

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



MEMORIA LABORAL  
BOLIVIAN FOODS S.A. FRANQUICIA BURGER KING  
CORPORATION

AUTOR: JULIO CESAR SANCHEZ ALEJANDRO

TUTOR: ING. FERNANDO SANABRIA CAMACHO

LA PAZ – BOLIVIA

2016

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE INGENIERIA  
CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

Memoria Laboral:

**BOLIVIAN FOODS S.A. FRANQUICIA BURGER KING**

Presentada por: Univ. Julio César Sánchez Alejandro

Para optar el grado académico de Licenciado en Ingeniería Industrial.

Nota Numeral: .....

Nota Literal: .....

Ha sido.....

Director de la carrera de Ingeniería Industrial:

Ing. Oswaldo Terán Modregón .....

Coordinador PET-IND: Ing. Mario Zenteno.....

TUTOR: Ing. Fernando Sanabria Camacho.....

Tribunal: Ing. José Castro Ordoñez.....

Tribunal: Ing. Boris Párraga Andrade.....

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS ANTE TODO Y POR TODO, A LA UMSA Y  
TODA SU COMUNIDAD POR HABERME DADO LA  
OPORTUNIDAD DE FORJARME EN SUS AULAS Y  
PASILLOS PARA HACER DE MI UN INSTRUMENTO  
DE SERVICIO A LA SOCIEDAD, A MI QUERIDA  
FAMILIA POR EL APOYO INCONDICIONAL EN MI  
TRAJINAR DE ESTE CAMINO BELLO Y CORTO DE  
LA VIDA Y CON LA PEQUEÑA Y GRAN AYUDA DE  
MIS AMIGOS, HEME AQUI.

# MEMORIA LABORAL BOLIVIAN FOODS S.A. BURGER KING

## INDICE

1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS
  - 1.1 Antecedentes
  - 1.2 Objetivos
  
2. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD LABORAL.
  - 2.1 Nicobis
  - 2.2 Lux
  - 2.3 Mixavital
  - 2.4 S.G.S. Sucursal Bolivia S.A.
  - 2.5 Bolivian Foods S.A.
  - 2.6 La Papelera S.A.
  - 2.7 5to. Planeta S.R.L.
  
3. DESCRIPCION DE ESTUDIO APLICADO EN BOLIVIAN FOODS S.A. FRANQUICIA BURGER KING CORPORATION
  - 3.1 SECCIÓN DIAGNÓSTICA.
    - 3.1.1 Antecedentes
    - 3.1.2 Planteamiento del Problema
  
  - 3.2 SECCION PROPOSITIVA
    - 3.2.1 Objetivos
      - 3.2.1.1 Objetivo General
      - 3.2.1.2 Objetivos Específicos
    - 3.2.2 Alcance del Trabajo Realizado
    - 3.2.3 Marco Teórico y Conceptual
      - 3.2.3.1 Estructura Organizacional
      - 3.2.3.2 Recursos Administrativo-Financieros
      - 3.2.3.3 Recursos Humanos

- 3.2.3.4 Bienes de Capital
- 3.2.4 Área de Existencias
  - 3.2.4.1 Estructura Interna y Ubicación
  - 3.2.4.2 Relaciones de dependencia e interdependencia
  - 3.2.4.3 Funciones de los cargos del área
  - 3.2.4.4 Recursos Logísticos
  - 3.2.4.5 Traslado de Centro de Distribución
- 3.2.5 Funcionamiento y Funcionalidad del Área de Existencias
  - 3.2.5.1 Funcionamiento
  - 3.2.5.2 Funcionalidad
- 3.2.6 Flujo de proceso en la distribución
  - 3.2.6.1 Atención al cliente
    - 3.2.6.1.1 Restaurantes BK
    - 3.2.6.1.2 Dirección de la Empresa
  - 3.2.6.2 Inventarios
    - 3.2.6.2.1 Control de Inventarios
    - 3.2.6.2.2 Toma de Inventarios
    - 3.2.6.2.3 Sistema de Inventarios
  - 3.2.6.3 Abastecimiento
    - 3.2.6.3.1 Compras del Exterior
    - 3.2.6.3.2 Compras Locales
    - 3.2.6.3.3 Ingreso de Productos externos y locales

#### 3.2.6.4 Almacenamiento en el Centro de Distribución

### 3.2.7 Sistema de Información

#### 3.2.7.1 Entrada

#### 3.2.7.2 Recopilación

#### 3.2.7.3 Proceso

#### 3.2.7.4 Salida

### 3.2.8 Indicadores de gestión

#### 3.2.8.1 Objetivos de los indicadores logísticos

#### 3.2.8.2 Indicadores Propuestos

## 3.3 SECCION CONCLUSIVA

### 3.3.1 Resumen Ejecutivo

### 3.3.2 Conclusiones

## 3.4 BIBLIOGRAFIA

## ANEXOS

## 4. ANALISIS DE LA ACTIVIDAD LABORAL

### 4.1 Análisis del cargo en relación a las exigencias de la sociedad

#### 4.1.2 Conocimientos y destrezas exigidos

#### 4.1.3 Desafíos éticos afrontados

#### 4.1.4 Problemas afrontados y su resolución

### 4.2 Formación del Ingeniero Industrial

#### 4.2.1 Características de la formación recibida y la relación con la actividad realizada

- 4.3 Propuestas de conceptos y contenidos a introducir en la Formación UMSA
- 4.4 Desempeño del Ingeniero Industrial en el siglo XXI



# **MEMORIA LABORAL BOLIVIAN FOODS S.A.**

## **FRANQUICIA BURGER KING CORP.**

### **Resumen Ejecutivo**

Autor: Julio César Sánchez Alejandro

C.I. 2618238 L.P, c/José Ma. Serrano 1058, Fono: 72058861.

Tutor: Ing. Fernando Sanabria Camacho

La presente Memoria muestra la labor desempeñada por mi persona en la Jefatura Nacional de Logística y Compras de la empresa Bolivian Foods S.A. (BOFOSA) durante el período de los años 2003 al 2009.

El Directorio de Soboce S.A. presidido otrora por el Lic. Samuel Doria Medina, toma la decisión el año 2001 de adquirir la Franquicia para Bolivia de la Corporación de comida rápida Norteamericana Burger King Corp. asumiendo los estándares de atención al cliente en sentido de brindar la calidad en productos y servicios de Burger King tal cual alrededor del mundo. Para el manejo de la Franquicia en Bolivia se crea la Empresa Bolivian Foods S.A. (BOFOSA) la cual tiene una estructura operativamente horizontal donde todos los departamentos o áreas trabajan mancomunadamente en el logro de los objetivos y en la atención óptima al cliente tanto interno como externo.

Dentro de la estructura interna de BOFOSA está el Area de Logística y Compras (otrora Existencias) que maneja la Cadena de Abastecimiento para los productos que ofrecen los restaurantes a los clientes, hablamos de productos refiriéndonos a: Congelados, refrigerados, secos comestibles, envases y empaques, limpieza y operacionales, juguetería, uniformes y accesorios, cumpleaños y repuestos. Todo éste listado se maneja en el Centro de Distribución (CD), lugar desde donde se distribuyen los mismos a los restaurantes.

El proceso de adquisición de los productos se lo realiza garantizando su calidad de acuerdo a lo requerido por la Corporación, dicha calidad será en cuanto a su proceso de producción,

almacenaje y manipulación, además del costo del producto que al ingresar en la tabla de costos actualizará el CPP (Costo Promedio Ponderado) que será el reflejo del comportamiento y manejo en la gestión de almacenes.

Una vez ingresados los productos en el CD son asignados y almacenados en diferentes áreas de acuerdo a sus características, a la vez que se realiza el conteo y clasificación de los mismos diferenciándolos por lotes asignados por el proveedor o por el personal del CD para así utilizar la técnica del PEPS (Primero en entrar primero en salir), o sus siglas en inglés FIFO (First in first out). El manejo y control de los productos en el CD se lo hace mediante inventarios que son actualizados periódicamente y sus reportes son enviados como información oficial a las diferentes áreas de la empresa.

El proceso de la salida de los productos a restaurantes de La Paz, Cochabamba y CD Santa Cruz está acorde a sus solicitudes y posterior aprobación. A Restaurantes de La Paz se les entrega hasta 2 veces por semana y al interior 1 vez al mes. El Sistema de Distribución utilizado es el de reparto haciendo una “ruta crítica” disponiendo de las movilidades con que cuenta la empresa y contratando como apoyo el servicio de una transportadora en el caso del interior. Es importante la contratación y utilización de una prima de seguro para el valor total de la mercadería en los viajes al interior.

Existen dos herramientas que harán que el ciclo funcione y se valide, estos son la Información y los elementos que la componen y el Sistema de Inventarios que consiste en un software adecuado para los requerimientos de la empresa. Todo el movimiento se lo incorpora al Sistema de Inventarios SIBK que generará los reportes que las diferentes áreas solicitan periódicamente.

Tanto la Devolución como el Desecho de productos son procesos muy sensibles por su tratamiento y tienen un tratamiento especial, para ello se hacen inspecciones periódicas tanto a los restaurantes como al CD Santa Cruz para su disposición final.

El manejo óptimo de los recursos con los que cuenta el área deberá responder a las exigencias de los clientes internos y externos junto con un manejo de la información de ida y vuelta permanente nos garantizará en gran medida el logro de los objetivos comunes deseados para la empresa.

# **MEMORIA LABORAL BOLIVIAN FOODS S.A. BURGER**

## **KING**

### **1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

El presente trabajo de Memoria Laboral se desarrolla en el marco de la modalidad de titulación de la Carrera de Ingeniería Industrial, reconocida por la normativa universitaria de la Universidad Mayor de San Andrés, que consiste sobre la base de la experiencia profesional adquirida en desarrollar un documento profesional que refleje las características profesionales adquiridas, la capacidad para solucionar problemas del área y, contribuya reflexivamente a la calificación de los procesos académicos de la Carrera desde la óptica de la experiencia laboral.

#### **1.2. OBJETIVOS**

El objetivo general es demostrar la aplicación de las competencias de Ingeniería Industrial en el campo laboral, con idoneidad y calidad.

Los objetivos específicos son:

- a. Describir los resultados y características de actividad laboral en el ámbito empresarial privado
- b. Describir la experiencia laboral de un caso práctico
- c. Desarrollar una propuesta aplicada sobre el estudio de caso

### **2. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD LABORAL.**

A continuación se detallan los resultados y características de la actividad laboral desarrollada por mi persona en diferentes empresas productivas, comerciales y de servicios todas del ámbito privado.

## 2.1 PRODUCCIONES DE CINE Y VIDEO NACIONAL "NICOBIS".

Empresa dedicada a la producción de cine y videos nacionales, enfocada en la creación y difusión de las costumbres y tradiciones bolivianas además del cuidado del Ambiente, dirigida esencialmente al Público Infantil, manejada por el Sr. Alfredo Ovando y la Sra. Lily Gallardo. Sus oficinas ubicadas en la Av. Saavedra de la Zona de Miraflores de la Ciudad de La Paz.

**CARGO: ADMINISTRADOR PROYECTO: "SAYARIY".**

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL NICOBIS



Fuente: Elaboración propia.

Se trata de la Administración de: "Sayariy", película nacional que recoge en una forma híbrida entre documental y ficción la ceremonia del Tinku en las poblaciones de Umagila y Fichichua del Norte de Potosí.

Una vez definido su lanzamiento el administrador designado por la producción tiene la responsabilidad del manejo tanto documental como de difusión de la misma a nivel nacional, la dependencia del cargo es directa con el Gerente Propietario de la productora Sr. Alfredo Ovando e indirecta de la directora de la película Sra. Mela Márquez. A cargo de la administración en las regionales están los responsables donde se hará la difusión, en el caso de La Paz el manejo del personal y del cine alquilado para tal evento (Ex cine Tesla), un total de 10 personas a cargo del administrador.

Dentro de las funciones del Administrador se encuentran las de:

- Proponer un plan de trabajo acorde a los objetivos planteados por la producción y dirección de la película.
- Proponer y ejecutar un presupuesto por región para la difusión de la película.
- Proponer y contratar al personal que se hará cargo por cada región para la difusión de la película.
- Realizar y solicitar informes diarios sobre los ingresos y gastos para presentar a la producción y dirección.

La responsabilidad del manejo administrativo de una producción con poco presupuesto de la cual se espera una buena asistencia en taquilla implica el tener que adecuarse a un mercado donde el factor económico en la inversión en publicidad es sin lugar a dudas el principal óbice para la concreción de los resultados y objetivos de la producción.

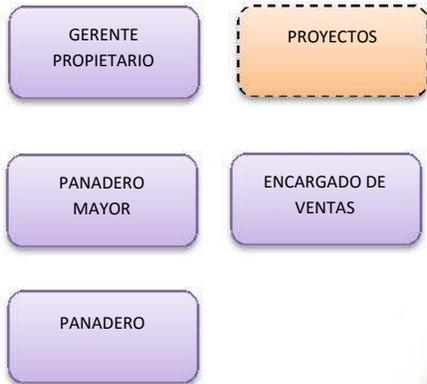
Una experiencia que fue muy gratificante y que al final cumplió con el objetivo primordial que fue el de exhibir la película en varias regiones (La Paz, Oruro, Potosí, Cochabamba, Santa Cruz, Sucre).

## **2.2 INDUSTRIAS ALIMENTICIAS "LUX".**

Empresa familiar dedicada al rubro de la Panadería. La producción especializada en la elaboración de pan de mesa además de masas de todo tipo, la planta productiva y la tienda de ventas ubicadas en la Av. Illimani cerca del Estadio en la ciudad de La Paz.

## CARGO: ENCARGADO AMPLIACION PLANTA PRODUCTIVA.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LUX



Fuente: Elaboración propia.

La intención del propietario de la industria es la de crecer en el mercado de la zona y alrededores donde produce el pan y diferentes tipos de masas, para ello cuenta con un local que no abastece para el crecimiento que está teniendo en las ventas.

El Gerente Propietario Sr. Antonio Mena encarga el trabajo de dicha ampliación de las actividades a las que se dedica y considera que existen ciertas acciones que deben tomarse, dichas acciones serán el trabajo del “Encargado de la Ampliación” y se clasifican en las siguientes:

- Determinar la capacidad productiva de la actual planta
- Incrementar en un 20% la capacidad actual
- Determinar si es necesario el recambio o incremento de maquinaria para poder lograr el objetivo deseado.
- Buscar un lugar físico acorde a la buena manufactura del producto ya que actualmente no se cuenta con ello.
- Traslado de la planta productiva.

Dentro de las actividades propuestas se trabaja haciendo un estudio del mercado y un análisis de costos de producción vs. Precio de venta, paralelamente se busca un local que reúna con las características adecuadas al crecimiento incluso sobreestimado, siendo así que se

determina el traslado a la Zona de Villa Fátima, se lo efectiviza, a partir de ello con la aplicación de la ingeniería de Métodos se logra implementar la Planta.

Debido a los excesivos incrementos en gastos en el alquiler del local y la vivienda, la familia decide trasladarse al interior del país.

### **2.3 CENTRO DE DESARROLLO AGROPECUARIO CEDAGRO FABRICA DE ALIMENTO BALANCEADO "MIXAVITAL".**

Cedagro es una empresa dedicada al almacenamiento de granos para provisión de materia prima asimismo al proceso de fabricación de alimento balanceado como “Mixavital”, la cual elabora alimento para: pollos y cerdos. Su mayor mercado está en la región de los Yungas donde existen varias granjas de crianza de ellos. La Planta está ubicada en la zona de Kalajahuirá a la salida a los Yungas. El gerente es el Lic. Diego Cisneros y la empresa cuenta con 6 personas en el área administrativa y 6 en planta.

#### **CARGO: ENCARGADO DE DESARROLLO DE PRODUCTOS.**

#### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MIXAVITAL**



Fuente: Elaboración propia.

El puesto se crea a partir de la necesidad de crecimiento de la empresa en relación a las exigencias del mercado, la dependencia es con todas las áreas en una especie de “Staff”, que utilizará la información y la retroalimentará, hará una investigación de mercado para determinar la factibilidad del desarrollo de dos productos:

- Alimento balanceado para Truchas
- Alimento balanceado para Mascotas

El estudio determina la factibilidad de la producción de Alimento Balanceado para Mascotas y con la contratación de un agrónomo para la formulación y puesta en marcha de la nueva línea de producción se empieza a producir KROKAN-T nombre del nuevo producto, que es posteriormente comercializado en el mercado local.

El producto Alimento Balanceado para truchas es dejado a un lado debido al alto costo de la Harina de Pescado materia prima fundamental proveedora de proteína para el alimento y que debería ser importado de Chile o Perú.

Dentro del desarrollo de la actividad del cargo la relación con la formación en Ingeniería Industrial tuvo que ver en la aplicación de: Estudio de Mercado, Costos, Ingeniería de Métodos, Marketing y otros para colocarse dentro de lo que fue un Proyecto Industrial.

Lamentablemente las deudas de la empresa con la banca, la falta de inyección de capital, el incremento del precio de las materias primas así como la escasez de las mismas y las deudas por cobrar a los clientes, hicieron que en la última etapa de Mixavital ésta trabaje solamente con el alimento para mascotas.

#### **2.4 SOCIETE GENERALE DE SURVILLANCE “S.G.S.” SUC. BOLIVIA S.A.**

La empresa SGS S.A. con sede principal en Zúrich-Suiza, junto con sus filiales y empresas conjuntas, proporciona servicios de inspección, verificación, ensayos y certificación. SGS opera con 70.000 empleados distribuidos en más de 1.350 oficinas y laboratorios en todo el mundo. SGS Sucursal Bolivia firma un contrato con la Aduana Nacional para los servicios mencionados en la importación de mercadería.

**CARGO: INSPECTOR TECNICO DE MERCADERIA (CALIDAD Y CANTIDAD) DEL DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SGS S.A.**



Fuente: Elaboración propia.

El cargo tiene dependencia directa con la Jefatura de Importaciones y Gerencia General.

El inspector tiene como principal tarea la de verificar en cantidad y calidad la mercadería declarada por el importador con referencia a una factura de origen. Una vez hecha la inspección debe emitir un informe que contempla lo siguiente:

- Cantidad
- Calidad
- Dimensiones
- Fotografías
- Observaciones

El informe pasa al departamento de valoración y éste emite el Certificado de Conformidad o No Conformidad del precio, cantidad y peso con relación a la factura presentada. El Certificado es derivado a la Aduana para pago de aranceles por parte del importador.

Es importante la relación Inspector/Importador y/o agente aduanero para que todo el proceso concluya con lo que se tiene planificado, es decir, un informe conciso y real de la mercadería en los tiempos previstos.

Una vez cada dos meses y por el espacio de tres semanas el Inspector es designado para ir hacer el mismo trabajo en los puestos fronterizos del Occidente donde existen recintos Aduaneros y internación de mercadería de importación y exportación, hablamos de: Desaguadero, Tambo quemado, Pisiga y Charaña.

El año 2003 finaliza el contrato con la Aduana Nacional y ésta se hace cargo de las tareas que realizaba la empresa.

## **2.5 EMPRESA: BOLIVIAN FOODS S.A. FRANQUICIA BURGER KING CORPORATION.**

**CARGO: JEFE NACIONAL DE LOGISTICA Y COMPRAS.**

Desarrollado en el presente Documento.

## **2.6 EMPRESA: LA PAPELERA S.A.- NORMA ISO 9001:2008.**

La Papelera S.A. empresa que es fundada y socia mayoritaria de la familia Von Bergen se divide en Unidades Estratégicas de Negocios que se dedica a la elaboración y venta de Cartón corrugado, bolsas de papel, sacos de papel, insumos gráficos e inyección de plásticos.

Son miembros del Grupo La Papelera S.A. (La Papelera S.A. y Madepa ).

La Papelera S.A. cuenta con tres unidades de negocios:

1. Planta de Cartón corrugado. Producción de envases de Cartón corrugado, ubicada en la ciudad de El Alto del departamento de La Paz.
2. Planta de Bolsas y Sacos de papel. Producción de diversos tipos de bolsas y sacos, ubicada en la ciudad de Cochabamba.
3. Diprint. Planta de impresión digital que realiza trabajos de impresión en diversos tipos de materiales, ubicada en la ciudad de Santa Cruz.

**CARGO: JEFE NACIONAL DE LOGISTICA.**

**GRUPO LA PAPELERA S.A.**



## LA PAPELERA S.A.



Fuente: RR.HH. La Papelera S.A.

La Jefatura de Logística desempeña sus funciones dentro de la Planta de cartón corrugado ubicada en la ciudad de El Alto, se crea en función de los requerimientos de descentralización de las áreas de que tienen que ver con la logística para que los productos terminados lleguen óptimamente a los clientes debiendo sistemáticamente organizar el: Almacenamiento, control de inventarios y Distribución de productos.

La dependencia del puesto es con la Gerencia de Administración y Finanzas y el Directorio de la empresa, como dependientes se tienen a 6 encargados de almacenes, 6 supervisores y 35 trabajadores entre choferes distribuidores, estibadores y personal de seguridad, para poder manejar los Almacenes en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz en:

- 1 Producto Terminado
- 2 Materias Primas
- 3 Repuestos.

Resultados:

- Se reorganizó el personal de despachos consiguiendo 4 ítems, dos para ayudantes de almacén y un supervisor de turno en La Paz. Además de un ítem para ayudante de almacén en Cochabamba.
- Se creó el puesto de Encargado de Almacenes en La Paz.
- Se renovó el parque automotor con la compra de un camión y dos furgonetas de carga para La Paz, una furgoneta para Cochabamba y otra más para Santa Cruz.
- Se disminuyeron las pérdidas de producto terminado en almacenes con un enmallado en áreas que eran de uso común.
- Se reorganizaron las áreas en almacenes de acuerdo a productos y clientes para facilitar su inventariación.
- Se propiciaron intercambio de encargados de almacenes con el interior para que interactúen en las experiencias de sus almacenes.
- Se crearon indicadores del área como medida de funcionamiento de la misma.
- Se mantuvieron tarifas en fletes con transportistas.
- Se propició el Buen Clima Laboral.

La experiencia de haber trabajado en una empresa que en todo momento busca la excelencia pero que a la vez tiene que lidiar con problemas de orden laboral y sindical fue un desafío que en el tiempo que duró me enseñó una manera distinta de ver el manejo empresarial.

## **2.7 5TO. PLANETA S.R.L.**

Empresa dedicada a las instalaciones de gas domiciliario como actividad principal y las construcciones civiles de menor envergadura como secundaria ejerce sus labores desde ya hace unos 8 años y cuenta con licencia de la Agencia Nacional de Hidrocarburos y Y.P.F.B. Actualmente trabaja en proyectos de instalación de gas natural en viviendas unifamiliares y

multifamiliares además de proyectos en el rubro para provisión de gas en piscinas, panaderías en instituciones diversas.

La perspectiva actual es la de poder ampliar sus actividades al área industrial dada la demanda interna creciente en la provisión de gas natural para disminuir esencialmente costos de producción.

### **CARGO: ADMINISTRADOR.**

#### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 5to. PLANETA S.R.L.**



Fuente: Elaboración propia

En relación directa con la gerencia el encargado administrativo propicia la generación de negocios ya sea con personas o instituciones para la cotización de proyectos de instalación de gas y obras civiles menores de acuerdo a requerimientos. Además tiene la relación directa con el cliente en temas administrativos y técnicos para hacer que el proyecto llegue a buen término.

Algunas de las funciones del encargado son:

- 1 Concretar los servicios de instalación de gas natural y obras civiles con el cliente de acuerdo a los requerimientos del mismo.
- 2 Aprovechamiento y puesta en obra del material necesario para ejecución de trabajos.
- 3 Contratar los instaladores para cada obra.

- 4 Preparar las planillas de costos de materiales.
- 5 Hacer el seguimiento a la documentación que YPFB exige como requisitos en las instalaciones de gas.
- 6 Supervisión de obra tanto en las instalaciones de gas y obras civiles.

El conocimiento en el manejo del gas natural como fuente de energía al que tienen acceso tanto hogares como la Industria motiva a las personas mediante empresas a entrar en un vasto mercado competitivo en el cual los que realicen trabajos con profesionalismo y responsabilidad tendrán el plus para poder ser sostenibles en su crecimiento. La Industria requiere bajar costos de producción, por ello el enfoque que debe tener una empresa está en ese ámbito.

### **3. DESCRIPCION DE ESTUDIO EN BOLIVIAN FOODS S.A. FRANQUICIA BURGER KING CORPORATION.**

A fines de diciembre del año 2002 la Sociedad Boliviana de Cemento S.A. lanza una convocatoria para postular al cargo de JEFE NACIONAL DE EXISTENCIAS en la empresa Bolivian Foods S.A., y de acuerdo a un proceso de selección fui nominado para comenzar a trabajar a partir de febrero del año 2003, el lugar de trabajo fue el Centro de Distribución en ese entonces ubicado en la calle F de la Zona 12 de Octubre de la ciudad de El Alto. El horario laboral es de 09:00 hasta las 18:00, de lunes a viernes.

Debido a las características del negocio los días sábados y domingos se debe tener personal de turno supervisado por la Jefatura.

#### **3.1 SECCIÓN DIAGNÓSTICA.**

##### **3.1.1 Antecedentes.**

A partir de las exigencias de un mercado globalizado se ve la necesidad de satisfacer al cliente con una nueva y rápida forma de brindar servicios en “comida rápida” (Estilo de alimentación donde el alimento se prepara y sirve para consumir rápidamente en establecimientos especializados) higiénicamente elaborada y con los estándares usados en el rubro a nivel internacional, sin embargo ésta necesidad viene acompañada de un manejo

administrativo donde se deben incorporar recursos tanto financieros como humanos que puedan sustentar exigencias tanto del cliente como de la marca.

Es importante un buen control de la materia prima e insumos desde un principio para evitar pueda existir una cadena de desaciertos que repercutan en el producto final.

Es así que en el impulso del movimiento cotidiano se crean más funciones a las labores desde el punto de vista de la responsabilidad en la administración utilizando herramientas que nos proporcionan las ciencias de la ingeniería.

Dentro de éste contexto nos enfocamos a ver con qué tipo de empresa se trabajará:

**a) Burger King Corporation.** Fundado en 1954, BURGER KING® es la segunda cadena más grande del mundo de comida rápida de hamburguesas. El sistema BURGER KING® opera más de 12,200 locaciones, sirviendo a más de 11 millones de consumidores por día en 76 países alrededor del mundo. Aproximadamente el 90 por ciento de los restaurantes de BURGER KING® pertenecen y son operados por FRANQUICIAS independientes, muchas de ellas operadas por empresas familiares que han estado en el negocio por décadas.



Fig. Evolución logo: Fines 60s, 1994 y 1999 (actual).

**b) Burger King Bolivia.** La franquicia BURGER KING® inicia operaciones en Bolivia el año 1998 y abre su primer restaurante en la ciudad de Santa Cruz en marzo de 1999. En mayo del mismo año, abre el segundo restaurante en la ciudad de La Paz. Posteriormente, y hasta mayo del 2003, BURGER KING (BK) concluye con la apertura de

siete restaurantes ubicados en las tres ciudades más importantes de Bolivia, ubicados de la siguiente forma: 4 en la ciudad de La Paz, 2 en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra y 1 en Cochabamba. Contando hasta ése momento con más de 300 empleados.

En agosto del año 2014 cumplió 14 años de estar en el mercado boliviano, presenta siete restaurantes en La Paz, cuatro en Santa Cruz y uno en Cochabamba, además permanece con su política de ofrecer “la mejor hamburguesa del mundo” y otros servicios como: Los helados en cono, el pollo frito, sándwich de lomito, ensaladas y otros adecuados al paladar boliviano. Los insumos utilizados para la preparación de los productos de Burger King son aprovisionados, en mayor porcentaje por empresas nacionales.

El público objetivo de Burger King apunta más al niño y adolescente mostrado por la diversidad de productos y promociones que ofrece a dichos sectores.

En todos los locales BK del mundo el menú principal permanece relativamente igual con la excepción de algunas variedades culturales y/o religiosas, en otras palabras cualquier persona puede esperar la misma calidad de ingredientes en Bolivia o en cualquier otro país.

**c) Bolivian Foods S.A.** Bolivian Foods S.A. (BOFOSA) creada en 1998 es la empresa perteneciente al Grupo SOBOCE cuyo mayor accionista es el empresario Samuel Doria Medina que tiene los derechos mediante una Franquicia para el desarrollo de la marca BURGER KING® y SUBWAY en Bolivia.

La Oficina Central está ubicada en la ciudad de La Paz, calle Mercado 1045 y como actividad principal tiene la de realizar todos los actos y efectuar todas las actividades permitidas por ley que estén dirigidas a desarrollar sin limitaciones la elaboración, producción, preparación, distribución, venta y comercialización en general de toda clase de productos por prepararse y desarrollar, sin limitaciones, la operación y el funcionamiento de "Burger King" y “Subway”.

SUBWAY es la cadena de restaurantes de comida rápida especializada en la elaboración de sándwiches con ensaladas que llega a Bolivia el año 2004 y a partir del año 2009 su franquicia también es manejada por BOFOSA.

Por otra parte BOFOSA abre en La Paz dos restaurantes de comida rápida con sabor boliviano utilizando los estándares del manejo de comida rápida de las franquicias llamados LA QUINTA.

**d) Alimentos Congelados (ACO).** Es una Empresa que es apoyada en todas las áreas por BOFOSA y está encargada como su nombre lo indica de la venta de productos congelados, inicialmente ofrece Papa Frita congelada en sus diferentes variedades y tamaños.

### **3.1.2 Planteamiento del Problema**

Bolivian Foods S.A. (BOFOSA), se maneja por un Directorio conformado por el dueño y mayor accionista Sr. Samuel Doria Medina y por los Gerentes General y Financiero de BOFOSA. Entre sus atribuciones están la aprobación de:

- Presupuesto para inversiones
- Apertura de nuevas sucursales
- Desarrollo de nuevos productos
- Promociones
- Designación de personal ejecutivo
- Otros

Dentro de BOFOSA y de acuerdo a un organigrama funcional, se encuentra el Area de Existencias cuya Jefatura maneja el Centro de Distribución (CD), lugar físico donde ingresan, se almacenan y distribuyen los productos que usarán los restaurantes.

El Jefe Nacional de Existencias deberá hacer que las actividades del CD se manejen con un enfoque en el concepto de LOGISTICA EMPRESARIAL y manejo de la CADENA DE SUMINISTRO.

Por ello y por las funciones y responsabilidades se crea el puesto de JEFE NACIONAL DE COMPRAS Y LOGISTICA (JNCL) en vez del otrora JEFATURA NACIONAL DE EXISTENCIAS.

Es importante enfatizar que las compras son las LOCALES debido a que las COMPRAS DEL EXTERIOR se coordinarán con la JEFATURA DE IMPORTACIONES y la JEFATURA DE MARKETING.

## **3.2 SECCION PROPOSITIVA.**

### **3.2.1 Objetivos**

#### **3.2.1.1 Objetivo General.**

Optimizar los recursos con los que cuenta la empresa en general y el área en particular en el manejo de la Cadena de Abastecimiento hasta llegar a satisfacer al cliente que serán los Restaurantes BK, siempre precautelando los términos de la Franquicia.

#### **3.2.1.2 Objetivos Específicos.**

- Realizar una “buena” compra local.
- Recepcionar y almacenar los productos de manera correcta.
- Distribuir los productos en las cantidades requeridas y adecuadas a los restaurantes.
- Emitir reportes de inventarios periódicos y oportunos

#### **3.2.2 Alcance del Trabajo Realizado.**

El manejo del Centro de Distribución considerando factores exógenos y endógenos:

Factores exógenos. Como las condiciones de las vías, caminos y carreteras de acceso a los destinos finales, así como la de tomar en cuenta y prevenir: Bloqueos, manifestaciones, tráfico vehicular, estacionamientos eventuales; condiciones climáticas y otros.

Factores endógenos. Disponibilidad de personal para la distribución y reparto, el estado y condición de los vehículos, horarios de distribución, solicitudes de productos, disponibilidad de productos, recursos monetarios, traspasos y otros.

La sumatoria de ambos factores y el uso adecuado de las capacidades hace que se tengan los resultados especificados en los objetivos definidos.

### 3.2.3 Marco Teórico y Conceptual.

La Cadena de Suministro desde el punto de vista de la Logística Empresarial se basa en el manejo de conceptos usados común e internacionalmente. Algunos de ellos son:

#### **Logística.**

La Logística es aquella parte de la gestión de la Cadena de Suministro que planifica, implementa, controla el flujo (hacia adelante y atrás) el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores.

#### **Logística Empresarial.**

La Logística Empresarial o Administración de la Cadena de Suministros, es una forma de dirigir los procesos productivos bajo la óptica de que las cuatro partes fundamentales del proceso (aprovisionamiento- producción- distribución física- logística de los residuales), que deben funcionar fusionadas, integradas armónicamente, como única vía de lograr un adecuado nivel de servicio al cliente al menor costo posible, sin ocasionar daños al medio ambiente y con una alta flexibilidad.

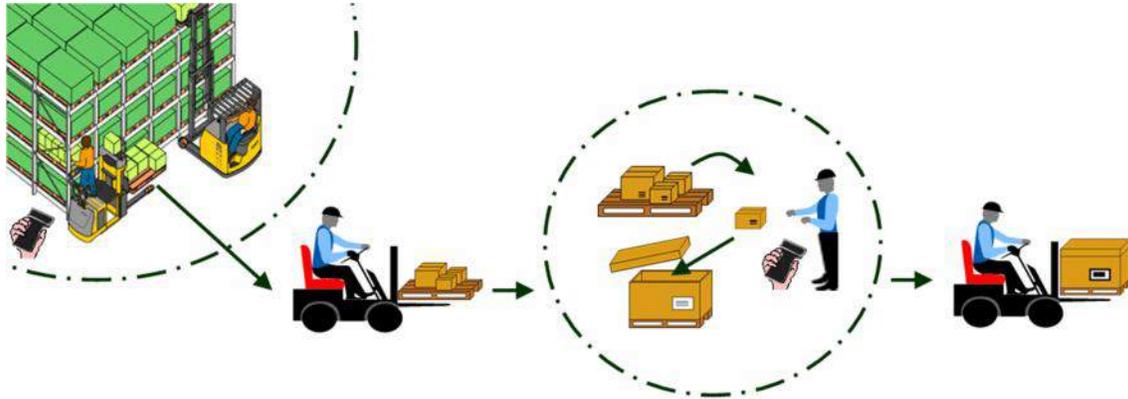
#### **Externalización (Outsourcing).**

Es el proceso mediante el cual una empresa externaliza una parte de su actividad, es decir, contrata a una empresa externa para gestionar una parte de la compañía. Con este método la empresa principal puede centrarse y mejorar en ciertas funciones y especializarse aumentando en eficiencia y ahorrando tiempo.



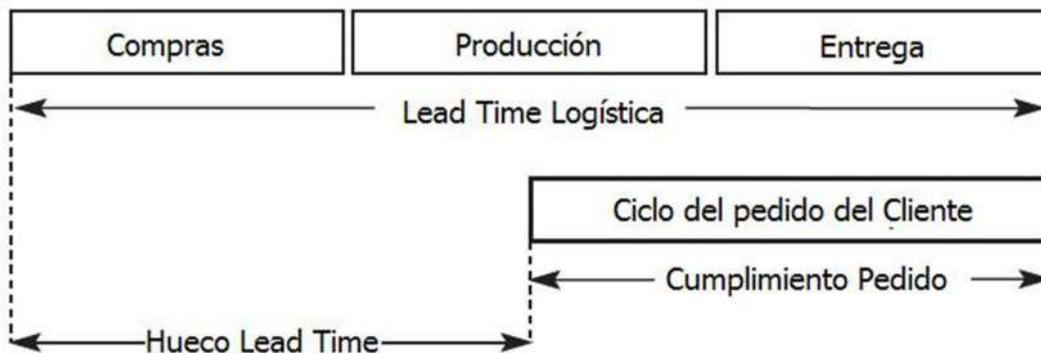
### Preparación (Picking).

Consiste en a partir de un listado de pedidos de artículos o productos que se le hacen llegar a una compañía o empresa, llegar a la ubicación en la que se encuentra cada uno en el depósito para ir reuniéndolos y de este modo responder satisfactoriamente a la lista de pedidos y proceder a la correspondiente entrega a los clientes.

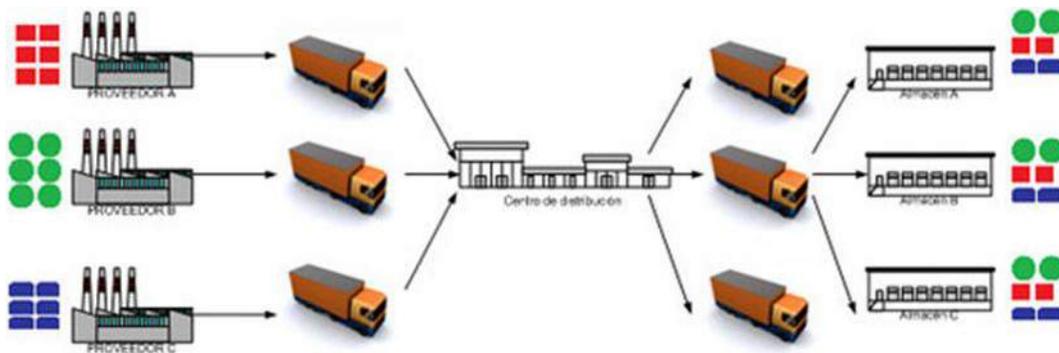


### Tiempo de Espera (Lead time).

Es el tiempo que transcurre desde que se inicia un proceso de producción hasta que se completa, incluyendo normalmente el tiempo requerido para entregar ese producto al cliente.

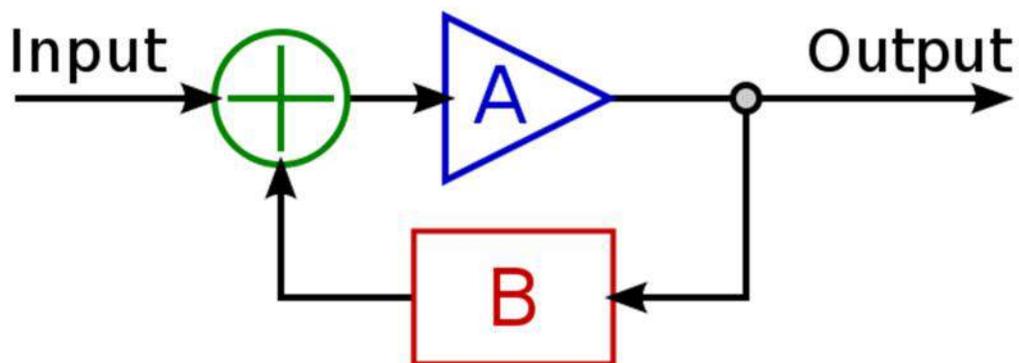


**Cross Docking.** Se define como un sistema de distribución donde las unidades logísticas son recibidas en una plataforma de alistamiento y no son almacenadas sino preparadas para ser enviadas de la manera más inmediata.



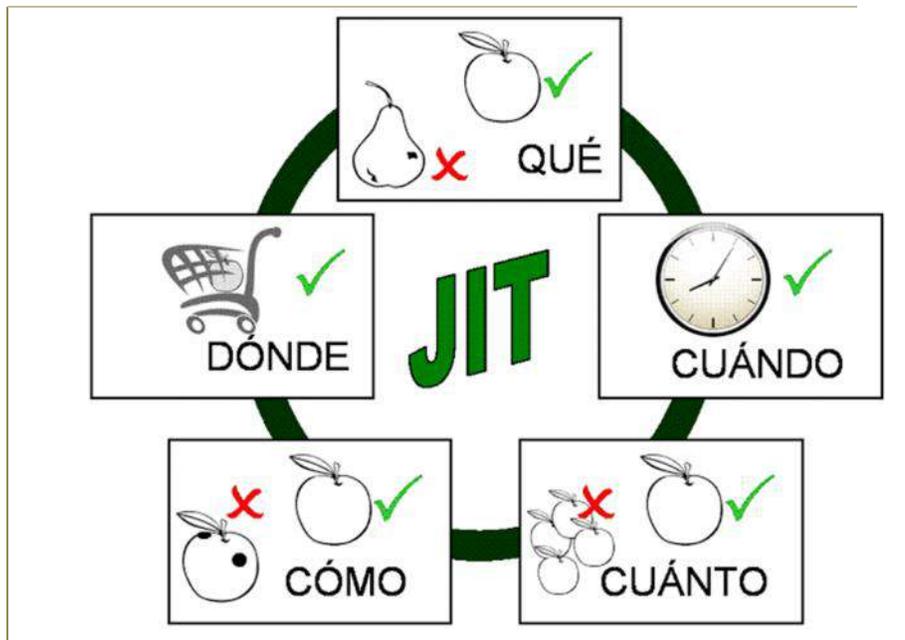
### Retroalimentación (Feedback).

Es un mecanismo por el cual una cierta proporción de la salida de un sistema se redirige a la entrada, con objeto de controlar su comportamiento. La realimentación se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas del sistema en el contexto, vuelven a ingresar al sistema como recursos o información.



### Justo a tiempo (Just in time).

El JIT es una política de mantenimiento de inventarios al mínimo nivel posible donde los suministradores entregan justo lo necesario en el momento necesario para completar el proceso productivo.

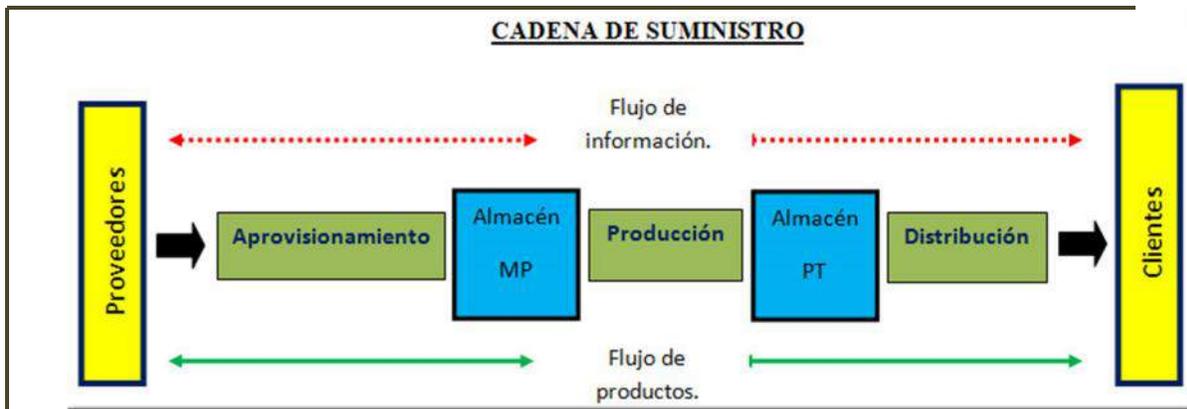


**Cadena de Suministro (Supply Chain).** Una cadena de suministro es una red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios y productos terminados y distribución de estos productos terminados a los consumidores.

Una cadena de suministro consta de tres partes: el suministro, la fabricación y la distribución.

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

La Fabricación convierte estas materias primas en productos terminados y la Distribución se asegura de que dichos productos finales lleguen al consumidor a través de una red de distribuidores, almacenes y comercios minoristas. Se dice que la cadena comienza con los proveedores de tus proveedores y termina con los clientes de tus clientes.



**Paletizar.** Es la acción y efecto de disponer mercancía sobre un paleté para su almacenaje y transporte. Las cargas se paletizan para conseguir uniformidad y facilidad de manipulación; así se ahorra espacio y se rentabiliza el tiempo de carga, descarga y manipulación.



**KPIs Logísticos.** Indicadores de Desempeño Logístico y son medidas de rendimiento cuantificables aplicados a la gestión logística que permiten evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y flujos de información entre las partes de la cadena logística. Ejemplos:

**Indicador de Utilización**  
Cociente entre la capacidad utilizada y la disponible

**Utilización=**  $\frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad disponible}}$

**Indicador de Rendimiento**  
Cociente entre la producción real y la esperada

**Rendimiento=**  $\frac{\text{Nivel de producción real}}{\text{Nivel de producción esperada}}$

## Clases de Indicadores de Gestión

### Franquicia.

Concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada.



### 3.2.3.1 Estructura Organizacional.

Bolivian Foods S.A. BOFOSA funciona dentro de un tipo de organización formal e informal combinada debido al carácter dinámico del negocio debido al “just in time” como premisa. Es así que si bien las funciones desde los ejecutivos hasta el último empleado o trabajador están definidas no existe un manual aprobado y entregado al sujeto del cargo.

Es formal porque existe un orden, estructura y conformación empresarial donde existe una cadena de mando y funciones implícitamente definidas.

Es informal porque existe una interrelación espontánea y natural de las áreas de la empresa para que los objetivos planteados por la organización no sean ajenos a ninguno de los actores del proceso. Por otro lado las funciones y características de los puestos en las áreas y divisiones no están determinadas por un manual sino por la capacidad de enfrentar y solucionar los problemas dentro de cada una de las posibilidades y responsabilidades.

Dentro de la estructura organizacional de la empresa tenemos los siguientes puestos:

1. **Directorio.** Conformado por el socio mayoritario, además de los Gerentes Generales tanto del Grupo corporativo así como de Bolivian Foods S.A.  
Define y da los lineamientos y políticas en función a los objetivos de la empresa
2. **Gerencia General de BOFOSA.** Cabeza visible de la empresa que transmite todas las inquietudes, planteamientos y tareas del directorio a todos los cargos ejecutivos al interior y exterior de la empresa. Está encargado de emitir el informe de gestión y el de asegurar que los términos de la Franquicia se cumplan.
3. **Gerencia Administrativo-Financiera.** Encargado de todo el manejo económico-financiero, elabora el presupuesto general de la gestión, emite los estados financieros, asigna recursos a las áreas, encargado del manejo administrativo y contable de la empresa.
4. **Gerencia de Operaciones.** Esencialmente tiene a su cargo el control operativo de los restaurantes haciendo que se cumplan los procedimientos en cuanto a manejo y desarrollo de productos, procesamiento de los mismos y atención al cliente principalmente. Control de áreas de Logística e importaciones.

5. **Desarrollador de Productos.** Ve todo lo que concierne a sacar al mercado nuevos productos adecuados generalmente al medio y usos/costumbres de la región en concordancia con los términos de la franquicia y coordinación con BK Corporation y Gerencias.
6. **Jefatura Nacional de Recursos Humanos.** Manejo de: Convocatorias, contratos, asignación de funciones y control del personal de la empresa, además de la seguridad social-ocupacional y dotación de ropa de trabajo.
7. **Jefatura Nacional de Compras y Logística.** (Ex Jefatura de Existencias). Encargado del manejo de los Centros de Distribución, proceso de compras locales, distribución de productos a restaurantes.
8. **Jefatura de Importaciones.** Encargado del proceso de compras exteriores y su posterior nacionalización. Generación de tablas de: Usos, Costo Promedio Ponderado.
9. **Jefatura Nacional de Finanzas.** División operativa de la Gerencia del área. Coordinación con las demás áreas en el tema del presupuesto y su posterior ejecución. Manejo del gasto corriente. Pago de todas las obligaciones de la empresa con terceros.
10. **Jefatura Nacional de Marketing.** Creación de promociones especialmente dirigida al segmento infantil y juvenil. Proporciona y difunde todo el material publicitario en lo que se refiere al incremento de ventas e información de la empresa.
11. **Jefatura Nacional de Operaciones.** Ejecutor de la Gerencia del área que maneja al personal de los restaurantes, formula presupuestos de los mismos y coordina con Logística tanto pedidos y recepción de productos.
12. **Jefatura de Entrenamiento.** Encargado de brindar el entrenamiento al personal de restaurantes en cuanto al manejo, preparación y buenas prácticas en concordancia a los requerimientos corporativos BK.
13. **Jefatura de Auditoría.** Supervisor de Auditoría Interna y manejo contable de la empresa. Como apoyo se tiene contratada a la Firma Price Waterhouse Coopers (PwC), además de Auditoría Externa con personal de Soboce.
14. **Gerentes de Restaurantes.** El responsable y líder del manejo del personal y activos del restaurante. Encargado administrativo y operativo del mismo.

15. **Encargados de Almacenes.** Recepción de productos a CD y responsables del abastecimiento a los restaurantes de su región, uno en Santa Cruz y otro en Cochabamba, siendo el encargado en La Paz el mismo Jefe de Logística.
16. **Jefes de turno en Restaurantes.** Ayudantes operativos de los Gerentes de Restaurantes, especialmente en cuidar las normas y buenas prácticas tanto en el manejo de productos así como del personal.
17. **Almaceneros.** Ayudantes de los encargados de almacén, personal que recepcionará, almacenará y despachará los productos (no procesados) que utilizarán los restaurantes para sus productos a la venta al cliente.
18. **Crews.** Personal capacitado y entrenado para la preparación y elaboración de los productos en restaurantes, así como la atención al cliente.

A partir de lo anterior se tiene un Organigrama funcional de la empresa. Dicho organigrama es una creación propia debido a la inexistencia del mismo.

**Ver Anexo I. Flujograma Bofosa**

### **3.2.3.2 Recursos Administrativo-Financieros.**

La empresa debe ser autosostenible por política establecida por el Directorio, para ello el parámetro de medición de que el negocio va bien es el costo del producto que debe rondar el 40% del valor de venta del mismo. Asimismo el presupuesto de la gestión es aprobado en directorio el cual de una a otra debe tener un incremento no mayor al inflacionario y una reducción en los gastos para poder tener reinversión mayor junto a las utilidades previstas. Las unidades o áreas de la empresa deben presentar sus presupuestos a inicios del período y éstos deben ser sustentados en Jornadas Presupuestarias con el fin de determinar las reinversiones de las utilidades, los incrementos de los precios de venta y la política de marketing para lograr ello. La calidad de la información emitida por las diferentes áreas será comparada y proyectada para que se puedan tomar las mejores decisiones.

**Ver Anexo II. Presupuesto Flujo**

### 3.2.3.3 Recursos Humanos.

BOFOSA como administradora de la Franquicia de BK maneja el área de RR.HH. tanto en el proceso de contratación y capacitación con responsabilidad empresarial tanto hacia el trabajador y con relación al Estado en el cumplimiento de la Ley General del Trabajo y Reglamento Interno. Sin existir Sindicato de trabajadores establecido.

En BOFOSA el recurso humano es el factor más importante que hará que sus logros u objetivos se vean realizados. Es así que primero en la parte de contratación de personal el proceso tiene varias etapas manejadas tanto interna como externamente las cuales se resumen en:

1. Determinación de la necesidad de contratar personal en el área solicitante.
2. Aprobación de Gerencia General y RR.HH. de dicha necesidad.
3. Solicitud a RR.HH. para iniciar el proceso de contratación.
4. Invitación interna para postular a dicho cargo.
5. Invitación externa con publicación por medio de la prensa y/o mediante una empresa para el proceso de selección esto de acuerdo a la importancia del cargo.
6. Toma de exámenes tanto psicotécnicos como de conocimiento general de acuerdo a un formato preestablecido.
7. Entrevista con RR.HH y Gerencia del área.
8. Entrevista con el Jefe o encargado del puesto.

Habitualmente éste proceso tarda unos dos meses pero dependiendo de la necesidad o la urgencia puede ser menos.

9. Para restaurantes en el caso de los crews el proceso es directo mediante una entrevista y presentación de documentos.

### **3.2.3.4 Bienes de Capital.**

BOFOSA inicia sus operaciones con aproximadamente un 25% de bienes de lo que actualmente posee. La inversión y las oportunidades que se presentaron hicieron que se cuente con una infraestructura acorde a la magnitud del negocio es así que cuenta como activos propios con:

- Oficinas ubicadas en el centro de la ciudad.
- Dos Centros de distribución ubicados en El Alto y Santa Cruz
- Siete restaurantes equipados a nivel nacional
- Tres camiones, dos camionetas, dos furgonetas
- Stock de repuestos

### **3.2.4 Área de Existencias.**

Dentro de la presente memoria nos enfocaremos en desarrollar el trabajo y aporte en el área de existencias dirigida por la JEFATURA NACIONAL DE LOGISTICA Y COMPRAS.

El área de existencias maneja toda la Cadena de Suministro para Burger King Bolivia en todas sus fases, dícese del: Aprovechamiento, almacenaje y distribución de productos, estos utilizados para la elaboración de los productos finales de venta al consumidor o cliente en restaurantes, nos referimos principalmente a la HAMBURGUESA como producto “estrella”.

El mantenimiento de estándares y normas óptimas para el manejo y distribución de productos alimenticios y otros es el objetivo operativo imperativo en las acciones cotidianas, para ello el ámbito de la Logística Empresarial visto en forma Integral nos enfoca en el uso de procedimientos adecuados.

Además la Ingeniería como tal y la Ingeniería Industrial en particular nos dan las herramientas para aplicar la lógica y razonamiento con la: Administración, costos, manejo de inventarios, ingeniería de métodos, relaciones humanas, todas estas armonizadas nos ayudarán a tener una perspectiva más científica para resolver los desafíos que el trabajo plantea.

### **3.2.4.1 Estructura Interna y Ubicación.**

En el área de existencias en BOFOSA a nivel Nacional (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz) trabajan DIEZ personas, todas a cargo del Jefe Nacional de Logística y Compras y de acuerdo a la ubicación geográfica se estructuran de la siguiente manera:

**En el CD La Paz.** Ubicado inicialmente en la Zona 12 de Octubre de la ciudad de El Alto y posteriormente trasladado a la Zona Santa Rosa de la misma urbe, desempeñan sus funciones el Jefe Nacional de Logística y Compras además de tres almaceneros-choferes y un encargado de seguridad.

**En el Restaurante Cochabamba.** Ubicado en la Av. Ballivián del Prado cochabambino, están el Gerente de Restaurante y el Encargado de Almacenes.

**En el CD Santa Cruz.** Ubicado en el Parque Industrial 4to. Anillo de la ciudad de Santa Cruz trabajan la Encargada del CD Santa Cruz y dos almaceneros-choferes.

A partir de dicho personal se realizan las siguientes actividades para el logro de los objetivos planteados:

- a) En La Paz. Inicialmente se contaba sólo con 2 almaceneros-choferes, se logró conseguir un ítem con las mismas características de los anteriores. Se hicieron las capacitaciones internas mediante talleres en los cuales se pudo retroalimentar la información en base a la experiencia en el trabajo del área y a la formación de cada una de las personas. Se hizo la división del trabajo por categorías de acuerdo a los productos que se manejan, es así que éstas se definieron de la siguiente manera:
  - Encargado de Congelados, refrigerados, Seco comestible y ACO
  - Encargado de Envase y Empaque, Limpieza y Operacionales, Uniformes y Accesorios
  - Encargado de Juguetería, Cumpleaños y Repuestos

Se nombra oficialmente al encargado general de almacén para efectos principalmente de transmisión de información.

El tema de la conducción de los vehículos necesariamente se lo hace entre los tres almaceneros-choferes que tienen licencia de conducir categoría “C”.

Para la seguridad del CD la empresa cuenta con los servicios de una empresa privada, posteriormente y de acuerdo a las responsabilidades en el manejo del recinto se contrata a la Seguridad Privada de la Policía Nacional.

- b) En Cochabamba. No existe CD y el almacén está en los ambientes que ocupa el restaurante, el Gerente de Restaurante era el responsable el cual delegaba funciones a tres empleados en el manejo y control del almacén. Se solicitó que se designe a un encargado de almacenes fijo mediante Memorándum y con carga horaria concordante al del personal del CD La Paz, ante todo para coordinar las existencias y los requerimientos siendo el gerente el enlace para la ejecución de las tareas correspondientes al área. Se hizo una capacitación al nuevo encargado en relación al manejo del almacén principalmente en control de stocks y usos. Se determinó la capacidad máxima del almacén para abastecerlos con la mayor cantidad de productos especialmente de alta rotación.
- c) En Santa Cruz. Existe un CD que lo maneja un Encargado, además de dos almaceneros-choferes, todos ellos cumplen las mismas funciones que en el CD La Paz. El CD alimenta a los restaurantes de Santa Cruz además se coordina para que ingresen algunos productos que llegan del exterior.

Toda el área debe estar comunicada durante todo el día para ello se implementa en la empresa la dotación de teléfonos corporativos, el uso de éstos facilita la comunicación interna principalmente y se toma la decisión de nombrar un encargado regional de turno para todas las emergencias fuera del horario de trabajo, especialmente los fines de semana.

A partir del conocimiento de las actividades y funciones de los integrantes en las diferentes regiones se remarca el objetivo de trabajar en equipo con la finalidad de la satisfacción al cliente interno: “Los restaurantes”.

### 3.2.4.2 Relaciones de dependencia e interdependencia.

La Jefatura Nacional de Logística tiene dependencia directa de la Gerencia de Operaciones y Gerencia General, dependencia indirecta de la Gerencia Administrativo-Financiera e interdependencia con todas las demás áreas de la Empresa, pero principalmente un trabajo conjunto con la Jefatura de Compras Exterior e Importaciones.

La característica principal de las relaciones con las otras áreas es la información de ida y vuelta y la retroalimentación (feedback) la cual será determinante en el funcionamiento del conjunto tratando de que las operaciones sean validadas y ejecutadas óptimamente de acuerdo a objetivos comunes como la reducción de costos, la optimización del uso de recursos y el justo a tiempo (just in time).

Desde el puesto me pareció primordial el que las relaciones con y entre los trabajadores del área además con otras empresas sean de cordialidad, respeto y cooperación sabiendo que todos tienen objetivos generales comunes. Este asunto se tornó de importancia para poder hacer llevadero el trabajo especialmente bajo presión, para ello se determinó por ejemplo confraternizar con almuerzos cada cierto tiempo aprovechando el mismo recinto e invitando en alguna oportunidad a nuestros directos proveedores como el de transporte, la gente de mantenimiento, etc.

### 3.2.4.3 Funciones de los cargos del área

Si bien inicialmente no existe un manual de funciones por puesto se determinan las siguientes dada la característica del negocio y el número de personas con el que se cuenta:

- **Jefe Nacional de Logística y Compras.** – Gestión de las compras locales, - Administración del Centro de Distribución. - Generar el presupuesto anual del área,- Distribución de productos, - Emisión de Reportes de inventarios, stock de productos y manejo de un Fondo Revolvente.
- **Encargado de Centro de Distribución.** – Recepción y devolución de productos, - Manejo y almacenamiento de productos, - Control de stocks, - Reportes de Inventarios en kardex físicos, - Encargados de la solicitud de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y vehículos.

- **Almacenero.** - Carguío y descarguío de productos, - Conducción de vehículos, - Distribución de productos, - Limpieza de Centro de Distribución, control de existencias y kardex físicos.

Operativamente las funciones se alternan entre las diferentes funciones debido a la dinámica de las actividades y la disponibilidad de personal.

#### **3.2.4.4 Recursos Logísticos.**

Los recursos logísticos con los que se cuenta la empresa son los: Locales, mobiliarios, equipos y otros para el funcionamiento de la Cadena de Suministro o abastecimiento. Para ello se cuenta:

##### **La Paz.**

Bienes muebles e inmuebles:

- Almacén para productos denominado Centro de Distribución el cual brinda la comodidad en sus instalaciones para el manejo, almacenamiento y conservación de los productos. El Almacén consta de: - Areas de estacionamiento, - Rampa de carguío y descarguío de productos,- Cámara de congelados, - Cámara de refrigerados, espacios para el almacenamiento de todos los productos ya sea seco comestible, envase y empaque y todos los demás.
- Dos camiones frigoríficos marca Freightliner de 8 ton. de capacidad equipados con sistema Thermo King. Se utilizarán principalmente transportar productos a Cochabamba y Santa Cruz a la vez para la distribución a nivel local.
- Una camioneta marca Toyota de 1 Ton. de capacidad de carga con caja ensamblada para protección de los productos.



Fig. RR.HH. y Movilidades CD La Paz

#### **Cochabamba:**

- Restaurante con almacén contiguo ubicado en la Av. Ballivián del Prado con capacidad de almacenamiento para 45 días que consta de ambientes de seco, refrigerados y congelados propios del restaurante.

#### **Santa Cruz:**

- Almacén denominado Centro de Distribución ubicado en el Parque Industrial a la altura del 4to. Anillo, tiene una capacidad de almacenamiento de productos para 60 días para dos restaurantes, consta de áreas para el almacenaje de todos los tipos de productos, área de parqueo y su función será abastecer a los restaurantes a nivel local.
- Un camión furgón marca Toyota con capacidad de 5 ton. utilizado para el reparto a restaurantes de Blacutt y El Cristo y eventualmente el recojo de productos de proveedores.

Un recurso afín en toda el área y que juega el rol más importante es el de la comunicación que servirá para la transmisión de la información, para dicho fin usan: Computadoras personales y computadoras portátiles, teléfonos móviles corporativos y fijos, teléfonos con facsímil. La conexión con la red internet es una herramienta muy importante casi indispensable con la que se cuenta.

#### **3.2.4.5. Traslado de Centro de Distribución.**

El CD está ubicado inicialmente en la calle F de la zona 12 de Octubre cerca a la vía hacia ciudad Satélite de la ciudad de El Alto. El lugar tenía falencias por: Su ubicación, el ancho de vía para la movilidad de los camiones, además de que fue adaptado a las exigencias para un almacén BK, es así que la empresa logra comprar un CD (ex Mc Donald's) que se encuentra en la Zona Rosas Pampa altura del puente Bolivia y paralelo a la riel del ferrocarril. Como se indicó en el anterior párrafo éste nuevo CD cuenta con todas las características de un lugar óptimo para la recepción, almacenaje y distribución de productos además de la comodidad de sus instalaciones para albergar a todo el personal en su estadía tanto de día como nocturna. El Alto una ciudad localizada en pleno Altiplano paceño está ubicada a una altura aproximada de 4070 msnm y más de 1 millón de habitantes con temperaturas promedio máximas de 14° C y mínimas de -0.8 ° C y promedio de 8 ° C, humedad relativa promedio de 10%, o sea clima frío y además seco propicio para la buena conservación de productos de consumo humano.

Traslado:

- **Fase I.** Acondicionamiento de la nueva instalación. Se hicieron arrancar los motores compresores para el funcionamiento de las cámaras de congelación y refrigeración, limpieza total de las instalaciones (empresa contratada), control de plagas y roedores (empresa registrada contratada), adecuación de las oficinas y otros ambientes para el personal.
- **Fase II.** Determinación de áreas. De acuerdo a los ambientes con los que se cuenta se determinó la localización y disposición de los productos de acuerdo a sus características, los espacios para el tránsito de personal y equipos cuidando que el flujo tanto de personas como de productos sea el óptimo.

- **Fase III.** Desecho de productos. Habiendo un stock de productos para desecho se hizo el trámite para dar de baja dichos productos. El procedimiento consiste en solicitar internamente la autorización para efectuar el desecho ante Gerencia de Operaciones, posteriormente requerir la presencia tanto de Auditoría Interna así como de la Autoridad de impuestos, en éste caso GRACO y proceder con el desecho en sí.
- **Fase IV.** Traslado de productos. Se comenzó con el traslado previo inventario de todos los productos. En primer lugar se trasladaron los productos congelados, después los refrigerados, posteriormente los secos comestibles y luego el resto. Para dicho traslado se solicitó personal adicional de la empresa además de estibadores y el contrato de un camión tipo alzapata adicional. Cabe mencionar que el traslado se lo realizó en dos días. Una vez concluido el trabajo se levantó un Inventario Inicial el cual no difería del Inventario Final del anterior CD.

### **3.2.5 Funcionamiento y Funcionalidad del Área de Existencias**

Para que la Cadena de Abastecimiento no se rompa la fusión de los Recursos (RR.HH., Recursos financieros y Recursos en Infraestructura y equipamiento) tendrá que generar un Sistema Integrado esencialmente en la parte operativa. El cómo (funcionamiento) y para qué (funcionalidad) existe éste sistema es la razón de sustento del área de Logística.

#### **3.2.5.1 Funcionamiento.**

Como Sistema Integrado el Centro de Distribución es el eje operativo donde se utilizan todos estos recursos, el CD INDEPENDIENTE determina cómo debe funcionar utilizando los recursos asignados con la premisa del cumplimiento de los objetivos planteados. Es decir que la jefatura tiene la capacidad de decisión dentro de los márgenes que la empresa pone como condicionamientos, hablamos de presupuesto, manejo de la Franquicia y el respeto al trabajo tanto en el manejo personal y con relación al reglamento interno y las leyes laborales.

### 3.2.5.2 Funcionalidad.

El Sistema Integrado de recursos en funcionamiento dentro del CD coteja la experiencia del trabajo con los resultados obtenidos y efectúa cambios en dos sentidos: Uno en la posibilidad de mejora del manejo y otro por el cambio “natural” en el desarrollo de factores no controlados desde adentro, es decir por ejemplo el cambio de proveedores, productos e incremento de clientes internos. La funcionalidad se adecúa al escenario planteado manteniendo los mismos objetivos.

### 3.2.6 Flujo de proceso en la distribución.

- **Pedido de Productos.** Son las actividades que se deben dar para obtener el producto deseado. Existen dos tipos de proceso de pedido, uno es cuando el producto y proveedor son antiguos y consiste en llenar la hoja de pedidos y que se lo envía vía fax, por correo electrónico con confirmación de recepción vía telefónica, el otro tipo de pedido es cuando se tiene que adquirir un producto nuevo con proveedor nuevo en el cual el proceso deriva de un desarrollo de producto y cotización del mismo.

*Anexo III. Solicitud de productos a proveedor*

- **Ingreso de Productos.** El proveedor lleva él o los productos solicitados al CD en fecha y hora indicadas, una vez que ingresan físicamente al CD se hace la verificación en plataforma de pre-embarque para determinar: Calidad, cantidad y documentalmente precio facturado. Si no hubieran observaciones se hace el ingreso documental, en la hoja de “Ingreso de productos a CD” y kardex de producto (si es antiguo en su respectivo kardex y si es nuevo abriendo otro). Debido a que también se trabaja con un Sistema de Inventarios de la empresa el ingreso se lo consolida en el mismo.

*Anexo IV. Kardex de producto*

- **Solicitud de Productos de restaurantes a CD.** Los restaurantes de acuerdo a una lista actualizada proporcionada periódicamente realizan su pedido semanal de productos al CD, las cantidades son verificadas y aprobadas de acuerdo a stock en inventario y stock de restaurante.

- **Solicitud de productos a CD del Interior.** Ídem a los restaurantes pero con stock para un mes y medio de acuerdo a capacidad de almacenamiento y existencia de productos.
- **Salida de Productos.** Una vez revisadas y aprobadas las solicitudes de los restaurantes y/o CD Santa Cruz y Cochabamba se llena el formulario “Hoja de salida de productos de CD”, y posteriormente se procede con el carguío de productos a los solicitantes. Idem. en kardex y Sistema.
- **Devolución de Productos a CD.** En muchos casos el CD debe asumir la devolución de productos, principalmente por los siguientes motivos: Para redireccionar de un restaurante a otro, producto dañado, producto vencido. Generalmente las devoluciones las efectúa el personal del CD verificando el estado por el cual se realiza dicha operación con la aprobación de la JNLC. Idem en kardex y Sistema.
- **Despacho de productos a Restaurantes La Paz.** Se lo realiza una vez por semana (martes en la madrugada) en forma oficial, teniendo la opción de completar o añadir el pedido de acuerdo a stock o existencia de producto en el transcurso de los siguientes días. El despacho semanal se lo hace en los dos camiones tipo furgón acondicionado uno para el traslado de los productos congelados y refrigerados, secos comestibles y otros y en caso necesario el apoyo de la camioneta.

Para el interior en el transporte de productos congelados y refrigerados se envía el camión de la empresa con “Thermo King” y para los demás se contrata servicios de una empresa de transporte. Se consigue tener un convenio con la Empresa de Transportes Flores con la cual se queda en fletes convenientes por tipo de camión (alzapata, tráiler y con remolque), además se implementa la modalidad de contar con un seguro de transporte por camión que salga del CD.

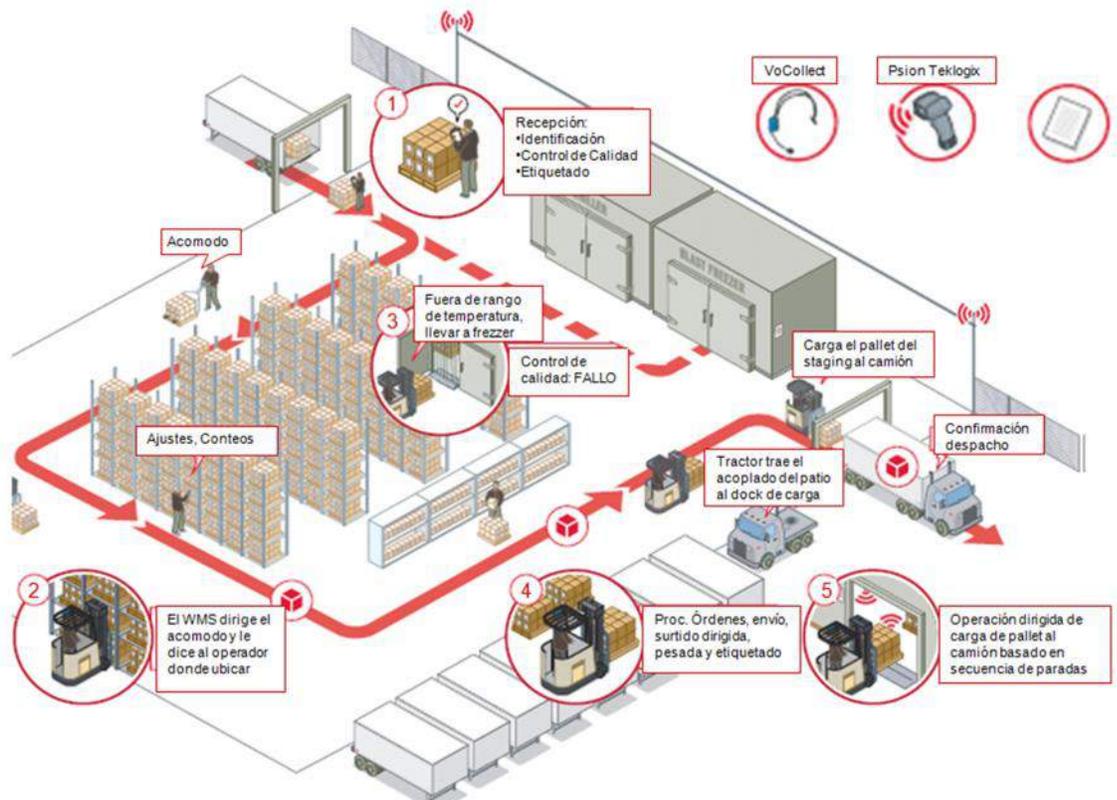


Fig. Centro de Distribución.

Es importante añadir que en el tema de la distribución de productos se les solicita a los proveedores que se puedan entregar los productos regionalmente dadas las cantidades solicitadas para cada uno. Igualmente en el transporte de productos congelados como el caso de la Papa Frita que llega de la Argentina se quedó con el proveedor que deje las cantidades requeridas en cada región.

De esta manera se puede ahorrar tiempo y recursos.

### 3.2.6.1 Atención al cliente.

Para el área de existencias el cliente se encuentra dentro de la empresa y son los Restaurantes y las demás áreas.

### **3.2.6.1.1 Restaurantes BK.**

Principal cliente al cual se le debe abastecer oportunamente tratando de aplicar el “just in time” como filosofía de trabajo. A los de La Paz les abastece el CD La Paz, a Cochabamba su propio almacén y a los de Santa Cruz el CD Santa Cruz. La coordinación con los mismos se la hace con el Gerente de Restaurante o con el Jefe de Operaciones de la empresa, operativamente también con los Jefes de Turno.

### **3.2.6.1.2 Dirección de la Empresa.**

A la Dirección de la Empresa (Gerencias) tomados como clientes internos se le proporciona toda la información del movimiento, manejo de recursos, proyectos y consultas. La información para el conocimiento del manejo de la cadena de abastecimiento y las necesidades de ésta hace que se pueda tomar decisiones gerenciales que beneficien al área y a la empresa en su conjunto. Para ello al margen de la información se tienen las reuniones ejecutivas con las diferentes áreas donde planteamos nuestros puntos de vista del trabajo en general. Generalmente las reivindicaciones de los empleados son un tema que en algún momento se lo debe tocar con la dirección de la empresa y ante eso se quedó en la generación de recursos al margen de mantener o bajar costos, entonces nos hicimos cargo del control de todos los materiales ya utilizados y reutilizables recogidos de restaurantes y/o manejados por nosotros como: Las cajas de cartón, Aceite utilizado, bidones de plástico de diferentes volúmenes, paletas de madera.

### **3.2.6.2 Inventarios.**

El manejo de Inventarios es la base del trabajo en el CD, la información en cuanto a las existencias de productos se ve reflejada en ellos. La administración, el control y buen manejo de productos son las variables que conjuntamente con el área de Importaciones se ven con mucho cuidado para así evacuar información precisa y oportuna de todos los productos de almacén de Centros de Distribución CDs y en algunos casos de almacén de restaurantes. Esta información se caracteriza por contener datos del producto con el siguiente detalle:

- UNDC. Unidad de compra
- UNDD. Unidad de detalle
- $R = \text{UNDD}/\text{UNDC}$
- Fecha de vencimiento
- Ubicación del producto

#### Anexo IV. Productos BK

##### 3.2.6.2.1 Control de Inventarios.

Existen tres métodos para el control de inventarios de existencias en los CDs y restaurantes:

1. **Control Físico.** Es el más importante para ello se ingresa a los almacenes y de acuerdo a la posición ya asignada del producto se hace un conteo físico. Este se lo realiza periódicamente. La información se coteja con el kardex del producto.

#### Anexo V. Kardex de producto

2. **Control Documental.** Mediante los kardex asignados a cada producto se puede verificar la existencia así como fechas de ingresos y salidas. La información de los mismos es validada por las hojas de ingreso y salida de productos de CD.
3. **Sistema de Inventarios.** Sistema informático creado por el área de sistemas que integra todo el movimiento de ingresos, salidas y devoluciones de productos de y hacia CDs. Los reportes que genera dicho sistema están basados en la teoría de Inventarios y muestran entre otros: Punto de compra, fecha de stock cero, cantidad a pedir y costos asociados.

##### 3.2.6.2.2 Toma de Inventarios.

La toma de Inventarios en una norma que se la realiza rigurosamente y con la periodicidad que el negocio lo amerita.

Semanalmente dentro de los CDs para tener información de los productos especialmente de alta rotación como las carnes, las salsas, envases y otros que generalmente provienen del interior y exterior del país.

Mensualmente se levanta la información con la participación de auditoría interna y así se genera el informe mensual que es cruzada (físico-documental-sistema) para su alta y emitida y derivada a toda la empresa.

Inventario Anual o de cierre de gestión que se lo realiza el último día del mes de diciembre, para tal efecto se hacen presentes en los CDs auditoría interna y externa. Los resultados de este inventario son homologados por el departamento de auditoría interna y externa y emitidos al final para los directivos, gerencias y jefaturas por el área de Logística.

### **3.2.6.2.3 Sistema de Inventarios.**

Denominado S.I.B.K., es un Programa Informático que utiliza la Plataforma Access para su corrida, éste fue creado por el Departamento de Sistemas de acuerdo a las exigencias y necesidades de diferentes áreas de la empresa pero principalmente del área de existencias. Se usa como un método y cruce de información y también de documento oficial para efectos de generación de costos unitarios. Validada dicha información es usada por la Gerencia General y Contabilidad para efectos posteriores.

Para el área de existencias el SIBK se recopilan los formularios de:

- Ingreso de Productos. En cantidades, presentación, fechas de vencimiento.
- Salida de productos a CDSC, Restaurantes. En cantidades, presentación, fechas de vencimiento.
- Salida de productos a Oficina Central. Donde se consignan las muestras para pruebas, material de RR.HH., (uniformes y accesorios).
- Devolución de Productos a CD. Productos provenientes de restaurantes o CD Santa Cruz que ingresan ya sea para su redistribución o desecho.
- Desecho. Productos que ya no pueden ser usados en restaurantes que son dados de baja de sistema y físicamente mediante un proceso notariado.

El S.I.B.K emite informes de stock a fecha indicada en UNDD o UNDC, por lotes, por lugar de destino, por fechas o períodos de la totalidad de los productos o de uno en particular.

### **3.2.6.3 Abastecimiento.**

El abastecimiento de productos para suministrarlos a los clientes internos conlleva un proceso donde se determina: El proveedor, los plazos de aprovisionamiento, la calidad del producto, el precio y la metodología de entrega. Todo ello concatenado con las exigencias sobre la provisión de productos determinado por la Corporación BK.

Es así que este proceso se lo coordina con el área de compras del exterior e importaciones, y en el caso de las compras locales con la gerencia de operaciones.

El objetivo además de tener los productos adecuados de acuerdo a una política de la empresa es el de incrementar el uso de los productos de compra local disminuyendo así los de compra del exterior. En el momento aproximadamente el 60% de la cantidad de productos se los compra a nivel local.

#### **3.2.6.3.1 Compras del Exterior.**

La Corporación BK proporciona una lista de proveedores a nivel internacional que están AUTORIZADOS a vender productos BK. De allí el departamento de Compras Exteriores e Importaciones conjuntamente el área de existencias y de acuerdo a inventarios y una tabla de USOS se dedica a realizar pedidos tanto al proveedor principal que es la Corporación BK ubicado en USA.

### **Anexo VI. Usos**

#### **3.2.6.3.2 Compras Locales.**

Las compras locales, o sea, realizadas dentro del país están a cargo del área de Existencias que en su proceso deben cumplir los objetivos planteados, para ello al igual que las compras exteriores deben tener una aprobación de proveedor y producto de la corporación BK.

En el caso de reaprovisionamiento se hacen los pedidos de acuerdo a un formulario de solicitud de productos, el cual contempla todas las especificaciones del producto: Código, cantidad, descripción, fecha de entrega y observaciones. Esta solicitud es enviada vía fax y correo electrónico al proveedor, además de la comunicación directa para confirmar

recepción. Es importante hacer el seguimiento a cada pedido y así minimizar las fallas de entrega en fecha solicitada.

Para los productos nuevos se coordina con el área de Desarrollo y una vez se tiene la aprobación se procede tal como se hizo con los productos antiguos, asignándole un código, presentación y características.

Siempre se negocia con el proveedor el precio y la posibilidad de entrega en las diferentes regiones: La Paz en CD La Paz, Cochabamba en Restaurante y Santa Cruz en CD Santa Cruz.

#### **3.2.6.3.3 Ingreso de Productos externos y locales.**

Una vez que se verifica la solicitud en la hoja de pedido local o externa a proveedores los productos tanto locales como del exterior son ingresados físicamente en los almacenes del CD. Se hace el conteo y la verificación del estado del producto en primera instancia al 100% y/o aplicando una norma de muestreo ANSI Z1.4. Una vez que se termina dicha verificación se hace el ingreso correspondiente a la cantidad efectiva de producto recepcionado en el formulario de “Hoja de Ingreso de Productos a CD”.

**Anexo VII. Norma ANSI Z1.4**

#### **3.2.6.4 Almacenamiento en el Centro de Distribución.**

El almacenamiento de productos en condiciones óptimas tanto para su conservación como su buen manejo son importantes para que las actividades vayan también en dicho sentido, es así que todos los productos ingresados al CD son asignados a un sector o área de acuerdo a sus características propias.

El CD está dispuesto metódicamente para que exista la garantía de la manipulación y cuidado en los productos.

**Anexo VIII. Centro de Distribución**

Las herramientas que se utilizan para el movimiento de productos en carga y descarga son principalmente las transpaletas hidráulicas que tienen una capacidad de 1 tonelada de producto y sirven para el traslado de paletas con cajas de productos, además se cuenta con el carrito manual para menos capacidad de carga que sirve para el traslado de cajas.

Para el almacenamiento se tienen las siguientes áreas para productos:

- Congelados (Código 101).
- Refrigerados (Código 102).
- Seco Comestible (Código 103)
- Envase y Empaque (Código 104)
- Limpieza y Operacionales (Código 105)
- Cumpleaños (Código 106)
- Uniformes y accesorios (Código 107)
- Juguetería (Código 108)
- Repuestos (Código 109)
- Productos para Desecho.

### **3.2.7 Sistema de Información.**

El ingreso-proceso-salida tanto de información y su retroalimentación con toda la empresa son los elementos que por su importancia deben ser generados con la mayor prontitud y exactitud, las herramientas para poder generarlas están en los componentes del Sistema Informativo, como ser los equipos, la red internet, el intranet empresarial, la comunicación telefónica por cable y los móviles corporativos.

#### **3.2.7.1 Entrada.**

El CD La Paz como generador de información proporcionará la base de datos que hará accionar el mecanismo de toma de decisiones en cuanto a la relevancia de información que genere de: Proveedores, pedidos, costos, inventarios, usos (tomado de las salidas) y mediante el SIBK de todo el movimiento de productos.

### **3.2.7.2 Recopilación.**

Toda la sistematización de la información se resume en hojas electrónicas que resumen todos los datos ingresados, es así que se generan:

- Lista de proveedores, que contienen el o los contactos, dirección, teléfono, correo electrónico, casilla, productos que proporciona, línea de crédito.
- Listado de pedidos, indicando la fecha de los pedidos, productos, cantidades, precio y costo de compra, cumplimiento de los pedidos.
- El costo de cada uno de los productos que se genera en la hoja de ingreso. Este costo se refleja en la tabla del Costo Promedio Ponderado CPP.

#### **Anexo IX. Costo Promedio Ponderado**

- Los ingresos, salidas y devoluciones que se ingresan al SIBK para generar el inventario sistematizado.
- Las salidas de CD que son la base para generar la tabla de usos que servirán para poder hacer pedidos posteriores.

### **3.2.7.3 Proceso.**

El procesamiento de toda la información la realiza el SIBK que genera reportes por tipo de producto, por fecha, por destino y en general. Esta información es utilizada por las áreas de la empresa que así lo requieran, además es de uso principalmente de Compras exteriores y marketing.

### **3.2.7.4 Salida.**

La emisión de los reportes recuperados del SIBK los genera existencias y en formato Excel los envía a todas las áreas en forma periódica y cuando así se lo requieran, esto debido a que el módulo de Inventarios es independiente y no está en red.

Es importante enfatizar en la RETROALIMENTACION de la información una vez que ésta ha sido procesada por los usuarios, ésta ayuda a dar una lectura concreta y eficaz del usuario con el área, nos referimos exactamente a incrementos o decrementos de usos, costos y

movimiento analizado y observado por los clientes internos, principalmente la Gerencia de finanzas para la programación y ejecución presupuestaria.

### **3.2.8 Indicadores de gestión.**

En la última fase de mi labor se estuvo trabajando en la elaboración de Indicadores de gestión para el área que al final no se pudieron efectivizar.

Se parte de que todo se puede medir y por tanto todo se puede controlar, o sea que: **"lo que no se mide, no se puede administrar"**. El adecuado uso y aplicación de estos indicadores y el mejoramiento continuo en los procesos logísticos de la empresa será una base de generación de ventajas competitivas por ende de su posicionamiento frente a una posible ventaja en el mercado.

#### **3.2.8.1 Objetivos de los Indicadores Logísticos**

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial.

Para ello se proponen los siguientes indicadores:

### 3.2.8.2 Indicadores.

1. ALMACENAMIENTO			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
<b>Costo de Almacenamiento por Unidad</b>	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado	$\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$	Sirve para comparar el costo por unidad almacenada y así decidir si es más rentable subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propio.
Capacidad de Despachos	Porcentaje de manejo por unidad sobre el ingreso de productos al almacén.	$\frac{\text{Unidades despachadas por mes}}{\text{Unidades Ingresadas por mes}}$	Sirve para determinar cómo crece o disminuye el inventario del almacén a medida que se lo va cargando de producto.  Indicador mensual

2. TRANSPORTE			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
<b>Nivel de Rotación de transporte propio</b>	Consiste en determinar la Rotación en volumen las moviidades de reparto respecto a la demanda de despachos	$\frac{\text{Requerimiento de envío (m3)}}{\text{Capacidad máx. de carga (m3)}}$	Sirve para conocer el volumen de rotación en carga de nuestros vehículos respecto al requerimiento real de despacho y así poder evaluar la necesidad de inversión en transporte.

3. SERVICIO AL CLIENTE			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
<b>Nivel de cumplimiento entregas a Restaurantes</b>	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de Pedidos Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera..

4. FINANCIEROS			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
<b>Costos Logísticos</b>	Está pensado para controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución en la rentabilidad de la misma.	$\frac{\text{Costos Totales Logísticos}}{\text{Ventas Netas}}$	Los costos logísticos representan un porcentaje significativo de las ventas totales, margen bruto y los costos totales de las empresas, por ello deben controlarse permanentemente. Siendo el transporte el que demanda mayor interés.

### 3.3 SECCION CONCLUSIVA.

#### 3.3.1 Resumen Ejecutivo.

La presente Memoria muestra la labor desempeñada por mi persona en la Jefatura Nacional de Logística y Compras de la empresa Bolivian Foods S.A. (BOFOSA) durante el período de los años 2003 al 2009.

El Directorio de Soboce S.A. presidido otrora por el Lic. Samuel Doria Medina, toma la decisión el año 2001 de adquirir la Franquicia para Bolivia de la Corporación de comida rápida Norteamericana Burger King Co. Asumiendo los estándares de atención al cliente en sentido de brindar la calidad en productos y servicios de Burger King tal cual alrededor del mundo. Para el manejo de la Franquicia en Bolivia se crea la Empresa Bolivian Foods S.A. (BOFOSA) la cual tiene una estructura operativamente horizontal donde todos los departamentos o áreas trabajan mancomunadamente en el logro de los objetivos y en la atención óptima al cliente tanto interno como externo.

Dentro de la estructura interna de BOFOSA está el Área de Logística y Compras (otrora Existencias) que maneja la Cadena de Abastecimiento para los productos que ofrecen los restaurantes a los clientes, hablamos de productos refiriéndonos a: Congelados, refrigerados, secos comestibles, envases y empaques, limpieza y operacionales, juguetería, uniformes y accesorios, cumpleaños y repuestos. Toda esta lista de productos se maneja en el Centro de Distribución (CD) y la dividimos en Productos Locales, o sea que se adquieren localmente (Bolivia) y están a cargo del área y Productos del Exterior que se compran de otros países (EE.UU., Brasil, Chile, Argentina) que están a cargo del Departamento de Compras exteriores e importaciones.

El proceso de adquisición de los productos se lo realiza garantizando su calidad de acuerdo a lo requerido por la Corporación, dicha calidad será en cuanto a su proceso de producción, almacenaje y manipulación, además del costo del producto que al ingresar en la tabla de costos actualizará el CPP (Costo Promedio Ponderado) que será el reflejo del comportamiento y manejo en la gestión de almacenes.

Una vez ingresados los productos en el CD son asignados y almacenados en diferentes áreas de acuerdo a sus características, a la vez que se realiza el conteo y clasificación de los mismos diferenciándolos por lotes asignados por el proveedor o por el personal del CD para así utilizar la técnica del PEPS (Primero en entrar primero en salir), o sus siglas en inglés FIFO (First in first out). El manejo y control de los productos en el CD se lo hace mediante inventarios que son actualizados periódicamente y sus reportes son enviados como información oficial a las diferentes áreas de la empresa.

El proceso de la salida de los productos a restaurantes de La Paz, Cochabamba y CD Santa Cruz está acorde a sus solicitudes y posterior aprobación. A Restaurantes de La Paz se les entrega hasta 2 veces por semana y al interior 1 vez al mes. El Sistema de Distribución utilizado es el de reparto haciendo una “ruta crítica” disponiendo de las movilidades con que cuenta la empresa y contratando como apoyo el servicio de una transportadora en el caso del interior. Es importante la contratación y utilización de una prima de seguro para el valor total de la mercadería en los viajes al interior.

Existen dos herramientas que harán que el ciclo funcione y se valide, estos son la Información y los elementos que la componen y el Sistema de Inventarios que consiste en un software adecuado para los requerimientos de la empresa. La primera imprescindible en la labor cotidiana involucrada en todas las etapas operativas del proceso en la Cadena de Abastecimiento para ello utilizará los medios como el uso de la red internet e intranet mediante el correo electrónico tanto institucional como el proporcionado por principalmente Outlook Express, Yahoo, Hotmail, Gmail, además del facsimil y la telefonía móvil. El uso adecuado y oportuno hará definir la eficiencia del trabajo realizado.

El Sistema de Inventarios SIBK es un software creado por el Departamento de Sistemas y está adecuado a las necesidades en cuestión del control y manejo de la información generada por las diferentes áreas. Todos los reportes que se generan a través de él son la información oficial usada por la Gerencia para la toma de decisiones.

Tanto la Devolución como el Desecho de productos son procesos muy sensibles por su tratamiento y tienen un tratamiento especial, para ello se hacen inspecciones periódicas tanto a los restaurantes como al CD Santa Cruz para su disposición final.

### **3.3.2 Conclusiones.**

El manejo del Abastecimiento de productos para la industria alimenticia requiere del uso integral de la LOGISTICA y todas las herramientas y conceptos que ella brinda. Es así que en Burger King debido básicamente a la situación contractual como franquiciado y en el desarrollo del negocio es que todos los factores internos y externos para la obtención de los resultados esperados y su posterior evolución o desarrollo se los concentra en el área de Existencias o Logística, teniendo así que estar a la par de las exigencias de la globalización en lo que se refiere a la efectiva y óptima atención al cliente brindando un producto y servicio excelente calidad, que es lo que el cliente va a buscar a un local de Burger King.

La función del Centro de Distribución ubicado en la ciudad de El Alto del Departamento de La Paz resulta estratégica dada la capacidad que tiene en el almacenamiento de productos con instalaciones propias, como así de su ubicación para el reparto de los mismos en buenas condiciones.

El manejo eficiente de los procesos de ingreso, salida y devolución de productos se reflejarán en el adecuado uso de los mismos y la satisfacción del cliente en lo que espera de un producto de Burger King, es así que se tiene sumo cuidado tanto en la revisión de: La cantidad, calidad, fechas de vencimiento, lotes, presentación y transporte de los productos que ingresan y salen de los almacenes.

Los recursos más importantes con que cuenta el área de Logística al margen de los financieros son los: Humanos, comprometidos con la responsabilidad que implica el manejo de productos alimenticios principalmente además de un buen sistema de Información que es el motor que hace funcionar toda la Cadena de Abastecimiento.

La coordinación con las diferentes áreas de la empresa es una tarea necesaria para que las soluciones a los problemas sean de común acuerdo y responsabilidad, esto principalmente en el ámbito financiero.

La experiencia vivida en el área indica que en la Logística siempre habrá oportunidades de desarrollo tanto personal como empresarial y dependiendo de la importancia que se le asigne se constituirá en factor de interacción preponderante de la empresa.

### **3.4 BIBLIOGRAFIA.**

- Logística Empresarial, Augusto Casanovas y Luis Cuatrecasas
- Logística de Almacenes, Rafael Hernández
- Logística, Dairo en Slideshare
- El Proceso Logístico y la Gestión de la Cadena de Abastecimiento, Elda Monterroso

## **ANEXOS.**

Anexo I. Diagrama Organizacional Bolivian Foods S.A.

Anexo II. Presupuesto Flujo

Anexo III. Solicitud Productos a proveedor

Anexo IV. Productos BK

Anexo V. Kardex de producto

Anexo VI. Usos

Anexo VII. Norma ANSI Z1.4

Anexo VIII. Centro de Distribución La Paz

Anexo IX. Costo Promedio Ponderado

## **4. ANALISIS DE LA ACTIVIDAD LABORAL**

### **4.1 Análisis del cargo en relación a las exigencias de la sociedad.**

El haber estudiado Ingeniería Industrial implica la posibilidad de trabajar en muchas áreas donde el desarrollo de la empresa, industria, etc. es el objetivo primordial, así como el desarrollo personal que se va tejiendo en la formación y experiencia integral adquirida.

Ser Jefe Nacional de Logística y Compras en una empresa que trabaja supervisada por otra transnacional, más aún en el campo del consumo alimenticio es un reto a la vez que una “alta” responsabilidad, el manejo profesional con el compromiso de todo el personal es mínimamente lo necesario para responder a las exigencias de calidad en la atención a nuestros clientes internos y que repercutirá hacia el cliente final, o sea, el consumidor.

La sociedad se manifiesta en las empresas no sólo en los clientes sino también en los proveedores de servicios, productos y recursos humanos propios, por ello es que haber tenido la suerte de trabajar conjuntamente en los ámbitos de la cooperación y desarrollo comunes

con todos ellos es un logro que parte de la voluntad férrea de que los involucrados hagan se globalicen y se sepa manejar bien las herramientas con las que se cuenta.

En todo ello están involucradas familias enteras que esperan respuestas como un efecto multiplicativo del buen trabajo que sale de las relaciones laborales, en ese sentido se pudo lograr una estabilidad contractual con todos los involucrados además de poder conseguir fuentes de trabajo acorde a las necesidades del negocio.

Los recursos humanos han sido la base para que la labor se lleve en términos adecuados y satisfactorios, es así que la lucha por mejores condiciones laborales en cuanto a ingresos, seguridad y confraternidad se refleja en muchos resultados para el bien de ellos, del área y de la empresa.

#### **4.1.2 Conocimientos y destrezas exigidos.**

El estar a cargo de la LOGISTICA en una empresa implicó tener una visión global del manejo de RR.HH., Recursos Financieros, Recursos materiales y Recursos Tecnológicos.

Recursos Humanos: La asignación de funciones de acuerdo a las capacidades de las personas haciendo que se optimicen las labores al principio estuvo dentro de lo que se debía hacer, con el tiempo y las habilidades adquiridas se pudo lograr que se modifiquen sus ítems de Almaceneros a Encargados de Almacén, figura que encaja en la superación de las personas en su ámbito laboral. Con los compañeros de trabajo de otras áreas la coordinación en ámbitos de mutua cooperación con objetivos comunes ante problemas diversos fue la premisa.

Recursos Financieros: Existiendo un Presupuesto anual para el área se tienen que planificar las compras en las cantidades adecuadas y a precios negociados y controlados por el Costo Promedio Ponderado. El cumplimiento del Presupuesto evalúa la gestión, entonces paralelamente a ello se vio la posibilidad de generar ingresos propios con la venta de productos ya no utilizables en la empresa y restaurantes como: Pallets de madera y plástico, cajas de cartón, bidones de plástico y aceite usado.

Dentro de las destrezas de un encargado de Logística está la de tener una buena capacidad de negociación y trato cordial con los proveedores de productos y servicios para conseguir entre

otros: Mejores precios, mejores productos, tiempos de entrega óptimos, mejores presentaciones de los productos. A nivel interno conseguir mejoras para los empleados del área, gestionar plazos cortos para el pago a proveedores, aportar para poder conseguir tener climas laborales buenos y estables no influenciados por otros factores.

#### **4.1.3 Desafíos éticos afrontados.**

En las convocatorias para éste tipo de cargos usualmente las empresas dentro de los requisitos suelen exigir garantías personales y hasta hipotecarias, seguramente debido a la responsabilidad del manejo tanto de productos, materiales, dinero y en negociaciones para la contratación de servicios o provisión de productos. Inclusive están contemplados los certificados de antecedentes policiales.

Se evidenció que cuando hay dinero de por medio existe siempre la posibilidad de incurrir en varios tipos de actos dolosos. Lo primero que vi es que ante todo una formación dada en el hogar y el colegio no se puede echar por la borda simple y fácilmente, por otra parte en el ámbito académico sabemos que con tan sólo una muestra de un acto no adecuado a las buenas costumbres nos deja en abierta exposición y limitando nuestro futuro desempeño profesional.

#### **4.1.4 Problemas afrontados y su resolución.**

Existen varios problemas afrontados con los diferentes actores con los que la jefatura debe trabajar, entre ellos están con:

- Gerencias. Asignación de por lo menos un ítem más para el área, se tuvo que demostrar que efectivamente ese nuevo personal era necesario y que inclusive con su trabajo se pagaba su salario y mejoraba el servicio del Centro de Distribución. El problema consistía en que se veía como que se quería aminorar el trabajo ya existente, la solución fue demostrar que no bajamos el nivel de asignación laboral y se dio por si sola debido a que con el pasar del tiempo el trabajo se organizó mejor.
- Finanzas. El oportuno pago a los proveedores siempre causó problemas con los mismos debido a que nosotros al recibir el producto, la factura y proceder a realizar la solicitud de cheque, el trámite también estaba a nuestro cargo. Para ello se creó

una planilla de “solicitud de pagos”, la cual se envía a finanzas con la programación solicitada y sugerida. En muchos casos negociábamos tiempos más largos para aliviar a la empresa.

- Proveedores. La entrega en “just in time” de los productos solicitados a proveedores siempre es de seguimiento y cuidado debido a que un desfase provoca hasta rotura de stocks lo cual implica un gasto extra para la empresa en el tema logístico integral. Es así que se hacen inventarios periódicos enfatizando en productos “sensibles”, o de alta rotación para poder hacer los reclamos o recordar a los proveedores. Es importante poder contar con todos los teléfonos del contacto (Móvil, fijos de oficina y domicilio).
- Transporte. Se trabaja con dos empresas transportadoras y los requerimientos se los debe hacer con anticipación, no obstante ello, suele suceder que no hay el camión requerido en el momento, en estos casos quedamos con las empresas que éstas subcontraten dichos servicios con la misma garantía que implica el carguío y descargue de productos, el resarcimiento de faltantes y producto que pueda haber sufrido daños físicos en el traslado. Los fletes ya negociados por la gestión siempre pueden sufrir una variación que es tomada en cuenta para tener una buena relación con la empresa transportadora.
- Restaurantes. Son nuestro cliente final y más importante es así que los problemas se multiplican en diferentes etapas del servicio que se les presta.
  - a) Etapa de solicitud de productos. Los restaurantes hacen su pedido semanal y una vez aprobado no siempre se cuenta con todo lo requerido o solicitado debido a productos con los que no se cuenta en stock, entonces se les pide un compás de espera y en el peor de los casos se hace autorizar traspasos entre restaurantes, los gastos los asume el CD.
  - b) Reparto de productos. Existiendo días y horarios establecidos para la entrega de productos, a veces se presentan factores externos que dificultan una normal distribución y para ello se insiste y se toman nuevas acciones evitando siempre rotura de stock, hablese de bloqueos, manifestaciones, por cambio de horarios la no disponibilidad de lugar de estacionamiento. Muchas veces el trabajo hormiga se emplea como recurso de abastecimiento urgente.

- c) Devolución de productos. Cuando existe un requerimiento de devolución por diferentes motivos como: Producto dañado, producto vencido, etc. Se hace la verificación debido a que existen dos alternativas en el desecho una es que el restaurante asuma dicho costo y otra que se le cargue al CD. Por ello dado el caso si es producto local incluso se convoca a la empresa proveedora y si es compra del exterior al encargado de compras exteriores. De lo que se trata es de verificar dónde se originó el problema para hacer el “rastreo” y hacer un seguimiento hasta su conclusión y solución.

Debido a que los restaurantes también dependen del área de Operaciones la resolución de muchos problemas se los debe encarar con el jefe de ésta área y así evitar tener discusiones con empleados de los restaurantes: gerentes de restaurantes, jefes de turno y crews.

#### **4.2 Formación del Ingeniero Industrial.**

El ingeniero Industrial es una persona con una formación integral académica, pensamiento sistémico; capaz de desempeñarse social y profesionalmente, utilizando la técnica, la tecnología y la investigación, en la integración y optimización de los recursos humanos, materiales, económicos, de información y energía en los sistemas industriales, comerciales y de servicios e interactúa con las diferentes partes interesadas, para contribuir con calidad en el desarrollo local, regional, nacional e internacional con responsabilidad social en un ambiente dinámico, globalizado y competitivo.

##### Perfil de Formación

El Ingeniero Industrial de la UMSA, es una persona competente para:

- Liderar, administrar, controlar y gestionar toda clase de organizaciones del sector público o privado, bajo los principios de la ética, la moral y la responsabilidad social.
- Participar en grupos inter y multidisciplinarios dentro del contexto local, nacional e internacional, comprometido con el desarrollo del país.
- Aplicar soluciones a problemas complejos, empleando herramientas y métodos de optimización en la búsqueda del mejoramiento de la productividad, la calidad y la competitividad.

- Investigar, innovar y desarrollar procesos para la producción y distribución de bienes o prestación de servicios en toda clase de organizaciones, buscando los más altos rendimientos económicos, financieros y de impacto social.
- Perfilar su profesión hacia niveles superiores de formación.

Todo ello aplicando conceptos de ingeniería a procesos usando modelos estadísticos, tecnología, logística, talento humano generando calidad y productividad.

#### **4.2.1 Características de la formación recibida y la relación con la actividad realizada.**

Para el Ingeniero Industrial la actividad que le toque realizar en cualquier tipo de empresa siempre estará relacionada a la formación recibida, es así que es importante saber adecuar las bases del conocimiento adquirido más las labores encomendadas y con ello apuntar a la optimización en el manejo de los recursos asignados.

La logística en la distribución y manejo de almacenes necesita de herramientas y aptitudes propias de una persona formada en Ingeniería Industrial, hablamos primero de la capacidad de ver el contexto para ubicarse además de cuantificar y cualificar los recursos con los que cuenta y segundo en optimizar los procesos logísticos desde el abastecimiento, el almacenaje y la posterior distribución.

La base lógica y matemática como siempre enraizada en cada una de las actividades se empieza a fusionar con el conocimiento de los productos así como de su manejo. Económicamente el manejo de costos para efectos de indicadores del área financiera y como evaluación en el manejo de la gestión propia. La Ingeniería de Métodos es quizás la técnica más adecuada para optimizar el manejo de los almacenes y productos además del manejo del personal en la asignación de tareas y funciones para lograr los objetivos deseados cuidando la seguridad ocupacional.

En el área de manejo de alimentos el ingeniero industrial tiene la posibilidad de desenvolvimiento por las diferentes técnicas manejadas en su formación, como la Ingeniería de alimentos, química, procesos industriales entre otros. El manejo de alimentos de consumo humano es tan sensible que es necesario interiorizarse en su conocimiento, para ello las

técnicas de las normas HACCP para el manejo de alimentos así como la misma microbiología, además de técnicas y procesos de conservación y almacenamiento son muy importantes para evitar problemas mayúsculos como la contaminación cruzada, la mala manipulación, etc.

#### **4.3 Propuestas de conceptos y contenidos a introducir en la Formación UMSA.**

Con la base teórica obtenida para un manejo tendiendo a la optimización tanto en el área productiva como la de servicios es necesario que en la formación se introduzca información sobre la realidad potencial en los diferentes ámbitos de la economía productiva y se lo enmarque con las necesidades del mercado interno y externo.

Esto supone hacer una lectura de la capacidad del ingeniero industrial de enfocar la realidad con las oportunidades de desarrollo de las empresas en el sector privado y público. Para ello propongo la ayudantía o pasantía de apoyo a las materias que así lo requieran en convenio con las empresas. Por ejemplo destinar al estudiante a una empresa para el apoyo a la labor del profesional encargado de un área para realizar levantamientos de información, obtención registros, etc.

Por otra parte acorde a la evolución técnica y tecnológica en diferentes ámbitos de las empresas como la información y los sistemas, implementar una materia de conocimiento y manejo de softwares empresariales.

Si queremos generar Ingenieros Industriales de excelencia debemos tener claro que el manejo del idioma inglés es prioritario para ello propongo la interacción con la carrera de lingüística para llevar un año el Inglés Técnico.

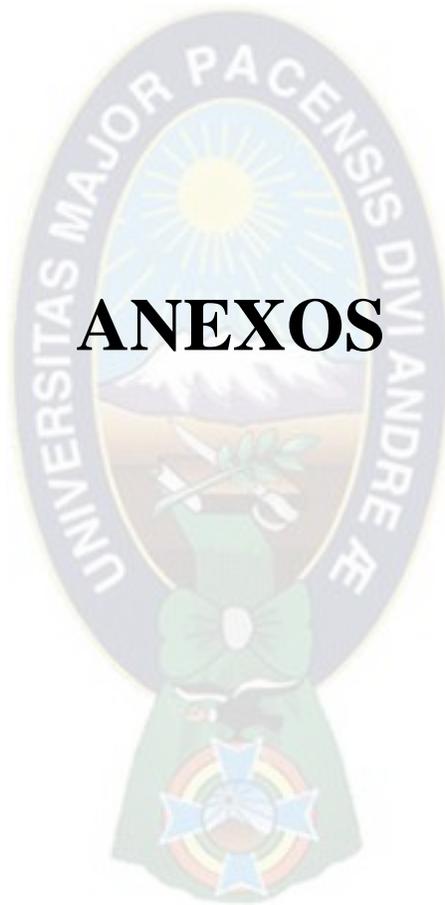
Evidentemente las propuestas generadas tal vez son asumidas por cada estudiante pero el incentivar y abrir el mundo del conocimiento sistemático dentro de la carrera será el parangón para relanzar y mejorar la excelencia académica.

#### **4.4 Desempeño del Ingeniero Industrial en el siglo XXI.**

El Ingeniero Industrial del siglo XXI debe estar relacionado y comunicado con la realidad de su país y con una formación académica integral cosa que pueda ser capaz de discernir y poder tomar partido de la problemática tanto del sector productivo y de servicios de las empresas y así ser parte activa en la decisiones que formen parte del desarrollo del país.

Si bien la labor del ingeniero industrial en planta y administrativamente se hace notar por los resultados en optimización de procesos para reducción de costos y en las decisiones que repercuten positivamente es necesario que todo ello vaya acompañado de un manejo ético y justo en relación tanto al ámbito financiero y humano para ello el ingeniero industrial debe tener clara la idea de que ha sido formado integralmente lo cual obliga a encarar el servicio a los demás como lema y no solo como generación de recursos propios y empresariales.

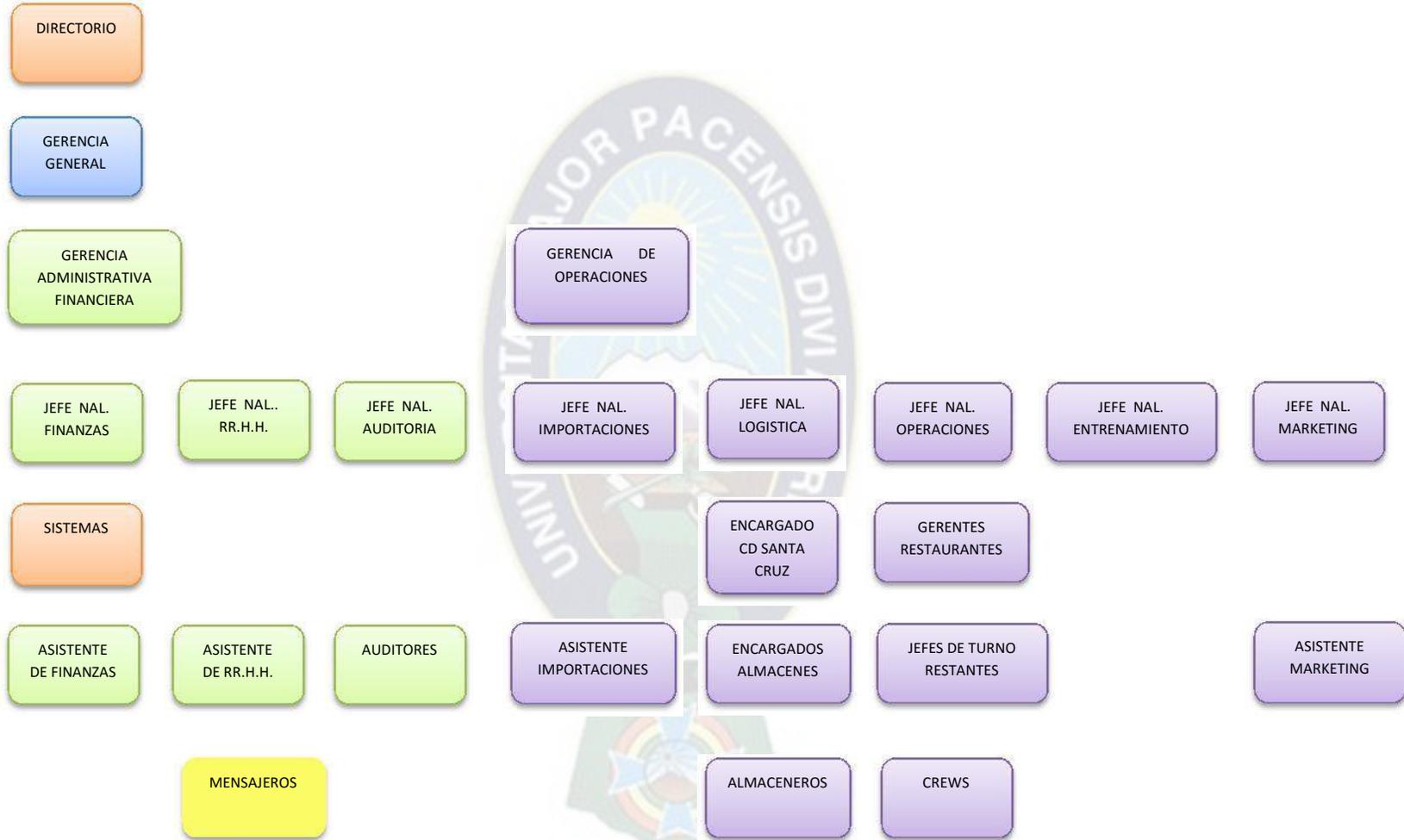
El discernir la problemática desde el criterio político es una muy buena opción para que cada vez sean más ingenieros los que manejen los destinos en el desarrollo de las empresas y del país con una visión técnica humanística y no tecnócrata sin dejar de lado la premisa de ver que la relación costo/beneficio es aplicable para el desarrollo de la industria en particular pero del país en general.



# **ANEXOS**

# Anexo I. DIAGRAMA ORGANIZACIONAL BOLIVIAN FOODS S.A.

Elaboración propia.



## ANEXO II. CUADRO DE FLUJO DE PRESUPUESTO

						ene-08	feb-08
0	01	00	00	00	00	<b>Mantenimiento y logística</b>	
0	01	01	00	00	00	<b>Provisiones</b>	
0	01	01	01	00	00	<b>Provisión externa</b>	
0	01	01	01	01	00	Papas	
1	01	01	01	01	01	Papas BK	
1	01	01	01	01	02	Papas ACO	
1	01	01	01	02	00	Pizzas	
1	01	01	01	03	00	Refrigerados USA ( postres, aros, hash browns, king de pescado)	
1	01	01	01	04	00	Secos USA ( papeleria, salsas, mayonesa a granel, manteca)	
1	01	01	01	05	00	Ketchup	
1	01	01	01	06	00	Queso	
1	01	01	01	07	00	Condimentos de pollo	
1	01	01	01	08	00	Pepinillos	
1	01	01	01	09	00	Vasos y tapas	
1	01	01	01	10	00	Juguetes	
1	01	01	01	11	00	Repuestos externos	
1	01	01	01	12	00	Varios externos	
0	01	01	02	00	00	<b>Provisión local</b>	
1	01	01	02	01	00	Carne	
1	01	01	02	02	00	Pan	
1	01	01	02	03	00	Pollo	
1	01	01	02	04	00	Refrescos y jugos	
1	01	01	02	05	00	Verduras	
1	01	01	02	06	00	Sal	
1	01	01	02	07	00	Café	
1	01	01	02	08	00	Mezcla shake	
1	01	01	02	09	00	Condimentos locales	
1	01	01	02	10	00	Mayonesa sachet	
1	01	01	02	11	00	Jamon, Tocino	
1	01	01	02	12	00	Papeleria y cartoneria	
1	01	01	02	13	00	Leche , Queso	
1	01	01	02	14	00	Dulces	
1	01	01	02	15	00	Repuestos locales	
1	01	01	02	16	00	Varios locales	
0	01	02	00	00	00	<b>Mantenimiento y repuestos</b>	
1	01	02	01	00	00	Mantenimiento Inmuebles	
1	01	02	02	00	00	Mantenimiento Equipo de Oficina	
1	01	02	03	00	00	Mantenimiento de Equipo de Computación	
		02	04	00	00	Mantenimiento de Vehículos	
1	01	02	05	00	00	Mantenimiento Equipo de Cocina	
		02	06	00	00	Mantenimiento Equipos en General	
0	01	03	00	00	00	<b>Gastos de importación</b>	
1	01	03	01	00	00	Desaduanización	



# Anexo IV. Productos BK

BOLIVIAN FOODS S.A.

GERENCIA NACIONAL DE OPERACIONES

PRODUCTOS

CODIGO PRODUCTO	NOMBRE PRODUCTO	CODIGO PROVEEDOR	NOMBRE PROVEEDOR	TIEMPO DURACION DIAS	UNIDAD COMPRA UNDC	UNIDAD DETALLE UNDD	UNDD/ UNDC	PESO UNDC	VOLUMEN M3/UNDC
101	CONGELADOS								
101APFR001	APPLE PIE FRITO USA	FX218	KING PROVISION	360	CAJA	PIEZA	120.00	11.56	0.02
101APFR002	APPLE PIE FRITO MCCAIN CON ENVASE		ALIMENTOS CONGELADOS LTDA.	360	CAJA	PIEZA	60.00	51.00	146.00
101APFR003	APPLE PIE FRITO MCCAIN 1X80		DELOSI S.A.	360	CAJA	PIEZA	80.00	0.00	0.00
101ARCE001	ARO DE CEBOLLA (14/ 120-150)	F109	KING PROVISION	270	CAJA	LIBRA	35.00	16.89	0.06
101ARCE002	ARO DE CEBOLLA MCCAIN		ALIMENTOS CONGELADOS LTDA.	180	CAJA	KILOGRAMO	2.00	2.00	0.00
101BORE001	BOMBON RELLENO 1X12		COMPANIA DE ALIMENTOS DELIZIA	360	CAJA	PIEZA	12.00	0.00	0.00
101CAHA001	CARNE DE HAMBURGUESA		FRIGORIFICO OSORNO	120	CAJA	PIEZA	252.00	17.20	0.03
101CAHA002	CARNE DE HAMBURGUESA FRIDOSA		FRIDOSA	120	CAJA	PIEZA	252.00	17.20	0.03
101CAWB001	CARNE DE WHOPPER BRAVA		FRIGORIFICO OSORNO	120	CAJA	PIEZA	145.00	16.30	0.04
101CAWH001	CARNE DE WHOPPER		FRIGORIFICO OSORNO	120	CAJA	PIEZA	144.00	16.30	0.04
101CAWH002	CARNE DE WHOPPER FRIDOSA		FRIDOSA	120	CAJA	PIEZA	144.00	16.30	0.04
101CHCR001	CHICKEN CRISPY USA (186)	F049	KING PROVISION	150	CAJA	PIEZA	186.00	17.23	0.05
101CHRE001	CHURROS RELLENOS		FARM FRITES	45	CAJA	PIEZA	108.00	0.00	0.00
101CHRE002	CHURROS RELLENOS 1X54		FAST FOOD SUDAMERICANA S.A.	45	CAJA	PIEZA	54.00	2.54	0.01
101CHTE001	CHICKEN TENDER USA (6/4 LB.)	FX036	KING PROVISION	135	CAJA	LIBRA	24.00	11.71	0.03
101CHTE003	CHICKEN TENDER IMBA CONG. 1X30		IMBA S.A.	15	BANDEJA	PIEZA	30.00	1.00	0.00
101CHWH001	CHICKEN WHOPPER 4.7 OZ. (105-133)	FX059	KING PROVISION	270	CAJA	PIEZA	119.00	16.97	0.05
101HABR001	HASH BROWN (6/5 LB.)	F099	KING PROVISION	270	CAJA	LIBRA	30.00	14.29	0.04
101HEPI001	HERSHEY PIE	FX238	KING PROVISION	180	CAJA	PIEZA	48.00	5.44	0.02
101HUCO001	HUEVO CONGELADO	F028	KING PROVISION	120	CAJA	PIEZA	210.00	10.88	0.03
101JAM O001	JAMON USA	FX092	KING PROVISION	120	CAJA	PIEZA	256.00	4.99	0.01
101JAM O002	JAMON LA SUIZA		SALES FORCE	120	PAQUETE	PIEZA	16.00	0.00	0.00
101KIPE001	KING DE PESCADO	FX030	KING PROVISION	270	CAJA	PIEZA	188.00	23.81	0.04
101KIPE002	KING DE PESCADO (35LB / 180)	FX029	KING PROVISION	270	CAJA	PIEZA	180.00	16.55	0.04
101KIPO001	KING DE POLLO USA	FX035	KING PROVISION	90	CAJA	PIEZA	144.00	16.76	0.04
101PAFR001	PAPA FRITA HOLANDA		LAMB WESTON (HOLANDA)	360	CAJA	KILOGRAMO	12.50	12.50	0.03



# Anexo VI. Usos

BOLIVIAN FOODS S.A.

GERENCIA NACIONAL DE OPERACIONES

USOS RESTAURANTES

CODIGO PRODUCTO	NOMBRE PRODUCTO	TIEMPO DURACION DIAS	UNIDAD COMPRA	UNIDAD DETALLE	PROMEDIO ANTERIOR (UNDC/día)	PROMEDIO (UNDC/día)	DESVIACION ESTANDAR (UNDC/día)
<b>101</b>	<b>CONGELADOS</b>						
101APFR001	APPLE PIE FRITO USA	360	CAJA	PIEZA	0.5561	0.5523	0.1263
101APFR002	APPLE PIE FRITO MCCAIN CON ENVASE	360	CAJA	PIEZA	0.3011	0.3011	
101APFR003	APPLE PIE FRITO MCCAIN 1X80	360	CAJA	PIEZA			
101ARCE001	ARO DE CEBOLLA (14/120-150)	270	CAJA	LIBRA	2.5921	2.4918	0.3597
101ARCE002	ARO DE CEBOLLA MCCAIN	180	CAJA	KILOGRAMO			
101BORE001	BOMBON RELLENO 1X12	360	CAJA	PIEZA	4.1187	2.2767	0.7392
101CAHA001	CARNE DE HAMBURGUESA	120	CAJA	PIEZA	9.8333	9.8333	
101CAHA002	CARNE DE HAMBURGUESA FRIDOSA	120	CAJA	PIEZA	9.1611	10.1755	2.4888
101CAWB001	CARNE DE WHOPPER BRAVA	120	CAJA	PIEZA			
101CAWH001	CARNE DE WHOPPER	120	CAJA	PIEZA	6.7121	6.7121	
101CAWH002	CARNE DE WHOPPER FRIDOSA	120	CAJA	PIEZA	9.3613	7.3833	1.5291
101CHCR001	CHICKEN CRISPY USA (186)	150	CAJA	PIEZA			
101CHRE001	CHURROS RELLENOS	45	CAJA	PIEZA			
101CHRE002	CHURROS RELLENOS 1X54	45	CAJA	PIEZA	1.3641	2.9401	#¡DIV/0!
101CHTE001	CHICKEN TENDER USA (6/4 LB.)	135	CAJA	LIBRA			
101CHTE003	CHICKEN TENDER IMBA CONG. 1X30	15	BANDEJA	PIEZA	2.3348	2.3348	
101CHWH001	CHICKEN WHOPPER 4.7 OZ. (105-133)	270	CAJA	PIEZA			
101HABR001	HASH BROWN (6/5 LB.)	270	CAJA	LIBRA	0.4434	0.3540	0.0713
101HEPI001	HERSHEY PIE	180	CAJA	PIEZA	0.4919	0.5940	0.4627
101HUCO001	HUEVO CONGELADO	120	CAJA	PIEZA	0.1627	0.1627	
101JAM O001	JAM ON USA	120	CAJA	PIEZA	0.4038	0.4038	
101JAM O002	JAM ON LA SUIZA	120	PAQUETE	PIEZA	6.0278	4.8267	4.6960
101KIPE001	KING DE PESCADO	270	CAJA	PIEZA	0.1003	0.1003	
101KIPE002	KING DE PESCADO (35LB./180)	270	CAJA	PIEZA		0.2176	0.0818
101KIPO001	KING DE POLLO USA	90	CAJA	PIEZA			

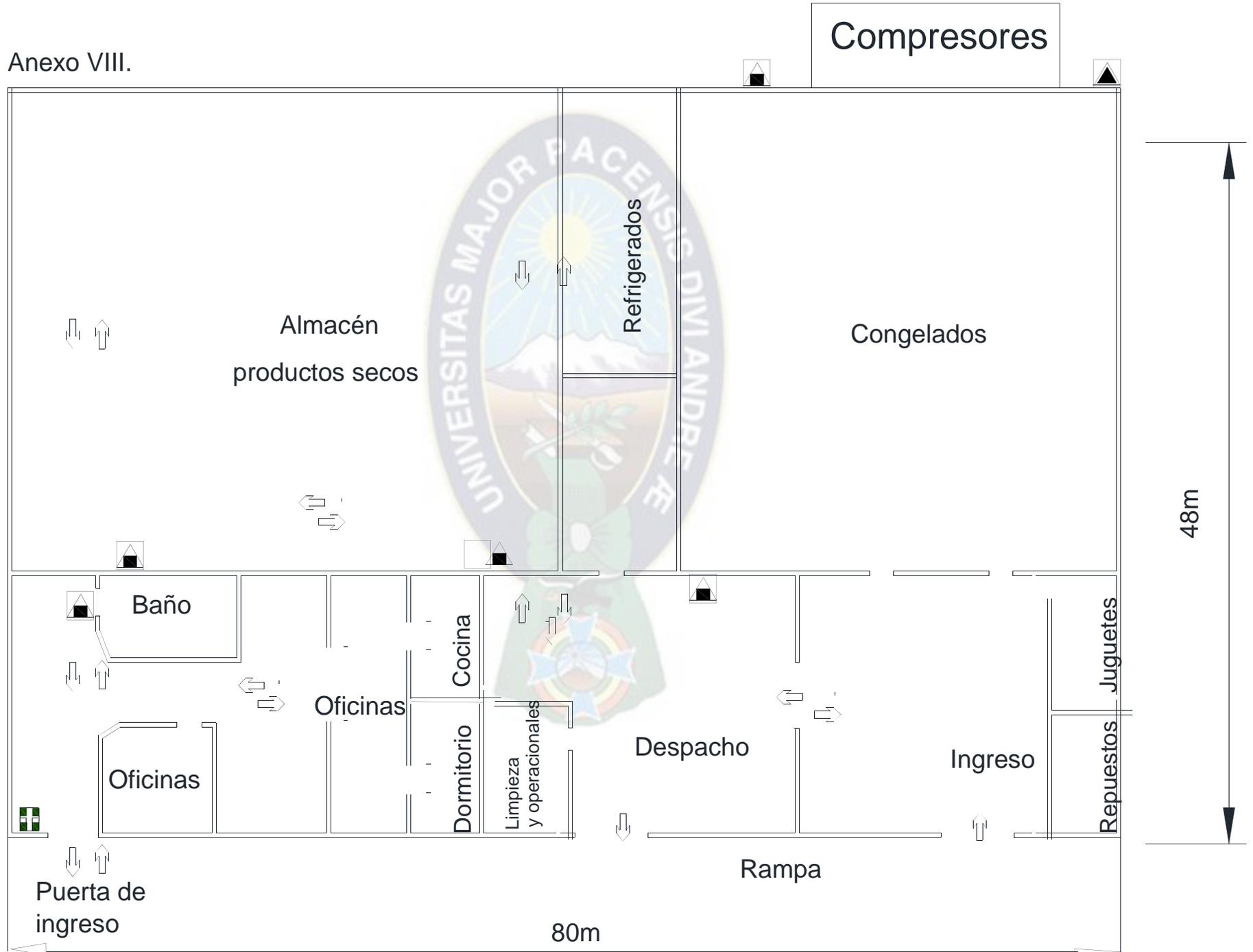
ANEXO VII. NORMA ANSI Z1.4

TABLA DE MUESTREO (ANSI/ASQC Z1.4 - 1993)  
(PLAN DE MUESTREO SIMPLE)

TAMAÑO DE LOTE	NIVEL ESPECIAL DE INSPECCION *				NIVEL GENERAL DE INSPECCION			TAMAÑO DE LA MUESTRA			
	S-1	S-2	S-3	S-4	I	II	III	LETRA CODIGO	REDUCIDO	NORMAL	INTENSO
2 A 8	A	A	A	A	A	A	B	A	2	2	2
9 A 15	A	A	A	A	A	B	C	B	2	3	3
16 A 25	A	A	B	B	B	C	D	C	2	5	5
26 A 50	A	B	B	C	C	D	E	D	3	8	8
51 A 90	B	B	C	C	C	E	F	E	5	13	13
91 A 150	B	B	C	D	D	F	G	F	8	20	20
151 A 280	B	C	D	E	E	G	H	G	13	32	32
281 A 500	B	C	D	E	F	H	J	H	20	50	50
500 A 1200	C	C	E	F	G	J	K	J	32	80	80
1201 A 3200	C	D	E	G	H	K	L	K	50	125	125
3201 A 10000	C	D	F	G	J	L	M	L	80	200	200
10001 A 35000	C	D	F	H	K	M	N	M	125	315	315
35001 A 150000	D	E	G	J	L	N	P	N	200	500	500
150001 A 500000	D	E	G	J	M	P	Q	P	315	800	800
500001 O MAS	D	E	H	K	N	Q	R	Q	500	1250	1250
* CUANDO SE NECESITEN TAMAÑOS DE MUESTRA RELATIVAMENTE PEQUEÑOS								R	800	2000	200
Y CUANDO SE PUEDA O DEBA TOLERAR GRANDES RIESGOS EN EL MUESTREO								S			3150

# CENTRO DE DISTRIBUCION BK LA PAZ

Anexo VIII.



Anexo IX. Costo Promedio Ponderado (CPP)

BOLIVIAN FOODS S.A.

GERENCIA NACIONAL DE OPERACIONES

EVALUACION COSTO PROMEDIO PONDERADO (En Bs.)



CODIGO PRODUCTO	NOMBRE PRODUCTO	UNDD STOCK ABR/04	VALOR STOCK ABR/04	COSTO ING MAY/04	UNDD ING MAY/04	VALOR ING MAY/04	COSTO DEV MAY/04	UNDD DEV MAY/04	VALOR DEV MAY/04	PROM. POND. MAY/04	UNDD STOCK MAY/04	VALOR STOCK MAY/04		
<b>101</b>	<b>CONGELADOS</b>													
101APFR001	APPLE PIE FRITO USA	8,160.00	16,755.74	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	2.05340	6,000.00	12,320.40	APPLE PIE FRITO USA	0.00%
101APFR002	APPLE PIE FRITO MCCAIN CON ENVASE	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	APPLE PIE FRITO MCCAIN CON ENV	
101APFR003	APPLE PIE FRITO MCCAIN 1X80	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	APPLE PIE FRITO MCCAIN 1X80	
101ARCE001	ARO DE CEBOLLA (14/120-150)	10,115.00	64,279.71	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	6.35489	7,105.00	45,151.49	ARO DE CEBOLLA (14/120-150)	0.00%
101ARCE002	ARO DE CEBOLLA MCCAIN	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	ARO DE CEBOLLA MCCAIN	
101BORE001	BOMBON RELLENO 1X12	723.00	1,320.92	1.82700	311.00	568.20	0.00000	0.00	0.00	1.82700	180.00	328.86	BOMBON RELLENO 1X12	0.00%
101CAHA001	CARNE DE HAMBURGUESA	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	CARNE DE HAMBURGUESA	
101CAHA002	CARNE DE HAMBURGUESA FRIDOSA	22,176.00	26,658.21	1.20714	75,600.00	91,259.78	0.00000	0.00	0.00	1.20600	53,172.00	64,125.51	CARNE DE HAMBURGUESA FRIDOSA	0.32%
101CAWH001	CARNE DE WHOPPER BRAVA	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	CARNE DE WHOPPER BRAVA	
101CAWH002	CARNE DE WHOPPER	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	CARNE DE WHOPPER	
101CAWH003	CARNE DE WHOPPER FRIDOSA	9,792.00	19,575.72	2.00154	16,848.00	33,721.88	0.00000	0.00	0.00	2.00066	3,024.00	6,050.00	CARNE DE WHOPPER FRIDOSA	0.08%
101CHCR001	CHICKEN CRISPY USA (186)	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	CHICKEN CRISPY USA (186)	
101CHRE001	CHURROS RELLENOS	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	CHURROS RELLENOS	
101CHRE002	CHURROS RELLENOS 1X54	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	CHURROS RELLENOS 1X54	
101CHTE001	CHICKEN TENDER USA (6/4 LB.)	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	CHICKEN TENDER USA (6/4 LB.)	
101CHTE003	CHICKEN TENDER IMBA CONG. 1X30	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	CHICKEN TENDER IMBA CONG. 1X3	
101CHWH001	CHICKEN WHOPPER 4.7 OZ. (105-133)	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	CHICKEN WHOPPER 4.7 OZ. (105-13	
101HABR001	HASH BROWN (6/5 LB.)	780.00	3,157.30	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	4.04783	390.00	1,578.65	HASH BROWN (6/5 LB.)	0.00%
101HEPI001	HERSHEY PIE	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	HERSHEY PIE	-100.00%
101HUCO001	HUEVO CONGELADO	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	HUEVO CONGELADO	
101JAMO001	JAMON USA	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	JAMON USA	
101JAMO002	JAMON LA SUIZA	3,904.00	1,222.73	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.31320	576.00	180.40	JAMON LA SUIZA	0.00%
101KIPE001	KING DE PESCADO	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	KING DE PESCADO	
101KIPE002	KING DE PESCADO (35LB./180)	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	KING DE PESCADO (35LB./180)	-100.00%
101KIPO001	KING DE POLLO USA	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	KING DE POLLO USA	
101PAFR001	PAPA FRITA HOLANDA	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	PAPA FRITA HOLANDA	
101PAFR002	PAPA FRITA ARGENTINA (6X2.721)	2,465.83	15,493.23	6.50013	23,760.15	##	6.28320	4,866.34	30,576.19	6.44897	5,764.49	37,175.06	PAPA FRITA ARGENTINA (6X2.721)	2.64%
101PAFR003	PAPA FRITA ARGENTINA 7MM. (4X2.5)	0.00	0.00	6.38243	9,400.00	59,994.87	4.55674	2,500.00	11,391.85	5.99888	800.00	4,799.11	PAPA FRITA ARGENTINA 7MM. (4X2	-5.82%
101PAFR004	PAPA FRITA ARGENTINA 10MM. (4X2.5)	0.00	0.00	5.19209	3,600.00	18,691.52	3.79473	600.00	2,276.84	4.99247	400.00	1,996.99	PAPA FRITA ARGENTINA 10MM. (4X	-6.15%
101PAFR005	PAPA FRITA ARGENTINA 10 MM. (4X2.5)	0.00	0.00	6.05744	2,700.00	16,355.09	4.72651	1,900.00	8,980.36	5.50771	1,250.00	6,884.63	PAPA FRITA ARGENTINA 10 MM. (4	
101PAFR006	PAPA FRITA ARGENTINA 12MM. (4X2.5)	0.00	0.00	6.23051	800.00	4,984.41	4.13830	500.00	2,069.15	5.42581	300.00	1,627.74	PAPA FRITA ARGENTINA 12MM. (4X	
101PAFR007	PAPA FRITA ARGENTINA 10MM. (10X1)	0.00	0.00	6.45078	1,600.00	10,321.25	6.45080	850.00	5,483.18	6.45079	430.00	2,773.84	PAPA FRITA ARGENTINA 10MM. (10	
101PAFR008	PAPA FRITA ARGENTINA 10MM. (16X0)	0.00	0.00	6.76756	1,792.00	12,127.47	6.40713	896.00	5,740.78	6.64742	616.00	4,094.81	PAPA FRITA ARGENTINA 10MM. (16	
101PAFR009	PAPA FRITA ARGENTINA 10MM. (10X1)	0.00	0.00	5.64443	800.00	4,515.54	4.48330	400.00	1,793.32	5.25739	300.00	1,577.22	PAPA FRITA ARGENTINA 10MM. (10	
101PAFR010	PAPA FRITA ARGENTINA 10MM. (16X0)	0.00	0.00	5.96841	896.00	5,347.70	2.98736	560.00	1,672.92	4.82185	336.00	1,620.14	PAPA FRITA ARGENTINA 10MM. (16	
101PILIO01	PIE DE LIMON	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	PIE DE LIMON	
101PMHO001	PIE DE MANZANA AL HORNO	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	PIE DE MANZANA AL HORNO	
101REME001	REJILLA DE MEMBRILLO	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	REJILLA DE MEMBRILLO	
<b>102</b>	<b>REFRIGERADOS</b>													
102CRLE001	CREMA DE LECHE	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	CREMA DE LECHE	
102HUFRO01	HUEVO FRESCO	0.00	0.00	0.34123	450.00	153.56	0.00000	0.00	0.00	0.34123	0.00	0.00	HUEVO FRESCO	-0.07%
102JAMO001	JAMON DILLMANN BK	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	JAMON DILLMANN BK	
102JAMO002	JAMON SOFIA	0.00	0.00	0.31923	800.00	255.38	0.00000	0.00	0.00	0.31923	800.00	255.38	JAMON SOFIA	0.32%
102JUNA001	JUGO DE NARANJA	194.00	421.95	2.17500	200.00	435.00	0.00000	0.00	0.00	2.17500	0.00	0.00	JUGO DE NARANJA	0.00%
102LECHO01	LECHE	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	LECHE	-100.00%
102LIMO001	LIMON	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	LIMON	
102MANT001	MANTEQUILLA PIL 200GR	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	MANTEQUILLA PIL 200GR	
102MESH001	MEZCLA DE SHAKE LOCAL	4,848.00	23,197.68	4.78500	2,084.00	9,971.94	0.00000	0.00	0.00	4.78500	650.00	3,110.25	MEZCLA DE SHAKE LOCAL	0.00%
102POT002	POLLO TROZADO IMBA REFRIG. 1X18	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	POLLO TROZADO IMBA REFRIG. 1X	
102QUAMO01	QUESO AMERICANO USA	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	QUESO AMERICANO USA	
102QUAMO02	QUESO AMERICANO BRASIL (4X192)	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	QUESO AMERICANO BRASIL (4X192)	
102QUAMO03	QUESO AMERICANO PIL	19,968.00	5,761.77	0.28855	58,860.00	16,984.05	0.00000	0.00	0.00	0.28855	19,710.00	5,687.32	QUESO AMERICANO PIL	0.00%
102QUOHO03	QUESO CHEDDAR PIL	33.81	1,147.00	28.44900	23.40	665.71	0.00000	0.00	0.00	31.68797	9.37	296.76	QUESO CHEDDAR PIL	-6.61%
102QUAPA001	QUESO PARMESANO	6.75	229.03	33.93000	19.74	669.78	0.00000	0.00	0.00	33.93000	18.54	629.06	QUESO PARMESANO	0.00%
102SAVIO01	SALCHICHA VIENA XL 58.8GR.SIN PIEL	0.00	0.00	1.56984	490.00	769.22	0.00000	0.00	0.00	1.56984	0.00	0.00	SALCHICHA VIENA XL 58.8GR.SIN PI	-10.04%
102TOCIO01	TOCINO USA	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	TOCINO USA	
102TOCIO02	TOCINO LA SUIZA	510.00	186.35	0.36089	2,430.00	876.96	0.00000	0.00	0.00	0.36167	810.00	292.95	TOCINO LA SUIZA	-1.02%
102TOCIO03	TOCINO DILLMAN	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	0.00000	0.00	0.00	TOCINO DILLMAN	
102TOCIO04	TOCINO SOFIA	0.00	0.00	0.39114	600.00	234.68	0.00000	0.00	0.00	0.39114	0.00	0.00	TOCINO SOFIA	2.51%