

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

TEMA: “Determinación de los Estándares de Calidad
para la Logística y la Cadena de Abastecimiento
en la empresa “DVM e Hijos Cía. Ltda.”
de la ciudad de Cuenca.”

AUTOR: Marco Moscoso M.

TUTOR: Ing. Guido Ordoñez

CUENCA 2011



Cuenca, 31 de Octubre del 2011.

Certificado de Autoría

Los contenidos, argumentos, exposiciones, conclusiones son de responsabilidad del autor.

MARCO VINICIO MOSCOSO MERCHAN

0102694098



Acta de Cesión de Derechos

Yo, MARCO VINICIO MOSCOSO MERCHAN, con cédula de identidad 0102694098 declaro conocer y aceptar la disposición de la Normativa de la Universidad Tecnológica Israel que en su parte pertinente textualmente dice: “Forma parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de las investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Cuenca, 31 de Octubre del 2011.

MARCO VINICIO MOSCOSO MERCHAN

0102694098



Sr. Ing.

GUIDO ORDOÑEZ

Director de Tesis

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación “DETERMINACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD PARA LA LOGÍSTICA Y LA CADENA DE ABASTECIMIENTO EN LA EMPRESA DVM E HIJOS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA.”, realizado por el Sr. MARCO VINICIO MOSCOSO MERCHAN, egresado de la facultad Administración de Empresas, se ajusta a los requerimientos técnico-metodológicos y legales establecidos por la Universidad Tecnológica Israel, por lo que se autoriza su presentación.

Cuenca, 1 de Noviembre de 2011.

Ing. Guido Ordoñez

DIRECTOR DE TESIS



DISTRIBUCIONES DE VICTOR MOSCOSO E HIJOS CIA LTDA.

Principal: Octavio Chacón y Primera Transversal 2872163 07 2872164 email pilcuenca@etapanet.net

Sucursal: Miguel Heredia 3-34 y Vega Muñoz teléfono 07 2822258

Cuenca, 25 de Octubre del 2011

Señores

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

Ciudad

De mis consideraciones

La empresa Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos Cía. Ltda., certifica que el Tecnólogo Marco Vinicio Moscoso Merchán con cédula de identidad 0102694098, realizó el trabajo de investigación para nuestra empresa con la determinación de los Estándares de Calidad en la Logística y Cadena de Abastecimiento, proyecto que se implementará a un corto tiempo, con el fin de que permita a la empresa cumplir con sus objetivos trazados para los próximos años.

Esta empresa se encuentra abierta a aplicar los diferentes procesos que le accedan mejorar día, promoviendo así el compromiso tanto de sus directivos como de sus empleados, este trabajo de investigación nos será de gran ayuda para que la empresa pueda salir adelante en este mundo tan competitivo y globalizado.

Atentamente

Víctor Moscoso Arévalo

Gerente DVM e Hijos Cía. Ltda.

DEDICATORIA

Esta tesis quisiera dedicar a toda mi familia.

Para mis padres por su comprensión y ayuda en momentos buenos y malos, me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

Para mi esposa Martha Irene a ella especialmente le dedico este trabajo de investigación por su paciencia, su comprensión, su amor, por ser tal como es y por eso la quiero. Es la persona que ha sufrido más directamente las consecuencias del trabajo realizado, realmente ella me llena por dentro para conseguir un equilibrio que me permita dar el máximo de mí, nunca le podré estar suficientemente agradecido.

Para mi hija, Estefanía ella es lo mejor que me ha pasado en mi vida y lo más preciado que tengo, le dedico esta tesis por aquellas ocasiones que no pudo tener un papá a tiempo completo.

AGRADECIMIENTOS

Primero y como más importante me gustaría agradecer sinceramente a mi tutor y director de tesis el Ing. Guido Ordoñez, su esfuerzo y dedicación, sus conocimientos, sus orientaciones y su motivación han sido fundamentales para la terminación de esta investigación.

Mi eterna gratitud a la Universidad Tecnológica Israel, a su consejo académico, y a todos sus profesores por su trato humano y consejos que me estimulaban para seguir adelante, además de brindarme la oportunidad de participar en esta carrera.

Y por último, pero no menos importante, estaré siempre agradecido a mis compañeros de aula por el ambiente de trabajo creado en todo este tiempo de estudio, un especial agradecimiento para mis compañeros Pedro Neira y Priscila Matute, Johana Torres, quienes con su visión, motivación, y optimismo me han ayudado en momentos muy críticos de la tesis.

Para ellos, muchas gracias por todo.

RESUMEN

Este trabajo de investigación consiste en determinar estándares de calidad en logística y la cadena de abastecimiento para la empresa DVM e Hijos Cía. Ltda., para tal propósito se procedió primeramente en realizar un análisis de la empresa para ver cuál es su funcionamiento y como se desarrolla en la actualidad.

Los conceptos y definiciones se realizarán mediante técnicas bibliográficas, y fuentes secundarias. Una vez levantada la información procederemos a observar y verificar como se cumple con el proceso de la comercialización de los productos si existe algún procedimiento o normas de almacenaje, de transportación y entrega de mercadería, luego se realizará un análisis FODA observando los factores internos y externos.

A continuación se implementará, normas e indicadores para el cumplimiento de estándares de calidad, en Almacenamiento, Transporte y Entrega de productos.

Finalmente se realizará una capacitación al personal y una estrategia de difusión para dar a conocer la implementación de estos estándares de calidad, además se implementará sistemas de evaluación y de control, también se procederá a realizar un programa de incentivos al personal que cumplan con los indicadores de calidad.

SUMMARY

This research is to determine standards of quality in logistics and supply chain for DVM e Hijos Cía. Ltda., for that purpose proceeded primarily on an analysis of the company to see what your performance and how it develops today.

The concepts and definitions will be handled by technical literature, and secondary sources. Having lifted the information and verification procedures to be observed as the process complies with the marketing of products if there was any procedure or rules of storage, transportation and delivery of merchandise, then conduct a SWOT analysis looking at the internal and external factors.

Below is implemented, standards and indicators for meeting standards of quality, storage, transportation and delivery of products.

Finally a staff training and an outreach strategy to publicize the implementation of these quality standards, also be implemented evaluation systems and control, also shall undertake a program of incentives to staff who meet the indicators quality

TABLA DE CONTENIDOS

Carátula	i
Certificado de Autoría	ii
Acta de Cesión de Derechos	iii
Certificado del Director de Tesis	iv
Certificado de la Empresa DVM e hijos Cía. Ltda.	v
Dedicatoria	vi
Agradecimientos	vii
Resumen	viii
Summary	ix

CAPITULO I

1	INTRODUCCION	1
1.1	Tema	1
1.2	Antecedentes	1
1.3	Diagnóstico y Planteamiento del problema	3
1.3.1	Análisis de las Causas y Efectos	3
1.3.2	Pronóstico y Control del pronostico	6
1.4	Formulación de la Problemática Especifica	6
1.4.1	Problema Principal	6
1.4.2	Problemas secundarios	7
1.5	Objetivos	8
1.5.1	Objetivo General	8
1.5.2	Objetivos específicos	8
1.6	Justificación	8
1.7	Marco de referencia	10

CAPITULO II

2	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	12
2.1	Descripción de la Empresa DVM e Hijos Cía. Ltda.	12
2.1.1	Características de la Empresa DVM e Hijos Cía. Ltda.	12
2.1.2	Servicios que brinda la Empresa DVM e Hijos Cía. Ltda.	13
2.1.3	Funciones que cumple la Empresa DVM e Hijos Cía. Ltda.	14
2.1.3.1	Aspecto Social	14
2.1.3.2	Aspecto Económico	14
2.1.3.3	Aspecto Tecnológico	15
2.1.4	Funcionamiento de la empresa	15
2.1.5	Filosofía Corporativa de la Empresa DVM e Hijos Cía. Ltda.	17
2.1.6	Organigrama de la Empresa DVM e Hijos Cía. Ltda.	19

2.1.7	Objetivos de la Empresa DVM e Hijos Cía. Ltda.	20
2.2	Análisis actual de Empresa DVM e Hijos Cía. Ltda.	20
2.2.1	Análisis del almacenamiento de las Empresa.	21
2.2.2	Análisis del transporte de la mercadería de la empresa	24
2.2.3	Análisis de la entrega de productos de la empresa	27
2.2.4	Análisis externo	29
2.2.5	Análisis FODA de la Empresa DVM e Hijos Cía. Ltda.	32

CAPITULO III

3	Marco Teórico	34
3.1	Philip B. Crosby	34
3.2	Armad V. Feigenbaum.	36
3.3	Los Estándares	36
3.4	La Cadena de Abastecimiento	39
3.5	La Logística	40
3.5.1	El almacenamiento	43
3.5.1.1	El Sistema de almacenamiento	44
3.5.1.2	Objetivos e importancia de un sistema de Almacenamiento	44
3.5.1.3	Un buen Sistema de almacenamiento	45
3.5.1.4	Gestión de Almacén	46
3.5.1.5	Proceso de la Gestión de almacenes	46
3.5.1.6	La planificación y organización en la gestión de Almacén	47
3.5.1.7	La Dirección en la gestión de Almacén	49
3.5.2	La Distribución	49
3.5.2.1	Definición de distribución	49
3.5.2.2	Elementos fundamentales de la distribución	52
3.5.2.3	Componentes de la distribución	53
3.5.2.4	Importancia de la Distribución de los productos	53
3.5.2.5	Objetivos de la distribución	55
3.5.2.6	La distribución física y su relación con el Marketing	56
3.6	La Metodología	57
3.6.1	Métodos y Técnicas Utilizadas	57

CAPITULO IV

4	Desarrollo de los Estándares de calidad en Distribución Productos en la Empresa DVM e Hijos Cía. Ltda.	59
4.1	Introducción acerca de los Estándares	59
4.2	Estándares de Calidad en el proceso de Almacenamiento	60
4.2.1	Infraestructura y Layout	61
4.2.2	Orden y Limpieza	68
4.2.3	Manejo de Inventarios	72

4.2.4	Operación de Almacén	77
4.3.	Estándares de Calidad en el proceso de transporte	82
4.3.1	Imagen de la Flota.	82
4.3.2	Operación de la Flota	88
4.3.3	Mantenimiento de Vehículos	92
4.3.4	Gestión de Neumáticos	97
4.4	Estándares de Calidad en el proceso de Entrega de producto	102
4.4.1	Modulo Reparto	102
4.4.2	Ejecución en Ruta	106
4.4.3	Administración del Desempeño	110

CAPITULO V

5	APLICACIÓN Y CONTROL DE LOS ESTANDARES DE CALIDAD	111
5.1	El Control y Evaluación de los Estándares de Calidad y sus procedimientos respectivos	111
5.1.1	Sistemas de Control	111
5.1.2	Sistema de Evaluación	113
5.2	Programa de incentivos para el personal por el cumplimiento de los estándares de calidad.	117
5.3	Plan de Capacitación al personal de la empresa para conocer la implementación de los estándares de calidad	118
5.4	Impacto económico del plan de la implementación de los estándares en la empresa	119
5.4.1	Presupuesto de la Capacitación a los colaboradores de la empresa	119
5.4.2	Presupuesto de la elaboración de Folletos	120
5.4.3	Presupuesto para la elaboración de la demarcación y señalización de la bodega.	121
5.5	Inversión requerida para la implementación de los estándares de calidad	122
5.5.1	Análisis de la inversión con respecto a la Utilidad	123

CAPITULO VI

6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
6.1	Conclusiones	125
6.2	Recomendaciones	127

BIBLIOGRAFIA	129
---------------------	-----

ANEXOS

LISTA DE GRAFICOS

Grafico 1	Gráfico Causa – Efecto	4
Grafico 2	Organigrama de la Empresa	19
Grafico 3	Control de Gestión de Almacén	47
Grafico 4	Ejemplo de Layout	48

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Metodología Investigativa	11
Tabla 2	Módulo Flota	115
Tabla 3	Módulo Almacén	116
Tabla 4	Módulo Reparto	116
Tabla 5	Porcentajes del Presupuesto de implementación	123
Tabla 6	Análisis de la Inversión	123

CAPITULO I

1 INTRODUCCIÓN

1.1 TEMA:

“DETERMINACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD PARA LA LOGÍSTICA Y LA CADENA DE ABASTECIMIENTO EN LA EMPRESA DVM E HIJOS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA.”

1.2 ANTECEDENTES.

Distribuciones de Víctor Moscoso e hijos Cía. Ltda., es una empresa que se dedica a la comercialización y/o distribución de cerveza, está ubicada geográficamente en el sector del Parque Industrial calle Octavio Chacón y Primera Transversal, de la ciudad de Cuenca, el 14 de junio de 1999 se constituyó legalmente, es una empresa que tiene aproximadamente 50 empleados, los propietarios o accionistas son parientes en primer grado de consanguinidad que es el caso de la familia Moscoso Merchán.

La empresa DVM e hijos Cía. Ltda. Para desarrollar su actividad de distribución posee los siguientes recursos:

- Dos bodegas estratégicamente ubicadas en la ciudad, y adaptadas para el correcto funcionamiento de las labores comerciales.
- Posee una flota de 16 camiones para la entrega y distribución.

- Tiene un recurso humano con una nómina de 50 empleados.
- Posee una base de datos aproximado de 6700 clientes como son tiendas, bares, mini mercados, etc.

El modo de operación de la empresa consiste primero en realizar una orden de pedido para adquirir el producto en la ciudad de Guayaquil donde se radica el productor, dicha mercadería es transportada hasta la Ciudad de Cuenca por una empresa de transporte, una vez en la ciudad se procede a verificar el pedido y se almacena la mercadería en una bodega.

A continuación la mercadería es despachada en camiones, los cuales distribuyen a establecimientos que están dedicados a la venta del producto, por dicho trabajo la empresa recibe un valor por los servicios de distribución.

En los últimos años, los países han tenido importantes transformaciones en la Comercialización de productos, que han involucrado a la calidad de la cadena de suministros como uno de los pilares fundamentales de la prestación de los servicios.

De ello se deduce que la calidad de la distribución es un requisito fundamental, orientado a otorgar un mejor servicio a usuarios, minimizando actividades innecesarias y optimizando recursos.

Dentro de los objetivos que actualmente manejan las empresas es el de lograr la excelencia, para poder llevar a cabo con esta aspiración, el administrador debe tener los conocimientos para aplicar y evaluar estándares de calidad dentro de su cadena de valor para así poder aprender a detectar las necesidades o problemas que aparezcan durante este desarrollo, anteponiéndose, y mejorando el proceso de comercialización.

Este proyecto tiene importancia en lo personal porque se va a poner en práctica los conocimientos adquiridos durante estos años de estudio, además es un tema de mucha actualidad ya que numerosas empresas a nivel internacional están implementando este tipo de estándares de calidad, para el mejoramiento interno y externo.

1.3 DIAGNÓSTICO Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.3.1 Análisis de las Causas y Efectos.

Dentro de la Logística y la cadena de abastecimiento de la empresa DVM e Hijos Cía. Ltda. Podemos encontrar algunas falencias en lo referente al

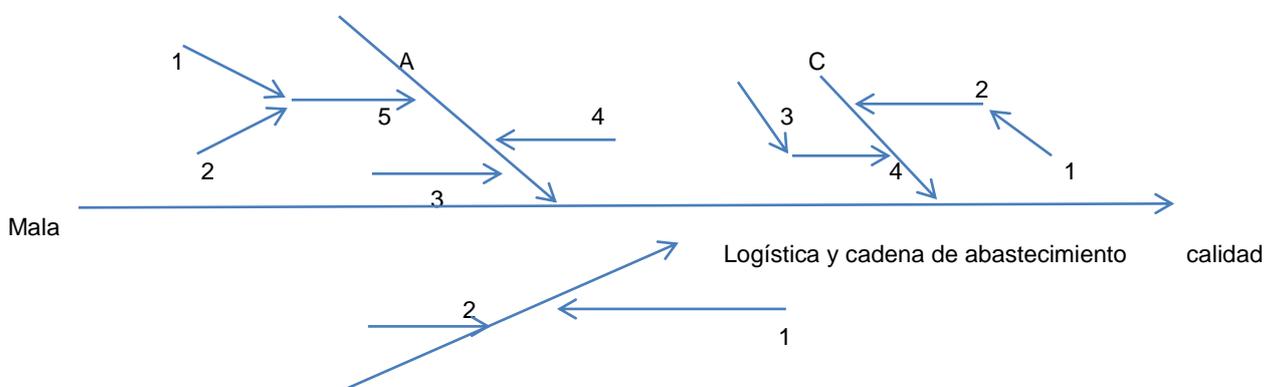
Almacenamiento, transporte y entrega de producto, estos problemas son dados especialmente porque no existen unos procedimientos o controles de las actividades.

Además se puede observar que la imagen de su flota está deteriorada, no existe plan de mantenimiento preventivo de los mismos, en los inventarios no hay un correcto manejo y rotación, las operaciones dentro del almacén son muy escasas.

Todas estas causas anteriormente mencionadas traen consigo una falta de abastecimiento con calidad de los productos que se comercializa ocasionando un efecto negativo en la cadena de valor del producto, generando una mala aceptación del servicio por parte de los clientes; a continuación se puede observar el gráfico de causas y efecto.

Gráfico: N. 1

GRÁFICO CAUSA EFECTO.



Elaboración: Tesista

ALMACENAJE.

- 1.- Infraestructura.
- 2.- No existe Layout.
- 3.- Poco orden y limpieza en las instalaciones.
- 4.- Deficiente manejo de inventarios.
- 5.- Inadecuada operación del almacén.

TRANSPORTE.

- 1.- Imagen deteriorada de la flota.
- 2.- No existe un control de la Operación de la flota.
- 3.- Carece de un plan de mantenimiento y de limpieza de la flota.

ENTREGA.

- 1.- No hay una correcta Planificación de ruta.
- 2.- No existe un control de las rutas de entrega.
- 3.- Los procedimientos de entrega y despacho de producto no son conocidos.
- 4.- No se ejecuta correctamente la entrega de los productos.

1.3.2 PRONÓSTICO Y CONTROL DEL PRONÓSTICO.

Si la empresa DVM e hijos Cía. Ltda., continúa con estos procesos de distribución muy deficientes podría quedar relegada ante sus competidores, por lo que disminuiría sus ingresos por falta de calidad en la atención a sus clientes; ya que nos encontramos en un mundo de cambios y exigencias que son generados por la globalización, forjando retos para las organizaciones y al ser humano haciendo que este cambie para adaptarse con éxito a un mundo que se transforma cada vez más.

De acuerdo a lo anteriormente anotado es necesario que cada empresa u organización busque su adaptación a este mundo cambiante, esto conlleva a mejorar las prácticas directivas y generar propuestas para alinear y optimizar cada uno de los procesos, y mejorar la forma en que se relaciona con sus clientes y con el mercado, no hacerlo o efectuarlo inadecuadamente implicaría serios problemas que podrían conducir a la desaparición, es por eso que este proyecto pretende contribuir a que las organizaciones entiendan en forma clara las tareas de la mejora de la calidad y la productividad.

1.4 FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA.

1.4.1 PROBLEMA PRINCIPAL.

Al observar en la empresa DVM e Hijos Cía. Ltda., se puede constatar que la recepción, almacenamiento, traslado, y entrega de los productos que

comercializa, las realiza de una manera empírica, lo cual demuestra que en la empresa no cuenta con procesos, ni procedimientos de calidad, generando así gastos innecesarios de recursos tanto humanos, materiales y económicos.

1.4.2 PROBLEMAS SECUNDARIOS.

Entre los problemas secundarios tenemos:

- Stock inventarios no son los suficientes.
- Deficiencia en el servicio.
- Poco involucramiento del personal.
- Carencia de un adecuado mantenimiento de vehículos.
- Falta de información de los clientes.
- No existe un adecuado proceso de almacenamiento de los productos.
- Mal manejo de mercaderías.
- Gastos mayores por arreglos correctivos de vehículos.
- Índices altos de devoluciones de producto.
- Insatisfacción de los clientes.
- Demora en la entrega del producto.

1.5 OBJETIVOS.

1.5.1 OBJETIVO GENERAL.

Determinar estándares de calidad para la logística y la cadena de abastecimiento en la empresa “DVM e hijos Cía. Ltda.” de la ciudad de Cuenca, con la finalidad de lograr la optimización de los Recursos de la empresa y de poder brindar un mejor servicio y calidad de atención para los clientes.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Analizar la situación actual de la Distribución de la empresa DVM e Hijos Cía. Ltda.
- Establecer estándares de calidad en Distribución para la empresa.
- Aplicar y realizar un Control de los estándares de calidad en distribución dentro de la empresa.

1.6 JUSTIFICACION.

En este mundo desarrollado del cual somos parte al momento obliga a todos los seres humanos y empresas a ser altamente competitivos o estamos amenazados a desaparecer.

Por lo tanto es de vital importancia el poder dotar a las empresas de las herramientas necesarias e indispensables para su desarrollo, es por esto que se propone realizar, y aplicar estándares de calidad en distribución, permitiendo así optimizar procesos innecesarios y buscar siempre mantenerse en el mercado con altos índices de rendimiento y liderazgo.

Se puede indicar también que la entrega y logística para el cliente es un factor fundamental; la eficiencia en la entrega de productos, el cumplimiento y la capacidad son factores que relacionan la distribución física con el éxito de ventas de una empresa.

Siendo Distribuciones de Víctor Moscoso e hijos Cía. Ltda., una empresa que ha crecido sustentablemente desde sus inicios, y con un sistema de distribución empírica, se pretende apoyar con este proyecto a que pueda seguir desarrollándose en el sector de la comercialización.

Además podemos señalar que este proyecto tendrá un aporte Académico, consiguiendo ser esté como una fuente de información y de material bibliográfico para otros trabajos de investigación.

Igualmente se puede indicar que el trabajo tendrá un gran beneficio a nivel social, para: Clientes y usuarios los cuales podrán disfrutar de un mejor servicio y productos de calidad; Directivos y personal de la empresa, porque se podrá dar un mejor uso de las actividades diarias, logrando una eficacia y eficiencia dentro de la empresa.

1.7 MARCO DE REFERENCIA.

La investigación se basará en los conceptos y aportaciones referentes a la calidad, logística, y cadena de abastecimiento de los siguientes autores: Philip Crosby, Armad Feingenbaum, Humberto Gutiérrez, Jhon Tschohl, Ronald-Balloou.

Además conceptos relacionados con los temas de Almacenamiento, distribución, y Estándares, estas definiciones están íntimamente relacionados con el tema de investigación.

.

1.8 METODOLOGIA.

La investigación del proyecto se efectuará dentro de la empresa Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos Cía. Ltda., para obtener datos relacionados con el funcionamiento de la misma, obteniendo información necesaria del desarrollo de la actividad de comercialización que ejecuta la empresa.

El siguiente cuadro nos indicará como se aplicará la metodología:

Tabla: N. 1

Metodología de la Investigación

OBJETIVO	METODOLOGIA INVESTIGATIVA
Investigar e identificar la situación actual de la empresa.	Observación, entrevistas, grupos focales, investigación descriptiva. Investigación de campo.
Respaldar o sustentar la investigación con fundamentos teóricos y científicos.	Método teórico, aplicación de las materias estudiadas.
Desarrollar los estándares de calidad.	Para el desarrollo del sistema nos basaremos en el método teórico práctico.

Elaboración: Tesista

CAPITULO II

2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

2.1 Descripción de la Empresa DVM e hijos Cía. Ltda.

Distribuciones de Víctor Moscoso e hijos Cía. Ltda. Es una empresa que se dedica a la comercialización o distribución de cerveza, está ubicada geográficamente en el sector del Parque Industrial calle Octavio Chacón y Primera Transversal, de la ciudad de Cuenca.



Se constituyó legalmente como Compañía Limitada el 14 de junio de 1999, es una empresa que posee 50 empleados permanentes dentro de la misma, los propietarios o accionistas son parientes en primer grado de consanguinidad que es el caso de la familia Moscoso Merchán.

2.1.1. Características de la empresa DVM E HIJOS Cía. Ltda.

- Es una empresa que se dedica a la comercialización y distribución de productos de elaborados por Cervecería Nacional, como son cerveza Pilsener, Club, Conquer, Dorada, Miller, bebidas refrescantes Pony Malta y agua Manantial, en sus diferentes presentaciones.

- Por su tamaño es una empresa mediana, ya que cuenta con un recurso humano de 50 empleados que laboran en forma directa dentro de la misma.
- Por su base legal es una empresa, de derecho, porque se encuentra constituida legalmente como una compañía limitada.
- La empresa está situada en la calle Octavio Chacón y Primera Transversal, sector del parque industrial, de la ciudad de Cuenca.
- La empresa tiene como principal Función la de carácter económico por que tiene un conjunto de transacciones económicas, ya que compra, productos de consumo masivo para su posterior comercialización con el fin de obtener rentabilidad.

2.1.2. Servicios que brinda la empresa DVM E Hijos Cía. Ltda.

Entre los servicios que brinda la empresa tenemos:

- Comercialización de productos de Cervecería Nacional.



- Esta comercialización lo realiza con personas capacitadas para la venta y entrega de los productos, así como con una flota de vehículos adecuada para dicho efecto.

2.1.3. Funciones que cumple la empresa DVM E Hijos Cía. Ltda.

La empresa DVM e hijos Cía. Ltda., cumple varias funciones ya sea en el aspecto social, económico, o tecnológico.

2.1.3.1. Aspecto Social.

Su función en el aspecto social es que genera en forma directa 50 fuentes de trabajo, como también genera en forma indirecta trabajo acerca de 6700 puntos de venta a los que ofrece los productos y servicios dentro de la provincia del Azuay.

Además la empresa cumple con todas las obligaciones y normas tributarias, ayudando al país para realizar un mayor número de obras.

2.1.3.2. Aspecto Económico.

La función económica la realiza, ofreciendo un bien y un servicio esto quiere decir que se vende por una cantidad determinada de dinero por los productos que son fabricados por Cervecería Nacional, y que hace llegar directamente a establecimientos, a cambio de una utilidad marginada por parte de las empresas productoras, lo cual genera transacciones monetarias con bancos, empresas y clientes.

2.1.3.3. Aspecto Tecnológico.

La función en el aspecto de Dirección o tecnológico, son las capacitaciones constantes que la empresa ofrece a los empleados, para que los mismos cuenten con herramientas científicas, humanas y tecnológicas, que respalden a los productos que comercializa la empresa, para proporcionar a nuestros consumidores productos y servicios de calidad acorde a las exigencias del mercado.

2.1.4 Funcionamiento de la empresa.

La empresa DVM e hijos Cía. Ltda., para desarrollar su actividad de comercialización cuenta con los siguientes recursos y activos:

- Dos bodegas estratégicamente ubicadas en la ciudad, y adaptadas para el correcto funcionamiento de las labores comerciales, la primera bodega de 3500 m² ubicada en el parque industrial, en donde se realizan todas las actividades comerciales, la segunda bodega de 800 m² está ubicada en el sector de la plaza del arte, en donde funciona una sucursal de ventas de productos.
- Posee una flota de 16 camiones para la entrega y distribución en los locales comerciales de la provincia.



- Tiene un recurso humano con una nómina de 50 empleados.
- Posee una base de datos aproximado de 6700 locales comerciales como son tiendas, bares, minimercados, supermercados, discotecas, etc.

El modo de operación de la empresa consiste primero en realizar una orden de pedido para adquirir el producto en la ciudad de Guayaquil donde se ubica el productor, dicha mercadería es transportada hasta la Ciudad de Cuenca por una empresa de transporte, una vez en la ciudad se procede a verificar el pedido y se almacena la mercadería en una bodega.

A continuación la mercadería es despachada en camiones, los cuales distribuyen a establecimientos que están dedicados a la venta del producto, por dicho trabajo la empresa recibe un valor por los servicios de distribución.

Los clientes de DVM e Hijos Cía. Ltda. Son todos aquellos establecimientos comerciales que expenden bebidas y productos de consumo masivo, la actividad de la empresa es la de entregar y distribuir bebidas alcohólicas y no alcohólicas dentro de la provincia del Azuay, logrando satisfacer la necesidades de los locales comerciales y a su vez de los consumidores en base a un buen servicio cordial por parte de la fuerza de entrega y de los colaboradores en general.

2.1.5 Filosofía Corporativa de la empresa DVM e Hijos Cía. Ltda.

La Filosofía Corporativa de la empresa DVM e Hijos Cía. Ltda., es la siguiente:

- MISIÓN.

Es la de comercializar bebidas y productos de consumo masivo de alto reconocimiento en el mercado, llegando a los canales comerciales de la provincia del Azuay con un servicio de calidad y asesoría especializada.

- VISION.

Es ser una empresa que cumpla con todos los estándares de distribución de clase mundial en bebidas y productos de consumo masivo, reconocida por nuestros clientes internos y externos por su amabilidad, excelente servicio y asesoría integral, así mismo como una empresa comprometida a impulsar el desarrollo empresarial y la calidad de vida de nuestra sociedad.

- VALORES

Profesionalismo:

Somos profesionales y conscientes de la importancia de innovar en los procesos de la distribución de nuestros productos.

Actitud de mejoramiento de servicio:

Estar atentos a los requerimientos de nuestros clientes y día a día nos proponemos a brindar un servicio integral, siendo oportunos en las entregas de nuestros productos.

Amabilidad:

El trato afectuoso, cálido y personal hace sentir a nuestros clientes internos y externos como únicos, importantes e irremplazables.

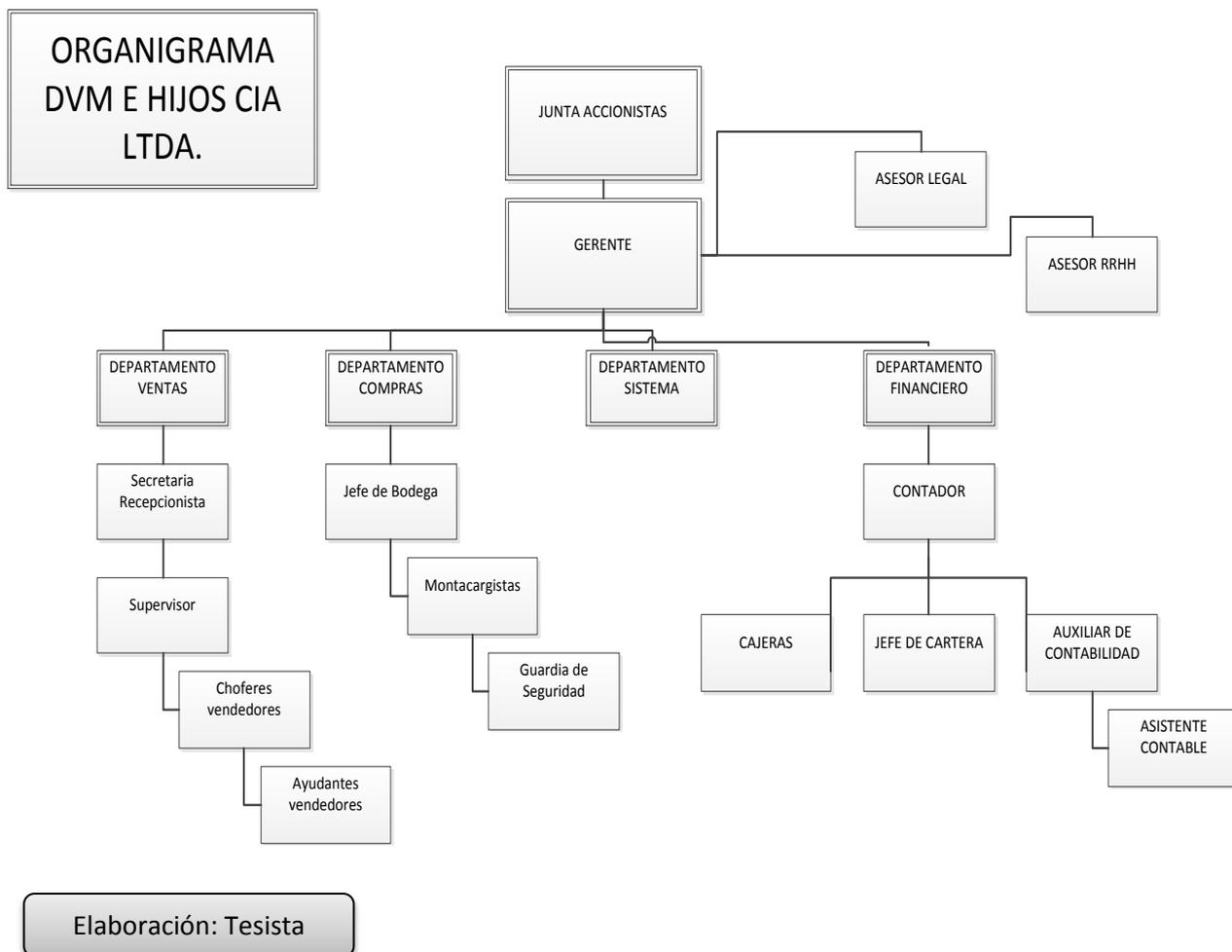
Compromiso:

Nos comprometemos a aportar nuestro tiempo y recurso al mejoramiento de la calidad de vida y educación de las personas que trabajan en nuestra empresa.



2.1.6 Organigrama de la empresa.

Gráfico: N. 2



Como se puede observar el organigrama es de tipo funcional ya que están claramente definidos los departamentos y las funciones.

2.1.7 Objetivos de la empresa DVM e Hijos Cía. Ltda.

Dentro los principales objetivos que la empresa tiene podemos señalar los siguientes:

- Comercializar y satisfacer las necesidades de consumo en la provincia del Azuay.
- Proyectarse hacia un futuro con un fin económico positivo, para los accionistas.
- Generar fuentes de trabajo.
- Cumplir con los estándares de distribución de clase mundial propuestos por Sabmiller.
- Contribuir al crecimiento económico del país respetando sus normas y sus leyes, contribuyendo para ello con el pago de sus impuestos.
- Estar a la vanguardia de los adelantos tecnológicos.
- Trabajar en base a los lineamientos y obligaciones dadas por Cervecería Nacional.
- Entregar los productos que distribuye de forma directa en el punto de venta guardando siempre los más altos estándares de calidad en la labor que se desempeña.

2.2 Análisis actual de la Empresa DVM e hijos Cía. Ltda.

Para la realización del presente proyecto se realizará un análisis actual de cómo está funcionando la empresa en sus procesos y actividades, se

observará si cumple con algunas normas de calidad y si existen controles de los mismos, se tomará en cuenta los proceso de almacenamiento, transporte, y entrega del producto.

2.2.1 Análisis del almacenamiento de la Empresa DVM e Hijos Cía. Ltda.

La empresa DVM e hijos posee una bodega de almacenaje de 3800 m², dicha infraestructura cumple con las condiciones de almacenaje de los productos, es decir tiene cubierta para preservar los productos del sol y de la lluvia, además se observa que la mercadería es colocada sobre pallets de madera evitando así que la mercadería esté en contacto con el piso.



El proceso de cargue y descargue de la mercadería se lo realiza mediante 2 montacargas, y en algunos caso se lo realiza en forma manual, se identificó que en el sector donde se realiza la descarga el piso tiene grietas lo cual puede generar y ocasionar accidentes.

Se constata que los operadores de montacargas poseen todos los implementos de seguridad, como cascos, gafas, guantes, pero no lo usan continuamente, lo que puede generar que puedan sufrir algunos accidentes en el cuerpo.

Además se conversó si han tenido alguna capacitación sobre la seguridad y uso del montacargas lo cual nos respondieron que solo han tenido una capacitación el año pasado. Sobre el tiempo de operación del montacargas no se lleva ningún registro, así como tampoco existe un plan de mantenimiento preventivo de los montacargas.

Se observa también que el área de almacenaje no existe una demarcación o información de bloques en donde se realice la descarga de los productos, como también las áreas peatonales, o de tránsito.



La mercadería es acomodada de acuerdo a los diferentes ítems, pero puede ser modificado de acuerdo a la necesidad de la llegada de los productos, asimismo se puede constatar que existen falta de stock de algunos productos, como también existe una excesiva cantidad de producto de poca rotación.

La mercadería es apilada en rumas de 2 pallets de alto, pero no existe una separación entre las rumas y la pared lo que genera una falta de aseo y de movilidad para el conteo de la mercadería.

El inventario promedio que se maneja es de 5 a 7 días, lo cual está por encima de lo estipulado por la empresa productora la cual establece que el inventario promedio es de 3 días, lo que genera una inversión de capital innecesario dentro de inventarios, como también la frescura de producto en el cliente final. El inventario es registrado en reportes diarios de lo físico conciliado con el contable.

Además se puede observar que no se lleva un control sobre la fecha de elaboración y de llegada de la mercadería, encontrándose que exista producto antiguo, confirmado que no se lleva un respectivo control del método FIFO.

También se puede constatar que no existe un plan de limpieza por escrito sino que solo se lo realiza de una manera rutinaria, al mismo tiempo se pudo verificar que no hay un plan de reciclaje de los desechos.

Las roturas de mercadería y faltantes como de producto no apto o caducado no es llevado diariamente en ningún registro, ocasionando no se tenga un detalle del producto no apto, y de los costos que estos implican.

Así también se verifico que no existe un plan de mantenimiento de las instalaciones, lo cual genera pérdidas en recursos y tiempo ya que estas se realizan en forma esporádica y en momentos en que se genera el daño.

Se constató que no existe un control de tiempos de descargue y cargue de mercadería lo cual no asegura un cumplimiento de la programación, ocasionando que existan multas.

2.2.2 Análisis del transporte de la mercadería en la empresa DVM e Hijos Cía. Ltda.

En lo concerniente a la transportación la empresa posee 16 vehículos adecuados para la entrega estos poseen techo y son cerrados es decir los camiones son tipo furgón lo cual ayuda para cubrir la mercadería, se observa que existen 2 vehículos que están descubiertos en las partes laterales lo que puede ocasionar que la mercadería se estropee durante el traslado hacia el cliente.



Los vehículos al momento de la inspección se constata que un 50 % están limpios, de acuerdo a información proporcionada por los directivos no se tiene un plan de limpieza de los vehículos ni un control adecuado de los mismos. Dentro de la cabina se observa que no hay una limpieza ni un orden adecuado, en cuanto a los instrumentos electrónicos como velocímetro, panel de control, luces, plumas estas funciona correctamente, pero no se lleva un registro de una revisión diaria.

Se pudo constatar que no existe un plan de mantenimiento anual por vehículo, lo cual dificulta una programación para la realización de un mantenimiento preventivo para los automotores. La empresa realiza un mantenimiento en lo que respecta solo para el cambio de aceite que lo hace cada 5000 km, sobre otros daños mecánicos estos son realizados de acuerdo a la falla y en el momento que ocurrió.

La publicidad que va en los vehículos se puede observar que se encuentra deteriorada, sin que exista un plan de mantenimiento preventivo de la publicidad, pintura y de las carrocerías.

Se preguntó a uno de los directivos si se tenía un registro en el que se indique sobre la información de los vehículos, como números de motor y chasis, capacidad, tonelaje, placas, fecha de fabricación y de compra, lo cual me supo indicar que solo poseían unas carpetas con los documentos de dichos automotores, pero que no tenía ningún registro.

Sobre la presión de los neumáticos se constató que un 40 % de ellos están de acuerdo a lo sugerido por el fabricante, lo cual nos indica que en el 60 % de los vehículos los neumáticos no van a tener su rendimiento adecuado y vida útil, además no tienen un registro de control de presiones o sobre un plan rendimiento de los neumáticos.

Se conversó con los directivos sobre si tienen neumáticos apropiados para las condiciones de las rutas, indicándonos que ellos compran los neumáticos de acuerdo a la sugerencia del vendedor o por costos bajos.

Sobre los mantenimientos correctivos se constató que existen facturas de repuestos y mano de obra pero no se lleva un control sobre costos o proformas generando así costos excesivos en repuestos. Se preguntó a los choferes si

han recibido alguna capacitación continua sobre el uso y mantenimiento de los vehículos, contestando con su testimonio que las capacitaciones se la realizan una sola vez al año.

2.2.3 Análisis de la entrega de productos de la empresa DVM e Hijos Cía. Ltda.

Para la entrega de productos se realizó una observación acompañando al personal de despacho para verificar como se realizaba el proceso de entrega en el punto de venta obteniendo lo siguientes resultados.

Como primer punto tenemos que el personal se encuentra bien uniformado, además cumple con su horario de entrada, posee también todos sus implementos como es su hand help y los documentos como ruterros y facturas de entrega.

El personal verifica la carga antes de salir de la bodega comparado con los datos que tiene en su rutero, se puede constatar que no tiene un documento que valide la carga o que se responsabilice de la misma.

El personal debe cumplir con una meta del 97 % de entrega eficaz, por tal motivo si encuentra clientes cerrados tiene que volver a visitarlos durante el día.

Se evidencia que tienen un proceso estandarizado en cuanto a la entrega ya que cumple con un procedimiento repetitivo en cada cliente, es decir tienen una misma forma de saludo, constatan el pedido, luego proceden a retirar el envase vacío y luego entregan la mercadería solicitada, a continuación se indica al cliente que verifique la mercadería, comparando con la factura ya emitida, para posteriormente proceder al cobro de los productos entregados.

Al observar en la empresa DVM e Hijos Cía. Ltda., se puede constatar que la recepción, almacenamiento, traslado, y entrega de los productos que comercializa, las realiza de una manera empírica, lo cual demuestra que en la empresa no cuenta con estándares de calidad en los procesos, generando así gastos innecesarios de recursos tanto humanos, materiales y económicos.

Podemos señalar también que cuando en una empresa no existen estándares de calidad claros y concretos, se deja en manos del personal la decisión diaria y cotidiana sobre cuál debe ser la calidad final que tendrán los productos o servicios de la organización.

Muy posiblemente, los empleados trabajarán con su mejor deseo y buena fe, pero eso no asegura que los criterios de los empleados coincidan, con las expectativas de los clientes o con las características que desean los directivos que tengan los servicios de la empresa.

Las normas y estándares funcionan como "camisas de fuerza" que, al actuar como medidas de control de la calidad, le dicen al personal qué es lo que se pretende lograr y cuáles deben ser las características de su trabajo.

Si no existen en la empresa estándares debidamente establecidos, ningún sistema de control de calidad funcionará, ya que la empresa no dispondrá de parámetros o puntos de referencia contra los cuales contrastar, aceptar o modificar sus productos o servicios. Recuérdese que todo mecanismo de control se basa en dos pasos clave:

- establecer los parámetros de lo que se pretende lograr (en este caso, estándares de calidad)
- medir lo realizado comparándolo con esos parámetros con el fin de determinar su adecuación o desviación respecto a lo que se pretende conseguir.

2.2.4 Análisis Externo.

Para realizar el análisis externo primero procederemos a identificar a la competencia directa de la empresa, es así que se puede afirmar que la empresa BEBAZ Cía. Ltda., es la principal empresa competidora directa ya que esta distribuye productos como la Cerveza Brahma, Budweiser, Zenda, y gaseosas de las marcas Tropical Manzana, y el agua Pure Water, que son productos de competencia directa para la mercadería que comercializa DVM e Hijos. Cía. Ltda.

Otro de los aspectos externos son los clientes los cuales podemos constatar que la empresa cuenta con una base de clientes de 7555, dividido en 4454 en tele venta y 3101 en auto venta, estos clientes están repartidos entre tiendas, abacerías, despensas, Supermercados, minimercados, salones, restaurantes, picanterías, Bares, discotecas, night club, hoteles, etc.

En el aspecto político podemos indicar que con las nuevas reformas tributarias en las que se pretende poner impuestos a las bebidas alcohólicas de acuerdo al grado alcohólico por un lado es de bueno ya que la cerveza tiene un grado alcohólico bajo lo que genera un consumo mayor en relación al resto de bebidas de alto grado alcohólico.

Además los aspectos sociales que se han dado en los últimos meses como son las muertes por el consumo de alcohol adulterado ha significado que se incremente el consumo hacia las bebidas que tienen registro sanitario y especialmente en el consumo de la cerveza.

2.2.5. Análisis FODA de la empresa DVM e Hijos Cía. Ltda.

Para la elaboración del análisis FODA se realizó un grupo focal con los directivos para poder conseguir algunos datos que nos servirán como base para planteamiento del FODA de la empresa.

Como las principales FORTALEZAS tenemos:

- Representar a una marca líder en el mercado nacional.
- Tener una base de clientes de 7555.
- Contar con cerca de 40 años en el mercado de cervezas.
- Infraestructura y Capital propio.
- Poca rotación de empleados.
- Infraestructura adecuada para la actividad que desarrolla.
- Empatía de clientes con el personal de entrega.
- Comercialización de producto con fuerte posicionamiento de marca.
- Especialización en la venta de cerveza.
- Piso operativo de más de 4 días en mercaderías.
- Personal con capacitación.

Entre las DEBILIDADES tenemos:

- No se puede distribuir productos que generen competencia directa e indirecta con los productos fabricados por Cervecería Nacional.
- El contrato de Distribución o de franquicia tiene el plazo de un año.
- Áreas administrativas a cargo de familiares.
- No se respeta las funciones de jefes de área.
- Portafolio de producto limitado.
- No se cuenta con un adecuado plan de comunicación.
- No cuenta con un control sobre los procedimientos o actividades de la empresa.

- No existe un plan de mantenimiento de vehículos, edificios, equipos de computación, etc.
- Existen algunos vehículos mayores a 10 años.
- No se llevan registros sobre actividades y controles que efectúan dentro de la empresa.

OPORTUNIDADES.

- Ampliación de territorio, si es que cumple con los estándares de distribución de clase mundial.
- Crecimiento de portafolio de productos fabricados por Cervecería Nacional.
- Alta demanda por parte del consumidor final.
- Incrementar el consumo per cápita de cerveza en la región ya que es bajo con respecto al resto del país.
- Incrementar las ventas y tener mayor acogida del producto por problemas de adulteración de licores fuertes.
- Aumento de la base de datos de clientes ya que con regularidad se inauguran nuevos locales que se dedican a la venta del producto.
- Ser reconocido a nivel mundial por la empresa SABMiller por el cumplimiento de los estándares de distribución.
- Existe la posibilidad de introducción de mayor cantidad de envase en el mercado.

AMENAZAS.

- Zona de distribución no exclusiva y limitada a la provincia del Azuay.
- Limitación en el tiempo de atención por parte del gobierno para los bares y restaurantes.
- Clientes no confiables para el crédito o préstamo de envases.
- Entrada de nuevos competidores y de productos sustitutos.
- La restricción de venta de cerveza y licores en las gasolineras.
- Implementación de nuevos impuestos por parte del gobierno.
- Personal capacitado es tentado por otras empresas o emigra al exterior.

CAPITULO III

3. EL MARCO TEORICO.

Para el desarrollo de un proyecto es importante conocer acerca de las teorías planteadas por diferentes autores, ya que permitirán mayor entendimiento de puntos claves para el desarrollo de la empresa. Por lo cual se ha analizado criterios de diferentes autores para ampliar la visión y llegar a crear la empresa con las recomendaciones dadas por dichos autores.

3.1 Phillip B. Crosby.

Él implementa la palabra de la PREVENCIÓN como una palabra clave en la definición de la calidad total. Ya que el paradigma que Crosby quiere eliminar es el de que la calidad se da por medio de inspección, de pruebas, y de revisiones.

Esto nos originaría pérdidas tanto de tiempo como de materiales, ya que con la mentalidad de inspección esto está preparando al personal a fallar, así que “hay que prevenir y no corregir”.

Crosby propone 4 pilares que debe incluir un programa corporativo de la calidad, los cuales son:

1. Participación y actitud de la administración.

La administración debe comenzar tomando la actitud que desea implementar en la organización, ya que como se dice, “las escaleras se barren de arriba

hacia abajo” y si el personal no ve que todos los niveles tienen la misma responsabilidad en cuanto a la actitud, este no se sentirá motivado.

2. Administración profesional de la calidad.

Deberá capacitarse a todos los integrantes de la organización, de esta manera todos hablaran el mismo idioma y pueden entender de la misma manera cada programa de calidad.

3. Programas originales.

Aquí se presentan los 14 pasos de Crosby, también conocidos como los 14 pasos de la administración de la calidad. Entre los más importantes podemos señalar: Compromiso en la dirección, Medición de la calidad, Evaluación del costo de la calidad, Concientización de la calidad, Capacitación, Día cero defecto, Establecimiento de metas.

4. Reconocimiento.

Debemos de apoyar al personal que se esforzó de manera sobresaliente en el cumplimiento del programa de calidad. Esto podemos hacerlo mediante un reconocimiento durante cierto período de tiempo, en el cual el trabajador haya logrado alguna acción única o distinta de los demás a favor de la organización y con miras a contribuir en el programa de calidad.

3.2 Armad V. Feigenbaum.

“Es el creador del concepto control total de calidad, en el que sostiene que la calidad no solo es responsable del departamento de producción, sino que se requiere de toda la empresa y todos los empleados para poder lograrla. Para así construir la calidad desde las etapas iniciales y no cuando ya está todo hecho.”

Sostiene que los métodos individuales son parte de un programa de control. Feigenbaum, afirma que el decir “calidad” no significa “mejor” sino el mejor servicio y precio para el cliente, al igual que la palabra “control” que representa una herramienta de la administración y tiene 4 pasos:

- Definir las características de calidad que son importantes.
- Establecer estándares.
- Actuar cuando los estándares se exceden.
- Mejorar los estándares de calidad.

3.3 Los Estándares.

Podemos iniciar comentando que un estándar es el requisito mínimo que debe cumplir un procedimiento, de acuerdo a la definición y objetivo que se haya propuesto la empresa, lo cual significa en forma práctica lograr que todo el personal realice el mismo procedimiento en la misma forma para lograr el mismo resultado.

De acuerdo con una conceptualización muy conocida, un estándar es un valor de referencia, medida o relación que se emplea para servir de modelo o patrón de control.

En sentido general, los estándares aportan a los niveles de decisión de la empresa y a su personal un medio común y objetivo para evaluar los niveles de desempeño que se alcanzan en sus diferentes áreas operativas.

En otras palabras, los estándares aportan una "medida común" para evaluar los comportamientos, progresos y desviaciones.

Constituyen el único medio realmente eficaz del que dispone la dirección de una empresa para controlar las operaciones de la organización sin tener que supervisar y controlar individualmente, una por una, a todas las personas que trabajan en ella y a todas y cada una de sus actividades.

Para que un estándar pueda ser aplicado debe llevar una serie de pasos muy específicos, y claros cuyo conjunto se lo denominará procedimiento, este procedimiento está definido por tareas específicas que buscan cumplir un cierto objetivo y seguido paso a paso repercutirá en el resultado deseado independientemente de quien lo realice.

Al estandarizar mediante procedimientos las actividades de la empresa conseguirá disminuir tiempos y tener una imagen solida de empresa eficiente.

La estandarización provee una guía clara para acciones y ayuda a incrementar la eficiencia, minimizar errores y reducir la variabilidad, los estándares representan un pilar fundamental en la gestión del conocimiento y sirven de base para la mejora continua.

Los estándares se ligan a acciones y actividades muy concretas de la operación de la empresa. Se refieren a los aspectos "cotidianos" de los procesos operativos de la organización y pueden establecerse para cualquier aspecto y en todas sus etapas.

Desde un punto de vista general, que se aplica tanto a los tangibles como a los servicios, los estándares, para ser eficaces, deben cumplir las cuatro condiciones básicas que mostramos a continuación:

- Responder con la más absoluta precisión, a la realidad práctica de la función o actividad en la que serán aplicados.
- Responder con la más absoluta precisión, al uso que se les dará.
- Ser capaces de detectar y señalar cualquier variación inherente a la función o actividad a la que se aplicará.
- Señalar las variaciones o desviaciones que se tolerarán.

3.4 Cadena de Abastecimiento.

Una cadena de abastecimiento no es más que todas las actividades relacionadas con la transformación de un bien, desde la materia prima hasta el consumidor final, muchas veces nos llega a nuestras manos un producto, sin darnos cuenta que ha pasado por un proceso para que llegue a ser el producto que tenemos, ese proceso es el que conocemos como cadena de abastecimiento.

En una cadena de abastecimiento va estar presente la logística ya que una cadena de abastecimiento tiene como objetivo: Abastecer los materiales necesarios en cantidad necesaria, calidad y tiempo requeridos al costo más bajo posible, lo cual será traducido al mejor servicio al cliente.

Dentro de los factores que conforman el objetivo de la cadena de abastecimientos se puede decir que tanto la cantidad, calidad, tiempo y costo son factores dinámicos, y que viene a depender de la demanda, y esta no es constante, las exigencias de calidad cada vez son mayores, los tiempos de entrega son variables, e igualmente varían los costos.

Esta dinámica dificulta la gestión por lo que es necesario el uso de la tecnología de información y así facilitar la toma de decisiones.

3.5 La Logística.

Para el profesor Alfredo Rodríguez Gil y la Ing. Ana María Gil Núñez; la logística empresarial es todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un costo razonable.¹

El profesor Lambert, integra el término logística en otro más general y la define como la parte de la gestión de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de productos, así como la información asociada desde el punto de origen hasta el de consumo con el objeto de satisfacer las necesidades de los consumidores.²

La Logística es la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente.³

¹Ballou, Ronald H. 1999.

²D.M. Lambert, M. Cooper

³Gómez Acosta 2007

La misión fundamental de la Logística empresarial es colocar los productos adecuados (bienes y servicios) en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad de la empresa.

La logística tiene como objetivo la satisfacción de la demanda en las mejores condiciones de servicio, costo y calidad. Se encarga de la gestión de los medios necesarios para alcanzar este objetivo (superficies, medios de transportes, informática...) y moviliza tanto los recursos humanos como los financieros que sean adecuados.

Otro objetivo de la Logística es garantizar la calidad de servicio, es decir la conformidad con los requisitos de los clientes, da una ventaja competitiva a la empresa. Hacerlo a coste menor permite mejorar el margen de beneficio de la compañía.

Hoy en día el tema de la logística es un asunto tan importante que las empresas crean áreas específicas para su tratamiento, se ha desarrollado a través del tiempo y es en la actualidad un aspecto básico en la constante lucha por ser una empresa del primer mundo. Anteriormente la logística era solamente, tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible, actualmente éstas actividades aparentemente sencillas han sido redefinidas y ahora son todo un proceso.

Por lo tanto la logística busca Gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad.

La logística determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto. Si asumimos que el rol del mercadeo es estimular la demanda, el rol de la logística será precisamente satisfacerla.

Entre los beneficios de la logística tenemos:

- Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización.
- Optimizar la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional.
- Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.

- Ampliación de la visión Gerencial para convertir a la logística en un modelo, un marco, un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa.

La definición tradicional de logística afirma que el producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada, al menor costo posible.

3.5.1 El Almacenamiento.

El almacén es el local, área o espacio, ubicado estratégicamente y adecuadamente donde se guardan los diferentes tipos de materiales necesarios para la buena marcha y operatividad de la organización.

Ellos están sujetos en este lugar a controles de inventario, operaciones de ingreso, salida, reubicación, modificaciones de presentación, registros, custodia y conservación transitoria o temporal, etc.

- El almacén es esencial en todo negocio y por ello su manejo y funcionamiento es motivo de perfeccionamiento constante y profesionalización.
- Hay almacenes cubiertos, descubiertos y cobertizos (mix de abierto y cerrado).

3.5.1.1 El Sistema de Almacenamiento.

Es el conjunto ordenado de normas y procedimientos diseñados para salvaguardar los diferentes tipos de materiales necesarios para la buena marcha y operatividad de la organización.

En este conjunto de elementos interrelacionados, existe una cierta cohesión y unidad de propósito.



3.5.1.2 Objetivos e importancia de un Sistema de Almacenamiento.

La importancia de contar con un almacén se puede reflejar en los siguientes objetivos:

- Disminución de los niveles de stock.
- Disminución del espacio físico y maximización del volumen disponible.
- Optimización de la Gestión de compras.
- Obtención de una producción flexible con minimización de operaciones de manipulación y transporte.
- Reducción de los tiempos de proceso.
- Mejoramiento de la calidad del producto.

- Agilización de los procesos logísticos: rapidez de entregas.
- Maximización del nivel de satisfacción del cliente.
- Fiabilidad.
- Reducción de tareas administrativas.
- Optimización de costos. Disminución de los costos asociados a la gestión.
- Optimización de la Gestión del nivel de la inversión del circulante.

3.5.1.3 Un buen Sistema de almacenamiento.



- a) Mantiene los materiales a salvo de incendios, robos y deterioros. En el almacén se debe establecer y mantener el resguardo físico de los materiales allí ubicados, tomando las precauciones necesarias que protejan los artículos de algún daño por uso inapropiado, mala manipulación, defectos en el procedimiento de rotación de inventarios, robos, etc.
- b) Permite llevar a cabo la distribución física adecuada de los artículos, facilitando a las personas autorizadas el rápido acceso a los materiales

almacenados. En almacén se debe llevar un registro de la ubicación de todos los materiales para facilitar su localización inmediata.

- c) Facilita el control de existencias y permite mantener constante información sobre la situación real de los materiales disponibles. En el almacén se realiza el control físico de todos los artículos que forman parte de su inventario, llevando para ello controles en forma minuciosa sobre la rotación de materiales (entradas, salidas, transferencias).

3.5.1.4 Gestión de Almacén.

Proceso logístico que trata la recepción, almacenamiento y movimiento de cualquier material dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo, así como el tratamiento e información de los datos generados

3.5.1.5 Proceso de la gestión de almacenes.

1. La Planificación y Organización en la Gestión de Almacén.
2. La Dirección en la Gestión de Almacén.
 - a. La recepción de los materiales.
 - b. El Almacenamiento de los materiales.
 - c. El Movimiento de los materiales.

3. El control en la Gestión de Almacén (Información).

Gráfico: N. 3



Elaboración: Tesista

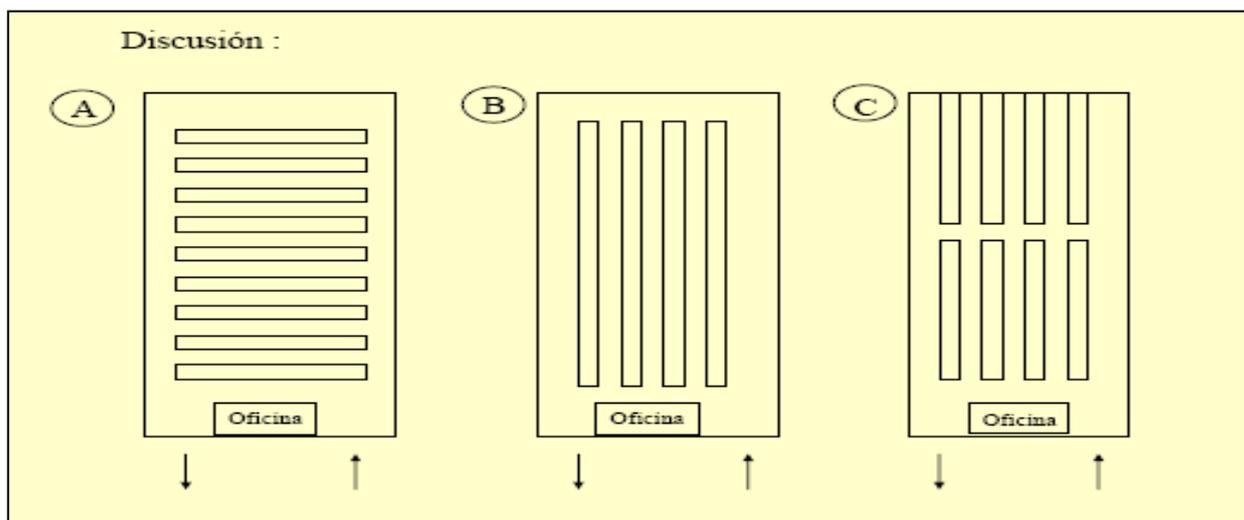
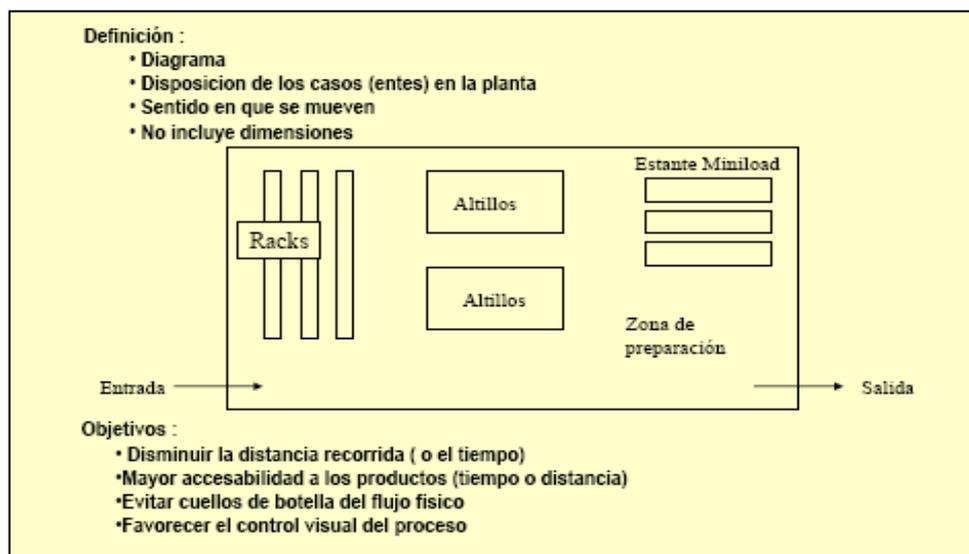
3.5.1.6 La Planificación y Organización en la Gestión de Almacén.

Las actividades de planificación y organización en la Gestión de Almacenes tienen que ver con:

- Diseño de la Red de Distribución y Almacenamiento.
- Ubicación de los Almacenes.
- Tamaño de los Almacenes.
- Modelos de organización física de los Almacenes.
- Diseño y Layout de los Almacenes.

Ejemplo de Layout.

Gráfico: N.4



Elaboración: Calidad

3.5.1.7 La Dirección en la Gestión de Almacén.

Está relacionada con:

- a) La recepción de los materiales.
- b) El almacenamiento de los materiales.
- c) El movimiento de los materiales.

3.5.2 LA DISTRIBUCIÓN.

La distribución es la parte de la administración que se encarga de movilizar la cantidad de recursos necesarios (tanto para producción como para venta) de insumos productivos o bienes (tangibles o intangibles) con el fin de cubrir las necesidades de logística de las empresas en los tiempos y lugares precisos.

3.5.2.1 Definición de Distribución.

Gaedeke y Tootelian definen la distribución como:

"... todas las actividades comprendidas en el planeamiento, ejecución y control del flujo físico de materias primas, inventarios utilizados en el proceso y mercaderías finales desde el punto de origen hasta el punto de consumo. Las actividades principales incluyen servicio al cliente, control de inventarios, manipuleo de materiales, transporte, bodegaje y almacenamiento".

Por tanto La distribución es la parte que se encarga de administrar los flujos de productos tangibles con fines productivos e incluye todos los procesos de manejo de productos desde la obtención de materias primas hasta la entrega del producto final.

El mercadeo y la administración moderna le han dado gran énfasis al problema de la eficiencia y eficacia en los procesos de distribución y logística y el manejo en planta de los procesos de producción. Partiendo de filosofías como el JIT (Just in time), el Kanban, etc., se han hecho cada día más eficientes los procesos de distribución física de productos, su manejo y su calidad, en la búsqueda de disminuir costos y ofreciendo estándares de calidad más altos.

La distribución física de productos es un tema que se relaciona directamente con el mercadeo. Dicho en forma simple la distribución física es llevar el producto desde el centro de producción al consumidor final.

Como lo apunta P. Kotler no se debe confundir las decisiones sobre los canales de distribución y las de distribución física.

- Las primeras tienen relación con los intermediarios comerciales que se utilizarán.
- La segunda está relacionada con las actividades de control y administración de inventarios, envasado, almacenamiento en lugar de producción, transporte, almacenamiento de lugar de envío y entrega del producto al cliente final.

Dependiendo del tipo de producto la distribución física será más o menos compleja. Al igual los costos variarán considerablemente, tratándose de uno u otro. No es lo mismo distribuir físicamente productos perecibles o no perecibles, líquidos o sólidos, inflamables o inocuos, gaseosos o no gaseosos, pequeños de tamaño o muy grandes.

En algunos casos los costos de distribución física pueden representar cantidades superiores al 30% del valor del producto. Esto debido a que los costos de almacenaje y transporte se han ido incrementando considerablemente en los últimos años. No solo han presionado sobre los costos los aumentos del petróleo y combustibles, sino los aumentos en mano de obra, de los equipos utilizados en la distribución física, y los costos de almacenamiento.

La distribución física ha dado origen a una nueva disciplina a la cual se le ha aplicado el nombre de "logística de distribución física". La filosofía de ésta es poner el producto en el lugar requerido, en el momento exacto en que se necesita, a un costo razonable.

La logística tiene como eje central "la cadena de distribución física", en la cual cada eslabón se une inexorablemente al anterior y siguiente, formando un sistema de gran eficiencia y exactitud.

3.5.2.2 Elementos fundamentales de la Distribución.

La distribución física de un producto generalmente cuenta con cinco elementos fundamentales:

1. *El procesamiento de pedidos:* Es la parte que se encarga de llevar la información del consumidor a la planta de producción con el fin de realizar productos y servicios de acuerdo a las necesidades del comprador.
2. *El control de inventarios:* Es la parte que controla el movimiento (entrada y salida) de insumos o productos para mantener un registro en los flujos de producción o ventas.
3. *El transporte:* Es la parte que se encarga de movilizar los insumos o productos con fines de producción (insumo), venta (distribución) o entrega final.
4. *El manejo de materiales:* Es la parte que se encarga de dar un tratamiento específico a los insumos productivos.
5. *El almacenamiento:* Es la arte que se encarga de guardar los insumos o productos para su conservación con el fin de vender o aprovechar en el futuro.

3.5.2.3 Componentes de la Distribución.

Se sugiere que la distribución tiene dos componentes: la gerencia de materiales y la logística de comercialización.

- La gerencia de materiales se preocupa de las operaciones de suministro físico como el acopio, el almacenamiento y el movimiento de materias primas hacia y a través del procesamiento hasta el producto terminado.

- La logística de comercialización trata de la transferencia de las mercancías terminadas a los intermediarios, compradores últimos y usuarios finales.

3.5.2.4 Importancia de la Distribución de los productos.

Un buen sistema de distribución física permite:

- Reducir inventarios

- Disminuir los costos

- Aumentar las ventas y

- Satisfacer plenamente a los clientes.

Los avances en los sistemas de distribución física los ha hecho posible:

- Las tecnologías informáticas y telemáticas.
- Sistemas de rastreo de productos en tránsito, existencias e inventarios.
- Lectores de códigos de barras.
- Rastreo de embarques por medio de satélites.
- y toda esa información accesible por medio de Internet, se encuentran revolucionando los conceptos de la distribución física.

La distribución puede ser un medidor entre el éxito y el fracaso en los negocios. En esta etapa se pueden realizar los ahorros más importantes debido a que el intercambio se facilita por medio de las actividades que ayuden a almacenar, transportar, manipular y procesar pedidos de productos.

La distribución implica la planeación, la instrumentación y el control del flujo físico de los productos terminados desde su punto de origen hasta los lugares de su utilización, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes a cambio de una ganancia. El mayor costo de la distribución física corresponde al transporte, seguido por el control de inventario, el almacenaje y la entrega de pedidos con servicios al cliente.

3.5.2.5 Objetivos de la Distribución.

El objetivo que persigue la distribución es poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en el que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, todo ello en una forma que estimule su adquisición en el punto de venta y a un costo razonable.

La distribución es necesaria porque crea utilidad de tiempo, lugar y de posesión:

- *Crea utilidad de tiempo*, porque pone el producto a disposición del consumidor en el momento que lo precisa.
- *Crea utilidad de lugar*, mediante la existencia de puntos de venta próximos al consumidor.
- *Crea utilidad de posesión*, porque permite la entrega física del producto.

Como hemos expresado muchas compañías expresan su objetivo como: llevar los bienes adecuados, a los lugares adecuados en el momento adecuado, y al menor costo. Por desgracia, ningún sistema de distribución física puede a la vez maximizar los servicios al cliente y minimizar los costos de distribución.

- Un nivel máximo de servicios al cliente implica grandes inventarios, el mejor medio de transporte y muchas bodegas, todo lo cual eleva los costos de distribución.
- Un mínimo de costos de distribución implica un medio de transporte barato, inventarios reducidos y pocas bodegas.

3.5.2.6 La distribución física y su relación con el Marketing:

La entrega y logística para el cliente es un factor fundamental, la eficiencia en la entrega de productos, el cumplimiento y la competencia son factores que relacionan la distribución física con el éxito de ventas de una empresa.

Cuando una empresa tiene altos estándares de eficiencia en distribución se entiende que:

- Los paquetes se entregan a la hora, fecha y lugares indicados.
- Las empresas deben entregar productos sin fallas o defectos y con el empaque correcto.
- Una empresa debe estar en capacidad de producir todos los productos que ofrece a sus clientes en los plazos que ofrece.

Si la empresa combina adecuadamente sus políticas de distribución con el servicio al cliente elevado a un alto estándar de calidad conseguirá el éxito total de operaciones.

Con los conceptos dados por los autores podemos señalar que en este mundo desarrollado del cual somos parte al momento obliga a todos los seres humanos y empresas a ser altamente competitivos o estamos amenazados a desaparecer.

Por lo tanto es de vital importancia el poder dotar a las empresas de las herramientas necesarias e indispensables para su desarrollo, es por esto que se propone realizar, y aplicar estándares de calidad en distribución, permitiendo así optimizar procesos innecesarios y buscar siempre mantenerse en el mercado con altos índices de rendimiento y liderazgo.

Siendo Distribuciones de Víctor Moscoso e hijos Cía. Ltda., una empresa que ha crecido sustentablemente desde sus inicios, y con un sistema de distribución empírica, se pretende apoyar con este proyecto a que pueda seguir desarrollándose en el sector de la comercialización.

3.6 METODOLOGÍA.

3.6.1 Métodos y técnicas utilizadas.

La investigación del proyecto se efectuara dentro de la empresa Distribuciones Víctor Moscoso e Hijos Cía. Ltda., para obtener datos relacionados con el

funcionamiento de la misma, obteniendo información necesaria del desarrollo de la actividad de comercialización que ejecuta la empresa.

- La información de la empresa se conseguirá mediante grupos focales y encuestas realizadas a los empleados, además efectuaremos reuniones y entrevistas periódicas con directivos para obtener información acerca de su estructura organizacional y responsabilidades de cada uno de los empleados dentro de los procesos de distribución de los productos.
- Los conceptos y definiciones se realizarán mediante técnicas bibliográficas, y fuentes secundarias. Una vez levantada la información procederemos a observar y verificar como se cumple con el proceso de la comercialización de los productos si existe algún procedimiento o normas de almacenaje, de transportación y entrega de mercadería, luego se realizará un análisis FODA observando los factores internos y externos.
- Posteriormente implementaremos, normas e indicadores para el cumplimiento de estándares de calidad, en Almacenamiento, Transporte y Entrega de productos.
- Para finalmente realizar una capacitación al personal y una estrategia de difusión para dar a conocer la implementación de estos estándares de calidad, como también se implementará sistemas de evaluación y de control, además se realizará un programa de incentivos al personal que cumplan con los indicadores de calidad.

CAPITULO IV

4. DESARROLLO DE ESTANDARES DE CALIDAD EN DISTRIBUCION DE PRODUCTOS EN LA EMPRESA DVM E HIJOS CIA LTDA.

4.1- Introducción a cerca de los Estándares.

Para el desarrollo de este capítulo primeramente hablaremos sobre el motivo de implementar este sistema de estándares de calidad dentro de la empresa.

Estos estándares de distribución son aplicados a nivel mundial por todas las empresas de distribución y franquicias pertenecientes a la multinacional Sabmiller y siendo esta una subsidiaria y propietaria de Cervecería Nacional es como un requisito indispensable el que se cumplan con estos estándares.

La empresa DVM e Hijos Cía. Ltda. al ser representante y comercializadora de Cervecería Nacional de sus productos en la provincia del Azuay , tiene que cumplir con estos requerimientos indispensables para seguir cumpliendo con sus actividades. Es por este motivo que se ha planteado con este trabajo de investigación ayudar a la empresa DVM e Hijos Cía. Ltda., a que cumpla con estos requerimientos.

Es así que se ha planteado desarrollar estándares de calidad en las áreas de almacenamiento, transporte y entrega de productos, estas áreas serán divididas en diferentes módulos para un mejor cumplimiento y entendimiento de la implementación de los estándares de calidad, además se darán algunas alternativas para el cumplimiento de estos.

4.2 Estándares de Calidad en el proceso de almacenamiento.

Como se habló en el capítulo anterior el almacenaje es el conjunto ordenado de normas y procedimientos diseñados para salvaguardar los diferentes tipos de materiales necesarios para la buena marcha y operatividad de la organización, y para cumplir con esta definición y tener un almacenamiento con calidad se ha establecido los siguientes estándares.

ESTANDARES DE ALMACENAMIENTO.

Los estándares de almacenamiento serán divididos en varios módulos, estos módulos abarcan aspectos relativos a las condiciones de almacenamiento y aislamiento de las cargas, prácticas de orden y limpieza, así como la administración de inventarios y adecuación de estándares de calidad de productos en bodega.

4.2.1 Infraestructura y Layout.

1.- Estándar.

Protección del Producto. (Calidad)

Objetivo:

Garantizar la calidad de los productos en la bodega.



Requisitos:

- Ventilación (máx. 23 a centígrados)
- Iluminación Luces de sodio y mercurio con intensidad de 200 lúmenes
- Bodega cubierta para proteger los productos del sol
- En los pallets más cercanos al techo deben ser cubiertos por cobertores de cartón para reducir el impacto de la radiación UV

Excepcional 1.- Se monitorean periódicamente las variables de almacenamiento temperatura e iluminación.

Excepcional 2.- Se evalúan y proponen mejoras a los procedimientos establecidos de almacenaje.

2.- Estándar.

Condiciones de Almacenaje Adecuados. (Calidad)

Objetivo:

Cumplir las condiciones que aseguran un almacenaje correcto, que garantice la calidad de los productos.



Requisitos.

- Piso liso sin ondulaciones ni resquebrajamientos.
- Rumas de hasta 3 pallets (asegurado cada pallet y con protección entre un pallet y otro).
- Espacio entre bloques de acuerdo a los estándares definidos para la seguridad y contabilidad del stock (entre 30 y 40 cm).

Excepcional 1.- Se monitorean periódicamente las variables de almacenamiento temperatura e iluminación.

Excepcional 2.- Se evalúan y proponen mejoras a los procedimientos establecidos de almacenaje.

3.- Estándar.

Demarcaciones de la bodega. (Eficiencia)

Objetivo:

Tener áreas correctamente demarcadas y señalizadas que permitan mantener el correcto flujo de actividades de una manera ordenada, libre de riesgos; que den buena imagen y ayuden a tener un mejor ambiente laboral.



Requisitos.

- Bodega claramente demarcada con información: bloques numerados, nombre de sección de bloque, área de productos no conformes.
- Demarcaciones en áreas externas e internas de acuerdo a las normas de seguridad: Paso de peatones, montacargas, TL, camiones, implementos de seguridad industrial, etc.
- Oficinas y corredores señalizados.
- Fachada de las instalaciones de acuerdo a la guía de imagen corporativa: Logos, colores, letrero, etc.

Excepcional. Existe y se cumple un plan de mantenimiento de pintura, señalética y fachada de la bodega.

4.- Estándar.

Layout ó Plano de la bodega Optimizado. (Eficiencia)

Objetivo:

Optimizar el espacio del almacén, utilizando los estándares de almacenamiento y seguridad.



Requisitos.

- Layout real de acuerdo a lo planeado.
- Adecuado espacio de apilamiento: la altura de la zona de almacenaje deberá permitir hasta 3 pallets de 6 pisos de cerveza: Adicionalmente entre el techo y la última fila 0.70 cm.

- Capacidades por zona de apilamiento y de todo el almacén.
- Zona de picking (carga y descarga) asignada.
- Zona de parqueo para los camiones y montacargas.
- Zonas de almacenaje para productos y envases, Zona de baños, vestidores y oficina.
- Zona de almacenaje de POP. (material publicitario)
- Zona de producto no conforme.
- Total m2 de área de bodega techada (incluyendo, pasillos, áreas de picking, túneles, etc.).

Excepcional 1.- Se ha realizado al menos dos actualizaciones de Layout en el último año.

Excepcional 2.- Existen planes de optimización del Layout a largo plazo (Adecuaciones que mejoren capacidad, flujo y visibilidad y reducción de accidentes).

5.- Estándar.

Sistema de separación de desechos y desperdicios administrados. (Calidad)

Objetivo:

Disminuir los costos de eliminación de desechos y disminuir riesgos de descarga de materiales peligrosos.



Requisitos.

- Tener recipientes para desechos de: Papel y cartón, vidrio, plástico, basura.
- Ubicar los materiales peligrosos lugares seguros y marcados.
- Considerar el instructivo de separación de desecho.

Excepcional 1.- Los materiales peligrosos son controlados y clasificados por tipo de uso (segundo uso, reciclaje o destrucción).

Excepcional 2.- Se mantiene un registro actualizado del status de los materiales peligrosos.

6.- Estándar.

Mantenimiento de la infraestructura o instalaciones del edificio. (Calidad)

Objetivo:

Conservar la infraestructura e instalaciones de la bodega para garantizar la imagen y la calidad de los productos.



Requisitos.

- Tener evidencia de mantenimiento preventivo de pintura (general), pintura anticorrosiva de varillas metálicas y puertas.
- Tener reporte de fallas de las instalaciones (resquebrajamientos de paredes o pisos y fisuras en techos).
- Tener evidencia de las fallas solucionadas.

Excepcional. Plan de acción para mejoras continuas en la infraestructura o instalaciones del edificio.

Para que se dé el cumplimiento de este módulo se recomienda que se realice un control periódico de las temperaturas dentro de la bodega de almacenamiento para llegar a cumplir con la temperatura adecuada, además se recomendaría que se realice un layout de la empresa la cual cumpla con los requerimientos de almacenaje y de ubicación de las diferentes áreas, también se sugiere que se realice un plan de mantenimiento periódico sobre las áreas de señalización y demarcación, como del edificio.

3.2.2 Orden y Limpieza.

Es primordial en toda empresa que se realice una limpieza adecuada dentro de las instalaciones para el normal funcionamiento y resguardo de la mercadería, así como su imagen ante el público.



1.- Estándar.

Almacenes y equipos ordenados y limpios. (Calidad)

Objetivo:

Mantener el Almacén ordenado y limpio, para garantizar la calidad e inocuidad de los productos, para nuestros clientes.

Requisitos.

- Mantener actualizado un Procedimiento y Plan de Limpieza (qué, quién, cuándo, cómo).
- Ejecución diaria del plan de limpieza.
- Mantener Registros de limpieza efectuada, que incluya la revisión de los Supervisores o Líderes.

Excepcional 1.- Se han implementado metodologías avanzadas de Orden y Limpieza, tales como las 5 S's (clasificación, orden, limpieza, normalización y disciplina).

Excepcional 2.- Se califican los niveles de limpieza de cada una de las áreas del Almacén diariamente.

2.- Estándar.

Apilamiento seguro y organización del producto. (Calidad)

Objetivo:

Asegurar la integridad de las personas y de los recursos y aprovechar la capacidad de almacenaje.



Requisitos.

- Apilar los distintos productos de acuerdo al procedimiento de almacenaje.
- Registrar los casos de incidentes/accidentes, o pérdidas generadas por apilamiento inadecuado de producto.
- Tener un estudio realizado de las causas de incidentes/accidentes y haber planteado acciones correctivas y preventivas.
- Mantener las paletas en un estado, que permitan almacenar la carga requerida, por presentación.

Excepcional. Tener un plan de renovación o reconstrucción de las paletas de almacenamiento.

3.- Estándar.

Control de plagas y pestes. (Calidad)

Objetivo:

Evitar problemas de salud por contaminación cruzada por la proliferación de bacterias, virus y hongos; además de garantizar la inocuidad de los productos.



Requisitos.

- Mantener y cumplir un programa de control de plagas mensual.
- Tener un mapa de ubicación de las trampas y/o cebos.
- Mantener evidencia de haber reemplazado trampas y/o cebos, periódicamente.
- Tener un registro actualizado de plagas encontradas y eliminadas.

Excepcional 1.- Se ha contratado y se mantiene relación de trabajo con una empresa especializada en plagas y pestes.

Excepcional 2.- Se mantiene y cumple un Plan de Capacitación al personal, en Buenas Prácticas de Almacenaje (higiene).

Para el cumplimiento de este módulo se recomienda que se realice un plan de limpieza, en el que se designe una hoja formato para llevar un control diario de lo que se ha ejecutado y por la persona que lo ha realizado, así también se recomienda que se contrate a una empresa para el control de plagas la cual deberá llevar un plan y control de las mismas, además se debe realizar un plan de capacitación para los empleados para el conocimiento de los diferentes planes de acción que se ha tomado para cumplir con los estándares en este módulo.

4.2.3 Manejo de inventarios.

El manejo adecuado de los inventarios nos permite disminuir los costos operacionales y mejorar el nivel de servicio, además de minimizar el desabastecimiento y contribuir con el aseguramiento de la calidad del producto.



1.- Estándar.

Conciliación diaria de Inventarios. (Eficiencia)

Objetivo:

Mantener un control cruzado entre el inventario físico de la bodega y el inventario contable, para reducir los costos de pérdidas de inventario.

Requisitos.

- Realizar y registrar reportes diarios del inventario físico en Bodega.
- Conciliar diariamente el inventario físico con el contable.
- Mantener un indicador de Exactitud del inventario físico vs. Contable.
- Empezar y tener evidencia de acciones de mejoramiento derivadas del control de inventarios.
- La exactitud de inventarios es menor al 90%.
- La exactitud de inventarios está entre el 90% y 94%.
- La exactitud de inventarios es del 95%.

Excepcional. La exactitud de inventarios es mayor al 95%.

2.- Estándar.

Roturas y Faltantes de envases vacíos y producto terminado. (Eficiencia)

Objetivo:

Reducir los costos por los niveles de pérdidas en bodega por roturas y faltantes.



Requisitos.

- Mantener un registro diario de las roturas y faltantes en Bodega.
- Monitorear el % de roturas y de faltantes diariamente, en función del total repartido (llenos más vacíos).
- Costear los niveles de roturas y faltantes y registrarlos contablemente.
- El nivel de rotos y faltantes es mayor al 0,6% de lo repartido.
- El nivel de rotos y faltantes está entre 0,55% y 0,6% de lo repartido.
- El nivel de rotos y faltantes es igual a 0,5%.

Excepcional. Empezar y evidenciar acciones para disminuir los niveles de roturas y de faltantes en relación al año anterior.

3.- Estándar.

Procedimientos para tratar con un producto no conforme. (Calidad- servicio)

Objetivo:

Ayudar a remover o reemplazar productos no aptos por aptos.



Requisitos.

- Tener identificado un lugar en la bodega, señalizarlo y utilizarlo, para producto no-conforme.
- Presentar evidencia de la utilización de los formularios establecidos (Solicitud de cambio al detallista firmado por el personal de ventas y Formulario Devolución Producto no apto), periódicamente.
- Realizar una categorización de los distintos defectos encontrados, para retroalimentar a fábrica.

Excepcional 1.- Se evidencian acciones coordinadas con ventas, planta, transporte logístico, para analizar las causas de las no conformidades.

Excepcional 2.- Existe y se ejecuta un Plan de Acción, para eliminar las causas identificadas.

4.- Estándar.

Envases adecuadamente clasificados. (Eficiencia)

Objetivo:

El retorno de envases no clasificados a la producción puede crear significativas interrupciones y pérdidas financieras, así como bajas eficiencias, deterioro de las máquinas y equipos en el proceso de envasado.



Requisitos.

- Se implementa un procedimiento de clasificación de envases.
- No se cumple con el procedimiento establecido para controlar el retorno de envases no clasificados.
- Se cumple parcialmente con el procedimiento establecido para controlar el retorno de envases no clasificados.
- Más de 5 días en los últimos 6 meses, donde el porcentaje de cajas mal clasificadas supera el 0.01% del total de cajas.

- Se cumple en su totalidad el procedimiento para la clasificación adecuada de los envases.
- Menos de 0.01% de botellas mal clasificadas (mezcladas y otras marcas) en promedio durante los últimos 6 meses.
- Ningún día en los últimos 6 meses donde el porcentaje de cajas mal clasificadas es menor que 0.01% del total de cajas recibidas.

Para el cumplimiento de este módulo se recomienda que se debe llevar un control diario de los motivos de pérdidas y faltantes de producto, además de realizar un cuadro diario de los inventarios con el departamento de contabilidad.

3.2.4 Operación de Almacén.

La operación del almacén se debe realizar con las herramientas necesarias y adecuadas para la actividad requerida por eso es fundamental que se utilice de una forma muy eficiente esos recursos para minimizar los gastos y tiempos innecesarios, así como mantener la seguridad del personal ante accidentes que se puedan suscitar durante la jornada de trabajo.

1.- Estándar.

Operación segura de montacargas. (Calidad)

Objetivo:

Garantizar la integridad del personal que labora en estas funciones, así como el cuidado del producto que se manipula.



Requisitos.

- Uso de implementos de seguridad: Casco, botas, gafas.
- Conocimiento del personal del manejo del montacargas.
- Programa de capacitación respecto a seguridad.

Excepcional. Se han identificado posibles riesgos de seguridad relacionados a las operaciones del montacargas y se realizan acciones para reducirlos.

2.- Estándar.

Edad de la cerveza. (Calidad)

Objetivo:

Es responsabilidad de la bodega conocer y monitorear la edad del producto que se recibe de planta, así como garantizar una adecuada y rápida rotación de estos productos.



Requisitos.

- Se tiene una rotación de inventario FIFO (Primero que entra, primero que sale).
- Más de un caso en los últimos 6 meses por edad de producto mayor a 4 semanas entregada por la bodega.
- Un caso en los últimos 6 meses por edad de producto mayor a 4 semanas entregada por la bodega.
- Ningún caso de productos con edad mayor a 4 semanas entregadas por la bodega.
- Se mantiene un registro semanal de la edad de los productos.

- Todos los productos cumplen con las normas de almacenamiento (lotes identificados, pizarras con información completa de cada producto, entre otros).

Excepcional 1.- Se mantiene un registro de la edad de los productos que son recibidos de la planta.

Excepcional 2.- Se mantiene un registro de la edad de los productos que son recibidos de la planta.

3.- Estándar.

Tiempo de atención para los camiones monitoreado y mejorado.

Objetivo:

Control de tiempos en la bodega para asegurar el cumplimiento de la programación del transporte Logístico y vehículos de reparto, para evitar costos por multas.



Requisitos.

- No existen registros, ni análisis respecto al tiempo de atención en la bodega.
- El Promedio de tiempo de atención en la bodega es mayor a 60 minutos para camiones de 20 pallets o más, y mayor a 50 minutos para camiones pequeños en los últimos 6 meses.
- No existe tendencia de reducción del promedio del tiempo de atención en la bodega o ésta ha disminuido menos del 5% en los últimos 6 meses.
- Diariamente se monitorea y analiza el tiempo de atención en la bodega.
- El Promedio del tiempo de atención en la bodega para vehículos es de 60 minutos para camiones de 20 pallets o más y 40 minutos para camiones pequeños o medianos.

Excepcional. El Promedio de tiempo de atención en la bodega es menor a 60 minutos para camiones de 20 pallets o más y menor a 40 minutos para camiones pequeños en los últimos 6 meses.

Para el cumplimiento de este módulo se recomienda que se debe realizar un control de los tiempos de cargue y descargue de los vehículos de transporte en bodega, así como un registro de las fechas de elaboración de la mercadería que llega a bodega.

4.3 Estándares de Calidad en el proceso de Transporte.

4.3.1 IMAGEN DE FLOTA.

Este módulo está orientado a controlar y mejorar la gestión de mantenimiento de la flota teniendo en cuenta los costos altos de los activos vinculados al proceso, este módulo cubre aspectos de planificación ejecución, manejo y control del mantenimiento de la flota y gestión de neumáticos.

1.- Estándar.

Presentación y limpieza de la flota. (Calidad)

Objetivo:

Reflejar a través de la flota una buena imagen corporativa, logrando preservar y garantizar la calidad de nuestros productos.



Requerimientos.

- Vehículos apropiadamente pintados.
- Limpieza de la flota por lo menos 1 vez a la semana soportado en registros.
- Flota libre de óxido, choques y abolladuras.
- Neumáticos limpios.
- Camiones menores a 10 años.

Excepcional 1.- Existe un Plan de Limpieza de la flota completa y se monitorea semanalmente.

Excepcional 2.- Existe un plan de mantenimiento anual del estado de imagen de flota con seguimiento mensual.

2.- Estándar.

Limpieza de la cabina de la flota. (Calidad)

Objetivo:

Mantener la limpieza y orden de la cabina del camión y preservar los accesorios y dispositivos electrónicos (cerebro, panel de control, equipos de comunicación, etc.).



Requerimientos.

- Cabina limpia (sin basura, papelería no transaccional, sin restos de comida y bebidas, etc.)
- Todos los indicadores y artículos electrónicos y electromecánico funcionan (Panel de control Velocímetro, indicador de gasolina y de revoluciones por minuto, luces interiores, limpia vidrios)
- Accesorios completos y en buen estado y funcionando (espejos, manubrios)
- Elementos de mantenimiento y seguridad requeridos por la ley de tránsito vigente (extintores, triángulos, herramientas básicas, botiquín)
- Asientos limpios y bien tapizados.
- No debe existir ningún tipo envases con ningún tipo de líquidos.
- No usar stickers, imágenes, ni adornos en la cabina.

Excepcional. Dentro del plan de limpieza de la flota se considera la limpieza y presentación de la cabina y se monitorea semanalmente.

3.- Estándar.

Cortinas o carrocería en buena condición. (Calidad)

Objetivo:

Proteger el producto de las exposiciones (polvo, luz solar, lluvia) y mantener su calidad hasta el Punto de Venta.



Requerimientos.

- Cortinas libres de rasguños, limpias, ordenadas y aseguradas correctamente.
- Carrocería libre de suciedad y restos de vidrios.
- Cortinas o puertas corredizas funcionando correctamente.
- Cortinas cerradas durante el proceso de transportación.

Excepcional 1.- Existe y se cumple un plan de mantenimiento preventivo de las cortinas y carrocerías de toda la flota.

Excepcional 2.- Existe y se cumple un plan de limpieza de las cortinas y carrocería de toda la flota.

Excepcional 3.- Se evidencia seguimiento de reparación de daños en no más de 8 días.

4.- Estándar.

Publicidad de flota de acuerdo con política corporativa. (Servicio)

Objetivo:

Mantener en las mejores condiciones la exposición de las marcas en la flota de reparto. Logotipos y colores de marcas actualizados.



Requisitos.

- Colores de la publicidad ni desteñidos, ni opacos.
- Limpias y libre de óxido.
- Aplicación de las requerimientos incluidos en el manual de imagen corporativa.

Excepcional. Evidencia de seguimiento y coordinación del cumplimiento del Plan de Renovación.

Para este módulo se recomienda realizar un plan de mantenimiento de limpieza de los vehículos los cuales deben ser controlados que sean cumplidos, además de realizar un plan de mantenimiento de las publicidades de la flota para que no sea una mala imagen de la marca ante el público, deberá cumplirse en todos los vehículos con el estándar de proteger la mercadería de las inclemencias del tiempo.

4.3.2 OPERACIÓN DE LA FLOTA.

La operación de la flota es de suma importancia para realizar las actividades de la empresa por tal motivo es de vital importancia conocer cada uno de los activos que se posee, así como la forma de operar de cada uno de estos, además de que su funcionamiento sea el óptimo para realizar con la actividad de entrega.

1.- Estándar.

Registro de información general, técnica y apoderado asignado. (Control)

Objetivo:

Conocer la información básica de la flota y montacargas con el fin de tener un efectivo manejo de la misma y responsabilizar a un representante o apoderado a cada unidad de la flota.

LOGO	PILSENER	PILSENER	PILSENER	PILSENER	PILSENER	PILSENER	PILSENER
AÑO	1994	1994	1994	1994	2001	2003	2008
APODERADO	Marco Moscoso	Marco Moscoso	Marco Moscoso	Marco Moscoso	Marco Moscoso	Marco Moscoso	Marco Moscoso
CHOFER	JHONY SOLIS		PABLO CARCHI	FERNANDO LATA	ANGEL ORELLANA	VICTOR CORTE	VICENTE ALVAREZ
COD	12	13	14	15	22	23	25
MARCA	HINO FD	HINO FD	DAIHATSU DELTA	DAIHATSU DELTA	HYUNDAI H72	HYUNDAI H65	HINO DUTRO
PLACA	ACR-611	ACR-612	ADA-519	ADA-521	ADJ-919	ADZ-293	AFU-551
ASIGNACION	03-ene-11	11-dic-10	12-dic-10	13-dic-10	14-dic-10	15-dic-10	16-dic-10
MODELO	FD	FD	DELTA	DELTA	H72	H65	DUTRO
TIPO	PLATAFORMA	PLATAFORMA	FURGON	FURGON	FURGON	FURGON	PLATAFORMA
FECHA DE COMPRA	20-sep-94	20-sep-94	15-may-97	15-may-97	30-oct-00	30-ago-02	04-sep-07
Peso vehiculo	11550 kg	11550 kg	6560 kg	6560 kg	6560 kg	6150 kg	6560 kg
capacidad eje delantero	5550 kg	5550 kg	2250 kg	2250 kg	2250 kg	2000 kg	2250 kg
capacidad eje trasero	6000 kg	6000 kg	4010 kg	4010 kg	4010 kg	4150 kg	4010 kg
MOTOR	EH700226281	EH700226280	1516629	1511386	D4DBY096360	D4AL2143879	NO4CTT11042

Requisitos.

- Ficha de información como la marca, modelo, tipo, número de chasis, número de motor, fecha de compra y de fabricación, carga máxima por eje, peso total, tamaño de motor, potencia y rendimiento, capacidad de carga, el número de neumáticos, tipo de combustible, capacidad máxima de combustible, número de matrícula y número de póliza y compañía de seguro.
- Acta de entrega-recepción de las unidades de flota a cada conductor y operador de montacargas como apoderados asignados.

Excepcional. Sistema de información que contenga los datos generales y técnicos que sirva de base para generar reportes de control de inspección, precisión de fallas y daños, reparaciones en progreso, entre otros.

2.- Estándar.

Inspecciones diarias de flota y montacargas. (Eficiencia)

Objetivo:

Mantener un control diario de flota y montacargas por turnos, para generar alertas preventivas y correctivas de mantenimiento.



Requisitos.

- Registro de Inspección diario de flota y por turnos del montacargas, al inicio de cada jornada y almacenado por un mínimo de 3 meses.
- La inspección debe ser ejecutada por el chofer u operador y revisada por el Supervisor de turno.

- Capacitación en el procedimiento de inspección a todo el personal de flota y montacargas.
- Existe evidencia de las acciones realizadas para dar solución a las observaciones encontradas en las inspecciones diarias en un máximo de 7 días.

Excepcional 1.- Existe evidencia de las acciones realizadas para dar solución a las observaciones encontradas en las inspecciones diarias en un máximo de 3 días.

3.- Estándar.

Odómetros y horómetros operando y utilizados. (Eficiencia)

Objetivo:

Controlar las variables de operación para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.



Requerimientos.

- Los odómetros y horómetros están funcionando.
- Los choferes y operadores deben garantizar la inmediata comunicación de fallas o defectos en equipos de medición.
- Los kilómetros u horas deben ser actualizadas para registrar las distancias o tiempos de uso mientras el equipo de medición estuvo defectuoso.

Excepcional. Revisión de la desviación del kilometraje recorrido vs. el planificado, para detectar posibles fallas en los medidores de distancias u horas.

4.- Estándar.

Daños reportados y reparados. (Control)

Objetivos:

Asegurar la disponibilidad y seguridad de la flota y montacargas.



Requisitos

- Registro de Accidentes o incidentes en la hoja de inspección de flota de manera inmediata de haber ocurrido.
- Garantizar el ingreso de las unidades a taller antes de los 7 días de la comunicación al proveedor del servicio, a fin de no perjudicar o afectar la apariencia y seguridad de la flota.
- Se dividen por categoría o tipo los daños reportados.

Excepcional: Todas las unidades reportadas han ingresado a servicio de mantenimiento dentro de los 3 días luego de la comunicación.

Para el cumplimiento de este módulo se aconseja que se deba llevar un registro de cada uno de los vehículos de la empresa, así como de realizar un formato en el cual se lleve un check list diariamente de la función operativa de cada uno de los vehículos.

4.3.3 MANTENIMIENTOS DE VEHICULOS.

El mantenimiento correctivos de los vehículos es uno de los rubros más importantes que se dan dentro de las empresas es por ese motivo que hay que realizar planes preventivos para no tener que solucionar imprevistos posteriores por daños no presupuestados, logrando así optimizar recursos y tiempo.

1.- Estándar.

Programas de mantenimiento Preventivo. (Control)

Objetivo:

Tener un programa de mantenimiento por cada unidad que permita controlar su ejecución.



Requerimientos:

- Programa anual (Flota mayor a 5 años) y semestral (Flota menores a 5 años) de mantenimiento preventivo para cada unidad de flota y montacargas. Estos programas deben estar alineados con las recomendaciones del fabricante.
- Comunicar el programa de mantenimiento preventivo al apoderado de cada unidad de la flota y montacargas.

Excepcional. Tener un sistema de información actualizado y ordenado por vehículo que permita dar seguimiento al cumplimiento del programa.

2.- Estándar.

Programas de mantenimiento Preventivo Cumplidos. (Eficiencia)

Objetivo:

Alargar la vida útil de las unidades y reducir la posibilidad de parar la operación por daños a través de la ejecución del programa de mantenimiento.

CHEVROLET FTR 2010		GRW-0201	ESTEBAN MENDIETA			
PLAN DE MANTENIMIENTO					CHH	25
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CODIGO	OPERACIONES A REALIZAR	MIN/CANT	VU	SUBTOTAL
M0001	MANTENIMIENTO 1.000 KM	J0020	CAMBIAR ACEITE Y FILTRO MOTOR Y REV. 18 PTOS. PURGA DE PU	35		14.58
		K2010	CAMBIAR ACEITE CAJA MANUAL	40		16.67
		2601225	ACEITE MOBIL MX-15W40	14	4.05	56.70
		1876100640	FILTRO DE ACEITE	1	34.15	34.15
		2601230	ACEITE MOBILUBE SAE 80W90	10	4.57	45.70
					SUBTOTAL	167.80
					iva 12%	20.14
					TOTAL	187.94
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CODIGO	OPERACIONES A REALIZAR	MIN/CANT	VU	SUBTOTAL
M0005	MANTENIMIENTO 5.000 KM	J0020	CAMBIAR ACEITE Y FILTRO MOTOR Y REV. 18 PTOS. PURGA DE PU	35		14.58
		L0110	CAMBIO FILTROS DE COMBUSTIBLE	15		6.25
		2601225	ACEITE MOBIL MX-15W40	14	4.05	56.70
		1876100640	FILTRO DE ACEITE	1	34.15	34.15
		1873101040	FILTRO COMBUSTIBLE	1	13.9	13.90
1132401940	FILTRO TRAMPA DE AGUA	1	11.22	11.22		
					SUBTOTAL	136.80
					iva 12%	16.42
					TOTAL	153.22
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CODIGO	OPERACIONES A REALIZAR	MIN/CANT	VU	SUBTOTAL
		J0020	CAMBIAR ACEITE Y FILTRO MOTOR Y REV. 18 PTOS. PURGA DE PU	35		14.58
		L0110	CAMBIAR FILTROS COMBUSTIBLE	15		6.25
			REAJUSTE DE BALLESTAS POSTERIORES Y DELANTERAS	20		8.33
		J5000	CAMBIAR FILTRO AIRE	5		2.08
			REGULACION DE FRENOS SIN DESMONTAR LLANTAS	10		4.17

Requerimientos.

- Reportes de mantenimiento semanal de los montacargas (evidencia de las facturas pagadas al proveedor del servicio).
- Registro del control del mantenimiento de los camiones, realizado por el Supervisor de Rutas.

Excepcional. Análisis de la ejecución del programa de mantenimiento que permita dimensionar ahorros por su cumplimiento.

3.- Estándar.

Registro y control de trabajos correctivo y reporte de fallas. (Control)

Objetivo:

Prevenir costos excesivos de mantenimiento, asegurar la calidad de los servicios y reparaciones realizados a la flota y montacargas.

Requisitos.

- Llevar registro de mantenimiento correctivo de la flota y de montacargas por unidad, almacenado durante los últimos 6 meses.
- Llevar registro órdenes de trabajo por vehículo almacenadas durante los últimos 6 meses.
- Tener soportes (Facturas) de los trabajos realizados.

Excepcional 1.- Análisis de costos actuales Vs el año anterior.

4.- Estándar.

Área de taller y repuestos limpia con protección y segura. (Calidad)

Objetivo:

Conservar las piezas de repuestos, neumáticos y equipos en condiciones que aseguren su correcto estado físico.



Requerimientos.

- Piezas de repuestos y neumáticos almacenados en orden, con letreros de identificación.
- Lubricantes, solventes no expuestos directamente al sol.
- Taller, grifos, bahías de lavado y áreas externas limpias y equipos con protección y seguridad.

Excepcional. Se tiene un inventario de las piezas, repuestos, equipos, lubricantes solventes, etc. y periódicamente se hace un análisis del status de cada una de ellas.

En este módulo se aconseja realizar un plan de mantenimiento anual, para cada uno de los vehículos, así como buscar un proveedor en mecánica el cual provea todas las necesidades que se requiere en cuanto al mantenimiento preventivo de los vehículos, además de llevar un mejor control por unidad de transporte en relación a facturas de arreglos y compras, también se sugiere que se lleve un mejor control sobre los inventarios de repuestos.

4.3.4 GESTION DE NEUMATICOS.

La gestión de neumáticos nos ayuda principalmente para el mejor rendimiento y vida útil de cada uno de los neumáticos, comenzando primero por la elección adecuada del tipo de neumático que se va a utilizar y que se requiere para los diferentes tipos de terreno, así mismo al tener un control de las presiones de aire adecuadas estas nos ayudarán a lograr un ahorro significado en cuestión de combustible y de los mismos neumáticos

1.Estándar.

Neumáticos apropiados a las condiciones de ruta y ubicación (Eficiencia)

Objetivo:

Tener neumáticos apropiados para las condiciones de las rutas y operaciones. Una mala selección puede originar costos excesivos por un desgaste prematuro de los neumáticos, así como afectar el adecuado rendimiento de las unidades.



Requerimientos.

- Documento emitido por la empresa proveedora indicando las referencias de neumáticos a utilizar dependiendo a las condiciones de ruta y ubicación.
- Ficha de neumáticos con los siguientes registros: Fecha de compra, km proyectados de uso, km de recorrido, daños importantes, vehículo a quien está asignado.
- Menos del 85% de neumáticos apropiados según las condiciones de ruta y ubicación de vehículos, definido por la empresa proveedora del servicio.
- Entre 85% y 95% de neumáticos son apropiados según las condiciones de ruta y ubicación de vehículos, definido por la empresa proveedora del servicio.
- Todos los neumáticos de acuerdo a las recomendaciones de la empresa proveedora.

Excepcional. Cuenta con un sistema de información actualizado que le proporciona reportes relacionados con el desempeño y/o indicadores de control de los neumáticos.

2.- Estándar.

Uso y presión de los neumáticos. (Eficiencia)

Objetivo:

Prevenir daños en los neumáticos debido a la falta de presión adecuada, disminuir el riesgo de accidentes y paradas operativas por circular con llantas en mal estado.



Requisitos.

- Llevar registro de inspecciones diarias de la flota en la sección de neumáticos y almacenados por 3 meses.
- 100% de neumáticos tienen una profundidad de labrado mayor a 2mm.
(Control de desgaste para realizar re-encauche)
- 100% de neumáticos tienen una presión de acuerdo al requerimiento
(Tolerancia de +/- 5 libras ó 0,35 bar)
- Todas las válvulas inaccesibles deben contar con extensiones.

Excepcional. Existe evidencia de prácticas de reencauche para reducir los costos de inversión en neumáticos.

3.- Estándar.

Dirección y suspensión alineadas. (Eficiencia)

Objetivos:

Salvaguardar la vida de los neumáticos, debido a excesivos desgaste por fallas mecánicas.



Requisitos.

- Facturas del servicio o informe de alineación y balanceo por vehículo.
- Servicio de alineación cada 10.000 km en todas las unidades.

Excepcional. Sistema de información con registros de alineaciones y balanceo por unidad, por fecha y por km de recorrido, con alerta del próximo mantenimiento.

4.- Estándar.

Auditorías de desempeño de los neumáticos. (Eficiencia)

Objetivo:

Contar con un comentario profesional e independiente del estatus de los neumáticos que sirva para reaccionar oportunamente ante cualquier novedad reportada.



Requisitos.

- Auditorías de neumáticos internos y/o externos.
- Planes de acción correctivos o preventivos resultantes de las auditorías.
- Reducción de costos por compras o mantenimientos de neumáticos.
- Mejoras en los indicadores de desempeño, Km de rendimiento, reencauche.

Excepcional. Análisis del desempeño y rendimiento de los neumáticos, reducción de costos e indicadores de reencauche.

Para el cumplimiento del módulo de gestión de neumáticos se recomienda contratar a una empresa la cual brinde los servicios de venta, control, alineación, balanceo, con la finalidad de lograr optimizar recursos económicos, además de lograr alargar vida útil de cada uno de los neumáticos.

4.4 Estándares de Calidad en el proceso de entrega de Producto.

4.4.1 MODULO REPARTO.

Este módulo hace referencia a las funciones y procesos claves para realizar la gestión de reparto efectiva y eficiente, esto incluye temas como procedimiento de carga y descarga, procesos en el punto de venta, control de roturas, y parámetros de tiempo de entrega.

Despacho y Recepción.

1.- Estándar.

Hora de despacho y llegada acordadas (Control)

Objetivo:

Control de jornada laboral por ruta.

Requisitos.

- Bitácora de despacho y llegada de camiones de forma diaria.

- Cumplimiento de horarios de salida y llegada de camiones acordados con bodega.
- Control de tiempo en ruta menores o iguales a 11 horas.

Excepcional. Evidencias de planes de corto plazo para aminorar espacio entre hora de despacho y hora de llegada de camiones de reparto.

2.- Estándar.

Procedimientos de carga y descarga para el Reparto. (Eficiencia)

Objetivo:

Implementar mejores prácticas de carga y descarga.



Requisitos.

- Carga y Descarga de acuerdo al procedimiento establecido.
- Registro de capacitación a personal (anual).
- Todos los camiones cargan bajo techo.

Excepcional. Evidencia de ningún incidente o accidente durante el proceso de carga y descarga en los últimos seis meses.

3.- Estándar.

Documentos Listos y Handheld Sincronizado. (Control)

Objetivo:

Cumplir con la documentación que soporta el proceso de carga y tener información a tiempo y veraz de las entregas.



Requisitos.

- Todos de los documentos han sido preparados.
- Facturas.
- Hojas de carga.
- Formato de liquidación de carga y valores.
- Menos del 80% KPI calidad de datos en los últimos tres meses.
- Entre 80% y 99% KPI calidad de datos en los últimos tres meses.
- Calidad de Datos KPI 100% últimos tres meses.

Excepcional 1.- 100% KPI calidad de datos en los últimos 6 meses.

4.- Estándar.

Liquidación. (Control)

Objetivo:

Control permanente del producto, envase, dinero y la información.



Requisitos.

- Formato de liquidación de ruta contiene:
- Producto entregado a clientes.
- Devolución de envase a Bodega.
- Dinero de ruta.

Excepcional 1.- La liquidación me permite tener un análisis respecto de:

- % efectividad de entrega.
- % de envase que retorna al final de la ruta.
- 100% HH listos para cierre de ruta en el mes.

4.4.2 Ejecución en Ruta.

1.- Estándar.

Control en Ruta. (Eficiencia)

Objetivo:

Control de secuencia de ruta y búsqueda de optimización de recorrido.



Requisito.

- Reporte de novedades.
- Auditorías de ruta por supervisores.
- Actas de reuniones entre los diferentes departamentos sobre anomalías encontradas en el mercado.

Excepcional 1.- Evidencia de trabajo con área de planificación para mejorar secuencia de ruta.

Excepcional 2.- Evidencia de acciones tomadas para solucionar problemas identificados en ruta y planteados en las reuniones con los diferentes departamentos.

2.- Estándar.

Procesos en el Punto de Venta. (Servicio)

Objetivo:

Estandarización de las rutinas de trabajo en el punto de venta.

Requisitos.

- Tiene una rutina en Punto de venta que incluye:
 1. Confirmación del Pedido en el Punto de Venta.
 2. Entrega de producto en sitio.
 3. Recepción de producto no conforme autorizado para cambio.
 4. Recepción del vacío.
 5. Crédito.
 6. Emisión de la factura.
 7. Cobranza.
 8. Salida del punto de venta.
- No se ejecutan procesos en el Punto de Venta de forma ordenada.
- Se ejecutan los procedimientos pero no en su totalidad.
- Se cumple los procedimientos en su totalidad.

Excepcional 1.- La rutina de trabajo se cumple de forma sostenida por todos los equipos de entrega.

Excepcional 2.- Existen iniciativas en términos de atención al Punto de Venta implementadas.

3.- Estándar.

Documentos de reparto firmados. (Control)

Objetivo:

Tener evidencia objetiva y legal de las entregas realizadas por el personal de reparto.



Requisitos:

- Todas las Facturas firmadas y con información completa.
- Documentos de crédito debidamente avalizados.

Excepcional.- Todos los documentos de reparto han sido ordenados y archivados por un período de 12 meses.

4.- Estándar.

Roturas de productos terminados en tránsito hacia el cliente controladas.
(Eficiencia)

Objetivo:

Asegurar que la menor cantidad de producto se pierda en tránsito.

Requisitos.

- Registros de % Roturas en tránsito controlados diariamente: Botellas rotas/ botellas cargadas.
- Las faltantes y rotas en tránsito son controladas diariamente y el promedio de los últimos 6 meses es mayor a 0.04%.
- Las faltantes y rotas en tránsito son controladas diariamente y el promedio de los últimos 6 meses es menor a 0.04%.

Excepcional 1.- Las faltantes y rotas en tránsito son controladas diariamente y el promedio de los últimos 6 meses es menor a 0.02%.

Excepcional 2.- Todas las faltantes y rotas ocurridas generan un archivo de registro.

4.4.3 Administración del Desempeño.

1.- Estándar.

Productividad en el Punto de Venta medida y analizada. (Servicio)

Objetivo:

Tener un control de las devoluciones, traducido en porcentaje de falla de día de entrega para el mes.

Requisitos.

- Indicador de Devoluciones es mayor a 4% (Promedio últimos 6 meses).
- Indicador de Devoluciones está entre 3 - 3,99% (Promedio últimos 6 meses).
- Indicador de Devoluciones está entre 2 - 2,99% (Promedio últimos 6 meses).

Excepcional. Indicador de Devoluciones es menor al 2% (Promedio últimos 6 meses).

Para el cumplimiento de este módulo se recomienda que los colaboradores de la empresa encargados de la entrega del producto deben traer un reporte de las novedades de la ruta así como deben tener una capacitación para tener un proceso efectivo en la entrega de producto, además deberán cumplir con una efectividad de despacho a clientes que supere el 97 % manteniendo una correcta atención y servicio al cliente.

CAPITULO V

5. APLICACIÓN Y CONTROL DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD.

5.1 Control y Evaluación de los estándares de Calidad y sus procedimientos respectivos.

Luego de desarrollar los estándares de calidad para los módulos de reparto, almacenamiento, y transporte, procedemos a realizar el control de los mismos mediante un sistema en el cual abarcara diferentes áreas, y luego se procederá a realizar evaluaciones periódicas cada tres meses los cuales consistirán en hacer una auditoria de cómo se están cumpliendo con los diferentes estándares.

5.1.1 Sistemas de Control.

El control actuará en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa, prácticamente todas las actividades de la empresa estarán bajo alguna forma de control o monitoreo.

Preferentemente deberá abarcar las funciones básicas y áreas claves involucradas dentro de los procesos de los estándares es así que tendremos como resultados de las áreas a ser controladas las siguientes:

En el área de almacenaje se realizara un control de inventarios que se encargará de regular en forma óptima las existencias en la bodega tanto de mercaderías como de los repuestos y herramientas, protegiendo a la empresa de costos innecesarios por acumulamiento o falta de existencias en bodega.

También se llevara un control diario de los tiempos de cargue y descargue de los vehículos de transporte tanto internos como externos de la empresa el encargado de bodega será el responsable de esta actividad siguiendo los lineamientos dados por cada uno de los estándares.

El control de los vehículos se lo realizará con un reporte diario de kilometraje y hora de salida y entrada por cada vehículo con la finalidad de que no existan salidas de ruta o pérdidas de tiempo, además cada uno de los choferes deberán llevar un formato en el cual se realice un check list diario del funcionamiento de los instrumentos del vehículo de su responsabilidad

Además deberán cumplir con el plan de mantenimiento y la limpieza del automotor para tal motivo se llevará una carpeta individual en donde se registrará todos los mantenimientos realizados por fecha, además de llevar el control de gastos incurridos por dicha actividad, el encargado de control que se cumplan con todas estas tareas será el jefe de logística de la empresa.

El control sobre la atención y entrega de los productos se lo ejecutará mediante visitas a clientes que serán tomados en forma aleatoria entre las diferentes rutas esta actividad la cumplirá el supervisor de ventas quien verificará el proceso de atención en el punto venta, constatará si se entrega los documentos como facturas, comprobantes de crédito, y si ha cumplido con la entrega efectiva de los productos.

5.1.2 Sistema de Evaluación.

Para el sistema de evaluación se tomaran en cuenta 4 niveles de calificación que son:

- Pobre
- Debajo del Estándar
- En el Estándar
- Excepcional

Para la evaluación se tomará en cuenta las siguientes calificaciones.

- Cuando es Pobre es porque no cumple con ninguno de los requerimientos de calidad y su calificación será de cero puntos
- Si la calificación es debajo de Estándar esto quiere decir que no cumple con uno de los requisitos de calidad y su calificación será de 0, 5 puntos

- Estar en el estándar es cuando cumple con todos los requerimientos de calidad y su calificación será de 1 punto
- Y será excepcional cuando demuestre que tiene un plan para las diferentes actividades y además es monitoreado semanalmente, o que existan soluciones a los problemas encontrados, además de poseer un sistema de información que posea datos relevantes de acuerdo a lo planteado por el estándar, y su calificación será de 2 puntos.

Luego de realizar la evaluación se procederá a sumar sus resultados y se realizara una regla de tres simple los cuales darán como resultado los siguientes niveles

- Excepcional tendrá un porcentaje del 90% al 100%
- En el Estándar su porcentaje será de 60% al 89 %
- Bajo el estándar tendrá una calificación desde el 30% al 59%
- Y la calificación Pobre será de 1% al 29%

A continuación señalaremos algunos ejemplos de cómo se realizaría el control y la evaluación de los estándares de calidad.

Módulo de Flota

Tabla: N.2

Estándar	Objetivo	Requerimientos	Pobre	Debajo del estándar	En el estándar	Excepcional
Programa de Mantenimiento preventivo	Tener un programa de mantenimiento por cada unidad que permita controlar su ejecución	1.- Programa anual de mantenimiento preventivo para cada unidad de flota y montacargas, estos programas deben estar alineados a las recomendaciones del fabricante. 2.- Comunicar el programa de mantenimiento preventivo al apoderado de cada unidad de transporte	No cumple con los requisitos de calidad	No cumple con uno de los requisitos de calidad	Se cumple con todos los requisitos de calidad	Tener un sistema de información actualizado y ordenado por vehículo que permita dar el seguimiento al cumplimiento del programa
		Calificación	0	0,5	1	2

Elaboración: Tesista

Módulo de Almacenamiento

Tabla: N. 3

Estándar	Objetivo	Requerimientos	Pobre	Debajo del estándar	En el estándar	Excepcional
Sistema de separación de desechos y desperdicios administrados	Disminuir los costos de eliminación de desechos y disminuir los riesgos de descarga de materiales peligrosos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener recipientes para desechos de papel, vidrio, plástico y basura 2. Ubicar los materiales peligrosos en lugares seguros y marcados 3. Considerar un instructivo de separación de desecho 	No se cumple con ninguno de los requisitos de calidad	Se cumple con hasta 2 requisitos de calidad	Se cumple con todos los requisitos de calidad	Los materiales peligrosos son controlados y clasificados por tipo de uso. Se mantiene un registro actualizado del status de los materiales peligrosos
Calificación			0	0,5	1	2

Elaboración: Tesista

Módulo de Reparto

Tabla: N. 4

Estándar	Objetivo	Requerimientos	Pobre	Debajo del estándar	En el estándar	Excepcional
Documentos de reparto firmados	Tener evidencia objetiva y legal de las entregas realizadas por el personal de reparto	Documentos de reparto -Factura -Documentos de crédito -Guía de remisión -Ruteros	Más de una factura, guía y rutero de reparto no presenta firma durante controles aleatorios realizados en los últimos 6 meses	Una factura, guía y rutero de reparto no presenta firma durante controles aleatorios realizados en los últimos 6 meses	Todas las facturas, guías y ruteros de reparto presentan firma durante controles aleatorios realizados en los últimos 6 meses	Todos los archivos de reparto han sido archivados y ordenados por un periodo de 12 meses.
Calificación			0	0,5	1	2

Elaboración: Tesista

5.2 Programa de incentivos para el personal por el cumplimiento de los estándares de calidad.

Para lograr un cumplimiento de los estándares se propone realizar un plan de incentivos para el personal, el cual consistirá en un premio económico para cada uno de los colaboradores de la empresa de acuerdo al área establecida.

Es decir si el personal de almacenaje cumple con el porcentaje del 90% o más que al año sería una calificación de excepcional, cada uno de los colaboradores recibirá un bono de \$ 100,00 dólares, lo mismo ocurrirá si el personal de reparto y los responsables de los vehículos llegaran a cumplir con el objetivo de excepcional.

El motivo de premiar a cada uno de los empleados es porque todos tienen que formar un equipo y tener una misma responsabilidad en el departamento ya que si uno de ellos no cumple estaría perjudicando al resto de los colaboradores que si lo están cumpliendo, afectando de una manera indirecta al no poder llegar a cumplir con el objetivo.

En el caso de llegar a cumplir con los objetivos planteados la empresa tendrá que desembolsar una cantidad anual de \$ 3.500 dólares, los cuales serán entregados como bonos a cada uno de los empleados involucrados dentro del proceso.

Con este procedimiento lograremos que exista un control interno entre cada uno de los colaboradores involucrados dentro de su departamento para el logro de llegar a cumplir con los estándares de calidad.

Además se informará internamente en carteleras mediante reportes sobre las evaluaciones trimestrales de las calificaciones obtenidas y se darán alternativas en caso de que no se cumplan con los estándares establecidos, así como se reconocerá con certificados al departamento que este logrando las calificaciones más altas.

5.3 Plan de Capacitación al personal de la empresa para dar a conocer la implementación de los estándares de calidad.

Como uno de los puntos más fuertes y para que entiendan lo que la empresa quiere llegar a cumplir, se procederá a realizar capacitaciones contantes acerca de los estándares de calidad, es así que se tiene presupuestado la realización de una capacitación mensual, en la que se toparan los diferente tópicos como los objetivos, requisitos y calificación concernientes a los estándares de calidad que debe cumplir la empresa.

Dichas charlas tendrán una duración de una hora en las cuales se ofrecerán diferentes refrigerios, para la comodidad del empleado se realizará en la sala de capacitación de la empresa y va estar destinado para el último sábado de cada mes a partir de las 16h00 y estará dirigido por los diferentes gerentes departamentales de la empresa.

5.4 Impacto económico de la implementación de los estándares de calidad.

Para tener una mejor idea sobre los presupuestos que se requieren para la implementación de los estándares de calidad se optó por pedir cotizaciones a diferentes locales, dichas cotizaciones serán analizadas para obtener la mejor alternativa es así que a continuación detallaremos los diferentes presupuestos para el cumplimiento de los estándares.

5.4.1 Presupuesto de la capacitación a los colaboradores de la empresa.

El presupuesto mensual de cada capacitación será el siguiente

- Refrigerio por persona \$ 3,50 dólares
- Materiales de apoyo por persona, esferos, hojas, carpetas, etc. es de 3,00 dólares
- Número de personas a capacitar es alrededor de unas 35 personas.

La inversión total para el plan de capacitación mensual es de \$ 227,50, lo que al año nos daría un presupuesto para capacitaciones de \$ 2730,00 dólares.

Para que la capacitación cumpla con su objetivo se busca realizar unos folletos informativos sobre la implementación de los estándares y sus requisitos para entregar a cada uno de los asistentes, este folleto se mandara imprimir en una imprenta de la localidad.

5.4.2 Presupuesto de la Elaboración de los Folletos.

La elaboración de los folletos consistirá en realizar pequeños catálogos sobre la información de los estándares para cada uno de los módulos propuestos, para dicho efecto se realizaran 40 unidades que serán entregados a cada uno de los empleados de la empresa.

El valor de las 40 unidades de catálogos tendrá un valor de \$ 95,00 dólares, otro rubro importante es la realización de formatos para el control de estándares como son los chick list diarios de transporte, registros de control de tiempos de cargue y descargue, registros de entrada y salida de vehículos, registros de planes de mantenimiento como de limpieza de vehículos, etc.

Este valor anual será de aproximadamente \$ 550,00 en los que incluyen la realización de 55000 copias de los diferentes formatos para el registro y control de los estándares.

5.4.3 Presupuesto para la Elaboración de la Demarcación y Señalización de la Bodega.

Para cumplir con los procedimientos establecidos dentro de los estándares están tener la bodega claramente demarcada y señalizada para dicho efecto se procederá a contratar un personal para que realice la demarcación de los bloques y pasos peatonales, según cotización dada por el contratista tendrá un valor de \$500,00.

De la misma manera se procedió a contratar a la empresa Copifull para la realización de la señalética informativas dentro de bodega el valor por dicho trabajo es de \$800,00 dólares.

5.5 Inversión Requerida para la implementación de los Estándares de calidad.

La inversión que se requerirá para la implementación del proyecto tiene un valor anual de aproximadamente:

Presupuesto anual para capacitación del personal	\$ 2730,00
Presupuesto para incentivos por la implementación	\$ 3500,00
Elaboración de folletos informativos	\$ 95,00
Copias de formatos para registros al año	\$ 550,00
Demarcación de Zonas y bloques	\$ 500,00
Señalética informativa de la empresa	\$ 800,00
TOTAL DE LA INVERSION ANUAL	\$ 8175,00

Porcentajes del presupuesto de la implementación de los estándares

Tabla: N. 5

Concepto	Valor	Porcentaje
Presupuesto anual para capacitación del personal	2730,00	33.39%
Presupuesto para incentivos por la implementación	3500,00	42.81%
Elaboración de folletos informativos	95,00	1.16%
Copias de formatos para registros al año	550,00	6.73%
Demarcación de Zonas y bloques	500,00	6.12%
Señalética informativa de la empresa	800,00	9.79%
TOTAL DE LA INVERSION ANUAL	8175,00	100.00%

Elaboración: Tesista

5.5.1 Análisis de la inversión con respecto a la Utilidad

Tabla: N. 6

	Valores	Porcentaje
Inversión del proyecto	8175,00	19,01%
Utilidad Presupuestada para el 2011	43000	

Elaboración: Tesista

De acuerdo al cuadro anterior podemos indicar que si es posible realizar la implementación de los estándares ya que como se puede observar este rubro con relación a la utilidad presupuestada para el 2011 tiene un porcentaje de un 19,01% que es relativamente bajo lo cual permite que se pueda cumplir con el objetivo planteado en el trabajo de investigación.

Además con la implementación de los estándares de Calidad, se logrará optimizar los recursos humanos, financieros, materiales, logrando disminuir costos por reparaciones o danos ocasionados por el mal uso o despreocupación en los vehículos, faltantes de productos en los inventarios, por entregas efectivas, y disminución de retorno de producto a la empresa, etc.

CAPITULO V

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 Conclusiones.

Una vez desarrollado el proyecto de investigación sobre la aplicación de estándares para la empresa DVM e Hijos Cía. Ltda., se han obtenido las siguientes conclusiones.

En este mundo moderno las exigencias de los consumidores en los actuales escenarios económicos es muy relevante, especialmente por el rol que desempeña la calidad y en donde, las empresas exitosas están plenamente identificadas, constituyendo la calidad como una ventaja competitiva.

Las empresas modernas saben, que para permanecer en los mercados y garantizar una buena participación se debe tener presente que la calidad actualmente es muy importante tenerla bien controlada, porque ella involucra el satisfacer plenamente las necesidades del cliente, lograr productos y servicios con cero defectos, hacer bien las cosas desde la primera vez, diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total, dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene de la empresa.

Además hay que considerar que debido a la globalización y a las exigencias crecientes de los clientes, la implementación de los estándares de calidad, se ha convertido en un pilar esencial de cualquier nueva estrategia empresarial.

Sólo las empresas que sean capaces de solucionar el aparente dilema entre la alta calidad de sus productos y la reducción de costes tendrán éxito, independientemente del sector y el tamaño de la empresa. Esto explica la importancia de la implementación de los estándares de calidad dentro de una empresa.

En el esfuerzo hacia la implementación de los estándares es importante considerar la utilidad que representa a la institución y la aplicabilidad del estándar así como su inserción en el ambiente y cultura institucional.

También podemos indicar que los estándares de calidad que se plantean implementar en la empresa DVM e Hijos Cía. Ltda., son herramientas que impulsarán y desarrollarán a la organización para que día a día pueda prestar mejores productos y servicios a los consumidores logrando una mejor eficacia en las actividades diarias efectuada por la empresa.

La empresa DVM e Hijos Cía. Ltda., por su infraestructura y sus recursos humanos, económicos está en la capacidad de cumplir con los requisitos dados por cada uno de los estándares, logrando así cumplir con el planteamiento de su filosofía corporativa.

Además con este trabajo de investigación sea conseguido poner en práctica los conocimientos científicos adquiridos en estos años de estudio, logrando diagnosticar de una forma muy clara y eficiente la situación actual de la empresa y sus deficiencias en las que se ha venido desarrollando en estos años, y de la misma forma se ha logrado plantear estándares de calidad para solucionar algunas de estas deficiencias

El proceso de investigación ha podido sustentar científicamente la posible implementación de los programas y estándares establecidos de manera que permita optimizar los procesos en las diferentes áreas de la empresa.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda que se implemente, se valide y se controle el proyecto de los estándares de calidad propuesto en este trabajo ya que como se demostró es un plan que fue profesionalmente elaborado y que logrará un mejor desarrollo en las actividades y además alcanzará optimizar los recursos y procesos en las diferentes áreas de la empresa

Es importante que los directivos comiencen tomando una actitud positiva y de participación, para la implementación de los estándares de calidad para demostrar así que desde arriba existe la responsabilidad por el cumplimiento de dichos objetivos y así sentar precedentes al personal para que este se sienta involucrado y motivado dentro del proceso de implementación.

Se recomienda que se realicen reuniones formales entre los directivos y personal para que exista un mejor cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades sobre el control y evaluación de los estándares

También se recomienda que dentro del manual de funciones de las actividades del personal de la empresa se inserte algunas actividades extras que son parte de los requisitos de los estándares de calidad.

Los planes de mantenimiento de vehículos deberán ser realizados preferentemente con talleres especializados y que posean tecnología, para obtener información al instante y actualizada.

BIBLIOGRAFIA

BALLOU, Ronald, 2004, Logística, edit. Pearson Educación, México.

CULTURAL, ediciones, 2002, Dirección Marketing y Ventas, España.

CZINKOTA, Michael, 2006, Negocios, edit. Consegreat, México.

GOMEZ, Acosta, La Logística Moderna en la Empresa. Volumen I, 2007.

GUTIERREZ, Humberto, 2005, Calidad Total, edit. Interamericana, México.

HOROVITZ, Jacques, 2001, La calidad del servicio, edit. Nomos, Bogotá.

KOTLER, Philip, 1998, Dirección de la Mercadotecnia, edit.

Hispanoamericana, México.

LAMBERT, M. The International Journal of Logistics Management, 1998

TSCHOHL, Jhon, 2006, Servicio al Cliente, edit. Pax, México.

www.wikilearning.com/curso_gratis/teorias_de_calidad/11500-5

www.gestiopolis.com/dirgp/mar/canales.htm

www.elprisma.com/apuntes/administracion

www.rincondelvago.com/canales-de-distribucion-de-los-productos.html

www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml