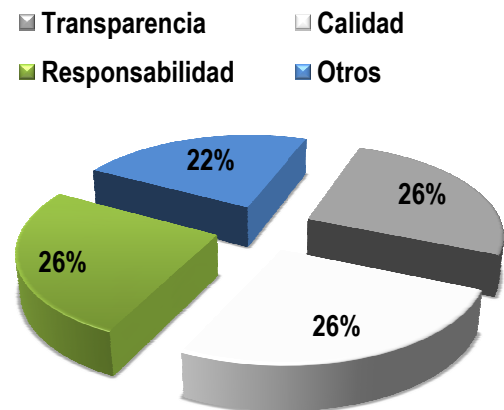
¿Sabe con qué valores trabaja la empresa?

Objetivo

Determinar si el personal conoce los valores que se practican en la organización, para saber si se trabaja bajo los mismos principios y verificar si coinciden con los que la empresa pretende trabajar.

Tabla # 2

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Transparencia	16	26%
Calidad	16	26%
Responsabilidad	16	26%
Otros	14	23%
Total de respuestas	62	100%



Análisis

El 26% de las respuestas refleja que conocen el valor de la transparencia, al igual que el 26% el de Calidad y otro 26% el de responsabilidad, los que fueron mencionados con facilidad y un 22% de las respuestas dio a demostrar que se practican otros valores.

Interpretación

La mayoría de las respuestas demuestra que los empleados conocen los valores que practica la empresa, lo que permite que orienten sus esfuerzos al logro de los objetivos empresariales; sin embargo, hay que prestar especial atención al porcentaje de las respuestas que refleja la categoría de otros, lo que significa que los empleados van agregando valores a su práctica diaria en el desempeño de sus funciones.

Pregunta N° 3

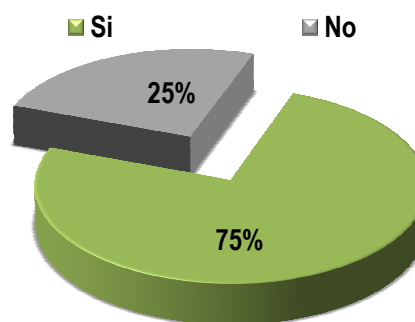
¿Tiene conocimiento de la razón de ser de la empresa?

Objetivo

Conocer cuál es la razón de ser de la institución y saber si se tienen claros los objetivos.

Tabla # 3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	75%
No	4	25%
Total	16	100%

**Análisis**

El 75% conoce la Misión de la empresa y un 25% dice no conocerla.

Interpretación

A pesar de que no se cuenta con la misión por escrito, la mayoría de los encuestados coincidió en conocer la razón de ser de la empresa; sin embargo al entrevistarlos no la declaran como la concibe la empresa; lo que puede en un momento dado desarrollar actividades que no contribuyen a la misma.

Pregunta N° 4

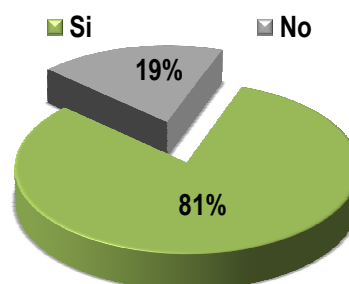
¿Conoce las reglas o reglamentos de la empresa?

Objetivo

Determinar si dentro de la empresa existen reglas o reglamentos, para saber si los empleados las conocen y las acatan.

Tabla # 4

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	81%
No	3	19%
Total	16	100%

**Análisis**

El 81% de los empleados conoce las reglas y reglamentos el 19% manifestó no conocerlas.

Interpretación

Es importante destacar que la mayoría de los empleados fue de la opinión que conocen las reglas de la empresa lo que garantiza que haya un cumplimiento de las mismas en el marco institucional. Sin embargo es significativo que un 19% no las conoce, aduciendo que no están por escrito.

Pregunta N° 5

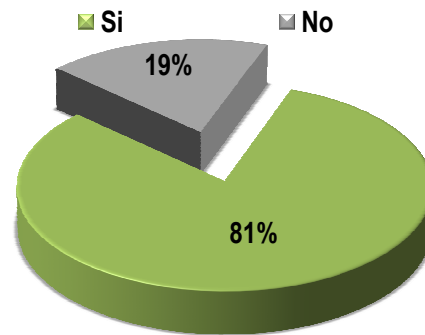
¿Conoce las políticas de su unidad?

Objetivo

Conocer si se tienen políticas en cada una de las áreas de la empresa, para corroborar si los empleados las conocen y las toman en cuenta en sus labores.

Tabla # 5

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	81%
No	3	19%
Total	16	100%



Análisis

El 81% dijo si conocer las políticas mientras que un 19% negó conocerlas.

Interpretación

Es importante destacar que aunque las políticas no estén escritas en una herramienta básica administrativa, un porcentaje alto las conoce; sin embargo se observa que en situaciones específicas muchos de los empleados no saben qué hacer, lo que hace que estén consultando al jefe inmediato superior, provocando un retraso en la operación normal de las actividades. Por otro lado es significativo que algunos empleados desconozcan las políticas, especialmente si estos son de puestos claves; ya que provocan el no utilizar los procesos estandarizados, dando origen a errores que se pueden visualizar en el desempeño de los mismos.

Organización Administrativa

Pregunta N° 6

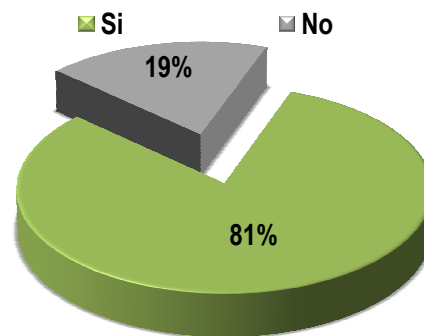
¿Conoce el Organigrama de la empresa?

Objetivo

Conocer si hay una estructura organizativa definida dentro de la empresa, para saber si los empleados la tienen claramente identificada.

Tabla # 6

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	81%
No	3	19%
Total	16	100%



Análisis

El 81% de los empleados afirma conocer la estructura organizativa de la empresa pero, un 19% dice que no existe documento alguno que demuestre que exista.

Interpretación;

Es importante destacar que aunque no existe un organigrama que represente la estructura administrativa de la empresa que facilite la transmisión y comprensión de la misma; los empleados saben quien depende de quién y el grado de jerarquía; sin embargo; algunos son de la opinión que no conocen como funciona la estructura en la práctica.

Pregunta N° 7

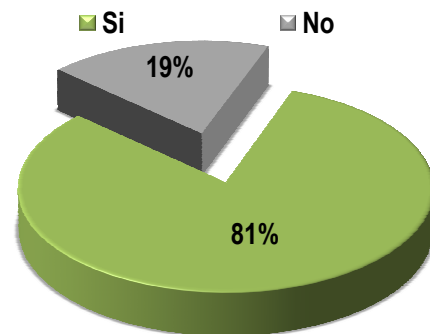
¿Sabe de quien depende su puesto?

Objetivo

Conocer si las personas tienen definido de que unidad depende el puesto que desempeñan, para saber si las líneas de autoridad están claramente definidas.

Tabla # 7

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	81%
No	3	19%
Total	16	100%



Análisis

El 81% de empleados tienen claro de quien depende el puesto, mientras que el 19% no tiene clara la línea de autoridad de la cual depende.

Interpretación

Aunque los empleados conocen los niveles de jerarquía, sigue siendo un problema para un 19% que está remarcando en las preguntas anteriores desconocer estos niveles; ya que estos no están definidos en los documentos formales de la empresa; lo que para algunos de los empleados en un momento les puede confundir en las actividades que desarrollan.

Dirección Administrativa

Pregunta N° 8

¿Si recibe órdenes de varias personas sobre una misma tarea de que manera le afecta?

Objetivo

Identificar que efectos trae el que un mismo individuo reciba órdenes de varias personas, para conocer en que le afecta al momento de ejecutarlas.

Interpretación

Dado que la pregunta se estructuro abierta las respuestas se resumen de la siguiente manera:

- Para algunos empleados esto, les hacer perder tiempo
- Dejar de hacer lo que se está haciendo por hacer otros cosas
- Sobrecarga de trabajo para algunos empleados
- Demoras en las horas de salidas
- Genera costos en horas extras
- Se genera una confusión en cuanto a la urgencia de las órdenes.

Pregunta N° 9

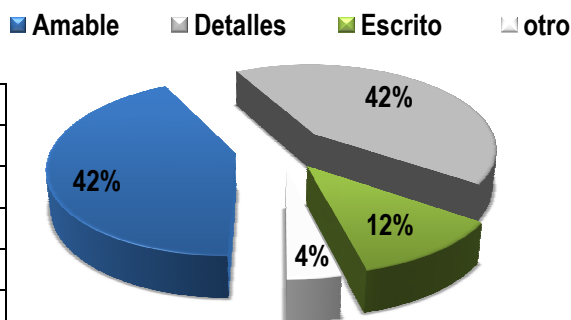
¿Cuándo se le da una orden de qué manera se la hacen saber?

Objetivo

Conocer cuál es la forma de comunicación que se utiliza en la empresa, para identificar la eficiencia en la transmisión de órdenes.

Tabla # 8

Respuesta	Frecuencia	Porcentajes
Amable	11	42%
Detalles	11	42%
Escrito	3	12%
Otro	1	4%
Total de respuestas	26	100%



Análisis

El 42% de las respuestas coincidieron en que las órdenes son transmitidas manera amable al igual que el otro 42% de las respuestas que con detalles, un 12% muestra que se hacen por escrito y un 4% que mediante otras vías.

Interpretación

La mayoría de las respuestas de los empleados dejan ver que los jefes permiten una apertura en cuanto a la ejecución de las órdenes giradas, esto quiere decir que al momento de presentárseles dificultades ellos pueden tomar decisiones y solventar sin afectar el desarrollo de las actividades; sin embargo existen otras vías en las cuales las personas se comunican. Llama la atención que un gran porcentaje de los problemas observados se deben a fallas en los procedimientos.

Pregunta N° 10

¿Cuáles son los Tipos de comunicación dentro de la empresa?

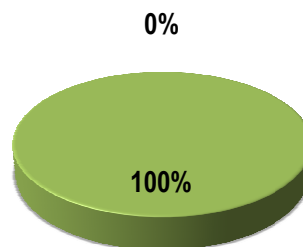
Objetivo

Determinar cuál es el Tipo de comunicación más usado dentro de la organización, para determinar si se realiza de manera formal o informal.

■ Formal ■ Informal

Tabla # 9

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Formal	16	100%
Informal	0	0%
Total	16	100%



Análisis

El 100% de los empleados son de la opinión que existe una comunicación formal dentro de la organización.

Interpretación

La mayoría de los empleados de la institución dice que la comunicación es formal, sin embargo se pudo observar que existen serios problemas de comunicación y fluidez de la información al no ser recibidos los mensajes oportunamente, estos se quedan en los niveles medios de mando y no llegan al personal operativo; principalmente en las áreas de servicio al cliente y compras con el departamento de almacén; y siendo estas áreas importantes en el logro de los objetivos, puede ocasionar el incumplimiento de los mismos.

Pregunta N° 11

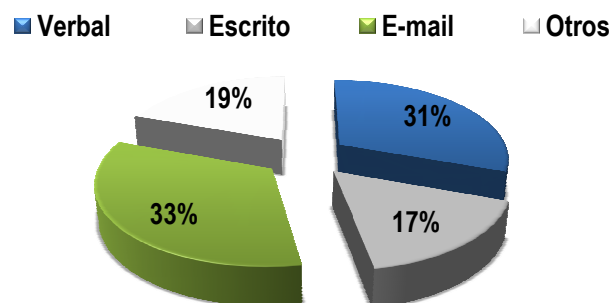
¿Si es formal que medios utilizan?

Objetivo

Conocer cuál es el medio de comunicación más utilizado, para saber si este es el más apropiado y efectivo para los fines particulares que se destinan.

Tabla # 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentajes
Verbal	11	31%
Escrito	6	17%
E-mail	12	33%
Otros	7	19%
Total de respuestas	36	100%



Análisis

El 33% de las respuestas apuntan a que el medio más utilizado es el correo electrónico, en segundo lugar aparece el mecanismo verbal con un 31% de presencia entre las respuestas brindadas por los empleados, le sigue la categoría de otros con un 19% y por medio escrito un 17%.

Interpretación

Los medios más utilizados según las respuestas y en opinión de los empleados son: el correo electrónico y el verbal; sin embargo se observa que estos medios para algunos puestos de trabajo que requieren de actividad de campo, puede no llegar oportunamente la información y ya no es oportuna para los fines que fue enviada, y con la vía telefónica, al igual que la anterior, se presenta el problema que hay personas que deben permanecer constantemente lejos de su escritorio por tanto no se encuentran al llamárseles.

Pregunta N° 12

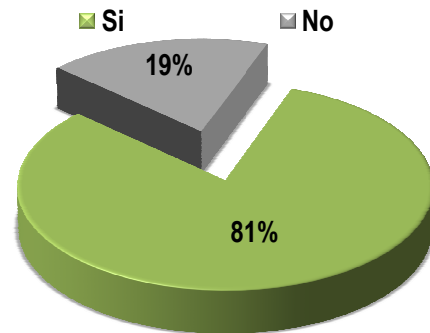
¿Las actividades que usted realiza son supervisadas?

Objetivo

Conocer si las labores son supervisadas y si existe una retroalimentación de las personas que las realizan, para verificar si existen mecanismos de corrección oportunos.

Tabla # 11

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	81%
No	3	19%
Total	16	100%



Análisis

El 81% respondió que sus actividades son supervisadas, el 19% respondió que no hay supervisión de las actividades.

Interpretación

La mayoría de los empleados son de la opinión que las actividades que realizan son supervisadas, lo que garantiza que los empleados reconocen la supervisión como parte importante para el desarrollo de sus actividades; aunque preocupa que el 19% de los empleados aducen lo contrario, lo anterior perjudica el desarrollo de las actividades ya que no existe una retroalimentación oportuna, la principal queja manifestada por los empleados es la pérdida de tiempo y esfuerzo en la elaboración de lo requerido para que luego sea rechazado y reelaborado, además mencionaron que aunque hayan evaluaciones nunca son entregados los resultados.

Pregunta N° 13

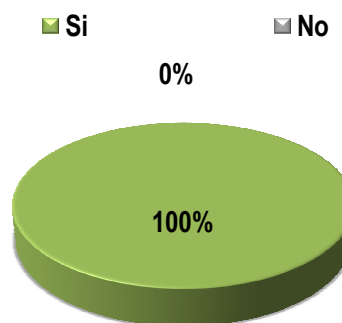
¿Las actividades que usted realiza se les dan seguimiento?

Objetivo

Conocer si a las actividades desempeñadas por el personal se les dan seguimiento, para saber que tan oportuna es la retroalimentación.

Tabla # 12

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	100%
No	0	0%
Total	16	100%



Análisis

El 100% de las respuestas afirman que existe un seguimiento de las actividades.

Interpretación

El que el 100% de los empleados reconoce que hay seguimiento sistemático a las actividades que desarrollan, retroalimentando oportunamente los problemas que se pueden presentar en los procesos, es positivo para la empresa, porque garantiza el logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas.

La mayoría de los empleados manifiestan estar consientes de que hay un seguimiento sistemático de las actividades, es decir, a las tareas realizadas por los empleados en las diferentes unidades se les da seguimiento, midiendo el desempeño y realizando la retroalimentación oportuna, aunque contrastando con la pregunta anterior y con algunas observaciones tomadas pareciera ser que la realidad es otra, ya que lo único que realmente es medido anualmente es el desempeño con el método de los 360°, por lo demás no hay una retroalimentación oportuna según lo observado y en casos excepcionales que si se da la retroalimentación no hay seguimiento.

Pregunta N° 14

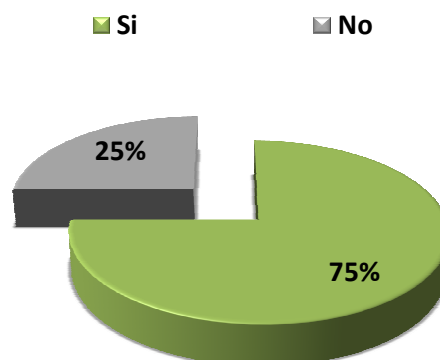
¿Siente que el trabajo que desempeña es valorado dentro de la empresa?

Objetivo

Conocer la percepción del empleado respecto a la valoración del trabajo para saber si existe un adecuado estímulo.

Tabla # 13

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	75%
No	4	25%
Total	16	100%



Análisis

El 75% afirmó que su trabajo es valorado dentro de la empresa, el 25% restante dijo que el trabajo no es valorado.

Interpretación

Es importante señalar que un alto porcentaje manifiesta que su trabajo es valorado por la empresa; esto contribuye al compromiso que tienen los empleados hacia la misión y visión; sin embargo, cabe destacar que un porcentaje significativo, el 25%, aduce que este no es valorado lo que afecta el ambiente de trabajo y genera descontento en los empleados. Es alarmante que un porcentaje significativo de la empresa, tenga la percepción de que su trabajo no es importante, esta es una seria debilidad aunada a la falta de compromiso con la Misión y Visión de la empresa, que puede provocar un ambiente de trabajo inapropiado, desmotivante y contaminar al restante porcentaje que comentó que sí sienten que su trabajo es valorado.

Pregunta N° 15

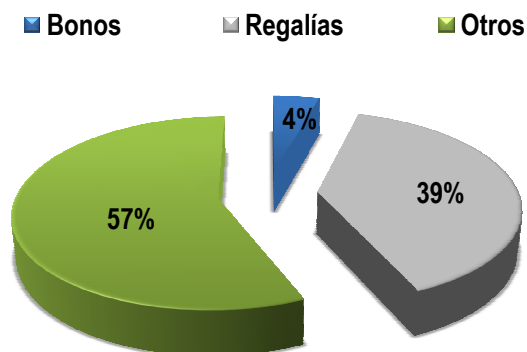
¿Qué tipo de estímulos recibe dentro de la empresa?

Objetivo

Conocer los mecanismos utilizados en la compañía para motivar a los empleados para determinar cual es el más efectivo según la percepción de estos.

Tabla # 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bonos	1	4%
Regalías	9	39%
Otros	13	57%
Total de respuestas	23	100%

**Análisis**

El 57% de las respuestas mostro que hay otros mecanismos que resultan estimulantes, un 39% dejo en evidencia que la mayoría de estímulos son mediante privilegios y reconocimientos mientras que el 4% mostro que los estímulos son en forma de Bonos.

Interpretación

Es importante señalar que según las respuestas obtenidas, los empleados perciben los estímulos de acuerdo a sus expectativas; ya que el porcentaje más alto lo ponen en la opción "Otros". Según lo mencionado por los empleados uno de los principales mecanismos para estimular su trabajo se encuentra en la premiación con puntos al merito según lo que los haya generado, principalmente el sobresalir en la práctica de alguno de los valores y principios de la empresa, estos son canjeables por electrodomésticos y otros, sin embargo la práctica es muy poca y los empleados no hace un uso apropiado de este tipo de estímulo por falta de orientación y motivación de los mandos medios y gerenciales, los bonos son de exclusividad para el personal de distribución, es una forma de viatico, y en cuanto a las regalías son por algunos hechos extraordinarios; sin embargo algunos mencionaron que no se cumple con estos últimos es las ocasiones que se dan o que demora mucho tiempo en hacerse efectivo.

Pregunta N° 16

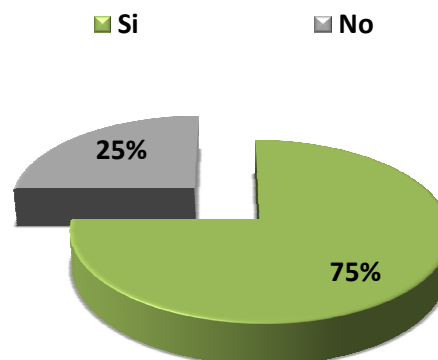
¿Cuenta con procedimientos para desempeñar las actividades más complejas?

Objetivo

Determinar el mecanismo que se utiliza para tomar decisiones en el desempeño de las funciones.

Tabla # 15

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	75%
No	4	25%
Total	16	100%

**Análisis**

El 75% menciona que si existen procedimientos, mientras que el 25% respondió que no existen procedimientos.

Interpretación

Los resultados muestran que se cuenta con procedimientos; sin embargo e independiente de los resultados obtenidos se pudo observar que no existe ningún documento, ni herramienta administrativa que respalde la afirmación de los encuestados, sin embargo cada uno sabe cómo se desempeña cada una de sus funciones y actividades, la debilidad observada es la falta de documentación de estos, es importante señalar también que muchas de las deficiencias operativas son a raíz de la falta de procesos y auditoría de los mismos.

Control Administrativo

Pregunta N° 17

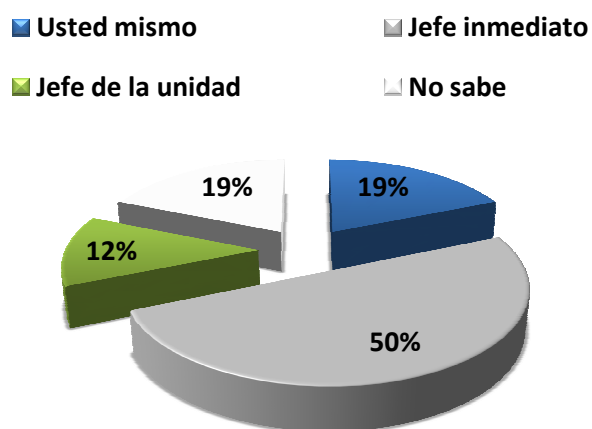
¿Quién controla las actividades que usted desarrolla?

Objetivo

Conocer si las personas son retroalimentadas para la utilización de instrumentos de control.

Tabla # 16

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Usted mismo	3	19%
Jefe inmediato	8	50%
Jefe de la unidad	2	13%
No sabe	3	19%
Total	16	100%



Análisis

El 50% de las actividades son controladas por el Jefe inmediato mientras que un 19% son supervisadas y controladas por sí mismo y un 13% por el jefe de la unidad, sin embargo hay un 19% que no sabe quién controla sus actividades.

Interpretación

Los empleados opinan que el no conocer quién es el jefe o a quien se debe entregar cuentas, vuelve difícil saber quién ha de supervisar el trabajo y en algunos casos el hecho de controlar las actividades por sí mismo en base a criterio propio, puede provocar una falla en el proceso por el hecho de la asignación de prioridades, lo cual hace necesario establecer las líneas de autoridad y los procedimientos, cabe resaltar que lo anterior tiene estrecha relación con la pregunta número ocho.

Departamento de Compras

Pregunta N° 1

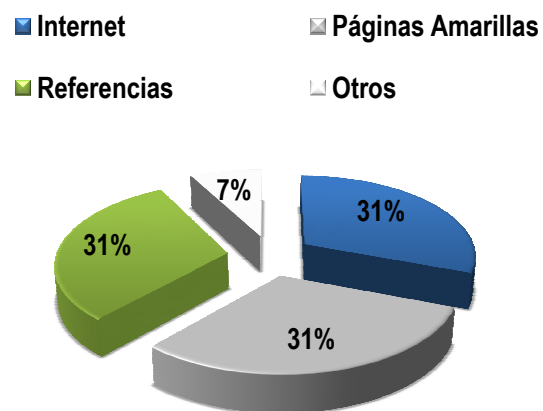
¿Cuál es el mecanismo más utilizado para contactar proveedores?

Objetivo

Conocer cuál es el mecanismo que se utiliza para contactar a los proveedores, para saber cuales son los de mayor peso.

Tabla # 17

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Internet	4	31%
Páginas Amarillas	4	31%
Referencias	4	31%
Otros	1	8%
Total respuestas	13	100%



Análisis

El 31% de las respuestas muestran que los medios más utilizados principalmente son internet, otro 31% da la pauta que las páginas amarillas del directorio telefónico y un 31% referencias de otros proveedores o clientes, mientras que un 7% de las respuestas apuntan a que existen otros mecanismos para contactar con los proveedores.

Interpretación

Según las respuestas los mecanismos más utilizados y de mayor peso son internet, páginas amarillas y referencias, y entre otras alternativas, las que mencionaron Sugerencias de los Clientes, Empresas Hermanas y Franquicias Internacionales. Por lo tanto, según lo obtenido y observado durante la práctica diaria se evidenció que elegir un proveedor es una tarea delicada y el éxito de esta función en muchas ocasiones depende de los medios que se utilicen, siendo el de mayor peso según los empleados del Departamento de Compras, los de la opción de "Referencias", ya que implícitamente recibe un aval y respaldo del referente que no da un costoso anuncio en las páginas amarillas o un sitio web. En resumen según la opinión de los empleados, en la combinación de estos medios está la clave para construir una cartera de proveedores confiable y estable y que actualmente se carece de un proceso que ayude a efectuar de manera óptima esta tarea.

Pregunta N° 2

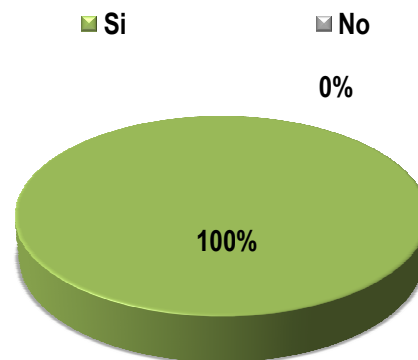
¿Cuenta con cartera de proveedores como alternativa para la provisión de un producto?

Objetivo

Conocer si el departamento de compras cuenta con alternativas ante una eventualidad o falla de algún proveedor para saber con qué tipo de opción se cuenta ante dicha problemática.

Tabla # 18

Alternativas	Frecuencias
Si	5
No	0



Análisis

El 100% de los empleados afirmó contar con una cartera de proveedores lo suficientemente surtida y respaldada para evitar caer en desabastecimiento.

Interpretación

La mayoría de los empleados de compras afirmó tener una cartera de proveedores y proveedores alternativos, sin embargo; según se observó, generalmente aunque se tengan hasta dos o más proveedores para un mismo artículo, solo se le compra a uno y cuando se le solicita por alguna razón al proveedor B se encuentran con dificultades, ya que por lineamiento se negocia y se trabaja con un proveedor fijo, lo cual es considerado una desventaja. Cabe destacar que dentro de las actividades diarias no se visualizó un tiempo destinado a la búsqueda de alternativas de proveedores y si se constato que prácticamente se esclaviza a un solo proveedor.

Uno de los integrantes del equipo de compras manifestó que el contar con una alternativa es indispensable para una unidad de esta naturaleza, como parte estratégica de la misma, ya que su finalidad es garantizar el suministro constante y continuo en función de la demanda de los productos, ya que se tiene que contar con otras alternativas y no depender solamente de una, ante cualquier eventualidad o contratiempo que se pueda dar con la adquisición de algún producto.

Pregunta N° 3

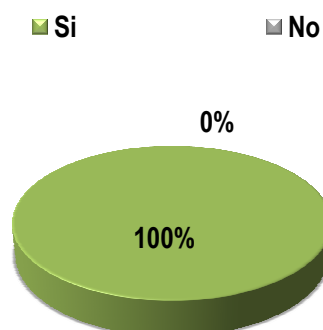
¿Cuentan con especificaciones cuando el cliente hace solicitud de un producto?

Objetivo

Conocer si los clientes con los que trabajan le asignan una ficha de especificaciones técnicas de sus productos, para saber si existe algún mecanismo de control ya definido ante la petición de un producto por parte de ellos.

Tabla # 19

Alternativas	Frecuencias
Si	5
No	0



Análisis

El 100% de los empleados es de la opinión que si se cuenta con las especificaciones de los productos que los diferentes clientes requieren.

Interpretación

Los empleados del Departamento son de la opinión que las especificaciones de los productos son parte esencial en una Unidad de Compras, ya que estas son la guía con la que un comprador cuenta al momento de hacer la cotización y requisición a los diferentes proveedores, y es la misma que servirá de soporte al momento de alguna eventualidad o deterioros en la consistencia del producto, de igual manera estas apoyan la recepción física sirviendo como control de calidad para poder verificar que corresponda con lo negociado, a pesar que la mayoría afirmó que si se cuenta con especificaciones no se encontró ningún archivo en el que se lleve este tipo de información, cabe mencionar que tampoco se observó que el departamento de recibo tenga acceso a esta información o que se le haga llegar por algún medio y no hay ningún control en cuanto que lo recibido sea igual a lo negociado por el comprador.

Pregunta N° 4

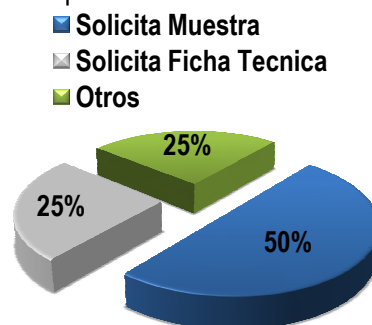
¿Sabe como inicia la relación de un proveedor para la presentación de la cotización de un producto?

Objetivo

Determinar de qué manera el personal evalúa el requerimiento de un producto para su compra para conocer si estos pueden tomar decisiones al momento de solicitar un producto.

Tabla # 20

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Solicita Muestra	4	50%
Solicita Ficha Técnica	2	25%
Otros	2	25%
Total respuestas	8	100%



Análisis

El 50% de las respuestas muestran que es solicitada muestra de los productos, el 25% ficha técnica y el otro 25% por fotografías, presentaciones de los productos y algunas ocasiones se dan la combinación de los tres, eso es en función de la naturaleza del producto y su origen.

Interpretación

Según lo encontrado, la muestra es importante, para garantizar que el producto que será entregado en diferentes ocasiones en el futuro, sea siempre bajo los estándares pactados con la muestra; también comentaron que es importante la ficha técnica ya que por medio de esta se conocen los componentes, materiales y características del producto, con el propósito de garantizar que ninguno de estos sea perjudicial a la salud ni violente las leyes y como beneficio colateral ayuda a facilitar la labor para Importaciones; ya que conociendo técnicamente el producto se puede sacar ventaja de los tratados de libre comercio, bajando costos; sin embargo según se observó y comentó uno de los empleados muchas veces los trabajadores del departamento de compras no brindan esta información a los involucrados y se han dado casos en los que se han recibido artículos de menor calidad o totalmente diferente a lo acordado en la negociación de compra y peor aun en la mayoría de los casos no se cuenta con ficha técnica de los productos. También se observó un descontrol en la administración de las muestras, ya que no se encuentran catalogadas, y en algunos casos como se pudo observar, los productos que son de consumo se echan a perder.

Pregunta N° 5

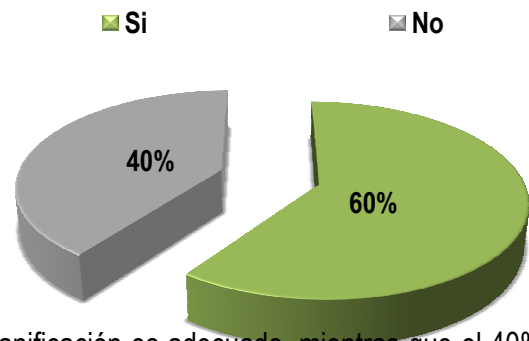
¿Cree usted que el método de planificación de compras es efectivo?

Objetivo

Conocer que tan efectivo es el método de planificación de compras con que se cuenta.

Tabla # 21

Alternativas	Frecuencias
Si	3
No	2



Análisis

El 60% de los empleados considera que el método de planificación es adecuado, mientras que el 40% considera que no es efectivo.

Interpretación

Según manifestaron los empleados, dependiendo del volumen de los productos que maneja un comprador, es necesario apoyarse a medida que este sea mayor en un planificador; ya que la especialidad es precisamente hacer un diagnóstico y pronóstico de la demanda; además de mantener un inventario de seguridad evitando un quiebre en el stock, dejando las labores de compra exclusivamente a ellos, es decir mientras que se haga labores de compra y planificación por una misma persona la gestión que realice es deficiente en cuanto a compras que es su prioridad y obviamente en la planificación, ya que no es su especialidad. Por lo tanto se requiere delegar a una persona que tenga conocimientos especializados sobre esta área y reciba todo el apoyo necesario de personal calificado en esta labor tan delicada de planificar las compras según la demanda que se tiene.

Pregunta N° 6

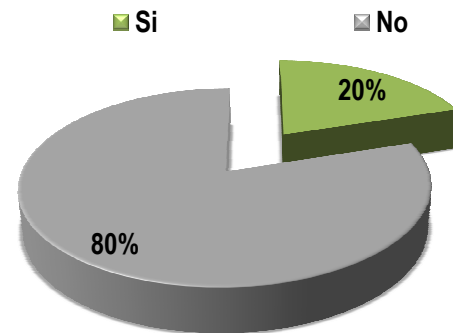
¿Cree usted que la carga laboral no le permite un control efectivo de sus actividades?

Objetivo

Conocer que tanta carga laboral tiene el personal de compras para detectar cuáles son los problemas en el desarrollo de sus actividades.

Tabla # 22

Alternativas	Frecuencias
Si	1
No	4



Análisis

El 80% de los encuestados opinaron que la carga laboral esta balanceada, mientras que un 20% considera que están sobrecargados.

Interpretación

Según lo comentado por los empleados, la forma en que está distribuida la carga no es la más apropiada, sin embargo no interfiere con el control efectivo de las actividades, preocupa que estos lo crean así, ya que por medio de la observación y entrevista a otros empleados, se pudo constatar que en muchos de los casos el Departamento de Compras es origen de muchos descontroles debido a que no completan la gestión, dejando asuntos inconclusos afectando a otras unidades. Y se pudo observar además, que la distribución de trabajo esta en función de clientes más no de proveedores, siendo esta segunda opción la más eficiente ya que podría dar ventaja y mayor coordinación al momento de negociar.

Departamento De Almacén

Actividad de Alisto

Pregunta N° 1

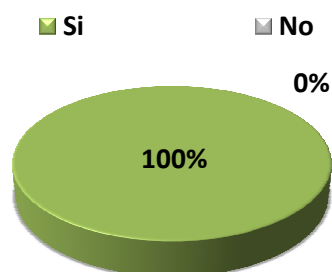
¿Sabe usted si existe una programación definida para preparar los pedidos?

Objetivo

Conocer si hay una forma adecuada de manejo de pedidos para determinar si hay una planificación previa de estos.

Tabla # 23

Alternativas	Frecuencias
Si	8
No	0



Análisis

El 100% de los empleados afirmaron que si existe una programación previa.

Interpretación

A pesar del resultado anterior, los empleados del almacén manifestaron que aunque exista esta programación rara vez se cumple a cabalidad, por lo general siempre sufre alteraciones en el orden, colocando más presión en los encargados de preparar los pedidos ya que deben sacar primero el que va después y luego retomar el primero y correr ya que este debió estar antes. Este problema es generado por el departamento de servicio al cliente el cual no digita a tiempo los pedidos, cabe mencionar que muchas veces también es atribuible a los clientes que no ponen a tiempo su pedido.

Pregunta N° 2

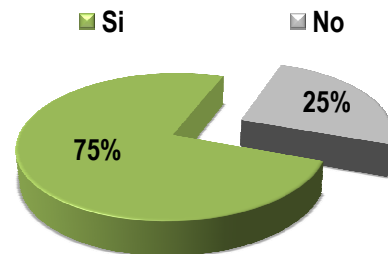
¿Cree usted que la programación previa que se hace se cumple?

Objetivo

Conocer si se cumple con lo programado para determinar si existe un óptimo nivel de coordinación.

Tabla # 24

Alternativas	Frecuencias
Si	6
No	2



Análisis

El 75% de los empleados dejaron entre ver que si se cumple con la programación, mientras que el restante 25% dijo que no se cumple con la programación prevista.

Interpretación

Según la opinión de los empleados en las entrevistas que se realizaron muchas veces hay emergencias con los diferentes clientes o retrasos en la recepción de los pedidos programados, por lo tanto y a raíz de esto la opinión de los empleados es que muchas veces no se cumple con esta, sin embargo hay que proveer las necesidades de último momento, ya que se trabaja cien por ciento orientado al cliente y este debe tener lo que necesita cuando lo necesita, sin importar que esto genere los atrasos que menciona el 25% que respondió que no. Dentro de la Cadena de Suministros debe existir un alto nivel de coordinación para que se cumpla la programación.

Pregunta N° 3

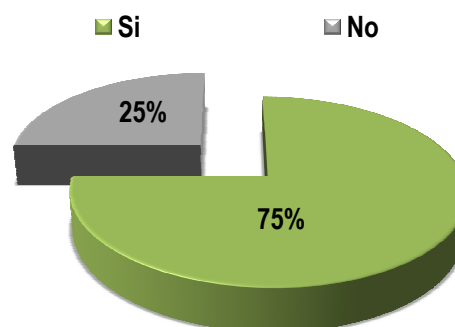
¿Cuenta con el Equipo necesario para preparar un pedido?

Objetivo

Conocer si existen herramientas para la preparación de un pedido para determinar si estas son utilizadas adecuadamente.

Tabla # 25

Alternativas	Frecuencias
Si	6
No	2



Análisis

El 75% opina contar con el equipo de trabajo necesario para realizar sus labores mientras que el 25% restante dijo no contar con estas herramientas.

Interpretación

Aunque la mayoría opina contar con el equipo, se pudo observar que varios tienen inconvenientes con estos, sobre todo en el área de almacén estos mencionaron que el problema es más que todo el mantenimiento. Es importante contar con el equipo necesario para preparar los pedidos, pero la deficiencia que se presenta es que una parte de los empleados no cuenta con las herramientas necesarias para realizar sus labores, lo que crea un atraso al momento de hacer su trabajo, una alta probabilidad de error humano, estrés y deterioro al ambiente de trabajo, además no existe un programa de mantenimiento preventivo y cuando se daña un equipo pasa demasiado tiempo sin ser reparado, cabe destacar que esto influye en errores de preparación de pedidos acabando en diferencias de inventario.

Pregunta N° 4

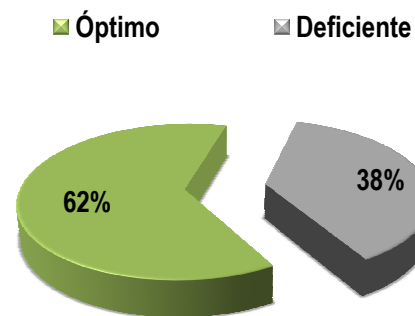
¿En qué estado se encuentran dichos equipos?

Objetivo

Conocer el estado actual de los equipos para saber en que condiciones se esta trabajando.

Tabla # 26

Alternativas	Frecuencias
Óptimo	5
Deficiente	3



Análisis

El 62% de los empleados dicen que la herramienta que utilizan se encuentra en óptimas condiciones, el 38% opina que hay deficiencias con las herramientas que utilizan.

Interpretación

Según comentaron los empleados de esta área, la dependencia que tienen del equipo es vital ya que sin este sería imposible realizar su trabajo, el más utilizado en la unidad de alisto es el dispositivo lector de códigos de barra, ya que es donde se refleja la información de los pedidos de los clientes y si este equipo se encuentra en mal estado o solo se cuenta con unos pocos, se retrasa la preparación de los mismos, de hecho al momento de la investigación se observó que se contaba con cuatro lectoras dañadas, de las cuales dos estaban en proceso de envío a reparación y según manifestaron ya tenían casi dos meses en ese estado. Se puede observar un poco interés y compromiso de parte de los encargados del mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos.

Pregunta N° 5

¿Qué dificultades se presentan en el momento que se preparan los pedidos?

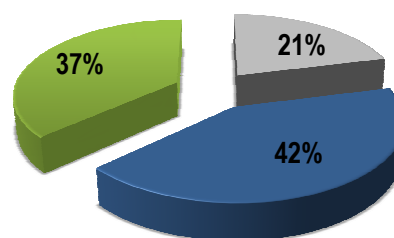
Objetivo

Detectar los problemas que se tienen al momento de preparar un pedido y si estos son resueltos al momento.

Tabla # 27

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Pedido no completo	4	21%
No hay existencia	8	42%
Otros	7	37%
Total respuestas	19	100%

Pedido no completo
 No hay existencia
 Otros



Análisis

El 42% se debe a que no hay existencia de productos, mientras que un 21% de las respuestas apunta a que el pedido no está completo y el 37% señala otras causas.

Interpretación

Se detectó que en la unidad de alisto lo más importante es que los pedidos estén a tiempo y completos pero muchas veces se encuentra con la dificultad que a último momento los clientes no han hecho el pedido o no lo han enviado completo y en este caso es la Unidad de Atención al Cliente la responsable de estar pendiente que la información que reciben esté completa, otro de los inconvenientes detectados es que muchas veces los productos se encuentran en niveles fuera del alcance en los estantes, además otra deficiencia es que solo se cuenta con un equipo de montacargas lo que crea una pérdida de tiempo y un cuello de botella.

Pregunta N° 6

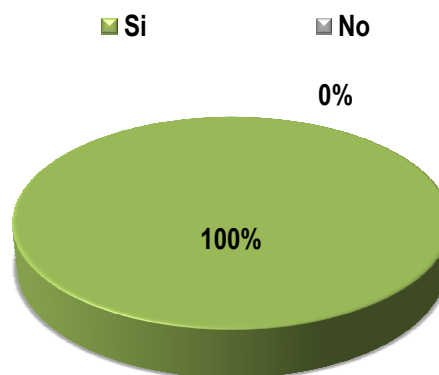
¿Se cuenta con Estándar de calidad al momento de preparar un pedido?

Objetivo

Conocer si manejan control de calidad en el personal que prepara los pedidos para identificar los estándares de trabajo.

Tabla # 28

Alternativas	Frecuencias
Si	8
No	0



Análisis

El 100% de los empleados son de la opinión que si hay estándares de calidad cuando preparan los pedidos.

Interpretación

En la Unidad de Alisto lo más importante es el trabajo en equipo y la división de tareas cuando se prepara un pedido; ya que una persona alista los productos que son de consumo y el otro los productos desechables haciendo más rápido y efectivo la preparación de los mismos, y al mismo compartiendo la responsabilidad de cumplir con el estándar de calidad exigido, según comentaron los encuestados casi nunca nadie llega al 100% de efectividad es decir 'Cero Errores' aunque cabe mencionar que hay uno de los elementos que casi siempre consigue ese 100% de 'Cero errores', cabe destacar que la falla se encuentra en el procedimiento ya que entrevistando al elemento que suele conseguir 100% de efectividad dejo bien claro que es la forma de hacerlo y la concentración, por tanto es importante prestar atención a lo primero en cuanto al diseño, documentación y auditoria de los procedimientos.

Actividad de Despacho

Pregunta N° 1

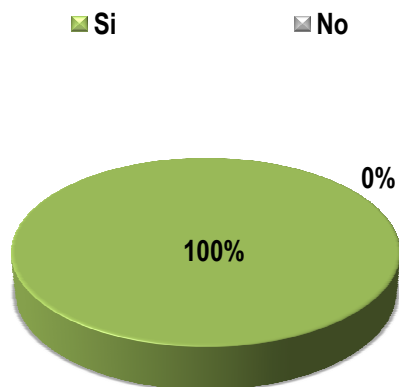
¿Cuenta con un proceso de Control que le permita llevar en orden el listado de pedidos que le solicitan?

Objetivo

Conocer si se tiene un nivel de control al momento de revisar los pedidos para identificar el cumplimiento de orden de despacho de pedidos.

Tabla # 29

Alternativas	Frecuencias
Si	1
No	0



Análisis

El 100% afirmo que existe un proceso de control de pedidos.

Interpretación

Preocupa que según los resultados anteriores existe un proceso de control de pedidos que al parecer no funciona como comento el encuestado que de nada sirve porque casi nunca se cumple en exactitud, la meta es lograrlo pero siempre hay sucesos que no permiten que este se cumpla en su orden, más sin embargo si en su tiempo es decir que generalmente se cumple con el trabajo dentro de las ocho horas, pero con el inconveniente de que a veces se despachan los que van después primero y lo que van primero hay que sacarlos rápido ya que el departamento de distribución los exige en el orden estricto original porque en ese orden es que se cargan los vehículos, este está ordenado según la ruta de entrega por tal razón todo debe estar a tiempo porque eso significa quedar mal con el cliente con una entrega retrasada.

Pregunta N° 2

¿Si cuenta con este proceso que hace?

Objetivo

Saber si se cumple con el proceso para corroborar el orden en el trabajo del personal de despacho.

Tabla # 30

Alternativas	Frecuencias
Lo deja Pasar	0
No lo Verifica	0
Otro	1



Análisis

El 100% respondió a la categoría 'otro' en cuanto a la medida ante una falla en el proceso.

Interpretación

Al igual que en la pregunta anterior se trata de cumplir con el proceso pero no es posible, sin embargo no se deja pasar ya que se trata de ir jugando con los que ya están disponibles para el despacho a manera de completar los pedidos por lo menos de la mañana y tarde en bloque aunque se trata de no retrasar demasiado si ya se paso una hora prudente se empieza a preguntar y se reporta al jefe inmediato para darle prioridad, esto atrasa bastante ya que hay que suspender para poder hacer todas las vueltas para poder tener el pedido y en algunos casos hay que participar en la actividad de alistos para cumplir con los tiempos esto aumenta la carga de trabajo y a veces al final del día no se alcanza a sacar lo del programa y hay que llegar más temprano el día siguiente si no se quiere o puede quedar al final del día por el cansancio.

Pregunta N° 3

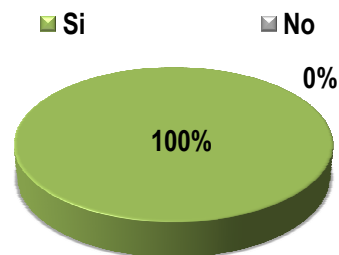
¿Sabe usted si existe una programación definida para preparar los pedidos?

Objetivo

Conocer si el personal del área de despachos conoce el programa de preparación de pedidos, para identificar si este esta sincronizado con el programa de despachos.

Tabla # 31

Alternativas	Frecuencias
Si	1
No	0

**Análisis**

El 100% afirmo que si tiene conocimiento de la existencia de una programación para la preparación de pedidos.

Interpretación

Esta situación está relacionada directamente a las preguntas anteriores ya que un atraso lleva al otro y es un efecto domino así que si hay problema en el primer eslabón de la cadena, es decir si hay un retraso al principio de la operación este afectara al resto de las unidades o actividades que le siguen.

Pregunta N° 4

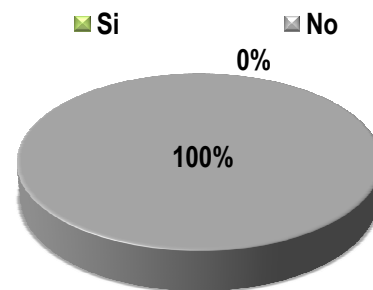
¿Cree usted que la programación previa que se hace se cumple?

Objetivo

Determinar si la programación establecida se cumple para conocer la utilidad de esta.

Tabla # 32

Alternativas	Frecuencias
Si	0
No	1



Análisis

El 100% dijo que no se le da cumplimiento a la programación.

Interpretación

Es verdaderamente alarmante que no se cumpla con la programación ya que de esto depende la perfecta sincronía, los programas son útiles para llevar un correcto y oportuno orden de las actividades, sin embargo, si no se cumplen ó no se procura el cumplimiento los esfuerzos son inútiles y en este caso en particular los efectos son multiplicados al resto de los componentes de la cadena.

Actividad de Recepción de mercadería

Pregunta N° 1

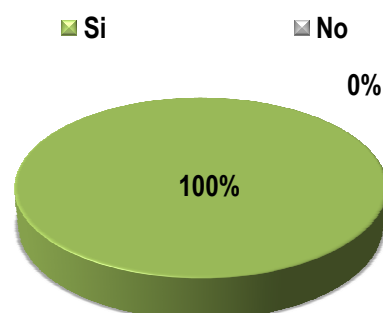
¿Existe una programación definida al momento de recibir a los proveedores?

Objetivo

Conocer si hay una programación previa para la recepción de proveedores, para verificar si existe un orden de recibo.

Tabla # 33

Alternativas	Frecuencias
Si	2
No	0



Análisis

El 100% afirmo que su existe una programación previa para recibir proveedores

Interpretación

Es importante destacar que aunque hayan muchos problemas dentro de la organización lo más relevante es que no afecte las partes externas de está ni sus relaciones con los clientes y proveedores, por tanto y a diferencia de las otras programaciones que casi no se cumplen, está es la que se trata de darle mayor prioridad en cuanto al cumplimiento ya que según manifestó el empleado, el proveedor se mal acostumbra a ser atendido en cualquier momento y hay veces que se juntan varios y algunos se molestan por qué no se les atiende, en cuanto a los que acuden fuera de programa si el producto no urge se rechaza a no ser que el departamento de compras gire otras instrucciones, por lo general compras es quien descompone el programa según manifestaron y se constato con la observación.

Pregunta N° 2

¿Si su respuesta es afirmativa se cumple y de qué manera se hace?

Objetivo

Identificar de qué manera se hace cumplir el programa para evidenciar los mecanismos utilizados para dicho ajuste.

Interpretación

Según lo manifestado por los encuestados existe un programa en el cual cada uno de los proveedores tiene un día y un turno asignado ya sea mañana o tarde, el cual es de carácter fijo y es definido, acordado y sincronizado por el departamento de compras.

En caso de que se presente el proveedor fuera de horario se rechaza, previa evaluación de los niveles de inventario del producto y superando cualquier instrucción que de compras, el problema permanece en esta última parte en la que compras siempre le da luz verde a proveedores fuera de horario y según lo exteriorizado esto provoca que el proveedor se le haga una mala costumbre y quiera en posteriores ocasiones que se le reciba cualquier día.

Pregunta N° 3

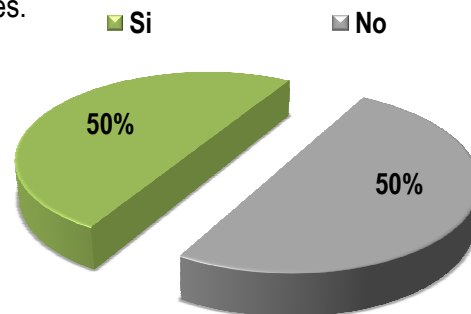
¿Cuenta con toda la información necesaria para procesar el ingreso de los productos?

Objetivo

Conocer si la información y los documentos que se requieren están a la mano para evitar retraso y pérdida de tiempo al momento que llegan los proveedores.

Tabla # 34

Alternativas	Frecuencias
Si	1
No	1



Análisis

El 50% de los empleados afirmo que se cuenta con la información para ingresar los productos recibidos de los proveedores, mientras que el otro 50% manifestó que no se cuenta con la información necesaria.

Interpretación

Según lo observado y lo comentado por el personal de esta área el problema principal radica en que el departamento de compras no hace fluir la información hacia recepción de productos, provocando reacciones ante la espontaneidad de los sucesos no programados o pérdidas de tiempo por actualización de información tardía o notificación de información morosa, mala coordinación con los proveedores ya que llegan fuera de horario de atención, y en la mayoría de los casos problemas con precios y presentación del producto, es decir la orden de compra en la descripción dice una cosa y lo que el proveedor trae es otra.

Pregunta N° 4

¿Si su respuesta en negativa, qué factores considera que afectan la eficiencia en el ingreso de los productos?

Objetivo

Manifestar cual es el principal factor que afecta la eficiencia del ingreso de mercadería para diseñar un mecanismo o tomar medidas para ponerlo bajo control.

Interpretación

La principal deficiencia manifestada y el factor concluyente en cuanto a los atrasos señalan al departamento de compra por retener, retrasar o errar en transmisión de información.

Actividad de Distribución

Pregunta N° 1

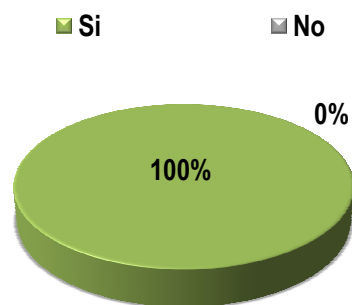
¿Se cuenta con una programación para la distribución de los pedidos?

Objetivo

Determinar si se tiene una calendarización previa al momento de distribuir los productos.

Tabla # 35

Alternativas	Frecuencias
Si	5
No	0



Análisis

El 100% de los empleados respondió que si cuenta con una programación para la distribución de los pedidos.

Interpretación

Al igual que padecen las programaciones anteriores esta tampoco se cumple por si sola; a pesar de contar con ella, los empleados manifestaron que muchas veces para hacer cumplir este programa hay que entrar en conflicto con otras áreas, ya que según ellos nadie se preocupa por que los pedidos estén listos a tiempo, otro factor que mencionaron que les afecta es que hay tiendas cuyo pedido es demasiado grande y al no contar con ayudante se retrasan para la siguiente entrega.

Pregunta N° 2

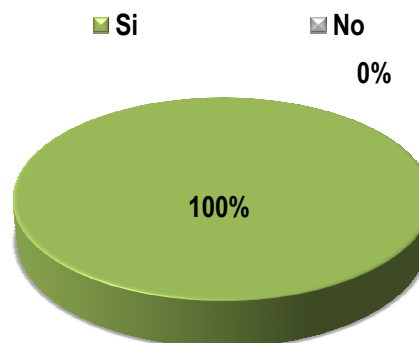
¿Se cumple con dicha programación?

Objetivo

Conocer si el programa realmente funciona para saber si no necesita ser reajustado.

Tabla # 36

Alternativas	Frecuencias
Si	5
No	0

**Análisis**

El 100% manifestó que si se cumple con la programación

Interpretación

Preocupa que el no cumplimiento sea causa de daño en el clima laboral ya que, según mencionaron los encuestados, el programa se cumple pero no con solvencia, siempre hay que presionar para que este a tiempo, eso causa roces con los empleados de otros departamentos.

Departamento de Servicio Al Cliente

Pregunta N° 1

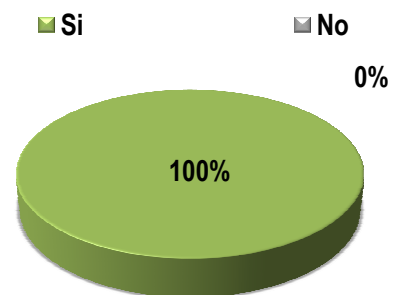
¿Existe una programación para recibir los pedidos que realizan los clientes?

Objetivo

Conocer si existe una calendarización previa para recibir los pedidos de los clientes.

Tabla # 37

Alternativas	Frecuencias
Si	4
No	0



Análisis

El 100% de los empleados afirmo conocer acerca de la programación de recepción de pedidos de los clientes.

Interpretación

Aunque la mayoría indica que si existe una programación, cabe destacar que según lo observado y los comentarios de los empleados hay algunos clientes que no cumplen con su programa y son los que generalmente interrumpen las labores ordinarias diarias con emergencias porque se quedan sin producto.

Pregunta N° 2

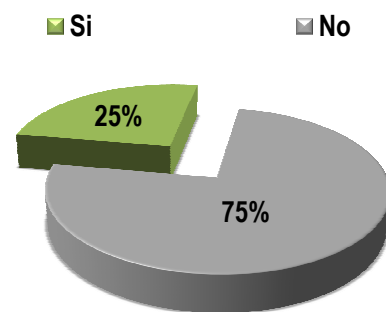
¿Se cumple con esa programación y de qué manera se hace?

Objetivo

Determinar si la programación es respetada y si se cumple para observar el comportamiento de los clientes según el programa.

Tabla # 38

Alternativas	Frecuencias
Si	1
No	3



Análisis

Un 75% de los empleados dice que no se cumple con la programación, mientras que el 25% comentó que si se cumple.

Interpretación

Según lo detectado en esta interrogante a menudo sucede que los clientes no cumplen con el programa de envío de pedidos esto genera un atraso que afecta al resto del proceso de funcionamiento ya que ese retraso se transmite y se acumula en cada área por donde el pedido es procesado.

Pregunta N° 3

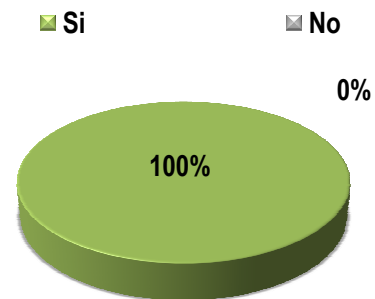
¿Cuenta con todos los datos que sean necesarios de los pedidos para ser digitados oportunamente?

Objetivo

Determinar si se tiene a tiempo la información según la programación de los pedidos para su respectiva digitación.

Tabla # 39

Alternativas	Frecuencias
Si	4
No	0



Análisis

El 100% de los empleados afirman tener la información completa para poder digitar el pedido.

Interpretación

Aunque la mayoría afirma que si se cuenta con la información para ingresar los pedidos, se detecto que a pesar que el pedido se tiene a tiempo o dentro de lo razonable muchas veces viene ilegible, ya que es enviado vía fax, u otras veces les hace falta alguna parte. Generalmente la instrucción es que el cliente debe confirmar que su pedido ha sido recibido en óptimas condiciones y en perfecto estado de lectura, pero no se da con todos.

F. Conclusiones

Se concluye que:

1. En la unidad de suministros se cuenta con una Misión y Visión, sin embargo no es del conocimiento de la totalidad de los empleados, por lo que hay vacío en cuanto a la razón de ser de la empresa, lo que hace que haya un distanciamiento de los objetivos con el ejercicio en los puestos de trabajo.
2. Existe una clara distorsión entre los principios escritos por la empresa y los que el personal lleva a la práctica, ya que difieren significativamente y solo se retoman en parte en el quehacer diario.
3. La empresa no cuenta con Reglamentos y Políticas, por lo tanto no se cuenta con un marco regulatorio en las conductas, tareas y actividades que se desarrollan en las diferentes unidades de la empresa, que en un momento dado pongan en riesgo los planes y proyectos que se ejecutan en la empresa.
4. No existe una representación gráfica de la estructura organizativa publicada, aunque en la práctica el personal la conoce de forma empírica; sin embargo se detectan conflictos en las líneas de autoridad, inclusive se violenta el principio de unidad de mando.
5. Existe duplicidad de mando y una clara deficiencia en cuanto a la asignación de responsabilidades y a la asignación de prioridades.
6. Se detectó una clara deficiencia en la comunicación y en el flujo de información.
7. Existe un liderazgo democrático, una supervisión lo suficiente liberal como para poder desarrollar la creatividad, sin embargo se detectó una desmotivación en el personal, lo cual indica que hay una pérdida del sentido de pertenencia y que existe un clima laboral no idóneo además de deficiencias en las condiciones de trabajo y en las herramientas.

8. No se hace evaluación del desempeño de manera formal, lo que hace que los empleados no conozcan si los esfuerzos y sus competencias están dando valor agregado al desempeño de sus actividades.
9. No se da seguimiento a los programas de trabajo de las diferentes unidades, lo que ocasiona retrasos en diferentes etapas de los procesos que se desarrollan y que están relacionados con otros que son parte de los objetivos de la empresa afectando la eficiencia de esta.
10. No tienen procedimientos escritos; lo que está afectando el desempeño especialmente en procesos que son clave para los objetivos de la empresa.
11. Las funciones no están claramente establecidas y los límites de competencia de los puestos lo que está ocasionando en muchos puestos de trabajo, dualidad de funciones, y confusión en las jerarquías de la estructura de la empresa.
12. La carga laboral en algunos casos, según lo manifestado en algunos departamentos está mal distribuida, las impresiones recogidas muestran que existe un sobre cargo de funciones en algunos puestos, esto debido a la ausencia del respectivo análisis.
13. La calidad es un factor importante y de alta prioridad, sin embargo no existe ningún manual de calidad y no existen indicadores más que en un solo departamento del área de almacén.

G. Recomendaciones

Se recomienda que:

1. Se implementen medidas que permitan un acercamiento e internalización de la Misión y Visión, así como desarrollar mecanismos de comunicación de la misma; a fin de que estas se conviertan en la filosofía del que hacer de los empleados.
2. Se preste especial atención a los puestos clave de la empresa y se inicie un trabajo de internalización de los principios para que estos sean parte de la cultura organizacional.
3. Se definan **Reglamentos** claros y se hagan del conocimiento de los empleados, **Políticas** que reglamenten los **procedimientos, tareas y actividades**.
4. Crear una herramienta gráfica que permita reconocer e identificar la estructura organizativa de la unidad y que además establezca claramente las líneas de autoridad.
5. Concientizar al personal en puestos claves para que se comprometa a hacer fluir la información necesaria y fundamental para el buen funcionamiento de las unidades dependientes.
6. Se indague en las causas de la desmotivación de los empleados y se trabaje en factores que coadyuven a mejorar el clima laboral a la vez que se internalice el sentido de la pertenencia en cada uno.
7. Se mejore los canales de comunicación y concientizar a los niveles altos y medios sobre la importancia del flujo de la información hasta el personal operativo, además capacitar constantemente a los responsables de las áreas en temas de manejo de personal y motivación así como crear mecanismos de motivación y monitoreo constante, propiciar un clima laboral idóneo para el correcto desempeño de las actividades y velar por el buen estado de las herramientas y equipos.
8. Se implemente herramientas técnicas administrativas de evaluación del desempeño que permitan tener un conocimiento de las actividades que realiza cada puesto de trabajo y el perfil de competencias que se requiere.
9. Se elaboren planes de trabajo conjunto y se revise los procesos en los cuales deben de establecerse relaciones para no retrasar el trabajo en otras unidades, especialmente si se trabaja con el enfoque de sistemas.

10. Documentar y normar los procedimientos para estandarizar los procesos y con ello tener un mejor control sobre las actividades y tareas para que de esa manera se puedan evitar errores recurrentes que afecten el logro de los objetivos.
11. Elaborar un manual de Análisis y Descripción de Puestos como herramienta básica que regule las cargas de trabajo, y defina los perfiles de los puestos. Además que sirva de base para el reclutamiento y selección de personal
12. Se establezcan requisitos de calidad para los procedimientos y monitorearlos constantemente, definiendo mecanismos que permitan una retroalimentación oportuna y constante, así como también indicadores de productividad, rendimiento y desempeño.
13. Se construya un modelo que permita solventar las carencias más pronunciadas de tal manera que ordene, delimite, esclarezca y establezca cada uno de los requisitos y procedimientos, puestos y responsabilidades, de tal manera que se represente en un documento para consulta y guía de procedimientos operativos así como para la selección y reclutamiento, principalmente para hacer más eficiente el sistema y solventar los inconvenientes encontrados.
14. Se implemente un sistema de administración de inventarios, se definan políticas y método.

CAPITULO III

Propuesta de un Modelo de Cadena de Suministros para la Pequeña y Mediana Empresa de El Salvador, en el Municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad. Corporación de Franquicias Americanas S.A. de C.V.

El capítulo describe la propuesta que se hizo en la empresa Corporación de Franquicias Americanas (CFA), con la finalidad de dar a conocer el funcionamiento del modelo de Cadena de Suministros y fortalecer las diferentes áreas que componen la unidad lo cual contribuirá al logro de los objetivos y el resultado proyectado.

Para hacer viable este modelo se incluyeron los procesos, los procedimientos, el Organigrama y el Manual de Perfiles de Unidades y Descripción y Especificaciones de Puestos basados en Competencias de cada unidad que componen la organización, con el propósito de fortalecer las funciones de planeación, organización, dirección y control.

Lo que permitirá simplificar el trabajo y brindar un servicio ágil y oportuno ya que con esto se contribuirá al eficaz funcionamiento de la Cadena de Suministros, cumpliendo así con los objetivos y metas propuestas.

A. Objetivos de la propuesta

1. Objetivo General

Facilitar un Modelo de Cadena de Suministros a la empresa Corporación de Franquicias Americanas S.A de C.V. del Municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad.

2. Objetivos Específicos

1. Mejorar el nivel de servicio y cumplimiento
2. Disminuir las diferencias de inventarios originados por mal proceder
3. Facilitar perfiles de cada una de las gerencias de la Unidad de suministro.
4. Proporcionar el Manual de Descripción de puestos de cada unidad que compone la Unidad de Suministros
5. Proporcionar los procedimientos que facilitaran y coordinaran el trabajo de cada puesto

B. Propuesta de un modelo de cadena de suministro

El Modelo de Cadena de Suministros en la empresa Corporación de Franquicias Americanas (CFA), incluyen, perfiles, procesos, procedimientos y Manual de Perfiles de Unidades y Descripción y Especificaciones de Puestos basados en Competencias de cada unidad que se compone en la organización, con el propósito de fortalecer las funciones de planeación, organización, dirección y control; que permitirá simplificar el trabajo y brindar un servicio ágil y oportuno, para el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

Ofrecerá herramientas que ayudaran a encontrar soluciones de los diferentes problemas; su implementación contribuirá a mejorar la gestión de la Unidad de Suministros y dará mayor credibilidad a los servicios que se prestan a las empresas con las cuales se trabaja, aumentando por ende el nivel de servicios y satisfacción para el cliente.

El modelo se aplicará en la Corporación de Franquicias Americanas S.A. de C.V. Del Municipio de Santa Tecla en la zona industrial.

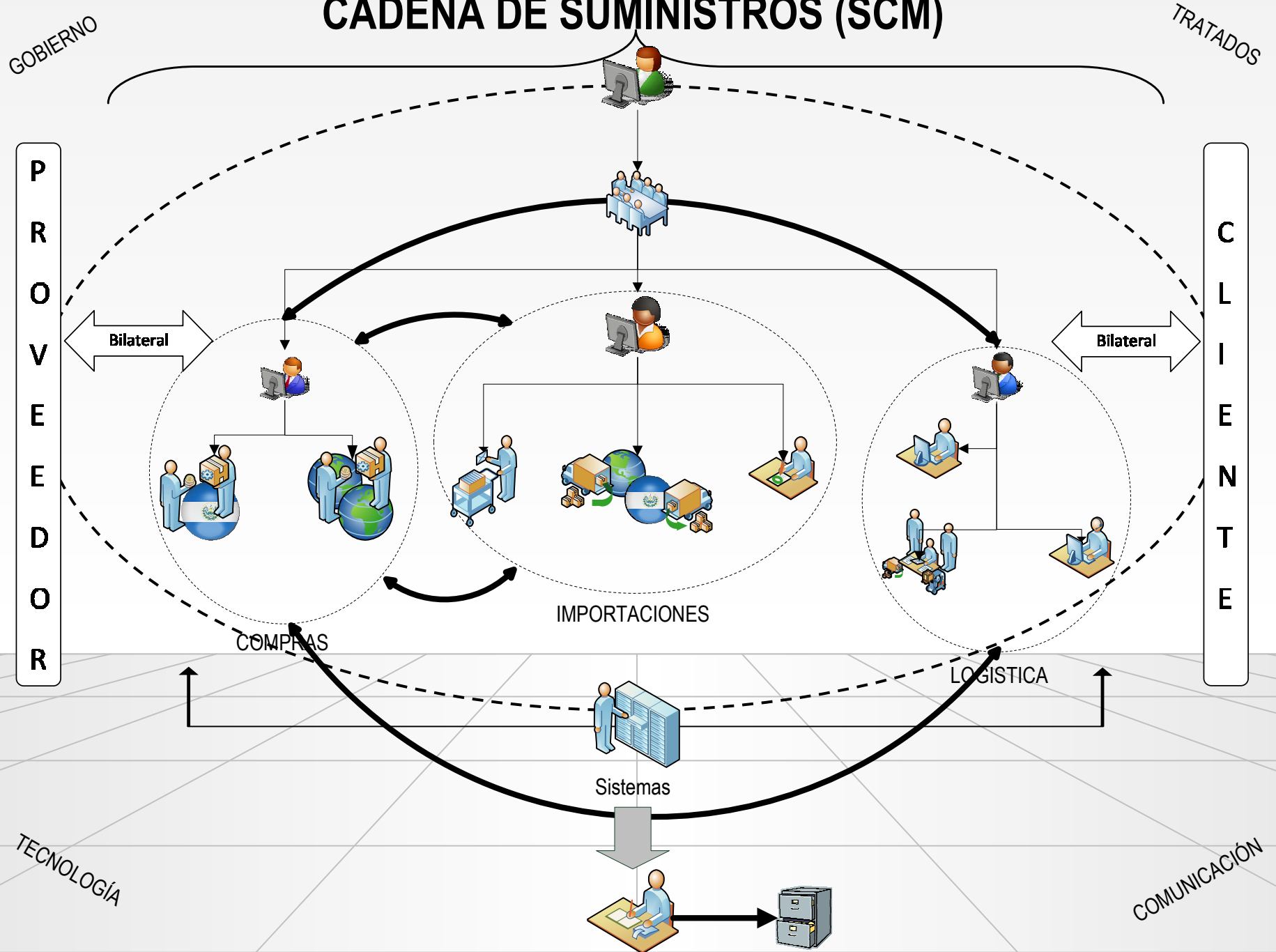
C. Descripción del modelo de cadena de suministros

El modelo propuesto está basado en el enfoque sistémico, el cual actúa con tres sistemas que se relacionan entre sí, Sistema de Compras, Sistema de Importaciones, Sistema de Logística, pero con interdependencia en la toma de decisiones; sin embargo cada uno de ellos actúa en forma independiente en el trabajo específico que desarrolla cada unidad.

El Modelo de Cadena de Suministros acopia las necesidades y analiza las demandas de los clientes para procesar la información y satisfacer la demanda con el menor costo, mejor calidad, en el menor tiempo y en la cantidad justa.

La prioridad del Modelo de Cadena de Suministros está orientada a la satisfacción del cliente, para lo cual las actividades asociadas con el movimiento de bienes, están desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente, estas acciones se apoyan en tres aparatos principales, los cuales son: una unidad de adquisiciones (Compras) la que se apoya a su vez de la unidad de nacionalización de productos adquiridos en el extranjero (Importaciones) y por último la Logística que es el medio y la forma mediante la cual se desplaza el bien desde el origen hasta el punto de consumo **Ver Figura: 3 - 1**

Figura 3 - 1 MODELO GRAFICO DE UNIDAD DE CADENA DE SUMINISTROS (SCM)



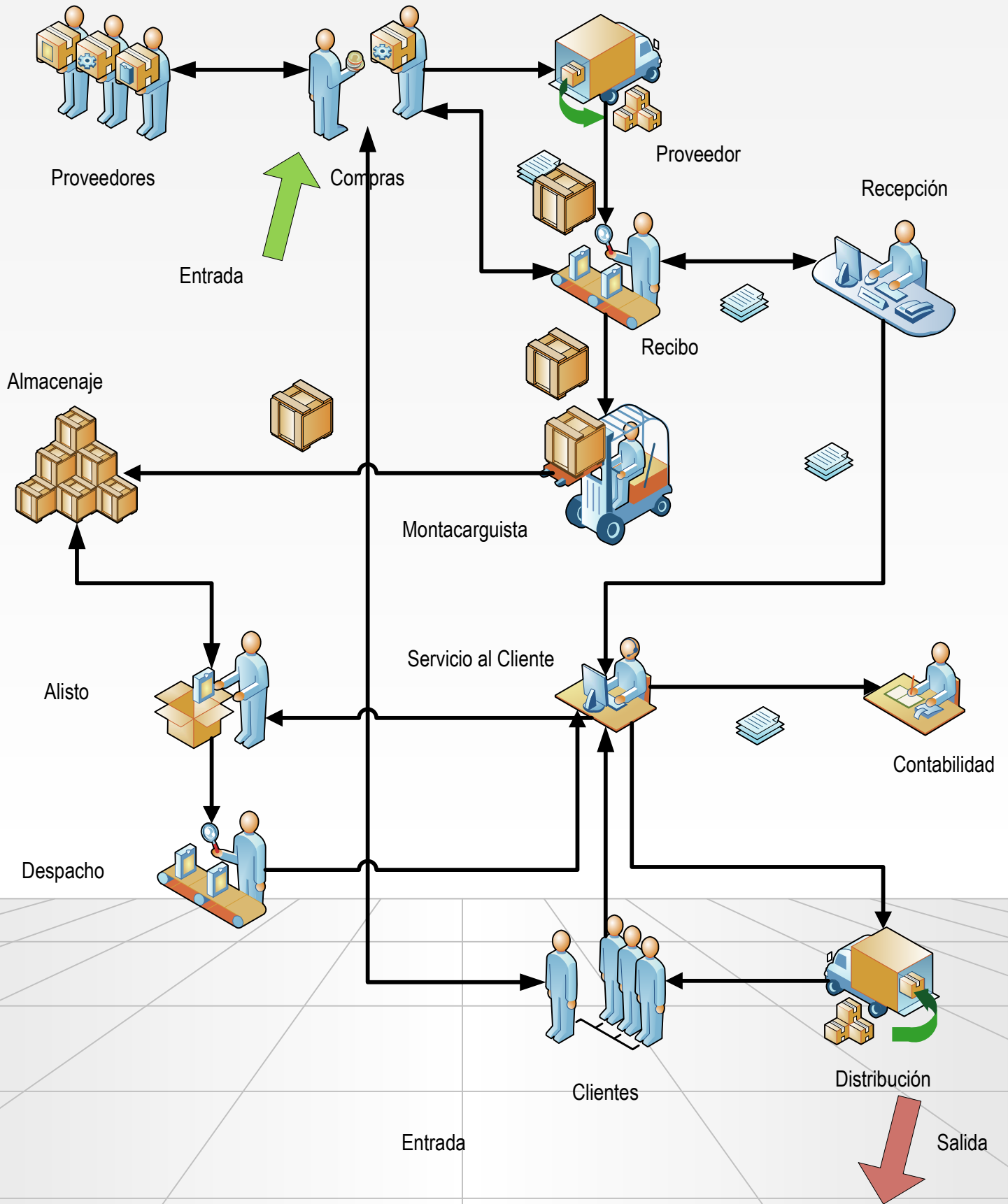
D. Descripción operativa del sistema de suministros

Escenarios en los que se llevará a cabo la actividad de abastecimiento

1. El proceso se iniciará con el estímulo del cliente externo, el cual tiene una necesidad y demanda bienes que se manejan en la Unidad de Suministros.
2. El Departamento de Adquisiciones (Compras), gestionará (acercamiento con proveedores, solicitud de cotizaciones, elección, negociación, elaboración de órdenes de compra), evaluará y optará por un proveedor.
3. El Departamento de Adquisiciones (Compras) entrará en negociaciones con el proveedor en relación al volumen de venta, precio y entrega.
4. Una vez llegado a un acuerdo entre proveedor y compras, se decidirán los términos para la colocación de pedidos de producto con el proveedor, este paso se dará bajo el supuesto que es la primera compra.
5. La Unidad de Adquisiciones elaborará la orden de compra, tramitará y solicitará autorización a la Gerencia de Compras; luego envía orden de compra al proveedor.
6. Compras programará las entregas de productos y según sean deberán enviar dos copias de OC por entrega al departamento de Recibo de Mercadería.
7. El proveedor entregará la mercadería respetando el acuerdo de entregas y fechas dadas.
8. Recibo de mercadería asignará un turno y revisará documentación (Comprobante de Crédito Fiscal (CCF), copia de Orden de Compra (OC)) contra órdenes de compra dadas por el departamento de compras, luego se procesará el ingreso.
9. Recibo de mercadería dará el visto bueno del recibo mediante un sello de 'Recibido' y el proveedor pasará a retirar contraseña de pago (Quedan).

10. El proveedor presentará el Comprobante de Crédito Fiscal (CCF) a la recepción administrativa para que se tramite el Quedan y se le programe pago.
11. Una vez tramitado el Quedan, recepción pasará los documentos al departamento Atención al Cliente para que las aplique al inventario a nivel de sistema de administración de inventario.
12. Diariamente, Atención al Cliente deberá reportar los ingresos a Contabilidad para que se tramite procese contablemente la transacción y para programar la erogación a nivel contable.
13. A nivel físico la mercadería deberá ser revisada por el Montacarguista que posterior mente procederá a almacenarla de acuerdo a la ubicación asignada al cliente al que pertenecen.
14. El cliente envía vía correo electrónico o fax los pedidos que necesitará en la semana a Atención al Cliente.
15. Atención al cliente ingresara los pedidos para que estos sean alistados de acuerdo a previa programación.
16. Alisto prepara el pedido y lo coloca para que sea despachado.
17. Despacho revisa que los pedidos sean los solicitados
18. Despacho ya revisados los pedidos los desplaza al área de carga y notifica a Atención al Cliente para que genere factura.
19. Atención al Cliente genera factura y envía a Distribución
20. Distribución revisa factura contra mercadería para distribuirla a los diferentes clientes de la Cadena de Suministros.
21. Semanalmente Atención al Cliente, reporta a Contabilidad los cargos de la semana para su respectivo trámite de cobro. **Ver Figura 3 - 2**

Figura 3-2 OPERACIÓN DEL SISTEMA DE CADENA DE SUMINISTROS



E. Herramientas administrativas para la gestión del modelo de cadena de suministro

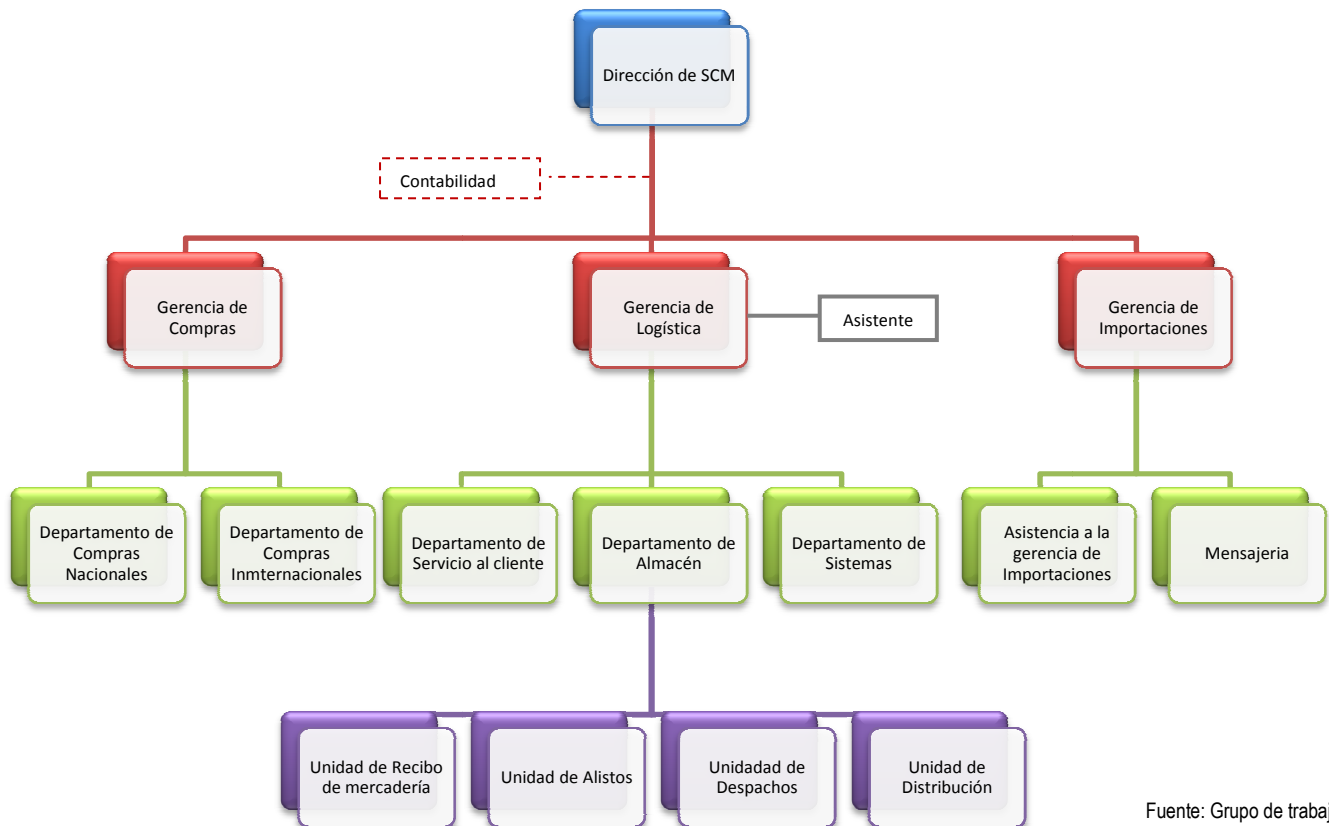
Las herramientas diseñadas están integradas para cada una de las diferentes unidades que en el modelo son los sistemas, tales como: Sistema de Logística, Sistema de Compras y Sistema de Importaciones; los cuales a su vez, tienen subsistemas en Logística: Almacén que a su vez tiene niveles inferiores que son: Recibo de mercadería, Alistos, Despacho, y Distribución; Atención al Cliente, Sistemas; en Compras: Compras Nacionales y Compras Internacionales e Importaciones, cuya función es única, nacionalizar productos comprados en el exterior.

El aporte que el Modelo ofrece, contiene:

- 1. Estructura organizativa** (Organigrama) que representa gráficamente la estructura jerárquica de la empresa, se definen relaciones que guardan entre sí las unidades y que indican los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad, a fin de ofrecer junto con el modelo un conjunto de herramientas integradas que le permita ser eficiente y desarrollarse de manera eficaz; **Ver Figura 3 – 3**
- 2. Perfil por Unidad** el cual reúne la importancia, las normas de aplicación que son las políticas, las funciones y competencias; **Ver Figura 3 – 4 (Para ver completo, ir a Anexos)**
- 3. Manual de Perfiles de Unidades y Descripción y Especificaciones de Puestos basados en Competencias** vinculados a la unidad y que norman los niveles jerárquicos que existen en la empresa mediante la descripción de funciones y responsabilidades asignadas tanto a los jefes como al personal operativo, además se describe los requisitos mínimos que exige cada puesto para desempeñarlo; **Ver Figura 3 – 5 (Para ver completo, ir a Anexos)**
- 4. Procedimientos administrativos** que son una serie de pasos concatenados que deben realizarse de acuerdo a una secuencia lógica, cronológica y ordenada en el desarrollo de actividades y funciones; **Ver Figura 3 – 6 (Para ver completo, ir a Anexos)**

Figura 3 - 3

Corporación de Franquicias Americanas S.A. de C.V. (CFA)



Fuente: Grupo de trabajo

Simbología:

- _____: Canales de comunicación, relaciones funcionales y autoridad.
- - - - - -: Autoridad de asesoría (o staff)
- []: Órgano de staff
- []: Órganos de la institución
- []: Órgano de apoyo

Figura 3 – 4

		Corporación de Franquicias Americanas S.A. de C.V.	Página 1 de 2 Vigencia Hasta Diciembre de 2014
Perfil de Gerencia de Logística			
Edición número: Fecha de edición:	Revisión número: Fecha de Revisión:	Vigencia Hasta Diciembre de 2014	
IMPORTANCIA			
<p>Esta es la encargada de transporte ya que ayuda a movilizar todo el flujo de mercadería e información hacia los diferentes destinos y usuarios. Básicamente se destaca por: mantener un mínimo en los inventarios porque se maneja un nivel de consumo mas preciso por lo tanto se puede proyectar lo que se comprara y consumirá, por lo que se mantiene costos bajos en infraestructura, así como se eficientiza la entrega de mercadería a los clientes, hay un mejor control de los costos, lo que permite disminuir la inversión y aumentar el flujo de efectivo desarrollando un buen sistema de información.</p>			
POLITICAS			
Satisfacción del Cliente: <u>Norma de Aplicación:</u> Todos los esfuerzos estarán orientados totalmente a la satisfacción del cliente Calidad: <u>Norma de Aplicación:</u> La calidad deberá ser prioridad para proporcionar servicios satisfactorios a los clientes <u>Inocuidad:</u>			

Figura 3.5


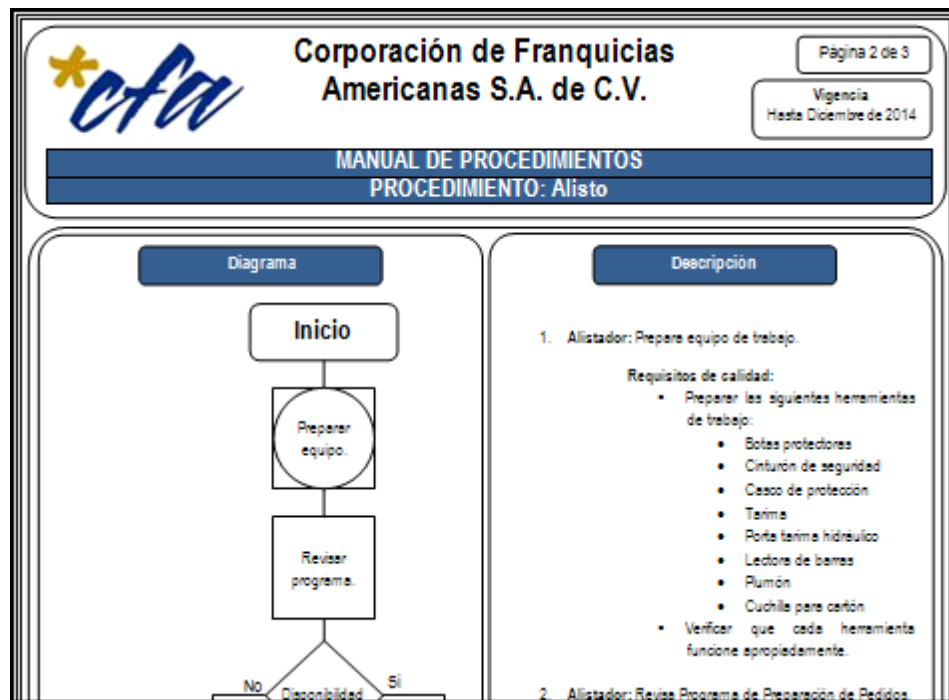
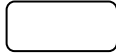






		Corporación de Franquicias Americanas S.A. de C.V.	Página 1 de 6 Vigencia Hasta Diciembre de 2014
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS PUESTO: Alistador			
Título Alistador		Puesto, Departamento o Unidad de la que Depende Departamento de Almacén	
Descripción General del puesto: Preparar pedidos según requerimiento de Servicio al Cliente, mediante una programación semanal de trabajo.			
Propósito: Asistir de forma inmediata y oportuna al área de Almacén en la preparación de pedidos, para los diferentes clientes de la Unidad de Suministros.		Indicadores de aplicación <ul style="list-style-type: none"> Seguimiento de una programación para la preparación de pedidos de los diferentes clientes. Ordenar en forma adecuada los pedidos de acuerdo a los diferentes productos. Preparación de Pedidos sin errores. 	
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> Preparar pedidos de acuerdo a programación semanal bajo un estándar de calidad Identificar y colocar ordenadamente los pedidos en el área de despacho. Reportar y alistar averías de productos. 			

Figura 3 - 6



Significado de las figuras utilizadas:

- Inicio y fin de procedimiento 
- Operación e inspección 
- Operación 
- Decisión 
- Demora 
- Conector 
- Traslado 

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, David, *Estadística para administración y economía*, Thomson Learning, 2004, Octava edición, México.
- Baca Urbina, Gabriel, *Evaluación de proyectos*, McGraw Hill, 2006, Quinta edición, México.
- Chiavenato, Idalberto, *Administración De Recursos Humanos*, McGraw Hill, 2007, Octava edición, México.
- Hernández Sampieri, Roberto, *Metodología de la investigación*, McGraw Hill, 2003, Tercera edición, México.
- Koontz, Harold, *Administración una perspectiva global*, McGraw Hill, 2003, Decimo segunda edición, México.
- Mejía, Salvador, *Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográfico o tesis*, Universidad de El Salvador, 2006, Quinta edición, El Salvador.
- Morales Arrieta, Juan Antonio, *Salarios, Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*, McGraw Hill, 1999, Colombia.
- Stoner, James, *Administración*, Prentice Hall, 1996, Sexta edición, México
- Werther, William, *Administración de recursos humanos*, McGraw Hill, 2008, Sexta edición, México.
- www.monografias.com
- www.gestiopolis.com
- <http://www.alog.cl>
- <http://www.gs1.org.sv>
- <http://www.webpicking.com>
- www.elprisma.com
- www.logisticsummit.com
- www.bancomext.com
- <http://www.yobelscm.biz>
- <http://es.wikipedia.org>
- www.ransa.com.sv

ANEXOS

PERFIL DE UNIDADES



Corporación de Franquicias Americanas S.A. de C.V.

Página 1 de 1

Vigencia
Hasta Diciembre de 2014

Perfil de Gerencia de Logística

Edición número:

Revisión número:

Vigencia

Fecha de edición:

Fecha de Revisión:

Hasta Diciembre de 2014

IMPORTANCIA

Esta es la encargada de transporte ya que ayuda a movilizar todo el flujo de mercadería e información hacia los diferentes destinos y usuarios. Básicamente se destaca por: mantener un mínimo en los inventarios porque se maneja un nivel de consumo mas preciso por lo tanto se puede proyectar lo que se comprara y consumirá; por lo que se mantiene costos bajos en infraestructura, así como se eficientiza la entrega de mercadería a los clientes, hay un mejor control de los costos, lo que permite disminuir la inversión y aumentar el flujo de efectivo desarrollando un buen sistema de información.

POLÍTICAS

Satisfacción del Cliente:

Norma de Aplicación:

Todos los esfuerzos estarán orientados totalmente a la satisfacción del cliente

Calidad:

Norma de Aplicación:

La calidad deberá ser prioridad para proporcionar servicios satisfactorios a los clientes

Inocuidad:

Norma de Aplicación

Se garantizará las medidas higiénicas en las instalaciones y en los productos

Responsabilidad

Norma de Aplicación

Se garantizará la exactitud de los pedidos a los diferentes clientes, donde no se permite errores.

FUNCIONES

1. Planificar los recintos físicos para el almacenaje de mercadería
2. Controlar la movilización de la mercadería según sea la necesidad al menor costo
3. Planificar la información para que se desarrollen los flujos de los mismos en la parte solicitada y que esta sea efectiva
4. Coordinar con las diferentes Unidades a mantener los niveles de inventario óptimos
5. Controlar los costos de administración de inventarios



Perfil de Gerencia de Logística

COMPETENCIAS

- Responsabilidad
- Toma de decisiones
- Lógica matemática, habilidad con números
- Trabajo en equipo
- Integridad
- Gestión de las relaciones
- Atención a los detalles
- Gestión de recursos
- Comunicación



Perfil de Gerencia de Compras

Edición número: 1

Revisión número:

Vigencia

Fecha de edición: Julio 2009

Fecha de Revisión:

Hasta Diciembre de 2014

IMPORTANCIA

Unidad encargada de la adquisición de los productos demandados por los clientes con las especificaciones y la calidad solicitada, así como también de garantizar el flujo constante del mismo siempre y cuando exista una demanda, garantizando la entrega en el momento que el cliente lo requiera.

POLÍTICAS

Satisfacción del Cliente:

Norma de Aplicación:

Todos los esfuerzos estarán orientados totalmente a la satisfacción del cliente

Calidad:

Norma de Aplicación:

La calidad deberá ser prioridad para proporcionar productos satisfactorios a los clientes.

Responsabilidad

Norma de Aplicación

Se garantizarán las existencias de productos para suplir los pedidos a los diferentes clientes al 100%.

Rotación del inventario

Norma de Aplicación

El inventario de productos locales deberá rotar cuando menos dos veces al mes.

El inventario de productos extranjeros deberá rotar cuando menos una vez al mes

FUNCIONES

1. Negociación con proveedores.
2. Planificación de las Compras.
3. Adquisición de insumos y materias primas.
4. Análisis de la demanda.
5. Control del nivel de inventarios.
6. Administración de cartera de proveedores.



Perfil de Gerencia de Compras

COMPETENCIAS

- Gestión de recursos
- Atención a los detalles.
- Comunicación
- Responsabilidad
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Gestión de las relaciones



Perfil de Gerencia de Importaciones

Edición número: 1

Revisión número:

Vigencia

Fecha de edición: Julio 2009

Fecha de Revisión:

Hasta Diciembre de 2014

IMPORTANCIA

Responsable de la coordinación de los trámites de importación de mercaderías así como del desplazamiento de las mismas del origen hasta las instalaciones del Centro de Distribución, valiéndose de los recursos propios y externos para tal fin, procurando hacerlo con el menor costo, y cumpliendo con la legislación respectiva, además de sacar el mayor provecho de los tratados de libre comercio y otros afines.

POLÍTICAS

- Negociación con navieras convenios a largo plazo con precios competitivos.
- Mantenimiento de relaciones con varios Agentes Aduanales.
- Todo gasto debe quedar reflejado y deberá tener el respectivo respaldo con algún documento legal.
- No se procederá a liquidar ningún retaceo sin la confirmación del departamento de compras.
- Se debe garantizar la recepción y procesamiento de cada documento que interviene en el proceso.
- Ningún retaceo será liquidado si no se cuenta como mínimo con Factura del proveedor y Certificado de libre venta de cada uno de los productos.

FUNCIONES

1. Coordinar el transporte desde el punto acordado por compras con el proveedor para el despacho de la mercadería hasta las puertas de Centro de Distribución.
2. Negociar y controlar los costos referentes a los fletes y gestiones de los Agentes Aduanales.
3. Hacer y pagar los permisos según sea el caso ante la instancia correspondiente.
4. Planear y liquidar los retaceos.
5. Acopiar la documentación que respalda el trámite de importación.



Perfil de Gerencia de Importaciones

COMPETENCIAS

- Responsabilidad
- Toma de decisiones
- Lógica matemática, habilidad con números
- Trabajo en equipo
- Integridad
- Gestión de las relaciones
- Atención a los detalles
- Gestión de recursos
- Comunicación

**MANUAL DE
DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS**



Generalidades del Manual de Descripción de puestos

Importancia:

Consiste en el análisis de cada uno de los puestos que pueda darse en forma clara y precisa, este es un medio informativo para hacer una evaluación eficiente para que sirva de guía al momento de contratar personal.

El Manual de Descripción y Especificación de Puestos por Competencias es de gran importancia ya que las necesidades básicas de recursos humanos para la organización, sea en cantidad o calidad, se establecen mediante un esquema como éste; es decir, a través de un manual se observan mejor los puestos de trabajo con los que cuenta la Corporación y se facilita la provisión del personal idóneo para los mismos.

Este manual sirve como herramienta para la contratación, evaluación y desarrollo del personal que necesita, en el cual se detalla los puestos de trabajo, indicando la dependencia, relaciones internas y externas del puesto así como la descripción general y específicas de los puestos y sus requisitos.

Muchas veces el buen rendimiento de los empleados en las organizaciones e instituciones, se ve afectado por la mala organización que existe en cuanto a la realización de las actividades; lo que con lleva gastos para e inconformidad del personal. Es por ello que por muy pequeña que sea las instituciones, debe contar con un manual de este tipo, ya que además de ayudar a inducir al personal nuevo, se utiliza cuando se va a promover el desarrollo del personal, además al evaluar el desempeño de las personas que ocupan los cargos en base a los que hacen y sus competencias.



ANTESALA DE MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

OBJETIVOS DEL MANUAL DEL PUESTO

El presente Manual detalla las actividades de cada puesto, sus requerimientos mínimos necesarios y las competencias que requiere el puesto para ser desarrollado.

OBJETIVO GENERAL

Proporcionar un instrumento que sirva de conocimiento para futuros candidatos al puesto en la corporación

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ◆ Servir como fuente de información y consulta para la dirección, Gerencias, Jefaturas y empleados para guiar el desarrollo de sus actividades, responsabilidades y las competencias que requieren para garantizar su efectivo desempeño en su puesto de trabajo.
- ◆ Orientar eficazmente el proceso de reclutamiento y selección de personal, al definir las características de cada puesto y las competencias básicas, genéricas y específicas que requiere el puesto para ser desempeñado eficazmente.
- ◆ Determinar las líneas de autoridad y responsabilidad, para evitar la dualidad de mando y duplicidad de funciones en el desempeño de las mismas
- ◆ Guiar el desarrollos de las competencias, adiestramiento y capacitación a para hacer a los empleados idóneo al puesto de trabajo través de la efectiva comparación entre las características del puesto y las del empleado que lo ocupa.



ANTESALA DE MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

POLITICAS DEL MANUAL

1. Establecer las personas autorizadas para la elaboración del manual con el fin de mantener el control de las mismas.
2. Realizar actualizaciones constantes del manual a fin de evaluar su aplicabilidad a los cambios en la complejidad de los puestos de la estructura organizativa.
3. Cualquier modificación adición, supresión o cualquier ajuste que se le haga al manual, deberá informárseles a los empleado y señalar en la parte abajo inferior la fecha y el año de su modificación.
4. Guía para la corporación en el momento de sustituir al personal
5. Los Cambios en perfiles de puestos deben ser autorizados por la Dirección de la Cadena de Suministros
6. Los Gerentes de las diferentes unidades que componen la corporación podrán tener acceso a este manual.
7. Deberá respetarse la autoridad de los diferentes niveles jerárquicos establecidos en el manual a fin de evitar duplicidad en las funciones
8. Para el proceso de reclutamiento y selección y contratación de personal se tomará de base el perfil y las competencias establecidas en el Manual.

Las Normas del presente manual se aplican desde el momento en que sea presentado y autorizado por la Junta Directiva y la Dirección de la Corporación.



ANTESALA DE MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

NORMAS DE APLICACIÓN DE USO

1. El manual de levantamiento de puestos es para uso exclusivo de la Corporación de Franquicias Americanas S.A de C.V. y será usado directamente por la Dirección de la Corporación.
2. Utilizar como herramienta en el Proceso de Contratación de personal.
3. La información incluida en el Manual debe ser verificada por los analistas y Gerentes de las unidades
4. Esta manual será utilizado en el proceso de selección del personal para comparar el perfil deseado con el perfil del o la aspirante
5. La responsabilidad de actualizar el Manual estará a cargo de la Dirección de la Corporación, considerando una tercera persona, la cual puede ser designada por el Directora. Esta revisión se hará en forma conjunta para hacer los cambios que consideren pertinentes de manera objetiva.



INSTRUCCIONES PARA USO DEL MANUAL

Ámbito de aplicación del Manual

Este manual ha sido diseñado de manera sencilla y incluye Cuatro puestos tipo que forman parte de cómo son los rangos que tiene cada puesto:

- Cargos de Gerencia
- Cargos de Jefaturas
- Cargos Administrativos
- Cargos Operativos



Terminología utilizada en el Manual

Para una mayor comprensión de empleados y funcionarios que hagan uso del presente Manual de Descripción y especificación de puesto se da una explicación de **Los Términos** empleados en el contenido del mismo.

ACTIVIDAD: Conjunto de tareas dentro de un campo determinado.

ACTIVIDAD DIARIA: Actividad que se realiza todos los días.

ACTIVIDAD PERIODICA: Actividad que se realizan cada una o dos veces por semana.

ACTIVIDAD EVENTUAL: Actividades que se realizan cada tres meses.

CONDICIONES FÍSICO-AMBIENTALES: Son todas aquellas condiciones que requieren el puesto para que sea desarrollado con eficiencia, como: Las instalaciones y equipo.

CONOCIMIENTO NECESARIO: Son aquellos que pueden haber sido adquiridos a través de la experiencia, la educación formal y la no formal y otros medios.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: Es la forma escrita en que se consignan las actividades que debe realizar el trabajador.

DIRECCIÓN: Acción de planificar, coordinar, y dirigir las actividades de una organización.

EDUCACIÓN FORMAL: Es aquella que acredita título académico oficialmente reconocidos.

EDUCACIÓN NO FORMAL: Se entera como los cursos, seminarios, capacitaciones, etc.

EXPERIENCIA: Es el conocimiento adquirido a través de la practica y desempeño.



ANTESALA DE MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS: Son aquellas competencias que se evidencian a través de los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el desarrollo de sus responsabilidades que le compete al puesto.

MANUAL: Es un instrumento administrativo que contiene aspectos básicos de cada unidad organizacional por separados y de la institución como un todo.

OBJETIVO: Metas o propósitos de tener ese puesto hacia los cuales se dirigen las acciones.

POLÍTICA: Son grandes líneas de acción o declaración referidas y formuladas por los dirigentes de determinado nivel, con el objetivo de orientar la toma e decisiones.

PUESTO: Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal.

PLANIFICACIÓN: Actividad organizacional que requiere establecer un curso de acciones preestablecido de acciones, iniciando con la determinación de metas, lo cual es un insumo para la toma de decisiones.

REQUERIMIENTOS: Relación a los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto; normalmente esta se encuentran ordenadas de acuerdo a una serie de factores.

TÍTULO DEL PUESTO: Denominación que se da a la clase que generalmente representa la naturaleza del trabajo.

UNIDAD: Nombre genérico que se usa para referirse a una dependencia.

Vigencia del Manual

Este manual entra en vigencia el 2009 y se revisara cada año y será actualizado según sea conveniente.



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Dirección

Título
Dirección

Puesto, Departamento o Unidad de la que Depende
Propietario

Unidades que Supervisa

- Gerencia de Compras
- Gerencia de Logística
- Gerencia de Importaciones
- Contabilidad

Indicadores de aplicación

- Nivel de servicio
- Rompimiento de inventario
- Costos de nacionalización
- Informes contables a tiempo.

Propósito:

Dirigir la planificación estratégica de la unidad de suministros y liderar las unidades a su cargo bajo los principios de la compañía, procurando el rendimiento más eficiente posible.

Responsabilidades:

- Presentar resultados al propietario
- Monitorear a las gerencias
- Monitorear indicadores
- Vigila el uso de los recursos
- Negociar con grandes proveedores

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:
Cargo:		Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Dirección

Descripción específica del puesto

Descripción General del puesto:

Desarrollar estrategias que permitan orientar los esfuerzos de la manera más eficiente, convirtiendo la unidad en una ventaja competitiva para la empresa.

Actividades	Permanentes (Diarias / Semanales)	Periódicas (Mensual y Bimensual)	Eventuales (Semestral ó Anual)
Presentar informes de desempeño		✓	
Pedir informes a las Gerencias	✓		
Coordinar reuniones entre las gerencias			✓
Negociar con proveedores estratégicos			✓
Negociar con proveedores de servicios y navieras.		✓	
Ejecutar lo planificado	✓		

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:
Cargo:		Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Dirección

Relaciones del puesto de trabajo.

Internamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Gerencia de Compras	Entrega informes y responde ante los quiebres de inventario
Gerencia de Importaciones	Tramitaciones para los ingresos de los productos del exterior y rinde cuentas por los costos incurridos en el proceso.
Gerencia de Logística	Entrega cuentas por la operación principal de almacenaje y distribución.
Sistemas	Apoya en la elaboración de informes y presentación de indicadores de operación.

Externamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Proveedores de servicios	Negociaciones y otros con proveedores de servicios y productos.
Otros particulares	Según lo amerite

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:
Cargo:		Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Dirección

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos del puesto de trabajo.

Educación formal:

Título profesional	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Licenciado en Administración de empresas o Ingeniería Industrial, con especialización en el área de logística y negocios.	✓	

Educación no formal:

Denominación	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Capacitación en las Normas Internacionales de Manejo de Alimentos	✓	
Capacitación de Higiene y Seguridad Industrial	✓	
Capacitación en logística y distribución	✓	
Conocimiento de informática (Nivel avanzado)	✓	

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:
Cargo:		Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Dirección

Conocimientos necesarios:

Conocimientos	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Avanzados de Informática	✓	
Ingles fluido	✓	

Experiencia previa:

Experiencia	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Cinco años en puestos similares.	✓	

Responsabilidades

Responsabilidades	Media	Baja	Alta
Personas			✓
Dinero o Títulos Valores			✓
Información			✓
Documentos			✓
Toma de Decisiones			✓
Equipos			✓

Condiciones Físico Ambientales

Condiciones	Media	Baja	Alta
Iluminación	✓		
Ventilación	✓		
Esfuerzo Visual	✓		
Esfuerzo Físico	✓		
Riesgo			✓
Presión			✓
Trabajo fuera de la organización	✓		

Elaboró

Revisó:

Autorizó:

Firma:

Nombre:

Cargo:

Firma:

Nombre:

Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Dirección

Competencias del Puesto:

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Presentar resultados al propietario	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la Corporación Capacidad de tomar decisiones razonables.	Básica – Actitudinal	✓		
	Comunicación	Capaz de presentar información oral y escrita claramente y prestar atención a los demás.	Básica – Motriz	✓		
Monitorear a las gerencias	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar en cercana colaboración con otras personas	Genérica - Cognitiva	✓		
	Responsabilidad	Capacidad de mantener el orden en la empresa	Básica – Actitudinal	✓		
	Toma de decisiones	Capacidad de razonar y valorar las necesidades prioritarias.	Genérica - Actitudinal	✓		
Monitorear indicadores	Atención a los detalles.	Capacidad de identificar fallas en procedimientos.	Genérica – Motriz	✓		
Vigila el uso de los recursos	Atención a los detalles.	Capacidad de medir y monitorear los consumos y usos de los recursos de manera detallada.	Genérica – Motriz	✓		

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:
Cargo:		Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Dirección

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Negociar con grandes proveedores	Gestión de las relaciones	Capacidad de establecer parámetros de medición y rendimiento razonables y aplicar retroalimentación necesaria.	Básica – Actitudinal	✓		
	Comunicación	Capaz de presentar información oral y escrita claramente y prestar atención a los demás.	Básica – Motriz	✓		

Condiciones personales.

Edad requerida	Mayor de 30 años y menor o igual a 48 años
Condiciones físicas de la persona	<ul style="list-style-type: none"> • Sin impedimentos físicos • Coherencia lógica y sin trastornos psicológico.
Otras condiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión. • Tolerancia al estrés. • Tolerancia al esfuerzo físico.

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:
Cargo:		Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Gerente de Logística

Título
Gerente de Logística

Puesto, Departamento o Unidad de la que Depende
Dirección de SCM

Unidades que Supervisa

- Asistencia a la gerencia
- Servicio al cliente
- Almacén
- Sistemas
- Recepción

Propósito:

Liderar bajo los principios de la compañía, cada unidad bajo su cargo procurando transmitir e inculcar cada uno de estos en cada una de las personas a su cargo.

Indicadores de aplicación

- Aplicar las normativas legales y fiscales requeridas
- Velar por la entrega de informes financieros de acuerdo a prioridades y según las instancias que lo requieran de forma oportuna.
- Ejercer de forma permanente el control interno (auditoría de las tareas)

Responsabilidades:

- Solventar las necesidades de las unidades
- Administrar personal
- Preparar el presupuesto anual de la gerencia
- Desarrollar proyectos de mejora continua en las unidades que supervisa
- Monitorear los indicadores de las unidades
- Coordinar las bodegas tercerizadas
- Informar al departamento de compras periódicamente sobre el status de los productos
- Velar por el buen uso de los recursos (físicos, financieros y humanos)
- Mantener un clima laboral que propicie el desempeño efectivo de la Unidad de Suministros



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Gerente de Logística

Descripción específica del puesto

Descripción General del puesto:

Desarrollar estrategias que permitan orientar los esfuerzos de manera pertinente, siendo la gerencia más eficiente y con los mejores resultados de la compañía.

Actividades	Permanentes (Diarias / Semanales)	Periódicas (Mensual y Bimensual)	Eventuales (Semestral ó Anual)
Pedir informes a las unidades sobre el estado de los equipos y herramientas		✓	
Coordinar asignaciones fuera de programación	✓		
Revisar los perfiles para posibles desarrollos en el personal			✓
Elaborar el presupuesto anual			✓
Darle seguimiento a los indicadores orientando siempre a la excelencia.		✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
PUESTO: Gerente de Logística

Relaciones del puesto de trabajo.

Internamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Dirección de SCM	Reporte de desempeño de la gerencia
Gerencia de Compras	Informes varios en referencia al estado de los productos
Gerencia de Importaciones	Tramitaciones para los ingresos de los productos del exterior
Sistemas	Requisición de informes automatizados y ajustes en el sistema
Asistencia de la gerencia	Solicitudes de reportes e informes diversos entre otras gestiones
Jefe de almacén	Coordinación de necesidades y requerimientos de los clientes
Jefe de bodegas tercerizadas	Coordinación de necesidades y requerimientos de los clientes
Contabilidad	Entrega de informes mensuales
Servicio al cliente	Supervisando y canalizando las diferentes necesidades de los clientes.

Externamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Proveedores de servicios	Negociaciones y otros con proveedores de servicios y productos para el CD
Otros particulares	Según lo amerite



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Gerente de Logística

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos del puesto de trabajo.

Educación formal:

Titulo profesional	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Licenciado en Administración de empresas o Ingeniería Industrial	✓	

Educación no formal:

Denominación	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Capacitación en las Normas Internacionales de Manejo de Alimentos	✓	
Capacitación de Higiene y Seguridad Industrial	✓	
Capacitación en logística		
Conocimiento de informática (Nivel avanzado)	✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
PUESTO: Gerente de Logística

Conocimientos necesarios:

Conocimientos	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Avanzados de Informática	✓	
Ingles avanzado	✓	

Experiencia previa:

Experiencia	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Tres años en puestos similares.	✓	

Responsabilidades

Responsabilidades	Media	Baja	Alta
Personas			✓
Dinero o Títulos Valores			✓
Información			✓
Documentos			✓
Toma de Decisiones			✓
Equipos			✓

Condiciones Físico Ambientales

Condiciones	Media	Baja	Alta
Iluminación	✓		
Ventilación	✓		
Esfuerzo Visual	✓		
Esfuerzo Físico	✓		
Riesgo			✓
Presión			✓
Trabajo fuera de la organización		✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Gerente de Logística

Competencias del Puesto:

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Solventar las necesidades de las unidades	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la Corporación Capacidad de tomar decisiones razonables.	Básica – Actitudinal	✓		
	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
Administrar personal	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar en cercana colaboración con otras personas	Genérica - Cognitiva	✓		
	Responsabilidad	Capacidad de mantener el orden en la Gerencia	Básica – Actitudinal	✓		
Preparar el presupuesto anual de la gerencia	Toma de decisiones	Capacidad de razonar y valorar las necesidades financieras prioritarias.	Genérica - Actitudinal	✓		
	Responsabilidad	Capacidad para ejecutarlo solventando las necesidades más apremiantes.	Básica – Actitudinal	✓		
	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados.	Genérica – Motriz	✓		
Desarrollar proyectos de mejora en las unidades que supervisa	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la Asociación. Capacidad de tomar decisiones razonables.	Básica – Actitudinal	✓		
Monitorear los indicadores de las unidades	Gestión de las relaciones	Capacidad de establecer parámetros de medición y rendimiento razonables y aplicar retroalimentación necesaria.	Básica – Actitudinal	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
PUESTO: Gerente de Logística

Competencias del Puesto:

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Coordinar las bodegas tercerizadas	Gestión de las relaciones	Capacidad de establecer afinidades armoniosas con los demás y mantener asociaciones duraderas basadas en la confianza.	Básica – Actitudinal	✓		
	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados.	Genérica – Motriz	✓		
Informar al departamento de compras periódicamente sobre el status de los productos	Comunicación	Capaz de presentar información oral y escrita claramente y prestar atención a los demás.	Básica – Motriz	✓		
	Gestión de las relaciones	Capacidad de establecer afinidades armoniosas con los demás y mantener asociaciones duraderas basadas en la confianza.	Básica – Actitudinal	✓		
Velar por el buen uso de los recursos (físicos, financieros y humanos).	Gestión de recursos	Capacidad de controlar su propio tiempo y el de sus colaboradores directos.	Genérica - Actitudinal	✓		
Mantener un clima laboral que propicie el desempeño efectivo en la Unidad de Suministros	Comunicación	Capaz de presentar información oral y escrita claramente y prestar atención a los demás.	Básica – Motriz	✓		
	Gestión de las relaciones	Capacidad de establecer afinidades armoniosas con los demás y mantener asociaciones duraderas basadas en la confianza.	Básica – Actitudinal	✓		
	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la Unidad de Suministros. Capacidad de tomar decisiones razonables.	Básica – Actitudinal	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
PUESTO: Gerente de Logística

Condiciones personales.

Edad requerida	Mayor de 25 años y menor o igual a 45 años
Condiciones físicas de la persona	<ul style="list-style-type: none">• Sin impedimentos físicos• Coherencia lógica y sin trastornos psicológico.
Otras condiciones	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión.• Tolerancia al estrés.• Tolerancia al esfuerzo físico.

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:		Firma:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:		Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Asistente de la Gerencia de Logística

Título

Asistente de la gerencia de Logística

Puesto, Departamento o Unidad de la que Depende

Gerencia de logística

Propósito:

Asistir de forma inmediata y oportuna a la gerencia de logística en la preparación de informes, reportes y cualquier otra necesidad de la Unidad de Suministros.

Indicadores de aplicación

- Elaborar Informes con información verídica y actualizada.
- Garantizar la información de los informes
- Ejecución de ajustes sin errores

Responsabilidades:

- Elaboración de reportes e informes para la gerencia de logística
- Rastreo y corrección de diferencias de inventario
- Levantamiento de inventarios físicos completos y por lotes
- Ajuste de lotes en el sistema
- Cuadratura de existencias en el sistema a partir de la disponibilidad real de mercadería.
- Planeación, ejecución y coordinación de tomas físicas cíclicas y generales
- Presentar informe de ingresos y egresos auditados a contabilidad
- Presentación de informes de descarte de mercaderías.
- Elaboración y envío de información de valorizado de inventario a aseguradora
- Elaboración de descartes de mercadería vencida o averiada.
- Rastrear y corregir los errores derivados de la operación



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Asistente de la Gerencia de Logística

Descripción específica del puesto

Descripción General del puesto:

Es el responsable de dar soporte a las actividades en lo concerniente a las necesidades inmediatas del personal de la unidad de logística en la materia de la operación en sí, así como asistir en lo necesario a la gerencia de logística a solicitud de esta o por iniciativa propia.

Actividades	Permanentes (Diarias / Semanales)	Periódicas (Mensual y Bimensual)	Eventuales (Semestral ó Anual)
Bajar información del sistema y procesarla de manera que sea amigable y fácil de entender para los usuarios finales.		✓	
Verificación de existencias y rastreo de diferencias en el kárdex		✓	
Tomas físicas de inventario cíclicas y generales		✓	
Ajustes de sistema según los resultados de la toma física		✓	
Bajar y cotejar la información de los ingresos y egresos antes de entregarlos a contabilidad		✓	
Ejecutar descartes y coordinar su destrucción.		✓	
Bajar información, procesarla y enviarla a aseguradora		✓	
Verificación de producto vencido o próximo a vencer	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Asistente de la Gerencia de Logística

Relaciones del puesto de trabajo.

Internamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Compras	Presentación de informe de próximos a vencer y vencidos
Recibo de mercadería	Asistencia en la solución de problemas de la operación
Jefe de almacén	Coordinación para la elaboración y ejecución de descartes y las tomas físicas
Alistos	Apoyo en la ejecución de toma física
Gerente de logística	Indica y solicita la información o cualquier otro particular que necesite
Sistemas	Apoyo en la solución de los problemas de la operación concernientes a los sistemas

Externamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Jefe de Bodegas tercerizadas	Solicitud de información y coordinación para la ejecución de descartes y la toma física de los productos pertinentes a su área.
Servicio al cliente (Bodega Tercerizada)	Proporciona información referente a los productos que se manejan en dicha bodega



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Asistente de la Gerencia de Logística

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos del puesto de trabajo.

Educación formal:

Título profesional	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Estudiante de Administración de empresas o carrera afín (Tercer año).	✓	

Educación no formal:

Denominación	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Capacitación en las Normas Internacionales de Manejo de Alimentos	✓	
Capacitación de Higiene y Seguridad Industrial	✓	
Curso de informática (Nivel Avanzado)	✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Asistente de la Gerencia de Logística

Conocimientos necesarios:

Conocimientos	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Uso del sistema EXACTUS	✓	
Uso del sistema SCAD – a nivel de Administrador	✓	

Experiencia previa:

Experiencia	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Dos años en puestos similares.	✓	

Responsabilidades

Responsabilidades	Media	Baja	Alta
Personas			✓
Dinero o Títulos Valores		✓	
Información			✓
Documentos			✓
Toma de Decisiones	✓		
Equipos			✓

Condiciones Físico Ambientales

Condiciones	Media	Baja	Alta
Iluminación	✓		
Ventilación	✓		
Esfuerzo Visual	✓		
Esfuerzo Físico	✓		
Riesgo			✓
Presión			✓
Trabajo fuera de la organización		✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Asistente de la Gerencia de Logística

Competencias del Puesto:

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Elaboración de reportes e informes para la gerencia de logística	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la empresa. Capacidad de tomar decisiones razonables.	Básica – Actitudinal	✓		
	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados y asegurar la exactitud de documentos y datos.	Genérica – Motriz	✓		
	Lógica matemática, habilidad con números	Capacidad para revisar informes y detectar errores y formas de corregirlos.	Básica – Motriz	✓		
	Políticas, procesos y procedimientos	Capacidad de actuar de acuerdo con las pautas establecidas, seguir procedimientos, dar a conocer y aplicar políticas y adherirse a ellas en forma constructiva.	Genérica - Cognitiva	✓		
Rastreo y corrección de diferencias de inventario	Lógica matemática, habilidad con números	Capacidad para revisar informes y detectar errores y formas de corregirlos.	Básica – Motriz	✓		
Levantamiento de inventarios físicos completos y por lotes	Lógica matemática, habilidad con números	Capacidad para revisar informes y detectar errores y formas de corregirlos.	Básica – Motriz	✓		
Ajuste de lotes en el sistema	Lógica matemática, habilidad con números	Capacidad para revisar informes y detectar errores y formas de corregirlos.	Básica – Motriz	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Asistente de la Gerencia de Logística

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Cuadratura de existencias en el sistema a partir de la disponibilidad real de mercadería	Lógica matemática, habilidad con números	Capacidad para revisar informes y detectar errores y formas de corregirlos.	Básica – Motriz	✓		
Planeación, ejecución y coordinación de tomas físicas cíclicas y generales	Coordinación	Capacidad de organizar equipos de trabajo y asignar tareas.	Genérica - Motriz	✓		
	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar en cercana colaboración con otras personas, según sea necesario.	Genérica Cognitiva	✓		
	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la empresa. Capacidad de tomar decisiones razonables.	Básica – Actitudinal	✓		
Presentar informe de ingresos y egresos auditados a contabilidad	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados y asegurar la exactitud de documentos y datos.	Genérica – Motriz	✓		
Presentación de informes de descarte de mercaderías	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados y asegurar la exactitud de documentos y datos.	Genérica – Motriz	✓		
Elaboración y envío de información de valorizado de inventario a aseguradora	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados y asegurar la exactitud de documentos y datos.	Genérica – Motriz	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Asistente de la Gerencia de Logística

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Elaboración de descartes de mercadería vencida o averiada.	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados y asegurar la exactitud de documentos y datos.	Genérica – Motriz	✓		
Rastrear y corregir los errores derivados de la operación	Lógica matemática, habilidad con números	Capacidad para revisar informes y detectar errores y formas de corregirlos.	Básica – Motriz	✓		

Condiciones personales.

Edad requerida	Mayor de 18 años y menor o igual a 30 años
Condiciones físicas de la persona	<ul style="list-style-type: none"> • Sin impedimentos físicos • Coherencia lógica y sin trastornos psicológico.
Otras condiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión. • Tolerancia al estrés. • Tolerancia al esfuerzo físico.

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:		Firma:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:		Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Jefe de IT

Título
Jefe de IT

Puesto, Departamento o Unidad de la que Depende
Gerencia de Logística

Propósito:

Brindar soporte oportuno en lo concerniente a problemas originados por los sistemas de información, además del diseño y adaptación de reportes a las necesidades de las gerencias y usuarios en general.

Indicadores de aplicación

- Tiempo de respuesta en la corrección de los problemas.
- Calidad de los reportes diseñados.
- Ejercer de forma permanente el control interna (sistema de información de la unidad de suministros)

Responsabilidades:

- Auditar y evaluar las necesidades técnicas desde el punto de vista informático para la optimización de los procesos de trabajo.
- Velar por el mantenimiento preventivo de los equipos informáticos y tecnológicos.
- Optimizar el uso de los sistemas informáticos — software y hardware — de la compañía por parte de los usuarios.
- Negociar y supervisar los servicios de outsourcing en materia informática.
- Elaborar los presupuestos implicados en la actualización del parque informático y de las aplicaciones de la compañía.
- Proporcionar apoyo y formar a los usuarios en las aplicaciones informáticas utilizadas por la compañía, y en el mantenimiento básico de los equipos bajo su responsabilidad.
- Administrar la Base de Datos.
- Apoyar en problemas de redes y enlaces.
- Garantizar las operaciones de la empresa a través de flujos de información y comunicación.



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Jefe de IT

Descripción específica del puesto

Descripción General del puesto:

Es el encargado de administrar la red, programar, mantener y coordinar el funcionamiento de los sistemas informáticos, administrando para ello los equipos de cómputo y aprovechando este recurso para optimizar las actividades de las direcciones y jefaturas haciendo más eficiente el trabajo de cada una de las áreas de la organización.

Actividades	Permanentes (Diarias / Semanales)	Periódicas (Mensual y Bimensual)	Eventuales (Semestral ó Anual)
Generar reportes a solicitud de la dirección o gerencias		✓	
Crear y administrar indicadores para cada área			✓
Apoyar a la Dirección, Gerencias y Jefaturas y personal, en cuanto al uso de equipo de cómputo, programas de aplicación y operación de la Red.		✓	
Revisar y corregir las fallas técnicas de los equipos de cómputo.			✓
Desarrollar aplicaciones específicas para las diversas áreas.			✓
Controlar el respaldo sistemático de la información en las diferentes áreas y mantenerlo en un lugar seguro y protegido, donde solo tenga acceso el personal de informática.	✓		
Configuración de equipos nuevos o desconfigurados.			✓



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Jefe de IT

Relaciones del puesto de trabajo.

Internamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Dirección de SCM	Automatización de reportes
Gerencia de Logística	Automatización de reportes
Gerencia de importaciones	Reportes varios y aplicaciones específicas
Gerencia de Compras	Reportes varios y aplicaciones específicas
Asistencia de la gerencia de logística	Apoyo en el procesamiento de las tomas físicas y otros
Jefe de Almacén	Reportes e indicadores de rendimiento de los alistos.
Servicio al cliente	Asistencia en problemas de facturaciones o remisiones
Despacho	Asistencia en problemas a embarques o del sistema de almacén

Externamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Outsourcing de telefonía y redes	Supervisión y control
Mantenimiento de PDT y otro hardware	Supervisión y control



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Jefe de IT

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos del puesto de trabajo.

Educación formal:

Titulo profesional	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Licenciado en informática, ingeniero en sistemas computacionales o carrera afín.	✓	

Educación no formal:

Denominación	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Conocimiento en administración de Bases de Datos	✓	
Conocimiento del sistema EXACTUS	✓	
Conocimiento del sistema SCAD	✓	
Capacitación en las Normas Internacionales de Manejo de Alimentos	✓	
Capacitación de Higiene y Seguridad Industrial	✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Jefe de IT

Conocimientos necesarios:

Conocimientos	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Bases de datos	✓	
Redes	✓	

Experiencia previa:

Experiencia	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Tres años en puestos similares.	✓	

Responsabilidades

Responsabilidades	Media	Baja	Alta
Personas	✓		
Dinero o Títulos Valores	✓		
Información			✓
Documentos			✓
Toma de Decisiones			✓
Equipos			✓

Condiciones Físico Ambientales

Condiciones	Media	Baja	Alta
Iluminación	✓		
Ventilación	✓		
Esfuerzo Visual	✓		
Esfuerzo Físico		✓	
Riesgo		✓	
Presión			✓
Trabajo fuera d organización		✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Jefe de IT

Competencias del Puesto:

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Auditar y evaluar las necesidades técnicas desde el punto de vista informático para la optimización de los procesos de trabajo	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la organización. Capacidad de tomar decisiones razonables.	Básica – Actitudinal	✓		
	Gestión de recursos	Capacidad de controlar su propio tiempo y el de sus colaboradores directos.	Genérica - Actitudinal	✓		
Velar por el mantenimiento preventivo de los equipos informáticos y tecnológicos.	Gestión de recursos	Capacidad de controlar su propio tiempo y el de sus colaboradores directos.	Genérica - Actitudinal	✓		
Optimizar el uso de los sistemas informáticos — software y hardware — de la compañía por parte de los usuarios	Gestión de recursos	Capacidad de controlar su propio tiempo y el de sus colaboradores directos.	Genérica - Actitudinal	✓		
Negociar y supervisar los servicios de outsourcing en materia informática	Gestión de recursos	Capacidad de controlar su propio tiempo y el de sus colaboradores directos.	Genérica - Actitudinal	✓		
	Responsabilidad	Capacidad de llevar el control del mantenimiento preventivo de los equipos.	Básica – Actitudinal	✓		
	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Jefe de IT

Competencias del Puesto:

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Elaborar los presupuestos implicados en la actualización del parque informático y de las aplicaciones de la compañía	Lógica matemática, habilidad con números	Capacidad para elaborar informes y llevar el control de los gastos.	Básica – Motriz	✓		
Proporcionar apoyo y formar a los usuarios en las aplicaciones informáticas utilizadas por la compañía, y en el mantenimiento básico de los equipos bajo su responsabilidad	Responsabilidad	Capacidad de llevar el control del mantenimiento preventivo de los equipos.	Básica – Actitudinal	✓		
	Gestión de recursos	Capacidad de controlar su propio tiempo y el de sus colaboradores directos.	Genérica - Actitudinal	✓		
Administrar la Base de Datos	Gestión de recursos	Capacidad de controlar su propio tiempo y el de sus colaboradores directos.	Genérica - Actitudinal	✓		
Apoyar en problemas de redes y enlaces	Gestión de recursos	Capacidad de controlar su propio tiempo y el de sus colaboradores directos.	Genérica - Actitudinal	✓		
	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
Garantizar las operaciones de la empresa a través de flujos de información y comunicación.	Gestión de recursos	Capacidad de controlar su propio tiempo y el de sus colaboradores directos.	Genérica - Actitudinal	✓		
	Responsabilidad	Capacidad de llevar el control del mantenimiento preventivo de los equipos.	Básica – Actitudinal	✓		
	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Jefe de IT

Condiciones personales.

Edad requerida	Mayor de 28 años y menor o igual a 40 años
Condiciones físicas de la persona	<ul style="list-style-type: none">• Sin impedimentos físicos• Coherencia lógica y sin trastornos psicológico.
Otras condiciones	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión.• Tolerancia al estrés.• Tolerancia al esfuerzo físico.

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Jefe de Almacén

Título
Jefe de Almacén

Puesto Departamento o unidad de la que Depende
Gerencia de Logística

Unidades / Puestos que Supervisa

- Recibo de Mercadería
- Montacarguista
- Alistos
- Despacho

Propósito:

Supervisar las tareas, actividades y procedimientos, asistir impases que se presenten en el departamento así como administrar los recursos y tomar decisiones oportunas.

Indicadores de aplicación

- Garantizar la calidad productiva del personal a su cargo
- Ejercer de forma permanente el control del uso de recursos
- Garantizar que la información de inventarios sea oportuna y veraz semanalmente.

Responsabilidades:

- Administración del personal a cargo
- Garantizar el Mantenimiento de Vehículos y equipo de la unidad
- Administración de Caja Chica
- Resolución de problemas que se presenten en los procesos que desarrolla la unidad
- Supervisar las actividades y los procesos en la unidad
- Optimización del uso de los recursos e instalaciones
- Velar por el buen uso de los recursos (físicos, financieros y humanos).



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Jefe de Almacén

Descripción específica del puesto

Descripción General:

Asistir a la Gerencia de Logística en la administración del almacén y la organización de las actividades internas y externas.

Actividades	Permanentes (Diarias / Semanales)	Periódicas (Mensual y Bimensual)	Eventuales (Semestral ó Anual)
Cuadrar Caja Chica a partir de los documentos de salida		✓	
Coordinar Tomas Físicas para hacer el inventario semanal dentro del almacén		✓	
Programar pedidos, despachos y entregas	✓		
Mantener en condiciones optimas, Vehículos y Equipos de su unidad		✓	
Coordinar el control de Plagas dentro del almacén		✓	
Reportar Horas Extras de los empleados a su cargo	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
PUESTO: Jefe de Almacén

Relaciones del puesto de trabajo.

Internamente.

Unidad	De qué manera se relacionan
Alisto	Supervisa el buen manejo en la preparación de pedidos
Montacarguista	Coordinación de diversas necesidades en cuanto al abastecimiento de mercadería dentro del almacén
Despacho	Supervisa que los pedidos sean despachados oportunamente
Distribución	Supervisa que los pedidos sean distribuidos oportunamente
Recepción de Mercadería	Supervisa que lo que se ha comprado sea lo que se recibe
Servicio al Cliente	Tanto consulta como coordinación en diversos escenarios y resolución de problemas
Gerencia de Logística	Solución de problemas, autorizaciones y otros similares
Sistemas	Resolución de problemas relacionados con el uso de información al Centro de Distribución

Externamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Clientes	En algunos casos por emergencias u otros.
Proveedores	Atendiendo necesidades según corresponda



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Jefe de Almacén

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos del puesto de trabajo.

Educación formal:

Título profesional	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Estudios universitario a nivel de Cuarto año en Ingeniería Industrial ó Licenciatura en Administración de Empresas	✓	

Educación no formal:

Denominación	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Capacitación en Atención al Cliente	✓	
Capacitación en el uso de Sistema de manejo de bodega y administración y control de inventarios	✓	
Capacitación en las Normas Internacionales de Manejo de Alimentos	✓	
Capacitación de Higiene y Seguridad Industrial	✓	
Curso de informática (Nivel Intermedio)	✓	
Capacitación en evaluación de Personal (Método 360º)	✓	
Capacitación en BPM	✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
PUESTO: Jefe de Almacén

Conocimientos necesarios:

Conocimientos	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Administración de Personal	✓	
Manejo de Bodegas	✓	
Seguridad Industrial	✓	
Logística	✓	
Atención al Cliente	✓	

Experiencia previa:

Experiencia	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Dos años en puestos similares	✓	

Responsabilidades

Responsabilidades	Media	Baja	Alta
Personas			✓
Dinero o Títulos Valores			✓
Información			✓
Documentos			✓
Toma de Decisiones			✓
Equipos			✓

Condiciones Físico Ambientales

Condiciones	Media	Baja	Alta
Iluminación	✓		
Ventilación	✓		
Esfuerzo Visual	✓		
Esfuerzo Físico	✓		
Riesgo			✓
Presión			✓
Trabajo fuera de la organización		✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Jefe de Almacén

Competencias del Puesto:

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Administración del personal a cargo	Comunicación	Capaz de presentar información oral y escrita claramente y prestar atención a los demás.	Básica – Motriz	✓		
	Gestión de las relaciones	Capacidad de establecer afinidades armoniosas con los demás y mantener asociaciones duraderas basadas en la confianza.	Básica – Actitudinal	✓		
	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la Unidad de Suministros Capacidad de tomar decisiones razonables.	Básica – Actitudinal	✓		
Garantizar el Mantenimiento de Vehículos y equipo de la unidad	Responsabilidad	Capacidad de llevar el control del mantenimiento preventivo de los vehículos.	Básica – Actitudinal	✓		
Administración de Caja Chica	Gestión de recursos	Capacidad de controlar su propio tiempo y el de sus colaboradores directos.	Genérica - Actitudinal	✓		
	Lógica matemática, habilidad con números	Capacidad para elaborar informes y llevar el control de los egresos e ingresos	Básica – Motriz	✓		
Resolución de problemas que se presenten en los procesos que desarrolla la unidad	Responsabilidad	Capacidad de resolver inconvenientes con propiedad.	Básica – Actitudinal	✓		
Supervisar las actividades y los procesos en la unidad	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
PUESTO: Jefe de Almacén

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Optimización del uso de los recursos e instalaciones	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la Unidad de Suministros Capacidad de tomar decisiones razonables.	Básica – Actitudinal	✓		
	Gestión de recursos	Capacidad de controlar su propio tiempo y el de sus colaboradores directos.	Genérica - Actitudinal	✓		
Velar por el buen uso de los recursos (físicos, financieros y humanos).	Gestión de recursos	Capacidad de controlar su propio tiempo y el de sus colaboradores directos.	Genérica - Actitudinal	✓		

Condiciones personales.

Edad requerida	Mayor de 24 años y menor o igual a 45 años
Condiciones físicas de la persona	<ul style="list-style-type: none"> • Sin impedimentos físicos • Coherencia lógica y sin trastornos psicológico.
Otras condiciones	Tolerancia al estrés.

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:
Cargo:		Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Alistador

Título
Alistador

Puesto, Departamento o Unidad de la que Depende
Departamento de Almacén

Descripción General del puesto:

Preparar pedidos según requerimiento de Servicio al Cliente, mediante una programación semanal de trabajo.

Propósito:

Asistir de forma inmediata y oportuna al área de Almacén en la preparación de pedidos, para los diferentes clientes de la Unidad de Suministros.

Indicadores de aplicación

- Seguimiento de una programación para la preparación de pedidos de los diferentes clientes.
- Ordenar en forma adecuada los pedidos de acuerdo a los diferentes productos.
- Preparación de Pedidos sin errores.

Responsabilidades:

- Preparar pedidos de acuerdo a programación semanal bajo un estándar de calidad
- Identificar y colocar ordenadamente los pedidos en el área de despacho.
- Reportar y aislar averías de productos.
- Velar por el buen uso de los recursos.
- Apoyar a otras unidades si se requiere.
- Garantizar el orden y aseo de área de trabajo



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Alistador

Descripción específica del puesto

Actividades	Permanentes (Diarias / Semanales)	Periódicas (Mensual y Bimensual)	Eventuales (Semestral ó Anual)
Preparar equipo y herramientas de trabajo.	✓		
Consultar programación y proceder a preparar pedidos.	✓		
Preparar pedidos de los diferentes clientes de acuerdo a programación	✓		
Trasladar pedidos a área de despacho para su revisión y empaque	✓		
Hacer inventario de los productos en Almacén		✓	
Apoyar a otras áreas de trabajo		✓	
Preparar complementos de pedidos de los clientes	✓		
Ordenar y limpiar al inicio y al final del día su área de trabajo	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Alistador

Relaciones del puesto de trabajo.

Internamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Gerencia de Logística	Resolviendo inconvenientes de mayor nivel
Sistemas	Resuelve problemas originados por el Sistema
Jefe de Almacén	Resolviendo problemas operativos
Servicio al Cliente	Provee pedidos para su preparación
Despacho	Recibe los pedidos ya alistados
Montacarguista	Controla la rotación de los productos
Distribución	Recibe complementos de pedidos

Externamente.

Unidad	De qué manera se relacionan
Jefe de Bodegas tercerizadas	Tomas físicas en bodegas tercerizadas.



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Alistador

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos del puesto de trabajo.

Educación formal:

Título profesional	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Bachiller (Cualquier Opción)	✓	

Educación no formal:

Denominación	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Capacitación en Atención al Cliente	✓	
Capacitación en el uso de Herramientas	✓	
Capacitación en las Normas Internacionales de Manejo de Alimentos	✓	
Capacitación de Higiene y Seguridad Industrial	✓	
Curso de informática (Nivel Básico)		✓



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Alistador

Conocimientos necesarios:

Conocimientos	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Básicos de Informática		✓
Manejo de equipo de bodega	✓	

Experiencia previa:

Experiencia	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Dos años en puestos similares.	✓	

Responsabilidades

Responsabilidades	Media	Baja	Alta
Personas		✓	
Dinero o Títulos Valores		✓	
Información		✓	
Documentos		✓	
Toma de Decisiones		✓	
Equipos			✓

Condiciones Físico Ambientales

Condiciones	Media	Baja	Alta
Iluminación	✓		
Ventilación	✓		
Esfuerzo Visual	✓		
Esfuerzo Físico			✓
Riesgo	✓		
Presión	✓		
Trabajo fuera de la organización		✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Alistador

Competencias del Puesto:

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Preparar pedidos de acuerdo a programación semanal bajo un estándar de calidad.	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la Corporación Capacidad de tomar decisiones razonables.	Básica – Actitudinal	✓		
	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
	Lógica matemática, habilidad con números	Capacidad para preparar pedidos y evitar errores.	Básica - Motriz	✓		
Identificar y colocar ordenadamente los pedidos en el área de despacho.	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
Reportar y aislar averías de productos de su área de trabajo	Toma de decisiones	Capacidad de determinar el estado de los insumos ante un daño y aislarlos.	Genérica - Actitudinal	✓		
	Responsabilidad	Capacidad de reportar que los insumos se encuentren en mal estado y aislarlos	Básica – Actitudinal	✓		
Velar por el buen uso de los recursos del centro de distribución (físicos).	Gestión de recursos	Capacidad de controlar su propio tiempo.	Genérica - Actitudinal	✓		
Apoyar a otras unidades si fuere requerido	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar en cercana colaboración con otras personas	Genérica - Cognitiva	✓		
Garantizar el orden y aseo de su área de trabajo	Responsabilidad	Capacidad de mantener el orden en su área	Básica – Actitudinal	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Alistador

Condiciones personales.

Edad requerida	Mayor de 18 años y menor o igual a 30 años
Condiciones físicas de la persona	<ul style="list-style-type: none">• Sin impedimentos físicos• Coherencia lógica y sin trastornos psicológico.
Otras condiciones	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión.• Tolerancia al estrés.• Tolerancia al esfuerzo físico.

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:
Cargo:		Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Despachador

Título
Despachador

Puesto Departamento o unidad de la que Depende
Departamento de Almacén

Propósito:

Asistir en forma inmediata y oportuna al área de Almacén en la revisión de los pedidos a distribuir a los diferentes clientes de la Unidad de Suministros.

Indicadores de aplicación

- Continuidad en la programación semanal para el despacho de pedidos
- Ordenar en forma adecuada los despachos de acuerdo a al muelle de carga correspondiente
- Velar por la entrega de despachos de acuerdo a prioridades

Responsabilidades:

- Asegurar de que los Pedidos estén preparados por alistos correctamente.
- Entregar oportunamente facturas a distribución
- Velar por el buen uso de los recursos del centro de distribución (físicos y materiales).
- Apoyar a las otras unidades si fuere requerido
- Garantizar el orden y aseo de su área de trabajo

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:
Cargo:		Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Despachador

Descripción específica del puesto

Descripción General:

Controlar y detectar los errores del área de Alistos, y asignar los lotes correspondientes a los productos de consumo para su correcta facturación y descargo del Sistema.

Actividades	Permanentes (Diarias / Semanales)	Periódicas (Mensual y Bimensual)	Eventuales (Semestral ó Anual)
Revisar los pedidos	✓		
Aplicar los despacho en el sistema de Administración del Almacén	✓		
Organizar los Pedidos en los muelles de carga	✓		
Solicitar facturación a Servicio al Cliente de los pedidos por despachar	✓		
Controlar la programación de los Alistos del día	✓		
Ordenar y limpiar su área de trabajo al inicio y al final del día	✓		
Apoyar otras áreas de trabajo que lo requieran		✓	

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:
Cargo:		Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Despachador

Relaciones del puesto de trabajo.

Internamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Gerencia de Logística	Resolviendo inconvenientes de mayor nivel
Sistemas	Resuelve problemas originados por el Sistema
Jefe del Almacén	Asistencia en la solución de problemas
Atención al Cliente	Para pedir facturación
Alisto	Revisión de los pedidos
Distribución	Dejar facturas listas para que pedidos sean distribuidos
Recepción de Mercadería	Colaborando cuando se solicita.

Externamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Ninguna	

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:
Cargo:		Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Despachador

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos del puesto de trabajo.

Educación formal:

Título profesional	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Bachiller (Cualquier opción)	✓	

Educación no formal:

Denominación	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Computación (Nivel básico)		✓
Capacitación en Atención al Cliente	✓	
Capacitación en el uso de Herramientas	✓	
Capacitación en las Normas Internacionales de Manejo de Alimentos	✓	
Capacitación de Higiene y Seguridad Industrial	✓	

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:
Cargo:		Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Despachador

Conocimientos necesarios:

Conocimientos	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Manejo de equipo de bodega	✓	
Básicos de Informática		✓

Experiencia previa:

Experiencia	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Dos años en puestos similares.	✓	

Responsabilidades

Responsabilidades	Media	Baja	Alta
Personas		✓	
Dinero o Títulos Valores		✓	
Información			✓
Documentos			✓
Toma de Decisiones			✓
Equipos			✓

Condiciones Físico Ambientales

Condiciones	Media	Baja	Alta
Iluminación			✓
Ventilación	✓		
Esfuerzo Visual			✓
Esfuerzo Físico			✓
Riesgo			✓
Presión			✓
Trabajo fuera de la organización		✓	

Elaboró

Revisó:

Autorizó:

Firma:

Nombre:

Cargo:

Firma:

Nombre:

Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Despachador

Competencias del Puesto:

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Asegurar que los Pedidos estén preparados por alistas correctamente.	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la Unidad de Suministros Capacidad de tomar decisiones razonables.	Básica – Actitudinal	✓		
	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
Entregar oportunamente facturas a distribución	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar en cercana colaboración con otras personas	Genérica Cognitiva	✓		
	Responsabilidad	Capacidad de entregar documentación oportunamente	Básica – Actitudinal	✓		
Velar por el buen uso de los recursos del centro de distribución (físicos).	Gestión de recursos	Capacidad de controlar su propio tiempo y el de sus colaboradores directos.	Genérica - Actitudinal	✓		
Apoyar a las otras unidades si fuere requerido	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar en cercana colaboración con otras personas	Genérica Cognitiva	✓		
Garantizar el orden y aseo de su área de trabajo	Responsabilidad	Capacidad de mantener el orden en su área	Básica – Actitudinal	✓		

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:
Cargo:		Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Despachador

Condiciones personales.

Edad requerida	Mayor de 18 y menor o igual a 30 años
Condiciones físicas de la persona	<ul style="list-style-type: none">• Sin impedimentos físicos• Coherencia lógica y sin trastornos psicológico.
Otras condiciones	<ul style="list-style-type: none">• Tolerancia al estrés.

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:
Cargo:		Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Encargado de Recibo de Mercadería

Título

Encargado de recibo de mercadería

Puesto Departamento o unidad de la que Depende

Departamento de Almacén

Propósito:

Procesar las entregas de mercadería de los diferentes proveedores en el menor tiempo posible y con la exactitud de cada caso en cantidad y calidad.

Indicadores de aplicación

- Garantizar la recepción exacta de los productos al almacén
- Seguir la programación de la semana para la recepción de productos
- Realizar oportunamente el ingreso de la información
- Garantizar que la documentación pertinente cumpla con los requisitos de calidad y la política respectiva

Responsabilidades:

- Coordinar la recepción de productos que ingresa al almacén
- Revisar los documentos y los costos de los productos que ingresan al almacén
- Garantizar la recepción física exacta y en buen estado de los productos
- Velar por el buen uso de los recursos del centro de distribución (físicos y materiales).
- Apoyar a las otras unidades si fuere requerido
- Garantizar el orden y aseo de su área de trabajo



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Encargado de Recibo de Mercadería

Descripción específica del puesto

Descripción General:

Controlar el recibo de productos al almacén y revisar los documentos que amparan la mercadería para proceder a efectuar los ingresos respectivos al sistema.

Actividades	Permanentes (Diarias / Semanales)	Periódicas (Mensual y Bimensual)	Eventuales (Semestral ó Anual)
Recibir los productos y los respectivos documentos	✓		
Trasladar los productos recibidos al área donde estos serán almacenados	✓		
Dar ingreso al sistema de los productos recibidos	✓		
Entregar pedidos de emergencia que solicitan los clientes	✓		
Aseo en su área de trabajo	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Encargado de Recibo de Mercadería

Relaciones del puesto de trabajo.

Internamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Gerencia de Logística	Para que solucionen algún inconveniente o pedir instrucciones especiales
Gerencia de Compras	Consultas de condiciones especiales de algún recibo de productos
Servicio al Cliente	Notificando la recepción de productos en Backorder

Externamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Proveedores y clientes	Atendiendo las necesidades según corresponda



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Encargado de Recibo de Mercadería

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos del puesto de trabajo.

Educación formal:

Título profesional	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Bachiller (Cualquier Opción)	✓	

Educación no formal:

Denominación	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Capacitación en Atención al Cliente	✓	
Capacitación en el uso de Herramientas	✓	
Capacitación en las Normas Internacionales de Manejo de Alimentos	✓	
Capacitación de Higiene y Seguridad Industrial	✓	
Curso de informática (Nivel Intermedio)	✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Encargado de Recibo de Mercadería

Conocimientos necesarios:

Conocimientos	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Manejo de montacargas		✓
Manejo de equipo de bodega	✓	
Atención con calidad a la gestión con los clientes	✓	

Experiencia previa:

Experiencia	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Dos años en puestos similares.	✓	

Responsabilidades

Responsabilidades	Media	Baja	Alta
Personas		✓	
Dinero o Títulos Valores		✓	
Información			✓
Documentos			✓
Toma de Decisiones			✓
Equipos			✓

Condiciones Físico Ambientales

Condiciones	Media	Baja	Alta
Iluminación			✓
Ventilación	✓		
Esfuerzo Visual			✓
Esfuerzo Físico			✓
Riesgo			✓
Presión			✓
Trabajo fuera de la organización		✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Encargado de Recibo de Mercadería

Competencias del Puesto:

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Coordinar la recepción de productos que ingresa al almacén	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la Corporación Capacidad de tomar decisiones razonables.	Básica – Actitudinal	✓		
	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar en cercana colaboración con otras personas	Genérica Cognitiva	✓		
	Lógica matemática, habilidad con números	Capacidad para revisar informes y detectar errores y formas de corregirlos.	Básica – Motriz	✓		
Revisar los documentos y los costos de los productos que ingresan al almacén	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
	Integridad	Capacidad de manejar todas las situaciones con honestidad y discreción.	Básica Actitudinal	✓		
Garantizar la recepción física exacta y en buen estado de los productos	Responsabilidad	Capacidad de reportar que los insumos se encuentren en buen estado y aislarlos	Básica – Actitudinal	✓		
Velar por el buen uso de los recursos del centro de distribución (físicos).	Gestión de recursos	Capacidad de controlar su propio tiempo y el de sus colaboradores directos.	Genérica - Actitudinal	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Encargado de Recibo de Mercadería

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Apoyar a las otras unidades si fuere requerido	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar en cercana colaboración con otras personas	Genérica Cognitiva	✓		
Garantizar el orden y aseo del área de trabajo	Responsabilidad	Capacidad de mantener el orden en su área	Básica – Actitudinal	✓		

Condiciones personales.

Edad requerida	Mayor de 18 años y menor o igual a 30 años
Condiciones físicas de la persona	<ul style="list-style-type: none"> • Sin impedimentos físicos • Coherencia lógica y sin trastornos psicológico.
Otras condiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión. • Tolerancia al estrés. • Tolerancia al esfuerzo físico.

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:
Cargo:		Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Auxiliar de Recibo de Mercadería

Título

Auxiliar del Encargado de Recibir Mercadería

**Puesto Departamento o unidad de la que Depende
Almacén**

Propósito:

Procesar las entregas de mercadería de los diferentes proveedores en el menor tiempo posible y con la exactitud de cada caso en cantidad y calidad.

Indicadores de aplicación

- Garantizar el ingreso físico y en sistema de los productos al Almacén..

Responsabilidades:

- Velar por la recepción física según factura de mercadería que ingresa al Almacén
- Garantizar la recepción física, exacta y en buen estado de los productos
- Apoyar a las otras unidades si fuere requerido
- Velar por el buen uso de los recursos del centro de distribución (físicos y materiales).
- Garantizar el orden y aseo de su área de trabajo



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Auxiliar de Recibo de Mercadería

Descripción específica del puesto

Descripción General:

Apoyar en la recepción y entrega de productos y en la revisión de los documentos que amparan la mercadería para proceder a efectuar los ingresos respectivos al sistema.

Actividades	Permanentes (Diarias / Semanales)	Periódicas (Mensual y Bimensual)	Eventuales (Semestral ó Anual)
Recibir documentos y el producto respectivo	✓		
Trasladar los productos al área de productos recibidos dentro del Almacén	✓		
Entregar pedidos de emergencia que solicitan los clientes	✓		
Limpiar área de trabajo	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Auxiliar de Recibo de Mercadería

Relaciones del puesto de trabajo.

Internamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Gerencia de Logística	Para solucionar inconvenientes que resulten o pedir instrucciones especiales
Gerencia de Compras	Consulta de condiciones especiales de algún recibo de productos
Servicio al Cliente	Notificando la recepción de productos en Backorder

Externamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Clientes	Informándose sobre pedido de emergencia que los clientes solicitan
Proveedores	Sobre la mercadería que se recibe



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Auxiliar de Recibo de Mercadería

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos del puesto de trabajo.

Educación formal:

Titulo profesional	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Bachiller (cualquier opción)	✓	

Educación no formal:

Denominación	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Curso de computación nivel básico	✓	
Capacitación en Atención al Cliente	✓	
Capacitación en el uso de Herramientas	✓	
Capacitación en las Normas Internacionales de Manejo de Alimentos	✓	
Capacitación de Higiene y Seguridad Industrial	✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Auxiliar de Recibo de Mercadería

Conocimientos necesarios:

Conocimientos	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Manejo de equipo de bodega	✓	
Atención al cliente	✓	

Experiencia previa:

Experiencia	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Un año en puestos similares.	✓	

Responsabilidades

Responsabilidades	Media	Baja	Alta
Personas			✓
Dinero o Títulos Valores			✓
Información			✓
Documentos			✓
Toma de Decisiones			✓
Equipos			✓

Condiciones Físico Ambientales

Condiciones	Media	Baja	Alta
Iluminación	✓		
Ventilación	✓		
Esfuerzo Visual	✓		
Esfuerzo Físico	✓		
Riesgo			✓
Presión			✓
Trabajo fuera de la organización		✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Auxiliar de Recibo de Mercadería

Competencias del Puesto:

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Velar por la recepción física de mercadería que ingresa al Almacén	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la Corporación Capacidad de tomar decisiones razonables.	Básica – Actitudinal	✓		
	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar en cercana colaboración con otras personas	Genérica Cognitiva	✓		
	Lógica matemática, habilidad con números	Capacidad para revisar informes y detectar errores y formas de corregirlos.	Básica – Motriz	✓		
Garantizar la recepción física, exacta y en buen estado de los productos	Responsabilidad	Capacidad de reportar que los insumos se encuentren en buen estado y aislarlos	Básica – Actitudinal	✓		
Apoyar a las otras unidades si fuere requerido	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar en cercana colaboración con otras personas	Genérica Cognitiva	✓		
Velar por el buen uso de los recursos del centro de distribución (físicos).	Gestión de recursos	Capacidad de controlar su propio tiempo y el de sus colaboradores directos.	Genérica - Actitudinal	✓		
Garantizar el orden y aseo del área de trabajo	Responsabilidad	Capacidad de mantener el orden en su área	Básica – Actitudinal	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Auxiliar de Recibo de Mercadería

Condiciones personales.

Edad requerida	Mayor de 18 o Menor e igual a 30 años
Condiciones físicas de la persona	<ul style="list-style-type: none">• Sin impedimentos físicos• Coherencia lógica y sin trastornos psicológico.
Otras condiciones	Tolerancia al estrés.

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:
Cargo:		Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Montacarguista

Título
Montacarguista

Puesto Departamento o unidad de la que Depende
Departamento de Almacén

Propósito:

Asistir en forma inmediata y oportuna al área de recepción y Alisto, en el acomodo de los productos y el abastecimiento para la preparación de los pedidos de los diferentes clientes de la Unidad de Suministros

Indicadores de aplicación

- Rotar apropiadamente los productos en general mediante el método PEPS.
- Identificar con fecha de caducidad los productos estibados
- Actualizar en sistema de control del Almacén existencias en la posiciones reales

Responsabilidades:

- Colocar en forma lógica y ordenada los productos en los estantes
- Apoyar a alisto en la preparación del pedido
- Reportar y aislar averías de productos de su área de trabajo
- Velar por el buen uso de los recursos del centro de distribución (físicos y materiales).
- Apoyar a las otras unidades si fuere requerido
- Garantizar el orden y aseo de su área de trabajo



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Montacarguista

Descripción específica del puesto

Descripción General:

Asistir efectivamente los requerimientos de Alisto y Recepción de la institución logrando así cumplir con cada responsabilidad asignada bajo los estándares de calidad exigidos.

Actividades	Permanentes (Diarias / Semanales)	Periódicas (Mensual y Bimensual)	Eventuales (Semestral ó Anual)
Reabastecer productos en los diferentes estantes	✓		
Recibir productos para colocar en los estantes de los diferentes clientes	✓		
Acomodar los productos en los estantes	✓		
Actualizar las ubicaciones de productos	✓		
Revisar productos a vencer	✓		
Reacondicionar los Productos con volúmenes elevados		✓	
Revisar el equipo de trabajo y notificación de estado (Montacargas)	✓		
Apoyar a alisto en la preparación de productos para bajarlos de los estantes	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
PUESTO: Montacarguista

Relaciones del puesto de trabajo.

Internamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Alisto	Abastecimiento de productos en los estantes
Auxiliar de Recibo	Almacenamiento de los productos en los estantes

Externamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Ninguna	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Montacarguista

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos del puesto de trabajo.

Educación formal:

Titulo profesional	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Bachiller (Cualquier Opción)	✓	

Educación no formal:

Denominación	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Capacitación en Atención al Cliente	✓	
Capacitación en el uso de Herramientas	✓	
Capacitación en las Normas Internacionales de Manejo de Alimentos	✓	
Capacitación de Higiene y Seguridad Industrial	✓	
Curso de informática (Nivel Básico)		✓



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Montacarguista

Conocimientos necesarios:

Conocimientos	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Manejo de montacargas	✓	
Manejo de equipo de bodega	✓	
Excel, word		✓

Experiencia previa:

Experiencia	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Dos años en puestos similares	x	

Responsabilidades

Responsabilidades	Media	Baja	Alta
Personas		✓	
Dinero o Títulos Valores		✓	
Información		✓	
Documentos		✓	
Toma de Decisiones		✓	
Equipos			✓

Condiciones Físico Ambientales

Condiciones	Media	Baja	Alta
Iluminación	✓		
Ventilación	✓		
Esfuerzo Visual			✓
Esfuerzo Físico			✓
Riesgo			✓
Presión			✓
Trabajo fuera de la organización		✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Montacarguista

Competencias del Puesto:

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Colocar en forma ordenada los productos en los estantes	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
Apoyo a alisto en la preparación de pedidos	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la Corporación. Capacidad de tomar decisiones razonables.	Básica – Actitudinal	✓		
	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar en cercana colaboración con otras personas	Genérica Cognitiva	✓		
Reportar y aislar averías de productos de su área de trabajo	Responsabilidad	Capacidad de reportar que los insumos se encuentren en buen estado y aislarlos	Básica – Actitudinal	✓		
Velar por el buen uso de los recursos del centro de distribución (físicos y materiales).	Gestión de recursos	Capacidad de controlar su propio tiempo y el de sus colaboradores directos.	Genérica - Actitudinal	✓		
Apoyar a las otras unidades si fuere requerido	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar en cercana colaboración con otras personas	Genérica Cognitiva	✓		
Garantizar el orden y aseo área de trabajo	Responsabilidad	Capacidad de mantener el orden en su área	Básica – Actitudinal	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Montacarguista

Condiciones personales.

Edad requerida	Mayor de 18 años y menor o igual a 30 años
Condiciones físicas de la persona	<ul style="list-style-type: none">• Sin impedimentos físicos• Coherencia lógica y sin trastornos psicológico.
Otras condiciones	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión.• Tolerancia al estrés.• Tolerancia al esfuerzo físico.

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:
Cargo:		Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Motorista

Título
Motorista

Puesto Departamento o unidad de la que Depende
Departamento de Almacén

Propósito:

Hacer llegar los productos a los clientes en el mejor estado en el tiempo indicado y con la exactitud solicitada, de manera responsable, honesta e integra.

Indicadores de aplicación

- Entregar a tiempo los pedidos a cada cliente
- Asegurar que la documentación respectiva este completa

Responsabilidades:

- Transportar y entregar los pedidos de los clientes
- Velar por el buen uso de los recursos del centro de distribución (físicos y materiales).
- Apoyar a las otras unidades si fuere requerido
- Garantizar el orden y aseo de su área de trabajo
- Chequear el estado de los vehículos



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Motorista

Descripción específica del puesto

Descripción General:

Garantizar las entregas oportunas y exactas de los pedidos de los clientes, en los lugares que ellos hayan solicitado.

Actividades	Permanentes (Diarias / Semanales)	Periódicas (Mensual y Bimensual)	Eventuales (Semestral ó Anual)
Revisar el Vehículo antes de comenzar a cargar la mercadería	✓		
Compaginar documentación para que todo este correcto	✓		
Elaborar Notas de Remisión de los pedidos respectivos	✓		
Revisar los pedidos a cargar y acomodarlos en el vehículo	✓		
Entregar la Mercadería a los diferentes clientes.	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Motorista

Relaciones del puesto de trabajo.

Internamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Despacho	En la entrega de pedidos despachados y facturados
Servicio al Cliente	En la facturación y dar el visto bueno para la entrega del pedido.

Externamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Cientes	En la entrega de los pedidos solicitados



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Motorista

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos del puesto de trabajo.

Educación formal:

Título profesional	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Bachiller	✓	

Educación no formal:

Denominación	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Curso del Buen conductor y conducir a la defensiva	✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Motorista

Conocimientos necesarios:

Conocimientos	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Manejo de vehículo pesado	✓	
Manejo de equipo de bodega	✓	

Experiencia previa:

Experiencia	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Dos años en puestos similares.	✓	

Responsabilidades

Responsabilidades	Media	Baja	Alta
Personas		✓	
Dinero o Títulos Valores		✓	
Información			✓
Documentos			✓
Toma de Decisiones		✓	
Equipos			✓

Condiciones Físico Ambientales

Condiciones	Media	Baja	Alta
Iluminación	✓		
Ventilación	✓		
Esfuerzo Visual			✓
Esfuerzo Físico			✓
Riesgo			✓
Presión			✓
Trabajo fuera de la organización			✓



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Motorista

Competencias del Puesto:

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Transportar y entregar los pedidos de los clientes	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la Corporación Capacidad de tomar decisiones razonables.	Básica – Actitudinal	✓		
	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar en cercana colaboración con otras personas	Genérica Cognitiva	✓		
	Lógica matemática, habilidad con números	Capacidad para revisar informes y detectar errores y formas de corregirlos.	Básica – Motriz	✓		
Velar por el buen uso de los recursos del centro de distribución (físicos y materiales).	Gestión de recursos	Capacidad de controlar su propio tiempo y el de sus colaboradores directos.	Genérica - Actitudinal	✓		
Apoyar a las otras unidades si fuere requerido	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar en cercana colaboración con otras personas	Genérica Cognitiva	✓		
Garantizar el orden y aseo del área de trabajo	Responsabilidad	Capacidad de mantener el orden en su área	Básica – Actitudinal	✓		
Chequear el estado de los vehículos	Responsabilidad	Capacidad de reportar que los insumos se encuentren en buen estado y aislarlos	Básica – Actitudinal	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Motorista

Condiciones personales.

Edad requerida	Mayor de 25 años pero menor o igual a 40 años
Condiciones físicas de la persona	<ul style="list-style-type: none">• Sin impedimentos físicos• Coherencia lógica y sin trastornos psicológico.
Otras condiciones	Tolerancia al estrés.

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:
Cargo:		Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Recepcionista

Título
Recepcionista

Puesto, Departamento o Unidad de la que Depende
Gerencia de Logística

Propósito:

Procesando la correspondencia y la facturación del día con el mensajero, en el transcurso del día se enfocan las actividades propias como atender el teléfono elaborar, quedan y disposiciones varias de apoyo a los compañeros.

Indicadores de aplicación

- Elaboración de quedan sin errores
- Procesamiento de comprobantes de crédito fiscal
- Recepcionamiento y despacho de correspondencia
- Proporcionar la ayuda y orientación al cliente y proveedor para brindar un mejor servicio.

Puestos que supervisa:

- Personal de Limpieza.

Responsabilidades:

- Atender las llamadas telefónicas
- Procesar correspondencia
- Elaboración y emisión de Quedan
- Administración de las salas de capacitación



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Recepcionista

Descripción específica del puesto

Descripción General del puesto:

Satisfacer las necesidades de comunicación del personal de la empresa mediante la operación del conmutador, atendiendo al público en los requerimientos de información y encuentros con el personal, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia además de servir de apoyo a las actividades administrativas de la empresa mediante la emisión de Quedan.

Actividades	Permanentes (Diarias / Semanales)	Periódicas (Mensual y Bimensual)	Eventuales (Semestral ó Anual)
Administración de las reservaciones de las salas para capacitación	✓		
Confirmar pedidos de algunos clientes	✓		
Atención y desvío de llamadas	✓		
Recepción y entrega de correspondencia	✓		
Elaboración y entrega de Contraseñas de pago (Quedan)	✓		
Administrar la papelería y los desechables del área administrativa		✓	
Supervisar el personal de limpieza	✓		
Concertar citas y entrevistas		✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Recepcionista

Relaciones del puesto de trabajo.

Internamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Gerencia de Logística	Correspondencia y comunicación , confirmación de entregas de productos
Gerencia de compras	Correspondencia y comunicación, programación de citas y entrevistas
Dirección	Correspondencia y comunicación, concertación de citas y manejo de agenda
Servicio al cliente	Entrega de Documentación de ingresos y otros documentos
Jefe de Almacén	Correspondencia y comunicación
Sistemas	Correspondencia y comunicación

Externamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Proveedores	Atención y emisión de contraseñas de pago (Quedan)
Visitas	Atención y canalización de requerimientos o visitas.



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Recepcionista

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos del puesto de trabajo.

Educación formal:

Titulo profesional	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Bachiller (Cualquier Opción)	✓	

Educación no formal:

Denominación	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Capacitación en Atención al Cliente	✓	
Conocimiento del uso de Equipo de oficina	✓	
Capacitación en las Normas Internacionales de Manejo de Alimentos	✓	
Capacitación de Higiene y Seguridad Industrial	✓	
Curso de informática (Nivel Básico)		✓



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Recepcionista

Conocimientos necesarios:

Conocimientos	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Básicos de Informática		✓
Manejo de equipo de bodega	✓	
Técnicas de redacción		✓

Experiencia previa:

Experiencia	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Un año en puestos similares.	✓	

Responsabilidades

Responsabilidades	Media	Baja	Alta
Personas		✓	
Dinero o Títulos Valores		✓	
Información	✓		
Documentos			✓
Toma de Decisiones		✓	
Equipos			✓

Condiciones Físico Ambientales

Condiciones	Media	Baja	Alta
Iluminación			✓
Ventilación			✓
Esfuerzo Visual	✓		
Esfuerzo Físico		✓	
Riesgo	✓		
Presión	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Recepcionista

Competencias del Puesto:

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Atender las llamadas telefónicas	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la Corporación Capacidad de tomar decisiones razonables.	Básica – Actitudinal	✓		
	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
	Lógica matemática, habilidad con números	Capacidad para tomar notas o recados evitando errores.	Básica - Motriz	✓		
Procesar correspondencia	Responsabilidad	Capacidad de canalizar la correspondencia y entregarla oportunamente a la persona indicada en el menor tiempo.	Genérica – Motriz	✓		
Elaboración y emisión de Quedan	Lógica matemática, habilidad con números	Capacidad para realizar cálculos matemáticos y elaborar contraseñas de pago.	Genérica - Actitudinal	✓		
	Gestión de recursos	Capacidad de controlar su propio tiempo.	Básica – Actitudinal	✓		
Administración de las salas de capacitación.	Gestión de recursos	Capacidad para controlar el uso apropiado de las instalaciones y los recursos.	Genérica - Actitudinal	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Recepcionista

Condiciones personales.

Edad requerida	Mayor de 18 años y menor o igual a 30 años
Condiciones físicas de la persona	<ul style="list-style-type: none">• Sin impedimentos físicos• Coherencia lógica y sin trastornos psicológico.
Otras condiciones	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión.• Tolerancia al estrés.• Tolerancia al esfuerzo físico.

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Atención al cliente

Título
Atención al cliente

Puesto, Departamento o Unidad de la que Depende
Gerencia de Logística

Propósito:

Asistir de forma inmediata y expedita las necesidades del cliente, de información u otros.

Indicadores de aplicación

- Garantizar los envíos de pedidos
- Realizar digitación de pedidos sin errores
- Garantizar los ingresos de mercadería al sistema de información (exactus)
- Garantizar la transparencia y veracidad de la información financiera contable

Responsabilidades:

- Digitar los pedidos de los clientes respetando el programa de digitación.
- Facturar los pedidos preparados.
- Realizar los ingresos al sistema de los productos recibidos.
- Presentar reportes de ingreso de proveedores diariamente, reportes de cierre semanal y mensual.
- Ajustar los sistemas de información, conciliando datos de control de inventario de almacén.



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Atención al cliente

Descripción específica del puesto

Descripción General del puesto:

Es el responsable de coordinar y suplir las necesidades de los clientes a partir de las solicitudes de estos de tal manera que tengan los productos solicitados en el lugar, la hora precisa y la cantidad exacta.

Actividades	Permanentes (Diarias / Semanales)	Periódicas (Mensual y Bimensual)	Eventuales (Semestral ó Anual)
Revisar programa de digitación	✓		
Revisar el fax y el correo electrónico en busca de los pedidos	✓		
Solicitar los pedidos pendientes de los diferentes clientes de la corporación	✓		
Digitar los pedidos de los clientes	✓		
Realizar los ingresos de mercadería del almacén	✓		
Facturar los pedidos de mercadería de los diferentes clientes de la unidad de suministros	✓		
Emitir reporte de ingreso de proveedores	✓		
Ajustar sistemas de almacén e inventario		✓	
Ajustar lotes de los productos perecederos		✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
PUESTO: Atención al cliente

Relaciones del puesto de trabajo.

Internamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Gerente de logística	Solución de problemas diversos
Gerencia de Compras	Solicitando información de productos pendientes.
Jefe de almacén	Coordinar pedidos y complementos de estos.
Sistemas	Solución de problemas técnicos
Asistente de la gerencia de logística	Solicitudes diversas en lo referente a la cadena de suministros.
Recibo de mercadería	Solicitando información sobre el estado de los recibos de producto.
Alistos	Digitación de pedidos
Recepcionista	Solicitando los Comprobantes de Crédito Fiscal para los ingresos.

Externamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Jefe de Bodegas tercerizadas	Solicitud de información acerca de productos externos.



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Atención al cliente

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos del puesto de trabajo.

Educación formal:

Titulo profesional	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Bachiller (Cualquier Opción)	✓	

Educación no formal:

Denominación	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Capacitación en las Normas Internacionales de Manejo de Alimentos	✓	
Conocimiento de Higiene y Seguridad Industrial	✓	
Curso de informática (Nivel intermedio)	✓	
Capacitación de atención al cliente	✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Atención al cliente

Conocimientos necesarios:

Conocimientos	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Intermedios de Informática	✓	

Experiencia previa:

Experiencia	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Dos años en puestos similares.	✓	

Responsabilidades

Responsabilidades	Media	Baja	Alta
Personas		✓	
Dinero o Títulos Valores		✓	
Información			✓
Documentos			✓
Toma de Decisiones	✓		
Equipos		✓	

Condiciones Físico Ambientales

Condiciones	Media	Baja	Alta
Iluminación	✓		
Ventilación	✓		
Esfuerzo Visual	✓		
Esfuerzo Físico	✓		
Riesgo			✓
Presión			✓
Trabajo fuera de la organización		✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Atención al cliente

Competencias del Puesto:

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Digitar los pedidos de los clientes respetando el programa de digitación.	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la Unidad de Suministros Capacidad de tomar decisiones razonables.	Básica – Actitudinal	✓		
	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
	Lógica matemática, habilidad con números	Capacidad para digitar pedidos y evitar errores.	Básica - Motriz	✓		
Facturar los pedidos preparados.	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
Realizar los ingresos al sistema de los productos recibidos	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
Presentar reportes de ingreso de proveedores diariamente, reportes de cierre semanal y mensual	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
Ajustar los sistemas de información, conciliando datos de control de inventario de almacén.	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
PUESTO: Atención al cliente

Condiciones personales.

Edad requerida	Mayor de 20 años y menor o igual a 30 años
Condiciones físicas de la persona	<ul style="list-style-type: none">• Sin impedimentos físicos• Coherencia lógica y sin trastornos psicológico.
Otras condiciones	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión.• Tolerancia al estrés.• Tolerancia al esfuerzo físico.

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Gerente de Compras

Título

Gerente de Compras

Puesto, Departamento o Unidad de la que Depende

Dirección de SCM

Propósito:

Garantizar la administración eficiente de los recursos financieros, físicos-materiales, técnicos y humanos del área de compras

Indicadores de aplicación

- Ejercer de forma permanente el control interno (Compras locales e internacionales.)
- Garantizar información de las compras oportuna y veraz mensualmente
- Velar por la entrega de informes financieros de acuerdo a prioridades y según las instancias que lo requieran de forma oportuna.

Responsabilidades:

- Garantizar la transparencia y veracidad de la información de la proyección de las compras nacionales e internacionales
- Aplicar la normativa fiscal y llevar los trámites legales referentes a los pedidos en aduanas que se tramiten en la gerencia
- Ejercer el control interno y dar fe de los recursos de la institución
- Mantener un clima laboral que propicie el desempeño efectivo en la corporación
- Velar por el buen uso de los recursos (físicos, financieros y humanos)



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Gerente de Compras

Descripción específica del puesto

Descripción General del puesto:

Planificar, coordinar y controlar todas las actividades administrativas, garantizando que se cumplan efectivamente los recursos humano, financieros, físicos y materiales de la corporación.

Actividades	Permanentes (Diarias / Semanales)	Periódicas (Mensual y Bimensual)	Eventuales (Semestral ó Anual)
Revisar las disponibilidades de los productos a partir de la proyección según requerimientos de los clientes	✓		
Revisar el registro de las órdenes de compra, presentadas por los analistas para realizar evaluaciones de proyección de compras	✓		
Revisar los procedimientos administrativos de los analistas de compras	✓		
Revisar del inventario para determinar las compras	✓		
Elaboración y actualización de Inventario	✓		
Apoyar a las diferentes gerencias de la corporación	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Gerente de Compras

Relaciones del puesto de trabajo.

Internamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Directora	Presentando informes de la proyección de compras de los diferentes clientes de la corporación
Gerente de Logística	Para planificar el trabajo de las compras que se harán para los diferentes clientes de la corporación

Externamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Clientes	Cubriendo las necesidades de los insumos que estos solicitan a la unidad de suministros
Proveedores	Para coordinar las compras de los insumos



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Gerente de Compras

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos del puesto de trabajo.

Educación formal:

Titulo profesional	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Licenciatura en Administración de Empresas	✓	

Educación no formal:

Denominación	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Capacitación en Atención al Cliente	✓	
Capacitación en las Normas Internacionales de Manejo de Alimentos	✓	
Capacitación de compras locales		
Curso de informática (Nivel Medio)		✓



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
PUESTO: Gerente de Compras

Conocimientos necesarios:

Conocimientos	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Básicos de Informática	✓	

Experiencia previa:

Experiencia	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Dos años en puestos similares.	✓	

Responsabilidades

Responsabilidades	Media	Baja	Alta
Personas			✓
Dinero o Títulos Valores			✓
Información			✓
Documentos			✓
Toma de Decisiones			✓
Equipos			✓

Condiciones Físico Ambientales

Condiciones	Media	Baja	Alta
Iluminación	✓		
Ventilación	✓		
Esfuerzo Visual	✓		
Esfuerzo Físico	✓		
Riesgo			✓
Presión			✓
Trabajo fuera de la organización		✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
PUESTO: Gerente de Compras

Competencias del Puesto:

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Garantizar la transparencia y veracidad de la información de la proyección de las compras nacionales e internacionales	Gestión de recursos	Capacidad de llevar el control interno de las compras y dar el mejor uso a los recursos de la institución	Genérica - Actitudinal	✓		
Aplicar la normativa fiscal y llevar los trámites legales referentes a los pedidos en aduanas que se tramiten en la gerencia	Integridad	Capacidad de manejar todas las situaciones con honestidad y discreción.	Básica Actitudinal	✓		
Ejercer el control interno y dar fe de los recursos de la institución	Atención a los detalles	Capacidad de seguir procedimientos detallados y asegurar la exactitud de documentos y datos.	Genérica - Motriz	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Gerente de Compras

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Mantener un clima laboral que propicie el desempeño efectivo en la Corporación	Comunicación	Capaz de presentar información oral y escrita claramente y prestar atención a los demás.	Básica – Motriz	✓		
	Gestión de las relaciones	Capacidad de establecer afinidades armoniosas con los demás y mantener asociaciones duraderas basadas en la confianza.	Básica – Actitudinal	✓		
	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la Asociación. Capacidad de tomar decisiones razonables.	Básica – Actitudinal	✓		
Velar por el buen uso de los recursos (físicos, financieros y humanos)	Gestión de recursos	Capacidad de controlar su propio tiempo y el de sus colaboradores directos.	Genérica - Actitudinal	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
PUESTO: Gerente de Compras

Condiciones personales.

Edad requerida	Mayor de 25 años y menor o igual a 45 años
Condiciones físicas de la persona	<ul style="list-style-type: none">• Sin impedimentos físicos• Coherencia lógica y sin trastornos psicológico.
Otras condiciones	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión.• Tolerancia al estrés.• Tolerancia al esfuerzo físico.

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:
Cargo:		Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Analista de Compras Regionales

Título
Analista de Compras

Puesto, Departamento o Unidad de la que Depende
Gerencia de Compras

Propósito:

Garantizar la administración eficiente de los recursos financieros y una negociación transparente en la compra de insumos para los diferentes clientes de la unidad de suministros.

Indicadores de aplicación

- Aplicación efectiva de las normativas legales del Centro de Distribución
- Garantizar información de compras oportuna y veraz mensualmente
- Ejercer de forma permanente el control interno (insumos)

Responsabilidades:

- Asegurarse de que los productos sean los requeridos por los clientes
- Llevar el control de la proyección de la compra de productos a nivel nacional para los diferentes clientes
- Velar por el buen uso de los recursos (físicos, financieros y humanos)
- Mantener un clima laboral que propicie el desempeño efectivo en la corporación
- Apoyar a otras unidades si fuere requerido



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Analista de Compras Regionales

Descripción específica del puesto

Descripción General del puesto:

Asistir efectivamente los requerimientos de todos los clientes de la Corporación, Servicio al Cliente y Almacén logrando así cumplir con cada responsabilidad asignada.

Actividades	Permanentes (Diarias / Semanales)	Periódicas (Mensual y Bimensual)	Eventuales (Semestral ó Anual)
Establecer necesidades y requerimientos solicitados por los diferentes clientes	✓		
Revisar el inventario para determinar las compras	✓		
Reportar problemas presentados al gerente de compras	✓		
Cotizar productos a los proveedores	✓		
Atender a los proveedores	✓		
Analizar e interpretar datos de compras para tomar decisiones	✓		
Analizar la disponibilidad de inventario para determinar las cantidades de compras	✓		
Elaborar órdenes de compra	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Analista de Compras Regionales

Relaciones del puesto de trabajo.

Internamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Atención al Cliente	Para recibir requerimientos de productos que no hay en bodega y así comprarlos
Contabilidad	Verificación de informe de compras estén correctos
Almacén	Verificar ingreso de productos

Externamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Clientes	Cubriendo las necesidades de los insumos que estos solicitan a la unidad de suministros
Proveedores	Para recibir cotizaciones de los insumos solicitados



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Analista de Compras Regionales

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos del puesto de trabajo.

Educación formal:

Titulo profesional	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Tercer año en Mercadeo ó Administración de Empresas	✓	

Educación no formal:

Denominación	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Capacitación en Atención al Cliente	✓	
Capacitación en las Normas Internacionales de Manejo de Alimentos	✓	
Capacitación de compras locales		
Curso de informática (Nivel Básico)		✓



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Analista de Compras Regionales

Conocimientos necesarios:

Conocimientos	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Básicos de Informática	✓	

Experiencia previa:

Experiencia	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Dos años en puestos similares.	✓	

Responsabilidades

Responsabilidades	Media	Baja	Alta
Personas			✓
Dinero o Títulos Valores			✓
Información			✓
Documentos			✓
Toma de Decisiones			✓
Equipos			✓

Condiciones Físico Ambientales

Condiciones	Media	Baja	Alta
Iluminación	✓		
Ventilación	✓		
Esfuerzo Visual	✓		
Esfuerzo Físico	✓		
Riesgo			✓
Presión			✓
Trabajo fuera de la organización		✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Analista de Compras Regionales

Competencias del Puesto:

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Asegurarse de que los productos sean los requeridos por los clientes	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la Corporación Capacidad de tomar decisiones razonables.	Básica – Actitudinal	✓		
	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar en cercana colaboración con otras personas	Genérica Cognitiva	✓		
Llevar el control de la proyección de la compra de productos a nivel nacional para los diferentes clientes	Toma de decisiones	Capacidad de determinar la proyección de los insumos requeridos por los diferentes clientes	Genérica - Actitudinal	✓		
Velar por el buen uso de los recursos del centro de distribución (físicos).	Gestión de recursos	Capacidad de controlar su propio tiempo y el de sus colaboradores directos.	Genérica - Actitudinal	✓		
Apoyar a las otras unidades	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar en cercana colaboración con otras personas	Genérica Cognitiva	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Analista de Compras Regionales

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Mantener un clima laboral que propicie el desempeño efectivo en la Corporación	Comunicación	Capaz de presentar información oral y escrita claramente y prestar atención a los demás.	Básica – Motriz	✓		
	Gestión de las relaciones	Capacidad de establecer afinidades armoniosas con los demás y mantener asociaciones duraderas basadas en la confianza.	Básica – Actitudinal	✓		
	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la Asociación. Capacidad de tomar decisiones razonables.	Básica – Actitudinal	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Analista de Compras Regionales

Condiciones personales.

Edad requerida	Mayor de 23 años y menor o igual a 30 años
Condiciones físicas de la persona	<ul style="list-style-type: none">• Sin impedimentos físicos• Coherencia lógica y sin trastornos psicológico.
Otras condiciones	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión.• Tolerancia al estrés.• Tolerancia al esfuerzo físico.

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:
Cargo:		Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Analista de Compras Internacionales

Título
Analista de Compras Internacionales

Puesto, Departamento o Unidad de la que Depende
Gerencia de Compras

Propósito:

Garantizar la administración eficiente de los recursos financieros y una negociación transparente en la compra de insumos a nivel internacional para los diferentes clientes de la unidad de suministros.

Indicadores de aplicación

- Aplicación efectiva de las normativas legales del Centro de Distribución
- Garantizar información de compras oportuna y veraz mensualmente
- Ejercer de forma permanente el control interno (insumos)

Responsabilidades:

- Asegurarse de que los productos sean los requeridos por los clientes
- Aplicar la normativa fiscal y llevar los trámites legales referentes a los pedidos en aduanas
- Llevar el control de la proyección de la compra de productos a nivel internacional para los diferentes clientes
- Velar por el buen uso de los recursos (físicos, financieros y humanos)
- Mantener un clima laboral que propicie el desempeño efectivo en la corporación
- Apoyar a otras unidades si fuere requerido



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Analista de Compras Internacionales

Descripción específica del puesto

Descripción General del puesto:

Asistir efectivamente los requerimientos de todos los clientes de la Corporación, Servicio al Cliente y Almacén logrando así cumplir con cada responsabilidad asignada.

Actividades	Permanentes (Diarias / Semanales)	Periódicas (Mensual y Bimensual)	Eventuales (Semestral ó Anual)
Solicitar cotizaciones a los proveedores de acuerdo al país que se coticie			
Negociar con los proveedores			
Analizar la disponibilidad de inventario para determinar las cantidades a comprar			
Elaborar Órdenes de Compra			
Dar Seguimiento al producto hasta que llegue a la bodega			
Consolidación de los contenedores			
Coordinar con Contabilidad			
Coordinar con las áreas de Mercadeo			
Resolver problemas de costeo de producto			



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Analista de Compras Internacionales

Relaciones del puesto de trabajo.

Internamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Atención al Cliente	Para recibir requerimientos de productos que no hay en bodega y así comprarlos
Contabilidad	Verificación de informe de compras estén correctos
Almacén	Verificar ingreso de productos

Externamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Clientes	Cubriendo las necesidades de los insumos que estos solicitan a la unidad de suministros
Aduana	En cuanto al recibo de mercadería comprada en el exterior
Proveedores	Para recibir cotizaciones de los insumos solicitados



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Analista de Compras Internacionales

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos del puesto de trabajo.

Educación formal:

Título profesional	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Tercer año en Mercadeo ó Administración de Empresas	✓	

Educación no formal:

Denominación	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Capacitación en Atención al Cliente	✓	
Capacitación en las Normas Internacionales de Manejo de Alimentos	✓	
Capacitación de compras locales		
Curso de informática (Nivel Básico)		✓



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Analista de Compras Internacionales

Conocimientos necesarios:

Conocimientos	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Básicos de Informática	✓	
Inglés	✓	

Experiencia previa:

Experiencia	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Dos años en puestos similares.	✓	

Responsabilidades

Responsabilidades	Media	Baja	Alta
Personas			✓
Dinero o Títulos Valores			✓
Información			✓
Documentos			✓
Toma de Decisiones			✓
Equipos			✓

Condiciones Físico Ambientales

Condiciones	Media	Baja	Alta
Iluminación	✓		
Ventilación	✓		
Esfuerzo Visual	✓		
Esfuerzo Físico	✓		
Riesgo			✓
Presión			✓
Trabajo fuera de la organización		✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Analista de Compras Internacionales

Competencias del Puesto:

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Asegurarse de que los productos sean los requeridos por los clientes	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la Corporación Capacidad de tomar decisiones razonables.	Básica – Actitudinal	✓		
	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar en cercana colaboración con otras personas	Genérica Cognitiva	✓		
Aplicar la normativa fiscal y llevar los trámites legales referentes a los pedidos en aduanas	Integridad	Capacidad de manejar todas las situaciones con honestidad y discreción.	Básica Actitudinal	✓		
Llevar el control de la proyección de la compra de productos a nivel nacional para los diferentes clientes	Toma de decisiones	Capacidad de determinar la proyección de los insumos requeridos por los diferentes clientes	Genérica - Actitudinal	✓		
Velar por el buen uso de los recursos del centro de distribución (físicos).	Gestión de recursos	Capacidad de controlar su propio tiempo y el de sus colaboradores directos.	Genérica - Actitudinal	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Analista de Compras Internacionales

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Apoyar a las otras unidades	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar en cercana colaboración con otras personas	Genérica Cognitiva	✓		
Mantener un clima laboral que propicie el desempeño efectivo en la Corporación	Comunicación	Capaz de presentar información oral y escrita claramente y prestar atención a los demás.	Básica – Motriz	✓		
	Gestión de las relaciones	Capacidad de establecer afinidades armoniosas con los demás y mantener asociaciones duraderas basadas en la confianza.	Básica – Actitudinal	✓		
	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la Asociación. Capacidad de tomar decisiones razonables.	Básica – Actitudinal	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
PUESTO: Analista de Compras Internacionales

Condiciones personales.

Edad requerida	Mayor de 25 años y menor o igual a 35 años
Condiciones físicas de la persona	<ul style="list-style-type: none">• Sin impedimentos físicos• Coherencia lógica y sin trastornos psicológico.
Otras condiciones	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión.• Tolerancia al estrés.• Tolerancia al esfuerzo físico.

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:
Cargo:		Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
PUESTO: Gerente de Importaciones

Título
Gerente de Importaciones

Puesto, Departamento o Unidad de la que Depende
Director

Propósito:

Coordinar la gestión de los trámites para la importación de mercadería optimizando los recursos y negociando los mejores precios aprovechando todas las ventajas de los tratados y acuerdos comerciales.

Indicadores de aplicación

- Disminución de los gastos de importación
- Control de las variaciones de los costos producto de los fletes y gastos de importación
- Negociaciones con diferentes tramitadores aduanales.

Responsabilidades:

- Tramitar la importación de las compras con el menor costo posible.
- Negociar precios con tramitadores y navieras
- Administrar caja chica para pagos de trámites y permisos.
- Ordenar pagos de autorizaciones, permisos e impuestos.



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Gerente de Importaciones

Descripción específica del puesto

Descripción General del puesto:

Responsable de introducir los productos adquiridos en el exterior de la forma más económica posible y en el menor tiempo dentro del alcance razonable.

Actividades	Permanentes (Diarias / Semanales)	Periódicas (Mensual y Bimensual)	Eventuales (Semestral ó Anual)
Negociar fletes y acarreos con navieras			
Buscar y negociar acuerdos con agentes aduanales			
Cuadrar Caja Chica			
Elaborar y programar pagos de permisos, impuestos y multas			



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Gerente de Importaciones

Relaciones del puesto de trabajo.

Internamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Directora	Presentando informes de las negociaciones y acuerdos, informe de labores y logros estratégicos.
Gerencia de Compras	Coordinación de entrada de contenedores y pagos respectivos, además de tramitación de la introducción de la mercadería y liberación de la misma en casos especiales.

Externamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Aduanas	Pago de permisos y envío de documentos para despachos
Ministerios	Tramitación de diferentes permisos, autorizaciones y registros.
Agente aduanal	Pago de servicios de tramitación aduanal.



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
PUESTO: Gerente de Importaciones

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos del puesto de trabajo.

Educación formal:

Titulo profesional	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Licenciatura en economía o Administración de Empresas	✓	

Educación no formal:

Denominación	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Capacitación en Atención al Cliente	✓	
Capacitación en las Normas Internacionales de Manejo de Alimentos	✓	
Curso de informática (Nivel Avanzado)		
Diplomado en Tratados de Libre Comercio y Convenios comerciales		✓



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Gerente de Importaciones

Conocimientos necesarios:

Conocimientos	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Avanzados en Informática	✓	

Experiencia previa:

Experiencia	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Tres años en puestos similares.	✓	

Responsabilidades

Responsabilidades	Media	Baja	Alta
Personas			✓
Dinero o Títulos Valores			✓
Información			✓
Documentos			✓
Toma de Decisiones			✓
Equipos			✓

Condiciones Físico Ambientales

Condiciones	Media	Baja	Alta
Iluminación	✓		
Ventilación	✓		
Esfuerzo Visual	✓		
Esfuerzo Físico	✓		
Riesgo			✓
Presión			✓
Trabajo fuera de la	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Gerente de Importaciones

Competencias del Puesto:

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Tramitar la importación de las compras con el menor costo posible.	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la Corporación	Básica – Actitudinal	✓		
Negociar precios con tramitadores y navieras	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la Corporación Capacidad de tomar decisiones razonables.	Básica – Actitudinal	✓		
	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar en cercana colaboración con otras personas	Genérica Cognitiva	✓		
Administrar caja chica para pagos de trámites y permisos	Gestión de recursos	Capacidad de llevar el control interno de las compras y dar el mejor uso a los recursos de la institución	Genérica - Actitudinal	✓		
Ordenar pagos de autorizaciones, permisos e impuestos	Gestión de recursos	Capacidad de controlar su propio tiempo y el de sus colaboradores directos.	Genérica - Actitudinal	✓		
	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar en cercana colaboración con otras personas	Genérica Cognitiva	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
PUESTO: Gerente de Importaciones

Condiciones personales.

Edad requerida	Mayor de 30 años y menor o igual a 40 años
Condiciones físicas de la persona	<ul style="list-style-type: none">• Sin impedimentos físicos• Coherencia lógica y sin trastornos psicológico.
Otras condiciones	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión.• Tolerancia al estrés.• Tolerancia al esfuerzo físico.

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Auxiliar de importaciones

Título
Auxiliar de importaciones

Puesto, Departamento o Unidad de la que Depende
Gerencia de Importaciones

Propósito:

Dinamizar y agilizar el procesamiento de los ingresos de productos del extranjero.

Indicadores de aplicación

- Demora en el procesamiento de los retaceos
- Agilización en la recolección de documentación

Responsabilidades:

- Procesar los retaceos de los productos internacionales
- Recoger documentación que respalde la asignación de los gastos
- Entregar los retaceos y la documentación completa al departamento de contabilidad
- Elaborar permisos de libre venta y otros



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Auxiliar de importaciones

Descripción específica del puesto

Descripción General del puesto:

Procesamiento de la información de gastos y costos de las compras del exterior consolidándolos y retaceándolos para asignar un valor unitario y proceder a la aplicación al inventario y al registro contable.

Actividades	Permanentes (Diarias / Semanales)	Periódicas (Mensual y Bimensual)	Eventuales (Semestral ó Anual)
Elaborar permisos	✓		
Ordenar pago de permisos	✓		
Procesar retaceos	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Auxiliar de importaciones

Relaciones del puesto de trabajo.

Internamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Atención al Cliente	Intercambiando información de los pedidos que son entregados directamente por el proveedor en cada uno de los locales de los clientes, para programar pagos.
Gerencia de compras	Compras gira indicaciones de cómo proceder con la liquidación o si habrá o no habrá modificaciones en la Orden de Compra
Almacén	Consulta sobre características de algunos productos que es primera vez que se compran y reciben.

Externamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Aduanas	Pago de permisos y envío de documentos para despachos
Ministerios	Tramitación de diferentes permisos, autorizaciones y registros.
Agente aduanal	Pago de servicios de tramitación aduanal.



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Auxiliar de importaciones

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos del puesto de trabajo.

Educación formal:

Titulo profesional	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Tercer año en Economía ó Administración de Empresas	✓	

Educación no formal:

Denominación	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Capacitación en Atención al Cliente	✓	
Capacitación en las Normas Internacionales de Manejo de Alimentos	✓	
Curso de informática (Nivel Intermedios)		✓
Diplomado en Tratados de Libre Comercio y Convenios comerciales	✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
PUESTO: Auxiliar de importaciones

Conocimientos necesarios:

Conocimientos	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Intermedios de Informática	✓	

Experiencia previa:

Experiencia	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Dos años en puestos similares.	✓	

Responsabilidades

Responsabilidades	Media	Baja	Alta
Personas			✓
Dinero o Títulos Valores			✓
Información			✓
Documentos			✓
Toma de Decisiones			✓
Equipos			✓

Condiciones Físico Ambientales

Condiciones	Media	Baja	Alta
Iluminación			✓
Ventilación			✓
Esfuerzo Visual			✓
Esfuerzo Físico			✓
Riesgo			✓
Presión			✓
Trabajo fuera d organización	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Auxiliar de importaciones

Competencias del Puesto:

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Procesar los retaceos de los productos internacionales	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
Recoger documentación que respalde la asignación de los gastos	Responsabilidad	Capacidad de compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la Corporación Capacidad de tomar decisiones razonables.	Básica – Actitudinal	✓		
	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar en cercana colaboración con otras personas	Genérica- Cognitiva	✓		
Entregar los retaceos y la documentación completa al departamento de contabilidad	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar en cercana colaboración con otras personas	Genérica- Cognitiva			
Elaborar permisos de libre venta y otros	Gestión de recursos	Capacidad de controlar su propio tiempo y el de sus colaboradores directos.	Genérica - Actitudinal	✓		
	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar en cercana colaboración con otras personas	Genérica Cognitiva	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
PUESTO: Auxiliar de importaciones

Condiciones personales.

Edad requerida	Mayor de 23 años y menor o igual a 35 años
Condiciones físicas de la persona	<ul style="list-style-type: none">• Sin impedimentos físicos• Coherencia lógica y sin trastornos psicológico.
Otras condiciones	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión.• Tolerancia al estrés.• Tolerancia al esfuerzo físico.

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Mensajero

Título
Mensajero

Puesto, Departamento o Unidad de la que Depende
Gerencia de Importaciones

Propósito

Realizar labores de mensajería interna y externa, recibida y emitida, distribución de documentos y velar por la seguridad y salvaguarda de los mismos, además de atender los requerimientos de fotocopiado y archivado de la gerencia, así como la realización de tramites y pagos.

Indicadores de aplicación

- Consumo de tiempo en la realización de las entregas y pagos
- Tiempo invertido en la realización de tramites
- Rapidez en el archivo de los documentos procesados
- Conocimiento de la nomenclatura de la capital.

Responsabilidades:

- Llevar y traer correspondencia
- Tramitar permisos
- Entregar correspondencia
- Efectuar pagos de servicios
- Archivar documentos procesados



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Mensajero

Descripción específica del puesto

Descripción General del puesto:

Solventar las necesidades de comunicación y realización de tramites aduanales, además de pagos en el ministerio de agricultura y ganadería, ministerio de salud y hacienda.

Actividades	Permanentes (Diarias / Semanales)	Periódicas (Mensual y Bimensual)	Eventuales (Semestral ó Anual)
Recoger y consolidar correspondencia, tramites pagos y permisos	✓		
Desplazarse a las diferentes instituciones	✓		
Verificar el estado del transporte (Moto)	✓		
Entregar la correspondencia recogida y los recibos	✓		
Solicitar efectivo para pagos de recibos	✓		
Liquidar caja chica contra los recibos ya cancelados		✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Mensajero

Relaciones del puesto de trabajo.

Internamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Todas las unidades	Recibiendo y entregando correspondencia
Gerencia de importaciones	Efectúa pagos y tramita permisos en las diferencias instancias

Externamente.

Unidad	De que manera se relacionan
Clientes	Entrega y recepción de correspondencia
Proveedores	Retiro de muestras
Instituciones gubernamentales	Tramitación de permisos y pagos



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Mensajero

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos del puesto de trabajo.

Educación formal:

Titulo profesional	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Noveno grado	✓	

Educación no formal:

Denominación	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Capacitación en Atención al Cliente	✓	
Capacitación en las Normas Internacionales de Manejo de Alimentos	✓	
Capacitación de Higiene y Seguridad Industrial	✓	



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Mensajero

Conocimientos necesarios:

Conocimientos	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Conocimiento de nomenclatura de El Salvador	✓	
Tramitación de permisos y registro de productos	✓	

Experiencia previa:

Experiencia	Prioridad	
	Esencial	Complementaria
Un año en puestos similares.	✓	

Responsabilidades

Responsabilidades	Media	Baja	Alta
Personas			✓
Dinero o Títulos Valores			✓
Información			✓
Documentos			✓
Toma de Decisiones		✓	
Equipos		✓	

Condiciones Físico Ambientales

Condiciones	Media	Baja	Alta
Iluminación			✓
Ventilación			✓
Esfuerzo Visual			✓
Esfuerzo Físico			✓
Riesgo			✓
Presión			✓



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Mensajero

Competencias del Puesto:

Responsabilidades	Competencias	Conductas Evidenciadas	Tipo de Competencia	Nivel requerido		
				Alto	Medio	Bajo
Llevar y traer correspondencia	Responsabilidad	Capacidad, compromiso y dedicación por el logro de objetivos y metas de la Corporación.	Básica – Actitudinal	✓		
	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
Tramitar permisos	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
Entregar correspondencia	Toma de decisiones	Capacidad de determinar el nivel de urgencia de la entrega.	Genérica - Actitudinal	✓		
	Responsabilidad	Capacidad de entregar la correspondencia en manos del destinatario.	Básica – Actitudinal	✓		
Efectuar pagos de servicios	Lógica matemática, habilidad con números	Capacidad para efectuar pagos por servicios u otros.	Básica - Motriz	✓		
Archivar documentos procesados	Atención a los detalles.	Capacidad de seguir procedimientos detallados	Genérica – Motriz	✓		
	Responsabilidad	Capacidad de mantener el orden en su área	Básica – Actitudinal	✓		



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Mensajero

Condiciones personales.

Edad requerida	Mayor de 18 años y menor o igual a 30 años
Condiciones físicas de la persona	<ul style="list-style-type: none">• Sin impedimentos físicos• Coherencia lógica y sin trastornos psicológico.
Otras condiciones	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión.• Tolerancia al estrés.• Tolerancia al esfuerzo físico.

Elaboró	Revisó:	Autorizó:
Firma:		Firma:
Nombre:		Nombre:
Cargo:		Cargo:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**PROCEDIMIENTO: Digitación y Facturación de Pedidos****Nombre de la Unidad / Departamento**

Gerencia de Logística / Servicio al cliente

Objetivo: Digitar los pedidos completos de los clientes sin errores y a tiempo.**Puestos / Unidades que intervienen**

- Gerencia de Compras
- Gerencia de Logística
- Gerencia de Importaciones
- Jefe de Almacén
- Recepción
- Contabilidad

Documentos / Formularios Usados

- Pedidos
- Facturas
- Informe de productos pendientes de envío

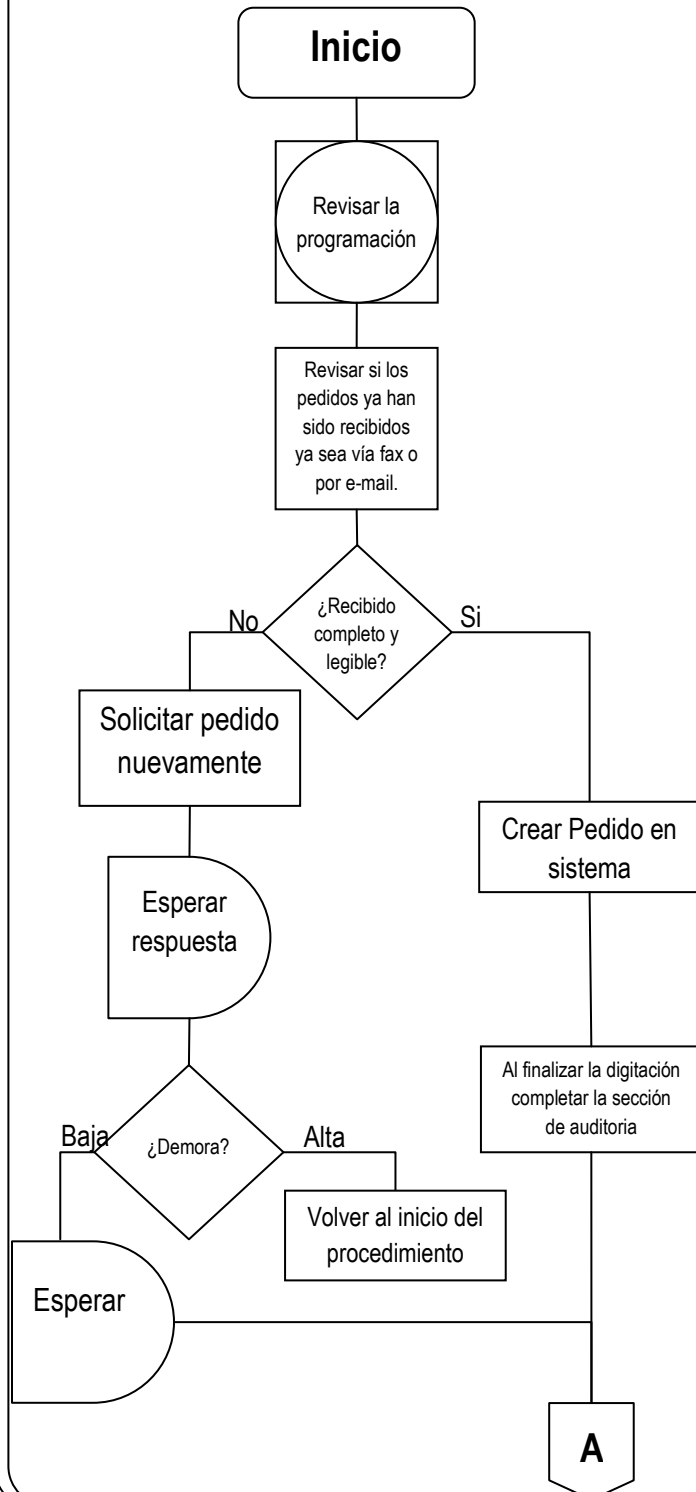
Normas de Aplicación

- Se deberá solicitar el envío del pedido a un cliente un máximo de tres veces, luego reportarlo al Gerente de Logística.
- Todo pedido deberá estar respaldado por un documento impreso.
- Ningún pedido de emergencia podrá ser entregado si no cuenta con la debida autorización.
- Se podrán efectuar entregas adicionales y fuera de programa en tienda siempre y cuando esto no afecte la ruta programada ni las horas de entrega establecidas
- No podrá pactarse ninguna distribución o entrega fuera de ruta sin consultar y coordinar con el departamento de distribución
- El uso de notas de salida quedara regulado únicamente a casos excepcionales y deberá contar con la autorización del Gerente de Logística o en su defecto del Director.
- Se deberá llevar un control minucioso de cumplimiento de envío de pedidos.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO: Digitación y Facturación de Pedidos

Diagrama



Descripción

1. **Digitador:** Revisar la programación.

Requisitos de Calidad:

- Programa de digitación actualizado

2. **Digitador:** Revisar si los pedidos ya han sido recibidos ya sea vía fax o por e-mail.

3. **Digitador:** Si el pedido ya fue recibido, asegurarse de que este completo y legible.

Requisitos de Calidad:

- Pedido legible y completo.
- Pedido no legible o incompleto

4. **Digitador:** De no estar, el pedido, legible o de estar incompleto comunicarse con el cliente y solicitar reenvío, si la respuesta del cliente es inmediata esperar, caso contrario proceder a digitar el pedido siguiente según programación.

Requisitos de Calidad:

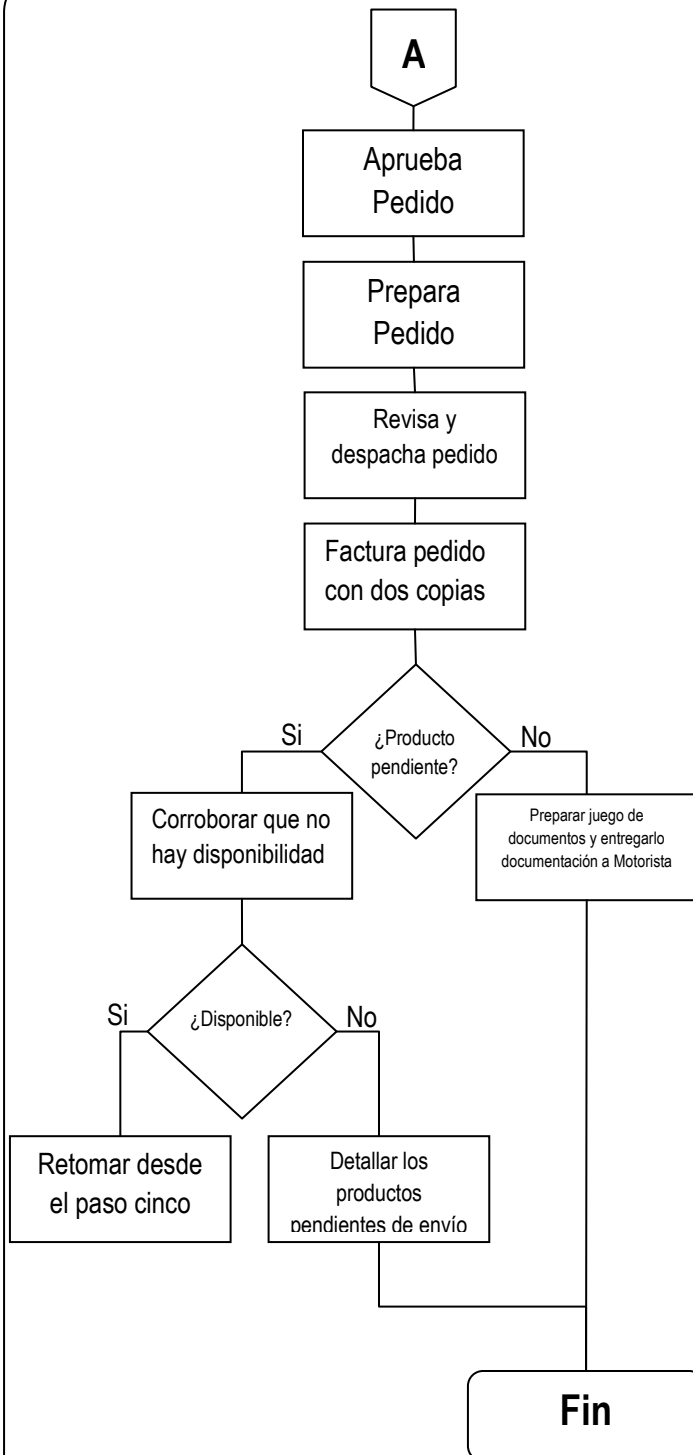
- Directorio telefónico de los clientes

5. **Digitador:** De estar todo en orden proceder a crear el pedido en el sistema indicando si el cliente cumplió con el envío a tiempo y completo.

6. **Digitador:** Completar la sección de auditoria de este con: Numero de líneas del pedido, Hora de Digitación, Numero de pedido según sistema y el Cumplimiento (Si ó No).

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO: Digitación y Facturación de Pedidos



7. **Digitador:** Aprueba Pedido

Requisitos de Calidad:

- Pedido revisado línea por línea.

8. **Alistador:** Prepara Pedido

9. **Despachador:** Revisa y despacha pedido

10. **Digitador:** Factura pedido con dos copias

11. **Digitador:** Si hubiesen productos que no fueron Alistados se deberá corroborar que no hay disponibilidad de ser así pasar a paso 12, de lo contrario continuar con el paso siguiente

12. **Digitador:** De haber disponibilidad retomar desde el paso 4.

13. **Digitador:** De no haber disponibilidad, detallar los productos pendientes de envío, los no facturados, mediante una lista especificando la fecha prometida, el pedido según sistema, el producto y las cantidades pendientes de envío y anexar este a la factura.

14. **Digitador:** Preparar juego de documentos y entregarlo documentación a Motorista.

Requisitos de Calidad:

- Dos copias de la factura
- Informe de productos pendientes

FIN DEL PROCEDIMIENTO



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO: Alisto

Nombre de la Unidad / Departamento

Gerencia de Logística / Almacén

Objetivo: Establecer los criterios y método para la preparación de pedidos.

Puestos / Unidades que intervienen

- Despachador
- Servicio al Cliente
- Gerencia de Logística
- Jefe de Almacén
- Distribución
- Montacarguista

Documentos / Formularios Usados

- Reporte de Productos Averiadados
- Formulario para el Levantamiento de inventario físico

Normas de Aplicación

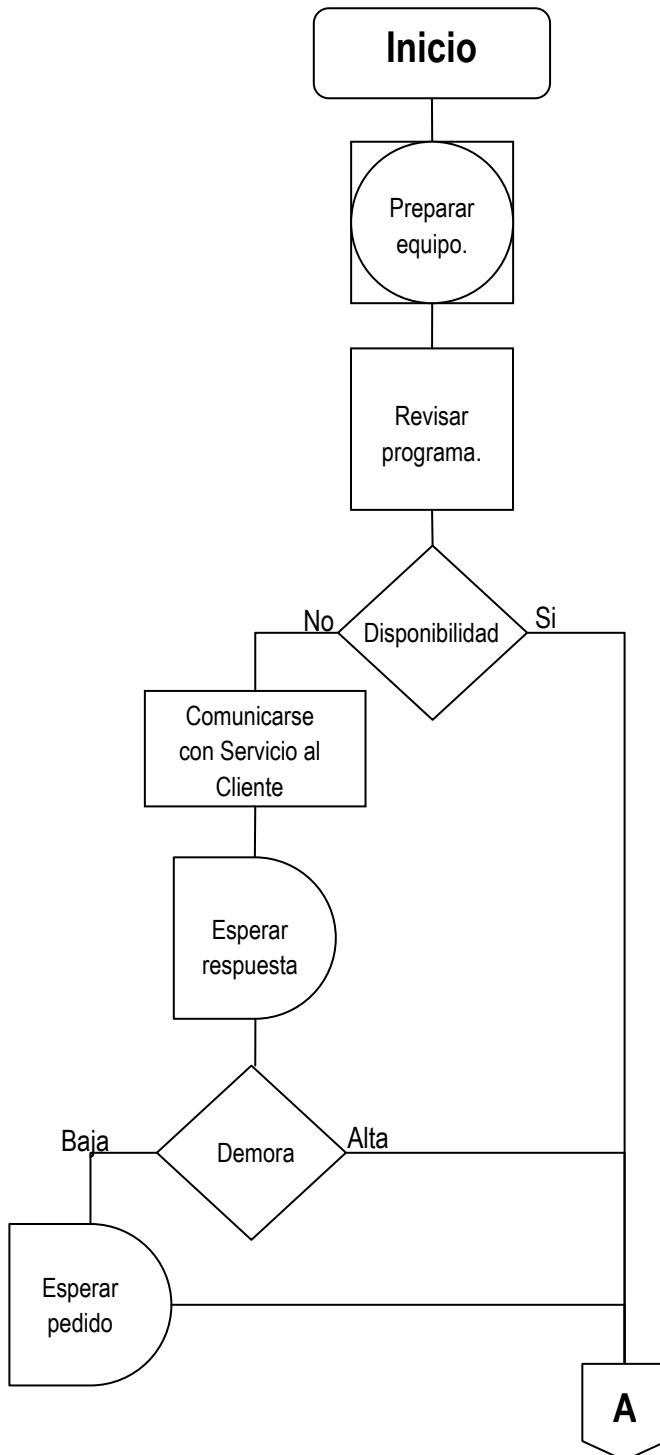
- Los pedidos deberán ser armados de tal manera que los productos mas pesados queden ubicados en la parte inferior de la tarima que se esta armando.
- La altura máxima para el armado de tarima será de 1.60 o el máximo que permita el vehículo que lo transportara.
- Los productos no deberán exceder los límites de la tarima tanto a lo ancho como en lo largo.
- Los productos que se colocan al detalle deberán ubicarse de manera visible, ordenada y protegida.
- Si se coloca más de un lote deberá especificarse y señalarse en la tarima y en el producto.
- Todo pedido deberá ser identificado con los datos del cliente y el número de tarimas en la parte frontal de esta.
- Al producirse una avería durante la preparación del pedido quedará a discreción del Alistador el reparar el producto y enviarlo siempre y cuando este no haya sido contaminado.
- Se deberá portar el Uniforme completo y los accesorios de protección.
- Los pedidos ya preparados se colocaran en el área para despacho de pedidos dejando todas las tarimas que lo conforman juntas o lo mas cercanas posible.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO: Alisto

Diagrama



Descripción

1. **Alistador:** Prepara equipo de trabajo.

Requisitos de calidad:

- Preparar las siguientes herramientas de trabajo:
 - Botas protectoras
 - Cinturón de seguridad
 - Casco de protección
 - Tarima
 - Porta tarima hidráulico
 - Lectora de barras
 - Plumón
 - Cuchilla para cartón
- Verificar que cada herramienta funcione apropiadamente.

2. **Alistador:** Revisa Programa de Preparación de Pedidos.

Requisito de calidad

- Programa de Trabajo actualizado al periodo correspondiente.

3. **Alistador:** Consulta si el Pedido que corresponde según programación, ya esta disponible en la lectora, para ser preparado.

- a. Si lo esta, pasar al paso 6
- b. De no estar listo comunicarse con Servicio Al Cliente.

4. **Servicio al Cliente:** Informara sobre el Status del pedido en cuestión.

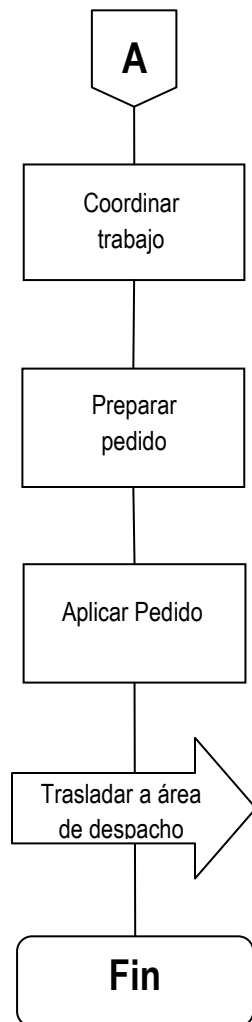
5. **Alistador:** Si la Demora es:

- a. Baja esperará a que el pedido este listo
- b. Alta se procederá a preparar el pedido inmediato siguiente, que este disponible según el Programa. (Retroceder a paso 3)



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO: Alisto



6. **Alistador:** Coordinarse con pareja para la distribución del trabajo.

Requisitos de Calidad

- Convenir con pareja de trabajo la distribución:
 - Desechables y otros, ó
 - Consumo (Productos perecederos)

7. **Alistador:** Preparar pedido.

Requisitos de Calidad

- Montar el pedido con los productos mas pesados abajo y los más frágiles encima.
- Armar dentro de los márgenes de la tarima.
- Conservar una altura máxima de 1.60 Metros.
- Colocar los productos con la viñeta visible.
- Proteger los productos que se preparen fuera de su empaque principal, y colocarlos de manera visible.

8. **Alistador:** Aplicar Pedido en Sistema.

Requisitos de Calidad

- Consultar a la pareja de trabajo si su parte ha sido completada.
- Asegurarse que el pedido haya sido satisfecho al 100%, siempre y cuando haya disponibilidad de producto.

9. **Alistador:** Trasladar Pedido al Área de Despacho e identificarlo con nombre de alistador, Cliente y número de tarima.

FIN DEL PROCEDIMIENTO



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO: Despacho

Nombre de la Unidad / Departamento

Gerencia de Logística / Almacén

Objetivo: Garantizar de manera inmediata y oportuna la revisión de los pedidos a distribuir a los diferentes clientes son la precisión y exactitud esperada.

Puestos / Unidades que intervienen

- Alistos
- Servicio al Cliente
- Gerencia de Logística
- Jefe de Almacén
- Distribución

Documentos / Formularios Usados

- Programa de pedidos
- Control de errores en Alisto

Normas de Aplicación

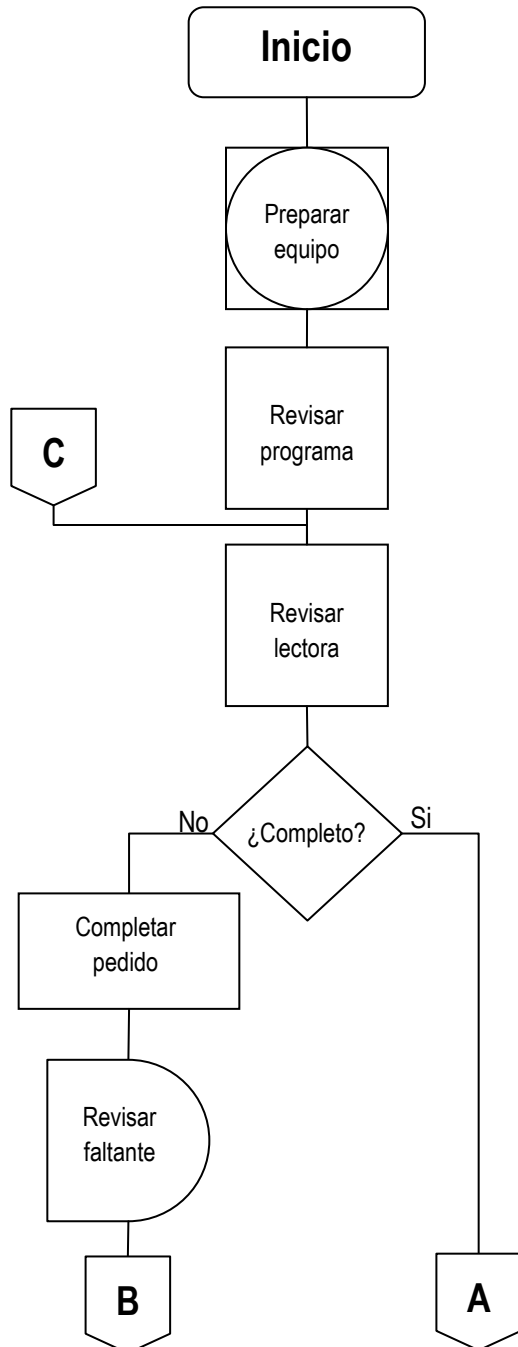
- Es obligación despachar el Lote de manera escaneada y nunca digitada
- Deberá garantizar el orden y la protección de los productos que serán enviados fuera del empaque original
- Deberá alimentar el reporte de alistos perfectos o Control de Errores en Alisto siempre que sea detectado un error en el pedido.
- Si se ha indicado que se ha alistado más de un lote de un mismo producto deberá asegurarse de despachar las cantidades correctas de cada uno.
- Se deberá portar el Uniforme completo y los accesorios de protección.
- Los pedidos despachados se colocarán en el área cercana al muelle de carga donde corresponda dejando todas las tarimas que lo conforman juntas o lo mas cercanas posible.
- Deberá garantizar la integridad de cantidad y calidad de los productos.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO: Despacho

Diagrama



Descripción

1. **Despachador:** Prepara equipo de trabajo

Requisitos de calidad:

- Preparar las siguientes herramientas de trabajo:
 - Botas Protectoras
 - Casco
 - Cinturón de seguridad
 - Lectora de Barras
 - Porta tarimas hidráulico
- Verificar que cada herramienta funcione adecuadamente

2. **Despachador:** Revisa programa de despacho

Requisito de calidad

- Programa de Despacho actualizado al periodo correspondiente.

3. **Despachador:** Revisa pedidos ya alistados en lectora de barras.

Requisito de calidad

- Que el pedido preparado corresponda en cantidades y productos.

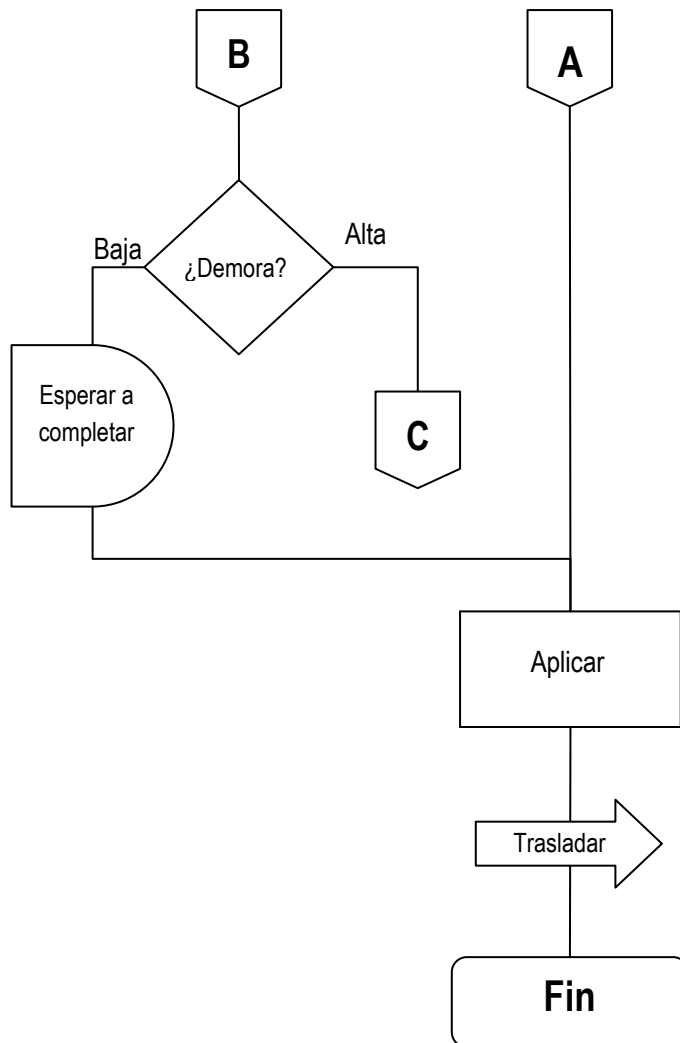
4. **Despachador:** Revisar que pedido este completo

- a. Si lo esta, pasar al paso 7
- b. De no estar preparado en su totalidad llamar a persona que lo alisto para que lo complete y apuntará el error en el control de errores de alistos.

5. **Alistador:** Revisa las faltas de productos



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Despacho



6. **Despachador:** Si la Demora es:
 - a. Baja esperará a que el pedido este completo
 - b. Alta se procederá a revisar el pedido inmediato siguiente, que este disponible según el Programa. (Repetir paso 3, y 4)

7. **Despachador:** Aplicar despacho

Requisitos de Calidad

- a) Pedido este completo

8. **Despachador:** Traslada pedido al área de carga

FIN DEL PROCEDIMIENTO



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Recibo de Mercadería

Nombre de la Unidad / Departamento

Gerencia de Logística / Almacén

Objetivo: Recibir mercadería de los diferentes proveedores en el menor tiempo posible y con la exactitud de cada caso en cantidad y calidad.

Puestos / Unidades que intervienen

- Compras
- Servicio al Cliente
- Gerencia de Logística
- Jefe de Almacén
- Montacarguista

Documentos / Formularios Usados

- Orden de Compra (OC)
- Comprobante de Crédito Fiscal (CCF)
- Embarque
- Viñetas de Identificación
- Cheques
- Quedan

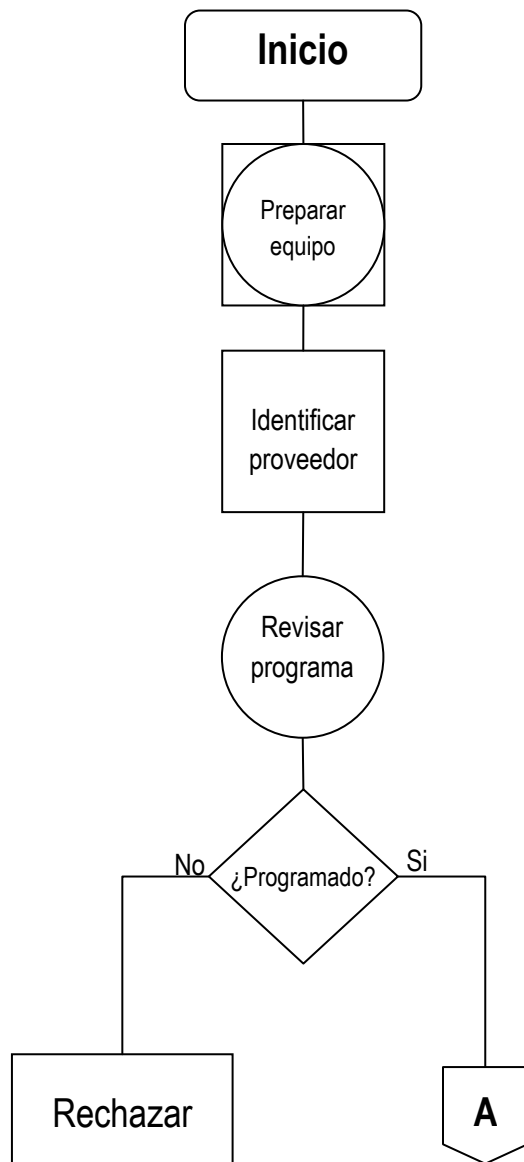
Normas de Aplicación

- Todo proveedor no programado se rechazara, a menos que haya alguna indicación contraria por parte del departamento de Compras o del Jefe de Almacén.
- Todo documento que no cumpla con los requisitos será devuelto al proveedor y su entrega será pausada hasta que solvente el inconveniente de ser posible de lo contrario se rechazará el recibo.
- Todo producto que sea perecedero deberá estar identificado con un lote y una fecha de vencimiento. Dado caso el proveedor no identifique el producto con un numero o código que represente el Lote de Producción se procederá a crearle uno para manejo interno el cual estará compuesto de la siguiente manera '0000X000: los primeros dos dígitos representaran el año en curso, los dos dígitos siguientes señalan el mes corriente, una letra que identifique al cliente y tres dígitos que guarden un correlativo mensual desde el "001" hasta el "999"; otra alternativa es colocar la fecha en que se recibe de la manera siguiente "DDMMMAA", donde 'DD' representa el día del mes, 'MMM' el mes y 'AA' el año en curso.
- Nunca se deberá colocar mercadería en el piso
- Siempre se deberá flejar la mercadería con papel film e indicar fecha y cantidad en la parte frontal de donde será estibada en la estantería.
- Todo producto que será ingresado al almacén deberá estar debidamente identificado y viñetado.
- Al Viñetar los productos, esta deberá ubicarse en un lugar visible del mismo y no deberá ocultar ninguna información.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Recibo de Mercadería

Diagrama



Descripción

1. **Encargado y Auxiliar de Recibo de Mercadería:** Prepara equipo de trabajo.

Requisitos de Calidad:

- Preparar las siguientes herramientas de trabajo:
 - Botas Protectoras
 - Casco
 - Cinturón de seguridad
 - Lectora de Barras
 - Porta tarimas hidráulico
 - Equipo de Computo
 - Impresor de Viñetas
 - Sellos y Bolígrafo
- Verificar que cada herramienta funcione adecuadamente

2. **Encargado de Recibo de Mercadería:** Identificar al proveedor.

Requisitos de Calidad

- Documento que identifique al proveedor

3. **Encargado de Recibo de Mercadería:** Revisa el programa de atención a los proveedores

Requisitos de Calidad:

- Programa de Recepción de Mercadería

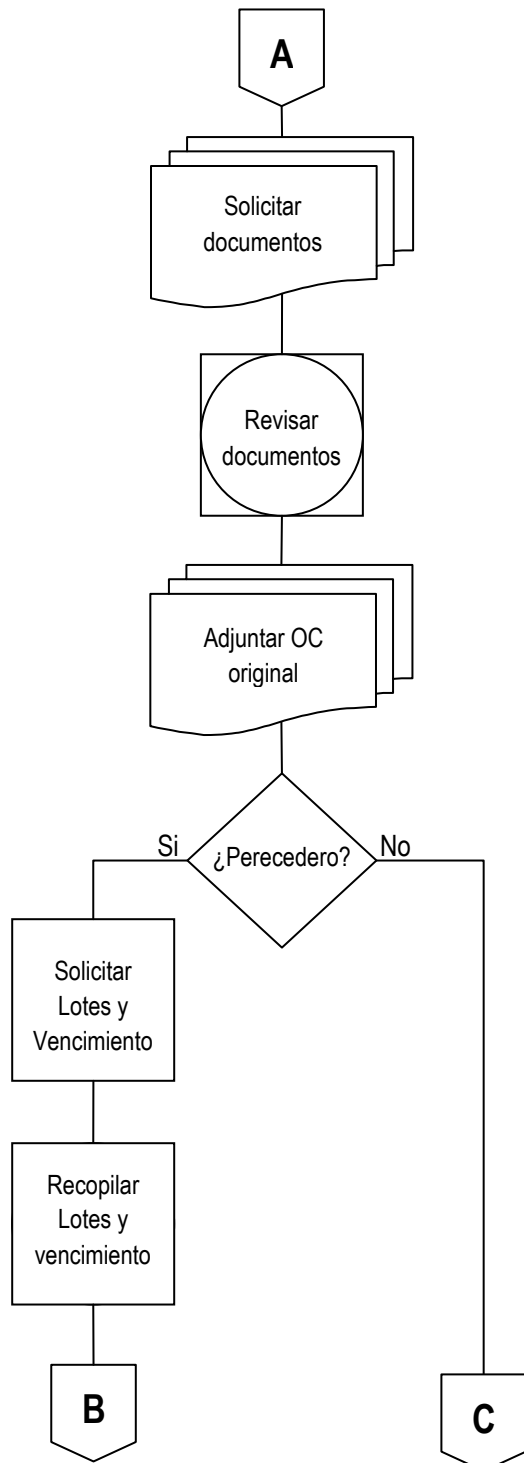
4. **Encargado de Recibo de Mercadería:** Si el proveedor esta programado se le asigna un Turno para recepción de mercadería por medio de contraseña, si no se rechaza.

Requisitos de Calidad:

- Documento de Identificación Personal del proveedor
- Contraseñas para asignación de turno.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Recibo de Mercadería



5. **Encargado de Recibo de Mercadería:** Se solicitan documentos que amparan la mercadería.

Requisitos de Calidad:

- Comprobante de Crédito Fiscal (CCF)
- Orden de Compra (OC)

6. **Encargado de Recibo de Mercadería:** Revisar que la documentación este correcta, si lo esta pasar a paso 7 de lo contrario se rechaza.

Requisitos de Calidad

- Datos del Cliente (Nombre, Registro, Fecha, NIT)
- CCF contra OC (Precios, cantidades)
- Operaciones aritméticas en CCF, diferencia máxima con OC, en líneas $\pm 15\$US$, en total del CCF $\pm 5\$US$.

7. **Encargado de Recibo de Mercadería:** Adjuntar OC original.

Requisito de Calidad

- OC original.

8. **Encargado de Recibo de Mercadería:** Identificar si el producto es perecedero o no perecedero, si es el primero continuar el paso 9 de lo contrario continuar con paso 12.

9. **Encargado de Recibo de Mercadería:** Solicitar informe de lotes a recibir al Auxiliar de Recibo de Mercadería.

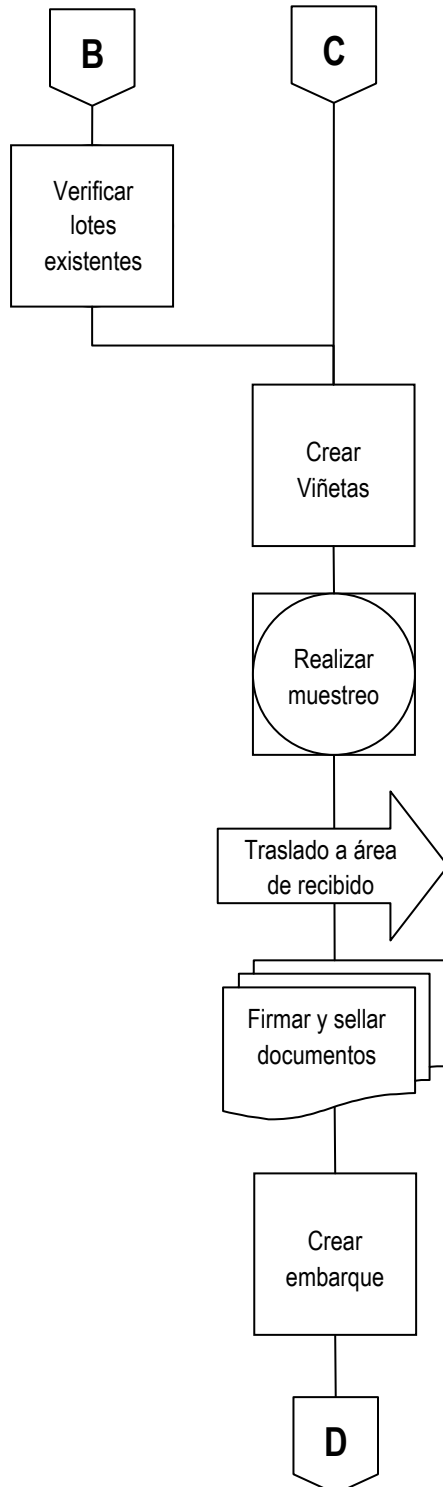
10. **Auxiliar de Recibo de Mercadería:** Recopila los Lotes y fechas que se recibirán y los entrega a Encargado de Recibo de Mercadería.

Requisito de calidad

- Formato de lotes y fechas de vencimiento lleno



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Recibo de Mercadería



11. **Encargado de Recibo de Mercadería:** Verificará que los lotes que se le reportan no existan en el sistema, si el lote ya existiese se consultara al Jefe de Almacén la medida a tomar o se optara por alguna de las políticas relacionadas.

12. **Encargado de Recibo de Mercadería:** Crear e imprimir las viñetas para identificar el producto en la cantidad señalada más una extra, cuando el producto use lote, y entregarlas al Auxiliar de Recibo de Mercadería junto con el legajo de documentos del ingreso (CCF y OC).

13. **Auxiliar de Recibo de Mercadería:** Realizar un muestreo aleatorio del 20% de la mercadería. De encontrarse irregularidades se procederá a la inspección del 100% del producto a recibir.

Requisito de Calidad

- Exactitud en cantidad
- Calidad en el empaçado

14. **Auxiliar de Recibo de Mercadería:** Trasladar la mercadería recibida y debidamente paletizada al área de producto recibido.

15. **Auxiliar de Recibo de Mercadería:** Recibido el 100% del producto firmar y sellar de conforme, y entregar los documentos del ingreso al Encargado de Recibo de Mercadería.

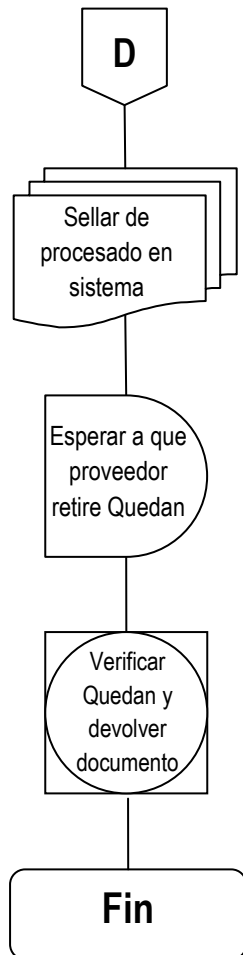
16. **Encargado de Recibo de Mercadería:** Crear embarque de mercadería. y cargar líneas

Requisitos de Calidad

- Revisar las cantidades de las líneas cargadas
- Revisar que la fecha de los productos haya sido aceptada de la manera correcta.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Recibo de Mercadería



17. **Encargado de Recibo de Mercadería:** Sellar de procesado y entregar legajo a Proveedor para que pase a recepción por el Quedan.

Requisitos de Calidad

- Legajo de documentos sellados de recibido y procesado

18. **Proveedor:** Retira quedan en recepción y lo presenta en la unidad de Recibo de Mercadería.

Requisitos de Calidad

- Quedan original firmado y sellado

19. **Encargado de Recibo de Mercadería:** Verifica que el proveedor haya retirado Quedan y procede a solicitar contraseña y devuelve el documento de identificación al proveedor.

FIN DEL PROCEDIMIENTO



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Distribución

Nombre de la Unidad / Departamento
Gerencia de Logística / Almacén

Objetivo: Transportar los pedidos a los diferentes clientes

Puestos / Unidades que intervienen

- Despachador
- Servicio al Cliente
- Gerencia de Logística
- Jefe de Almacén
- Distribución

Documentos / Formularios Usados

- Factura
- Nota de Remisión
- Control de Kilometraje
- Hoja de Backorder

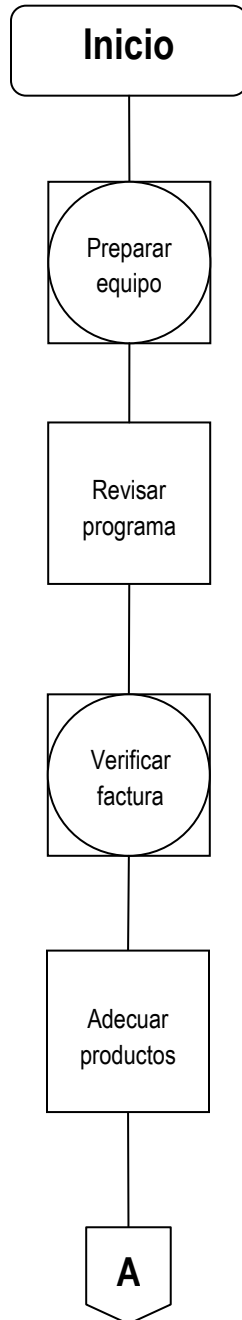
Normas de Aplicación

- Siempre se deberá llenar la hoja de Control de Kilometraje.
- Siempre deberá revisar el vehículo antes de cualquier viaje.
- Ningún producto deberá tener contacto con el piso del vehículo.
- Todo pedido deberá estar acompañado de su correspondiente factura.
- Ningún producto puede abandonar el almacén mientras no haya sido facturado.
- Todo viaje deberá estar amparado por una nota de remisión que ampare la mercadería o las que fueren necesarias.
- Se deberá portar el Uniforme completo y los accesorios de protección.
- Deberá garantizar la integridad de cantidad y calidad de los productos.
- Todo producto que sea cargado en tarima completa deberá estar debida mente protegido con papel film.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Distribución

Diagrama



Descripción

1. **Motorista:** Preparación del Equipo de trabajo

Requisitos de calidad:

- a) Preparar las siguientes herramientas de trabajo:

- Un prensa papeles de madera
- Bolígrafo, lápiz
- Botas protectoras
- Porta tarimas hidráulico
- Cinturón de seguridad

- b) Verificar que las herramientas funcionen adecuadamente

2. **Motorista:** Revisa el programa de rutas de entregas

Requisitos de calidad:

- a) Verificar que el producto corresponda a lo facturado

- b) Revisar la clase de mercadería que va a trasladar según el volumen para distribuirla en el camión y decidir que tipo de vehículo va a utilizar

3. **Motorista:** Verificar si la factura del cliente esta procesada según la ruta programada

Requisitos de calidad:

- a) Comprobar si lo facturado corresponde a la cantidad de mercadería que debe trasladar al cliente.

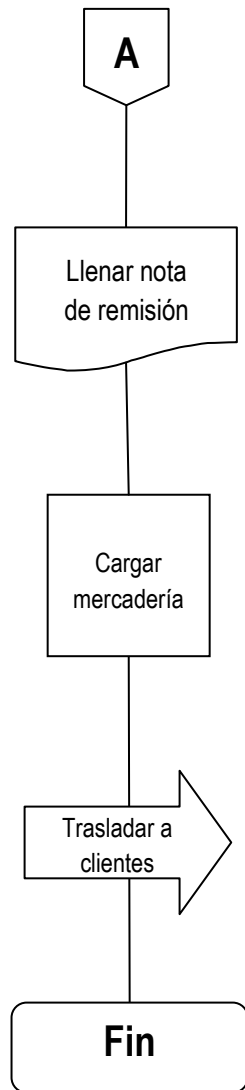
4. **Motorista:** Paletiza los productos o desarmar la tarima, según corresponda

Requisitos de calidad:

- a) Asegurar los productos con papel film de manera que al colocar en la tarima para subirlos al camión no exista el riesgo que pueda derribarse la mercadería.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Distribución



5. **Motorista** : Llenar nota de remisión que ampara factura interna

Requisitos de Calidad:

- a) Tener cuidado al momento de llenar la nota de remisión que los datos sean los correctos
6. **Motorista**: Cargar la Mercadería en el vehículo repartidor
- b) Tener el cuidado de colocar los productos de manera protegida
 - c) Tener el cuidado de hacer la separación de la mercadería según los diferentes cliente para no confundirse al momento de entregar
7. **Motorista**: Traslado de los productos a los clientes

FIN DEL PROCEDIMIENTO



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO: Ingreso de mercadería

Nombre de la Unidad / Departamento

Gerencia de Logística / Servicio al cliente

Objetivo: Dar entrada a los recibos de mercadería al sistema de administración de inventarios.

Puestos / Unidades que intervienen

- Gerencia de Compras
- Gerencia de Logística
- Gerencia de Importaciones
- Jefe de Almacén
- Recepción
- Contabilidad

Documentos / Formularios Usados

- Comprobante de Crédito Fiscal (CCF)
- Orden de Compra (OC)
- Contraseña de pago (Quedan)
- Taco de comprobación de operaciones
- Notas de crédito
- Notas de débito

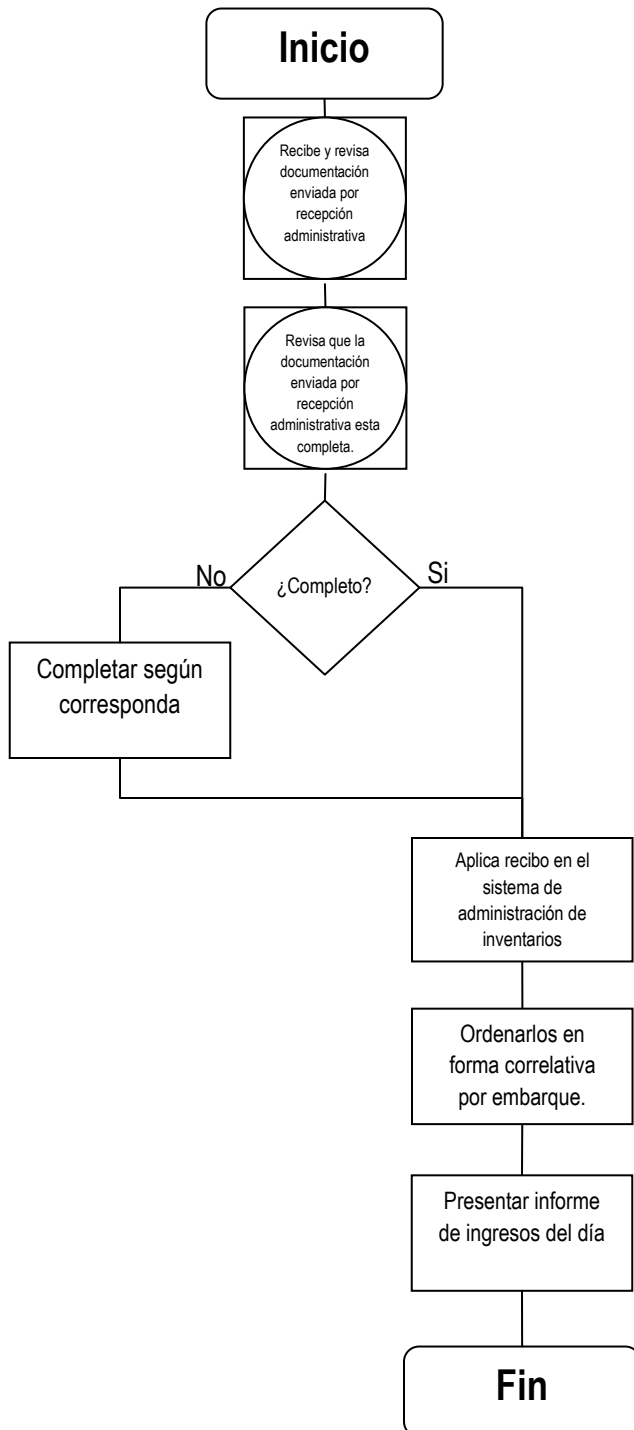
Normas de Aplicación

- Todo ingreso deberá estar respaldado por el Comprobante de Crédito Fiscal en original y copia.
- Para todo ingreso deberá adjuntarse dos copias de Orden de Compra debidamente autorizada.
- La variación de la factura con la cantidad a embarcar en dólares no podrá ser superior ni inferior a 15\$ (quince centavos de dólar americanos), exceptuando los ingresos del exterior.
- Los ingresos deberán ser entregados a contabilidad a más tardar la mañana siguiente al ingreso.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Ingreso de mercadería

Diagrama



Descripción

1. **Digitador:** Recibe y revisa documentación enviada por recepción administrativa

Requisitos de Calidad:

- Los documentos a recibir se encuentren apuntados en el libro de registros.

2. **Digitador:** Revisa que la documentación enviada por recepción administrativa este completa.

Requisitos de Calidad:

- CCF, original y copia
- Dos copias de OC, debidamente autorizadas
- Quedan
- Taco de comprobación
- Sello de recibido y procesado en sistema de administración de almacén.

3. **Digitador:** Aplica recibo en el sistema de administración de inventarios.

Requisitos de Calidad:

- Imprimir dos copias de embarque
- Sellar ambas copias de procesado
- Adjuntar legajo de documentos

4. **Digitador:** Ordenarlos en forma correlativa por embarque.

5. **Digitador:** Al final de la jornada diaria se presentará un informe de ingresos del día, al cual se le adjuntaran dichos ingresos y se presentaran a contabilidad.

FIN DEL PROCEDIMIENTO



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Compras Nacionales

Nombre de la Unidad / Departamento
Gerencia de Compras

Objetivo: Establecer los criterios y método para la compra de productos a nivel nacional

Puestos / Unidades que intervienen

- Atención al cliente
- Jefe de Almacén
- Encargado de Recibo de Mercadería

Documentos / Formularios Usados

- Requerimiento de productos
- Orden de Compra (OC)

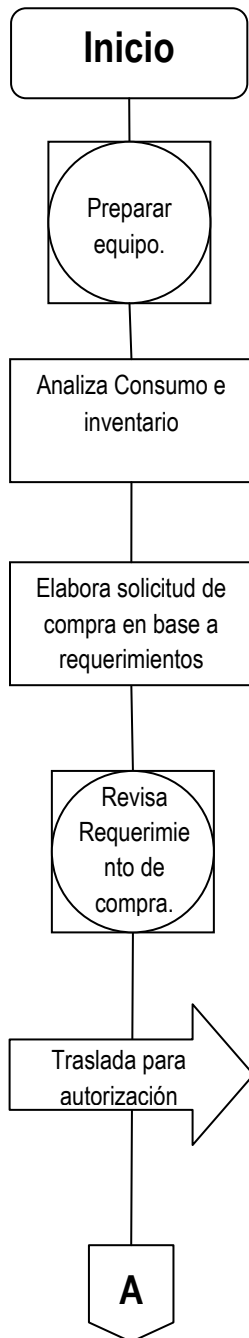
Normas de Aplicación

- Los requerimientos de compra de los clientes tienen que traer especificaciones técnicas de lo que necesitan
- Los productos se tienen que cotizar a tres proveedores diferentes para evaluar precios
- Las muestras de los productos deben venir de acuerdo a especificaciones
- La rotación del inventario deberá ser a tres semanas
- La solicitud de compra tendrá que ser autorizada por el Gerente de Compras si este no se encontrare lo firmara la Dirección de la Unidad de Suministros y por el contrario no estuvieran disponibles lo firmara el Gerente de Logística
- Ninguna orden de compra tendrá validez si no cuenta con la debida autorización del Gerente de Compra
- Toda orden de compra que supere los \$11,430.00 deberá ser autorizada por la Dirección de SCM
- Toda compra realizada deberá ser en base a niveles de inventario y proyecciones de consumo
- Toda orden de compra debe estar autorizada



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Compras Nacionales

Diagrama



Descripción

1. **Analista:** Prepara equipo de trabajo.

Requisitos de calidad:

- Preparar las siguientes herramientas de trabajo:
 - Computadora
 - Fax
- Verificar que cada herramienta funcione apropiadamente.

2. **Analista:** En base a análisis de consumos e inventario, define que productos y cantidades a comprar

Requisitos de calidad:

- Hace un análisis de consumo
- Monitorea existencias de inventario

3. **Analista:** Elabora solicitud de compra en base a requerimientos

Requisitos de calidad:

- Revisar requerimientos de cada producto
- Revisar cantidades

4. **Analista:** Revisa Requerimiento de compra.

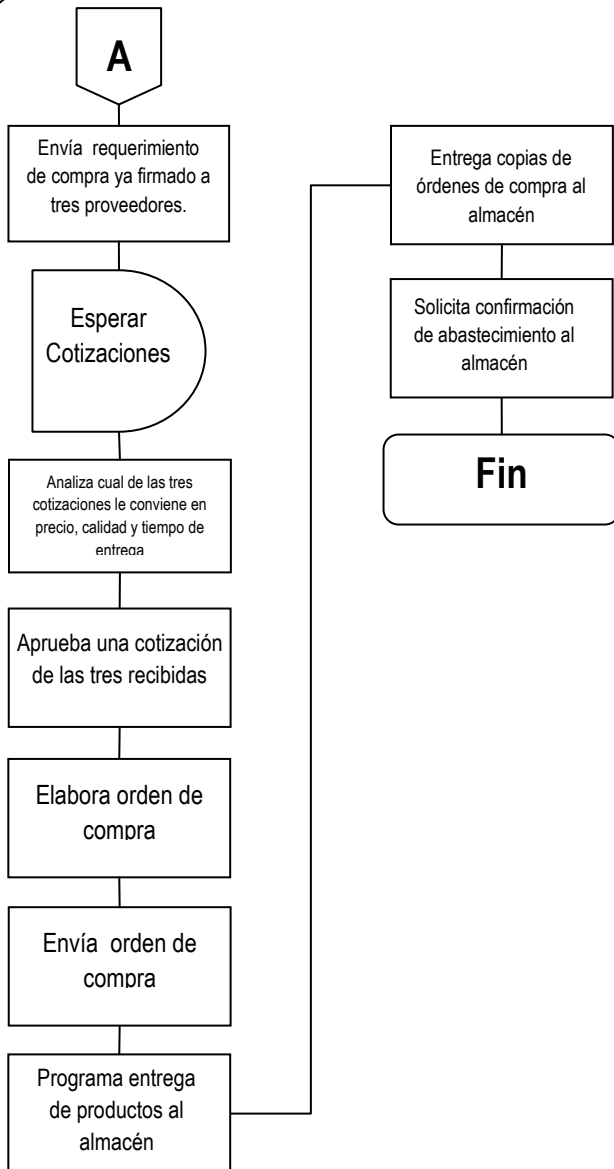
Requisito de calidad

- El requerimiento incluya datos generales que permita detectar lo que el cliente solicita

5. **Analista:** Lleva solicitud de compra para firma de autorización



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Compras Nacionales



6. **Analista:** Envía requerimiento de compra ya firmado a tres proveedores.

Requisito de calidad:

- a) Requerimiento legible y completo
- b) Banco de proveedores

7. **Analista:** Espera recibir cotizaciones

8. **Analista:** Analiza cual de las tres cotizaciones le conviene en precio, calidad y tiempo de entrega

9. **Analista:** Aprueba una cotización de las tres recibidas

10. **Analista:** Elabora orden de compra

11. **Analista:** Envía orden de compra

Requisito de calidad:

- a) Vía fax
- b) Vía correo electrónico

12. **Analista:** Programa entrega de productos al almacén

13. **Analista:** Entrega copias de ordenes de compra al almacén

Requisito de calidad:

- a) Dos copias de ordenes de compra por entrega programada

14. **Analista:** Solicita confirmación de abastecimiento al almacén

FIN DEL PROCEDIMIENTO



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Importaciones

Nombre de la Unidad / Departamento

Gerencia de Importaciones

Objetivo: Conocer el procedimiento para nacionalizar los productos importados hasta obtener el costo de los mismos.

Puestos / Unidades que intervienen

- Gerencia de Logística
- Gerencia de compras
- Contabilidad

Documentos / Formularios Usados

- Aranceles (Derechos Arancelarios a la Importación (D.A.I))
- Declaración de Mercancía (D.M.)
- Certificados de Libre Venta
- Certificados de origen
- Factura de compras
- Facturas de gastos
- Conocimiento de embarque (Bill of Lading, BL)
- Lista de empaque (Packing List)
- Permisos especiales
- Seguro
- Retaceo

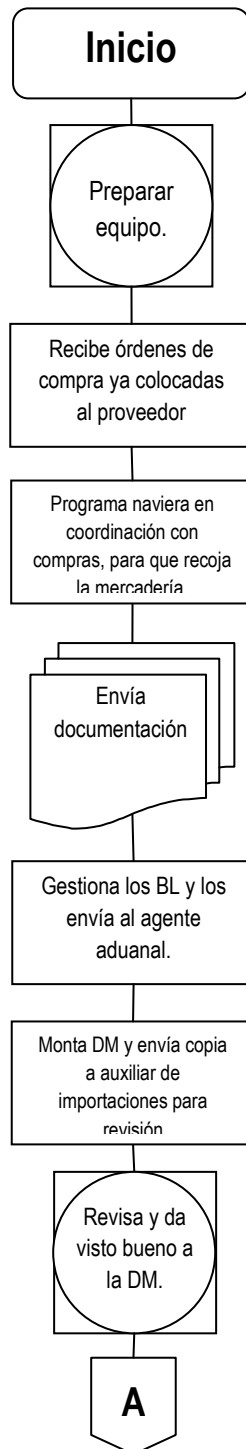
Normas de Aplicación

- Todo gasto que se incorpore al retaceo debe contar con un documento legal que lo respalde.
- No podrá darse por concluido el trabajo ni entregar a contabilidad hasta que todos los gastos hallan sido incorporados y se tenga la documentación completa.
- Ningún retaceo podrá ser liquidado sin la confirmación por escrito del departamento de compras
- Cuando haya alguna discrepancia entre lo recibido físicamente y lo facturado deberá solicitar instrucciones a compras acerca del tratamiento.
- Los permisos deberán ser elaborados y tramitados antes de que la mercadería toque puerto
- Se podrá trabajar con copias de los documentos, sin embargo no podrá ser entregado a contabilidad mientras no se cuente con los originales.
- La administración de la caja chica estará a cargo de la Gerencia de Importaciones.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Importaciones

Diagrama

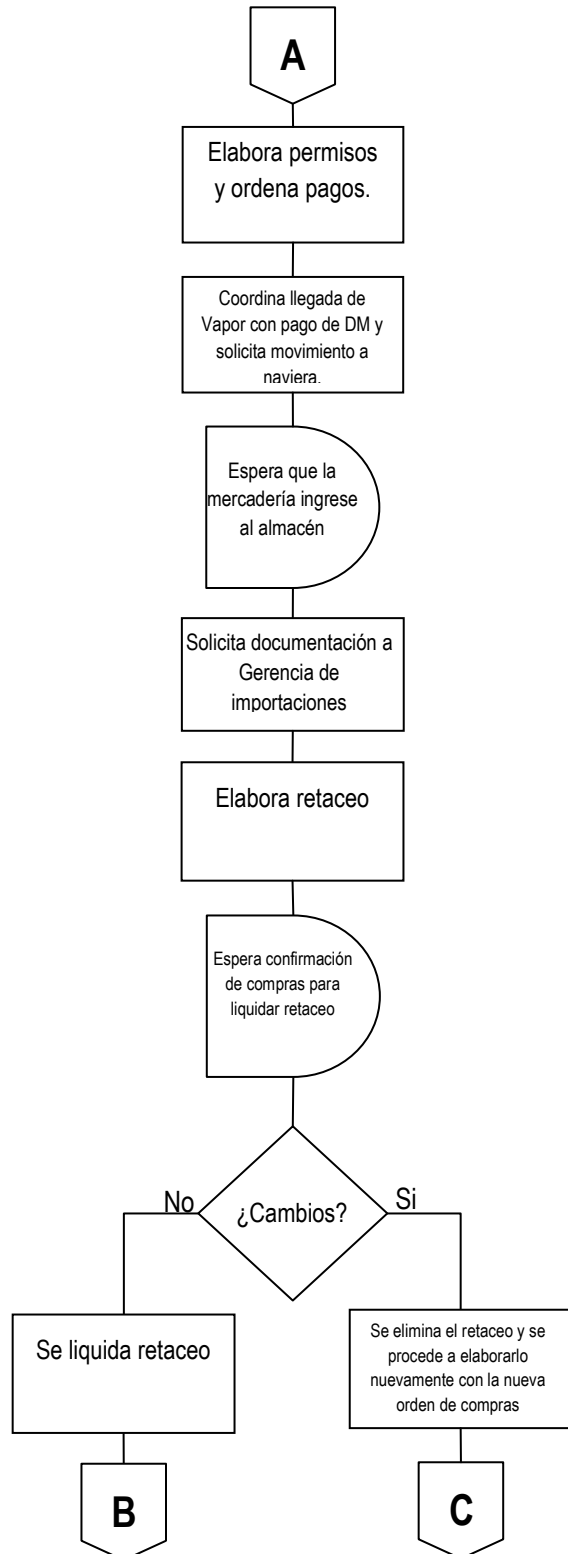


Descripción

- Auxiliar de importaciones:** Prepara equipo de trabajo.
Requisitos de calidad:
 - Preparar las siguientes herramientas de trabajo:
 - Computadora
 - Fax
 - Verificar que cada herramienta funcione apropiadamente.
- Auxiliar de importaciones:** Recibe ordenes de compra ya colocadas al proveedor.
Requisitos de calidad:
 - Fecha y lugar del despacho
 - Medio y forma de transporte
- Auxiliar de importaciones:** Programa naviera en coordinación con compras, para que recoja la mercadería.
Requisitos de calidad:
 - Fecha y lugar de la entrega
 - Mail a proveedor con copia a naviera, informando y autorizando que esta retire la mercadería.
- Proveedor:** Envía documentación.
- Auxiliar de importaciones:** Gestiona los BL y los envía al agente aduanal.
- Agente Aduanal:** Monta DM y envía copia a auxiliar de importaciones para revisión.
- Auxiliar de importaciones:** Revisa y da visto bueno a la DM.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROCEDIMIENTO: Importaciones



8. **Auxiliar de importaciones:** Elabora permisos y ordena pagos.

Requisito de calidad

- Efectivo en caja chica

9. **Auxiliar de importaciones:** Coordina llegada de Vapor con pago de DM y solicita movimiento a naviera

Requisito de calidad

- Fecha de llegada a puerto.

10. **Auxiliar de importaciones:** espera que la mercadería ingrese al almacén.

Requisito de calidad

- Informe del departamento de Recibo de mercadería, confirmando la descarga del contenedor.

11. **Auxiliar de importaciones:** Solicita documentación a Gerencia de importaciones

12. **Auxiliar de importaciones:** Elabora retaceo

13. **Auxiliar de importaciones:** Espera confirmación de compras para liquidar retaceo

- a) No hay cambios.
- b) Si hay cambios.

Requisito de calidad

- Instrucciones de compras por escrito para liquidar retaceo.

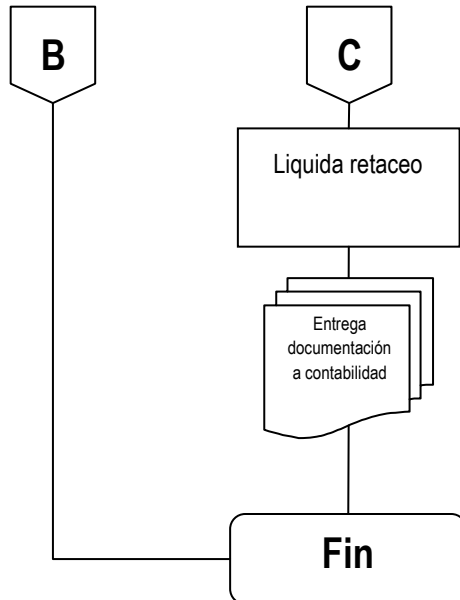
14. **Auxiliar de importaciones:** Si no hay cambios se liquida retaceo.

15. **Auxiliar de importaciones:** Si hay cambios se elimina el retaceo y se procede a elaborarlo nuevamente con la nueva orden de compras.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO: Importaciones



17. **Auxiliar de importaciones:** Liquida retaceo.

18. **Auxiliar de importaciones:** Entrega documentación a contabilidad

FIN DEL PROCEDIMIENTO

CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DE GRADUACION



El siguiente cuestionario está dirigido a los empleados de la Cadena de Suministro con el objetivo de recolectar información para conocer la situación administrativa de la empresa y de cada unidad específica. La información proporcionada será estrictamente confidencial y con fines académicos.

Fecha: _____

DATOS DE IDENTIFICACION

1. ¿Cual es el cargo que desempeña en la empresa?

2. ¿A que Unidad Administrativa pertenece el puesto que desempeña?

3. ¿Que tiempo de laborar tiene en la empresa?

Años _____ Meses _____

II. DATOS DE CONTENIDO

1. Conoce todos los servicios que presta la empresa?

SI NO

Cuales son? _____

2. Sabe con que valores trabaja la empresa?

Transparencia

Calidad

Responsabilidad

Otros

3. Tiene conocimiento de la razón de ser de la empresa?

SI NO

4. Conoce las reglas o reglamentos de la empresa?

SI NO

5. Conocen las políticas de su unidad?

SI NO

2

6. Conoce el organigrama de la empresa?

SI NO

7. Sabe de quien depende su puesto?

SI NO

8. Si recibe órdenes de varias personas sobre una misma tarea de qué manera le afecta?

9. Cuando se le da una orden de qué manera se la hacen saber?

De manera amable Por escrito sin ninguna
explicación

Explicándole los detalles Otro

10. Cuáles son los medios de comunicación que se da dentro de la empresa?

Formal Informal

11. Si es formal que medios utilizan?

Verbal Por escrito

Internet Otros Especifique:

12. Las actividades que usted realiza son supervisadas?

SI NO

13. Las actividades que usted realiza se les da seguimiento?

SI NO

14. Siente que el trabajo que desempeña es valorado dentro de la
empresa?

SI NO

15. Qué tipo de estímulos recibe dentro de la empresa?

Bonos Regalías

Otros Especifique: _____

16. Cuenta con procedimientos para desempeñar las actividades más complejas?

SI NO

17. Quien controla las actividades que usted desarrolla?

Usted mismo El Jefe Inmediato El jefe de la Unidad

CADENA DE SUMINISTROS

Por favor llene el cuestionario de acuerdo a la unidad a la que usted pertenece, Gracias

A. DEPARTAMENTO DE COMPRAS

1.Cuál es el mecanismo más utilizado para contactar proveedores?

Internet Páginas Amarillas

Referencias de otros Cuales: _____

2. Cuenta con cartera de proveedores como alternativa para la provisión de un producto?

SI NO Porque: _____

3. Cuentan con especificaciones cuando el cliente hace solicitud de un producto?

SI NO

4. Sabe como inicia la relación de un proveedor para la presentación de la cotización de un producto?

Solicita muestra

Solicita ficha técnica

Otros Cuales: _____

5. Cree usted que el método de planificación de compras es efectivo?

SI NO Porque: _____

6. Cree usted que la carga laboral de trabajo no le permite un control efectivo de sus actividades?

SI NO Porque?

B. DEPARTAMENTO DE ALMACÉN

UNIDAD DE ALISTO

1. ¿Sabe usted si existe una programación definida para preparar los pedidos?

SI NO

2. ¿Cree usted que la programación previa que se hace se cumple?

SI NO Porque?

3. ¿Cuenta con el Equipo necesario para preparar un pedido?

SI NO

4. ¿En qué estado se encuentran dichos equipos?

A) Óptimos

B) Deficientes

5. ¿Qué dificultades se presentan en el momento que se preparan los pedidos?

a) El pedido no está completo

b) No hay existencias del producto

c) Otros especifique

6. ¿Se cuenta con Estándar de calidad al momento de preparar un pedido?

SI NO

DESPACHO

1. ¿Cuenta con un proceso de Control que le permita llevar en orden el listado de pedidos que le solicitan? SI NO
 2. Si cuenta con este proceso que hace?
 - a) Lo deja pasar
 - b) No lo verifica
 - c) Otro: Especifique:
 3. ¿Sabe usted si existe una programación definida para preparar los pedidos?
SI NO
 4. ¿Cree usted que la programación previa que se hace se cumple?
SI NO Porque?
-

RECEPCION DE MERCADERÍA

1. ¿Existe una programación definida al momento de recibir a los proveedores?
SI NO
 2. Si su respuesta es afirmativa se cumple y de qué manera se hace?
-
3. ¿Cuenta con toda la información necesaria para procesar el ingreso de los productos?
SI NO
 4. Si su respuesta en negativa, qué factores considera que afectan la eficiencia en el ingreso de los productos?
-

DISTRIBUCION

1. ¿Se cuenta con una programación para la distribución de los pedidos?

SI NO

2. ¿ Se cumple con dicha programación?

SI NO

Porque:

SERVICIO AL CLIENTE

1. ¿Existe una programación para recibir los pedidos que realizan los clientes?

SI NO

2. ¿Se cumple con esa programación y de qué manera se hace?

SI NO

De qué manera: _____

3. ¿Cuenta con todos los datos que sean necesarios de los pedidos para ser digitados oportunamente?

SI NO

Porque: _____

GRACIAS POR SU ATENCION

NOMBRE DEL ENCUESTADOR:
