

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
FINANCIERAS
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA



**“IMPLEMENTACIÓN DE LA SECCIÓN DE LOGÍSTICA
DEL PRODUCTO TERMINADO”, CASO DE ESTUDIO:
EMPRESA “PASTELERÍA VICTORIA’S”**

**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS
ESTUDIANTES NO GRADUADOS**

MEMORIA LABORAL

Trabajo de Grado presentado para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: MARCELA MÓNICA CHAMBI RAMÍREZ

TUTOR: Lic. JUAN PÉREZ VARGAS

LA PAZ – BOLIVIA

Noviembre, 2017

DEDICATORIA

A Dios por darme sabiduría e inspiración; por darme tan bellos padres, que con su amor, dedicación, paciencia y esfuerzo, se preocupaban por mi avance y desarrollo profesional, por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas, por siempre desear y anhelar lo mejor para mí, por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron durante mi vida.

A mis queridos padres Domingo y Jacinta, quienes me van iluminando desde el cielo y guiando continuamente.

A mis hermanos Carlos, Gaby y David, que fueron mis maestros, que con toda su paciencia me transmitieron sus conocimientos obtenidos a lo largo de su experiencia y me animan incondicionalmente a lograr lo que me proponga.

A mi esposo Marcelo, que demostró paciencia durante el tiempo necesario de realización de mi trabajo de Grado para la Obtención de mi Licenciatura.

A la vida por este nuevo triunfo.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi profunda gratitud a todas las personas que me apoyaron y creyeron en la realización de esta Memoria Laboral.

A Dios y a mi familia.

A mi Tutor Lic. Juan Pérez Vargas, a los Revisores Lic. Rufo Yana y Lic. Daniel Tenorio; quienes con sus conocimientos y muy buena voluntad me guiaron en la elaboración de este trabajo.

RESUMEN

El presente trabajo consiste en describir el aporte realizado a la Empresa Pastelería Victoria's, mediante la Implementación de la Sección de Logística del Producto Terminado; debido a la necesidad de mejorar la eficiencia en el cumplimiento de la producción y los tiempos de entrega de los productos a su destino final; lo que conlleva a la reducción de las pérdidas en producción, manipulación y control.

La elaboración de esta Memoria Laboral, está desarrollada en ocho partes, las cuales son: Introducción, Objetivos, Justificación, Aspectos metodológicos, Marco Teórico, Marco Práctico, Bibliografía y Cronograma de Gantt.

Con los objetivos presentados se explica la Implementación de la Sección de Logística del Producto Terminado en Pastelería Victoria's. a través de la aplicación de los procesos y procedimientos.

El método utilizado es el Deductivo, ya que el desarrollo del trabajo está enfocado en la logística del Producto Terminado respecto a panes y masas envasadas.

Este trabajo servirá como base para implementar también la logística de aprovisionamiento de insumos y envases en el área de Producción.

Los conceptos expuestos en los marcos: Teórico, conceptual y normativo nos darán las pautas para comprender las ideas que se describen en el desarrollo del presente trabajo.

En el Marco Práctico se detalla la Identificación de la Institución y la organización de la Empresa. En este apartado se efectúa una descripción de procedimientos administrativos, tareas, productos y resultados obtenidos en el ámbito de la experiencia laboral.

Se ve pertinente hacer referencias a cuadros, anexos que demuestran los procedimientos de trabajo y explicar la organización de la entidad a través de su organigrama.

También se destaca los manuales, formularios, los soportes de información física que rigen el trabajo, así como un Diagrama de Flujo, donde se explica lo que es el desarrollo de los procesos y procedimientos de la Logística y control del movimiento del producto terminado.

Se considera importante una clara identificación de la institución, su ubicación dentro del ámbito privado, la fecha de su creación, así como una descripción de la misión, visión y los objetivos institucionales, aspectos que permiten destacar el papel que cumple en la economía nacional y social de nuestro país.

En el acápite de Funciones que cumple en la Entidad, se describirán las funciones encomendadas al postulante, de esta manera se hace conocer las labores y responsabilidades encargadas.

En las conclusiones, se describe el fruto de la experiencia del postulante en el trabajo desempeñado plasmado en la memoria laboral. Asimismo, se describen criterios personales sobre mejoras en los procedimientos administrativos que podrían optimizar los resultados que presenta la unidad de trabajo correspondiente.

ÍNDICE

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. OBJETIVOS DE LA MEMORIA LABORAL.....	4
2.1 Objetivo General.....	4
2.2 Objetivos Específicos.....	4
3. JUSTIFICACIÓN.....	5
3.1 Conveniencia.....	5
3.2 Relevancia Social.....	5
3.3 Justificaciones Prácticas.....	5
3.4 Valor Teórico.....	6
3.5 Utilidad Metodológica.....	6
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	6
4.1 Forma de Investigación.....	6
4.2 Método de Investigación.....	7
4.3 Punto de Vista (Enfoque).....	7
4.4 Utilidad.....	7
4.5 Técnica de Investigación Aplicada.....	7
5. MARCO TEÓRICO.....	8
5.1 Marco Conceptual.....	10
5.1.1 Implementación.....	10
5.1.2 Sección.....	12
5.1.3 Logística.....	12
5.1.4 Producto Terminado.....	17
5.1.5 Conformidad y no conformidad.....	18
5.1.6 Detección y evaluación de la no conformidad.....	19
5.1.7 Almacenamiento.....	19
5.1.8 Control del Almacenamiento.....	21
5.1.9 Proceso de Almacenamiento.....	22

5.1.10	Beneficios del Almacenamiento.....	23
5.1.11	Despacho del Producto final o Terminado.....	23
5.1.12	Áreas de Producción.....	25
5.1.13	Manipulación.....	28
5.1.14	Control o Supervisión.....	28
5.1.15	Stock.....	30
5.1.16	Cadena Productiva.....	30
5.1.17	Planta de Producción.....	31
5.1.18	Productos vencidos.....	32
5.1.19	Rotación de las existencias.....	33
5.1.20	Clientes frecuentes.....	34
5.1.21	Logística del Producto Terminado.....	35
5.1.22	Distribución física.....	39
5.1.23	Mercado.....	41
5.1.24	Mercado en Administración.....	42
5.1.25	Guía.....	44
5.1.26	Manual.....	45
5.1.27	Procesos y procedimientos.....	46
5.1.28	Rotación del Producto Terminado.....	47
5.1.29	Método Primeros en entrar, primeros en salir.....	48
5.1.30	Demanda de mercado.....	51
5.1.30.1	Clases de demandas.....	51
5.2	MARCO NORMATIVO.....	52
5.2.1	La Norma ISO 22000:2005.....	52
5.2.2	Objetivos de la Norma ISO 22000:2005.....	52
5.2.2.1	Términos y definiciones.....	52
5.2.2.2	Planificación y obtención de productos inocuos.....	53
5.2.2.3	Manipulación de los productos potencialmente no inocuos	53
5.2.2.3.1	Generalidades.....	53

6. MARCO PRÁCTICO.....	55
6.1 IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	56
6.1.1 Creación de la Empresa.....	56
6.1.2 Misión.....	58
6.1.3 Visión.....	58
6.1.4 Objetivos.....	58
6.1.4.1 Objetivo General.....	58
6.1.4.2 Objetivos Específicos.....	58
6.2 ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD.....	58
6.2.1 Organigrama.....	59
6.3 IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD LABORAL.....	60
6.3.1 Funciones que cumple en la Entidad.....	62
6.3.2 Unidad Laboral.....	62
6.3.3 Procesos y Procedimientos de la Sección de Logística del Producto Terminado.....	63
6.3.3.1 Responsabilidad.....	63
6.3.3.2 Desarrollo.....	64
6.3.4 Procesos y Procedimientos del Almacén de Producto Terminado.....	70
6.3.4.1 Responsabilidad.....	70
6.3.4.2 Desarrollo.....	71
6.3.4.2.1 Condiciones de almacenamiento.....	71
6.3.4.3 Entrega y recepción.....	72
6.3.4.3.1 Panadería y masas envasadas.....	72
6.3.4.3.2 Pastelería.....	73
6.3.4.4 Pedido y entrega de Producto Terminado-pastelería.....	73
6.3.4.5 Procedimientos del Almacenamiento.....	74
6.3.4.5.1 Panadería y masas envasadas.....	74
6.3.4.5.2 Pastelería.....	75
6.3.4.6 Producto no conforme.....	75
6.3.4.7 Despachos.....	77

6.3.4.7.1 Panadería y masas envasadas.....	77
6.3.4.7.2 Pastelería.....	78
6.3.4.8 Retorno de mercadería.....	79
6.3.4.9 Restricciones.....	79
6.4 Descripción de la Actividad Laboral.....	80
6.5 Diagrama de Flujo.....	83
6.6 Formularios de apoyo.....	84
6.7 Conclusiones.....	103
6.8 Recomendaciones.....	103
7. Bibliografía.....	105
8.Cronograma de Gantt.....	107

ÍNDICE DE FORMULARIOS DE APOYO

	Pág.
FORMULARIO 1 - Nota de Entrega	84
FORMULARIO 2 - Tiempo de duración de los panes y masas envasadas	85
FORMULARIO 3 - DV.P.01.RI. Planilla de Inventario Diario	86
FORMULARIO 4 - DV.P.01.R2. Pedidos del Interior	87
FORMULARIO 5 - DV.P.01.R3. Hoja Maestra	88
FORMULARIO 6 - DV.P.01.R4. Orden de Producción	89
FORMULARIO 7 - DV.P.01.R5. Planilla de Inventario Mensual	90
FORMULARIO 8 - A.P.02.R1. Registro de Entrega y Recepción de Producto Terminado Panadería y masas envasadas	91
FORMULARIO 9 - A.P.02.R2. Kárdex de Rotación de Producto Terminado	92
FORMULARIO 10 - A.P.02.R3. Pedido y Entrega de Producto Terminado Pastelería	93
FORMULARIO 11 - A.P.02.R4. Despachos de Productos Pastelería	94
FORMULARIO 12 - A.P.02.R5. Envíos al Interior	95
FORMULARIO 13 - A.P.02.R6. Kárdex de disposición de mermas	96
FORMULARIO 14 - A.P.02.R7. Hoja diaria de Movimiento de producto	97
FORMULARIO 15 - A.P.02.R8. Kárdex de recepción de devoluciones vendedores	98
FORMULARIO 16 - A.P.02.R9. Kárdex de recepción de devoluciones - Interior	99
FORMULARIO 17 - A.P.02.R10. Kárdex de Recepción Devoluciones Sucursales	100
FORMULARIO 18 - A.P.02.R11. Kárdex de Entrega de Producto a Control de Calidad	101
FORMULARIO 19 - Control de Producción	102

“IMPLEMENTACIÓN DE LA SECCIÓN DE LOGÍSTICA DEL PRODUCTO TERMINADO”, CASO DE ESTUDIO: EMPRESA “PASTELERÍA VICTORIA’S”

1. INTRODUCCIÓN

En un Mercado cada día más competitivo como el de hoy, son las ideas las que marcan la diferencia para que una Empresa, que se brinde a abrirse hacia métodos y vías que dan solución a los problemas habituales que puedan facilitar las labores diarias para su supervivencia.

Por lo anteriormente mencionado existe la necesidad de la creación de nuevos espacios dentro de las mismas Empresas, para que se vayan solucionando los aspectos descuidados; como, por ejemplo, en el presente caso de estudio:

La Pastelería Victoria’s que surgió como un emprendimiento familiar un 5 de octubre del año 1992 por la inquietud de los Esposos Torrez y Ticona, en un local pequeño de la zona 16 de Julio – El Alto. Lugar donde se comenzaron a elaborar productos de pastelería como ser Tortas y diversas masitas. El 2003 se ingresa en el rubro de la panadería y masas envasadas en diferentes presentaciones en envases llamativos y a costos moderados, como una nueva opción para nuestros clientes.

Con la compra de maquinaria moderna, se incrementó la producción debido al crecimiento de la demanda de los productos por lo que surgieron complicaciones en cuanto al control del producto terminado, específicamente en relación al producto envasado (panes y masas envasadas) que es distribuido por vendedores de la Empresa en furgonetas con destino a tiendas de barrio, mercados con gran afluencia de personas y Distribuidores que se encargan de posesionar la marca en las ciudades de Oruro y Potosí.

Al no mantener registros de la información de las cantidades producidas, envasadas y llevadas al mercado; esta situación dio ocasión a que el personal de planta y los vendedores aprovechen la ocasión para sacar el producto final directamente de las áreas de producción (sin pasar por ningún tipo de supervisión ni control).

Al detectarse la fuga de producto terminado y que el dinero recaudado por ventas no justificaba lo que se gastaba en producir; se llegó al punto en el que era necesario poner orden al descontrol en las salidas y manipulación del Producto envasado y así frenar las pérdidas.

Para ilustrar esta situación presentaremos los siguientes ejemplos:

Dos casos de entre los varios que se presentan a diario en la Planta de Producción de Pastelería Victoria`s:

Ejemplo 1.-En repetidas ocasiones los vendedores, tomaron aleatoriamente parte de la mercadería que estaba destinada a contratos con Instituciones; sin que nadie se haga cargo de la supervisión de la salida de producto y mucho menos se realice un registro (debido a que todo el personal tenía acceso libre a cualquiera de los ambientes de la Planta de Producción) lo que resultó que, llegado el momento de la entrega a la Institución, ya no existía el stock suficiente para cumplir con el contrato.

Ejemplo 2.-También se presentó el caso de que habían acumulados, en un sector de la Planta de producción, productos ya vencidos junto a productos recién elaborados; al no tener un encargado que controle la rotación y el despacho de los productos; el vendedor se llevó a su ruteo diario productos con fechas de vencimiento que ya vencieron y este vendedor tuvo problemas con sus clientes, por haberles vendido productos que ya no eran aptos para el consumo.

Más casos similares a los ejemplos anteriores sucedieron y en diferentes magnitudes, lo que estaba ocasionando que sumaran las pérdidas y el producto no conforme aumentaba en grandes cantidades; además que los Clientes frecuentes; viéndose desatendidos; dejaron de confiar en los servicios de la Pastelería Victoria`s.

Debido a estas circunstancias, surgió la idea de implementar la Sección que se encargue de la Logística del Producto Terminado, en base a la elaboración de las guías de procesos y procedimientos para mejorar el control del Stock y rotación del producto terminado, además de hacer seguimiento al producto desde su ingreso al almacén hasta la llegada de éste al cliente final.

Al mismo tiempo; la Implementación de la Sección de Logística del Producto Terminado es de gran beneficio en la planificación de la producción ya que también en esta área se logró una organización respecto a lo que se debe producir, según las cantidades detalladas en la “Orden de Producción” que está basada directamente en los pedidos diarios de los clientes de los diferentes puntos de distribución; (Sucursales en La Paz y El Alto, vendedores en mercados de la ciudad de La Paz, contratos Institucionales, Distribuidores en Oruro y Potosí) lo que está logrando disminuir las pérdidas de insumos, envases y mano de obra. Además se logró efectivizar el cumplimiento de los pedidos de los clientes y lograr que éstos queden satisfechos.

Pastelería Victoria’s tiene variedades de productos tanto en pastelería como en panadería como ser: variedades de tortas y masitas que son comercializadas en las Sucursales fijas de La Paz y El Alto; también cuenta con un stock variado de masitas envasadas y pan en bolsa, los cuales requieren ser almacenados para luego registrar las cantidades producidas debidamente envasadas aptas para ser comercializadas y consumidas por nuestros clientes y mantener un stock surtido para cumplir con la demanda del mercado.

Mediante la elaboración de este trabajo, describiremos la aplicación de la Planificación y Logística del Producto Terminado, específicamente en cuanto a: panes y masas envasadas¹

Estos productos envasados (panes y masas envasadas) tienen un tiempo apto para el consumo humano² desde 10 días (en el caso de los Brazos gitanos) a seis meses (en el caso de los panetones navideños). Estos son distribuidos por los vendedores en

¹ Según detalle en Formulario de apoyo Nro. 1 - “Productos – Pastelería Victoria’s”

² Según detalle en Formulario de apoyo Nro. 2 - Tiempo de duración de panes y masas envasadas.

movilidades de la Empresa a: almacenes, tiendas de barrio, mercados, lugares de expendio de pan de La Paz y El Alto.

También se distribuyen los productos en Oruro y Potosí (lugares de clima frío donde los productos pueden conservarse sin necesidad de ser refrigerados).

De esta manera se quiere ilustrar la importancia de la elaboración de la presente Memoria Laboral para la implementación de la Sección de Logística del Producto Terminado en Pastelería Victoria's, lo que dará lugar a solucionar situaciones, relacionadas enfáticamente con el movimiento del Producto Terminado, en cuanto a panes y masas envasadas.

2. OBJETIVOS DE LA MEMORIA LABORAL

2.1 OBJETIVO GENERAL

Describir la implementación de la Sección de “Logística del Producto Terminado en Pastelería Victoria's”; mediante la elaboración de la presente Memoria Laboral; que nos ayudará a conocer las mejoras realizadas en el control interno y la disminución de las pérdidas del producto terminado en lo referente a panadería y masas envasadas.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

✓ Exponer el sistema de cumplimiento de la producción y entrega de los productos, basados en la demanda del mercado y la capacidad de producción que tiene la Pastelería Victoria's, con la puesta en marcha de los procesos y procedimientos diseñados por el Jefe de la Sección de Logística del Producto Terminado.

✓ Explicar a través de la elaboración de esta Memoria Laboral la ejecución de procesos y procedimientos; para el Almacén de Producto Terminado; que se aplican para controlar el movimiento del producto en cuanto a panes y masas envasadas, en Pastelería Victoria's.

3. JUSTIFICACIÓN

Mediante la Implementación de la Sección de Logística del Producto Terminado en Pastelería Victoria's, se logrará proporcionar mayor rapidez y mayor eficiencia en el cumplimiento de las entregas de nuestros productos en los mercados formal e informal y la custodia fiel del producto terminado, manteniendo un control eficiente del Almacén de Producto terminado para reducir pérdidas por diversos factores.

3.1 CONVENIENCIA

Es indispensable la implementación de la Sección de Logística del Producto Terminado en la Pastelería Victoria' diversas mejoras en los procesos que son desarrollados a diario y se logrará mantener un registro del ingreso y salida del Producto Terminado, lo que nos permitirá tener una información confiable y actualizada para la toma de decisiones.

3.2 RELEVANCIA SOCIAL

Con la Implementación de la Sección de Logística del Producto Terminado, se mejorará el cumplimiento en las entregas del producto, respecto a las exigencias de los clientes en cuanto a puntualidad e inocuidad, con la creación de Sub-almacenes por vendedor; evitando que el producto se maltrate en el carguío y descarguío ,reduciendo pérdidas y lograr que los productos lleguen a su destino en las cantidades requeridas, con el cuidado necesario y en horarios convenientes aminorando los tiempos de entrega para que el producto llegue más temprano a su destino y demostrar una atención eficaz y eficiente al cliente para que éstos prefieran nuestros productos, así lograr mayores beneficios para los clientes y la Empresa.

3.3 JUSTIFICACIONES PRÁCTICAS

Con la implementación de la Sección de la Logística del Producto Terminado se podrá satisfacer la demanda de los clientes ya que se trabajará mediante las guías de procesos y

procedimientos que además que se tendrán objetivos definidos en base a las exigencias del mercado.

3.4 VALOR TEÓRICO

La implementación de sección de Logística del Producto terminado y la aplicación de las guías de procesos y procedimientos; deberán generar resultados para que la Empresa aplique este trabajo para la elaboración de Manuales de Funciones con los que aún no cuenta y esto facilitará la Inducción al personal nuevo.

3.5 UTILIDAD METODOLÓGICA

La utilidad de la implementación de la sección de logística del producto terminado y la aplicación de las guías de procesos y procedimientos, servirán para mejorar el rendimiento del personal y tener una información real y mantener un orden en el registro de la información, siendo ésta una fuente confiable para la toma de decisiones, ya que la información se basa en la emisión diaria de datos reales de la rotación del producto terminado en cuanto a panes y masas envasadas.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La metodología que se utiliza en la presente Memoria Laboral distingue los siguientes aspectos.

4.1 FORMA DE INVESTIGACIÓN

El modelo de investigación a desarrollarse en esta Memoria Laboral será de forma aplicada, ya que es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en características concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías.

Esto debido a que nos enfocaremos en resolver problemas dentro de la Empresa. Para nuestro caso, tomaremos en cuenta la necesidad de resolver problemas para disminuir las

pérdidas del producto terminado y el cumplimiento de pedidos con mayor eficacia, para mantener a nuestros clientes satisfechos.

4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La metodología empleada en la presente Memoria Laboral es el Deductivo, que consiste en ir de lo general a lo particular, además cronológico e histórico, ya que nuestra investigación se basa en la comparación continua de datos, para ver los resultados logrados.

4.3 PUNTO DE VISTA (ENFOQUE)

Pastelería Victoria's está dedicada a la elaboración de productos para ser comercializados en los mercados de La Paz e interior del País.

4.4 UTILIDAD

A través de la Implementación de la sección de la logística del producto terminado y con la aplicación de las guías de procesos y procedimientos, podremos resolver problemas actuales como ser las pérdidas en el producto terminado por diferentes causas y factores; además que una vez aplicado este planteamiento al producto terminado en lo concerniente a panadería y masas envasadas; podrá ampliarse la aplicación de esta propuesta a toda la gama de productos que ofrece Pastelería Victoria's.

4.5 TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN APLICADA

La Técnica de Investigación aplicada para la presente Memoria Laboral es la de Observación pues el propósito de la elaboración de este trabajo tiene un Objetivo claro y definido. Además, que es una Observación participante, porque somos partícipes y se consigue la información desde adentro.

5. MARCO TEÓRICO

Para una mejor comprensión de lo que se quiere exponer con la descripción de la Implementación de la Sección de la Logística del Producto terminado, nos apoyaremos en las siguientes definiciones.

a) Tomadas del Libro: **“Logística Empresarial”** Capítulo 1 - en sus páginas 2 y 4. donde define a:

- “La Logística es planificar, operar, controlar y detectar oportunidades de mejora del proceso de flujo de materiales, servicios, información y dinero”.
- Es la función que normalmente opera como nexo entre las fuentes de aprovisionamiento y suministro y el cliente final o la distribución. Su objetivo es satisfacer permanentemente la demanda en cuanto a cantidad, oportunidad y calidad al menor costo posible para la empresa.

En términos prácticos respecto a la implementación de la Sección de Logística del Producto Terminado. Si bien existen actividades clásicas empresariales que, agrupadas en grandes departamentos, pueden ser descompuestas y soportadas por otras funciones de importancia relativa al tipo de Empresa, al mercado en el que se opera o al tipo de producto, todavía es frecuente encontrar las actividades logísticas dispersas en departamentos financiero, producción y comercial, como se muestra en el esquema de la figura 1.2.³

Una primera evolución en distribución de actividades nos aproximaría a una organización logística por funciones, según el esquema de la figura 1.3.⁴

³Según detalle en anexo 1 – Figura 1.2 Logística Empresarial, Capítulo 1 – pág. 2, Roberto Carro Paz y Daniel Gózales Gómez.

⁴Según detalle en anexo 2 – Figura 1.3 Logística Empresarial, Capítulo 1 – pág. 2, Roberto Carro Paz y Daniel Gózales Gómez.

⁵Según detalle en anexo 3 – Figura 1.4 Logística Empresarial, Capítulo 1 – pág. 2, Roberto Carro Paz y Daniel Gózales Gómez.

Por último, y considerando como departamentos de primer nivel del “departamento de logística” podríamos establecer el siguiente diagrama de bloque de la figura 1.4.⁵

b) Según la ISO 9000 - 2005; define a la Inocuidad como:

- **Seguridad o inocuidad alimentaria:** La garantía de que los alimentos no causarán daño al consumidor cuando se preparen y/o consuman de acuerdo con el uso a que se destinan.
- **Calidad de producto:** grado en el que un producto cumple un conjunto de características o rasgos diferenciadores que cumplen con los requisitos, necesidades o expectativas establecidas (definición según ISO 9000:2005.)
- **Calidad alimentaria:** grado en el que un producto alimentario cumple con un conjunto de características o rasgos diferenciadores que cumplen con los requisitos, necesidades o expectativas establecidas.

c) Para el diseño de los Formularios del control de inventarios; se tomaron los formatos para kárdex, del “Taller de Control Interno” relacionado al “Manual Administrativo Financiero” de Compassion International, Manual Administrativo Financiero (Versión 2008). Ha sido elaborado en base a anteriores Manuales Contables, tomando como lineamiento de base el Manual de Campo del Programa (PFM) Por medio de este Manual se norman las funciones y responsabilidades del Comité de la Iglesia, del Director y del Responsable de Administración y Finanzas.

d) Método Primeros en entrar, primeros en salir.

Según Juan Funes Orellana: Consiste en evaluar las salidas por venta de mercaderías al precio de las primeras entradas. Utilizando esta técnica, el inventario final estará compuesto por las últimas adquisiciones y serán valuados aproximadamente a costos corrientes.⁶

⁶Juan Funes Orellana, Contabilidad Intermedia, con N.I.C. – N.I.I.F. Edición 2011 - Capítulo VI .14.

Ingresado al almacén es el primer producto que debe despacharse. En otras palabras, cada despacho se hace de los productos más antiguos en reserva, por tanto, el Inventario final tiene los productos más recientemente almacenados.

Respecto al Control, tenemos las siguientes definiciones:

- **Henry Fayol:** El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM 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.
- **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.

5.1 MARCO CONCEPTUAL

Los conceptos considerados a continuación nos ayudarán a comprender con mayor claridad lo que se quiere expresar con el desarrollo de esta Memoria Laboral.

5.1.1 IMPLEMENTACIÓN

Según El Diccionario de la Lengua Española, define la Implementación como: Poner en funcionamiento o aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo.⁷

La palabra implementar permite expresar la acción de poner en práctica, medidas y métodos, entre otros, para concretar alguna actividad, plan, o misión, en otras alternativas.

⁷ Real Academia Española © Todos los derechos reservados

La de implementar es una palabra que forma parte de nuestro lenguaje cotidiano y que entonces como tal la solemos emplear en diversos contextos y ámbitos.

En nuestra vida cotidiana cuando ponemos en marcha alguna nueva acción; en una empresa, cuando se dispone la aplicación de un plan para por ejemplo conseguir aumentar las ventas; en materia política, cuando un gobierno decide darle paso a una medida tendiente a disminuir el alto índice de desempleo, como puede ser la creación de mil nuevos puestos de trabajo, entre otros.

Entonces, en el ámbito de la política es uno de los contextos en los que es más frecuente oír hablar de implementar, y como recién indicáramos consiste en la instalación y el cumplimiento de una política pública que se decide con la misión de solucionar algún aspecto o de mejorar la realidad de otro.

Ahora bien, aquello que se implementa, antes de convertirse en una cuestión concreta pasa por una serie de fases, es decir, primero surge de las ideas de los funcionarios públicos que tienen la responsabilidad de pensar políticas públicas que produzcan cambios y mejoras para el sector en el cual se encuentran trabajando.

En tanto, una vez que esas ideas son aprobadas por las autoridades pertinentes siguen su curso para alcanzar un marco legal que las instale definitivamente y también que garantice su observación y cumplimiento, y en el caso contrario, de su incumplimiento, imponer un castigo por el mismo.

Y en otro contexto en el que es habitual el uso de la palabra implementar es en el de la informática, ya que en él se emplea el término para designar la concreción de una individualización de tipo técnico, tal es el caso de un programa.

Buena parte de las implementaciones en este ámbito resultan de un estándar.⁸

⁸ vía definición ABC <https://www.definicionabc.com>

5.1.2 SECCIÓN

Parte que junto con otras constituye una empresa, un establecimiento comercial, un organismo, una agrupación, etc.⁹

5.1.3 LOGÍSTICA

M.I. Gómez Acosta, J.A. Acevedo Suárez. “La acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente”¹⁰

Por logística se comprende la puesta en marcha, administración y el correcto funcionamiento de un emprendimiento, dentro de lo cual se desarrollan estrategias de coordinación y planificación. Es decir, la logística pone en juego medios y métodos que se consideran básicos y necesarios para llevar a cabo de manera eficiente la actividad de una empresa o de cualquier otra organización, normalmente en lo que respecta a la distribución de aquello que la empresa produce. Un puente entre la producción y el mercado.

La logística llegó como consecuencia de la necesidad de quienes producían mucho y querían que aquello que generaban llegase de manera rápida y conforme a los lugares o destinos de consumo. Abrió las puertas del consumo a distancia.

Tiempo atrás resultaba prácticamente imposible pensar en consumir algún producto que no se producía en un lugar relativamente cercano al cual vivíamos, los costos y el

⁹ <https://es.oxforddictionaries.com>

¹⁰ M.I. Gómez Acosta, J.A. Acevedo Suárez. La Logística Moderna en la Empresa. Volumen I, 2007.

mantenimiento de ese producto, mucho más si se trataba de productos alimenticios, hacían imposible que podamos consumir en Argentina un producto hecho en Francia, en tanto, cuando los sistemas logísticos se hicieron realidad y aún más, tras ello comenzaron a evolucionar y a perfeccionarse, consumo y producción pudieron separarse geográficamente sin ningún problema.

Y por ello hoy es posible que algo que se produce en un lugar remoto o lejano de donde estamos pueda ser consumido si así se quiera.

Quienes se dedican a la actividad logística están constantemente pensando, buscando alternativas para contrarrestar todos aquellos escollos más comunes que suelen presentarse en el camino, tal es el caso de evitar que escaseen los productos, reducción de costos de transporte, la obtención de un bien en el tiempo más corto posible y el almacenaje mínimo de bienes. La aparición de alguno de estos problemas en el camino, sin dudas, implicará una gran complicación en la actividad comercial de la empresa.

Pero no solamente la logística mal llevada generará inconvenientes en quienes producen, por ejemplo, pérdidas económicas, también quien adquiere los productos comercializados se verá afectado por los problemas de la mala logística de una empresa, especialmente si se trata de productos de primera necesidad que no llegan a tiempo produciéndose el famoso desabastecimiento.

A instancias de la logística en el terreno más industrial, de empresa, está como premisa la mayor eficiencia posible en cuanto a la distribución y ubicación de los productos, considerando en este marco los tiempos y contextos más convenientes para llevar adelante la salida de los mismos. En tanto, para lograrlo, movilizará los recursos que sean necesarios, los humanos, consumibles, de electricidad, los necesarios para llevar a cabo la prestación (almacén, herramientas, camiones) y los servicios (transporte, almacén).

Doce conceptos básicos de la logística que no se deben olvidar:

Existen diferentes definiciones de logística que se ajustan según su aplicación específica en un segmento determinado. Hay una definición que integre los diferentes escenarios que se presentan en una cadena productiva, y que ha sido adaptada de concepto emitido por el Council of Logistic Management (1986).

Logística es el proceso de planificación, implementación y control eficiente del flujo de materiales y/o productos terminados, así como el flujo de información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de destino, cumpliendo al máximo con las necesidades de los clientes y generando los mínimos costos operativos.

1. **Almacenaje.-** Es la actividad de mantener un stock o inventario de materiales o productos terminados en un almacén o bodega. Esta gestión es muy importante en la logística porque determinará el nivel de flujo de mercancías y por lo tanto influirá en el costo total de cualquier operación.
2. **Cadena Logística.-** Es el proceso continuo de flujo de mercancías e información entre proveedores y clientes. En la cadena logística se establecen las diferentes etapas y operadores que se requieren e intervienen para que los productos se entreguen en el momento y lugar indicado. (Just in time) Esta requiere de planeación y debe ser monitoreada en términos de tiempo e información suministrada entre proveedor y cliente o cliente y proveedor.
3. **Compras.-** Es la gestión de aprovisionamiento de materiales y se puede definir como una primera etapa dentro de una cadena logística. Incluye no solo las materias primas sino también otros recursos necesarios para la producción, como empaques, infraestructura y servicios, entre otros.
4. **Costos operativos.-** Son los costos que se generan durante todo el proceso logístico. Son determinados por el canal o canales de distribución que adopte cada organización para cada una de sus líneas de negocio. Los costos operativos usualmente no agregan valor al producto y se trasladan al cliente final en el precio de venta. Sin embargo, una buena planeación puede influir

dramáticamente en la disminución de los costos y trasladar ese menor valor al producto final para lograr mayor competitividad.

5. **Distribución.-** Es el proceso de entregar los productos terminados a clientes o puntos de venta. La actividad de distribución está influenciada en gran parte por el tipo de producto, ya que, debido a sus características físico-químicas o su mercado objetivo, el canal de distribución escogido deberá adaptarse a sus necesidades de manejo, transporte, almacenaje y tiempos de entrega.
6. **Flujo de materiales.-** Es el manejo físico de los materiales y/o productos terminados, desde el proveedor hasta el cliente final, pasando por las diferentes etapas como producción, ensamble, almacenaje, distribución y venta.
7. **Flujo de información.-** Se refiere al manejo que se da a la información que se genera durante el flujo de materiales. Esta información regularmente viene desde el cliente o mercado hacia el proveedor y acompaña cada uno de los procesos de la cadena logística. Esta información es clave para la toma de decisiones.
8. **Producción.-** Es el proceso de transformación de los materiales en productos terminados. La producción compromete en cualquier caso la intervención de mano de obra, empaque, adaptación, control de calidad y servicios públicos.
9. **Punto de destino.-** Se refiere al punto en que se entregan los materiales o productos terminados a los clientes. Entendiéndose como cliente el comprador dentro de la cadena, y no necesariamente el consumidor final. Se asume que es el punto final de la cadena logística para efectos de planeación y costeo.
10. **Punto de origen.-** Logísticamente hablando es el punto de salida de los materiales o productos terminados una vez han sido dispuestos para la venta a los clientes. Entendiéndose como cliente el comprador dentro de la cadena, y no necesariamente el consumidor final. Este punto de origen puede ser la planta de

producción o el almacén, según la infraestructura con que se cuente. Es el punto inicial de la cadena logística para efectos de planeación y costeo.

11. **Stock.-** También conocido como inventarios disponibles, es el nivel de existencias de materiales o productos terminados en una planta o almacén. Se asume que ese producto está totalmente disponible para su uso o despacho inmediato.

12. **Ventas.-** Es la gestión de comercializar los productos terminados en el mercado. Aunque la venta es una actividad que implica cerrar o concretar una negociación, se debe considerar que la venta no se cumple en su totalidad hasta que el material o producto terminado no se le entrega físicamente al cliente. y esto hace parte de la cadena logística.

Una exitosa operación logística debe estar sustentada por el departamento de Servicio al cliente. De hecho, en muchas organizaciones el área de Servicio al cliente es el punto de conexión entre las diferentes áreas que interfieren en el proceso logístico.

La sumatoria de todas estas funciones tiene como fin un resultado muy relevante dentro de una organización. ¿Por qué?

1. Satisface las necesidades de los clientes, razón de ser de cualquier negocio
2. Es la diferencia respecto a los competidores
3. Exige el rendimiento de toda la organización para cumplir con lo ofrecido
4. Es fuente primaria de información respecto al mercado

Sin embargo, así como el departamento de servicio al cliente puede agregar valor a la operación logística, también puede reflejar las deficiencias de la organización.¹¹

¹¹Rescatado de : <https://medium.com/@jjospina/12-conceptos>

“El movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado”¹²

5.1.4 PRODUCTO TERMINADO

Para Ricardo Romero, autor del libro “Marketing”, el producto es “todo aquel bien o servicio, que sea susceptible de ser vendido.”¹³

Un producto es algo que surge mediante un proceso. En el marco de una economía de mercado, los productos son aquellos objetos que se compran y se venden con el objetivo de satisfacer una necesidad.

Terminado, por otra parte, es aquello que ya está finalizado, acabado o completo. Es posible diferenciar, en este sentido, entre lo que está terminado y lo que se encuentra en desarrollo o todavía se seguirá modificando con algún fin.

Se conoce como producto terminado al objeto destinado al consumidor final.

Se trata de un producto, por lo tanto, que no requiere de modificaciones o preparaciones para ser comercializado.

Tomemos el caso de una mesa que se ofrece en una mueblería. Este producto atraviesa por múltiples etapas antes de su creación: se tala un árbol para obtener la madera; la madera es cortada, lijada, pulida y tratada con ciertas sustancias para conferirle mayor durabilidad; con las tablas de madera se procede a armar la mesa según un diseño previo, apelando a clavos, pegamento u otras sustancias adicionales; la mesa, finalmente, es limpiada y barnizada.

Recién entonces se llega al producto terminado, listo para que un cliente pueda adquirirlo y empezar a utilizarlo.

¹² Enrique B. Franklin. Organización de Empresas, Segunda Edición, página 362, 2004.

¹³ Marketing de R. Romero, Editora Palmir E.I.R.L., Pág. 156.

Para que el producto terminado pueda existir, pasa por diversos estados e incluso se necesitan otros productos intermedios (los insumos) y materias primas. En el ejemplo de la mesa, es probable que el carpintero haya comprado la madera en bruto, los clavos y el barniz para desarrollar el producto final.

Tal vez, incluso puede vender la mesa sin barnizar a una mueblería que se encargue de realizar los últimos retoques antes de que la mesa salga a la venta.¹⁴

El producto es el resultado de un esfuerzo creador que tiene un conjunto de atributos tangibles e intangibles (empaquete, color, precio, calidad, marca, servicios y la reputación del vendedor) los cuales son percibidos por sus compradores (reales y potenciales), como capaces de satisfacer sus necesidades o deseos. Por tanto, un producto puede ser un bien, un servicio, una idea, una persona o un lugar y existe para 1) propósitos de intercambio, 2) la satisfacción de necesidades o deseos y 3) para coadyuvar al logro de objetivos de una organización.¹⁵

5.1.5 CONFORMIDAD Y NO CONFORMIDAD

Conformidad.-Juicio o indicación afirmativa de que un producto, proceso o servicio cumple con los requisitos especificados, contrato o reglamentación que les son aplicables. También significa la condición de cumplir tales requisitos.

No conformidad.-Todo producto que presenta alguna diferencia con las especificaciones.¹⁶

¹⁴Rescatado de: <https://definicion.de/producto-terminado>

¹⁵ Del libro: Marketing de R. Romero, Editora Palmir E.I.R.L., Pág. 156.

¹⁶ Rescatado de: <http://www.portalcalidad.com/foros>

5.1.6 DETECCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA NO CONFORMIDAD

La detección de Producto No conforme surge como consecuencia de la realización de controles bien sea en recepción, proceso o producto final. La persona encargada de la inspección comunicará al responsable de área, la desviación detectada, indicando la No conformidad.¹⁷

5.1.7 ALMACENAMIENTO

El Almacenamiento es otra de las actividades logísticas claves que pueden afectar el rendimiento de los procesos y la atención a los clientes: si no se cumplen las condiciones de seguridad y mantenimiento necesarias para resguardar el inventario, pueden producirse deterioros importantes en la calidad de las materias primas y los materiales, lo que conducirá a mayores costos por reprocesos o deshechos.

De la misma forma, condiciones inadecuadas en el almacenamiento de los inventarios pueden conducir a mayores costos por pérdida de material (roturas en el caso de elementos frágiles, mermas en el caso de sustancias líquidas o gaseosas, etc.).

El concepto de almacenamiento deriva de almacén: un establecimiento que funciona como depósito. El almacenamiento, de este modo, se asocia a depositar ciertos elementos en un determinado espacio.¹⁸

Ambas situaciones incidirán negativamente en el nivel de servicio al cliente. La utilización de transportes inadecuados para el traslado de los materiales en planta puede traducirse en mayores costos por roturas y/o afectar el lead time total del proceso.

¹⁷Rescatado de: <http://www.zeusconsult.com.mx>

¹⁸ Autores: Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2015. Actualizado: 2017.

Antes de entrar de lleno en el esclarecimiento del significado del término almacenamiento, es interesante conocer su origen etimológico. En este caso, podemos determinar que procede del árabe, concretamente de la palabra “almajzan”, que puede traducirse como “el depósito” o “el almacén”.¹⁹

Se denomina almacenamiento al proceso y la consecuencia de almacenar. Esta acción se vincula a recoger, depositar, archivar o registrar algo. Por ejemplo: “El almacenamiento de este tipo de alimentos debe hacerse a una temperatura inferior a los cinco grados”, “Tenemos que pensar cómo haremos con el almacenamiento de la documentación tras la mudanza”, “Necesito un nuevo dispositivo de almacenamiento para guardar mis fotografías digitales”.

Numerosos son los espacios físicos que se utilizan como almacenamiento de distintos productos o artículos. Así, por ejemplo, nos encontramos con las cámaras frigoríficas donde quienes tienen, por ejemplo, unos comercios proceden a guardar y conservar sus alimentos de cara a que estén protegidos y a que puedan mantener sus propiedades durante el mayor tiempo posible.

Además, nos topamos también con lo que se conoce como guardamuebles. Estos son habitáculos que son utilizados por cualquier ciudadano para proceder a conservar lo que son todo tipo de enseres de los que no quiere desprenderse, pero que no usa a diario.

El guardarlos en esos espacios es una manera de mantenerlos y de que no ocupen espacio en su casa.

A partir del desarrollo de la informática, el almacenamiento no solo se relaciona con objetos físicos, sino también con materiales virtuales (digitales).

¹⁹ Autores: Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2015. Actualizado: 2017.

Un granjero que cuenta con vacas lecheras debe saber cómo almacenar la leche para evitar que se eche a perder. El almacenamiento de este tipo de productos debe desarrollarse en frío; de lo contrario, aparecen bacterias y otros microorganismos que impiden el consumo del mismo.

Cuando una persona compra leche, también debe tener en cuenta su correcto almacenamiento, guardando el envase en la heladera (nevera o refrigerador).

No hay que olvidar que hoy existe lo que se conoce como almacenamiento en la Nube, que consiste en guardar todo tipo de documentos en espacios virtuales a los que se puede acceder en cualquier momento.²⁰

5.1.8 CONTROL DEL ALMACENAMIENTO

Dentro de la estructura que conforma el sistema logístico, en el flujo de materiales que abarca el abastecimiento y distribución física, el almacenamiento resulta una de las actividades más importantes en la operación y desarrollo de las empresas, por lo tanto, es de suma importancia calcular con precisión, el lugar, capacidad e infraestructura de la organización, que debe buscar una operación de almacenamiento que permita la conservación, manejo y movilización de la carga de manera dinámica, que satisfaga las necesidades y expectativas de los actores de la cadena, enfatizando en la reducción de tiempos y costos.

El almacenamiento está íntimamente involucrado con la conservación de los productos, y no con el simple hecho de arrumar o apilar mercancías. En este sentido los sitios donde se almacenan las mercancías deben procurar una efectiva protección de las mismas, con el propósito que mantengan sus características físico-químicas y en general, las propiedades y calidad suministradas en el sitio de origen. Adicionalmente, el almacenamiento es un proceso intermedio en la cadena de

²⁰<https://definicion.de/almacenamiento/>

distribución, por tanto, debe contar con los equipos, infraestructura y espacios necesarios para el proceso de recibo, movilización y despacho de las mercancías. Con base en lo expuesto, se puede definir:

Almacenamiento es la fase del proceso de distribución donde toda organización almacena mercancías entre el punto de origen y el punto de destino (consumo), es el espacio donde se puede obtener información de las condiciones, y estado y condiciones de los ítems almacenados.

Formación en Ambientes Virtuales de Aprendizaje Almacenamiento e inventarios Servicio Nacional de Aprendizaje.

Almacena el conjunto de actividades que se ejecutan para guardar y conservar los productos en condiciones óptimas para su utilización, desde su producción hasta su consumo o utilización por el usuario o cliente final.

5.1.9 PROCESO DE ALMACENAMIENTO

Dentro del proceso de distribución el almacenamiento ha tenido un proceso evolutivo, que pasó de la simple operación de “guardar” para llegar a un espacio de servicio para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios.

Este proceso puede definirse como: recepción, almacenamiento y movimiento de mercancías dentro de una bodega y que posteriormente son consumidas en fábrica (insumos, materias primas, etc.) o son convertidas en pedidos. Así como la información que genera toda la operación.

El almacenamiento se interrelaciona cada vez más con la cadena de distribución de mercancías, pero en términos generales busca mantener inventarios y finalizar con el despacho de los pedidos.

Dentro de las normas ISO 9000, se establecen actividades relacionadas con el almacenamiento que busca su conservación, identificación y trazabilidad.

5.1.10 BENEFICIOS DEL ALMACENAMIENTO

Dentro de los beneficios más relevantes que conlleva la operación de almacenamiento se puede contar:

Servicios que es la agilidad y mejoramiento del retorno de la inversión Avance en los parámetros de calidad del producto Optimización de costos Rapidez en los procesos logísticos Disminución de tiempo y costos en los procesos Mejoría en el nivel de satisfacción del cliente Disminución de labores administrativas.

Los almacenes tienen como ventajas las siguientes: Se puede Realizar un mercadeo cruzado Contribuye a la optimización de los recursos Disminuye costos Se construyen con base en los requerimientos de los clientes.²¹

5.1.11 DESPACHO DEL PRODUCTO FINAL O TERMINADO

Las bodegas, almacenes o centro de distribución son el lugar propicio para guardar producto terminado, conservándolo en las condiciones óptimas para su distribución a cliente final. Para cumplir este objetivo, es necesario contemplar todos los procesos involucrados en cada una de las siguientes etapas, tratando de eficientarlos y automatizarlos en cuanto sea posible:

- 1.- Recepción de producto terminado
- 2.- Estiba de productos terminados
- 3.- Inspección
- 4.- Ubicación
- 5.- Manipulación

²¹<https://definicion.de/almacenamiento/>

- 6.- Despacho de productos terminados
- 7.- Distribución a cliente
- 8.- Control de inventarios
- 9.- Mantenimiento de almacén

Recuerda que el control de calidad y cuidado del producto terminado es indispensable. El acomodo de los productos debe permitir la circulación del aire, facilitar la limpieza y eliminar posibles focos de contaminación. Evita, a toda costa, el contacto del producto terminado con el suelo.

El manejo de producto terminado dentro de almacenes suele ser más costoso que su manejo en plantas, pues con frecuencia se requiere de grandes extensiones de espacio, equipo costoso, mano de obra y computadoras con software especial para su control.

Pero, ¿en qué parte del proceso logístico se recomienda automatizar procesos? Precisamente, en ambas partes del mismo, desde el lado de recepción de materia prima, hasta el de almacenamiento y embarque de producto terminado.

En ambos casos, se incrementa la productividad al incorporar diversos sistemas automáticos para almacenamiento y retiro, así como maquinaria y equipamiento apto para ello.

Un buen embalaje de producto terminado facilita su almacenamiento, uso y manipulación; promueve una mejor utilización del equipo de transporte, brinda protección al producto y proporciona valor de reutilización para el cliente.

Algunos consejos para crear embalajes eficientes son:

- Acondicionar y cerrar los embalajes de tal manera que se evite cualquier pérdida de contenido.

- Los materiales propios del embalaje no deben ser dañados por su contenido, ni formar con él combinaciones nocivas o peligrosas.
- Los embalajes y cierres deben ser sólidos y resistentes.
- De preferencia, deberán ser reutilizables o reciclables, siendo lo más ligeros posible, pero sin dejar de soportar la carga requerida.
- Para poder identificar y cuantificar el producto terminado que contienen, se recomienda que sean marcables, señalizables o rotulables.

Como puedes ver, el manejo óptimo de producto terminado se puede conseguir a través de la implementación de los consejos aquí recopilados, siempre teniendo en cuenta cada etapa involucrada en el proceso y procurando su automatización dentro de un proyecto logístico integral.²²

5.1.12 AREAS DE PRODUCCIÓN

Producción y sus 5 funciones básicas que ayudan a lograr el éxito en una compañía.

- 1) **Proceso.** -Las decisiones de los procesos se refieren al diseño del sistema de producción material. Las decisiones específicas incluyen elección de tecnología, distribución de las instalaciones, análisis del flujo del proceso, ubicación de las instalaciones, equilibrio de las líneas, control de procesos y análisis de transportes.
- 2) **Capacidad.** -Las decisiones de la capacidad se refieren a determinar los niveles óptimos de producción de la organización, ni demasiado ni muy poco. Las decisiones específicas incluyen pronósticos, planificación de

²²<http://blog.gieicom.com/3-claves-para-el-manejo-optimo-de-producto-terminado>

instalaciones, planificación acumulada, programación, planificación de capacidad y análisis de corridas.

- 3) **Inventarios.** -Las decisiones de inventarios se refieren a la administración del nivel de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados. Las decisiones específicas incluyen qué ordenar, cuándo ordenar, cuánto ordenar y manejo de materiales.

- 4) **Fuerza de trabajo.** -Las decisiones de la fuerza de trabajo se refieren a la administración de los empleados especializados, semi-especializados, oficinistas y administrativos. Las decisiones específicas incluyen diseño de puestos, medición del trabajo, enriquecimiento de los trabajos, normas laborales y técnicas de motivación.

- 5) **Calidad.** - Las decisiones de la calidad pretenden garantizar la calidad de los productos y servicios producidos. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y control de costos.

Con frecuencia, las actividades de producción/operaciones representan la parte más grande del activo humano y el capital de una organización.

En la mayor parte de las industrias, los costos básicos por fabricar un producto o servicio se contraen con las operaciones, así que producción/operaciones pueden tener un gran valor como arma competitiva para la estrategia global de una compañía. Las fuerzas y debilidades de las cinco funciones de producción pueden significar el éxito o el fracaso de una empresa.

Muchos gerentes de producción/operaciones están encontrando que la capacitación cruzada de sus empleados ayuda a sus empresas a responder con más rapidez a los cambios de los mercados. La capacitación cruzada de los trabajadores puede elevar la eficiencia, la calidad, la productividad y la satisfacción laboral. Por ejemplo, en la planta Gear&Axle de General Motors en Detroit, los costos relacionados con defectos del producto se abatieron 400% en dos años como resultado de la capacitación cruzada de los trabajadores.

La escasez de mano de obra calificada en Estados Unidos es otro motivo que explica por qué la capacitación cruzada se está convirtiendo en una práctica común de la administración.

Existe justificada razón para pensar que muchas organizaciones no han tomado debida cuenta de las capacidades y limitaciones de la función de producción/operaciones para formular estrategias. Los estudiosos afirman que esta omisión ha tenido consecuencias negativas para el desempeño de las corporaciones estadounidenses.

La capacidad y las políticas de producción también pueden afectar mucho a las estrategias:

Dado el entorno en que se toman las decisiones hoy, con escaseces, inflación avances tecnológicos e intervención gubernamental, la capacidad y las políticas de producción/operaciones de una compañía quizá no puedan satisfacer las demandas que dictan las estrategias.

De hecho, ellas pueden dictar las estrategias de la corporación.

Es difícil suponer que una organización podría formular estrategias hoy sin antes considerar las restricciones y limitaciones que impone su estructura existente de producción/operaciones.²³

5.1.13 MANIPULACION

El término manipulador de alimentos se refiere a aquella persona que por su actividad laboral si tiene contacto directo con los alimentos durante su preparación, fabricación, transformación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, distribución, por venta, suministro y servicio. Suelen excluirse de esta lista algunas actividades ligadas al sector primario.²⁴

5.1.14 CONTROL O SUPERVISION

El tercer principio se refiere a una de las funciones que más que como uno de los componentes de la función de dirección, se ha convertido a lo largo del último siglo en el factor emblemático de los distintos estilos gerenciales o de dirección. Influyen y pueden determinar una u otra forma de trabajar, incluso que se manifieste una forma de una manera diferente a como fuera concebido.

Pensemos por un momento en un ejemplo sencillo, y no relacionado con la industria ni otros procesos complejos de otras actividades, sino con la variedad de tareas y funciones que puede desarrollar hoy día una Secretaria, con la introducción de la tecnología informática. Esta enriquece su contenido y funcionamiento, de manera tal que le facilita la ejecución de tareas rutinarias, pero también le amplía la posibilidad de atender otras de carácter administrativo, de gestión y de relaciones sociales. A su vez se le exige mayor iniciativa y tiene mayor autonomía en su actividad. Pero, sin dudas, y esto se verifica cada día en la práctica, no solo está condicionada por la cantidad de tareas y el alcance de éstas y la responsabilidad que

²³<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap54d.htm>

²⁴https://es.wikipedia.org/wiki/Manipulador_de_alimentos

implican; está condicionada en primer lugar por su jefe con su estilo y métodos de dirección.

Tomemos de ejemplo la Autonomía de antaño del artesano tantas veces analizada. En la misma medida que se fue desarrollando la relación Medio de trabajo-Objeto de trabajo a un nivel cualitativamente superior, debía haberse desarrollado la autonomía y responsabilidad de la Fuerza de Trabajo, considerando el avance y desarrollo de la inteligencia, los conocimientos y las experiencias del trabajador colectivo. Sin embargo, no ha sido así.

La división social y técnica del trabajo, reflejados en la separación entre la concepción y la ejecución antes referidos, y en la estandarización de objetos de trabajo, de los instrumentos y de los procedimientos para ejecutar las tareas, se completa y complementa con el principio de control, tanto sobre el trabajador como sobre los resultados de su trabajo; llámense número de piezas o parámetros de calidad. Las personas, antes fueron controladas de cerca para alcanzar los estándares fijados, luego según el desempeño, o los procedimientos a seguir o el "comportamiento técnico" en la cadena, o las cámaras de televisión.

Decía Taylor que "...casi todos los actos de un obrero deben ir precedidos de acciones preparatorias de dirección..." fuera de su alcance. Hoy, bajo supuestas nuevas formas o enfoques como puede ser el Toyotismo, de Producción Ajustada o de Alto Rendimiento, al decir de algunos autores, se sufren estas mismas limitaciones, pero llevadas al extremo.

Las consecuencias de la realización de las tareas fragmentadas simples y repetitivas, de trabajos poco o nada calificados, con la supervisión y control escalonado excesivo, basado en la falta de confianza, y responsabilidad casi nula que no fuera la del desempeño establecido, fueron tan graves desde el punto de vista social, aunque con éxito económico, con modelos de economía de escala, que llevan a cambiar a una filosofía aparentemente distinta, la de la "disciplina de trabajo a cambio de paz

social". Quizás esto se refleje mejor si se expone de manera gráfica las diferencias entre los dos modelos de formación de los contenidos de trabajo, el tradicional y el actual o integrativo.

En el primero prima la división de trabajo, actividades fragmentadas y la optimización parcial; en el segundo la integración y la optimización global. Aunque se observan diferencias radicales, se observa cómo se siguen proponiendo figuras que perpetúan la división funcional, y los conocimientos que deben ser socializados, pertenecen realmente a un grupo especial o selecto de un grupo u otro de personas.²⁵

5.1.15 STOCK (Inventario, existencias)

Stock es una voz inglesa que se usa en español con el sentido de existencias (todo lo referente a los bienes que una persona u organización posee y que sirven para la realización de sus objetivos). Utilizada en ese sentido, realmente no importa el tipo de letra. En el lenguaje comercial y financiero el empleo de este anglicismo es frecuente, y por ello la RAE recomienda evitarlo y utilizar las voces en español correspondientes a cada contexto:

- **Inventario**, registro documental de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona, empresa o comunidad, hecho con orden y precisión.
- **Existencias**, bienes poseídos por una empresa para su venta en el curso ordinario de la explotación, o bien para su transformación o incorporación al proceso productivo.²⁶

5.1.16 CADENA PRODUCTIVA

O proceso productivo es el conjunto de operaciones planificadas de transformación de unos determinados factores o insumos en bienes o servicios mediante la aplicación de un procedimiento tecnológico.²⁷

²⁵<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/5.1.3.htm>

²⁶<https://es.wikipedia.org/wiki/Stock>

Una cadena productiva consta de etapas consecutivas a lo largo de las que diversos insumos sufren algún tipo de cambio o transformación, hasta la constitución de un producto final y su colocación en el mercado. Se trata, por tanto de una sucesión de operaciones de diseño, producción y de distribución integradas, realizadas por diversas unidades interconectadas como una corriente, involucrando una serie de recursos físicos, tecnológicos y humanos. La cadena productiva abarca desde la extracción y proceso de manufacturado de la materia prima hasta el consumo final.

5.1.17 PLANTA DE PRODUCCIÓN

Las plantas industriales, también conocidas como instalaciones industriales (aunque en términos estrictos, una cosa es la planta industrial y otra la instalación industrial), son locaciones o conjuntos compuestos de maquinaria-industrial, es decir de aparatos dispuestos para llevar a cabo una tarea pre-establecida, básicamente la de producción, la de transformación de materia-prima en productos o energías.

Las plantas industriales en sí son el sitio de fabricación, el punto de fábrica. Si bien, la labor de una planta industrial puede ser solamente un segmento de la producción. Por ejemplo, en el caso del ensamble de un carro, es posible que sus diferentes componentes sean fabricados en diferentes plantas industriales, para finalmente ser montado en un determinado lugar.

La planta industrial se compone por la edificación, las instalaciones debidamente adecuadas para un proceso determinado, así como la maquinaria y distintos aparatos que llevan a cabo la tarea propia de la planta.

Las plantas industriales se clasifican en:

- Plantas industriales de proceso continuo
- Plantas industriales de proceso repetitivo

²⁷https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_productiva

- Plantas industriales de proceso contra perdido

Al referirnos a planta probablemente pensamos en un ser-vivo. Sin embargo, el término realmente se refiere a la parte del pie que se apoya en el suelo. Quedarse plantado es quedarse en un mismo sitio. En este sentido es asimilado el concepto de planta industrial, porque son locaciones, maquinaria, instalaciones, etc., que van a quedar dispuestas en un sitio determinado. El término industrial hace referencia a la industria, a la producción en serie de productos o de energía mediante el transporte y/o transformación de determinados recursos.

5.1.18 PRODUCTOS VENCIDOS

Fecha de caducidad.- La fecha de caducidad de un alimento, un medicamento, un producto químico o un cosmético es el día límite para un consumo óptimo desde el punto de vista sanitario. Es la fecha a partir de la cual, según el fabricante, el producto ya no es seguro para la salud del consumidor. No debe confundirse con la fecha de consumo preferente. Fecha de caducidad.- Fecha de caducidad indicada en el embalaje de un alimento.

También se la denomina fecha de vencimiento o fecha límite de utilización o fecha límite de consumo recomendada. Es la vida útil de un alimento, especialmente de los perecederos como los alimentos crudos (carne y pescado frescos) huevos, productos lácteos, ensaladas, etcétera, en los que es muy recomendable ajustarse a la fecha y consumirlos lo antes posible, para evitar intoxicaciones.

Los medicamentos también incluyen una fecha de caducidad para indicar su vida útil. En los alimentos y bebidas, además, se puede diferenciar la fecha de consumo preferente o fecha de duración mínima, que es el tiempo durante el que esos productos conservan correctamente sus cualidades sensoriales.

Es la fecha indicada por el fabricante sobre el tiempo que el alimento mantiene intactas sus propiedades organolépticas (olor, sabor, textura, etc.) sin que su ingesta posterior suponga un riesgo para la salud.

Se utiliza en los productos alimenticios que pueden conservarse más tiempo (como los cereales, el arroz o las especias). No es peligroso comer estos productos después de esa fecha, pero pueden haber empezado a perder su aroma y su textura.²⁸

5.1.19 ROTACION DE LAS EXISTENCIAS

El índice de rotación anual de las existencias (comerciales, productos terminados, productos en curso de fabricación, materias primas y auxiliares, etc.), indica cuantas veces las existencias totales se han renovado en un tiempo dado.

La rotación de productos es una norma de gran importancia y tiene relación con la entrega o salida de los materiales desde la bodega.

La rotación está en función de la fecha de vencimiento, es decir, el despacho de productos ha de corresponder a aquellos que presenten el vencimiento más próximo. No deben mantenerse productos vencidos.

“El primero en entrar será el primero en salir”. Esta regla también se aplica a los materiales que no suelen deteriorarse, dado que, en realidad, todos los materiales, de cualquier especie que sea, se deterioran en mayor o menor grado con el transcurso del tiempo.

Todos los productos químicos presentan fecha de vencimiento y lote de fabricación, pero su vida útil o su calidad se ve disminuida o deteriorada si están expuestos al calor, a la humedad o a la luz del sol.

²⁸https://es.wikipedia.org/wiki/Fecha_de_caducidad

Mientras que un producto con alta rotación (se vende rápido) te ayuda en el movimiento de tu inventario, en el flujo de tu dinero y en tus ganancias, un producto con poca rotación (tarda mucho tiempo en venderse cierta cantidad) afecta tu inventario y tu caja, al tener dinero "parado" en el exhibidor. Las rotaciones miden el número de veces que una magnitud es renovada a lo largo de un periodo.

Rotación de productos en curso: Mide el número de veces al año que los productos en curso son renovados del stock convertido en productos terminados.

La rotación del stock de productos en curso se origina cuando la producción ha sido finalmente terminada y, por tanto, deja de estar en curso de fabricación.

Rotación de productos terminados: Mide el número de veces al año que los productos terminados son extraídos en su totalidad del stock por haberse vendido. La rotación de productos terminados se origina por las ventas que de los mismos se realizan.

5.1.20 CLIENTES FRECUENTES

Cientes de compra frecuente, habitual y ocasional. Una vez que se han identificado a los clientes activos, estos se pueden clasificar según su frecuencia de compra, en:

a) Clientes de compra frecuente

Son aquellos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el resto de clientes. Este tipo de clientes, por lo general, está complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que les haga sentir "importantes" y "valiosos" para la empresa.

b) Clientes de compra habitual

Son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto, es aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.

c) Clientes de compra ocasional

Son aquellos que realizan compras esporádicas o por única vez. Para determinar el porqué de esa situación es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le solicite algunos datos que permitan contactar con él en el futuro, de esa manera, se podrá investigar (en caso de que no vuelva a realizar otra compra) el porqué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar esa situación. En el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A. encontramos que “Cliente” es un Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como en el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.²⁹

La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la (((persona que depende de))). Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer.³⁰

5.1.21 LOGISTICA DEL PRODUCTO TERMINADO

La logística es la gerencia del almacenaje y del movimiento de mercancías y de la información. La buena logística reduce costos y mejora el nivel de servicio para el cliente.

²⁹ Del “Diccionario de Marketing”, de Cultural S.A. Edición 1999, Pág. 54.

³⁰ Del Libro “Marketing de clientes, Quién se ha llevado a mi cliente? 2da edición, de Barquero José Daniel, Rodríguez de Llauder Carlos, Barquero Mario y Huertas Fernando, McGraw-Hill Interamericana de >España, 2007, Pág. 1.

Logística es el proceso de proyectar, implementar y controlar un flujo de materia prima, inventario en proceso, productos terminados e información relacionada desde el punto de consumo hasta el punto de origen de una forma eficiente y lo más económica posible con el propósito de recuperar su valor o el de la propia devolución.

Asimismo, la Logística se encarga de los procesos de retorno de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales. Incluso se adelanta al fin de vida del producto, con objeto de darle salida en mercados con mayor rotación.

La gerencia del transporte y manutención en los almacenes incluye funciones como el layout³¹ optimizado del edificio y la ruta del movimiento de materiales y productos. A considerar:

- **Distribución física:** Las mercancías se mueven mucho durante la fabricación y la distribución: se necesita identificar en cada etapa el modo del transporte y el operador del transporte. La distribución física es no solamente un costo significativo para la mayoría de los negocios, y tiene un impacto directo en su competitividad al conseguir la entrega de mercancías a sus clientes en el tiempo concertado.
- **Modo del transporte:** ¿Aire, mar, carretera, ferrocarril? Para la mayoría de las rutas, hay una opción. En muchas compañías, la opción se hace después de análisis de coste rudimentario. Pero todos los modos tienen características más allá del coste simple por kilogramo/kilómetro.

³¹El término layout proviene del inglés, que en nuestro idioma quiere decir diseño, plan, disposición. El vocablo es utilizado en el marketing para aludir al diseño o disposición de ciertos productos y servicios en sectores o posiciones en los puntos de venta en una determinada empresa. Por otra parte, en el ámbito de diseño también es utilizada la palabra layout que corresponde a un croquis, esquema, o bosquejo de distribución de las piezas o elementos que se encuentran dentro de un diseño en particular, con el fin de presentarle dicho esquema a un cliente para venderle la idea.

A continuación, se describen los diferentes tipos de costos que guardan relación con las actividades logísticas y que deben ser conocidos por los ejecutivos del área para poder analizarlos, controlarlos y evaluarlos.

a) Costo Unitario.- se refiere al precio de compra, más los gastos relacionados con los fletes, aduanas, transporte a destino, etc., en los materiales importados con que se abastece a producción o ventas. En el caso de los materiales nacionales, se considera como un costo unitario al precio de los artículos puestos en los almacenes de la empresa.

b) Costo de Renovación.- también llamado precio de adquisición. Es la suma de todos los gastos inherentes al abastecimiento de materiales en un lapso determinado (un año normalmente) dividido entre el número de órdenes de compra emitidos en el mismo periodo de tiempo. Los gastos que se efectúan para la renovación de las existencias o para su adquisición se pueden clasificar en:

- **Gastos de Ordenar:** es la suma de todos los gastos efectuados desde la preparación de la adquisición hasta la emisión de la orden de compra y su envío al proveedor.
- **Gastos de Seguimiento:** corresponde a la suma de todos los gastos efectuados para lograr que el proveedor cumpla con remitir la mercancía oportunamente en la fecha ofrecida.
- **Costos de Posesión o Almacenaje.-** Contar con las existencias cuesta a la empresa una fuerte cantidad de dinero en las diversas actividades relacionadas con el mantenimiento y el control de los materiales que almacena, por ello es que a mayor cantidad almacenada es mayor el costo anual de poseer materiales. Estos costos se expresan como un porcentaje del promedio anual del valor del inventario, en el cual se consideran gastos de

caja y costos intangibles pero reales en que se incurren por tener existencias, los costos de posesión se clasifican en:

- Costo de Capital: corresponden a este rubro los intereses sobre el capital invertido en las existencias. Los inventarios forman gran parte del capital de trabajo de una empresa, que la transformarse en materiales no produce intereses mientras no tiene movimiento. Es como mantener dinero ocioso que al estar convertido en materiales no puede invertirse en otras actividades productivas.
 - Costo de Seguros: tener materiales implica el riesgo de perderlos por robo, incendio, deterioro, etc., y por ello las empresas aseguran sus existencias; el valor de la prima del seguro que toma la empresa es un gasto que corresponde al costo de poseer materiales en almacenes y que generalmente es fijado como un porcentaje sobre el valor promedio del inventario
 - Costo de Almacenamiento: tener materiales en los almacenes exige cuidarlos, ubicándolos en un determinado espacio y mantenerlos para evitar su deterioro, así como controlarlos para eliminar los desperdicios, la obsolescencia y la acumulación de materiales sin movimiento. Esto origina horas hombre para el control y cuidado de todos y cada uno de los artículos almacenados.
- c) Costo de la rotura de stock.- La no existencia de un artículo o materia prima necesaria para la empresa, cuando esta lo necesita, tiene un costo que en algunos casos llega a ser de consideración, por cuanto la falta de este material puede interrumpir las operaciones de la industria, generando mano de obra y equipo ociosa, elevando el costo de fabricación o a veces realizar compras de “último momento” a un mayor precio que el que pudo obtenerse de haber tenido existencias en almacén.

5.1.22 DISTRIBUCION FISICA

La Distribución Física es el término empleado para describir las actividades relativas al movimiento de la cantidad correcta de los productos adecuados al lugar preciso en el momento exacto.

La calidad del servicio, intrínseca a las operaciones de distribución, es fundamental desde el punto de vista estratégico, pues constituye para la empresa una importante ventaja competitiva que lleve a los clientes a su elección, aunque el producto sea muy similar o incluso inferior al de sus competidores.

Es evidente que toda fabricación exige una fase de preparación que comprende los diversos aprovisionamientos que asegure el suministro de materias primas y materiales, seguida de un proceso de transformación durante el cual se mueven los materiales haciéndoles seguir el recorrido más o menos complejo que exijan las transformaciones, con lo que el producto circula a través de la empresa, para finalmente terminar con una fase de distribución, en la que el producto acabado es almacenado y después llevado a los lugares de consumo.

Asimismo, es necesario proveer a los servicios de producción de todos los elementos necesarios para su propio funcionamiento, además de librar a los talleres de los desperdicios, desechos y subproductos obtenidos en la fabricación.

La distribución en planta de almacén debe estar estructurada de forma que consiga alcanzar las siguientes metas:

- ✓ Un flujo con pocos retrocesos
- ✓ Mínimo trabajo de manipulación y transporte
- ✓ Mínimos movimientos y desplazamientos inútiles del personal
- ✓ Eficiente uso del espacio
- ✓ Previsión de una posible expansión

Las reglas que deben seguirse cuando se realiza la distribución en planta de almacenes son:

- Los artículos de más movimiento deben ubicarse cerca de la salida para acortar el tiempo de desplazamiento
- Los artículos pesados y difíciles de transportar deben localizarse de tal manera que minimicen su trabajo
- Los espacios altos deben usarse para artículos ligeros y protegidos
- Los materiales inflamables y peligrosos deben situarse en zonas cerradas y protegidas
- Los artículos grandes protegidos o insensibles al agua y al sol pueden almacenarse en algún anexo, en el exterior del edificio del almacén
- Deben dotarse de protecciones especiales a todos los artículos que los requieran
- Todos los elementos de seguridad y contra incendios deben estar situados adecuadamente en relación a los materiales almacenados.

Para diseñar el almacén tenemos que limitarnos al espacio físico edificado y las necesidades requeridas para las mercancías a almacenar.

Debemos planificar el espacio destinado a almacén con el fin de conseguir los objetivos y rentabilidades establecidos en el plan logístico; para ello, antes de hacer la distribución es necesario conocer las siguientes necesidades:

- Mercancías que se desea almacenar: descripción, forma, tamaño, peso, propiedades físicas.
- Cantidad de unidades que se reciben en un suministro.
- Frecuencia del suministro: diario, semanal, quincenal, mensual.
- Medios de transporte externo: características y carga que transportan.
- Equipo de transporte interno: carretillas manuales, mecánicas, elevadores y tiempo utilizado.

- Cantidad de unidades a almacenar de cada producto (máximo, mínimo).
- Superficie de almacenamiento: según la altura y los métodos empleados.

El concepto de logística hace referencia a las actividades de dirección del flujo de materiales y productos, desde la fuente de suministros, para la elaboración del producto, hasta su utilización por el usuario final.³²

5.1.23 MERCADO

Mercado, en economía, es un conjunto de transacciones de procesos o intercambio de bienes o servicios entre individuos.

El mercado no hace referencia directa al lucro o a las empresas, sino simplemente al acuerdo mutuo en el marco de las transacciones.

Estas pueden tener como partícipes a individuos, empresas, cooperativas, ONG, entre otros.

El mercado también es el ambiente social (o virtual) que propicia las condiciones para el intercambio.

En otras palabras, debe interpretarse como la institución u organización social a través de la cual los ofertantes (productores, vendedores) y demandantes (consumidores o compradores) de un determinado tipo de bien o de servicio, entran en estrecha relación comercial a fin de realizar abundantes transacciones comerciales.

Los primeros mercados de la historia funcionaban mediante el trueque.^[cita requerida] Tras la aparición del dinero, se empezaron a desarrollar

³²<http://www.luismiguelmanene.com/2012/06/21/logistica-transporte-almacenaje-y-manutencion/>

códigos de comercio que, en última instancia, dieron lugar a las modernas empresas nacionales e internacionales.

A medida que la producción aumentaba, las comunicaciones y los intermediarios empezaron a desempeñar un papel más importante en los mercados.

Una definición de mercado según la mercadotecnia: Conjunto de consumidores que quieren, pueden y están dispuestos a comprar un producto ofertado.³³

5.1.24 MERCADO EN ADMINISTRACIÓN

El mercado es donde confluye la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Por ejemplo: El mercado de los autos está formado no solamente por aquellos que poseen un automóvil sino también por quienes estarían dispuestos a comprarlo y disponen de los medios para pagar su precio.³⁴

Desde el punto de vista del marketing, el mercado está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto. El tamaño de un mercado, desde este punto de vista, guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta.

Desde el punto de vista del marketing, el mercado está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto. El tamaño de un mercado, desde este punto de vista, guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta.

³³<https://es.wikipedia.org/wiki/Mercado>.

³⁴ Del libro 199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad, de P. Bonta y M. Farber, Grupo Editorial Norma Pág.19.

✓ **Mercado de empresas**

Las empresas para producir y funcionar necesitan adquirir una gran cantidad de materias primas, productos manufacturados, instalaciones, equipos, suministros y servicios de oficina.

Este mercado se diferencia de los demás por lo siguiente: se persiguen varios objetivos al adquirir un producto generar beneficios, reducir costos, satisfacer empleados, etc.

El comprador generalmente es profesional, y participan varias personas en todo el proceso de compra, sobre todo para compras importantes o compras iniciales, se deben respetar normas internas, requisitos de calidad, evaluación de proveedores, etc. También se usan ciertos instrumentos de compra, como solicitud de propuesta de venta, contratos de compra, etc.

Este mercado tiene menos compradores, son de mayor tamaño, relaciones estrechas entre comprador y vendedor, la compra es directa generalmente y recíproca; se verifica una demanda derivada (porque deriva del consumo de los individuos), inelástica y fluctuante (por que una pequeña baja en el consumo de los hogares tiene gran repercusión en la industria).

✓ **Mercado gubernamental**

Está formado por todas las reparticiones, oficinas o unidades del gobierno nacional, provincial o municipal que compren o alquilen productos para llevar a cabo sus tareas de gobierno. En general el estado fija un precio máximo de compra y determinadas características que deben reunir el producto, y el proceso de compra se canaliza a través de una licitación pública. Las unidades de compra se pueden dividir en establecimiento de compra civil y establecimiento de compra militar. Dentro del mercado gubernamental se puede encuadrar por su

similitud el «Mercado institucional» (hospitales, colegios, enfermería, etc.) ya que se toman decisiones de compra y tienen objetivos similares, son objetivos sociales y no económicos.

✓ Mercado según nivel de agregación

Pero además del tipo de agentes que compran en un mercado resulta útil distinguir según la estructura interna del mercado o el nivel de análisis que se desea, y a ese respecto se distingue conceptualmente entre:

- Mercado total
- Mercado segmentado: es dividir el mercado en grupos de diferentes consumidores que pueden requerir productos y estrategias de marketing específicas.

✓ Mercado de preferencias homogéneas: todos los consumidores del mercado tienen aproximadamente las mismas preferencias.

✓ Mercado de preferencias difusas: es el otro extremo donde los consumidores varían totalmente en sus preferencias entre sí.

✓ Mercado de preferencias agrupadas: el mercado puede revelar ciertas preferencias agrupadas llamadas segmentos naturales.

✓ Nicho de mercado: es una parte pequeña de un segmento, con características muy particulares en cuanto a preferencias del consumidor.³⁵

5.1.25 GUÍA

Como su nombre lo indica, las guías sirven para guiar y explicar cómo debe hacerse algo. Siempre se espera que una guía sea corta, clara, precisa y concisa.

³⁵<https://es.wikipedia.org/wiki/Mercado>

Las guías no incluyen toda la información acerca de cómo funciona algo, sino que su objetivo es enseñarnos a hacer que ese algo funcione.

Las guías no necesariamente vienen escritas como si fueran libros, sino que pueden ser ajustadas al tipo de consumidor y en algunos casos hasta son incluidas en algún CD, video o nota.

Las guías suelen ser informales y su contenido es más relativo. Tanto las guías como los manuales son documentos que ofrecen información que puede considerarse necesaria por algunas personas. Generalmente están relacionados con maquinarias, productos de consumo, entrenamientos.

5.1.26 MANUAL

Por otra parte, los manuales suelen ser de mayor extensión que las guías. Contienen más información e instrucción. Se podría decir que una manual es algo más completo.

Los manuales detallan cómo y porqué cada cosa funciona de tal o cual manera. En dicho documento se mencionan ciertos detalles de manera más precisa, con el propósito de que el usuario pueda entender el sistema y sea capaz de resolver los posibles problemas que el mismo pueda presentar.

Regularmente, los manuales vienen escritos en formato de libros y son más formales que las guías.

A pesar de todo, como ya te dijimos anteriormente hay ocasiones en las que estas palabras son empleadas de manera indistinta; porque algunos manuales son publicados con el título de guías y algunas guías son tan largas como los manuales.³⁶

³⁶<http://diferenciaentre.info/diferencia-entre-manual-y-guia/>

5.1.27 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

He encontrado que en la definición de los términos procesos y procedimientos existen similitudes por lo cual suelen usarse indistintamente en forma errónea.

Desde mi visión la diferencia es clara en la aplicación concreta de los términos. Por ello intentaré explicitar esa diferencia.

Por ejemplo: al establecer manuales para la ejecución de una tarea hablamos de manuales de procedimientos.

En cambio, cuando hablamos de un proceso de negocio nos referimos a la transformación, por medio de recursos productivos, de un bien económico en bienes o servicios más elaborados orientados al cliente.

Veamos las características de cada uno de estos términos para entenderlos conceptualmente y notar sus diferencias.

I. Procedimientos

- Los Procedimientos definen la secuencia de los pasos para ejecutar una tarea.
- Son módulos que detallan y especifican como deben proceder los responsables (recursos humanos y/o tecnológicos) en su ejecución estableciendo políticas, normas y flujo de documentación.
- Se implementan y no experimentan cambios durante su uso. Al alcanzar obsolescencia son reemplazados por nuevos procedimientos. Su objetivo es finalizar una tarea.

- Los Procedimientos tienen objetivos diferentes para cada departamento de la organización.

II. Procesos

- Los Procesos son acciones o actividades organizadas e interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico.
- Transforman entradas en salidas mediante la utilización de recursos. Son dinámicos y mensurables en su comportamiento.
- Los procesos se operan, se gestionan. Su objetivo es obtener resultados.
- Los Procesos establecen objetivos comunes que son compartidos por todos los departamentos.
- Partiendo de la premisa que todo aquello que es cuantificable se puede mejorar, cada proceso debe tener asignada una métrica que permita cuantificar la eficiencia del mismo.³⁷

5.1.28 ROTACIÓN DEL PRODUCTO TERMINADO

La rotación del inventario es la cantidad de veces que el inventario debe ser reemplazado durante un determinado período de tiempo, generalmente un año.

Uno de los indicadores más comúnmente utilizados en la gestión de inventarios, ya que refleja la eficacia general de la cadena de suministro, desde el proveedor hasta el cliente. Este indicador se puede calcular para cualquier tipo de inventario

³⁷<http://notas.taccone.com.ar/procesos-y-procedimientos-definiciones-y-diferencias/>

(materiales y provisiones, trabajos en curso, productos terminados, o todos combinados) y puede ser utilizado tanto para el sector minorista como el fabricante.

Además, las empresas generalmente expresan su inventario en días o semanas de suministro. El principal beneficio de este abordaje es que produce valores que son bastante inteligibles y proporciona un punto de comparación inmediato con el entrega. En este caso, otra proporción, derivada de la primera, indica cuántos días de inventario están disponibles en el sistema, o cuántos días se necesitan vender el inventario.

Cuando esta proporción se aplica a productos individuales, se denomina a menudo cobertura de existencias.

Ejemplo: Si el coste de productos vendidos durante un año ha sido de US\$ 1 millón y el valor promedio del inventario ha sido de US\$ 100.000, entonces la rotación del inventario equivale a 10. Se necesitan en promedio $365/10= 36,5$ días para que el inventario realice un ciclo completo.

5.1.29 MÉTODO PRIMEROS EN ENTRAR, PRIMEROS EN SALIR

Una suposición que subyace a este razonamiento, al calcular la rotación del inventario, es el uso del **método "Primero en entrar, primero en salir"** para valorar el inventario. Este método considera que la primera unidad que llega al inventario será la primera en ser vendida o procesada. El valor del inventario promedio utilizado en el cociente varía de consecuencia.

El uso del saldo final en lugar del inventario promedio podría dar como resultado indicadores engañosos (que sobrestimen o subestimen las necesidades de almacenamiento) y debería evitarse.³⁸

³⁸<http://es.wikipedia.org/wiki/FIFO>

Métrica de rendimiento. -La rotación es una de las métricas de eficiencia de la cadena suministro más comúnmente utilizadas.

- La **rotación de inventario baja** se asocia a menudo al exceso de inventario, a un mantenimiento excesivo de existencias y a la presencia de un inventario muerto (un inventario sin movimientos). La baja rotación también conlleva problemas de liquidez, lo que genera una presión en aumento sobre el capital de trabajo.
- La **rotación de inventario alta** es generalmente positiva, ya que indica que los productos se están vendiendo rápidamente. Puede ser el resultado de una buena gestión de inventario, pero también podría ser indicio de una situación de insuficiencia de existencias de seguridad.

Las decisiones estratégicas de abastecimiento, como la elección de proveedores cercanos o lejanos, tienen un significativo impacto en la rotación, ya que esta está generalmente muy relacionada con el tiempo de entrega.

Variación de industria en industria. -Las cadenas de bienes comestibles, que venden productos perecederos, generalmente tienen una alta rotación de inventario, alrededor de 100, para esos bienes. Los productos deben ser vendidos rápidamente, ya que se vencen en poco tiempo. Las pérdidas totales debidas a los productos vencidos pueden generar costes significativos. Vea la discusión sobre Alimentos perecederos en nuestro artículo sobre nivel de servicio.

Por otro lado, las empresas manufactureras tienen valores de rotación mucho más bajos, entre 5 y 10. Debido a que sus productos pueden almacenarse durante más tiempo, una rotación de inventario más baja no necesariamente indica una gestión inadecuada del inventario: un automóvil no se vuelve obsoleto después de haber estado almacenado durante 2 meses. Una empresa debe, entonces evaluar su rotación de inventario comparándola con los estándares de su industria, para poder darle sentido a este indicador.

Límites de la rotación como indicador estadístico. - La rotación de inventario es una media. No necesariamente refleja las fluctuaciones de inventario y actividad durante un año, o durante varios años. Por ejemplo, en previsión de picos de venta estacionales, se pueden advertir niveles de inventario altos. Tal patrón infla la rotación anual del inventario; sin embargo, es necesario para evitar las situaciones de falta de existencias durante el pico.

A lo largo de períodos más prolongados, la rotación del inventario es más útil como indicador de tendencia. Una tendencia en aumento indica que se necesita menos dinero por dólar del coste del producto vendido; es decir, la eficiencia de la cadena de suministro está mejorando. Sin embargo, esto solo es verdad si este aumento no es mitigado por un aumento correspondiente en las faltas de existencias.

¿Cómo mejorar la rotación del inventario?

Los tres principales impulsores para mejorar la rotación son:

- **Abastecimiento**, eligiendo a nuevos proveedores que ofrezcan tiempos de entrega más breves, o *negociando* un tiempo de entrega más breve con los proveedores existentes.
- **Nivel de servicio**, calibrando la frecuencia aceptable de situaciones de falta de existencias (que estas situaciones no se verifiquen nunca no es una opción razonable para la mayor parte de las industrias).
- **Pronóstico**, refinando la precisión de los pronósticos de demanda, de modo que las existencias de seguridad puedan disminuirse sin aumentar las situaciones de faltas de existencias.³⁹

³⁹<https://www.lokad.com/es/definicion-rotacion-del-inventario>

5.1.30 DEMANDA DE MERCADO

Es la cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir en un precio dado y en un lugar establecido, con cuyo uso pueda satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares o pueda tener acceso a su utilidad intrínseca.⁴⁰

5.1.30.1 CLASES DE DEMANDAS

- ✓ **Demanda Individual.** -Refleja el comportamiento de un individuo o unidad consumidora en particular.

- ✓ **Demanda de Mercado.** - Refleja las preferencias del conjunto de individuos o unidades consumidoras respecto a un determinado bien o servicio. La demanda de mercado se obtiene de agregar para cada precio las cantidades requeridas que cada una de las unidades consumidoras demandaría. También se le denomina demanda global o social.

La demanda de mercado depende de las mismas variables que las demandas individuales, más una variable adicional; el tamaño y características de la población.⁴¹

⁴⁰ Del Libro "Diccionario de Economía, Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, Pags. 215.

⁴¹<http://analisiseconomicomaass.blogspot.com/>

5.2 MARCO NORMATIVO

La elaboración de los Procesos y Procedimientos para la implementación de la Logística del Producto Terminado en Pastelería Victoria`s, están basados en los requisitos de la Norma internacional de inocuidad de alimentos – ISO 22000:2005.

5.2.1 LA NORMA ISO 22000. Gestión de la Inocuidad de los Alimentos.

Esta norma ha sido concebida dentro de los estándares ISO como una norma dirigida a la Calidad y Seguridad Alimentaria como ISO 22000 (como un Sistema para su Gestión). Como un requisito para la Seguridad Alimentaria demandado por el sector como reacción mundial a las crisis alimentarias producidas en los últimos años, han proliferado multitud de normas voluntarias.

Entre estas normas, destacan las que pertenecen a la familia de normas ISO, en este caso la ISO 22.000:2005. Sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos. Podemos decir que esta norma incorpora los principios del APPCC y de los programas de prerrequisitos dentro de un sistema de gestión del tipo ISO 9001.

5.2.2 OBJETIVOS DE LA NORMA ISO 22000

La Norma ISO 22000; Respecto al Producto terminado y la cadena alimentaria, en los términos y definiciones que la ISO 22000 utiliza, refiere:

5.2.2.1 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

a) Cadena alimentaria.-

Secuencia de las etapas y operaciones involucradas en la producción, procesamiento, distribución, almacenamiento y manipulación de un alimento y sus ingredientes, desde su producción primaria hasta su consumo.

b) Producto final.-

Producto que no se someterá a ningún proceso ni transformación adicional por parte de la organización.

5.2.2.2 PLANIFICACIÓN Y OBTENCIÓN DE PRODUCTOS INÓCUOS

Las características de los productos finales se deben describir en los documentos en la extensión necesaria para la realización del análisis de peligros (véase el numeral 7.4), y debe incluir información sobre lo siguiente, según sea apropiado:

- a) nombre del producto o identificación similar;
- b) composición;
- c) características biológicas, químicas y físicas pertinentes a la Inocuidad de los alimentos;
- d) vida útil prevista y condiciones de almacenamiento;
- e) embalaje;
- f) etiquetado relacionado con la Inocuidad de los alimentos y/o instrucciones para manipulación, preparación y uso;
- g) método(s) de distribución.

5.2.2.3 MANIPULACIÓN DE LOS PRODUCTOS POTENCIALMENTE NO INOCUOS.

5.2.2.3.1 GENERALIDADES

La organización debe manipular los productos no conformes tomando acción(es) para evitar que dicho producto entre a la cadena alimentaria, a menos que sea posible asegurar que:

a) el peligro relacionado con la Inocuidad de los alimentos de interés ha sido reducido a los niveles aceptables definidos.

b) el peligro relacionado con la Inocuidad de los alimentos de interés será reducido a niveles aceptables identificados antes de entrar a la cadena alimentaria, o

c) el producto continúa cumpliendo los niveles aceptables definidos para el(los) peligro(s) relacionados con la Inocuidad de los alimentos de interés, a pesar de la no conformidad.

Todos los lotes de producto que pueden haber sido afectados por una situación no conforme deben ser retenidos bajo el control de la organización hasta que ellos se hayan evaluado.

Si hay productos que han salido del control de la organización y posteriormente se determina como no inocuos, la organización debe informar a las partes interesadas pertinentes e iniciar su recuperación.

Los controles, las respuestas y la autorización relacionados para tratar productos potencialmente no inocuos se deben documentar.

6. MARCO PRÁCTICO

El desarrollo del presente trabajo denominado Memoria Laboral requiere de una sistematización en su presentación y exposición, en este sentido, tomando en cuenta los aspectos metodológicos descritos en la primera parte del presente documento y con fines de exposición lógica, cronológica y deductiva en el marco de la técnica narrativa de la experiencia laboral, su desarrollo comprenderá la siguiente estructura de análisis y descripción de hechos.

Identificación de la Institución

Se considera importante una clara identificación de la institución, su ubicación dentro del ámbito privado, la fecha de su creación, así como una descripción de la misión, visión y los objetivos institucionales, aspectos que permiten destacar el papel que cumple en la economía nacional y social de nuestro país.

Organización de la entidad e identificación de la unidad laboral

A los fines de abordar la temática a desarrollarse en el presente trabajo se considera necesario describir, primero de manera general, la organización de la institución, para luego identificar mediante un organigrama, la unidad administrativa donde se desarrolla la experiencia laboral, describiendo sus funciones y competencias. También se podrá identificar el nivel jerárquico de la unidad laboral, su dependencia y sus subordinados, así como su nivel de desconcentración.

Funciones que cumple en la entidad

En este acápite se describirá las funciones encomendadas al postulante, de esta manera se hace conocer las labores y responsabilidades encomendadas y el rol que desempeña en la entidad.

Descripción de la actividad laboral

En este apartado se efectúa una descripción de procedimientos administrativos, tareas, productos y resultados obtenidos en el ámbito de la experiencia laboral del postulante. También se destaca los manuales, formularios, los soportes de información física y computarizada que rigen el trabajo, así como flujo gramas de tareas para identificar los resultados del trabajo desempeñado. Se ve pertinente hacer referencias a cuadros anexos que demuestran los procedimientos de trabajo.

Conclusiones

Es un resumen de las conclusiones como fruto de la experiencia del postulante en el trabajo desempeñado y obtenidas de la memoria laboral. Asimismo, se describe criterios personales sobre mejoras en los procedimientos administrativos que podrían optimizar los resultados que presenta la unidad de trabajo correspondiente.

6.1 IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

6.1.1 CREACIÓN DE LA EMPRESA

La Empresa Pastelería Victoria's está encaminada bajo los Principios de los Japoneses que son:

IMITAR  **IGUALAR**  **SUPERAR**

La Empresa Pastelería Victoria's, inicia sus actividades un 5 de octubre de 1993 por la inquietud de los Esposos Torrez y Ticona, en un local pequeño de la zona 16 de julio, de la ciudad de El Alto. Elaborando una variedad de tortas de buena calidad. Un anhelo que se plasmó en realidad.

Transcurridos los primeros años, el Taller pastelero contó con las primeras contrataciones de personal y adquisición de maquinaria con la que se incursionó en el rubro de Pastelería con productos de su propia creación, dando nacimiento a variedades de pastelitos como ser: primavera, negritos, resbalines, etc.; teniendo gran aceptación de los clientes.⁴²

Actualmente la empresa cuenta con una Planta de producción ubicada en la Avenida Arica Nro. 200 de la Zona Bolívar YKK y cuenta con sucursales (Restaurante y confiterías) ubicadas en las ciudades de La Paz y El Alto, también son distribuidos los productos en las ciudades de Oruro y Potosí.

Estamos Orgullos de ser los primeros en incorporar maquinaria industrial para el rubro de la pastelería.

A partir del Año 2003, a la fecha se amplía la variedad de nuestros productos incursionando en el rubro de la Panadería; elaborando pan especial; en diferentes variedades; empanadas, pasteles, tortas, brazo gitano, queques y productos para fin de año como ser Panetones, galletas, roscas navideñas en diferentes sabores y presentaciones.

A mediados del 2013 se realizó la compra de maquinaria moderna para la automatización de toda la línea de producción. También se invirtió en la infraestructura realizando la construcción del Almacén del Producto Terminado y mejoramiento de los ambientes de producción.

Durante las fiestas de fin de año, con la elaboración de los productos navideños, se crea trabajo para jóvenes, de forma eventual.

⁴²Según fotografías en anexos.

La Empresa Pastelería Victoria's, es una Empresa Legalmente constituida en la Ciudad de El Alto, con matrícula de Comercio Nro. 00110747 Como Empresa Unipersonal con número de NIT 2717695014, cuya actividad específica es la elaboración de productos de panadería y pastelería.

6.1.2 MISIÓN

Como industria productora y comercializadora de pasteles y panes, nuestra misión es la de ofrecer servicios garantizados, con un alto concepto de calidad, reflejado en el respeto por nuestros clientes.

6.1.3 VISIÓN

Victoria's, será la mejor opción en tortas y pasteles porque creemos en la constante innovación de sabores, diseños y decoraciones, para satisfacer las preferencias de nuestros clientes y por lo tanto avanzar en el crecimiento continuo de la Empresa.

6.1.4 OBJETIVOS:

6.1.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Producir y comercializar productos de pastelería y panadería mayorista.

6.1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

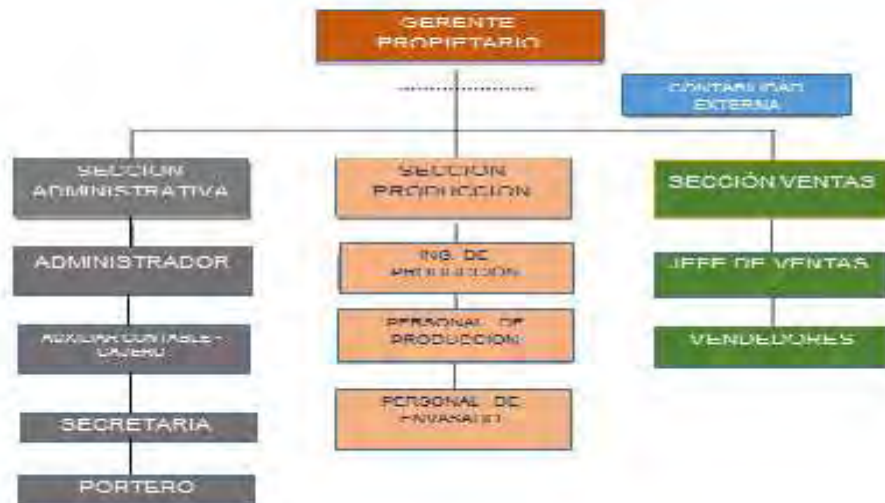
- Elaborar productos que capten la atención de los posibles consumidores.
- Producir tortas y pasteles de alta calidad y sabores exquisitos a menores costos con el propósito de establecernos en el mercado.
- Innovar diseños acordes a las preferencias de los clientes dentro del mercado.

6.2 ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD

La Empresa cuenta con un:

ORGANIGRAMA 1

"Pastelería Victoria's"



6.3 IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD LABORAL

La Empresa Victoria's está organizada en las siguientes áreas:

✓ **CONTABLE ADMINISTRATIVA**

La cual está a cargo de los temas de:

- Recursos humanos
- Liquidaciones
- Desembolsos
- Adquisiciones (Materia Prima)

✓ **PRODUCCIÓN**

Donde se desarrollan las actividades de elaboración de los productos en:

- Pastelería
- Panadería
- Envasado
- Control de calidad

✓ **COMERCIALIZACIÓN**

Que está a cargo de las ventas en mercados:

- Formal
- Informal
- Sucursales en La Paz e Interior
- Campañas por temporadas

A mediados del 2012 se realizó la implementación de la Sección de Planificación y logística del Producto Terminado.⁴³ Por lo que ahora el Organigrama de la Empresa está constituido de la siguiente manera:

⁴³ La inclusión del área de Planificación y Logística del Producto Terminado se debe a la incursión del postulante dentro de la Empresa viendo debido al requerimiento de ésta debido a su crecimiento.



ORGANIGRAMA 2

PASTELERÍA VICTORIA'S



Las funciones realizadas en el área de la Logística del Producto Terminado, surgieron con el propósito de darle solución a los siguientes problemas:

- La mala manipulación de los productos, por parte del personal de la empresa.
- La falta de control en las salidas del producto.
- La falta de revisión y seguimiento de la rotación del stock.
- Además de las pérdidas de clientes por incumplimiento en la producción por falta de coordinación de las actividades entre las áreas involucradas.

Las funciones que el Jefe de Planificación y Logística del Producto Terminado debe cumplir, fueron tomadas del Procedimiento de Planificación y Logística del Producto Terminado.⁴⁶ De Pastelería Victoria`s.

Para la puesta en marcha de la Implementación de la Sección de Planificación y Logística del Producto Terminado en Pastelería Victoria`s. se establecieron los siguientes procesos y procedimientos:

6.3.3 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA SECCIÓN DE LOGÍSTICA DEL PRODUCTO TERMINADO.


6.3.3.1 RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad del Jefe de Planificación y Logística P.T.

Mantener actualizado el presente procedimiento de acuerdo a las actividades realizadas y a las necesidades de la Empresa.

- **Monitoreo:** El encargado de monitorear las actividades del Jefe de Planificación y Logística del Producto terminado en Pastelería Victoria`s es el Gerente General.
- **Acción Correctiva:** En caso de haber la necesidad de modificar los procedimientos, el encargado de la corrección es el Jefe de Planificación y Logística del Producto Terminado.

⁴⁶Procedimiento: Planificación y logística del Producto Terminado – Cód. DV.P.01 – Versión 1- 2012 Elaborado por: Marcela M. Chambi Ramírez

	Registro:		Versión: 1																													
	PEDIDO Y ENTREGA DE PRODUCTO TERMINADO PASTERÍA		Vigencia																													
	CÓDIGO: DV.P.01.RI																															
	RESPONSABLE DE REGISTRO:		MIS																													
PLANILLA DE INVENTARIO - DIARIO																																
PRODUCTO	D I A S																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
PAN BLANCO																																
PAN CAJON																																
PAN CANAL																																
PAN CHOTO																																
PAN MEDIO																																
PAN DE AZÚCAR																																
PAN DE LETE																																
PAN MARIOLA																																
PAN DE MARIQUILLO																																
PAN DE PISTO DOLCE																																
PAN QUEQUE																																
PAN QUEQUE TRADICIONAL																																
PAN QUEQUE ESPECIAL																																
ALFACONES DE MADURA																																
BOLLETERO CAJON																																
QUEQUE CORONA																																
QUEQUE BELLA SEÑORA																																
QUEQUE MARIQUILLO																																
QUEQUE DE VAINILLA																																
BRANCO HITANO PIUTELA																																
BRANCO HITANO BASTIDO																																
TORTA DE CAPI																																
BONON DE ALMENDRAS																																
GALETAS DE TRINIDAD																																
PAN FRO ALMENDRA																																
FORMA ENC. DE ALMENDRA																																
Visto JEFE DE AREA																																



Registro: _____
KÁRDEN DE ROTACIÓN DE PRODUCTO TERMINADO
 CÓDIGO: A.F.02.R2

Versión: 1
 Vigencia: _____

RESPONSABLE DE REGISTRO: _____

PRODUCTO : _____

PRESENTACIÓN : _____


CÓDIGO : _____


UNIDADES POR ENVASE

MPS : _____

FECHA	DETALLE	N° DE LOTE	INGRESO	SALIDAS	SALDO	N° DOCTO.	OBSERVACIONES

FIRMA: _____	FECHA: _____
NOMBRE RESPONSABLE DE REVISIÓN: _____	

	Registro PEÑONOS DEL INTERIOR CÓDIGO: IV.P.01.R2	Versión: 1 Vigencia	
	DISTRIBUIDOR :		
FECHA PEDIDO : Hora :	FECHA ENTREGA : Hora :		
Nº	PRODUCTO	CANTIDAD	OBSERVAC.
1	PANECOLIA		
2	PAN CARLOS		
3	PAN CANAL 4		
4	PAN CACHO		
5	PAN NEGRO		
6	PAN DE MATA		
7	PAN DE LECHE		
8	PAN SANTIA		
9	PAN DE FEMBUERERA		
10	PAN DE HUI DINO		
11	PANECOLLE		
12	PANECOLLE INTEGRAL		
13	EMPANADOS ESPRITILLER		
14	ALFAJORES DE LICHAR		
15	BOLLITOS DE CANELA		
16	QUEQUE CORDONA		
17	QUEQUE RIVA NEGRA		
18	QUEQUE MARBOLADO		
19	QUEQUE DE VAINILLA		
20	BRAZO CITRINO EXPLOSIVO		
21	BRAZO CITRINO-MANJAR		
22	TORTA DE CAPAS		
23	KEKESIN DE ALMONDONES		
24	GALLETAS EN BRANDERA		
25	GALLETAS DE PASTELERÍA		
26	PAN PARA ALMUERZO		
Responsable de la recepción del pedido :			
Firma :			
Nombre :			

		Regimen HOJA MAESTRA CODIGO: DW.P.01.R3															Versión: 1 Vigencia:										
FECHA:		VENEDORES LA FRA																									
CODIGO	DETALLE	HUBO INTERIOR 1		HUBO INTERIOR 2		TOTAL PEDIDO INTERIOR		RENDIDOR 1		RENDIDOR 2		RENDIDOR 3		RENDIDOR 4		RENDIDOR 5		TOTAL PEDIDO REPOSICION		TOTAL PEDIDO SUBSIDIOS		TOTAL PEDIDO		TOTAL PEDIDO EN PRODUCCION			
		CANT.	DIG.	CANT.	DIG.	CANT.	DIG.	CANT.	DIG.	CANT.	DIG.	CANT.	DIG.	CANT.	DIG.	CANT.	DIG.	CANT.	DIG.	CANT.	DIG.	CANT.	DIG.	CANT.	DIG.		
TOTAL																											

Registro Versión: 1
ORDEN DE PRODUCCION Vigencia:
 CÓDIGO: BVP.01.R4

FECHA PEDIDO: _____ **FECHA ENTREGA:** _____

Nº	PRODUCTO	CANT.	PRESENT.	OBSERVAC.

Nombre: _____ **Nombre:** _____


Registro Versión: 1
PLANA DE INVENTARIO MENSUAL Vigencia:
 CÓDIGO: IY.P.01.R4

RESPONSABLE DE REGISTRO: _____ **AÑO:** _____

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	OBSERVAC.

FIRMA ENO. DE ALMACEN: _____

VOB, JEFE DE AREA: _____

	Registro:														Versión: 1					
	PEDIDO Y ENTREGA DE PRODUCTO TERMINADO PASTELERÍA CÓDIGO: A.P.02.R3														Vigencia					
RESPONSABLE DE REGISTRO:																				
PRODUCTO	D E S P A C H O S																			
	P.	SUCURSAL 2				P.	SUCURSAL 3				P.	SUCURSAL 4				P.	SUC. 6		P.	SUC. 7
	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	1ra	2da
FIRMA:										FECHA:										
NOMBRE RESPONSABLE DE REVISIÓN:																				



Registro

Versión: 1

DES P A C H O D E P R O D U C T O S P A S T E L E R Í A

Vigencia

CÓDIGO: A.P.02.R4

RESPONSABLE DE REGISTRO:

PRODUCTO HORA DESPACHO	PEDIDOS		TOTAL PERMI CCION	D E S P A C H O S				TOTAL PRODUCTO DESPACHADO	OBSERVACIONES
	UNIDA D	Nº LOT		1er.	2do.	3er.	4to.		

FIRMA: NOMBRE RESPONSABLE DE REVISIÓN:	FECHA:
--	--------

- **Monitoreo:**

Jefe de Planificación y Logística y Encargado de Despacho de productos de pastelería a Sucursales.

- **Acción Correctiva:**

La ejecución y el registro de la acción correctiva es responsabilidad del Jefe de Planificación y Logística.

6.3.4.2 DESARROLLO

6.3.4.2.1 CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO

Los productos terminados del área de Panadería y masas envasadas se deben almacenar en condiciones que aseguren su buena conservación y la ausencia de contaminación cruzada.

La zona destinada a almacenamiento, estará diseñada de forma que en este sector, los productos:

- Deben almacenarse sobre estanterías; nunca sobre el suelo o sobre la mesa de trabajo.
- Evitar almacenar en sitios de paso.
- No deben recibir luz natural directa.
- Deben mantenerse libres de basura, plagas y polvo.
- No almacenar productos peligrosos, voluminosos o pesados en altura.
- Control del tiempo de estancia y almacenamiento: Reglas de rotación y venta.
- Etiquetado legible y dispuesto hacia el usuario.

El trabajo en almacén se desarrolla de la siguiente manera:

La custodia fiel y eficiente de los productos debe encontrarse siempre bajo la responsabilidad de los Encargados de almacén de Producto Terminado y despacho (Panadería y masas envasadas) y Encargado de despacho a Sucursales (Pastelería).

Le son asignadas funciones especializadas de recepción, almacenamiento y registro (PEPS).

El registro de este movimiento lo realiza llenando el formulario A.P.02.R2 Kárdex de Rotación de Producto Terminado.⁵⁶

También apoya a Control de Calidad en la revisión de los productos que ya ingresaron al almacén y el despacho para tener un buen control de inventarios.

6.3.4.3 ENTREGA Y RECEPCIÓN

6.3.4.3.1 PANADERÍA Y MASAS ENVASADAS

Los responsables de envasado se encargan de entregar el producto conforme y no conforme, en envases, a los encargados del almacén de Producto Terminado.

La entrega y recepción del Producto Terminado se lleva a cabo mediante el A.P.02.R1 Registro de Entrega y Recepción de Producto Terminado Panadería y masas envasadas.

⁵⁶ Formulario de apoyo Nro.9 – Rotación del Producto Terminado.



		Registro				Versión: 1		
		REGISTRO DE ENTREGA Y RECEPCIÓN PRODUCTO TERMINADO PANADERÍA Y MASAS ENVASADAS				Vigencia		
		CÓDIGO: A.P.07.H1						
RESPONSABLE DE REGISTRO:								
PRODUCTO:								
PRESENTACIÓN					CÓDIGO			
UNIDADES POR ENVASE					MES			
FECHA	DETALLE	PRODUCCIÓN			MERMA (unid.)	ENTREGAS ALMACEN	SALDO	NOMBRE Y FIRMA DE RECEPCIÓN
		CANT. PRODUCCIÓN (unidades, bolsas)	EMBAJADO	FECHA LOTE ENVASADO VENCIM.				
FIRMA:					FECHA:			
RDF RESPONSABLE DE REVISIÓN:								

Éste formulario también se utiliza para centralizar el pedido de las sucursales, cantidades según requerimiento realizado por los encargado de las Sucursales y en estas cantidades se basan los encargado de realizar los productos (Orden de Producción – pastelería).

6.3.4.5 PROCEDIMIENTOS DEL ALMACENAMIENTO

6.3.4.5.1 PANADERÍA Y MASAS ENVASADAS


- ✚ Antes del llenado del Registro de Entrega y Recepción de Producto Terminado Panadería, los encargados de la entrega acomodan el producto en estantes que están debidamente identificados según el tipo de producto y luego el encargado del almacén verifica las cantidades y firma el formulario A.P.02.R1 Registro de Entrega y Recepción de Producto Terminado Panadería y masas envasadas.⁵⁹


- ✚ Previa a esta entrega en almacén, el producto es acomodado en sub-almacenes Identificados por nombre del vendedor.


Esta tarea está designada a los encargados del embolsado de pan, quienes a medida que van embolsando los panes, van trasladando el producto a los sub-almacenes (con el propósito de no maltratar el producto por la continua manipulación) guiándose en el listado con cantidades colocado en cada sub-almacén, según el pedido de cada vendedor, para facilitar el acomodo del producto y éste esté listo para el carguío y descarguío del producto al día siguiente.


Este listado lo elabora el Encargado de Almacén luego de acomodar el producto sobrante de lotes anteriores.

⁵⁹ Formulario de apoyo Nro.8 - Registro de Entrega y Recepción de Producto Terminado Panadería y masas envasadas.

		Registro:					Versión: 1	
		KÁRDEN DE DISPOSICIÓN DE MERMAS					Vigencia	
		CÓDIGO: A.P.02.R6						
RESPONSABLE DE REGISTRO:			MES:					
PRODUCTO				CÓDIGO:				
FECHA	TIPO	Nº DE LOTE	INGRESO	SALIDAS	SALDO	Nº DOC. I.O.	OBSERVACIONES	
FIRMA:					FECHA:			
NOMBRE RESPONSABLE DE REVISIÓN:								

		Registro: KÁRDEN DE ENTREGA DE PRODUCTO A PRODUCCIÓN CÓDIGO: A.P.07.R11					Versión: 1 Vigencia:		
		RESPONSABLE DEL REGISTRO:							
MES :		MOTIVO :							
FECHA	DETALLE	Nº DE LOTE	SALIDA DE ALMACÉN	RETORNO A ALMACÉN	NUMERO Y FIRMA ENTREGA	HOMBRE Y FIRMA DEVOLUC.	OBSERVACIONES		
FIRMA					FECHA				
NOMBRE RESPONSABLE DE REVISIÓN									

	Registro: ENVÍOS AL INTERIOR		Versión: 1
	CÓDIGO: A.P.02.R5		Vigencia
			Nº
Cliente: Contacto: Ejecutivo(s) Montos:			Fecha: Teléfono: Forma Pago:
PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO Bs.	TOTAL Bs.
Factura	Total Deuda Bruta Bs. Menos: Descuento Comisión Bs. Saldo Neto a Cobrar De.		
N.L.T.	Pago a Cuenta De. Saldo a Cobrar De.		
	DATOS DE ENVÍO		
OBSERVACIONES			

	Registro:						Versión: 1		
	HOJA DIARIA DE MOVIMIENTO DE PRODUCTO CÓDIGO: A.P.02.R7						Vigencia:		
RESPONSABLE DE REGISTRO:						FECHA:			
AREA :									
COD	PRODUCTO	Saldo Anterior	Ingreso del Día	Ventas del Día	Dejos Anticipos	Sobrante s OfTienda	Saldo s CICTD	Total Ds.	Obs
TOTAL VENTAS Bs									
RESUMEN MOVIMIENTO DIARIO (en Bolivianos)									
INGRESOS					GASTOS				
					TOTAL GASTOS Bs				
Total Bs.					TOTAL EFECTIVO DEPOSITADO Bs				
TOTAL EFECTIVO EN CASA Bs					TOTAL GTCG MAS EFECTIVO DEPOSITADO Bs				
VENTAS A CREDITO					Fuente Bs				
TOTAL VENTAS Bs					Sobrante Bs				
SUMAS IGUALES					SUMAS IGUALES				

		Registro:					Versión: 1	
		CÁRDEX DE RECEPCIÓN DE DEVOLUCIONES SUCURSAL INTERIOR					Vigencia:	
RESPONSABLE DE REGISTRO:		CÓDIGO: A.P.02.RB						
MES:		CÓDIGO:						
FECHA	DETALLE	Nº DE LOTE	INGRESO	SALIDA	SALDO	Nº DOCTO.	OBSERVACIONES	
FECHA:		FECHA:						
NOMBRE RESPONSABLE DE REVISIÓN:								

		Registro:					Versión: 1	
		CÁRDEX DE RECEPCIÓN DE DEVOLUCIONES DISTRIBUIDOR - INTERIOR					Vigencia:	
RESPONSABLE DE REGISTRO:		CÓDIGO: A.P.02.RB						
MES:		CÓDIGO:						
LUGAR:								
FECHA	DETALLE	Nº DE LOTE	INGRESO	SALIDA	SALDO	Nº DOCTO.	OBSERVACIONES	
FECHA:		FECHA:						
NOMBRE RESPONSABLE DE REVISIÓN:								

		Registro:					Versión: 1	
		CÁRDEX DE RECEPCIÓN DE DEVOLUCIONES SUCURSAL					Vigencia:	
RESPONSABLE DE REGISTRO:		CÓDIGO: A.P.02.RB						
MES:		CÓDIGO:						
SUCURSAL Nº:								
FECHA	DETALLE	Nº DE LOTE	INGRESO	SALIDA	SALDO	Nº DOCTO.	OBSERVACIONES	
FECHA:		FECHA:						
NOMBRE RESPONSABLE DE REVISIÓN:								

6.4 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL

A los fines de describir las tareas encomendadas bajo mi responsabilidad, comenzaré describiendo que las funciones que me fueron encomendadas dentro de la institución al ingresar a la Empresa fueron las de un Auxiliar Contable, transcribiendo datos de ingreso y salidas de efectivo de gestiones pasadas que no estaban registrados.

La temporada en la que ingresé era una de las más altas (a fin de año la Pastelería Victoria's produce variedades de productos navideños) en la cual el Administrador estaba solicitando permiso por motivos de salud y el Ingeniero de Planta había renunciado. No quedaban más encargados que el Jefe de comercialización que estaba muy ocupado realizando entregas con una sola movilidad y el personal de ventas también quedó sin control (sacando productos directamente del área de producción sin que nadie tomara nota de las cantidades).

Debido a la renuncia esta situación los encargados de la elaboración de los productos navideños en Planta, sólo se guiaban respecto a su experiencia de años pasados y producían lo que veían que ya no había...por si acaso se requería ese producto... Entonces...tratando de salvar la situación, tuvimos que coordinar con el Gerente propietario, respecto a las entregas de productos para cumplir con los pedidos de Instituciones que habían solicitado el producto con semanas de anticipación.

Finalizando la temporada, quedó un gran stock que se tuvo que (rematar) vender a precios muchísimo más bajos que lo que costó producirlos o en su caso se procedió a donarlos a las Instituciones que los solicitaban; lo que causó que existan grandes pérdidas.

Terminada la campaña navideña y retornando a las actividades diarias, haciendo un análisis de lo acontecido, aprovechando que los Jefes de Secciones estaban de vacaciones y renunciaron; tuve la oportunidad de conversar con el Gerente Propietario para sugerirle

la Implementación de un Almacén de Producto Terminado, para lo cual tuve el apoyo al 100 % del Gerente.

Sin más tiempo que perder solicité personal operativo que me apoyen en este proyecto.

En un principio habilitamos un sector dentro de la misma Planta de Producción para poder delimitar el Almacén del Producto Terminado.

Teniendo el sector disponible, adaptamos estantes que estaban descartados, que nos sirvieron para acomodar los productos envasados por ítems y lotes.

Se detectó al personal influyente del área de Producción para irlos induciendo a que me colaboraran promoviendo a los demás a aceptar los nuevos cambios y así pueda ponerse en marcha la propuesta del Almacén del Producto Terminado y que cada movimiento debería ser debidamente registrado.⁶⁷

Nuestro propósito fue logrado gracias a la colaboración del personal de la misma Empresa que quisieron apoyar la causa de manera voluntaria, a los cuales se les capacitó para el llenado de los Registros y se les incentivó para que sean los custodios del Producto Terminado.

Una vez puesta en marcha nuestra estrategia, como resultado comenzó a incrementarse los pedidos, porque el vendedor ya pudo cumplir con sus clientes en las cantidades y fechas acordadas. También los pedidos de los distribuidores del Interior fueron atendidos porque ya se pudo establecer las fechas de pedidos y entrega de productos al Interior bajo un cronograma de entregas que se tuvo que cumplir porque la producción ya se regía a una Orden de Producción programada.

Se realizó una inducción al nuevo Ingeniero de Producción y a su personal para que puedan organizarse en torno al cumplimiento de la Orden de Producción y así se detectó que en algunas áreas de producción se requería personal y en otras había personas que hacían hora hasta que llegue la salida.

⁶⁷ A cada cambio, existe resistencia. Como el personal tenía la costumbre de acceder al producto a cualquier hora y disponer de él sin ningún control, se pusieron muy reacios al tratar de implementar el control.

Con esta mejora también se pudo organizar los requerimientos de los insumos y se evitó que muchos de los ingredientes se hacharan a perder por estar acumulados sin ser utilizados ya que también se hacían los requerimientos de insumos al cálculo.

Una vez organizada el área del Almacén del Producto Terminado, y habiéndose incrementado las ventas porque ya había confianza del cliente en el cumplimiento de las entregas de productos; el espacio en nuestro Almacén provisional no alcanzó y habiendo logrado la confianza del Gerente en cuanto a la custodia de los productos, éste hizo construir un ambiente completamente cerrado para el Producto terminado...construcción en la cual se pudo habilitar el área de los sub almacenes.⁶⁸ Gracias a los Sub-almacenes, los vendedores podían controlar sus productos y tenían las cantidades requeridas conforme a sus pedidos; además que en el proceso de carguío y descarguío se ocupaba mucho menos tiempo del que utilizaban antes y ya no tenían excusas de que.. “no lograron sus ventas por salir tarde”.

También se desarrolló el área de registro del Producto no conforme, donde es almacenado el producto que no podía ser envasado por razones de peso, tamaño o que sufrieron algún incidente en el proceso del envasado.

En esta área también son registrados los productos que; en el proceso de acomodar los productos en el Almacén o; en el trayecto de entrega a los clientes, los envases sufrían algún deterioro. Una vez analizados por el encargado de Control de Calidad, este debe dar el visto bueno para ser re envasados o directamente pasados a producto no conforme para ser utilizados de otra manera⁶⁹ o ser desechados.

⁶⁸ ...Sub Almacenes, ya que en el carguío y descarguío, que era el momento donde los vendedores para cargar su producto ingresaban al almacén, distraían al encargado del almacén y sustraían productos.

⁶⁹ ...El producto que era detectado como no conforme que podía ser reutilizado: por ejemplo, el pan, se consume como refrigerio del personal, ya que se trata de producto inocuo que no cumplían con requisitos de tamaño o forma para entrar al envase, también se reutiliza para molerlo y como pan molido se pasa al área de elaboración de los queques selva negra.

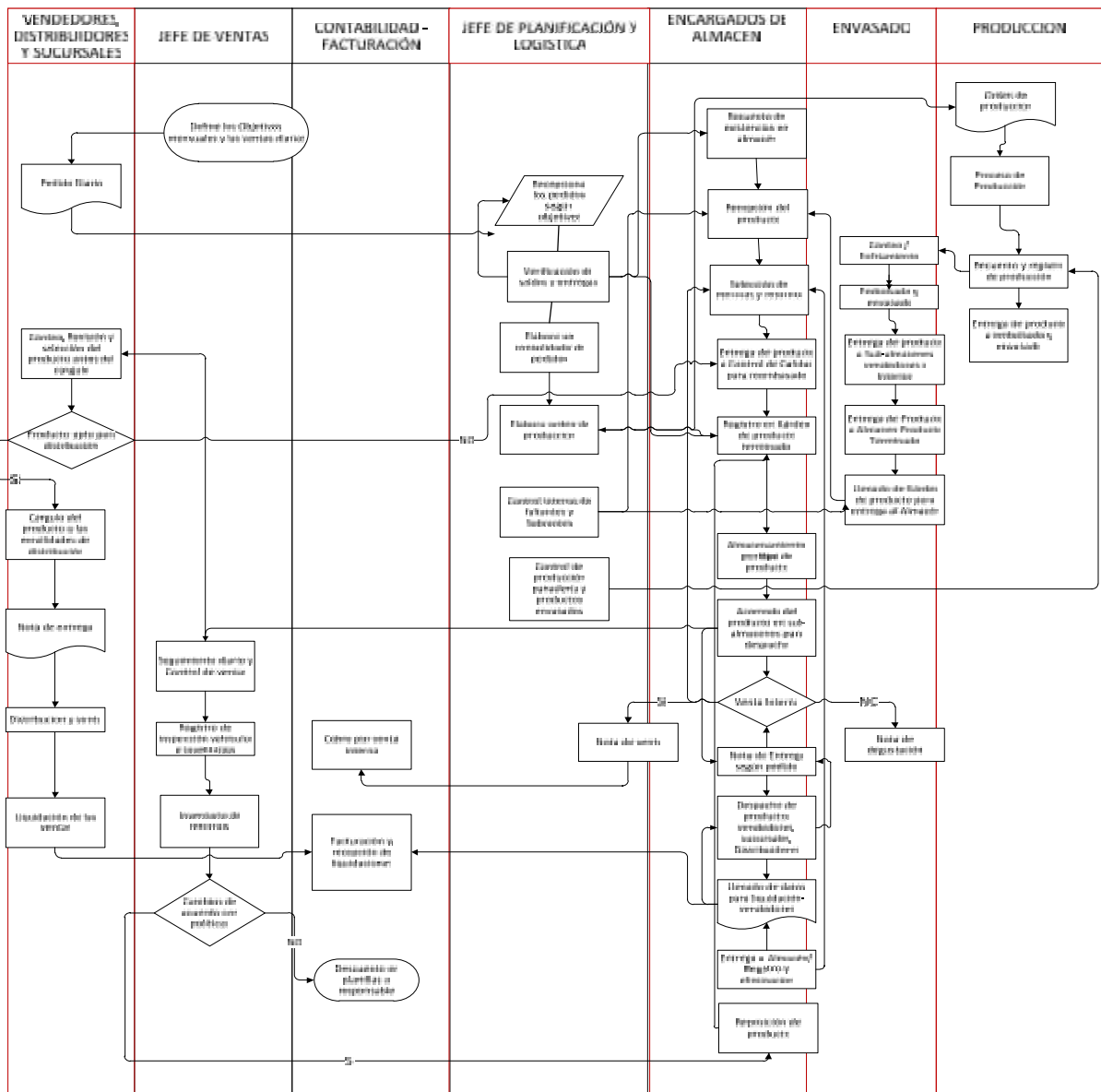


Procedimiento:

LOGÍSTICA Y CONTROL DEL MOVIMIENTO DEL PRODUCTO TERMINADO EN PANADERÍA Y MASAS

Versión: 1

ENVASADAS





NOTA DE ENTREGA

La Paz DIA MES AÑO

Nº 005200

Señor(es):

Tel/Cel.:

Dirección:

C.I/NIT:

DETALLE	CANTIDAD	P. UNITARIO	TOTAL	DETALLE	CANTIDAD	P. UNITARIO	TOTAL
PAN KOLZA				TORTA DE CAPAS			
PAN CANELON				ROSCON DE ALMENDRAS			
PAN CANELA				EASY CAKE			
PAN CACHO				PALMERITAS			
PAN NEGRO				BUDIN VICTORIA'S			
PAN DE NAIZ				TORTEL DE CREMA			
PAN DE LECHE				QUEQUE DECORADO			
PAN SARNITA				PANETONE ECONOMICO LAMINADO			
PAN DE HAMBURGUESA				PANETONE CHIP CHOC LAMINADO			
PAN DE HOT DOG				PANETONE ESPECIAL LAMINADO			
PAN MOLDE				PANETONE CLASICO CAJA			
PAN MOLDE INTEGRAL				PANETONE RED LABEL CAJA			
EMPANADAS ESPECIALES				PANETONE BLACK LABEL CAJA			
ALFAJORES DE MANJAR				PANETONE CHIP CHOC CAJA			
ROLLITOS DE CANELA				GALLETAS SURT. (BANDEJA)			
QUEQUE CORONA				GALLETAS SURT. (CAJA)			
QUEQUE SELVA NEGRA				HONGO NAMOÑO			
QUEQUE MARMOLADO				ROSCA NAVIDEÑA (UYA, FRUTA)			
QUEQUE DE VAINILLA				ROSCA NAVIDEÑA CHIP CHOC			
BRAZO GITANO-FRUTILLA							
BRAZO GITANO-MANJAR							
				TOTAL			

ENTREGUE CONFORME

RECIBI CONFORME

JEFE DE AREA

PANADERIA Y MASAS ENVASADAS

TIEMPO DE DURACIÓN EN DÍAS

10 DÍAS	15 DÍAS	20 DÍAS	30 DÍAS	180 DÍAS
QUEQUE SELVA NEGRA	ROLLITOS DE CANELA	PAN KOLUZA	ALFAJORES DE MANJAR	GALLETAS
QUEQUE MARMOLADO		PAN CANELON		
QUEQUE DE VAINILLA		PAN CANELA		
BRAZO GITANO-FRUTILLA		PAN CACHO		
BRAZO GITANO-MANJAR		PAN NEGRO		
		PAN DE MAIZ		
		PAN DE LECHE		
		PAN SARNITA		
		PAN DE HAMBURGUESA		
		PAN DE HOT DOG		
		PAN MOLDE		
		PAN MOLDE INTEGRAL		
		EMSPANADAS ESPECIALES		
		FOSCÓN DE ALMENDRAS		
		TORTA DE CAPAS		



	Registro		Versión: 1
	PEDIDOS DEL INTERIOR CÓDIGO: DV.P.01.R2		Vigencia
DISTRIBUIDOR :			
FECHA PEDIDO :		FECHA ENTREGA :	
Hora :		Hora :	

Nº	PRODUCTO	CANTIDAD	OBSERVAC.
1	PAN KOFITZA		
2	PAN CANELON		
3	PAN CANELA		
4	PAN CACHU		
5	PAN NEGRO		
6	PAN DE MAIZ		
7	PAN DE LECHE		
8	PAN SARNITA		
9	PAN DE HAMBURGUESA		
10	PAN DE HOT DOG		
11	PAN MOLDE		
12	PAN MOLDE INTEGRAL		
13	EMPANADAS ESPECIALES		
14	ALPAJORES DE MANJAR		
15	ROLLITOS DE CANELA		
16	QUEQUE CORONA		
17	QUEQUE SELVA NEGRA		
18	QUEQUE MARMOLADO		
19	QUEQUE DE VAINILLA		
20	BRAZO GITANO-FRUTILLA		
21	BRAZO GITANO-MANJAR		
22	TORTA DE CAFAS		
23	ROSCON DE ALMENDRAS		
24	GALLETAS EN BANDEJA		
25	GALLETAS DE PASTEL FRÍA		
26	PAN PARA ALMORZO		

Responsable de la recepción del pedido :

Firma :

Nombre :



Registro:

Versión: 1

ORDEN DE PRODUCCIÓN

Vigencia

CÓDIGO: DV.P.01.R4

FECHA PEDIDO :

FECHA ENTREGA :

Nº	PRODUCTO	CANT.	PRESENT.	OBSERVAC.
Nombre :		Nombre :		



Registro
REGISTRO DE ENTREGA Y RECEPCIÓN PRODUCTO TERMINADO
PANADERÍA Y MASAS ENVASADAS
CÓDIGO: A.P.02.R1

Version: 1

Vigencia

RESPONSABLE DE REGISTRO: _____

PRODUCTO : _____
PRESENTACIÓN : _____ **CÓDIGO :** _____
UNIDADES POR ENVASE : _____ **MES :** _____

FECHA	DETALLE	PRODUCCIÓN					MIRMA (unid.)	ENTREGAS ALMACEN	SALDO	NOMBRE Y FIRMA DE RECEPCIÓN
		CANT. PRODUCCIÓN		Nº DE LOTE	FECHA					
		(unidad, baldas)	EMBASADO		ENVASADO	VENCIM.				

FIRMA: _____ **FECHA:** _____

NOMBRE RESPONSABLE DE REVISIÓN: _____



Registro:

Versión: 1

KÁRDEX DE ROTACIÓN DE PRODUCTO TERMINADO

Vigencia

CÓDIGO: A.P.07.R2

RESPONSABLE DE REGISTRO:

PRODUCTO :

PRESENTACIÓN

CÓDIGO :

UNDADES POR ENVASE

MES :

FECHA	DETALLE	N° DE LOTE	INGRESO	SALIDAS	SALDO	N° DOCTO. OBSERVACIONES

FIRMA:

FECHA:

NOMBRE RESPONSABLE DE REVISIÓN:



Registro

Versión: 1

PEDIDO Y ENTREGA DE PRODUCTO TERMINADO PASTILERÍA

CÓDIGO: A.P.02-R3

Vigencia:

RESPONSABLE DE REGISTRO:

D E S P A C H O S

PRODUCTO	P. 1ra. Entrega	SUCURSAI 2				SUCURSAI 3				SUCURSAI 4				SUC. 6		SUC. 7				
		P.	1ra.	2da.	3ra.	4ta.	P.	1ra.	2da.	3ra.	4ta.	P.	1ra.	2da.	3ra.	4ta.	P.	1ra.	2da.	

FIRMA:	FECHA:
NOMBRE RESPONSABLE DE REVISIÓN:	



Registro:

Versión: 1

DES P A C H O D E P R O D U C T O S P A S T E L E R Í A

Vigencia:

CÓDIGO: A.P.02.R4

RESPONSABLE DE REGISTRO:

PRODUCTO	PEDIDOS		TOTAL PRODU CCION	D E S P A C H O S				TOTAL PRODUCTO DES P A C H A D O	OBSERVACIONES
	UNIDA D	Nº LOTE		1er.	2do.	3er.	4to.		
HORA DESPACHO									

FIRMA:	FECHA:
NOMBRE RESPONSABLE DE REVISIÓN:	



Registro

Versión: 1

KÁRDEX DE DISPOSICIÓN DE MERMAS

Vigencia

CÓDIGO: A.P.02.R6

RESPONSABLE DE REGISTRO:

MES :

PRODUCTO : CÓDIGO :

FECHA	DETALLE	Nº DE LOTE	INGRESO	SALIDAS	SALDO	Nº DOCTO.	OBSERVACIONES

FIRMA: _____	FECHA: _____
NOMBRE RESPONSABLE DE REVISIÓN: _____	



Registro:
KÁRDEX DE RECEPCIÓN DE DEVOLUCIONES VENDEDORES
CÓDIGO: A.P.02.R8

Versión :*

Vigencia

RESPONSABLE DE REGISTRO:

MES:

CÓDIGO:

FECHA	DETALLE	Nº III LOTE	INGRESO	SALIDAS	SALDO	Nº DOCTO.	OBSERVACIONES

FIRMA:	FECHA:
RESPONSABLE DE REVISIÓN:	



	Registro:						Versión 1
	KÁRDEX DE RECEPCIÓN DE DEVOLUCIONES DISTRIBUIDOR - INTERIOR						Vigencia
	CÓDIGO: A.P.02.R9						
RESPONSABLE DE REGISTRO:							
MES :			CÓDIGO :				
LUGAR :							
FECHA	DE IALLE	Nº DE LOTE	INGRESU	SALIDAS	SALDO	Nº DOCTO.	OBSERVACIONES
FIRMA						FECHA	
NOMBRE RESPONSABLE DE REVISIÓN :							



Registro:

Versión: 1

KÁRDEX DE RECEPCIÓN DEVOLUCIONES SUCURSALIS

Vigencia

CÓDIGO: A.P.02.R10

RESPONSABLE DE REGISTRO:

MES :

CÓDIGO :

SUCURSAL Nº :

FECHA	DETALLE	Nº DE LOTE	INGRESO	SALIDAS	SALDO	Nº DOCTO.	OBSERVACIONES

FIEMA:	FECHA:
NOMERE RESPONSABLE DE REVISIÓN:	



Registro

Version: *

KÁRDEX DE ENTREGA DE PRODUCTO A PRODUCCIÓN

Vigencia

CODIGO: A.P.02.R11

RESPONSABLE DE REGISTRO:

MFS: MOTIVO:

FECHA	DETALLE	Nº DE LOTE	SALIDA DE ALMACEN	RETORNO A ALMACEN	NOMBRE Y FIRMA ENTREGA	NOMBRE Y FIRMA DEVOLUC.	OBSERVACIONES
FIRMA					FECHA		
NOMBRE RESPONSABLE DE REVISIÓN							

6.7 CONCLUSIONES

Una vez habiendo acabado con el desarrollado el presente trabajo, podemos concluir que se efectuó un trabajo arduo para lograr reducir pérdidas en cuanto se refiere a la Elaboración de Producto terminado (en panes y masas envasadas).

Con la Implementación de la Sección de Logística del Producto Terminado en Pastelería Victoria's, se consiguió un control total del movimiento del producto terminado, desde su envasado hasta su ingreso al Almacén del producto terminado, implementando controles mediante registros y seguimiento desde la manipulación en el proceso de envasado, donde se verifica el sellado de número de Lote, fechas de elaboración y vencimiento, así como hacer seguimiento a la calidad del producto que se envasa.

Se consiguió reducir la fuga del producto en un 100 % dentro del Almacén de producto Terminando, con algunas carencias aún en las áreas de producción y en las movilidades de distribución que están a cargo de los vendedores.

Se redujo la pérdida de Producto terminado en cuanto a manipulación o por rotación de stock. Al trabajar bajo pedidos diarios, se trató de producir sólo las cantidades requeridas.

En Almacén sólo se mantiene un stock para ventas internas y para recargar producto a los vendedores que se esmeran por llegar a sus metas mensuales.

6.8 RECOMENDACIONES





















- Nuestra empresa, al ser mediana y no contar con personal calificado.

Se propone.- Para fechas altas (donde la demanda del producto incrementa) es indispensable realizar una planificación para la capacitación del personal, para que éstos puedan rotar en áreas donde se requiera de ayuda según las “temporadas”. De esta manera se evitará contratar personal que no se requiere, porque con el mismo personal de Planta se puede abastecer la producción.

- En cuanto al cumplimiento de la demanda.
Se propone.- Mantener un stock fijo de insumos y envases, lo que permitirá que se pueda producir lo requerido según Orden de Producción y no tengamos pérdidas por falta de producción; debido a la deficiencia en insumos o envases.
- Respecto a la capacidad de producción no trabaja en un 100%. Nuestra planta de producción es capaz de satisfacer los requerimientos de productos en los períodos de demanda regular; pero con el incremento de la demanda y para períodos de demanda alta:
Se propone.- En temporadas altas; como ser el Día de la Madre, San Juan, Navidad; se implemente un segundo turno de trabajo.
- Existe bastante derroche de insumos y envases que aún están sin control.
Se propone.- Implementar la Sección de Logística de aprovisionamiento de Insumos y envases, con lo que se conseguirá un trabajo completo de Logística en la Pastelería Victoria`s.

7. BIBLIOGRAFÍA

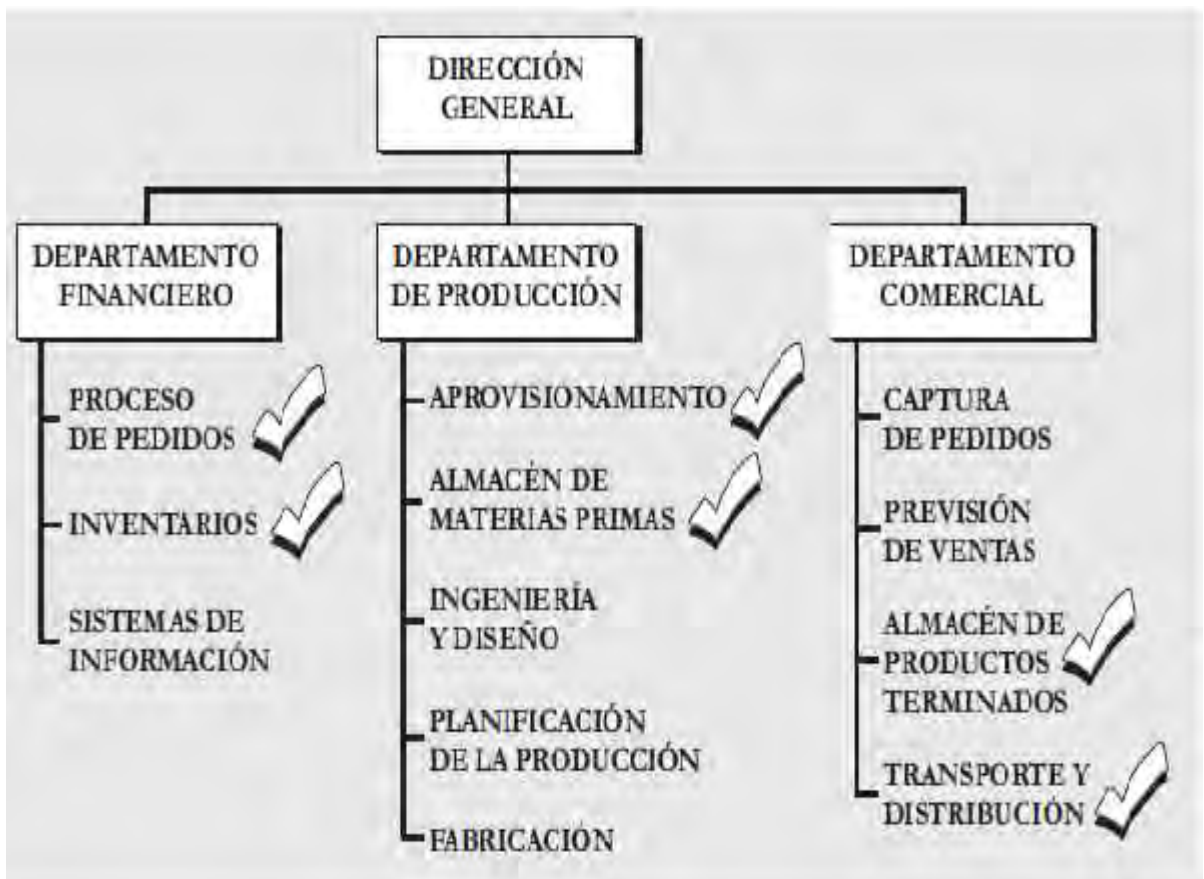
- 📖 Roberto Carro Paz y Daniel González Gómez. Administración de las Operaciones. Logística Empresarial. Universidad Nacional del Mar Del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. <http://nulan.mdp.edu.ar>.
- 📖 INCOTEC: Sistema gestión; Inocuidad; alimentos; Sistema de gestión de Inocuidad de los alimentos; cadena alimentaria- ISO 22000.
Editada por el Instituto de Normas Técnicas y Certificación (INCOTEC) Apartado 14237 Bogotá, d.c. – Tel. (571) 6078888 – Fax (571) 2221435.
Editada 2005 – 11 – 08.
- 📖 Compassion International, Manual Administrativo Financiero (Versión 2008)- Taller de Control Interno.
- 📖 Juan Funes Orellana, Contabilidad Intermedia, con N.I.C. – N.I.I.F. Edición 2011 - Capítulo VI .14.
- 📖 Planificación por resultados PPBF – Compassion International Págs. 1 – 4.
- 📖 Marketing de R. Romero, Editorial Palmir E.I.R.L.,Pág. 156.
- 📖 199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad, de P. Bonta y M. Farber, Grupo Editorial Norma, Pág. 19.
- 📖 Diccionario de Economía, Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, Págs. 215.
- 📖 Diccionario de Marketing, de Cultural S.A. Edición 1999, Pág. 54.
- 📖 Introducción a los Negocios en un Mundo cambiante. Cuarta edición, de Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaensens Marianela y Flores Miguel Angel, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 371.
- 📖 Teorias de la Administración, de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores. >S.A. de C.V., 2002, Pag. 20.
- 📖 www.emprendices.co/gerencia-comercial-funciones-y-responsabilidades/
- 📖 La norma de inteligencia empresarial: Plataforma estratégica de la Empresa; Msc. Jesús Mesa Oramas, Lic. María Josefa Peña León y Lic. Félix López Cardoso.
- 📖 El proceso logístico – Administración de las Operaciones

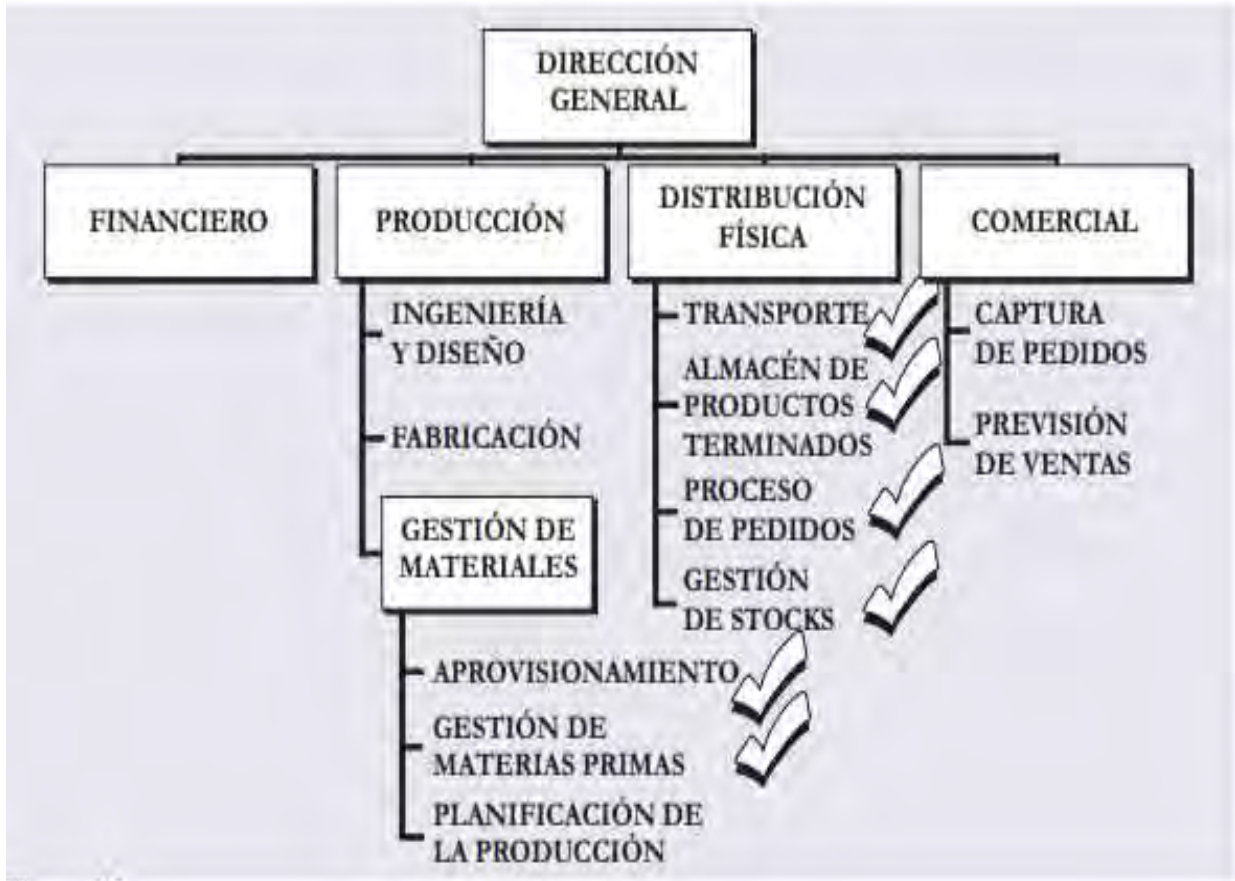
- www.ope 20156.Un/v.edu.ar/
-  <https://www.definicionabc.com/general/implementar.php>
 -  <https://medium.com/@jjospina/12-conceptos-b%C3%A1sicos-de-log%C3%ADstica-que-no-se-deben-olvidar-f13d525e27f2>
 -  <https://definicion.de/producto-terminado/>
http://www.portalcalidad.com/foros/766-definicion_producto_no_conforme_y_no_conformidad_iso_9001
 -  <http://www.zeusconsult.com.mx/pwmc/00000005.htm>
 -  <https://definicion.de/almacenamiento/>
 -  <http://blog.gieicom.com/3-claves-para-el-manejo-optimo-de-producto-terminado>
 -  <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap54d.htm>
 -  https://es.wikipedia.org/wiki/Manipulador_de_alimentos
 -  <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/5.1.3.htm>
 -  <https://es.wikipedia.org/wiki/Stock>
 -  https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_productiva
 -  https://es.wikipedia.org/wiki/Fecha_de_caducidad
 -  <http://www.luismiguelmanene.com/2012/06/21/logistica-transporte-almacenaje-y-manutencion/>
 -  <https://es.wikipedia.org/wiki/Mercado>
 -  <http://conceptodefinicion.de/empresa/>
 -  <http://diferenciaentre.info/diferencia-entre-manual-y-guia/>
 -  <http://notas.taccone.com.ar/procesos-y-procedimientos-definiciones-y-diferencias/>
 -  <http://es.wikipedia.org/wiki/FIFO>
 -  <https://www.lokad.com/es/definicion-rotacion-del-inventario>
 -  <http://analiseconomicomaass.blogspot.com/>

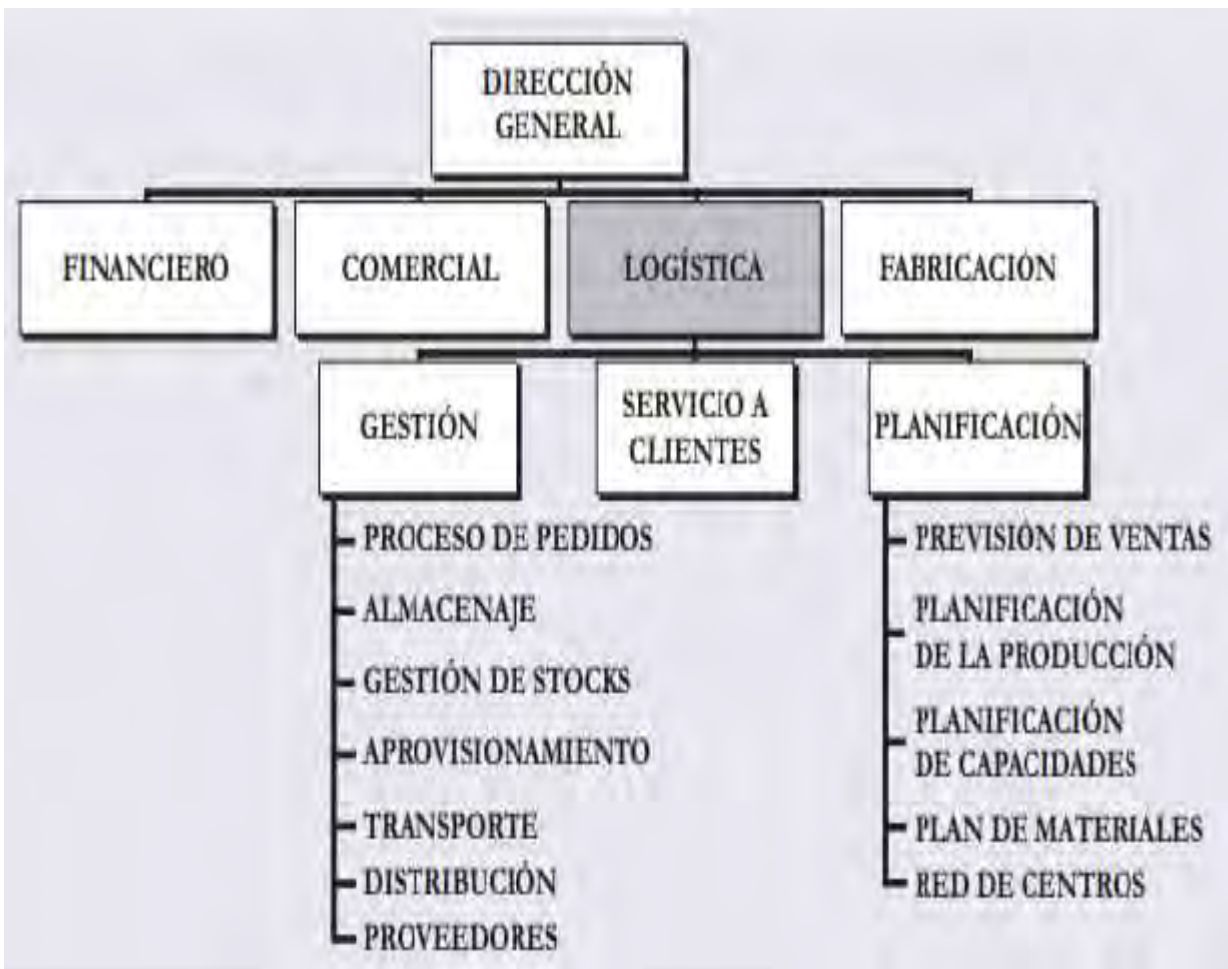
8. CRONOGRAMA DE GANTT

ACTIVIDAD	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9	SEMANA 10
	DEL 11 AL 15 DE SEPTIEMBRE	DEL 18 AL 20 DE SEPTIEMBRE	DEL 21 AL 25 DE SEPTIEMBRE	DEL 26 AL 28 DE SEPTIEMBRE	DEL 29 DE SEPTIEMBRE AL 3 DE OCTUBRE	DEL 9 AL 13 DE OCTUBRE	DEL 16 AL 25 DE OCTUBRE	DEL 26 AL 31 DE OCTUBRE	DEL 1 AL 7 DE NOVIEMBRE	DEL 8 AL 10 DE NOVIEMBRE
TALLER DE PERFIL DE LA VIDA LABORAL	X	X	X	X						
CULMINACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PERFIL DE LA MEMORIA LABORAL ESTUJANTE-TUO		X	X	X						
REVISIÓN DEL PERFIL DE LA MEMORIA LABORAL			X	X	X					
SUSANACIÓN DE OBSERVACIONES DEL PERFIL DE LA MEMORIA LABORAL				X	X	X				
SEGUNDA REVISIÓN DEL PERFIL DE LA MEMORIA LABORAL					X	X	X			
TALLER DE MEMORIA LABORAL					X	X	X	X		
CULMINACIÓN Y PRESENTACIÓN MEMORIA LABORAL ESTUJANTE-TUO						X	X	X	X	X
REVISIÓN DE LA MEMORIA LABORAL								X	X	X
SUSANACIÓN DE OBSERVACIONES DE LA MEMORIA LABORAL								X	X	X
SEGUNDA REVISIÓN DE LA MEMORIA LABORAL									X	X
INFORME FINAL Y OPINIONES										

ANEXOS







1.- DESCRIPCIÓN: PAN MOLDE

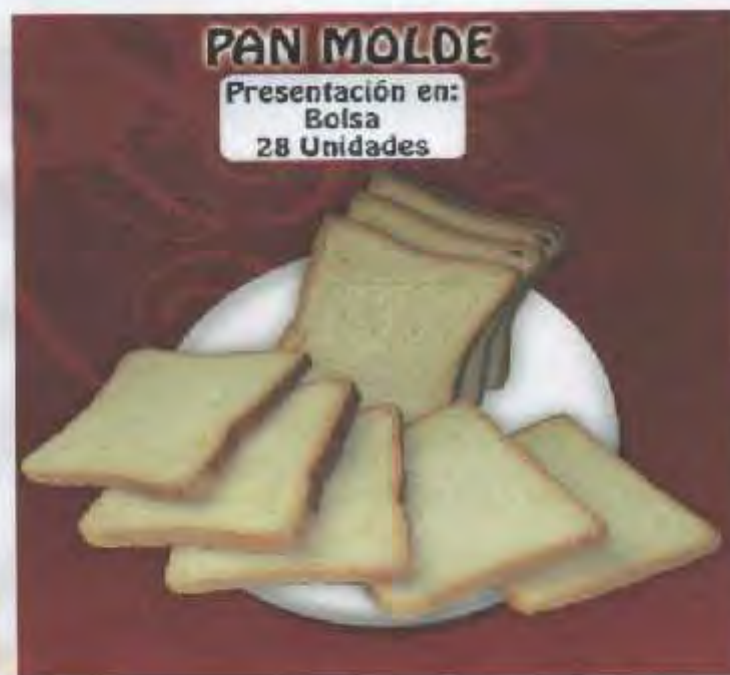
2.- PRECIO Bs. 8,00

3.- PRESENTACIÓN: En bolsa de 28 unidades.

4.- INGREDIENTES: Harina de Trigo, fortificada (contiene niacina, hierro reducido, tiamina, riboflavina y ácido fólico), azúcar, grasa vegetal (soya), sal yodada, levadura y conservante autorizado (propionato de calcio).

5.- PESO: 560 Grs.

6.- VENCIMIENTO: 20 DIAS.



1.- DESCRIPCIÓN: PAN MOLDE INTEGRAL

2.- PRECIO Bs. 8,00

3.- PRESENTACION: En bolsa de 28 unidades.

4.- INGREDIENTES: Harina de Trigo, fortificada (contiene niacina, hierro reducido, tiamina riboflavina y ácido fólico), salvado, azúcar, grasa vegetal (soya), sal yodada, levadura y conservante autorizado (propionato de calcio).

5.- PESO: 560 Grs.

6.- VENCIMIENTO: 20 DIAS.

PAN MOLDE INTEGRAL

Presentación en:
Bolsa
28 Unidades



1.- DESCRIPCIÓN: PAN PARA HAMBURGUESAS

2.- PRECIO Bs. 6,00

3.- PRESENTACION: En bolsa de 12 Unidades

4.- INGREDIENTES: Harina de Trigo, fortificada (contiene niacina, hierro reducido, tiamina riboflavina y ácido fólico), azúcar, grasa vegetal (soya), ajonjolí, sal yodada, levadura y conservante autorizado (propionato de calcio).

5.- PESO: 480Grs

6.- VENCIMIENTO: 20 DIAS.

PAN PARA HAMBURGUESAS

Presentación en:
Bolsa
12 Unidades



1.- PRECIO Bs. 6,00

2.- PRECIO Bs. 6,00

3.- PRESENTACION: En bolsa de 12 Unidades

4.- INGREDIENTES: Harina de Trigo, fortificada (contiene niacina, hierro reducido, tiamina riboflavina y ácido fólico), azúcar, grasa vegetal (soya), queso, sal yodada, levadura y conservante autorizado (propionato de calcio).

5.- PESO: 480 Grs

6.- VENCIMIENTO: 20 DIAS.

PAN SARNITA

Presentación en:
Bolsa
12 Unidades



1.- **DESCRIPCION:** PAN GACHO.

2.- **PRECIO** Bs. 6,00

3.- **PRESENTACION:** En bolsa de 12 Unidades

4.- **INGREDIENTES:** Harina de Trigo, fortificada (contiene niacina, hierro reducido, tiamina riboflavina y ácido fólico), azúcar, grasa vegetal (soya), sal yodada, levadura y conservante autorizado (propionato de calcio).

5.- **PESO:** 480 Grs

6.- **VENCIMIENTO:** 20 DIAS.

PAN GACHO

Presentación en:
Bolsa
12 Unidades



1.- DESCRIPCIÓN: PAN CANELA.

2.- PRECIO Bs. 6,00

3.- PRESENTACIÓN: En bolsa de 12 Unidades

4.- INGREDIENTES: Harina de Trigo, fortificada (contiene niacina, hierro reducido, tiamina, riboflavina y ácido fólico), azúcar, grasa vegetal (soya), canela, sal yodada, levadura y conservante autorizado (propionato de calcio).

5.- PESO: 480 Grs

6.- VENCIMIENTO: 20 DIAS.

PAN CANELA

Presentación en:
Bolsa
12 Unidades



1.- DESCRIPCIÓN: PAN MAIZ.

2.- PRECIO Bs. 6,00

3.- PRESENTACION: En bolsa de 12 Unidades

4.- INGREDIENTES: Harina de Trigo, fortificada (contiene niacina, hierro reducido, tiamina riboflavina y ácido fólico), azúcar, grasa vegetal (soya), harina de maíz, sal yodada, levadura y conservante autorizado (propionato de calcio).

5.- PESO: 480 Grs

6.- VENCIMIENTO: 20 DIAS.

PAN DE MAIZ

Presentación en:
Bolsa
12 Unidades



PASTELERIA
Victoria's

¡Que rica es la Navidad!

Bs. 9



Hongo Navideño
Con Dulce de Leche, Pasas de Uva y Coco

Bs. 8



Rosca Navideña
Con Cocos de Chocolate

Bs. 13



Galletas Surtiditas

Deliciosas Galletas con sabor a Vanilla, Chocolate y Esencias de Frutas

Bs. 8.50

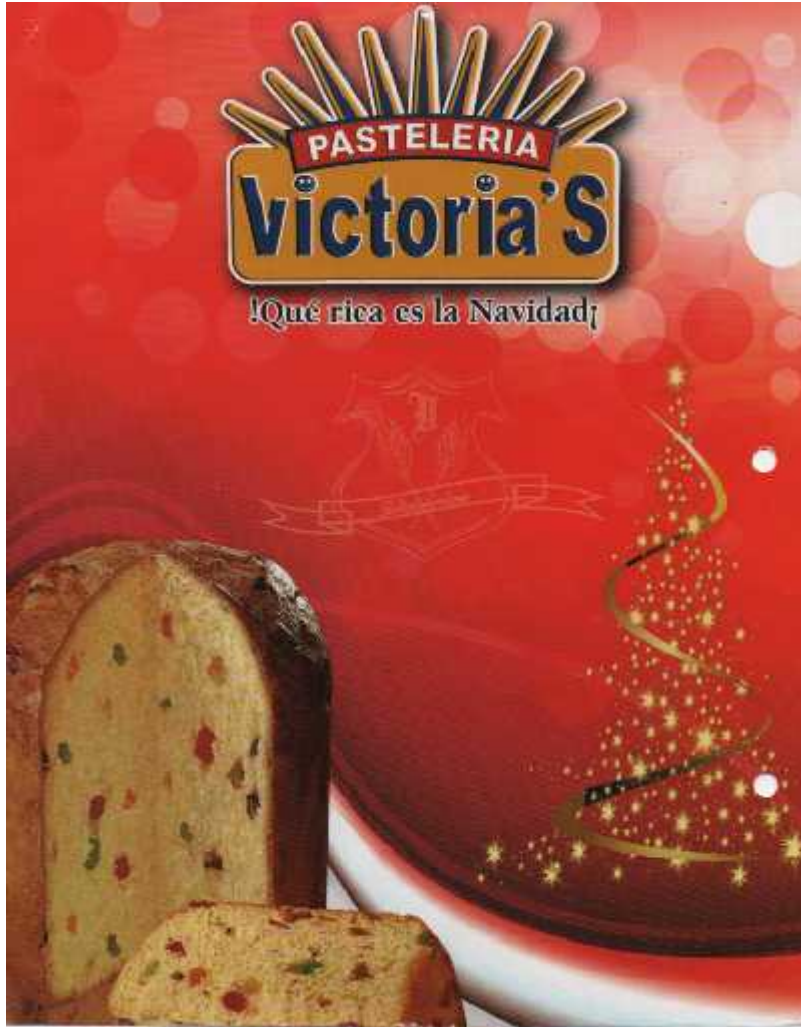


Corona Navideña
Con Sabor a Vanilla, Cacao Real y Coco

Bs. 6



Rosca Navideña
Con Pasas de Uva y Fruta Confitada Decoradas en Cacao





Acontecimientos Sociales

PASTELERIA Victoria'S
Casas rurales

AV. O'HIGGINS 1408 S. P. VALDIZAMA 44000000
TEL: 02242 44000000 - 44000000
FAX: 02242 44000000 - 44000000
LA PASTELERIA
SOFIA ROSA BARRERA

Piñata

Variedad de Tortas

Torta de Coco

Torta de Almendra

Torta de Chocolate

Torta Primavera

Selva Negra

Torta Victoria