

**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN LOGÍSTICA**

**ANTEPROYECTO**  
**TRABAJO FINAL DE GRADO**

**DESARROLLO Y OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**LOGÍSTICO DE MARCAS S.R.L.**

**Alumnos:**

**Niños, Mario Gustavo**

**Pereyra, Romina Gisela**

**Tutor:**

**Rodríguez Barragán, Claudio**

**Año 2013**



## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
1.1. RESUMEN .....	5
1.2. OBJETIVOS .....	6
1.2.1. OBJETIVO GENERAL .....	6
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
1.3. ALCANCE DEL TRABAJO .....	6
1.4. GLOSARIO .....	9
<b>CAPÍTULO 2: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>8</b>
2.1. PRESENTACIÓN DE MARCAS S.R.L. ....	8
2.1.1. RESEÑA HISTÓRICA .....	8
2.2. MISIÓN Y VISIÓN DE MARCAS S.R.L. ....	11
2.3. ORGANIGRAMA .....	12
2.4. IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS Y ACTIVIDADES PRINCIPALES .....	14
2.4.1. MAPA DE PROCESOS .....	14
2.4.2. ÁREAS LOGÍSTICAS PRINCIPALES.....	15
2.4.3. ÁREAS DE SOPORTE. ....	15
<b>DESARROLLO .....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO DEL PROYECTO .....</b>	<b>17</b>
3.1. MARCO TEÓRICO .....	17



<b>CAPÍTULO 4: PROCESOS LOGÍSTICOS ACTUALES.....</b>	<b>..29</b>
4.1. COMPRAS .....	29
4.2. RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO.....	31
4.3. PREPARACIÓN DE PEDIDOS .....	34
4.4. FACTURACIÓN .....	41
4.5. EXPEDICIÓN .....	43
4.6. DEVOLUCIONES.....	48
4.7. CLASIFICACIÓN ABC DE PROVEEDORES.....	48
<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>49</b>
5.1. ENTORNO .....	49
5.2. ANÁLISIS FODA .....	52
5.3. FUERZAS DE PORTER .....	53
5.4 PROBLEMAS DETECTADOS - CAUSAS QUE LOS ORIGINAN .....	55
5.5. PROPUESTAS DE MEJORA .....	60
<b>CAPÍTULO 6: DESARROLLO DE PROPUESTAS DE MEJORA .....</b>	<b>67</b>
6.1 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS Y ELABORACIÓN DE REGISTROS .....	68
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>207</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>208</b>



## **DEDICATORIA**

A nuestros padres principalmente por creer en nosotros y porque nos sacaron adelante, dándonos ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy podemos alcanzar nuestra meta.

A nuestros hermanos, tíos, primos, abuelos y amigos, por sus apoyos, comprensión y sus consejos en los momentos difíciles. A todos, esperamos no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

A nuestros profesores, que estuvieron con sus ejemplos y apoyo en este camino, formándonos para ser futuros profesionales.



## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos de manera especial y sincera a nuestros padres por el apoyo emocional, económico, por su confianza en nosotros, que nos han brindado durante este tiempo y el apoyo para culminar el presente trabajo de grado.

Al INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO por darnos la oportunidad de estudiar, crecer y conocer gente hermosa.

Son muchas las personas que han formado parte de nuestra carrera, a las que nos encantaría agradecerles su amistad, apoyo, ánimo y compañía. Algunas están aquí con nosotras y otras en nuestros recuerdos y corazón, queremos darles las gracias por formar parte de nosotros.

Además queremos agradecer a Marcas S.R.L. por abrirnos sus puertas y dejarnos trabajar libremente, en especial Roberto Ludueña que estuvo a nuestra disposición constantemente.



## INTRODUCCIÓN

### **1.1. RESUMEN**

El presente trabajo final de grado tiene como materia de estudio a la empresa MARCAS S.R.L., la misma cuenta con un formato de negocio tipo distribuidor mayorista de cosméticos, perfumería, pañales y limpieza, permitiendo acceso al público minorista con modalidad hipermercado.

Al estar dirigido el mayor esfuerzo de negocio a un gran cliente mayorista, el desarrollo de las actividades logísticas, las actividades de compra, desarrollo de la red de locales propios y la venta minorista quedaron relegados a segundo plano, dándosele importancia absoluta a la facturación. Al perder a este gran cliente, las falencias en los diferentes procesos se hacen evidentes, junto con los costos que las mismas generan.

La situación antes mencionada genera una necesidad de mejorar la logística de la empresa, acorde con los objetivos del proyecto. Esta actividad abarcará desde el proceso de comercialización (en salones o tele marketing) pasando por el procesamiento del pedido, el preparado del mismo (picking), la facturación, el almacenamiento temporario del pedido armado, la expedición y logística reversa.

Además se incluirá el proceso de abastecimiento desde la planificación incluyendo los procesos de compra de productos, la recepción de los mismos, su control y almacenamiento.

El personal asociado a estos procesos es prácticamente el total de la empresa, ya que ésta como distribuidora y comercializadora es en sí una empresa donde la logística es un proceso clave.



## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Implementar un sistema de gestión logístico, con enfoque hacia el cliente, involucrando e interrelacionando los diferentes procesos, áreas y personas que se desarrollan en la empresa.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Relevar y documentar cada uno de los procesos involucrados en forma directa o indirecta con la logística con el fin de estandarizar e interrelacionar las actividades del SGL.
- Desarrollar registros de gestión para los distintos procesos identificados con el objetivo de que las novedades surgidas en las diferentes operaciones sean tratadas según lo dictado por cada proceso.
- Desarrollar e implementar un plan de auditorías de proceso que permita identificar las oportunidades de mejora y los errores frecuentes.
- Optimizar y estandarizar los procesos de comunicación entre las diferentes áreas.
- Optimizar el tiempo de la preparación de pedidos, identificando y corrigiendo las actividades que no suman valor al proceso.
- Desarrollar e implementar indicadores de gestión logística que permitan visualizar de forma simple los resultados de los diferentes procesos y su evolución en el tiempo.

## **1.3. ALCANCE DEL TRABAJO**

El presente trabajo final de grado, tendrá como objeto de estudio a la empresa Marcas S.R.L., el mismo hará foco en todos los procesos internos del sistema de gestión logístico de la mencionada empresa, desde la recepción hasta la expedición, abarcando los procesos de almacenamiento, reposición, pickeo, packaging, compras y facturación.



## 1.4. GLOSARIO

- Pickear: acción de elegir o tomar un elemento.
- Pickeador: el que realiza la acción de pickear
- Hand held: dispositivo electrónico que permite leer códigos de barra generando en la misma acción la facturación.
- Scrap: deshechos.
- Frete de góndola: acción de ordenar los artículos en góndola, cubriendo el frente de la misma.
- Telemarketing: área de comercio telefónico.
- Facilidades: medios utilizados para facilitar el armado de pedidos y / o el transporte de mercaderías.
- Check list: lista de chequeo.
- Pallets chep: facilidad la cual es gestionada por un proveedor tercerizado la cual permite una reducción de costos ya que los mismos son reutilizados.
- Horometro: instrumento que mide la cantidad de horas que ha estado en funcionamiento una maquinaria.
- Remitado: acción de emitir un remito a terceros



## PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

### 2.1. PRESENTACIÓN DE MARCAS S.R.L.

#### 2.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

Marcas inició sus actividades en 1991, la misma surge de una sociedad conformada por dos empresarios de la ciudad de Córdoba, actuales socios. Uno de ellos previamente se dedicaba a la compra y reventa de artículos de limpieza y perfumería, mientras que el segundo abastecía de insumos a salones de peluquería.

En sus principios la empresa funcionó en un pequeño local sobre calle Maipú, desde donde abastecían la demanda del mercado de Córdoba Capital y funcionaba con un pequeño staff de empleados de 15 personas.



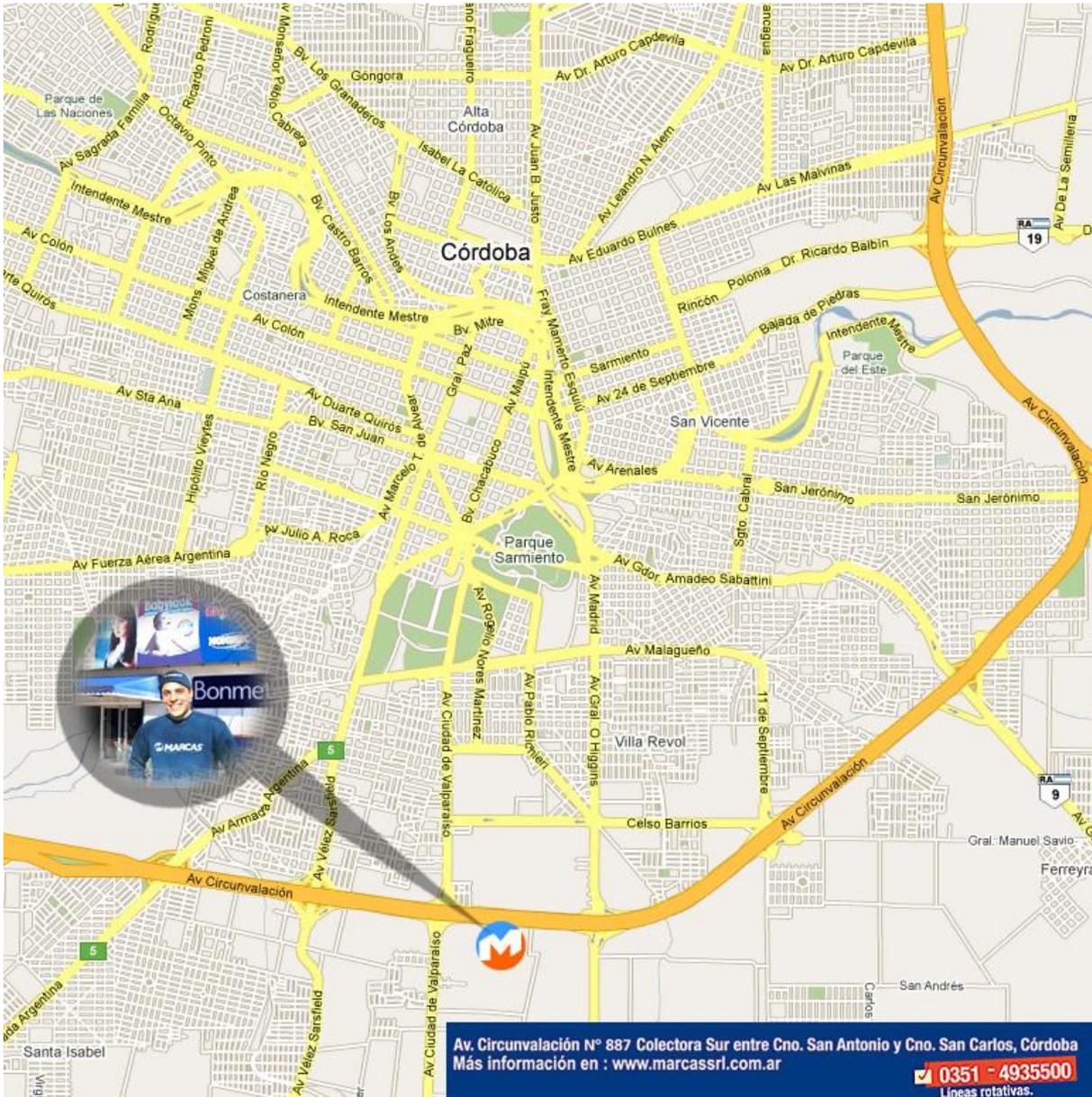
En esta primera etapa los socios-dueños participaban de todas las tareas que se realizaban en la organización, puesto que pretendían transmitir su visión y experiencia de cómo debía realizarse el trabajo y las normas que debían respetarse para mantenerse en el negocio. Con el tiempo la empresa comenzó a ampliar sus ventas al interior de la provincia.

Luego de los primeros diez años creció notablemente el nivel de ventas, por lo que los socios se vieron en la necesidad de ampliar las capacidades de sus depósitos y la cantidad de recursos humanos para seguir brindando un buen nivel de servicio a sus clientes.



Por estas razones en el año 2.000 la empresa se trasladó a su nueva sucursal en Maipú n° 731. Con el paso del tiempo, la consolidación de la empresa entre los clientes de la región, permitió a la misma un crecimiento notable, y dio a los socios la posibilidad de trasladarse a un local propio, con mayor capacidad de almacenamiento y un salón de venta más amplio. El mismo fue adquirido en el año 2.005.

Actualmente Marcas se encuentra situado en Av. Circunvalación Sur s/n, entre Av. Valparaíso y Camino San Carlos; Córdoba.



Cuenta con 63 empleados y ha ampliado sus capacidades de venta a provincias vecinas como: La Rioja, San Luis, Catamarca.

Desde el 2012 comenzaron con la apertura de locales propios llamados “Pini Botica”, localizados en diferentes puntos de la ciudad de Córdoba, dos de ellos de formato minorista y otros dos de formato mayorista, como así también en la ciudad de Jesús María.

Los principales proveedores con los que se relaciona comercialmente MARCAS son:



PROCTER AND GAMBLE quien provee marcas como: Always, Gillete, Head and Shoulders, Herbal Essences, Koleston, Oral-b, Pantene, Ace, Duracell, Magistral y Pampers entre otras con una participación del 28% .

Por su parte UNILEVER provee las siguientes marcas: Dove, Axe, Lux, Rexona, Ala, Cif, Skip, Sedal, Ponds, Vivere, Suave, Confort, con una participación del 16,29%

Otros proveedores que participan en menor medida son:

COLGATE-PALMOLIVE con una participación del 4,79%, LOREAL con el 3,6%, ISSUE con un 3,39%, NIVEA con 2,67%, JOHNSON & JOHNSON con 2,46%, entre otros

El porcentaje de participación del total de los proveedores se podrá ver en detalle en el punto ABC de proveedores.

Acorde a los datos proporcionados por la Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería (C.A.P.A.) en el año 2011, según los estudios realizados en el sector, se detectó un crecimiento en la producción entre 2009 y 2011 del 23%, alcanzándose una suma de \$ 11064 millones; con una producción de 8222 millones de unidades.

## **2.2. MISIÓN Y VISIÓN DE MARCAS S.R.L.**

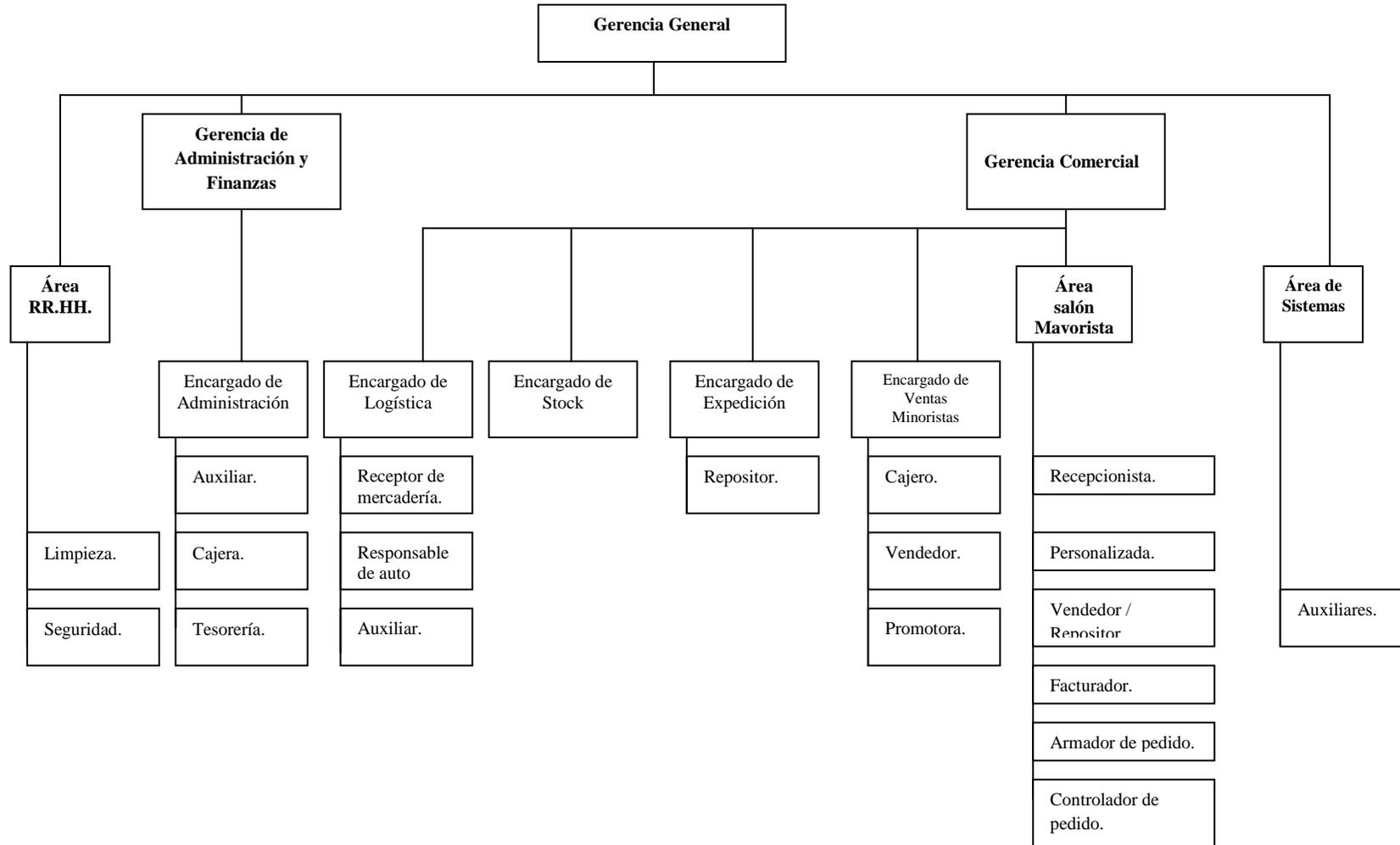
A continuación se menciona la Misión y Visión, expresadas por Marcas S.R.L.:

**NUESTRA MISIÓN** Somos un mayorista de perfumería, limpieza y especialistas en productos para tratamientos capilares que ofrece, a los negocios detallistas del centro del país, la más variada gama de productos del rubro con la mejor ecuación precio-servicios de la plaza.

**NUESTRA VISIÓN** Reposicionar a Marcas con una imagen de autoservicio en el local de circunvalación. Acompañar al desarrollo de nuestros socios estratégicos en sus planes de desarrollo comercial. Reorganizar el sistema de autoservicio y comercialización de Marcas S.R.L. sostener y potenciar los canales de ventas rentables. Minimizar permanentemente los costos operativos. Focalizarse en productos de mediana y alta rotación, evitando productos inertes. Comprometer actitudinalmente al personal de Marcas en el servicio y atención de clientes.



### 2.3. ORGANIGRAMA





## Organigrama

Como se puede ver en el organigrama la máxima autoridad es la gerencia general, compuesta por dos personas, quienes son los socios fundadores de la empresa.

Directamente debajo de la gerencia general se encuentran dos sub-gerencias, una de ellas de Administración y Finanzas conformada por un contador entre otros asistentes, quienes tienen a cargo administrar las finanzas de la organización, como así también el análisis de las posibles inversiones. La otra sub-gerencia es la Comercial, que se encuentra encargada de promocionar y publicitar los productos y servicios de MARCAS entre los potenciales clientes, mejorar la imagen de la empresa y de mejorar y mantener una buena relación de la organización con los proveedores.

Luego se encuentran tres grandes áreas, las cuales son de vital importancia para el funcionamiento de la empresa, una de ellas es el área de RRHH, que está a cargo de un licenciado en Recursos Humanos, quien tiene a cargo la planeación, organización, desarrollo y coordinación de las personas de la organización para lograr un desempeño eficiente del personal, como así también la definición de los perfiles de cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe, reclutar al personal idóneo para cada puesto, tiene a cargo al personal de limpieza, maestranza y seguridad. Otra de las áreas que se visualizan en el organigrama es el área que tiene a cargo el Salón de ventas en su formato mayorista, esta área en la que se encarga de preparar grandes pedidos, los cuales por su volumen se gestionan de forma diferenciada a las compras minoristas, ya sea por su embalaje, porque se deben entregar pallets completos de mercadería o por las facilidades utilizadas para el transporte hasta el cliente o por su forma de facturación.

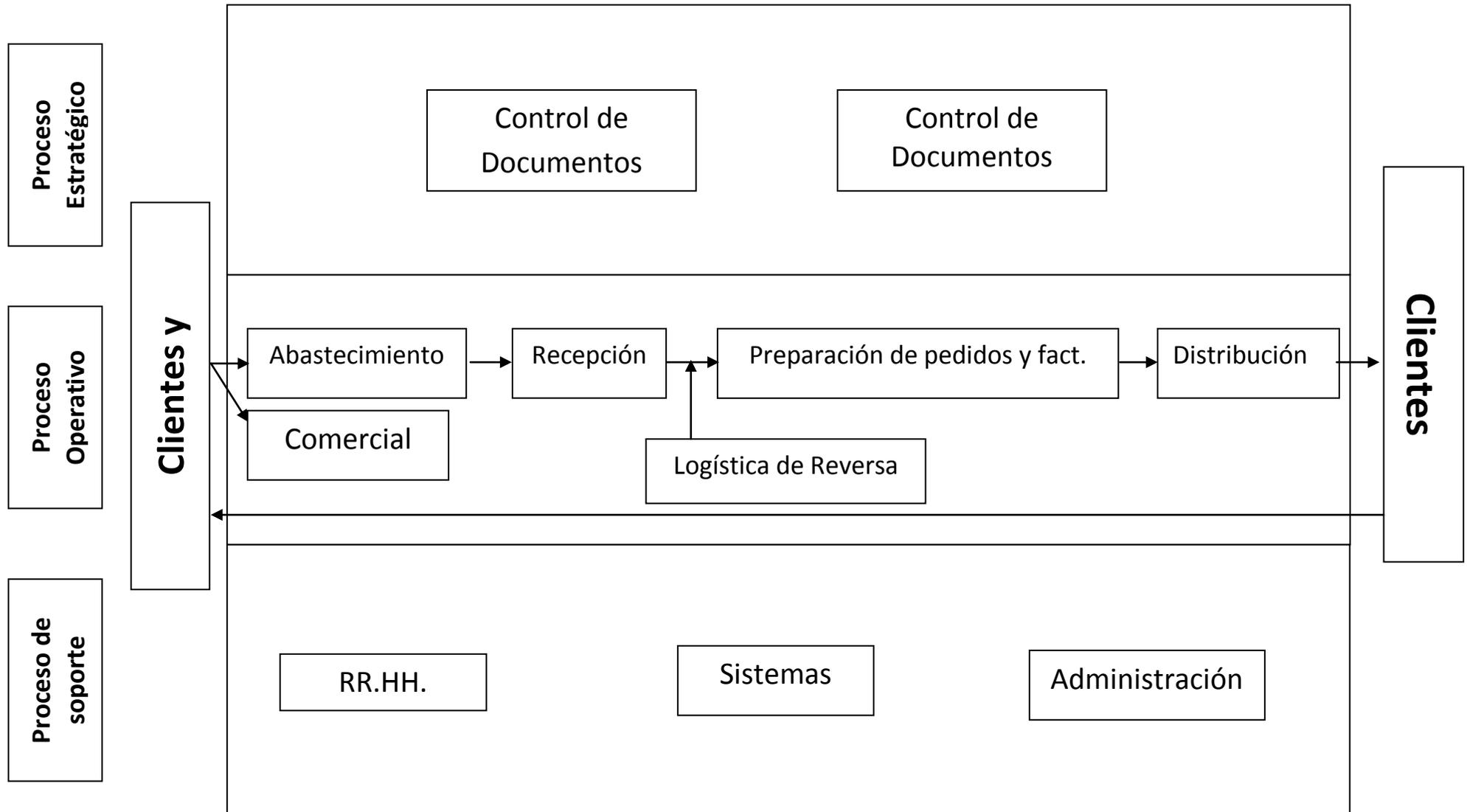
La última de las áreas es la de Sistema, está formada por un Ingeniero en sistema y sus asistentes, quienes desarrollaron el sistema de gestión y administración acorde a las necesidades de la empresa, siendo a su vez responsables de su mantenimiento y actualización para su correcto funcionamiento y accesibilidad.

Luego como podemos ver diferentes áreas operativas, cada una de ellas con un encargado y personal a cargo para desarrollar las tareas del área.



## 2.4. IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS Y ACTIVIDADES PRINCIPALES

### 2.4.1. MAPA DE PROCESOS





### **Mapa de procesos:**

El mapa de procesos esta compuesto por tres procesos principales:

- Proceso estratégico: las estrategias como bien sabemos son las acciones planificadas que buscan lograr resultados a largo plazo, MARCAS utiliza la planificación estratégica para lograr cumplir los objetivos adaptándose a los cambios del entorno externo e interno mediante el control continuo de sus documentos, en los cuales se asientan los procesos, registros e indicadores que rigen las actividades de la empresa.
- Proceso operativo: dicho proceso engloba todas las actividades necesarias para cumplir los objetivos a corto y mediano plazo, brindando a travez de estas actividades el agregar valor a los productos comercializados.
- Procesos de soporte: es el proceso responsable de asistir y proveer a la empresa de todos los recursos necesarios para poder cumplir los objetivos impuestos.-

#### **2.4.2. ÁREAS LOGÍSTICAS PRINCIPALES**

Se identifican como áreas logísticas relevantes en el proceso de MARCAS S.R.L.

- Abastecimiento
- Recepción
- Preparación de pedidos
- Distribución
- Logística reversa
- Comercial
- Logística reversa

#### **2.4.3. ÁREAS DE SOPORTE**

- Recursos humano
- Sistemas
- Administración



Las áreas mencionadas serán objeto de estudio de este trabajo, desarrollándose los pormenores del funcionamiento de cada una de ellas en el capítulo 4.



## DESARROLLO

### MARCO TEÓRICO DEL PROYECTO

#### 3.1. MARCO TEÓRICO

El presente trabajo se desarrollara teniendo en cuenta principios de logística y de gestión de la calidad, principalmente los referidos al enfoque sistémico de la organización y su sistema de gestión logístico, dichos principios establecen que los resultados estratégicamente planificados podrán alcanzarse más eficientemente cuando los recursos y las actividades que permiten obtener un producto o servicio, se gestionan como un proceso.

Un proceso, según la real academia española, como se desarrollara más adelante, es un “Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.” (sic.), entendido para el caso en estudio como una serie de actividades, desarrolladas con una secuencia lógica, vinculadas entre sí para generar bienes/servicios valiosos para el cliente.

Se debe tener en claro que cuando se habla de documentar procesos, además de describir las características del mismo, se enumerara la secuencia de actividades a seguir.

Según lo descripto y buscando dar un marco al presente trabajo describiremos a continuación los principales conceptos y definiciones que fundamentan el presente:

#### **Logística**

**1-** La **logística** (del inglés *logistics*) es definida por la RAE (Real Academia Española) como el “conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.” En el ámbito empresarial existen múltiples definiciones del término logística, que ha evolucionado desde la logística militar hasta el concepto contemporáneo del arte y la técnica que se ocupa de la organización de los flujos de mercancías, energía e información.



La logística es fundamental para el comercio. Las actividades logísticas conforman un sistema que es el enlace entre la producción y los mercados que están separados por el tiempo y la distancia.

La logística empresarial cubre la gestión y la planificación (Administración) de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenamiento y distribución.

**2- Logística:** aplicado a todas las fases de distribución de los productos, incluyendo los eslabones de la cadena distribución requeridos para hacer llegar el producto hasta el cliente final.

**Logística** (término de origen militar) se encarga de optimizar los fletes, asegurarse que los productos vayan bien transportados, calcular tiempos de espera y de descarga, manejo y control de almacenamiento. El objetivo final de la logística es disminuir los niveles de inventario y optimizar el funcionamiento de la cadena de distribución. Concepto amplio aplicado a todas las fases de distribución de los productos, incluyendo todos los eslabones de la cadena distribución, requeridos para hacer llegar el producto hasta el cliente final.

**3- La logística** la C.L.M. (Council of Logistic Managment) es aquella parte del proceso de la cadena de abastecimiento que planifica implementa y controla el flujo -hacia atrás y adelante- y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores. tiene muchos significados, uno de ellos, es la encargada de la distribución eficiente de los productos de una determinada empresa con un menor costo y un excelente servicio al cliente.

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

Fuente pto.1: [es.wikipedia.org/wiki/logistic](https://es.wikipedia.org/wiki/logistic)

Fuente pto.2: [www.dmccolombia.com](http://www.dmccolombia.com)

Fuente pto.3: Council of Logistic Management – Guia de estudios – Logística 1



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. Solamente a través de un detallado análisis de la demanda en términos de nivel, locación y tiempo, es posible determinar el punto de partida para el logro del resultado final de la actividad logística, atender dicha demanda en términos de costos y efectividad. La logística no es por lo tanto una actividad funcional sino un modelo, un marco referencial; no es una función operacional, sino un mecanismo de planificación; es una manera de pensar que permitirá incluso reducir la incertidumbre en un futuro desconocido.

Las actividades claves son las siguientes:

- Servicio al cliente.
- Transporte.
- Gestión de Inventarios.
- Procesamiento de pedidos.

En conjunto estas actividades lograrán la satisfacción del cliente y a la empresa la reducción de costos, que es uno de los factores por los cuales las empresas están obligadas a enfocarse a la logística.

Vistas las diferentes definiciones de LOGÍSTICA, nos proyectamos hacia su evolución natural, ya que se utilizan sus conceptos ya no solo dentro de las organizaciones, sino abarcando las cadenas de abastecimiento y administrando las mismas.

He aquí una definición de cadena de abastecimiento o Supply chain management (desde ahora SCM)

## **SCM**



## Administración de la Cadena de abastecimiento

### ¿Qué es SCM ?

SCM (Supply Chain Management) es una solución tecnológica que permite administrar e incrementar la capacidad de toda la cadena de abastecimiento, optimizando, coordinando y agilizando las transacciones electrónicas en los flujos de información de mercancías entre las compañías y sus proveedores, fabricantes, distribuidores y clientes.

Las soluciones de SCM, impactan en los resultados empresariales a través del margen de beneficio, disminución de tiempos de entrega o reposición, niveles de inventario, así como incrementar la calidad del producto o servicio y la satisfacción del cliente.

### Necesidad de SCM en la empresa

Generalmente, las organizaciones tienen el reto de dar respuesta rápida a los requerimientos de sus clientes, para lograr esto, es necesario contar con soluciones tecnológicas que les permitan intercambiar de forma automática el flujo de información e integración de las diferentes partes de la cadena de suministro. La falta de coordinación y comunicación en las etapas de compra, producción, almacén y distribución, pueden representar exceso de inventarios o falta de productos y por ende, incrementar costos y pérdidas de almacenaje, afectando directamente sus recursos económicos y provocando una disminución de la clientela.

### Beneficios SCM

Optimizar la gestión en la cadena de suministro, al contar con mayor visibilidad de la misma y mejorar la comunicación entre los ejecutivos que participan en ella.

Disminuir costos a través de la optimización de su stock, logrando una gestión eficiente.

Generar ingresos mejorando los niveles de servicio al cliente al proveer los productos que demandan.

Incrementar el intercambio de información, mejorando la capacidad de respuesta frente a los cambios imprevistos en la demanda.



Mejorar los índices de cumplimiento de pedidos y ampliando los márgenes de los productos

Todos los conceptos vertidos anteriormente, deben estar regidos por normas de calidad, lo cual facilitara una gestión prolija, sin perder de vista al cliente, ya sea interno o externo.

### **Calidad**

La norma ISO 8402 define calidad como el concepto de características de una entidad, que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.

La norma UNE-EN ISO9000:2000 la define como el grado en el que un conjunto de características inertes cumple con los requisitos.

No debe confundirse calidad con control de calidad. El control de la calidad es algo más complejo y solo se consigue con:

- 1) una definición clara de lo que quiere el cliente
- 2) un proyecto bien estudiado
- 3) una realización detallada de los procesos y servicios cumpliendo estipulaciones
- 4) un posterior tratamiento que no afecte al producto
- 5) un buen servicio post venta

Dentro de este marco de control de la calidad, la empresa gestiona el mantenimiento del entorno de trabajo según la metodología 5 “S”

### **5 “S”**

¿Qué son las 5 S?



Es una práctica empresarial ideada en Japón referida al “Mantenimiento Integral” de la empresa, no sólo de maquinaria, equipo e infraestructura sino del mantenimiento del entorno de trabajo por parte de todos.

Su traducción es la siguiente:

JAPONES	ESPAÑOL
Seiri	Clasificación y Descarte
Seiton	Organización
Seiso	Limpieza
Seiketsu	Higiene y Visualización
Shitsuke	Disciplina y Compromiso

Es una técnica que se aplica en todo el mundo con excelentes resultados por su sencillez y efectividad.

Su aplicación mejora los niveles de:

- Eliminación de espacios muertos.
- Eliminación de Tiempos Muertos.
- Reducción de Costos por eliminación de riesgos.



La aplicación de esta técnica requiere el compromiso inicial de la dirección y de todo el personal y duradero para que nuestra empresa sea un auténtico modelo de organización, limpieza, seguridad e higiene.

Los primeros en asumir este compromiso son los gerentes y los jefes y la aplicación de esta es el ejemplo más claro de resultados acorto plazo.

#### Resultado de Aplicación de las 5 S

Estudios estadísticos en empresas de todo el mundo que tienen implantado este sistema demuestran que:

#### Aplicación de 3 primeras S:

- Reducción de espacios desperdiciados.
- Reducción de tiempos desperdiciados.
- Reducción del 40% de sus costos de Mantenimiento.
- Reducción del 70% del número de accidentes.
- Crecimiento del 10% de la fiabilidad del equipo.
- Crecimiento del 15% del tiempo medio entre fallas.

#### Beneficios aportan las 5 S:

- La implantación de las 5S se basa en el trabajo en equipo.
- Los trabajadores se comprometen.
- Se valoran sus aportaciones y conocimiento.
- La mejora continua se hace una tarea de todos.

#### Conseguimos una mayor productividad que se traduce en:

- Menos productos defectuosos.
- Menos averías.
- Menor nivel de existencias o inventarios.
- Menos accidentes.



- Menos movimientos y traslados inútiles.
- Menor tiempo para el cambio de herramientas.

Lograr un mejor lugar de trabajo para todos, puesto que conseguimos:

- Más espacio útil.
- Orgullo del lugar en el que se trabaja.
- Mejor imagen ante nuestros clientes.
- Mayor cooperación y trabajo en equipo.
- Mayor compromiso y responsabilidad en las tareas.
- Mejor aprovechamiento del tiempo.

Siguiendo con el desarrollo del presente marco teórico definiremos 4 de los procesos logísticos básicos de una organización

Los procesos logísticos de la empresa son todos los que se relacionan con los movimientos de materiales o de mercaderías y, por extensión en el caso de las empresas de servicios, con la preparación y prestación de dichos servicios.

- Aprovisionamiento.
- Fabricación / transformación / Prestación del servicio
- Distribución.

En definitiva, son los que se relacionan con las operaciones de la empresa.

Aprovisionamiento:

La primera parte del proceso logístico consiste en el aprovisionamiento de productos para la venta de los mismos, en el caso de empresas de fabricación sería materias primas, o de mercaderías en el caso de las empresas comerciales.

Por lo tanto, se deberá determinar cuáles son los materiales necesarios y elegir los proveedores no sólo en función de los precios que oferten, sino también por el resto de las condiciones que ofrecen: plazo de entrega, garantía, plazo y medio de pago, etc.



No se debe olvidar que la política de aprovisionamiento tiene una enorme trascendencia sobre las necesidades financieras de la empresa.

Cuestiones como las siguientes ayudarán a identificar y controlar los costos de la empresa y a determinar los criterios para la fijación de los precios:

- El período medio de permanencia de las materias primas o las mercaderías en el almacén -dependiente, en gran medida, de la política de aprovisionamiento y de la fiabilidad y seriedad de los proveedores.
- El plazo de pago es fundamental para la propia viabilidad del Proyecto de empresa.

Fabricación / transformación / Prestación del servicio:

Como ya se ha indicado, la previsión de ventas es el punto de referencia fundamental para la determinación de los niveles de compra que la empresa debe afrontar.

Además, en función de los resultados obtenidos en la investigación del mercado, se deberá concretar el diseño final y los complementos del producto o servicio.

Con todo ello, se definirá el proceso, se determinará la ubicación óptima de las instalaciones, se definirán los requerimientos de mano de obra, se establecerá la mejor opción para realizar las inversiones necesarias, se diseñarán los procesos de compras y de selección de proveedores, se elaborarán los criterios para el establecimiento de controles de calidad, etc.

Este proceso se puede ver facilitado por la utilización de diagramas de flujo del proceso, esto es, la secuencia de operaciones expresada de forma gráfica.

En cuanto a la determinación de la tecnología necesaria para elaborar el producto o servicio, es muy importante asegurar que el nivel de tecnología es adecuado al proyecto y analizar todas las tecnologías alternativas para poder seleccionar la más adecuada.

En la elección de una tecnología es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Facilidad para adquirir la tecnología.



- Aspectos técnicos especiales (capacitación del personal, equipo, instalaciones, etc.).
- Ritmo de innovación tecnológica en el ámbito empresarial en que se desarrolla nuestra actividad.
- Capacidad financiera disponible.

### Distribución

La distribución es la función comercial, aunque incluida dentro de los procesos logísticos, que consiste en situar los productos o los servicios al alcance del mercado.

El canal de distribución será, por consiguiente, el camino seguido por ese producto o servicio hasta llegar al consumidor final.

Está compuesto por el productor o fabricante, los distintos intermediarios y el consumidor final, aunque el primero y el último no lo constituyan en sentido estricto, si lo forman en un sentido amplio.

El canal de distribución tiene un efecto importante sobre los beneficios ya que cuanto mayor sea el número de intermediarios, como mayoristas o minoristas, menor será el margen para cada uno de ellos.

Por otra parte, cuanto más complejo y extenso sea el proceso de distribución, menos control se tendrá sobre aspectos como el precio final al que se vende el producto, las condiciones del servicio, etc.

Por ello es necesario encontrar el canal idóneo para distribuir los productos o los servicios en función del segmento del mercado al que se quiera llegar, la amplitud de dicho segmento, los márgenes de los que se disponga, la importancia que tenga para la empresa productora el control final de las condiciones en que llega al consumidor el producto, entre otros factores.

### Logística reversa

La logística reversa, como su nombre lo indica, es el proceso contrario a la Logística Directa. Es decir que se encarga de proyectar, implementar y controlar un flujo de materia prima, producto en proceso, producto terminado e información relacionada, desde el punto de



consumo hasta el punto de origen de una forma eficiente y lo más económicamente posible para recuperar su valor o la devolución. En otras palabras, es el flujo de material hacia atrás en la cadena de abastecimiento

La Logística Inversa o Reversa, tiene relación con los flujos de retorno de productos una vez que ellos ya han salido de los centros de distribución o depósitos, por lo que se dice que la Logística Inversa comienza después de terminado el proceso logístico, ya que un producto puede ser devuelto a una empresa, por diversos motivos, tales como entregas no conformes con las especificaciones del cliente ya sean en cantidad, producto, presentación (packaging roto, golpeado), tiempo de vida útil, por no respetar los calendarios de entrega, problemas de transporte, inventarios sobrantes de demandas estacionales entre otros.

Para hacer frente a estos movimientos es que las empresas deben disponer de diversas formas de gestionarlos, para ello una vez que los mismos están nuevamente en sus depósitos, tienden a la recuperación de, al menos, parte de su valor o bien asegurar la correcta eliminación del producto. Estas opciones dependen de la viabilidad técnica-económica, de la calidad del producto, la existencia de infraestructuras, las consecuencias que el producto puede generar en el medio ambiente, entre otras.

Los procesos involucrados en la gestión de una organización deben ser formalizados y documentados, para que su funcionamiento tenga coherencia temporal y puedan ser auditados o medidos, lo que permitirá un mayor control de los mismos

### **Documentación de procesos**

En cuanto a los lineamientos generales para llevar a cabo la documentación de procesos, los métodos utilizados son coincidentes con los propuestos por el Manual “Metodología para el análisis y la documentación de procesos” del Ministerio de planificación federal, inversión pública y servicios. A continuación un extracto del capítulo 4 “Metodología para el análisis y la documentación de procesos”:

“Las políticas (objetivos institucionales) se llevan adelante a través de procesos, muchas veces no definidos o adecuados eficientemente para el



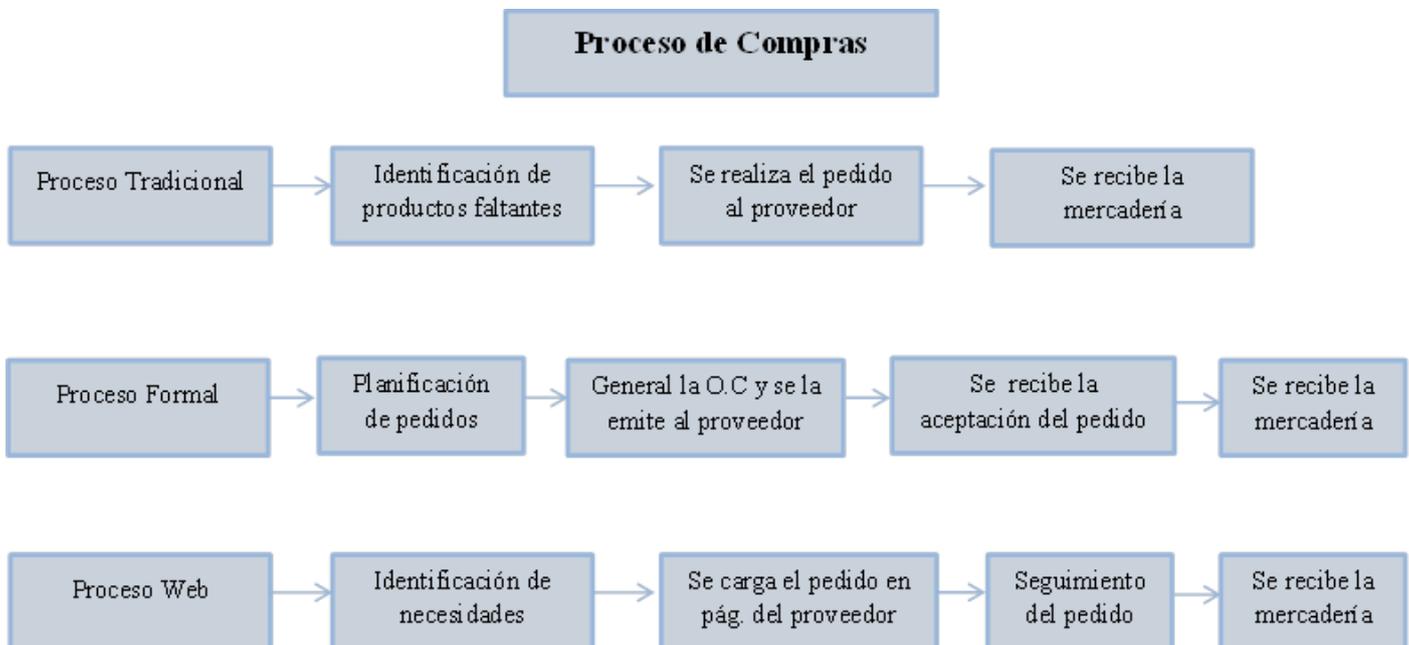
logro de los objetivos. Cuando se inician las acciones tendientes a definir y documentar procesos, no es de buena práctica plasmar y validar la realidad, sin analizar y evaluar los procesos en conjunción con las políticas institucionales. Es conveniente al momento de formalizar un proceso, analizar si el mismo es eficiente y se adecúa a las necesidades de la organización. Se deberán reconocer formalmente aquellos procesos que reflejen la gestión de las políticas institucionales. Aquellos procesos identificados, pero que no se adecúen eficientemente al logro de los objetivos institucionales, deberán ser rediseñados, para luego ser aprobados e implementados. Las etapas para alcanzar la documentación de procesos son las siguientes:

- A) Definir plan de acción para documentar procesos.
- B) Definir un equipo de trabajo temático.
- C) Analizar, evaluar y diagnosticar los procesos.
- D) Rediseñar los procesos.
- E) Documentar procesos.” (Sic.)



## PROCESOS LOGÍSTICOS ACTUALES

### 4.1. COMPRAS



#### Relevamiento del proceso de compras:

Planificación de compras:

Para la planificación del proceso de compras se tiene en cuenta:

- El stock actual de mercadería en depósito.
- La proximidad de días festivos.
- La compra de productos estacionarios.
- Los lotes mínimos de compra requeridos por los proveedores.
- La cantidad de unidades promedio compradas históricamente.
- Ventas históricas.

Proceso de compras:

Actualmente se diferencian distintos tipos de procesos bien definidos dependiendo del comprador que actúe y del proveedor relacionado.



a) Proceso de compras tradicional:

Este proceso desarrolla de manera informal entre el comprador y los proveedores. No se realiza una búsqueda de proveedores, las compras se realizan ante la oferta de productos por parte de los proveedores, ante el quiebre de stock, o por intuición del comprador para la incorporación de nuevos productos.

En este proceso no se genera una O.C. y al recepcionarse los productos, los mismos suelen llegar a depósito sin que se dé aviso al mismo, y acompañados de la factura.

b) Proceso de compras formal:

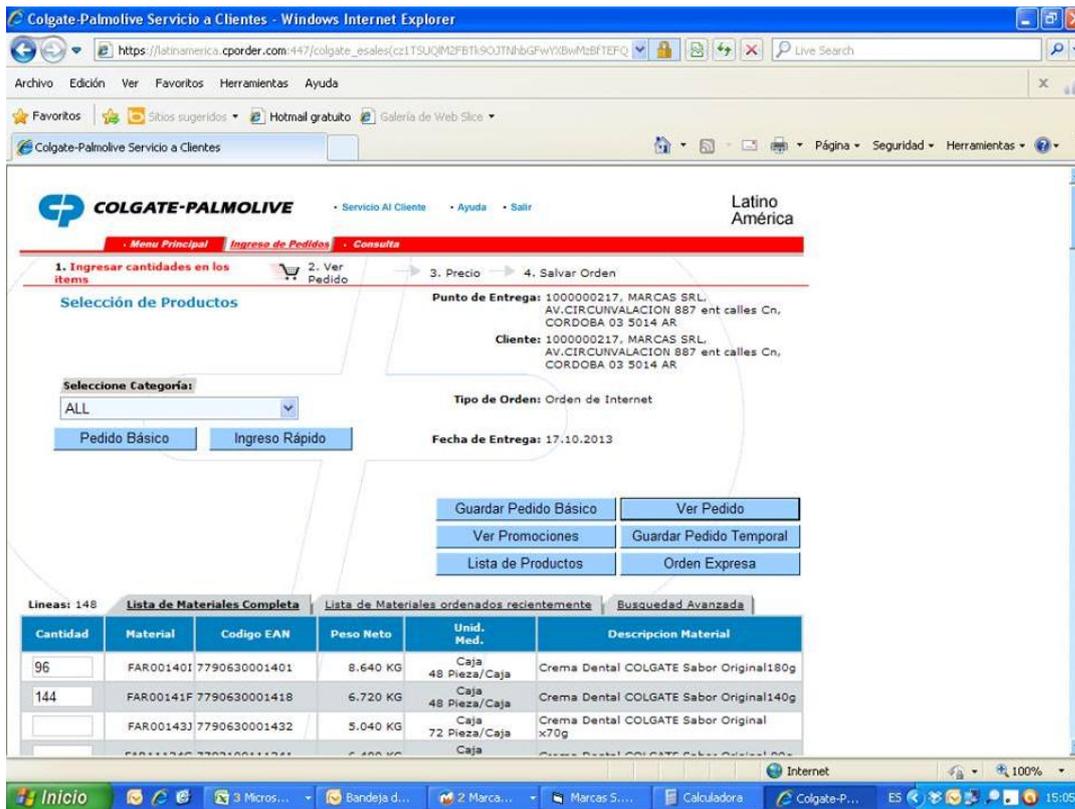
Este proceso cuenta lineamientos formales, las compras se activan por sistema, teniendo en cuenta los datos que el mismo provee:

- Stock actual en las distintas sucursales
- Pendientes de entrega de cada producto
- Cantidad de compra sugerida
- Stock valuado en meses y en dinero
- Venta promedio
- Stock en mal estado

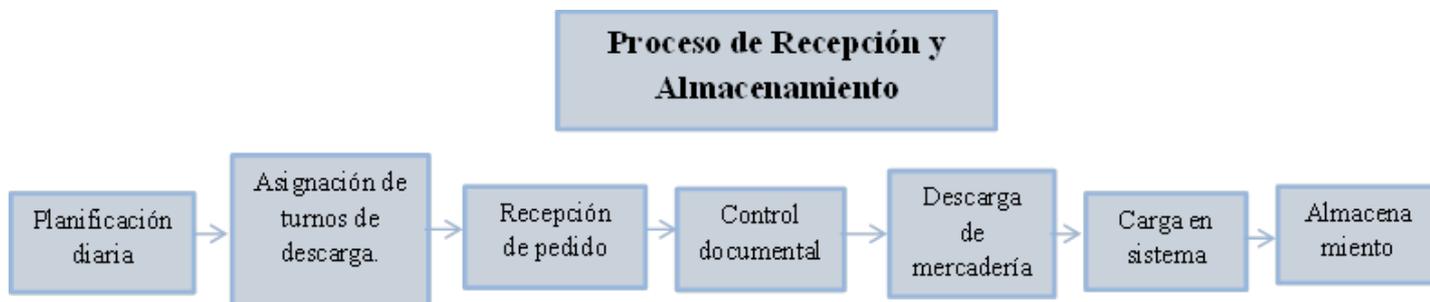
A su vez el sistema proporciona un listado con la cartera de productos de cada proveedor, sobre la cual se genera el pedido, asentando las cantidades solicitadas. Una vez finalizado el sistema automáticamente genera y envía la O.C. al proveedor, y al personal involucrado en la misma de los distintos sectores de la empresa.

c) Procesos de compra en la web del proveedor:

En los casos de los proveedores P&G (Procter and Gamble) y Colgate-Palmolive, los pedidos se deben asentar únicamente en la página del proveedor, una vez realizados se realiza el seguimiento de los mismos para saber cuáles serán los ítems enviados.



## 4.2. RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO



### Relevamiento del proceso de recepción:

Planificación de la recepción:

Al relevar las actividades de planificación llevadas a cabo actualmente se observa que en el proceso de recepción de materiales, los criterios utilizados son establecidos por el encargado del sector. El mismo confecciona una planificación, basada en una agenda personal, en dicha agenda posee los contactos de los transportistas que frecuentemente entregan las cargas y de Niños, Mario Gustavo – Pereyra, Romina Gisela



los proveedores principales. De esta forma, conociendo los faltantes de producto y mediante la comunicación con los transportistas, confecciona un cronograma semanal de entregas, utilizando el siguiente criterio:

Se planifica la recepción de mercadería las 07:30 a 14:00 hs. Durante este periodo se dispone tres turnos en función de la cantidad de pallets a recepcionar.

- 6 a + pallets: Entre las 7:30 hs. y las 9:30 hs.
- 4/5 pallets: Entre las 9:30 hs. y las 12:30 hs.
- Menos de 3 pallets: después de las 12:30 hs.



Los turnos diarios asignados, son comunicados a las distintas áreas de la empresa el día previo a ser recibidos. El turno de descarga asignado es comunicado a la empresa transportista o proveedor, según corresponda. En caso de que arribe al depósito un pedido, al cual no se le ha asignado turno de descarga, no se recepciona el material en el momento. Planificándose la entrega lo más pronto posible.

Control documental:

Una vez ingresado el transporte al predio en el horario asignado, se controla la documentación adjunta al envío, los bultos cerrados y su correspondencia con la factura y remitos. En caso



de detectarse pallets o cajas en mal estado, con derrames o golpeados, el material es rechazado y devuelto al transportista.

Si el material a recibir es un ítem el cual se compra por primera vez, se procede a comunicarse con el encargado del área de compras para corroborar que la mercadería que se está recepcionado haya sido efectivamente solicitada, en caso de no obtenerse respuesta del dicha área, el material es recibido.

Finalizados los controles físicos, se firma la documentación solicitada y se procede a desconsolidar los bultos en el área del depósito designada para tal fin.

#### Carga en sistema y gestión documental:

El proceso continúa con la carga en sistema de la mercadería recibida, en el caso de haberse recepcionado mercadería nueva, la cual no posee código interno, se solicita al área de sistemas que genere el mismo. Se emite el comprobante de ingreso de material emitido por el sistema y se adjunta el mismo al remito del proveedor, ambos son remitidos al área de administración. La factura, la cual es generalmente recibida con los productos se remite al área contable.

#### Almacenamiento:

A posterior del ingreso en sistema, a la mercadería recibida se le asigna una ubicación en depósito, dicha asignación estará supeditada al producto a almacenar y su proveedor, los productos de alta rotación y las líneas de producto con gran variedad de gama o de talles (en caso de pañales), tienen sectores de almacenamiento pre asignados en depósito.

El resto de los sectores de almacenamiento se encuentra en altura, en el salón de ventas, los productos almacenados en dichas ubicaciones serán los mismos que los exhibidos en góndola en el sector inferior.

Existen casos en que se recibe mercadería sin órdenes de compra, debido a un proceso de compras informal (problemática tratada más adelante)



El encargado de llevar a cabo la asignación toma en una planilla los detalles de la misma, y realiza la actualización en sistema.



### 4.3. PREPARACIÓN DE PEDIDOS



#### Relevamiento del proceso de preparación de pedidos:

Planificación de la preparación de pedidos:

Las actividades de preparación de pedidos tienen como INPUT las solicitudes de los distintos canales de venta, a saber:

- Telemarketing: recibe el pedido de los clientes, el cual es cargado en sistema y queda en un estado de “espera” para ser gestionado por recepción.



- Vendedores de calle: los pedidos recepcionados en la visita a los clientes, son cargados por cada vendedor, quedando los mismos almacenados en sistema bajo el nombre del agente que realizo la venta, a la espera de ser gestionados por recepción.
- Sucursales propias: los pedidos de cada sucursal son enviados por correo electrónico, los mismos son cargados en sistema por telemarketing y quedan a la espera de ser gestionados por recepción.

Una vez que los pedidos se encuentran cargados en sistema, recepción gestiona la preparación de los mismos organizándolos según las zonas de entrega y verificando las promociones vigentes de la fecha. Dichos pedidos son impresos en formato O.P. (orden de pedido) y depositados por el supervisor de preparación de pedidos en el sector asignado a los pedidos por armar.

Datos contenidos en una O.P. (Orden de Pedido):

Una planilla de orden de pedidos contiene los siguientes ítems:

- Datos del cliente: Numero de cliente, razón social del cliente y domicilio.
- Datos de la entrega: fecha de pedido, cantidad de bultos, forma de pago, fecha de entrega acordada, prioridad del pedido.
- Datos de los ítems solicitados: código, descripción, cantidad solicitada, ubicación codificada, cantidad en stock.



**TALON PARA EL CLIENTE**

**094**

**Fecha:** 08/10/2013  
**Nro. de Cliente:** 3091  
**Razon Social:** DANIOTTI, JULIO CESAR  
**Cantidad de Bultos:**.....

**ENVIAR**

**Fecha:** 08/10/2013      **ALTA PRIORIDAD**      **Prioridad:** Baja  
**Nro. de Cliente:** 3091  
**Razon Social:** DANIOTTI, JULIO CESAR  
**Barrio:** MIGRACION  
**Envia - Domicilio:** VICENTE AGUERO 302  
**Ciudad:** JESUS MARIA  
**Provincia:** X-CORDOBA  
**Forma de Pago:** Cobra Vendedor  
**Cargo por Flete:** 0 %  
**Observaciones Fletero:**

**Cantidad de Bultos:**.....

**Fecha Entrega Acordada:** 08/10/2013

**Autorización:**.....

Comprobante	Fecha	Importe
A-0003-00042738	08/10/2013	\$ 589,00
A-0003-00042798	08/10/2013	\$ 546,87
A-0003-00042795	08/10/2013	\$ 306,44

**094**



Lista	Código	Descripción	Cant.	Ux/Bulto	Se Envía	PLUSVA	Picking	Stock
4	779650010603	SED METAL* FRANELA x un CLASICA (4x6) 1000	12	7.2	0,17	\$ 5,90	P01R01M001	7.8
4	7791290006687	ALA MATIC*J/B/ESP x1kg MULTIAC POD ACEL	4	6	0,27	\$ 3,5,96	P01R01M005	160
4	7791290006686	ALA MATIC*J/B/ESP x1kg MULTIAC POD ACELER	4	6	0,27	\$ 3,5,96	P01R01M005	520
2	7791290006419	ALA MATIC*J/B/ESP x1kg MULTIAC SOL PODERACE	4	6	0,27	\$ 2,9,48	P01R01M005	72
4	7791290003774	D RIV*J. POLVO x3kg REG.BRISA DE LA TARDE ROSA	2	6	0,23	\$ 2,5,54	P01R01M006	6
4	7790483001005	CERAMICOL* LIQUIDO X 1000 FLAMPAZO	12	12	1,00	\$ 6,54	P01R02M002	13
4	779650010610	LIMPEX*FRANELA x 1un. (37x44cm)	12	7.2	0,17	\$ 5,90	P01R02M005	91
4	779650010696	LIMPEX*REJILLA BAR x 1un.(36 x 42cm)	6	7.2	0,11	\$ 3,26	P01R02M005	38
4	7791976006162	BROCHES PLASTICOS PROPAx12un YNE	15	10	1,50	\$ 3,67	P01R02M006	846
4	77909279110103	MEDIA NARANJA*REJILLA MULTIUSO 40x46cm	8	50	0,16	\$ 2,23	P01R02M007	166
4	7796627612545	MEDIA NARANJA* TRAPO PISO GRIS 50x60 TRAMA COM	6	50	0,16	\$ 4,86	P01R02M007	15
4	7796500004283	RANCHERA*REJILLA x UNID (40x40)	8	200	0,04	\$ 2,36	P01R02M007	190
4	7796500005037	RANCHERA*REJILLA ESPONJA ALMANA xUNID (40x40)	8	100	0,08	\$ 4,73	P01R02M007	39
4	7796500005031	RANCHERA* TRAPO DE PISO TEJIDO GRIS REFORZADO	6	50	0,16	\$ 7,96	P01R02M007	7.6
2	7790740528911	PLUSBELLE*SH x1ts ALMENDRA Y VITAMINA A	12	12	1,00	\$ 9,86	P03R01M003	223
4	7790740528936	PLUSBELLE*SH x1ts BAMBU Y KARITE	12	12	1,00	\$ 10,63	P03R01M003	167
2	7790740528674	PLUSBELLE*SH x1ts CERAMIDAS CTMAS	12	12	1,00	\$ 6,66	P03R01M003	243
2	7790740528604	PLUSBELLE*SH x1ts CREMECACAIT PALTA	12	12	1,00	\$ 9,86	P03R01M003	314
2	7790740528981	PLUSBELLE*SH x1ts EXTRACTO MARINO Y MENTA	12	12	1,00	\$ 9,86	P03R01M003	242
2	7790740528973	PLUSBELLE*SH x1ts GINSENG Y VITAMINA E	12	12	1,00	\$ 6,66	P03R01M003	460
2	7790740528959	PLUSBELLE*SH x1ts LECHE DE COCO Y QUINOA	12	12	1,00	\$ 9,86	P03R01M003	349
2	7790740528996	PLUSBELLE*SH x1ts MANZANA Y CERAMIDAS	12	12	1,00	\$ 9,86	P03R01M003	177
2	7790740528996	PLUSBELLE*SH x1ts MANZANA Y PERA	12	12	1,00	\$ 6,66	P03R01M003	458
2	7790740528942	PLUSBELLE*SH x1ts ORQUIDEA Y ARGAN	12	12	1,00	\$ 9,86	P03R01M003	322
2	7790740528928	PLUSBELLE*SH x1ts SEMILLAS DE LINO Y BURITI	12	12	1,00	\$ 9,86	P03R01M003	506
2	7790740528624	PLUSBELLE*AC. x1ts ALMENDRAS Y VITAMINA A	12	12	1,00	\$ 6,66	P03R01M004	470
2	7790740528648	PLUSBELLE*AC. x1ts BAMBU Y KARITE	12	12	1,00	\$ 9,86	P03R01M004	348
2	7790740528980	PLUSBELLE*AC. x1ts CERAMIDAS ACTIVAS	12	12	1,00	\$ 9,86	P03R01M004	422
2	7790740528617	PLUSBELLE*AC. x1ts CREME CON ACEITE DE PALTA	12	12	1,00	\$ 6,66	P03R01M004	262
2	7790740528997	PLUSBELLE*AC. x1ts EXTRACTOS MARINOS Y MENTA	12	12	1,00	\$ 6,66	P03R01M004	256
2	7790740528996	PLUSBELLE*AC. x1ts GINSENG Y VITAMINA E	12	12	1,00	\$ 9,86	P03R01M004	260
2	7790740528682	PLUSBELLE*AC. x1ts LECHE DE COCO Y QUINOA	12	12	1,00	\$ 6,66	P03R01M004	277
2	7790740528600	PLUSBELLE*AC. x1ts MANZANA Y PERA	12	12	1,00	\$ 9,86	P03R01M004	290
2	7790740528995	PLUSBELLE*AC. x1ts ORQUIDEA Y ARGAN	12	12	1,00	\$ 9,86	P03R01M004	409
2	7790740528931	PLUSBELLE*AC. x1ts SEMILLAS DE LINO Y BURITI	12	12	1,00	\$ 9,86	P03R01M004	319
4	7790770000517	CALIPSO* TOALLAS x6un PLUSVALIAS POCKET	50	50	1,00	\$ 2,26	P04R01M001	1.264

Nombre Armador:..... Firma:.....

Operatoria de preparación de pedidos:

El pickeador retira la O.P. del lugar asignado a las mismas, y entrega al encargado de salón, quien dará inicio en sistema a la actividad de preparación de cada pedido, asignando a cada O.P. el nombre del agente que realizara el mismo; finalizando con la misma operación, de



forma automática, la preparación de la O.P. anterior. El responsable de preparar el pedido seleccionará la facilidad adecuada para la operación, e identificará la misma con un rótulo en el que se describe el nombre del cliente y el nombre de quien armó el pedido. Siguiendo el orden en que se encuentran los productos en la O.P. (organizada por coordenadas, según LAYOUT por sistema) realiza la operación de pickeo. Los productos son seleccionados de la góndola a nivel del piso, o bien del almacenado en altura en caso de ser bultos cerrados. En este último caso se cuenta con escaleras para los bultos chicos, o en caso de ser bultos grandes o paletizados deberá solicitarse un autoelevador al personal de almacenes.

Por otra parte los productos clasificados como “personalizados” en la O.P. (esmalte de uñas, maquillaje, perfumes importados, entre otros.) son informados por el pickeador al área en que se encuentran almacenados, y preparados por el personal del sector y entregado al pickeador para ser adjuntados al pedido.

Se marcan en la O.P. los productos que no fueron agregados al pedido por falta de stock y se entrega el pedido en línea de cajas, adjuntando al mismo la hoja de la O.P.

Utilización del Hand held:

La actividad previamente mencionada se realiza en el caso de pedidos con gran cantidad de ítems, con la asistencia de un hand held, en este caso el pickeador al tomar el producto de góndola, escanea el código del mismo y carga la cantidad, realizando de esta forma la facturación. Una vez finalizado el proceso de pickeo se descargan los datos del hand held en sistema, se imprime la factura y se adjunta al pedido.-



### Reposición:

Actualmente existe un responsable por cada pasillo, el cual tiene a su cargo armar un listado con las prioridades de reposición del sector a cargo y a lo largo de la jornada es su tarea relevar periódicamente los faltantes en góndola. El listado que confecciona cada responsable se entrega al encargado de depósito, quien asignará las tareas al repositor que corresponda. Algunos proveedores envían reposidores externos para la tarea, la cantidad de visitas semanales es consensuada con cada proveedor.





### Actualización de precios:

El departamento de administración realiza diariamente actualización de precios. Estas son informadas al encargado de salón, quien es el responsable de asignar la tarea de actualización de precios en góndola a los responsables de cada pasillo, quienes a primeras horas de la mañana, antes del ingreso de los clientes, realizan esta actividad.

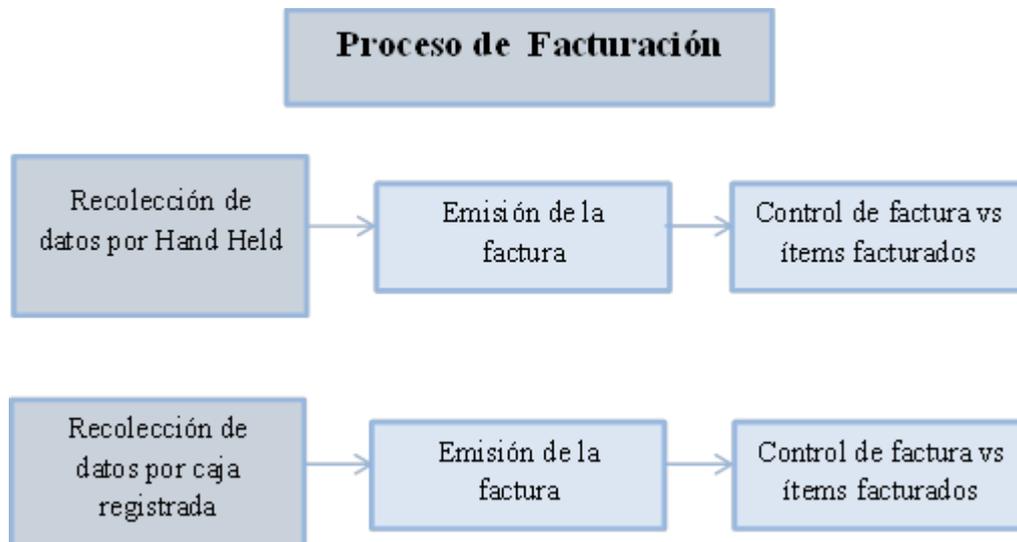
### Tratamiento de productos en mal estado:

En caso de roturas, vencimientos o deterioro de algún producto que se encuentra en exhibición, el mismo es retirado de góndola por el repositor, y entregado al sector de devoluciones para su tratamiento.





#### 4.4. FACTURACIÓN



##### **Relevamiento del proceso de facturación:**

##### 4.4.1. Proceso de facturación a cliente de salón:

El mismo se realizará en forma prioritaria, cuando el cliente haya finalizado su compra. El encargado de salón designará la persona que realizara la facturación, e indicará al cliente a que caja dirigirse. Se realiza la carga de ítems en sistema, teniendo en cuenta las promociones vigentes. Una vez finalizada la carga de los ítems a facturar, el cliente deberá dirigirse al sector de cobranzas, y realizar la cancelación de la factura, mediante la modalidad de pago convenida y se realizara el control contra factura de los ítems de la compra.

##### 4.4.2. Proceso de facturación sin lector de datos (hand held):

Se considera como el inicio del proceso de facturación el momento en que el encargado de salón asigna los pedidos armados a cada caja para que los mismos sean facturados, en línea de cajas se realiza un control de la integridad de los productos, las promociones vigentes, la correspondencia de los ítems pickeados con los solicitados en la orden de pedidos. A medida que se realizan estos controles los ítems son cargados en sistema, mediante la lectura del código de barras, para ser facturados, solo en caso de que el código de barras no sea reconocido el ingreso se realizara de forma manual.



Una vez impresa la factura, el original es retirado en el sector de cobranzas y se utiliza la misma para controlar que los ítems facturados se correspondan con los ítems del pedido, el duplicado quedara en poder de la empresa. En caso de detectarse diferencias entre los ítems facturados y los que integran el pedido, se realiza la refacturación correspondiente.

#### 4.4.3. Proceso de facturación de pedidos armados con lector de datos (hand held):

La facturación de los pedidos armados con hand held, se lleva a cabo mediante la descarga de los datos del dispositivo en sistema, para conformar la factura correspondiente. El original de la misma es retirado del sector de cobranzas y adjuntado al pedido que es depositado en línea de cajas. Al llegar el pedido a la caja, se realiza el control de los ítems facturados contra factura, que las promociones vigentes hayan sido respetadas y que los ítems solicitados sean los facturados.

#### Remitado a sucursales:

En el caso de los pedidos armados, para ser enviados a sucursales, los mismos cumplirán con los pasos que los descriptos anteriormente, pero en este caso el documento generado será un remito por triplicado.

#### Criterios de embalaje:

Los pedidos destinados a clientes de salón y los que serán enviados a clientes, son embalados en cajas o bolsas, identificando las mismas con el número correspondiente a la O.P., los datos del cliente y la cantidad de bultos que conforman dicho pedido.

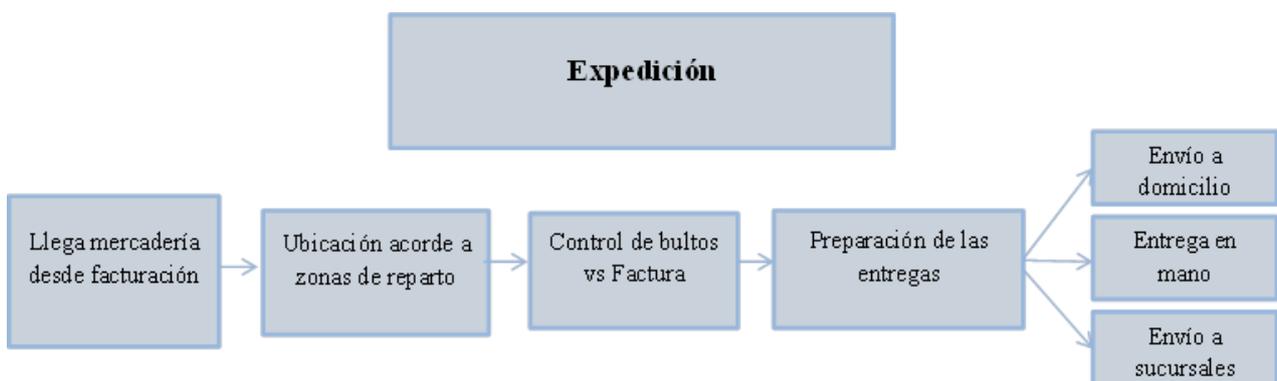
Aquellos pedidos que tienen como destino sucursales, son acomodados en jaulas, para ser transportados a las mismas, estas serán precintadas e identificadas con los datos de la sucursal y la cantidad de bultos que conforman el pedido.



Entrega de bultos a expedición:

Una vez finalizados los procesos de facturación, control y embalado, los pedidos armados son entregados al sector de expedición, correctamente identificados y acompañados de la documentación correspondiente, según su destino.

#### 4.5. EXPEDICIÓN



#### Relevamiento del proceso de expedición:

Planificación de expedición:



La planificación de las actividades de expedición se basa en un cronograma de zonas de reparto semanales preestablecido, el cual define las zonas geográficas de la ciudad y/o alrededores en que se realizará el mismo.

Los criterios utilizados para definir dichas zonas los dispone el encargado de expedición, tomando como premisa los barrios aledaños a arterias principales de la ciudad, por ej: barrios aledaños a ruta 20, barrios aledaños a avenida Sabatini, etc.

A su vez cada pedido quedará asentado al momento de ser realizado el medio por el cual deberá ser entregado, según lo solicite el cliente, estos medios podrán ser:

- Transporte propio
- Transporte tercerizado
- Comisionistas
- Entrega en MARCAS S.A.

Actividades de expedición:

Las actividades de expedición inician en el momento en que la mercadería es entregada por el área de facturación, la misma ingresa ya embalada según corresponda, teniendo en cuenta el destino, e identificada con el nombre del cliente, la dirección de entrega y la cantidad de bultos que contiene el pedido. La misma es clasificada y ubicada en las diferentes estanterías, según la zona de reparto.



Llegado el momento de la expedición, dependiendo el tipo de transporte a utilizar, se dará el siguiente tratamiento a cada pedido:

- Reparto a clientes mediante transporte propio:

El encargado de expedición realiza el ruteo de cada vehículo, y carga los datos en sistema de los pedidos a entregar, en forma ordenada, respetando el orden de reparto. De esta acción se genera la planilla de reparto utilizada en el reparto con vehículos propios, en la misma figuran los datos del repartidor designado, los datos de cada cliente, la cantidad de bultos de cada pedido, el monto de cada factura, el número de la misma y la forma de pago. Dicha planilla de reparto será utilizada como hoja de ruta, como soporte a las actividades de cobranza y será elemento de rendición por el personal de reparto ante tesorería.



**Planilla de Reparto Propio N° 8144**



Página 2 de 4

Repartición/Orden de n° 1640 - FERNANDEZ, GUILLERMO

Fecha: 06/10/2013 15:11:20

Cliente: 1340 - ASOC MUTUAL DE EMP DEL BANCO PROVIDE O Hora Ingreso: 06/10/2013 15:11:20  
 Subtes: 3 Importe Total: \$ 1,014.20 Hora Egreso: 06/10/2013 15:11:20

T.C.	Nro. Comprobante	Importe	Envío	Recibo	Efectivo	Cheque
Fct	A-0003-00042389	\$ 1,014.20	1			

Observaciones: Pedido Demasiado Pequeño

Cliente: 11541 - BERTOLDI S.R.L. CAJON A Hora Ingreso: 06/10/2013 15:11:20  
 Subtes: 2 Importe Total: \$ 1,001.20 Hora Egreso: 06/10/2013 15:11:20

T.C.	Nro. Comprobante	Importe	Envío	Recibo	Efectivo	Cheque
Fct	A-0003-00042322	\$ 1,001.20	0			

Observaciones: Pedido Demasiado Pequeño

Cliente: 11526 - BERTOLDI S.R.L. CORRENTES Hora Ingreso: 06/10/2013 15:11:20  
 Subtes: 21 Importe Total: \$ 5,937.77 Hora Egreso: 06/10/2013 15:11:20

T.C.	Nro. Comprobante	Importe	Envío	Recibo	Efectivo	Cheque
Fct	A-0003-00042373	\$ 5,937.77	0			

Observaciones: Pedido Demasiado Pequeño

Cliente: 12879 - CARACOL S.R.L. Hora Ingreso: 06/10/2013 15:11:20  
 Subtes: 46 Importe Total: \$ 6,222.07 Hora Egreso: 06/10/2013 15:11:20

T.C.	Nro. Comprobante	Importe	Envío	Recibo	Efectivo	Cheque
Fct	A-0003-00042318	\$ 964.29	0			
Fct	A-0003-00042327	\$ 4,258.28	0			
Fct	A-0003-00042320	\$ 2,999.50	0			

Observaciones: Pedido Demasiado Pequeño

Cliente: 11053 - EDDO S.A. Hora Ingreso: 06/10/2013 15:11:20  
 Subtes: 4 Importe Total: \$ 597.44 Hora Egreso: 06/10/2013 15:11:20

T.C.	Nro. Comprobante	Importe	Envío	Recibo	Efectivo	Cheque
Fct	A-0003-00042342	\$ 597.44	0			

Observaciones: Pedido Demasiado Pequeño

Bultos Totales: 154 Importe Total: \$ 42,186.58

Además de la planilla de reparto también llevara la siguiente documentación: factura original y duplicado, caratula de la orden de pedido, talonario de recibos. Los duplicados de esta documentación serán utilizados para realizar la rendición de los pagos ante tesorería.

Al momento de realizar la carga de cada pedido en el vehículo de reparto, el transportista debe controlar que la cantidad de bultos coincidan con los descriptos la identificación de los mismos, y que los mismos se encuentren en buen estado.

- Reparto a sucursales mediante transporte propio:

Los mismos pueden ser enviados a:



Sucursales minoristas propios: Dichos pedidos son enviados a las sucursales en jaulas cerradas precintadas.

Sucursales mayoristas propios: estos pedidos son enviados a las sucursales en pallets, cerrados con film stretch, identificados con el nombre y el total de bultos que componen el envío.

En ambos casos facturación entrega al transportista remitos originales y duplicados.

- Envío a clientes mediante transporte tercerizado:

Para el envío de pedidos a clientes que están fuera de las zonas de reparto de la flota propia, se utilizan transportes contratados o tercerizados, los mismos retiran en MARCAS los pedidos en días preestablecidos según la zona a la que se desea enviar el mismo. El pedido se entrega en expedición y se encuentra acompañado por un talón con la cantidad de bultos que conforman el pedido y nombre del cliente. A su vez el área de facturación entregará al transportista factura original, remito original y duplicado, siendo la mercadería acompañada por la orden de pedido correspondiente.

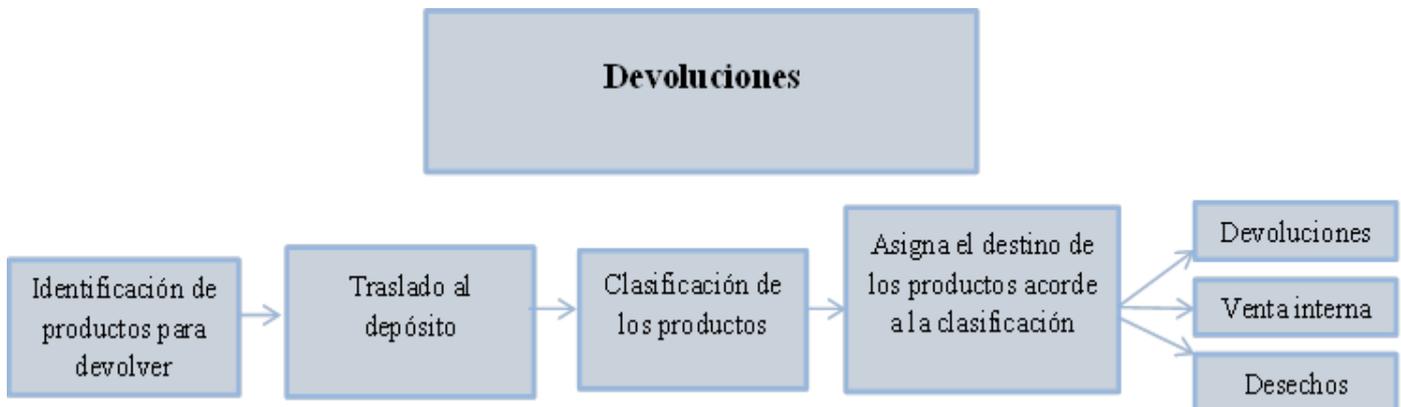
- Clientes de salón que retiran en expedición:

La entrega de mercadería a clientes presenciales se realiza al cliente en puerta de expedición, el mismo presenta para el retiro de la mercadería la factura original correspondiente, con el sello “Pagado”. Debiendo presentar además el talón de control de pedido correspondiente a la compra y el número de control interno, con el cual se identificaron los bultos a entregar. Se procede a la entrega de los bultos, donde se coloca el sello con la leyenda de “Entregado Expedición Marcas S.R.L.” sobre factura y recibo. El talón presentado por el cliente se retiene y se archiva.

Documento	Original	Duplicado	Triplicado
Factura	Cliente	Marcas S.R.L	No se utiliza
Remito	Cliente	Transporte	Marcas S.R.L
Orden Pedido	Cliente	No se utiliza	No se utiliza



#### 4.6. DEVOLUCIONES



Gestión de devoluciones:

Ante la identificación de productos defectuosos o vencidos en el salón de ventas, depósito o provenientes de los clientes, los mismos son trasladados al área asignada para devoluciones en depósito. Son clasificados por rotos o vencidos, y se remitan a proveedor para desafectarlos del stock, quedando el remito en estado pendiente de retirar. De esta forma se pone en conocimiento al área de compras que hay disponible mercadería para devolución a proveedores, dicha área es la encargada de gestionar el retiro de la misma por parte del proveedor.

#### 4.7. CLASIFICACIÓN ABC DE PROVEEDORES

Con el fin de obtener información preliminar para dar inicio a los procesos de inventario se realizó una clasificación de Pareto de los proveedores, contando con datos históricos del último año, proporcionados por el área de sistemas en relación a la cantidad de unidades compradas a cada proveedor y el monto de compra de las mismas.-

Clasificación	N° Proveedores	% Participación	Unidades
A	23	86%	4686052
B	18	9%	488914
C	72	5%	267070
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>	<b>5442036</b>



MARCAS	DATOS	TOTAL	% PROVEED
PROCTER & GAMBLE-ACE-PANTENE	Un.	1.523.951	28,00%
ELIDA PONDOS-AXE-IMPULSE-SEDAL	Un.	476.231	8,75%
KIMBIES-LINA-DAYS	Un.	342.378	6,29%
COLGATE-KOLYNOS-PALMOLIVE	Un.	260.812	4,79%
LOREAL	Un.	196.095	3,60%
ACCESORIOS VARIOS	Un.	191.903	3,53%
ISSUE	Un.	184.601	3,39%
DONCELLA-LENTERDIT-	Un.	172.986	3,18%
HIGIENOL-ELITE-ORQUIDEAS	Un.	155.509	2,86%
NIVEA	Un.	145.502	2,67%
JOHNSONS & JOHNSONS	Un.	134.197	2,47%
LEVER-ALA-GRANBY	Un.	127.446	2,34%
CLOROX—AYUDIN	Un.	112.996	2,08%
CANNON-UNIVEN	Un.	102.848	1,89%
BONMETIQUE	Un.	95.816	1,76%
CALIPSO-	Un.	90.749	1,67%
LIMPIOQUIM-PLUSBELLE	Un.	62.328	1,15%
GIFT-LIPS-SERENITY	Un.	61.531	1,13%
TONE VITAE	Un.	54.134	0,99%
REVLON-CUTEX-FLEX	Un.	50.223	0,92%
CERAS JOHNSON	Un.	50.038	0,92%
HINDS-ETIQUET-GLOSTORA	Un.	47.063	0,86%
OTROS	Un.	802.695	14,75%

## **ANÁLISIS DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN**

### **5.1. ENTORNO**

En el entorno comercial de marcas podemos nombrar como principales competidores en el rubro a las siguientes empresas:

- Basualdo mayorista de perfumería y limpieza.
- ROCA mayorista.
- Droguería COFORSUD.
- Yaguar.
- Ferniplast.



Las principales acciones que generan las diferencias competitivas entre marcas e sus competidores en el mercado zonal son las siguientes:

- La forma de pago.
- Las cantidades mínimas de entrega.
- La variedad de oferta dentro de cada línea de productos.
- Los plazos con que se realizan las entregas.
- El stock disponible.
- Autoservicio.
- Amplia infraestructura de atención al público.
- Cajas especiales para realizar los pagos.
- Playa de estacionamiento propia.

En este sentido la el mix que ha logrado conseguir MARCAS a través de los años con respecto a sus competidores es óptimo para atraer a clientes de la competencia.

En cuanto al entorno general, al tratarse en mayor parte de productos de primera necesidad, los aumentos de precios en el rubro estaban regulados por el gobierno, recientemente se está liberando el aumento de precios, por lo tanto el margen de ganancias en estos últimos años ha sido mínimo. Para aumentar dicho margen se comercializan productos y accesorio del rubro de origen chino.

Entorno político legal:

La acción del gobierno y administraciones públicas a través de su política fiscal y tributaria afecta al entorno de las pequeñas y medianas empresas debido a los controles exhaustivos de sus facturaciones su patrimonio fiscal, recategorizando a las mismas dentro de cada rubro, lo que conlleva mayores impuestos.

Por otra parte los requisitos para la habilitación tanto municipales como bomberos son aspectos a tener en cuenta tanto para la apertura como para el normal funcionamiento del local.



También en lo que involucra al mercado laboral, los controles gubernamentales y de sindicatos conllevan a que se deban realizar mayores desembolsos para la contratación de personal.

Entorno económico:

Las condiciones del entorno económico condicionan los rendimientos actuales y futuros de las empresas.

Los factores del entorno económico que tienen mayor influencia sobre la empresa en estudio son:

Crecimiento económico: consiste en el ritmo al que aumenta la producción de bienes y servicios de un determinado país. Esta variable económica se refleja en el gasto o consumo de las familias. Cuanto mayor crecimiento económico, mayor será el consumo y más fácil será incrementar las ventas.

Este crecimiento alivia la presión competitiva, ya que las empresas no tienen que luchar necesariamente entre sí para mantener e incrementar su actividad.

Tipos de interés: cuanto mayor sea el interés, más caro le resultará a las empresas financiar sus proyectos de inversión, por lo tanto, más costoso le será a los consumidores la adquisición de bienes mediante pagos financiados. En consecuencia, tanto la inversión como el consumo tienden a decrecer.

Tipos de cambio: este factor del entorno ha tomado mayor importancia los últimos años, debido a una devaluación constante de la moneda nacional y a las políticas del gobierno para intentar controlarla, lo cual dificultó las transacciones en moneda internacional, por lo tanto la capacidad de las empresas para competir en los mercados internacionales se ve afectada.

Una moneda fuerte favorecería las importaciones y perjudicaría a las exportaciones.

Inflación: consiste en la tasa en que se incrementan los precios de los productos y servicios. Cuanto mayor, es más se devalúa la moneda, lo que provoca la reducción del consumo de las familias. Las empresas por el lado de los costos sufren un aumento de las materias primas lo



que afecta negativamente sus beneficios.

Entorno tecnológico:

Este factor, el cual ha evolucionado exponencialmente los últimos años, afectando tanto directa como indirectamente a las organizaciones.

En forma general se debe tener en cuenta que los sistemas de gestión de negocios particulares de cada empresa les permiten un mayor control de la gestión y una mayor efectividad de la misma.

La velocidad con que se desarrolla este entorno modifica constantemente las condiciones en las que compete la empresa. Suponen, la apertura de nuevas posibilidades para la empresa, y un peligro para aquellas que no sepan adaptarse.

## **5.2. ANÁLISIS F.O.D.A.**

### **Fortalezas:**

- Compromiso de parte de la dirección.
- Clara actitud por parte de la empresa de apostar al futuro profesionalizando áreas y procesos.
- Área de RR.HH. con planes de formación y profesionalización.
- Amplia cartera de clientes.
- Distribución en Córdoba ciudad e interior de la provincia de Córdoba y provincias limítrofes.

### **Debilidades:**

- Escaso nivel de compromiso al trabajo en equipo, al orden y la limpieza y al trabajo conjunto.
- Bajo nivel de enfoque hacia el cliente interno/externo y procesos poco sistematizados e interrelacionados generando situaciones conflictivas que atentan contra la calidad del servicio logístico que presta la distribuidora.



- Gestión logística compleja, tanto en el abastecimiento como en la distribución de productos, desarrollada solo intuitivamente.
- Carencia de indicadores que permitan determinar la eficacia o eficiencia con la cual se desarrollan los procesos logísticos, tomar acciones y servir para la evaluación de procesos y personas.
- Alta rotación en personal operativo
- Los procesos utilizados no son controlados ni auditados.
- Perdida de ventas por ineficacia logística.

### **Oportunidades:**

- Acceso al crédito para ampliar la infraestructura/servicios de la empresa.
- Importante oferta en la zona de depósitos y terrenos aledaños al predio.
- Incremento de oferta de productos nacionales como consecuencia de las trabas a las importaciones.

### **Amenazas:**

- Competencia entre participantes del mercado cada día más fuerte.
- Alto grado de incidencia en quiebres de stock debido a restricciones en las importaciones.
- Restricciones a las importaciones por parte del estado
- Posibles reclamos por parte de sindicatos de los trabajadores del sector.

## **5.3. FUERZAS DE PORTER**

Amenazas de nuevos competidores y barreras de entrada:

Si bien en los últimos años han surgido nuevos competidores, se considera que la barrera de entrada es considerable, debido a la gran inversión necesaria para cubrir el volumen de negocio de los actuales participantes del mercado. Por otro lado tanto MARCAS S.R.L. como sus principales competidores cuentan con una gran cantidad de clientes fieles una marcada experiencia en el mercado debido a los años que permanencia en el mismo.

Amenazas de productos y servicios sustitutos:



Si bien el acceso a productos similares o sustitutos se puede dar en cualquiera de los competidores del ramo, MARCAS S.R.L. busca diferenciarse de sus competidores con una amplia cartera de líneas y productos, y con restricciones mínimas en los montos de compra.

Poder de negociación de proveedores:

En el caso de la empresa en estudio, debido a la gran cantidad de productos con los que trabaja, cuenta con una amplia cartera de proveedores, tanto grandes como pequeños. Con proveedores de envergadura como UNILEVER y PROCTER & GAMBLE se deben aceptar las condiciones impuestas por los mismos, en cuanto a cantidades mínimas de compra, medios de pago, etc.

Sin embargo con proveedores medianos y pequeños la capacidad de negociación de los mismos ante al volumen de compras de MARCAS S.R.L. es mínimo.

Poder de negociación de clientes:

El poder de negociación de los clientes actuales de la empresa es mínimo, los casos en que se aceptan condiciones; es más por la antigüedad y/o la relación de los mismos con la empresa, que por una imposición de los mismos

Rivalidad entre los competidores existentes:

La rivalidad entre los competidores del medio se ve reflejada principalmente en los servicios brindados por cada participante, ya que los productos comercializados son los mismos y/o de características similares.

En este sentido la falta de stock es un limitante para atraer clientes, es por ello que la correcta gestión de inventarios y las compras de oportunidad (ya sea por bajo precio o por stocks limitados en proveedores) son un factor vital para mantener una oferta adecuada.

el nivel de servicio al cliente en este medio debe ser alto, con atención personalizada ya que los clientes son generalmente comerciantes minoristas y buscan realizar la compra de toda la gama de productos a un mismo proveedor



## 5.4. PROBLEMAS DETECTADOS - CAUSAS QUE LOS ORIGINAN

### COMPRAS

#### Análisis crítico:

- Las actividades de compras, no se encuentran documentadas y faltan registros que las soporten.
- Se observa que en el proceso tradicional es el único proceso que generan las O.C. correspondientes en sistema. En los otros casos las mismas no son asentadas, lo cual genera falta de información en la empresa sobre los productos que fueran solicitados, las fechas de entrega y los transportes que realizaran las mismas.
- Las únicas órdenes de compra de las cuales se realiza seguimiento, son aquellas en la que la página web del proveedor lo permite.
- Las O.C. que son canceladas parcialmente con la entrega de la mercadería, dejan los ítems que no fueron entregados en estado “pendientes de entregar”, cuando la política de los proveedores es que los ítems no entregados de una O.C. se dan de baja y deberán ser solicitados nuevamente a través de una nueva orden.
- No existen indicadores que permitan medir el desempeño del proceso compras.

### RECEPCIÓN

#### Análisis crítico:

- Las actividades de recepción no se encuentran documentadas y faltan registros que las soporten.
- Falta de información por parte del área de compras.



- El área de recepción no posee información de los productos comprados:

Esta falta de información se evidencia en la total ausencia de órdenes de compra disponibles en recepción por parte del área de compras, para corroborar en el momento de la recepción que la mercadería a ingresar es la solicitada al proveedor. El proceso relevado permite el ingreso de mercaderías no solicitadas.

- El área de recepción carece de información para realizar la planificación de entregas:

El contacto para la planificación de entrega de materiales por parte de los proveedores, se realiza a través de contactos con los transportistas y por la experiencia del encargado de depósito en la identificación de faltantes de stock.

- Productos nuevos sin código (no se genera O.C. ya que no hay codificación en sistema):

Al generarse la solicitud de líneas nuevas al proveedor, dicha mercadería no posee codificación en sistema, lo cual trae como consecuencia que no se pueda confeccionar la O.C. correspondiente, ocasionando los inconvenientes mencionados en el punto anterior.

- Pedidos realizados a proveedores que no generan la O.C. correspondiente:

Existen casos de proveedores en los que la solicitud de mercadería se realiza por medio de su página web generándose automáticamente la orden de pedido en proveedor. En dichos casos no se genera un O.C. interna, por lo que no hay constancia en sistema de la compra realizada.

- Mercadería para devolución estancada en depósito:

Esta acumulación es efecto de la falta de gestión del departamento de compras para que el proveedor realice los retiros correspondientes. También se detectan casos en los



que se ha gestionado la nota de crédito con los proveedores y no se informa a depósito sobre esta gestión para que disponga de la mercadería.

- Falta de gestión en depósito:

Registro y relevamiento de ubicaciones para los productos sin asignación fija:

Si bien se realiza un seguimiento y actualización de ubicaciones de almacenamiento, no se asienta en un registro preestablecido, no realizándose de forma periódica y sistemática la actualización de cambios en sistema.

- Inventarios rotativos:

No se realiza ningún tipo de inventario, aun sabiendo que las cantidades existentes en sistema difieren de las cantidades físicas en stock.

- Sistema informático:

Limitado acceso al sistema informático:

El perfil de usuario correspondiente al personal de recepción limita el acceso a información y filtros que resultarían útiles para la gestión de recepción. (Ej. No es posible visualizar O.C. pendientes, comprobantes de ingreso por proveedor.)

- Control de gestión:

No existen indicadores que permitan medir el desempeño del proceso de facturación.

## **PREPARACIÓN DE PEDIDOS**

### Análisis crítico:

Analizadas las diferentes actividades que componen el proceso de preparación de pedidos se reconocen las siguientes falencias o inconsistencias en el proceso:



- Las actividades de preparación de pedidos, reposición y tratamiento de productos en mal estado, no se encuentran documentadas y faltan registros que las soporten.
- Los horarios de cierre de entregas de pedidos no son respetados por los vendedores de calle, lo que ocasiona demoras en el tiempo total de entrega a los clientes y distorsiones en la programación de las actividades del sector de armado de pedidos.
- Las órdenes de pedidos (O.P.) que se encuentran “a preparar” son ubicadas en el sector sin un orden o clasificación.
- Se detectan demoras en el sector de productos personalizados debido a que la prioridad de atención del sector es para los clientes presenciales o de salón, por lo cual si un pickeador solicita productos deberá esperar a que sean atendidos los clientes antes mencionados.
- Facilidades:
  - Las necesarias para realizar el armado del pedido (cajas de cartón) son escasas y/o se encuentran desarmadas, lo que incide en el tiempo total de trabajo ya que el pickeador debe armar las cajas.
  - Las escaleras para acceder a los productos almacenados en altura son escasas para la cantidad de pasillos (5 pasillos con solo 2 escaleras), lo que incide negativamente en el tiempo de Pickeo, si las mismas están siendo utilizadas por otro agente o si deben ser buscadas en otro pasillo.
- Se detecta que los faltantes de productos en góndola repercuten de forma **muy negativa** en el tiempo de Pickeo, debido a que se debe solicitar que se baje mercadería de niveles superiores, para lo cual es necesario un autoelevador o un apilador (dependiendo el ancho de pasillo) o se debe buscar la misma en el almacén.



- Se detectan diferencias entre las coordenadas almacenadas en sistema y las reales, afectando los tiempos de Pickeo.
- No existe ningún responsable de la tarea de frenteo de góndolas, en las mismas quedan espacios vacíos, los cuales no son cubiertos hasta el final del día.
- Al generar las ordenes de pedido la mercadería no queda reservada en sistema, la misma es descontada del stock en el momento de ser facturada, esto genera en ocasiones que los pickeadores busquen mercadería sin existencia, ya que la misma fue retirada para armar un pedido anterior.
- No existen indicadores que permitan medir el desempeño del proceso de facturación.

## **FACTURACIÓN**

### Análisis crítico:

- Las actividades de facturación, no se encuentran documentadas y faltan registros que las soporten.
- En el caso de promociones vigentes, al momento de facturar el pedido, las mismas no se encuentran cargadas en sistema, agente de facturación debe recurrir a su memoria y/o a un folleto de promociones, para realizar los descuentos correspondientes.
- No existen indicadores que permitan medir el desempeño del proceso de facturación.

## **EXPEDICIÓN**

### Análisis crítico:

- Las actividades de expedición, no se encuentran documentadas y faltan registros que las soporten.



- No existe identificación de los pagos realizados a través de cuenta corriente en los talones de retiro de mercadería.
- No existe una comunicación formal, por parte del área de expedición a las demás áreas involucradas en el proceso sobre los días y el área que abarca cada una de las zonas de reparto.
- Dentro del sector de expedición no se encuentran subdivisiones que permitan identificar en qué estado de tratamiento se encuentran los pedidos ubicados en las mismas.
- No existen indicadores que permitan medir el desempeño del proceso de facturación.

## **5.5. PROPUESTAS DE MEJORA**

### **COMPRAS**

#### Propuestas de mejora:

- Se considera necesario diagramar y documentar el proceso de compras, definiendo las actividades y responsabilidades de cada integrante del mismo, generando a su vez registros que permitan controlar las gestiones realizadas.
- Se considera necesaria la generación de órdenes de compra en sistema, cualquiera haya sido el método utilizado para activar la compra.
- Se deberá realizar un control periódico de las O.C. sin entregar y/o ingresar a sistema.
- Se considera necesaria una modificación en sistema, la cual dé de baja automáticamente las O.C. con cancelación parcial y genere un aviso al sector de compras de los productos faltantes de entregar.



- Se considera necesario desarrollar indicadores de gestión, definiendo a su vez la periodicidad con que los mismos deben ser actualizados, para que permitan realizar un correcto seguimiento de la gestión.

## RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO

### Propuestas de mejora:

- Se considera necesario diagramar y documentar el proceso de recepción de pedidos, definiendo las actividades y responsabilidades de cada integrante del mismo, generando a su vez registros que permitan controlar las gestiones realizadas.
- Formalizar el flujo de información entre el área de compras y el área de recepción:  
El principal elemento de comunicación con el que se debe contar para lograr este objetivo es la orden de compra. La misma debe ser generada en sistema, en tiempo y forma, por el área de compras, informándose a recepción de la misma.  
En caso de que la compra realizada incluya ítems que se compran por primera vez, el área de compras deberá realizar la gestión para que se genere el código interno correspondiente, para incluir dicho ítem en la orden de compra.  
Una vez logrado este objetivo, el mismo ofrecerá los siguientes beneficios:
  - Se conocerá con anticipación los proveedores a los que se les realice pedidos, esto facilitará los procesos de planificación de recepción.
  - Se poseerá a la hora de recepcionar mercaderías, la documentación correspondiente para realizar el control de las cantidades y características de las mismas.
  - Al recibir la orden de compras se podrá identificar los ítems comprados por primera vez facilitando la identificación de los mismos al momento del ingreso, dejando de depender de la comunicación informal con el área de compras.



- Sin importar el medio por el cual se haya realizado la compra de mercadería, se contará con un medio de control para la recepción de la misma.

- Lograr una eficiente gestión de devoluciones:

Cuando el área de compras reciba respuesta del proveedor sobre la mercadería a devolución, sea esta positiva o negativa, será informada al área de recepción.

La misma se encargara de preparar la mercadería a devolver para ser retirada por el proveedor. En caso de que la misma no sea aceptada se dispondrá de la misma según las indicaciones de la gerencia.

- Asignación de ubicaciones en el almacén:

Definir un registro sobre el cual se asienten los cambios en las ubicaciones de la mercadería recepcionada. Estableciendo la periodicidad con la que se actualizarán las ubicaciones en sistema.

- Implementación de inventarios rotativos:

Desarrollar y documentar los procesos y registros necesarios para la implementación de inventarios rotativos.

- Acceso al Sistema informático:

Actualizar los perfiles de usuario con accesos acorde a las actividades de los responsables de cada área.

- Documentación del proceso:

Describir los lineamientos generales para llevar a cabo un proceso, determinando objetivos, alcance y responsables, como así también los registros para su control.



- Se considera necesario desarrollar indicadores de gestión, definiendo a su vez la periodicidad con que los mismos deben ser actualizados, para que permitan realizar un correcto seguimiento de la gestión.

## **PREPARACIÓN DE PEDIDOS**

### Propuestas de mejora:

Realizado el relevamiento de las actividades de preparación de pedidos y reposición, se realizan las siguientes propuestas de mejora:

- Se considera necesario diagramar y documentar el proceso de preparación de pedidos, reposición y tratamiento de productos en mal estado, definiendo las actividades y responsabilidades de cada integrante del mismo, generando a su vez registros que permitan controlar las gestiones realizadas.
- Se deben definir e informar a las partes involucradas los horarios de cierre de entrega de pedidos. Implementándose en sistema una restricción para la carga de pedidos una vez superados dichos horarios.
- Al momento de depositar las O.P. a preparar en el sector asignado, las mismas deberían ser ordenadas según las siguientes clasificaciones:

-Según el sector que debe prepararlas:

O.P. mixtas: la misma incluye productos de salón y del sector personalizada.

O.P. de salón: la misma incluye únicamente productos de salón.

O.P. de personalizada: la misma incluye únicamente productos del área personalizada.

-Por pickeador:



Las mismas deberán ser asignadas a un pickeador, con el fin de distribuir la carga laboral de los mismos.

- Se deberá realizar un aprovisionamiento de facilidades (cajas) más eficiente. Las que fueran desocupadas en sector de depósito y en el salón, deberán ser depositadas en el sector asignado, en armado de pedidos, para ser utilizadas en la actividad. Se deberá a su vez contemplar la posibilidad de la adquisición de cajas para el armado de pedidos, ya que la cantidad con la que se cuenta actualmente es insuficiente.
- Se considera que la tarea de pickeo sería más eficiente si se contara con una escalera por pasillo, por lo mencionado se cree conveniente la adquisición de 3 (tres) escaleras.
- Para evitar las diferencias entre las coordenadas asignadas en sistema a cada ítem y la ubicación real del mismo se considera necesario tomar las siguientes medidas:

-En caso de ítems nuevos el encargado de salón será el responsable de asignar la ubicación física al producto e informar la misma al área de sistemas.

-En caso de productos ya existentes el repositor del sector realizara relevamientos periódicos con el fin de detectar cambios en las ubicaciones de los productos.

En ambos casos las variaciones detectadas deberán ser asentadas en registros diseñados para tal fin.

- Sera necesario definir como tarea específica de los repositores, previo al ingreso de clientes o a última hora del día y durante la jornada el frenteo de góndolas con el fin de que no se detecten faltantes en las mismas.
- Con el fin de evitar que los pickeadores busquen mercadería que figura en la O.P. con stock, y de la cual ya no hay existencia física, se cree conveniente que en el momento de generar la O.P. la mercadería quede reservada para dicho pedido, y que se descuenta del stock para no generar pedidos de mercadería inexistente.



- Se considera necesario desarrollar indicadores de gestión, definiendo a su vez la periodicidad con que los mismos deben ser actualizados, para que permitan realizar un correcto seguimiento de la gestión.

## **FACTURACIÓN**

### Propuestas de mejora:

- Se considera necesario diagramar y documentar el proceso de facturación, definiendo las actividades y responsabilidades de cada integrante del mismo, generando a su vez registros que permitan controlar las gestiones realizadas.
- Será necesario realizar la carga en sistema de las promociones vigentes, para que las mismas generen automáticamente los descuentos correspondientes.
- Se considera necesario desarrollar indicadores de gestión, definiendo a su vez la periodicidad con que los mismos deben ser actualizados, para que permitan realizar un correcto seguimiento de la gestión.

## **EXPEDICIÓN**

### Propuestas de mejora:

- Se considera necesario diagramar y documentar el proceso de expedición, definiendo las actividades y responsabilidades de cada integrante del mismo.
- Generar registros que permitan controlar las gestiones realizadas, de las cuales actualmente no queda información formal. Los registros propuestos son los siguientes:



- **Planilla de Reparto:** se considera necesario generar una planilla que documente las zonas de reparto, la frecuencia de los mismos y el transporte a utilizar para cada zona.
  - **Pedidos a retirar:** dicha planilla permitirá al encargado de expedición llevar un control sobre el tiempo que permanece cada pedido en el área antes de ser retirado y la cantidad de los mismos.
  - **Registro de transportistas:** en dicho registro se asentaran formalmente los datos de contacto de las empresas con las que se trabaja habitualmente.
  - **Entrega de pedidos a clientes:** el mismo permitirá llevar un registro de los pedidos entregados, con los datos de quien entrego y retiro los mismos.
- 
- Se propone al área de facturación que a los talones de retiro de mercadería que sea pagada a través de cuenta corriente, se los identifique como pagados mediante la utilización de un sello con la leyenda “Cuenta corriente”.
  - Se deberá diagramar sobre un mapa las zonas de reparto, delimitando las mismas claramente, para que el personal de las distintas áreas se encuentre informado al momento de tratar con los clientes.
  - Se deberán sectorizar las áreas dentro del almacén de expedición, mediante cartelera y demarcaciones en el piso. Dichas demarcaciones permitirán un ordenamiento del área y una fácil identificación del estado de tratamiento de cada pedido.
  - Se considera necesario desarrollar indicadores de gestión, definiendo a su vez la periodicidad con que los mismos deben ser actualizados, para que permitan realizar un correcto seguimiento de la gestión.



## **DESARROLLO DE PROPUESTAS DE MEJORA**

### **6.1. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS Y ELABORACIÓN DE REGISTROS**

En el presente punto se desarrolla la documentación de los procesos logísticos del sistema de gestión de la organización en estudio, los mismos son presentados en su versión final, con encabezados y pie de página adaptados a las necesidades de actualización de los mismos.

Además, para cada uno de los procesos documentados se han desarrollado registros que facilitan el seguimiento de cada uno de los procesos descritos, los cuales se presentaran inmediatamente después del documento del proceso al cual correspondan.

Según lo antes expuesto, el orden de los documentos y sus correspondientes registros será el siguiente:

<b>TIPO</b>	<b>CONTROL DE DOCUMENTOS</b>
PROC.	CONTROL DE DOCUMENTOS
PROC.	DOCUMENTOS INTERNOS
PROC.	LISTA DE DISTRIBUCIÓN

<b>AUDITORIAS INTERNAS</b>	
PROC.	PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS
REG.	AGENDA DE AUDITORIAS
REG.	REGISTRO DE AUDITORES
REG.	NOTA DE AUDITORIAS
REG.	INFORME DE AUDITORIAS
REG.	“CHECK LIST” - AUDITORIA INTERNA

<b>COMPRAS</b>	
PROC.	COMPRA
REG.	REGISTRO DE ACCIONES
INDIC.	INDICADORES DEL PROCESO DE COMPRAS



<b>RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO</b>	
PROC.	RECEPCIÓN
REG.	UBICACIÓN DE ALMACENAMIENTO
REG.	PLANIFICACIÓN DE INVENTARIOS ROTATIVOS
REG.	CONTABILIDAD DE INVENTARIOS
REG.	ANÁLISIS DE CAUSAS – PLAN DE ACCIÓN
REG.	MANTENIMIENTO 1° NIVEL AUTOELEVADOR
REG.	MANTENIMIENTO 1° NIVEL APILADOR
REG.	SOLICITUD DE REPARACIÓN
REG.	REGISTRO DE PROVEEDORES
INDIC.	INDICADORES DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE PEDIDOS
INDIC.	INDICADORES DEL PROCESO DE FACTURACIÓN

<b>EXPEDICIÓN</b>	
PROC.	EXPEDICIÓN
REG.	PLANILLA DE REPARTO
REG.	PEDIDOS A RETIRAR
REG.	REGISTRO DE TRANSPORTISTAS
REG.	ENTREGA DE PEDIDOS A CLIENTES
REG.	ENTREGA DE BULTOS
INDIC.	INDICADORES DEL PROCESO DE EXPEDICIÓN

<b>DEVOLUCIÓN</b>	
PROC.	DEVOLUCIONES
REG.	PROVEEDORES QUE ACEPTAN DEVOLUCIONES
INDIC.	INDICADORES DEL PROCESO DE DEVOLUCIÓN

**1. OBJETIVO**

Definir documentalmente la metodología empleada para establecer, asegurar y mantener el control sobre los distintos documentos del Sistema Logístico para garantizar que sólo sean utilizados los que reúnan las condiciones de autenticidad y vigencia.

**2. ALCANCE**

Este procedimiento aplica a todos los documentos de origen interno y externo necesarios para el correcto desempeño del sistema de gestión de la calidad.

**3. FUNCIONARIOS INTERVINIENTES**

- Responsable de Sistema de Gestión Logístico

**4. RESPONSABLES DE PROCESO**

- Responsable del Proceso
- Gerente General.

**5. CONTROL DE CAMBIOS**

<b>Revisión</b>	<b>Fecha de vigencia</b>	<b>Cambios</b>
<b>00</b>		Confección de documento original

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>

<b>01</b>	<b>01/10/2012</b>	Liberación de documento para su uso

### 6. DEFINICIONES

Los documentos generados y/o utilizados internamente, que se consideran necesarios para poder asegurar la Calidad de los productos y servicios provistos por nuestra empresa son los que a continuación se detallan:

- **Procedimiento:** forma especificada y documentada de llevar a cabo una actividad o proceso en general.
- **Instructivo:** categoría de documento que permite describir un proceso específico o parte del mismo en particular.
- **Registro:** documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de las actividades realmente desempeñadas.
- **Documento en formato electrónico:** es aquel documento cuya copia controlada es archivada, utilizada y distribuida por medios electrónicos.
- **Documento en formato papel:** es aquel documento cuya copia controlada es archivada, utilizada y distribuida por medios físicos.
- **Copia Controlada:** documento cuyo archivo, distribución y uso se encuentra supervisado por el área de Calidad mediante la lista de distribución, código y revisión.
- **Copia No Controlada:** documento cuyo archivo, distribución y uso NO se encuentra supervisado por el área de Calidad mediante la lista de

Elaboró	Revisó	Aprobó

distribución, código y revisión. Los mismos pueden ser utilizados a fines didácticos, para entrega a terceros, para fines publicitarios, etc.

- **Responsable del Proceso:** Responsable o líder de un sector, o delegado por éste, con participación directa de un proceso, que se encarga de pasar a documento la secuencia del mismo, para garantizar su estandarización. Interactúa con el Responsable del Sistema de Gestión Logístico en la gestión, control y mejora de los mismos.
- **SGC:** Siglas para el Sistema de Gestión Logístico.

## 7. DESARROLLO

### 7.1 DOCUMENTOS INTERNOS CREACIÓN, MODIFICACIÓN REVISIÓN Y APROBACIÓN

Todos los documentos correspondientes al Sistema de Gestión Logístico, son elaborados / modificados por los responsables identificados de acuerdo a la tipología del documento descrito en el punto **7.2**

Cuando se requiera efectuar la modificación de algún documento del Sistema de Gestión Logístico, el responsable deberá solicitar al responsable del sistema de gestión logístico el documento en formato electrónico y editable. El responsable de gestión logístico ante dicha solicitud deberá realizar las siguientes acciones en el documento en formato electrónico editable:

Elaboró	Revisó	Aprobó

- Incorporar marca de agua con la leyenda “Provisorio” en todas las hojas del documento.
- Eliminar el número de revisión.

Posteriormente, enviara el documento al solicitante, quien, durante el proceso de modificación, deberá identificar o resaltar los cambios introducidos cambiando el color de fuente del texto modificado. Una vez asentados los cambios se deberá remitir el documento al responsable del sistema de gestión logístico, quien deberá cumplimentar con las instancias de revisión y aprobación de acuerdo a las responsabilidades asignadas en el punto **7.2**, las cuales deberán quedar evidenciadas por correo electrónico.

Una vez obtenida la aprobación del documento por los responsables de las instancias de revisión y aprobación el responsable del sistema de gestión logístico deberá:

- Retirar la marca de agua
- Colocar el nuevo número de revisión
- Actualizar el punto “control de cambios”
- Introducir los nombres y apellidos de las personas responsables de la revisión y aprobación.

Finalmente el responsable del sistema de gestión logístico asentara dicho documento en el **R-SGL-01 “documentos Internos”** y actuara de acuerdo a lo descrito en el punto **7.5**.

Elaboró	Revisó	Aprobó

Los documentos obsoletos en formato electrónico serán resguardados por el responsable de gestión logístico. Los que se encuentran en formato papel serán desechados.

### 7.2. RESPONSABLES DE ELABORACIÓN / MODIFICACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN

A continuación se exponen los diferentes responsables de cada una de las instancias de acuerdo a la tipología documentos.

#### Procedimiento

Elaboró	Revisó	Aprobó
Responsable del Proceso	Responsable SGL	Gerencia General

#### Instructivo / Registro

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cualquier persona del proceso	Responsable del Proceso	Responsable SGL

Elaboró	Revisó	Aprobó

En caso de los documentos correspondientes al proceso del SGL el circuito de aprobación será el siguiente:

### Procedimiento

Elaboró	Revisó	Aprobó
Responsable SGL	Auditor / Asesor Externo	Gerencia General

### Instructivo/ Registro

Elaboro	Reviso	Aprobó
Responsable SGL	Auditor / Asesor Externo	Auditor / Asesor Externo

Las instancias de revisión y aprobación de los documentos de incumbencia del proceso SGL serán revisados por asesores externos especializados en las normas ISO 9001 o por auditores internos entrenados que hayan auditado, en por lo menos dos oportunidades, el proceso.

Elaboró	Revisó	Aprobó

### 7.3. ESTRUCTURA DE DOCUMENTOS

Los **procedimientos e instructivos** deberán contar con las siguientes partes:

- Objetivo
- Alcance
- Funcionarios intervinientes
- Responsable del proceso
- Control de cambio
- Definiciones
- Desarrollo
- Documentación de referencia

Los responsables de elaboración/modificación, revisión y aprobación de los diferentes documentos deberán encontrarse explicitados.

Los **registros** deberán contener las siguientes partes:

- **Tiempo de archivo:** deberá especificarse el tiempo mínimo de archivo el cual deberá ser definido en función de las reglamentaciones legales y/o conveniencia estratégica para la empresa. Una vez cumplimentado dicho tiempo el responsable del proceso determinara la disposición final de los mismos.
- **Documento controlado por:** define el responsable de gestión de dicha documentación.

Elaboró	Revisó	Aprobó

Los responsables de elaboración/modificación, revisión y aprobación **NO** deberán encontrarse explicitados en los registros.

#### 7.4. CODIFICACIÓN

Todo documento de origen interno, vinculado al SGL deberá contener la siguiente codificación alfanumérica que permite identificar:

- Tipo de documento
- Proceso al que se hace referencia
- Numero de documento

La clasificación e identificación del **tipo de documento** se detalla a continuación:

Tipo de documento	Identificador
Procedimiento	<b>P</b>
Instructivo	<b>I</b>
Registro	<b>R</b>

Seguido al tipo documento y separado por un guion se establece el nombre del **proceso al cual se hace referencia**. Este es identificado por tres letras, que podrán ser las tres primeras de una palabra (ABA: Abastecimiento), las dos primeras de una palabra y la primera de la otra (LOR: Logística de Reversa) o la primera de cada palabra en caso que sean tres (SGL: Sistema de Gestión Logístico) En caso de que las mismas sean coincidentes para diferentes procesos se podrá reemplazar una de ellas por la cuarta.

Elaboró	Revisó	Aprobó

Finalmente, y separado por un guion, se establece el **número de documento** para lo cual se empleara un número secuencial, comenzando desde 01, para cada uno de los documentos que correspondan a un mismo proceso y tipo de documentos.

Ej.: **P-ABA-01**, donde la **P** indica que es un procedimiento, **ABA** que hace referencia al proceso de referencia y **01** que corresponde al primer documento relacionado al procedimiento.

### 7.5. ESTADO DE CONTROL

Los procedimiento e instructivos aprobados y vigentes deberán contener en su pie de página el nombre y apellido de quien elaboró, revisó y aprobó y el número de revisión.

Los estados de control se identifican de la siguiente manera:

- **Provisorio:** es un documento no liberado para el proceso que lo emite, es decir que se encuentran en estado de elaboración. Estos documentos se identifican por:
  - No contar con número de revisión
  - Poseer una marca de agua con la leyenda “Provisorio”

Elaboró	Revisó	Aprobó

- No explicitar con nombre y apellido los responsables de las instancias de aprobación (Elaboro, Reviso y Aprobó)
- **Copia controlada:** es un documento vigente, es decir que ha sido revisado y aprobado. se la identifica con un sello con la leyenda “Copia controlada” en todas las páginas del documento.
- **Copia no controlada:** documento que no cumple con los requisitos del estado provisorio o no contiene la leyenda de copia controlada.
- **Obsoleto:** son documentos que no se encuentran vigentes ya que han sido superadas por nuevas revisiones, pero se los conserva como material de consulta o cualquier otra razón que se considere pertinente. Se identifica con sello con la leyenda “Obsoleto” en todas las páginas del documento.

## 7.6. DISTRIBUCIÓN Y ACCESO

Una vez aprobados los documentos, se deberá comunicar vía correo electrónico al responsable del proceso.

Los documentos en formato electrónico serán publicados en la unidad de red “O: Publico” en servidor en la carpeta “Sistema de gestión logístico”. En caso que no se posea acceso a esta carpeta se distribuirá en formato papel,

Elaboró	Revisó	Aprobó

teniendo en consideración lo expresado en punto **7.4**, y actualizara el registro **R-SGL-02 “Listado de distribución”**.

## 8. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- **R-SGL-01 “Documentos Internos”**
- **R-SGL-02 “Listado de distribución”**.

Elaboró	Revisó	Aprobó





**1. OBJETIVOS**

Definir la metodología a implementar para la realización de auditorías internas, como sus participantes, documentación a utilizar y frecuencia con que se realizarán.

**2. ALCANCE**

Este procedimiento será aplicable al Sistema de Gestión Logístico, en cada uno de sus procesos considerados claves (abastecimiento, recepción, preparación de pedidos y facturación, distribución, logística de reversa y comercial).

**3. FUNCIONARIOS INTERVINIENTES**

- Responsable del Sistema de Gestión Logístico.
- Equipo de auditores.
- Responsables de los procesos.
- Gerente General.

**4. RESPONSABLE DE PROCESO**

- Responsable del Sistema de Gestión Logístico.

**5. CONTROL DE CAMBIOS**

Revisión	Fecha de vigencia	de	Cambios
----------	-------------------	----	---------

Elaboró	Revisó	Aprobó

<b>00</b>		Confección de documento original.
<b>01</b>	<b>01/10/2012</b>	Liberación de documento para su uso - 7.4 Desarrollo de Auditoria.

### 6. DEFINICIONES

No posee.

### 7. DESARROLLO

#### 7.1. PLANIFICACIÓN

El responsable del Sistema de Gestión Logístico confeccionará el registro R-SGL-03 “Programa de Auditorías Internas” en forma anual, indicando los días en los que se estima llevar a cabo las auditorías internas de la empresa. Este programa debe ser informado a los responsables de cada proceso. Las auditorías internas se realizarán como mínimo una vez por año.

Las fechas de realización de las auditorias serán establecidas en firme en las proximidades de la fecha estimada y deberán contar con la aprobación del Gerente General, la cual se informará mediante correo electrónico.

Una vez fijada la fecha de la auditoria, se elaborará el registro R-SGL-04 “Agenda de Auditoria” para informar el alcance de la auditoria a los procesos a ser auditados, como así también la programación de las reuniones de inicio y cierre de la misma. Posteriormente y como mínimo

Elaboró	Revisó	Aprobó

con una semana de anticipación, se distribuirá dicho registro, vía correo electrónico, a los responsables del proceso. Los referentes de cada proceso podrán solicitar un cambio en la agenda de auditoría dependiendo de los compromisos de las distintas áreas.

## 7.2. AUDITORES INTERNOS

El responsable del Sistema de Gestión Logístico, definirá el equipo de auditores y determinará el rol que desempeñará de acuerdo a su calificación, para lo cual empleará el R-SGL-05 “Registro de Auditores” que contiene los datos del personal apto para desarrollar auditorías internas, fecha de capacitaciones y auditorías realizadas.

La calificación de los auditores quedará definida por los siguientes criterios:

- **Auditor en formación:** integrantes del equipo sin formación ni experiencia. Su participación se limita solamente a título de oyente con el objetivo de adquirir experiencia.
- **Auditor interno:** Integrante del equipo auditor que ha realizado un curso de Auditor Interno y ha participado en, por lo menos, dos auditorías como auditor en formación.

Elaboró	Revisó	Aprobó

- **Auditor Líder:** Integrante del equipo que ha participado en dos auditorías como auditor. Su función será coordinar y dirigir el equipo de trabajo, fijar criterios, llevar a cabo las reuniones de inicio y cierre y dirimir controversias entre auditados y auditores.

Cabe aclarar que los auditores no podrán auditar los procesos de los que son participes.

La actualización del registro R-SGL-05 “Registro de Auditores”, estará a cargo del responsable del Sistema de Gestión Logístico.

### 7.3. CLASIFICACIÓN DE LOS HALLAZGOS

Los hallazgos que surgieran del desarrollo de la auditoria deberán clasificarse de la siguiente forma:

- **NC (No conforme).** Incumplimiento de un requisito explicitado. Para su tratamiento se requiere que:
  - Se adopten acciones de contingencia, tendientes a dar solución inmediata al incumplimiento.
  - Se analicen y definan las causas que dan origen a la ocurrencia/aparición de la NC.

Elaboró	Revisó	Aprobó

- Se defina acción correctiva tendiente a minimizar/eliminar las causas.
- **O (Observación):** Sin llegar a ser un incumplimiento, tiene que ser considerada para que no llegue a transformarse en una no conformidad. En este caso la realización de un análisis de causa y la definición de una acción correctiva quedaran a criterio del Responsable del SGL
- **OM (Oportunidad de mejora):** Acción propuesta para mejorar un proceso, servicio y/o actividad sin que su fuente sea una causa real o potencial de una no conformidad.
- **F (Fortaleza):** Información que destaca sobre un rendimiento destacado en alguna actividad del proceso. Además de ser considerada como una evidencia de mejora continua, su relevamiento permite garantizar su sustentabilidad en el tiempo.
- **C (Comentarios):** información subjetiva sobre el proceso, o consideraciones a tener en cuenta sobre otro proceso.

#### 7.4. DESARROLLO DE AUDITORIA

Para dar inicio a la auditoría, se realizará una reunión de apertura, la cual será encabezada por el Auditor Líder y a la que asistirá el equipo auditor y los responsables del proceso a ser auditado. En la misma se informará a los participantes sobre, el alcance, la metodología a utilizar durante el desarrollo de la auditoria y objetivos de la misma.

Elaboró	Revisó	Aprobó

Durante el desarrollo de relevamiento de cada uno de los procesos contemplados en R-SGL-04 “Agenda de Auditoría”, se empleará el R-SGL-08 “Check List de auditoría interna” y registro R-SGL-06 “Notas del auditor” para asentar los hallazgos detectados por cada uno de los auditores. En las tipologías de hallazgo **No Conformidad** y **Observación** se requiere especificar la evidencia objetiva que demuestra el incumplimiento.

Una vez finalizada las auditorias de los distintos procesos, se remitirán al Responsable del Sistema de Gestión Logístico los registros R-SGL-08 “Check List de auditoría interna” y R-SGL-06 “Notas del auditor” en formato electrónico y en papel. Este deberá archivar los registros que se encuentren en formato papel y basándose en los registros en formato electrónico deberá confeccionar, el registro R-SGL-07 “Informe de Auditorías Internas”.

En la confección este registro deberá:

- Unificar los hallazgos de los distintos miembros, con el fin de evitar su repetición.
- Revisar la redacción de los mismos, asegurando la claridad en la interpretación.
- Revisar la clasificación de los hallazgos.

Al cumplimentarse la fase de desarrollo, se realizará la reunión de cierre, la cual será encabezada por el Auditor Líder y tendrá como asistentes a los

Elaboró	Revisó	Aprobó

participantes del proceso auditado y al equipo auditor. En esta reunión se hará una exposición de los hallazgos relevantes de la auditoría.

Finalizada la reunión, el Responsable de SGL enviara el registro R-SGL-07 “Informe de Auditorías Internas” a los responsables de cada proceso y al Gerente General.

## 7.5. TRATAMIENTO DE LOS HALLAZGOS Y SEGUIMIENTO

Los responsables de cada proceso deberán dar tratamiento a los hallazgos detectados en sus procesos. Esta actividad implica, efectuar las siguientes tareas con las NC detectadas:

- Definir acciones de contingencia, las fechas tentativas de realización y responsables.
- Efectuar análisis de causa.
- Determinar un plan de acción, las fechas tentativas de realización y responsables.

Lo definido en cada punto expuesto deberá ser asentado en el registro R-SGL-07 “Informe de Auditorías Internas”. Una vez tratados los hallazgos dicho registro deberá ser enviado al Responsable del SGL, quien tendrá la responsabilidad de efectuar el seguimiento en cuanto al cumplimiento de las acciones y los plazos definidos.

Elaboró	Revisó	Aprobó

**Punto de control:** el responsable del SGL, al recibir el informe de Auditorías Internas con el tratamiento de las NC detectadas, podrá solicitar al responsable del proceso la reformulación o ampliación de cualquiera de las actividades relacionadas con el tratamiento.

## 7.6. AUDITORIAS NO PROGRAMADAS

Se considerará auditorias no programadas a todas aquellas auditorias no contempladas en el programa de auditorias internas. Las mismas pueden ser solicitadas por el Gerente General, por el encargado del Sistema de Gestión Logístico o por el referente del proceso, debiendo ser autorizadas sin excepción por el Gerente General.

Estas auditorías poseen las siguientes características particulares:

- Alcance acotado.
- Corta duración.
- Ausencia de notificación previa al responsable de proceso

## 8. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- R-SGL-03 “Programa de Auditorías Internas”.
- R-SGL-04 “Agenda de Auditorías”.
- R-SGL-05 “Registro de Auditores”.

Elaboró	Revisó	Aprobó



## Procedimiento

P-SGL-02  
Rev. 01  
Página 9 de 5

## Auditoría Interna

- R-SGL-06 “Nota de Auditorías”.
- R-SGL-07 “Informe de Auditorías Internas”.
- R-SGL-08 “Check List de auditoria interna”.

Elaboró	Revisó	Aprobó





## Agenda de Auditoria

R-SGL-04

Fecha de creación:

Versión:

Auditor Líder:

Audidores interno:

Audidores en formación:

Fecha/horario	Evento / Proceso Auditado	Lugar de Reunión	Audidores	Responsable del Proceso	Observaciones

**Documento controlado por:** Responsable del SGL

**Tiempo de archivo:** Permanente





## Nota de Auditorias

R-SGL-06

Fecha: \_\_\_\_\_ Proceso auditado: \_\_\_\_\_  
 Hora: \_\_\_\_\_ Responsable de proceso: \_\_\_\_\_  
 Auditor: \_\_\_\_\_

#	Documento auditado	Hallazgo	Tipificación						Observaciones
			NR	NC	O	OM	F	C	

### REFERENCIAS

NC: No Conformidad      O: Observación      OM: Oportunidad de Mejora      F: Fortaleza      C: Comentario  
 NR: No Requiere (ya que hallazgo se encuentra tipificado en R-SGL-08 "Check List de auditoria interna")  
**Documento controlado por:** Responsable del SGL  
**Tiempo de archivo:** Permanente



## Informe de Auditorías Internas

R-SGL-07

#	FECHA AUDITORIA	AUDITOR	PROCESO AUDITADO	AUDITADO	DOC. REVISADO	DETALLE DEL HALLAZGO	TIPIFICACIÓN NC/O/OM/F/C	ANÁLISIS DE CAUSA	ACCIÓN CORRECTIVA / PREVENTIVA					
									#	ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA TENTATIVA DE CIERRE	FECHA REAL DE CIERRE	ESTADO

### REFERENCIAS

O: Observación      OM: Oportunidad de Mejora      F: Fortaleza  
 NC: No Conformidad      C:Comentario

**Documento controlado por:** Responsable del SGL

**Tiempo de archivo:** Permanente



## Check list auditoria Interna

R-SGL-08

Proceso:

Fecha de auditoria:

Audidores:

	Hallazgos						# NOTAS DEL AUDITOR
	Co	NC	O	OM	F	C	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							

### Comentarios

En caso de detectarse una NC u O se deberá completar el campo "# Notas del auditor" para trazar los registros.-

### Referencias

Co : Conforme

O : Observación

NC : No conforme

OM: Oportunidad de mejora

F: Fortaleza

C : Comentario

**1. OBJETIVO**

Definir documentalmente los procedimientos a seguir para la adquisición de mercadería e insumos a los diferentes proveedores, buscando mantener los niveles de stock en los óptimos preestablecidos. Definiendo a su vez acciones dirigidas a la búsqueda de nuevos proveedores y productos nuevos y/o sustitutos. Optimizando la utilización de los medios y los tiempos asociados.

**2. ALCANCE**

Este procedimiento aplica a todos los procesos relacionados a la gestión de abastecimientos, desde el contacto con los proveedores, la emisión de órdenes de compras y el seguimiento de la misma hasta la entrega, de la mercadería comprada, en depósito.

**3. FUNCIONARIOS INTERVINIENTES**

- Responsable de Sistema de Gestión Logístico
- Responsable de Compras.
- Gerente General.

**4. RESPONSABLES DE PROCESO**

- Responsable de Compras.

Elaboró	Revisó	Aprobó

## 5. CONTROL DE CAMBIOS

Revisión	Fecha de vigencia	Cambios
00		Confección de documento original
01	01/10/12	Liberación de documento para su uso

## 6. DEFINICIONES

Los documentos generados y/o utilizados internamente, que se consideran necesarios para poder asegurar la Calidad de los productos y servicios provistos por nuestra empresa son los que a continuación se detallan:

- **Orden de pedido (O.C.):** Documento confeccionado por la empresa, en el que se solicita mercadería al proveedor, en el que se puede visualizar la siguiente información: número de orden de compra, fecha de compra / entrega, proveedor, ítems comprados, codificación del proveedor, descripción y cantidad comprada.

## 7. DESARROLLO

### 7.1. PLANIFICACIÓN DE COMPRAS

Para la planificación de compras se deberán tener en cuenta el nivel de stock actual, el promedio de las últimas compras y las ventas históricas, prestando especial atención a los productos con variaciones estacionales como así también a días festivos y acontecimientos especiales durante el año.

Elaboró	Revisó	Aprobó

Se deberá prestar especial atención a las compras que se realicen a proveedores que imponen montos mínimos de compra, como así también a aquellos que imponen una cantidad de bultos determinados para realizar el envío de mercadería.

## 7.2. CONTACTO CON PROVEEDORES

Será competencia de cada comprador mantener un contacto fluido y personal, siempre que sea posible, con los proveedores que tenga a su cargo, y desarrollar relación con potenciales proveedores. Fidelizando e Incentivando en ellos el cumplimiento de los requisitos necesarios para mantener una cordial relación cliente – Proveedor.

Para esto deberán planificar reuniones con los proveedores, estableciendo para estas una frecuencia determinada, dependiendo el volumen de compras que se realice a cada proveedor.

## 7.3. COMPRAS

El proceso de compras se deberá generar por medio del sistema informático de gestión, el cual al seleccionar un proveedor facilitará la siguiente información para confeccionar la O.C.: stock actual en las distintas sucursales, ventas de los últimos meses, pendientes de entrega de cada producto, cantidad de compra sugerida, stock valuado en meses y en dinero, venta promedio y stock en mal estado.

Elaboró	Revisó	Aprobó

En el caso de existir O.C. pendientes de entrega, se deberá corroborar que la cancelación de las mismas no haya sido parcial. En caso de ser así se debe dar de baja la misma en sistema y realizar el pedido de la mercadería no recibida, nuevamente.

En el caso de que la O.C. se encuentre pendiente en su totalidad, deberá observarse la fecha en la que fue emitida y el seguimiento realizado de la misma. Deberá tenerse en cuenta que el sistema dará de baja automáticamente las ordenes de compras pendientes, sucedidos 30 días de la generación de las mismas.

El sistema informático proporciona a su vez un listado de productos del proveedor seleccionado, en el cual se deberán agregar las cantidades de los ítems que se desean comprar, pudiendo ingresarse las cantidades unitarias, por bulto cerrado, por piso de pallet o por pallet completo. Además solicitara el tiempo de entrega acordado para la entrega.

Una vez confeccionada la O.C. y al dar de alta la misma, el sistema informático genera automáticamente el envío de la misma al proveedor, emitiendo a su vez un aviso de entrega, el cual recibirá vía mail el personal involucrado.

Elaboró	Revisó	Aprobó

En los casos en que las O.C. deban ser ingresada a través de la página web del proveedor, se deberán cumplimentar los pasos solicitados por el proveedor para la confección de la misma, una vez finalizada la carga y recibida la factura vía web, se confecciona la O.C. interna siguiendo los pasos mencionados anteriormente.

#### **7.4. SEGUIMIENTO DE O.C.**

Los seguimientos de órdenes de compra se podrán realizar on-line, en los casos en que el proveedor brinde este servicio.

En estos casos ingresando al sistema informático del proveedor se podrán seguir las instancias de preparación del pedido, entre ellas la asignación de mercaderías, facturación y fecha de envío. En los casos en que el proveedor no brinde el servicio de seguimiento de órdenes de compra, la misma deberá controlarse a través del sistema informático interno, corroborando el tiempo de entrega establecido con el proveedor, en caso de que el mismo supere el acordado, se deberá contactar al proveedor en busca de información con respecto a la demora en la entrega, e informar a las áreas internas clientes, para que se tomen acciones de contingencia antes el potencial faltante.

En cualquier paso del proceso en el que se registrasen acciones atípicas, ya sea por parte del proveedor o por parte del agente de compras, las mismas deberán ser asentadas en el registro **R-COM-01 "Registro de**

Elaboró	Revisó	Aprobó

**Acciones”**, el cual será controlado de forma semanal por el gerente de compras.

### 7.5. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Mensualmente, el responsable de compras deberá elevar al Gerente General, un informe que contenga los siguientes indicadores de gestión del proceso:

- Anomalías en recepción por responsabilidad Compras.
- Cumplimiento de proveedores.

### 8. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- R-COM-01 “Registro de Acciones”
- Planilla de cálculo de necesidades (REGISTRO INFORMÁTICO)
- Orden de compra (REGISTRO INFORMÁTICO)

Elaboró	Revisó	Aprobó





### 7.1.3.1. INDICADORES DEL PROCESO DE COMPRAS

Nº	SECTOR	EVALUADO	EVALUADOR	QUE SE MIDE (OBJETIVO)	COMO SE MIDE (INDICADOR)	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PROVEEDOR / GESTOR	UMBRAL R	UMBRAL A	UMBRAL V
1	COMPRAS	PROVEEDOR EXTERNO	COMPRAS	Cumplimiento de proveedores	Se mide como 1- [(total de incumplimientos en tiempo y cantidad)/ (cantidad total de órdenes en el mes)]. Ej.: 1- (3/100)= 97% de cumplimiento por parte de los proveedores.	MENSUAL	SISTEMAS	< 80%	80 a 90%	> 90%
2	COMPRAS	COMPRAS	RECEPCIÓN	Anomalías en recepción	Se mide como [(la suma de la cantidad de pedidos recibidos sin O.C.)/ (La cantidad total de pedidos recibidos en el mes)]. Ej.: (3/100)= 3% de pedidos recibidos en el mes.	MENSUAL	COMPRAS	> 20%	10 a 20%	< 10%



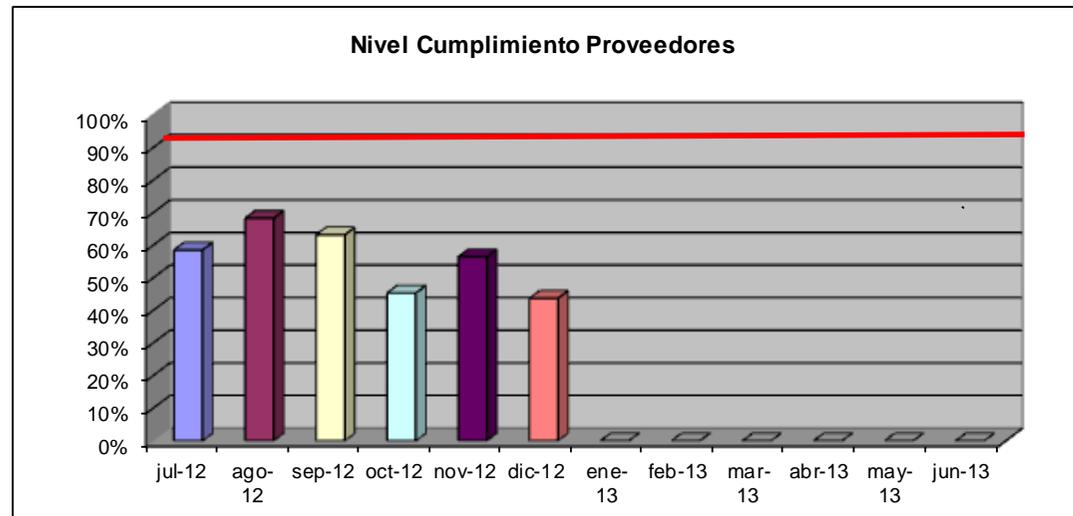
## PROCESO DE COMPRAS

**Indicador: 1** **Cumplimiento de proveedores**

**Resp. Medición SISTEMAS** **Frecuencia MENSUAL**

**OBJETIVO: 90% de las entregas en 12 días o menos**

	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13
<b>% de Cumplimiento de Proveedores</b>	59%	68%	63%	45%	57%	44%	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D





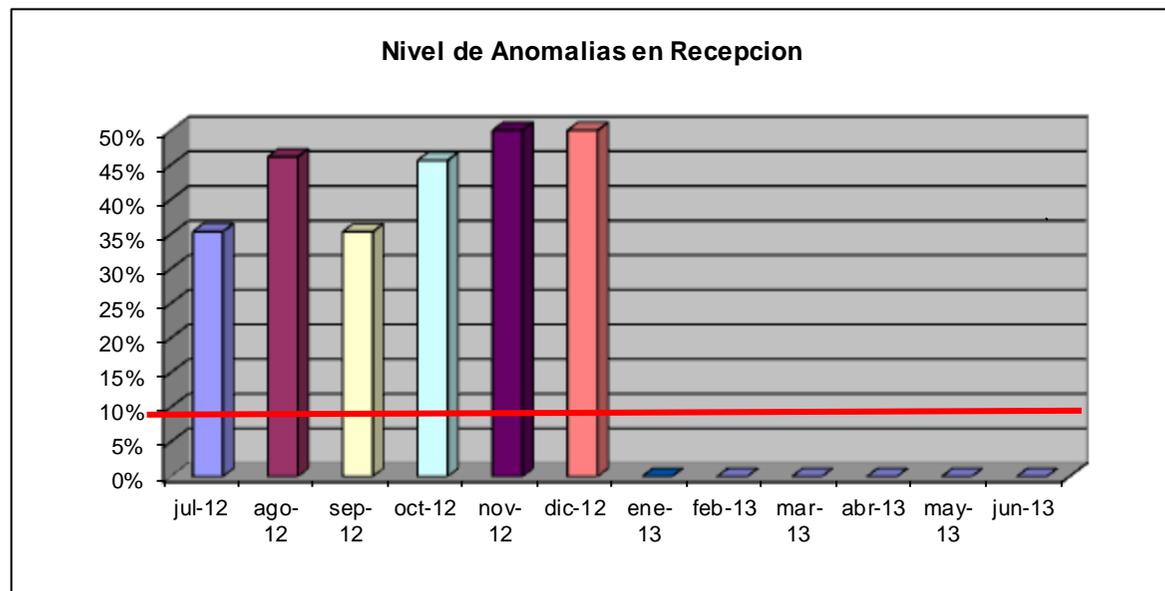
## PROCESO DE COMPRAS

**Indicador: 2 Anomalías en recepción**

**Resp. Medición: COMPRAS Frecuencia MENSUAL**

**OBJETIVO: < 10% de las recepciones sin órdenes de Compra**

	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13
<b>% de Entregas sin OC</b>	35%	46%	35%	46%	53%	51%	0%	0%	0%	0%	0%	0%



**1. OBJETIVO**

Definir documentalmente los procedimientos a seguir para la recepción de los productos remitidos por los proveedores. Garantizando la conformidad de la mercadería previa su incorporación a las existencias de la empresa y verificando su correcta gestión documental y almacenamiento.

**2. ALCANCE**

Este procedimiento aplica a todos los procesos de recepción, control y almacenamiento de mercadería, tanto documentales como físicos, y a la comunicación con las distintas áreas involucradas en el proceso.

**3. FUNCIONARIOS INTERVINIENTES**

- Responsable de Sistema de Gestión Logístico
- Responsable de recepción
- Gerente de compras
- Gerente General
- Vendedores de telemarketing
- Responsables de sucursales
- Responsable de Salón de ventas
- Responsable de Stock

**4. RESPONSABLES DE PROCESO**

- Responsable de recepción

Elaboró	Revisó	Aprobó

### 5. CONTROL DE CAMBIOS

Revisión	Fecha de vigencia	Cambios
00		Confección de documento original
01	01/10/2012	Liberación de documento para su uso - 7.5 Devoluciones; 7.8 Indicadores de Gestión; 8 Documentación de referencia

### 6. DEFINICIONES

Los documentos generados y/o utilizados internamente, que se consideran necesarios para poder asegurar la Calidad de los productos y servicios provistos por nuestra empresa son los que a continuación se detallan:

- **Orden de compra (O.C.):** Documento confeccionado por la empresa, en el que se solicita mercadería al proveedor, en el que se puede visualizar la siguiente información: número de orden de compra, fecha de compra / entrega, proveedor, ítems comprados, codificación del proveedor, descripción y cantidad comprada.
- **Remito:** Se utiliza este comprobante para ejecutar la entrega o remisión de los bienes vendidos, en el la persona que recibe esos bienes deja constancia de su conformidad y con ello queda concretado el derecho del vendedor a cobrar y la obligación del comprador a pagar.

Elaboró	Revisó	Aprobó

- **Guía de Transporte:** Remito generado por el transportista, detallando cantidad de bultos y remitente.
- **Comprobante de ingreso de mercadería:** Comprobante generado por sistema una vez dada de alta la mercadería al stock.

## 7. DESARROLLO

### 7.1. PLANIFICACIÓN DE RECEPCIÓN

El responsable de recepción al finalizar el día, enviará en formato electrónico el cronograma de entregas del día siguiente a:

- Responsable de Compras
- Vendedores de Telemarketing
- Responsables de sucursales
- Responsable de Salón de ventas

Este cronograma será asentado en el panel de comunicación del área a fin de dar conocimiento al resto del personal.

Dicho cronograma será el resultado de la coordinación de entregas que se realizó con los proveedores o transportistas. Para facilitar la coordinación se utilizara el registro **R-REC-08 “Registro de Proveedores”**, en el cual se

Elaboró	Revisó	Aprobó

plasmaran los contactos con personal de expedición de los proveedores o de los transportes utilizados por ellos. Estará a cargo del responsable de recepción mantener actualizado dicho registro ante los cambios notificados por el proveedor que pudieran originarse.

El horario en el que se desarrollara la recepción de mercadería se extiende desde las 07:30 a 14:00 hs. Durante este periodo se disponen de tres turnos en función de la cantidad de pallets a recepcionar que serán los que se asignarán a los proveedores o transportistas, permitiendo la organización interna y la distribución de la carga laboral entre los empleados. La asignación de turno queda definida de la siguiente manera:

- **6 a + pallets:** entre las 7:30 hs y las 9:30 hs
- **4/5 pallets:** entre las 9:30 hs y las 12:30 hs
- **- de 3 pallets:** después de las 12:30 hs

## 7.2. RECEPCIÓN

Una vez ingresado el medio de transporte al predio, se solicitará al transportista la siguiente documentación:

- **Remito/Factura**
- **Remito** de pallets CHEP, en caso de corresponder
- **Guía de transporte**, en caso de corresponder

Elaboró	Revisó	Aprobó

**Punto de Control (documentación):** en caso de que no se disponga de Remito, los controles posteriores se efectuarán haciendo uso de la Factura.

Con dicha documentación se efectuara el siguiente control:

- **Control Orden de Compra-Remito/Factura:** los materiales y sus cantidades explicitadas en el remito/factura deberán ser cotejados contra la existencia de la Orden de Compra al proveedor, en sistema, que ampare su recepción. En caso de que algunos o la totalidad de materiales no se encuentre contemplado en la Orden de Compra **NO** se procederá a la recepción de dichos materiales.

Una vez verificado la existencia de la orden de compra, durante la descarga de la mercadería, se efectuaran los siguientes controles haciendo uso de Remito/Factura y la Guía de Transporte, en caso de corresponder:

- **Control cuantitativo:** verificar que los materiales y sus cantidades físicas condiga con el remito/factura. Verificar que la cantidad de pallets CHEP recepcionados condiga con el remito correspondiente (este control será aplicable cuando sean recepcionados este tipo de pallets). Verificar que la cantidad de bultos condiga con la explicitada en la guía de transporte, en caso de corresponder.

Elaboró	Revisó	Aprobó

- **Control cualitativo:** verificar el estado integral del material. Verificar el estado integral de los bultos. La misma se efectuara visualmente.

**Punto de control (cuantitativo):** en caso de verificarse diferencias en la cantidad de materiales descargadas del vehículo de transporte a la especificada en los remitos, se deberá asentar en los mismos el material y cantidad que corresponda a la diferencia. Si se dispone de pallets CHEP se deberá asentar, en la misma, la cantidad que corresponda a la diferencia. Si se dispone de la guía de transporte se deberá asentar, en la misma, la cantidad de bultos que corresponda a la diferencia.

**Punto de control (cualitativo):** en caso de verificarse nuevas problemáticas relacionadas con el estado de los bultos (visualización de derrames, abolladuras, etc.) que pongan en duda la integridad del producto o que den indicios de roturas **NO** se recepcionará.

En caso de que se hayan asentado diferencias cuantitativas y/o relacionadas con la integridad del material, se deberá dar conformidad a lo explicitado en todos los remitos/facturas y guías de transporte, en caso de corresponder, mediante firma y aclaración de parte del recepcionista y el chofer del vehículo de transporte involucrado. Los documentos originales (de remitos/factura, guía de transporte) quedaran en poder del recepcionista, es resto deberán ser entregados al transportista.

Elaboró	Revisó	Aprobó

### 7.3. INGRESO DEL MATERIAL AL SISTEMA INFORMÁTICO DE LA EMPRESA

Efectuada la recepción, se dará ingreso de la mercadería en el sistema generando el comprobante correspondiente, el cual deberá adjuntarse, en formato papel, a una copia del remito/factura y guía de transporte, en caso de disponerse, para ser entregado, conjuntamente con el original del remito/factura al área administración.

**Punto de Control:** en caso de que el área administración haya detectados errores entre el comprobante de carga del sistema y el remito/factura, el responsable de stock deberá efectuar la actualización del stock correspondiente asentando el motivo del mismo.

El remito de pallets CHEP y su comprobante de ingreso deberá ser archivado por el responsable de recepción.

### 7.4. ALMACENAMIENTO Y REPOSICIÓN

El proceso de almacenamiento se inicia con la asignación de la localización de los productos en los lugares disponibles o predefinidos del depósito. Las marcas de productos que poseen localizaciones predefinidas son las que a continuación se detallan:

Elaboró	Revisó	Aprobó

RUBRO: CAPILARES	RUBRO: SHAMPOO Y BAÑOS DE CREMA	RUBRO: PAÑALES Y ALGODONES
Silkey	Capillatis	Lenterdit
Bonmetique	Biferdil	
Tone Vitae	Anna de Sanctis	
Issue		
Inecto		
Koleston		
L'oreal		
919		
Biferdil		
Anna de Sanctis		

Con la mercadería que no posee localización pre asignada, el responsable de apilador/autoelevador, deberá asignarla en función de la disponibilidad de espacio en el salón de ventas y depósito. En dicho momento, deberá actualizar el registro **R-REC-01 “Ubicación de almacenamiento”**, lo cual permitirá mantener actualizado la ubicación de los productos.

**Punto de control:** la localización de la mercadería en altura correspondiente al salón de ventas, deberá ser cercana a la del producto en góndola.

Elaboró	Revisó	Aprobó

Toda actividad de reposición de mercadería a góndola que implique movimiento totales de productos en altura deberá originar la actualización del registro **R-REC-01 “Ubicación de almacenamiento”**.

El responsable de recepción deberá actualizar digitalmente el registro “Ubicación de almacenamiento” una vez por semana.

### 7.5. DEVOLUCIONES

Las **devoluciones provenientes de las sucursales**, se conceptualizan en sobre stock o mal estado. Cada concepto deberá estar remitado por separado.

- Los productos conceptualizados como **sobre stock**, deberán ser controlados en el sector de igual manera a lo establecido en 7.2 Recepción pero teniendo en consideración las siguientes particularidades:
  - La documentación a solicitar al transportista será el remito duplicado y triplicado que serán empleados para el desarrollo de los controles cuantitativos y cualitativos.
  - En caso de detectarse diferencia cuantitativa se deberá dar intervención al responsable de stock quien efectuará los ajustes correspondientes mediante el remito de la mercadería que genera la diferencia (conceptualizando como

Elaboró	Revisó	Aprobó

ajuste y trazando con el remito que origina la diferencia en el sistema durante la generación del remito), quedando a su cargo el ingreso por sistema de la mercadería. En caso de diferencia negativa, el remito duplicado deberá ser enviado a la sucursal correspondiente, el original y triplicado quedara a disposición del responsable de stock para su archivo en bibliorato correspondiente. En caso de diferencia positiva, se diferencia del caso anterior en cuanto que el remito a ser enviado a la sucursal es el original y triplicado. El duplicado será archivado por responsable de stock.

- En caso de detectarse productos en mal estado, se deberá observar los remitos (original y triplicado). Al momento de dar ingreso de la mercadería por sistema, el responsable de recepción deberá asignar las cantidades de dichos productos al depósito “mal estado” el resto deberá asignarse al depósito “Salón”. Los remitos deberán ser entregados al responsable de stock para su archivo en bibliorato correspondiente.
- Sobre los productos remitados bajo la conceptualización “**mal estado**”, deberán ser enviados al depósito “mal estado” cuyo responsable actuará de acuerdo a lo definido en procedimiento P-DEV-01 Devoluciones. Los remitos deberán ser ingresados a sistema por el responsable de recepción, siempre y cuando no posean observaciones que denoten diferencias cuantitativas o de códigos.

Elaboró	Revisó	Aprobó

**La mercadería en mal estado detectada en el sector,** será segregada y localizada en el área destinada e identificada para su almacenamiento temporal hasta su disposición final, la cual será el depósito de mal estado, por lo que se deberá efectuar la transferencia de la mercadería, bajo el concepto “rotura proveedor” o “Rotura interna”, y la emisión del comprobante correspondiente. Dicho comprobante deberá acompañar los productos que serán enviados diariamente al sector de mal estado cuyo responsable deberá efectuar los controles correspondientes definidos en procedimiento P-DEV-01 Devoluciones.

### **7.6 INVENTARIO ROTATIVO**

El desarrollo del inventario tiene por objetivo determinar el grado de adecuación entre las existencias físicas y las cantidades expuestas en el sistema informático y definir las acciones a desarrollar con la finalidad de minimizar/eliminar las causas que originan su ocurrencia.

Semestralmente, el responsable de stock realizara una clasificación ABC de marcas en función de las unidades vendidas en el último semestre. El inventario rotativo se desarrollará sobre los diferentes sku´s de las marcas tipificadas como A, teniendo en consideración que deberán contabilizarse al menos 1 vez al cabo de 6 meses. Este criterio deberá ser considerado en el momento de confeccionar el registro **R-REC-02 “Planificación inventario**

Elaboró	Revisó	Aprobó

**rotativos**” en donde se programa la cantidad de marcas y sku’s a inventariar por cada semana.

Semanalmente, el responsable de stock deberá conformar el registro **R-REC-03 “Contabilidad de Inventarios”** con los códigos de productos que conforman la marca a ser inventariada de acuerdo a la programación definida anteriormente. En caso de considerarlo necesario, el responsable de stock, podrá incorporar aquellos productos que considere conveniente por motivos de seguimiento de comportamiento, criticidad, etc. Posteriormente deberá hacer entrega de dicho registro al responsable de recepción.

El desarrollo del inventario estará a cargo del responsable de recepción, quien conformara el registro **R-REC-03 “Contabilidad de Inventarios”**. Una vez finalizado el control de inventario deberá hacer entrega de dicho registro al responsable de stock.

#### **DISTORSIONES VERIFICADAS ENTRE LO FÍSICO Y TEÓRICO.**

El responsable de stock, en los casos en que haya detectado diferencias entre el stock del sistema y el stock real en el registro **R-REC-03 “Contabilidad de Inventarios”**, deberán efectuar el análisis de causas correspondiente, dejando evidencia de su desarrollo en el registro **R-REC-04 “Análisis de Causas-Plan de Acción”**, lo cual permitirá establecer una trazabilidad.

Elaboró	Revisó	Aprobó

En caso de haberse detectado la causa/s de la distorsión, se deberá determinar, en caso de ser necesario, las acciones a seguir para evitar futuras divergencias. Dichas acciones deberán ser plasmadas en el registro **R-REC-04 “Análisis de Causas-Plan de Acción”**.

**Punto de Control:** los ajustes de stock sobre el sistema informático solo podrán ser aprobados por el gerente general. Dicha aprobación quedara evidenciada por correo electrónico. Durante el desarrollo del ajuste en sistema informático se deberá tener especial consideración de asentar en el campo observaciones la semana en que ha sido inventariado el ítem, de manera tal de poder relacionar el ajuste con la causa distorsionante y las acciones tomadas y realizadas.

#### **ELABORACIÓN DE INFORME.**

Mensualmente, se presentara un informe sobre el desarrollo de los inventarios al gerente general. Dicho informe deberá contener, como mínimo, la siguiente información:

- Cantidad de ítems inventariados.
- Cantidad de ítems que no presentan distorsiones entre lo teórico y físico.
- Cantidad de ítems que presentan distorsiones entre lo teórico y físico.
- Causa/s que han originado diferencias para cada caso en particular.

Elaboró	Revisó	Aprobó

	<b>Procedimiento</b>	P-REC-01 Rev. 01 Página 14 de 11
	<b>Recepción</b>	

- Acciones tomadas para evitar futuras divergencias.

## 7.7 GESTIÓN DE MANTENIMIENTO

### CHEQUEOS DIARIOS EN LOS EQUIPOS

El responsable de recepción deberá garantizar que los registros **R-REC-05 “Mantenimiento 1° Nivel autoelevador”** y **R-REC-06 “Mantenimiento 1° Nivel Apilador”** se encuentren actualizados al mes en curso.

Diariamente y al retirar el equipo de movimiento de materiales del lugar asignado para su estacionamiento, quien lo utilice deberá conformar el registro **R-REC-05 “Mantenimiento 1° Nivel autoelevador”** o el **R-REC-06 “Mantenimiento 1° Nivel Apilador”** de acuerdo al equipo que vaya a emplear. El registro deberá ser conformado de acuerdo a los requerimientos allí estipulados y se deberá dejar en la oficina de recepción.

El responsable de recepción, chequeara diariamente dicho registro con el objetivo de dar tratamiento a las problemáticas detectadas. Las gestiones efectuadas y las fechas estimadas para su resolución deberán ser asentadas en el mismo registro a fin de que los usuarios tengan conocimiento del estado de las mismas.

Elaboró	Revisó	Aprobó

**MANTENIMIENTO PREVENTIVO**

Los usuarios de los equipos bajo su responsabilidad, deberán tener en consideración los indicadores que se encuentran en los mismos para dar notificación, a través del registro **R-REC-05 “Mantenimiento 1° Nivel autoelevador”** y **R-REC-06 “Mantenimiento 1° Nivel Apilador”**, al responsable de recepción de la necesidad de desarrollar el mantenimiento preventivo. Estos indicadores son:

- **Apiladora eléctrica:** posee una etiqueta colocada por el prestador del servicio de mantenimiento, en donde se explicita las horas que deberá alcanzar el horometro para iniciar las gestiones para el próximo mantenimiento preventivo.
- **Autoelevador:** posee una luz que se encenderá cuando la cantidad de horas desarrolladas cumplimente con las horas programadas por el proveedor para el desarrollo del próximo mantenimiento preventivo.

El responsable de recepción deberá gestionar ante el proveedor de servicio técnico el desarrollo del mantenimiento preventivo programado. Una vez desarrollado, se deberá:

- Solicitar la copia del registro “Servicio Técnico”.
- Verificar que se coloque la nueva etiqueta con el próximo horario programado y que la copia del registro servicio técnico (para ambos

Elaboró	Revisó	Aprobó

equipos) contemple las horas del próximo servicio programado. El registro deberá ser archivado en bibliorato correspondiente.

- Notificar a Administración, vía correo electrónico, el servicio prestado por el proveedor teniendo en consideración de asentar los siguientes datos a los efectos de poder efectuar los controles pertinentes:

- N° de Servicio Técnico.
- Equipo sobre el que se realizó el servicio.
- Tipología de Servicio: reparación o servicio programado.

La copia del registro “Servicio Técnico” será archivado por el responsable de recepción en bibliorato correspondiente.

### **MANTENIMIENTO CORRECTIVO**

Ante desperfecto o funcionamiento anormal del equipo bajo su responsabilidad, el usuario deberá confeccionar el registro **R-REC-07 “Solicitud de Reparación”** y hacer entrega del mismo al responsable de recepción. El responsable de recepción se comunicara con la empresa prestataria del servicio de mantenimiento para coordinar la fecha de reparación.

Una vez que la empresa haya brindado el servicio se deberá solicitar la copia del registro “Servicio Técnico”. Posteriormente, se notificara a

Elaboró	Revisó	Aprobó

Administración, vía correo electrónico, el servicio prestado por el proveedor teniendo en consideración de asentar los siguientes datos a los efectos de poder efectuar los controles pertinentes:

- N° de Servicio Técnico.
- Equipo sobre el que se realizó el servicio.
- Tipología de Servicio: reparación o servicio programado.

La copia del **registro “Servicio Técnico”** se anexará al registro **R-REC-07 “Solicitud de Reparación”** que le dio origen para su archivo en bibliorato correspondiente.

### **7.8 INDICADORES DE GESTIÓN**

Mensual o semestralmente según el caso, el responsable de recepción deberá elevar al Gerente General, un informe que contenga los siguientes indicadores de gestión del proceso, para lo cual deberá hacer uso del registro **R-REC-09 “Indicadores”**:

- Confiabilidad de Inventarios.
- Rechazos en recepción.

Elaboró	Revisó	Aprobó

**8. DOCUMENTOS DE REFERENCIA**

- **R-REC-01 “Ubicación de Almacenamiento”.**
- **R-REC-02 “Planificación inventario rotativo”.**
- **R-REC-03 “Contabilidad de Inventarios”.**
- **R-REC-04 “Análisis de Causas-Plan de Acción”.**
- **R-REC-05 “Mantenimiento 1° Nivel Autoelevador”.**
- **R-REC-06 “Mantenimiento 1° Nivel Apilador”.**
- **R-REC-07 “Solicitud de Reparación”.**
- **R-REC-08 “Registro de Proveedores”.**
- **R-REC-09 “Indicadores”.**
- **Orden de Compra (Registro Informático).**
- **Remito.**
- **Factura.**
- **Guía de Transporte.**
- **Servicio Técnico.**

Elaboró	Revisó	Aprobó







## Contabilidad de Inventarios

R-REC-03

DEPOSITO	
SEMANA	

RESPONSABLE DE CONTABILIZACIÓN	
AUDITÓ	

#	Fecha de conteo	Carga Previa de Datos						Toma de Datos	ítem auditado	Resultados						
		Código	Descripción	Unidad medida	Precio Unitario	Stock Sistema	Stock Sist valorizado	Stock Real		Stock Real valorizado	Diferencia	Diferencia	Diferencia	Diferencia	Diferencia	Diferencia
								Stock Real			Cantidad (Q)	Valorizada (\$)	Absoluta (Q)	Absoluta (\$)	Cantidad %	Valorizada %
1					\$ 5,00	2	\$ 10,00	1	\$ 5,00		-1,00	\$ -5,00	1,00	\$ 5,00	-50%	-50,00%
2						2	\$ 0,00	1	\$ 0,00		-1,00	\$ 0,00	1,00	\$ 0,00	-50%	#¡DIV/0!
3							\$ 0,00		\$ 0,00		0,00	\$ 0,00	0,00	\$ 0,00	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
						4,00	\$ 10,00	2,00	\$ 5,00		-2,00	\$ -5,00	2,00	\$ 5,00		

Observaciones por parte del auditor	
#1	
#2	
#3	

Precisión de Inventario	
-------------------------	--

Validez del Inventario	
SI	X
NO	

Documento controlado por: Resp de stock  
Tiempo de Arch: Perm.



**ANÁLISIS DE CAUSAS-PLAN DE ACCIÓN**

R-REC-04

Semana

ANÁLISIS DE CAUSA		FECHA	ACCIÓN A TOMAR	RESPONSABLE	FECHA TEÓRICA DE REALIZACIÓN	FECHA REAL DE CIERRE
1	Código Artículo:  <b>Distorsión = 0 0,00</b>	Q SISTEMA:  Q FÍSICA:				
2	Código Artículo:  <b>Distorsión = 1 0,00</b>	Q SISTEMA:  Q FÍSICA:				
3	Código Artículo:  <b>Distorsión = 2 0,00</b>	Q SISTEMA:  Q FÍSICA:				
4	Código Artículo:  <b>Distorsión = 3 0,00</b>	Q SISTEMA:  Q FÍSICA:				

Documento controlado por: Responsable de Stock

Tiempo de archivo: Permanente



		<b>MANTENIMIENTO 1° NIVEL AUTOELEVADOR</b>								<b>R-REC-05</b>		
<b>EQUIPO</b>												
<b>MES</b>												
<b>RESPONSABLE:</b>												
<b>FECHA DE VENCIMIENTO DE MATAFUEGO</b>												
<b>Q DE HORAS DE PRÓXIMO SERVICE</b>												
										<b>CAMPOS A SER COMPLETADOS POR RESP. DE RECEPCIÓN</b>		
Días	Funcionamiento de Luces	Funcionamiento de Guiño Izq.	Funcionamiento de Guiño Der.	Funcionamiento de Balizas	Funcionamiento de Bocina	Nivel de Agua Bateria	Funcionamiento Alerta marcha atrás	Matafuego en equipo	Q de horas desarrolladas (asentar las horas del horometro)	Necesidad de Mantenimiento Preventivo (VERIFICAR INDICADOR LUMINOSO)	Estado de la problemática	Fecha estimada de resolución
<b>OBSERVACIONES</b> En caso de detectarse anomalías, se deberá colocar claramente la palabra "NO" en el campo que corresponda. <b>Documento controlado por:</b> Responsable de Recepción <b>Tiempo de archivo:</b> Permanente										<b>ESTADOS</b>  PENDIENTE  GESTIONADO  RESUELTO		



		<b>MANTENIMIENTO 1° NIVEL APILADOR</b>					<b>R-REC-06</b>	
<b>EQUIPO</b>								
<b>MES</b>								
<b>RESPONSABLE:</b>								
<b>FECHA DE VENCIMIENTO DE MATAFUEGO</b>								
							CAMPOS A SER COMPLETADOS POR RESP.	
Días	Bocina	Agua Batería	Corta corriente	Matafuego en equipo	Q de horas desarrolladas (asentar las horas del horometro)	Necesidad de Mantenimiento Preventivo (VERIFICAR ETIQUETA CONTRA HOROMETRO)	Estado de la problemática	Fecha estimada de resolución
<b>OBSERVACIONES</b> En caso de detectarse anomalías, se deberá colocar claramente la palabra "NO" en el Campo que corresponda. <b>Documento controlado por:</b> Resp de Recepción <b>Tiempo de archivo:</b> Permanente							<b>ESTADOS</b> PENDIENTE GESTIONADO RESUELTO	







	INDICADOR	R-REC-09		
Métrica:				
Objetivo:				
Frecuencia:				
#	Acción	Responsable	Fecha de Teórica de Implementación	Fecha real implementación
<p><b>Documento controlado por:</b> Responsable de Recepción</p> <p><b>Tiempo de archivo:</b> Permanente</p>				



#### 7.1.4.1. INDICADORES DEL PROCESO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO

5	<b>RECEPCIÓN</b>	INVENTARIOS	COMPRAS	Confiabilidad de inventarios	Se mide como 1- {(unidades con diferencia / unidades totales inventariados)}. [en unidades y en \$] Se usa por la planilla de relevamiento de inventarios cíclicos. Se toma el valor de confiabilidad que resulte de la planilla.	SEMESTRAL	COMPRAS	< 95 %	95 a 98%	> 98%
6	<b>RECEPCIÓN</b>	RECEPCIÓN	COMPRAS	Rechazos en recepción	Se mide como (mercadería devuelta a proveedor/ mercadería ingresada). Ej.: (200/8000)= 2,5% de pedidos devueltos	MENSUAL	COMPRAS	> 3%	1 a 3%	< 1%



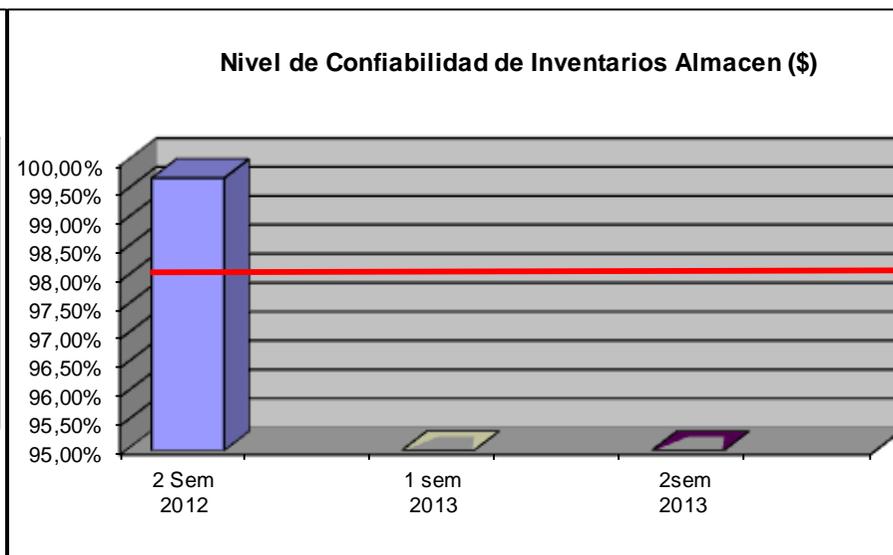
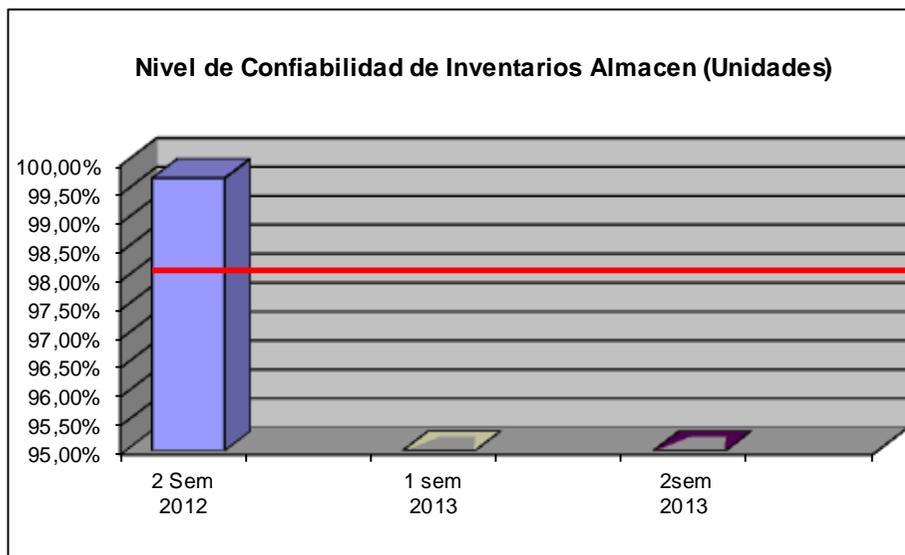
## PROCESO DE RECEPCION Y ALMACENAMIENTO

**Indicador: 5 Confiabilidad de inventarios**

**Resp. Medición: COMPRAS Frecuencia SEMESTRAL**

**OBJETIVO:  $\geq$  98% de confiabilidad en Inventarios Cíclicos**

	2 Sem 2012	1 sem 2013	2sem 2013
<b>% de confiabilidad Unidades</b>	<b>99,71%</b>	<b>S/D</b>	<b>S/D</b>
<b>% de confiabilidad \$</b>	<b>99,62%</b>	<b>S/D</b>	<b>S/D</b>





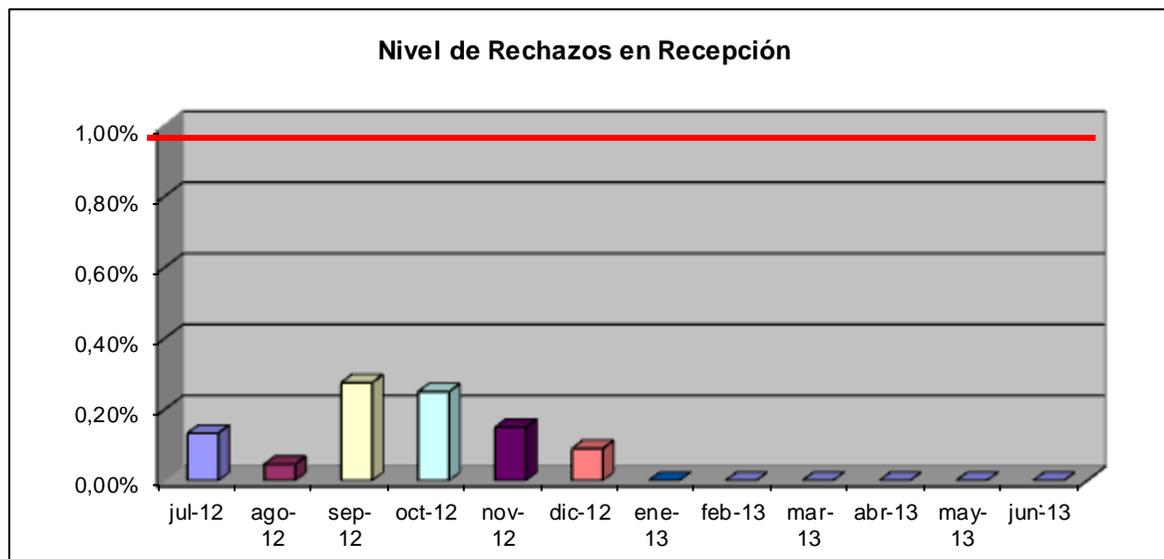
## PROCESO DE RECEPCION

**Indicador: 6 Rechazos en recepción**

**Resp. Medición: COMPRAS Frecuencia MENSUAL**

**OBJETIVO: Menor o Igual a 1% del total de recepciones**

	<a href="#">jul-12</a>	<a href="#">ago-12</a>	<a href="#">sep-12</a>	<a href="#">oct-12</a>	<a href="#">nov-12</a>	<a href="#">dic-12</a>	<a href="#">ene-13</a>	<a href="#">feb-13</a>	<a href="#">mar-13</a>	<a href="#">abr-13</a>	<a href="#">may-13</a>	<a href="#">jun-13</a>
<b>nivel del indicador</b>	<b>0,13%</b>	<b>0,05%</b>	<b>0,28%</b>	<b>0,25%</b>	<b>0,15%</b>	<b>0,09%</b>	<b>S/D</b>	<b>S/D</b>	<b>S/D</b>	<b>S/D</b>	<b>S/D</b>	<b>S/D</b>



**1. OBJETIVO**

Definir documentalmente los procedimientos a seguir para la preparación de pedidos y facturación, como también la reposición de mercadería en góndolas. Garantizando la efectividad del procedimiento.

**2. ALCANCE**

Este procedimiento aplica a todos los procesos relacionados a la gestión documental y física de la preparación de pedidos, desde la recepción e ingreso a sistema de la orden de pedido, hasta la entrega del mismo a expedición, Incluyendo así mismo las actividades de facturación reposición en góndola y la relación de la misma con el área de recepción.

**3. FUNCIONARIOS INTERVINIENTES**

- Responsable de Sistema de Gestión Logístico
- Responsable de Salón
- Supervisor de cajas
- Responsable de Devolución

**4. RESPONSABLES DE PROCESO**

- Responsable de Salón

Elaboró	Revisó	Aprobó

### 5. CONTROL DE CAMBIOS

Revisión	Fecha de vigencia	Cambios
00		Confección de documento original
01	01/10/12	Liberación de documento para su uso - 7.1 Planificación, recepción y carga de OP.; 7.5 Administración de productos en mal estado; 7.6 Indicadores de Gestión; 8 Documentación de referencia

### 6. DEFINICIONES

Los documentos generados y/o utilizados internamente, que se consideran necesarios para poder asegurar la Calidad de los productos y servicios provistos por nuestra empresa son los que a continuación se detallan:

- **Orden de pedido (O.P.):** Documento confeccionado por la empresa, en el que se detalla el número de cliente, los datos del mismo, la prioridad de confección de la orden, la zona de reparto, la forma de pago y la fecha de entrega pactada. Se detallan a su vez el número de pedido, la descripción de los productos a preparar, cantidad solicitada y stock de los mismos y la ubicación de picking dentro del salón.
- **Picking:** Se denomina de esta forma al proceso de preparación/recolección de materiales desde sus lugares de

Elaboró	Revisó	Aprobó

almacenamientos, en las cantidades solicitadas, para consolidar una O.P.

- **Armador / Preparador:** Responsable de realizar el Pickeo de la O.P. asignada.
- **Sector de productos personalizados:** Sector en el salón de ventas en el que se encuentran los productos de te reducido tamaño, relacionados a la estética de las personas. El mismo cuenta con personal para asesoramiento y atención diferenciada para clientes.
- **O.P. Exclusivas Personalizada:** Órdenes de pedido que contienen únicamente productos de sector personalizado.
- **O.P. Exclusivas Salón:** Órdenes de pedido que contienen únicamente productos del salón de ventas.
- **O.P. Mixtas:** Ordenes de pedido con productos tanto de salón de ventas como de sector personalizado.

## 7. DESARROLLO

### 7.1. PLANIFICACIÓN, RECEPCIÓN Y CARGA DE O.P.

Los horarios de corte para la recepción de pedidos se establecen a continuación:

- Lunes: por la mañana hasta las 12 hs, por la tarde hasta las 16.
- Martes: por la mañana hasta las 14 hs, por la tarde hasta las 16.
- Miércoles: por la mañana hasta las 14 hs, por la tarde hasta las 16.

Elaboró	Revisó	Aprobó

- Jueves: por la mañana hasta las 12 hs, por la tarde hasta las 16.
- Viernes: por la mañana hasta las 14 hs, por la tarde hasta las 16.
- Sábado: por la mañana hasta las 12 hs, por la tarde hasta las 16.

Los pedidos de los clientes se clasifican en:

- Pedidos de telemarketing.
- Pedidos de vendedores de la calle.
- Pedidos de sucursales.

Y se canalizan a través de la recepcionista, quien actuará de acuerdo a dicha clasificación.

- **Pedidos de telemarketing**

Una vez recepcionado el **registro “Pedido”**, la recepcionista deberá asentar los datos del mismo en el registro R-PRP-01 “Pedidos recepcionados”. Posteriormente, efectuara los siguientes controles, teniendo como referencia el registro **R-EXP-01 “Planilla de reparto”** y los horarios de corte:

- Para aquellos casos en que se haya acordado con los clientes la entrega a través de transporte propio o transporte tercerizado.
  1. **Adecuación de la Zona de reparto del pedido con la programación de la distribución a dicha zona en el día de la fecha:** para ello se utilizara el registro R-EXP-01 “Planilla de reparto”.

Elaboró	Revisó	Aprobó

**2. Adecuación del horario de recepción del pedido con el horario de corte definido:** para ello se empleara el registro R-PRP-01 “Pedidos recepcionados”.

- Para aquellos casos en que se haya acordado el retiro por el cliente:
  - 1. Adecuación de la fecha de retiro con la actual:** para ello se empleara el registro “Pedido”.
  - 2. Adecuación del horario de recepción del pedido con el horario de corte definido:** para ello se empleara el registro R-PRP-01 “Pedidos recepcionados”.

Para ambas casos, los pedidos que cumplimentaran con los controles 1 y 2 deberán ser entregados de manera separada de aquellos que no cumplimenten con el control 1. En caso de que un pedido cumplimente con el control 1 pero no con el 2, en el momento de ser entregado al responsable de Salón o Supervisor de caja se deberá dar conocimiento de esta situación.

- **Pedidos de Vendedores de la calle**

La recepcionista levantara por sistema los pedidos que se encuentran en carpeta pedidos (se encuentra dividido por vendedor) verificando que las promociones vigentes figuren con el precio adecuado.

Elaboró	Revisó	Aprobó

**Punto de control:** en caso de que se identifique precios no acordes a las promociones vigentes se deberá asentar las modificaciones pertinentes en el pedido.

Una vez que levanta todos los pedidos grabara los archivos .txt a carpeta control de pedidos por vendedores (esta por vendedor).

**Punto de Control:** se deberá verificar, en el momento de guardar los archivos .txt y por cada vendedor, la correlación del último número de pedido existente con los “nuevos” con el fin de detectar faltante de pedidos. Posteriormente, la recepcionista deberá asentar los datos del pedido en el registro R-PRP-01 “Pedidos recepcionados” y procederá a efectuar los controles estipulados en el punto pedidos de telemarketing teniendo como referencia el registro **R-EXP-01 “Planilla de reparto”** y los horarios de corte.

- **Pedidos de Sucursales**

Los pedidos provenientes de las sucursales se canalizan a través de correo electrónico. La recepcionista imprimirá el registro “Pedido”.

Independientemente de la clasificación de los pedidos de los clientes, si existiera en el registro “Pedido” facturas pendientes de pago, el pedido estará sujeto a la aprobación del gerente Comercial para que su preparación se haga efectiva. Dicha aprobación quedara evidenciada en el registro “Pedido” mediante firma.

Elaboró	Revisó	Aprobó

**7.2. ARMADO DE O.P.**

El pedido podrá estar conformado de la siguiente manera:

- **Orden de preparación Salón:** contiene únicamente productos a pickear que se localizan en el salón.
- **Orden de Preparación Personalizada:** contiene únicamente productos a pickear del sector personalizada.
- **Orden de Preparación Mixta:** está conformada por dos (2) OP., una contiene los productos a pickear desde el sector salón y la otra, los productos de personalizada. Las dos OP. contienen un mismo número de pedido y la leyenda “Contiene productos de Personalizada” y “Contiene productos de Personalizada” respectivamente.

De acuerdo a la conformación del pedido se actuara de las siguientes maneras:

**ORDEN DE PREPARACIÓN SALÓN**

El responsable de Salón asignara un preparador de pedido de salón a través del sistema informático y entregara la/las hojas/s correspondientes al preparador. La asignación por sistema permitirá dejar registro de la relación pedido-preparador y el horario de inicio de la preparación.

Elaboró	Revisó	Aprobó

El preparador asignado deberá tomar las facilidades (carros, pallets) que considere necesarias según los productos solicitados. Deberá colocar en la facilidad una etiqueta con su nombre y el del cliente.

Posteriormente dará inicio a la recolección de los productos siguiendo el orden de los productos de la O.P. ya que este responde a las coordenadas de localización de los productos en cada pasillo, permitiendo optimizar el recorrido del preparador.

**Particularidades relacionadas con operación con Hand Held:**

En caso de operar con hand held deberá tomar un producto, escanear el código de barra, verificar que la descripción de producto sea correspondiente y asentara la cantidad que se ha recolectado.

**Punto de Control:** en caso que no tuviera código de barra se deberá asentar el número de código interno, verificar que la descripción de producto sea la correspondiente y asentar la cantidad recolectada.

**Punto de Control:** En los casos en que se soliciten pallets completos de producto, los cuales estén almacenados en altura, se solicitara al personal habilitado para la operación de medios de elevación que ubiquen los mismos a nivel de piso. En casos de que se soliciten cantidades de productos por bulto cerrado y los mismos se encuentren almacenados en

Elaboró	Revisó	Aprobó

altura (2° nivel), se tomara la escalera asignada al pasillo en que se encuentra el producto y se tomará el producto por bulto.

**Punto de Control:** si no se dispusiese de productos, parcial o totalmente, para cumplimentar la cantidad pedida se deberá marcar de manera visible en la OP.

Una vez completada la recolección de productos, el preparador llevara el pedido a línea de cajas y depositara la O.P. sobre los productos recolectados. (Manual)

El proceso mencionado anteriormente, podrá ser realizado utilizando un scanner manual (hand held) para realizar la facturación en el mismo proceso de preparación de pedido. Finalizado la recolección se descargará en la zona de atención al cliente, en la terminal asignada para tal fin, los datos del scanner y se imprimirá la factura correspondiente al pedido y listado de los productos pendientes, en caso de corresponder. Localizando los mismos sobre el pedido preparado en línea de cajas da por finalizado el proceso. (Hand held).

### **ORDEN DE PREPARACIÓN PERSONALIZADA**

El responsable de Salón asignara al responsable de personalizada como preparador de pedidos a través del sistema informático y entregara la/las hojas/s correspondientes.

Elaboró	Revisó	Aprobó

El responsable de personalizada deberá tomar las facilidades (carro, pallet) que considere necesarias según los productos solicitados e iniciara la recolección de los productos teniendo como referencia la OP.

**Punto de Control:** En los casos en que se soliciten pallets completos de producto, los cuales estén almacenados en altura, se solicitara al personal habilitado para la operación de medios de elevación que ubiquen los mismos a nivel de piso. En casos de que se soliciten cantidades de productos por bulto cerrado y los mismos se encuentren almacenados en altura (2° nivel), se tomara la escalera asignada al pasillo en que se encuentra el producto y se tomará el producto por bulto.

**Punto de Control:** si no se dispusiese de productos, parcial o totalmente, para cumplimentar la cantidad pedida se deberá marcar de manera visible en la OP.

Una vez completada la recolección de productos, el preparador llevara el pedido a línea de cajas y depositara la O.P. sobre los productos recolectados. (Manual)

### **ORDEN DE PREPARACIÓN MIXTA**

El responsable de Salón ante este tipo de operaciones tendrá dos OP. pero identificado con un mismo número de pedido. La OP. correspondiente a

Elaboró	Revisó	Aprobó

productos de salón ser entregado al preparador de pedidos asignado, momento en el cual se asentara en sistema la relación preparador-pedido. La/s hoja/s correspondiente a productos de personalizada deberá ser entregada al responsable de este sector para que lo prepare. Cabe destacar que el preparador de pedidos de salón será el responsable final del armado del pedido.

La operatoria de recolección del preparador de pedidos correspondiente a productos de personalizada se desarrollara de la misma manera que lo estipula en “Orden de Preparación Personalizada”. Al finalizar la preparación, el pedido que podrá estar conformado por más de una (1) facilidad (caja, bolsas) deberá encontrarse identificado con el número de la OP. correspondiente, de manera de evitar extravíos, mezclas con otros pedidos u otro.

La operatoria de recolección del preparador de pedidos de salón se desarrollara de igual manera a lo descrito en “Orden de Preparación Salón” pero teniendo en consideración que finalizar la recolección de productos se deberá dirigir a retirar los productos correspondiente a personalizada. Como recordatorio a esta actividad, en la OP. de salón se encuentra la leyenda “Contiene productos de personalizada”.

El preparador de pedidos controlara con la OP. de personalizada que se encuentren todos los productos requeridos. Si no se dispusiese de

Elaboró	Revisó	Aprobó

productos, parcial o totalmente, para cumplimentar la cantidad pedida deberá verificar que se encuentre asentado en la OP. de personalizada.

**Punto de control:** en caso de que la preparación de pedidos de salón haya sido efectuada con hand held, el preparador de pedidos deberá efectuar la entrada de los productos de personalizada a la hand held. Esto se desarrolla para que la operatoria de facturación se desarrolle de una misma manera para un pedido.

Retirado el pedido de personalizada, el preparador llevara el pedido a línea de cajas y depositara las O.P. (salón y personalizada) sobre los productos recolectados (para pedidos desarrollados SIN HAND HELD) o la factura y listado de productos pendientes, en caso de corresponder (para pedidos desarrollados con HAND HELD).

### **7.3. REPOSICIÓN, ASIGNACIÓN DE COORDENADAS Y ACTUALIZACIÓN DE PRECIOS:**

#### **REPOSICIÓN**

Sera responsabilidad de los repositores asignados a cada sector del salón de ventas mantener el nivel de stock en estantería (independientemente si tiene o no repositor externo asignado). Para ello deberán efectuar un relevamiento de las necesidades de reposición y en caso que la mercadería se encuentre almacenada en altura, teniendo consideración el espacio

Elaboró	Revisó	Aprobó

destinado al almacenamiento temporal de pallets por pasillo, deberán coordinar con el responsable de autoelevador o apilador para que se bajen los productos. Esta actividad tiene como finalidad optimizar los tiempos y empleo de los recursos.

Diariamente, los reposidores deberán efectuar el frenteo de la mercadería exhibida con el fin de que se encuentre presentable para los clientes, por lo que dicha actividad deberá ser desarrollada al inicio o cercana a finalización de la jornada laboral.

#### **ASIGNACIÓN DE COORDENADAS**

La asignación de la coordenada en la que se localizara un **producto nuevo** quedara definida por el responsable de salón, quien deberá asentar esta asignación en el sistema informático y notificará al repositor correspondiente la ubicación definida para que efectúe la localización física del producto.

La reasignación de coordenada de un producto existente, ya sea por cambio en pasillo, rack o modulo, será responsabilidad del repositor del sector. Para ello deberá asentar en registro **R-PRP-02, "Actualización de Coordenadas"** la ubicación anterior y la nueva, para que posteriormente se efectúe su asiento y actualización en el sistema.

Elaboró	Revisó	Aprobó

**ACTUALIZACIÓN DE PRECIOS Y CONTROL DE COORDENADAS**

Una vez impresos los precios actualizados, el responsable de salón designara la persona que desarrollara los cambios de precios en salón. Al momento de efectuar los cortes de cada uno de los precios de la hoja impresa, deberá tener en cuenta de no alterar el orden con la que se imprime ya que se encuentran ordenados por las coordenadas de ubicación de los mismos, lo cual permite facilitar el recorrido para el reemplazo de los precios y la ubicación de los productos. Posteriormente la persona designada, desarrollara los cambios de precios.

**Punto de control:** en caso de que la coordenada definida en el nuevo precio no coincida con la localización del producto, deberá asentar la nueva ubicación en el registro **R-PRP-02, “Actualización de Coordenadas”**.

Terminada la actualización de precios en el salón, el responsable, deberá hacer entrega del registro R-PRP-02, “Actualización de Coordenadas” al responsable de salón para que efectúe las acciones correspondientes o la actualización de la ubicación en el sistema.

Semanalmente, el responsable de salón desarrollara auditoria de coordenadas-productos, con la finalidad de verificar el grado de adecuación física de la relación coordenada-producto. Para dicha actividad utilizara el registro **R-PRP-03 “Auditoria Coordenadas-Producto”**.

Elaboró	Revisó	Aprobó

En los casos en que haya detectado diferencias entre la coordenada del sistema y la real en el registro R-PRP-03 “Auditoria Coordenadas-Producto”, deberán efectuar el análisis de causas correspondiente, dejando evidencia de su desarrollo en el registro **R-PRP-04 “Análisis de Causas-Plan de Acción”**, lo cual permitirá establecer una trazabilidad.

En caso de haberse detectado la causa/s de la distorsión, se deberá determinar, en caso de ser necesario, las acciones a seguir para evitar futuras divergencias. Dichas acciones deberán ser plasmadas en el registro R-PRP-04 “Análisis de Causas-Plan de Acción”.

#### **7.4. FACTURACIÓN**

Es responsabilidad del equipo de facturación elaborar las facturas de todas las ventas realizadas por la organización de forma confiable y eficiente. De esta tarea se desprenden cuatro tipos de facturaciones a saber:

- Facturación a clientes salón.
- Facturación con colector de datos.
- Facturación sin colector de datos.
- Remitado a sucursales.

Las mismas deben cumplimentar obligatoriamente todos los puntos de control descriptos y correspondientes al proceso de:

Elaboró	Revisó	Aprobó

- Control de ítems facturados.
- Tratamiento de faltas.
- Criterios de embalajes / identificación de bultos.
- Entrega de bultos a expedición y documentación.

### PROCESO DE FACTURACIÓN

En cualquiera de los casos de facturación a realizar sea con uso de colector o uso de computadora fija en check out deben cumplirse los siguientes requisitos:

- La facturación de los productos se realizara obligatoriamente utilizando el lector de códigos de barras.
- En caso de que el lector no reconozca el código de barra, se procederá al ingreso manual del código numérico del producto.
- Si el producto no tuviera código de barras se utilizara la búsqueda por nombre proporcionada por la pantalla, asegurándose de que la descripción del mismo coincida con el producto físico.
- En caso de utilizarse Nota de pedidos será necesario tener en cuenta las siguientes alertas visuales que el sistema ofrece para colaborar a la precisión del facturado de los productos solicitados por el vendedor/cliente los mismos son:
  - Línea marcada en celeste si la cantidad de unidades facturadas es menor o mayor a la solicitada en la nota de pedido.

Elaboró	Revisó	Aprobó

- Línea marcada en Rojo si el producto no ha sido solicitado en la nota de pedido.
- Línea marcada en Azul si la cantidad ingresada del producto ya han sido facturadas previamente.
- Los productos una vez registrados serán dispuestos físicamente en el check out siguiendo el orden de la facturación realizada para su posterior control.
- Será de uso obligatorio durante el proceso de facturación el uso de separador, para identificar y dar orden a la mercadería facturada de la que no.

**Facturación a clientes Salón**

Este proceso hace referencia a la facturación de los pedidos armados por los clientes que visitan el salón de ventas.

En este caso es responsabilidad de Supervisor de caja designar el facturador y el check out por la cual se facturara la mercadería preparada.

El facturador designado solicitara el nombre y/o número de cuenta al cliente, verificara el dato registrado en sistemas e iniciara el proceso de facturación, colocando la condición de venta especial lista 7 utilizada para este tipo de clientes.

Elaboró	Revisó	Aprobó

Deberán tenerse en cuenta durante el proceso, realizar los cambios de precios en caso de corresponder por alguna promoción vigente adquirida por el cliente, y solicitar la autorización de cambios de precios por parte de supervisor de caja. Para la emisión de la factura.

Una vez terminado el proceso se emitirá el comprobante, factura por duplicado, en el cual deberá colocarse el sello sobre el duplicado, que contiene los siguientes datos a completar: **“Armo, facturo, control, embalo”** el mismo será utilizado por el facturador y controlador para dejar en él, el registro de los responsables de cada proceso.

Finalizado este punto cumplimentara los puntos de control descritos en criterios de embalajes y entrega de bultos y documentación.

### **Facturación con colector de datos**

Es responsabilidad del supervisor de caja, la organización, priorización, embalado y control de ejecución de los pedidos realizados y entregados por el equipo de armadores en el sector línea de caja, El material (carros, notas de pedidos, facturas emitidas) se entregaran al “El responsable de control de facturación” para que efectué los pasos descritos en **“Control de ítems facturados”** y los posteriores **“criterios de embalajes”, “entrega de bultos y documentación”** según corresponda.

Elaboró	Revisó	Aprobó

**Facturación sin colector**

El facturador teniendo en cuenta la prioridad de facturación dada por supervisor de caja.

Tomará la nota de pedido, carro con mercadería y verificara que la identificación del mismo se corresponda (nombre del cliente) utilizando la nota de pedido del vendedor, en la pantalla facturación, asociara la factura a realizar con el número de nota de pedido y procederá a la facturación de los productos físicos, solicitara el “control de ítems facturados” Utilizara según corresponda “los criterios de embalajes / identificación” y Procederá con los pasos descritos en “entrega de bultos y documentación”.

- Las notas de pedidos utilizadas se archivarán en el sector línea de cajas, ordenadas por fecha y facturador por el término de un mes para su consulta y vencido este plazo las mismas serán desechadas.

**Remitido a sucursales**

Es responsabilidad del supervisor de caja, la organización, priorización, embalado y control de ejecución de los pedidos de sucursales, entregados por el equipo de armadores en el sector línea de caja, para todos los casos el documento que acompaña al proceso es: Remito (transferencia de depósitos) emitido por triplicado. Este tipo de pedidos debe cumplimentar los pasos descritos en los procesos de “**Control de ítems facturados**” y los

Elaboró	Revisó	Aprobó

posteriores **“criterios de embalajes”, “entrega de bultos y documentación”** según corresponda.

### **Tratamiento de faltas**

El facturador a la finalización de la emisión de la factura, emitirá listado de productos del pedido NO facturados y entregara el mismo a Responsable de salón para su tratamiento.

Responsable de salón, ante la solicitud, inmediatamente hará la verificación de los productos no armados ni facturados con equipos de repositores o responsable de stock de ser necesario, en caso de solucionar el inconveniente entregara a supervisor de caja la mercadería en cuestión para que continúe su curso de facturación.

Posteriormente registrara el dato en cuestión en registro **R-PRP-05 “Faltantes productos en pedidos”** para su posterior análisis de causa.

### **Control de ítems facturados**

El responsable de control de facturación tendrá la función de detectar la presencia de errores en el proceso de facturación realizado, para lo cual realizara los siguientes pasos:

Con la factura duplicado procederá a la realización del control de los ítems descritos en el comprobante (código de barras, descripción, y cantidad)

Elaboró	Revisó	Aprobó

contra los productos físicos, colocando una tilde en caso correcto e informando las diferencias observadas en la cantidad en caso de detectarlas.

- **ítems no facturados o facturados de menos.** Se informara al facturador el producto y la cantidad no registrados para la realización de la factura faltante.
- **ítems facturados demás o no correspondientes al producto físico.** Se informara a supervisor de caja entregando el comprobante correspondiente con el detalle del error en cuestión y este último solicitara la realización de la Nota de Crédito al responsable de Nota de Crédito.

Una vez realizado el control, se completaran los datos solicitados en el sello, (nombre y firma del controlador) y se realizara la entrega de los comprobantes al facturador.

**En caso de remitado a sucursales:** el control debe realizarse en el remito duplicado y si existieren diferencias solicitar al facturador la emisión de remitos de arreglo en facturación en cantidad positiva o negativa según corresponda

Elaboró	Revisó	Aprobó

**CRITERIOS DE EMBALAJE / IDENTIFICACIÓN****Clientes de salón**

La mercadería una vez facturada y controlada se colocara preferencialmente en bolsas, cajas de embalaje original. O si el cliente lo solicitare cajas, asegurándose en su proceso de embalado la integridad física de la misma, además de contabilizarse el total del bultos armados y colocados en el carro para su posterior entrega a expedición.

**Clientes envío transporte tercerizado**

La mercadería facturada y controlada se embalara en cajas o bultos de packaging original de fábrica que no permita la vulnerabilidad del bulto a transportar.

Los bultos se cerraran con cinta ancha y deberá colocarse en él, la faja de control emitida por sistemas que contienen datos del Cliente Nombre, Dirección, Ciudad, teléfono, Fecha, y cantidad de bultos totales transportados.

Deberá además colocarse con cinta, visiblemente en uno de los bultos, el talón que contiene uno de los números de la caratula de la nota de pedido. Para su posterior identificación.

Elaboró	Revisó	Aprobó

**Cientes / sucursales envío transporte propio**

La mercadería facturada y controlada se embalara preferentemente en cajas de cartón o bolsas (si los productos a entregar corresponden al rubro Pañales, algodones o toallas.) y una vez cerrados con cinta se realizara la identificación de todos los bultos colocando con fibrón negro de manera clara el nombre del cliente y la cantidad total de bultos transportados.

Deberá además colocarse con cinta, visiblemente en uno de los bultos, el talón que contiene uno de los números de la caratula de la nota de pedido. Para su posterior identificación.

En caso de tratarse de sucursales enviadas en Jaulas se realizara la identificación de la sucursal, la cantidad de bultos en la jaula a transportar y se colocara precinto en el mismo. Esta información detallada estará escrita para su control en nota de envío a colocar en puerta de la jaula en cuestión.

**ENTREGA DE BULTOS Y DOCUMENTACIÓN**

El proceso de entrega de bultos, y documentación es el paso de entrega de responsabilidad de línea de caja al sector expedición, los requerimientos a cumplir para su correcta recepción según el caso son los siguientes:

- **Cientes de salón:** Para la entrega de la documentación y bultos a expedición deberá disponerse de la identificación **“control de pedidos”** formado por dos talones numerados en donde el facturador detallara el

Elaboró	Revisó	Aprobó

nombre del cliente y los bultos del pedido a entregar. El talón del lado derecho con la leyenda “talón para el cliente” deberá entregarse junto al total de facturas originales y duplicados que integran el pedido en el sector caja, para el cobro del mismo al cliente. El talón izquierdo deberá pegarse con cinta en el carro donde se colocaron los bultos y procederse a la entrega del mismo al sector de expedición.

- **Cientes envío transporte tercerizado / Clientes envío transporte propio:** Para la entrega de pedidos al sector expedición el facturador completara el registro **R-PRP-06 “Entrega de Bultos”** en puerta expedición y dejara allí la documentación y mercadería a despachar.
- **Sucursales:** la entrega de bultos o jaulas a expedición de este tipo de pedidos se realizara con “control de pedidos, junto al comprobante Original - Triplicado de los remitado.

El comprobante duplicado permanecerá en el mayorista para su control y archivo. Por parte del responsable de stock.

## 7.5. ADMINISTRACIÓN DE PRODUCTOS EN MAL ESTADO

### ORIGEN INTERNO

Los productos en mal estado detectados en el sector, serán segregados y localizados en el área destinada e identificada para su almacenamiento

Elaboró	Revisó	Aprobó

temporal hasta su disposición final, la cual será el depósito de productos en mal estado.

Diariamente, el responsable de salón deberá efectuar la transferencia de todos los productos en mal estado y emitir el comprobante correspondiente. Dicho comprobante deberá acompañar los productos que serán enviados al Depósito de mal estado cuyo responsable deberá efectuar los controles correspondientes. En caso de detectarse diferencias, se actuara de acuerdo a lo establecido en P-DEV-01 “Devoluciones”. El comprobante deberá quedar en poder del Responsable de Devolución.

### **ORIGEN CLIENTES**

Los clientes que se presenten por devoluciones de mercadería en mal estado deberán ser recibidos por la recepcionista.

Si el cliente no quisiera la restitución del producto por uno en buen estado se deberá generar la nota de crédito correspondiente (se emite por duplicado) y la transferencia desde el depósito Salón al de “mal estado”. En el comprobante de la transferencia se deberá asentar el número de nota de crédito correspondiente que deberá acompañar el/los producto/s cuando se entreguen con una frecuencia diaria al responsable de devolución, quien actuara de acuerdo a lo dispuesto en P-DEV-01 “Devoluciones”.

Elaboró	Revisó	Aprobó

Si el cliente quisiera la restitución del producto puede darse las siguientes opciones:

- **Cambio directo:** al disponerse de otro producto igual, el responsable de recepción deberá hacer entrega del producto en buen estado al cliente al momento en que recepciona el de mal estado. Posteriormente se deberá asentar en registro **R-PRP-07 “Cambio de mercadería por mal estado”** teniendo en consideración de asentar todo lo requerido. El producto en mal estado deberá ser gestionado como si se tratara de origen interno.
- **Cambio diferido:** si no se dispusiera de mercadería, el recepcionista deberá recibir la mercadería en mal estado y asentar la misma en el registro R-PRP-07 “Cambio de mercadería por mal estado” teniendo en consideración de establecer como diferido la entrega de material y como se va a desarrollar el retiro de la misma (cliente o distribución). Los productos con cambio diferido deberán ser gestionados como si se trataran de preparaciones de pedidos. El producto en mal estado deberá ser gestionado como si se tratara de origen interno.

## 7.6. INDICADORES DE GESTIÓN

Mensualmente, el responsable de Salón deberá elevar al Gerente General, un informe que contenga los siguientes indicadores de gestión del proceso, para lo cual deberá hacer uso del registro **R-REC-09 “Indicadores”**:

Elaboró	Revisó	Aprobó

- Productividad del Picking.
- Cumplimiento del Picking.
- Exactitud de Facturación.
- Error en entrega a sucursales propias.

## 8. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- **Pedido (Registro informático).**
- **Transferencia (Registro informático).**
- **Nota de Crédito (Documento Fiscal).**
- **R-EXP-01 “Planilla de reparto”.**
- **R-PRP-01 “Pedidos recepcionados”.**
- **R-PRP-02 “Actualización de Coordenadas”.**
- **R-PRP-03 “Auditoria Coordenadas-Producto”.**
- **R-PRP-04 “Análisis de Causas-Plan de Acción”.**
- **R-PRP-05 “Faltantes de productos en pedidos”.**
- **R-PRP-06 “Entrega de bultos”.**
- **R-PRP-07 “Cambio de mercadería por mal estado”.**
- **R-REC-09 “Indicadores”.**

Elaboró	Revisó	Aprobó





	Actualización de coordenadas	R-PRP-02
---	------------------------------	----------

NOMBRE DE REPOSITOR

#	Fecha de Actualización	Código	Descripción	Localización Anterior	Nueva localización	Asiento en sistema
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

**Documento controlado por:** Resp. de Salón

**Tiempo de archivo:** Permanente



		Auditoria Coordinadas-Productos				R-PRP-03
SEMANA		RESPONSABLE DE SU DESARROLLO				
		<b>Carga Previa de Datos</b>			<b>Toma de Datos</b>	
#	Fecha de Auditoria	Código	Descripción	Localización Sistema	Localización Real	Diferencia
1						1
2						1
3						1
4						1
5						1
6						1
7						1
8						1
9						1
<b>TOTAL DE SKU'S DIFERENCIAS</b>			<b>28</b>			
<b>TOTAL DE SKU'S AUDITADOS:</b>			<b>28</b>			
<b>CONFIABILIDAD DE ASIGNACIÓN PRODUCTO-LOCACIÓN</b>				<b>100%</b>		
<b>Documento controlado por:</b> Responsable de Salón						
<b>Tiempo de archivo:</b> Permanente						



ANALISIS DE CAUSAS-PLAN DE ACCION

R-PRP-04

Semana

ANALISIS DE CAUSA		FECHA	ACCION A TOMAR	RESPONSABLE	FECHA TEORICA DE REALIZACION	FECHA REAL DE CIERRE
1	Codigo Artículo:          	LOCACION SISTEMA:          	LOCACION REAL:          			
2	Codigo Artículo:          	LOCACION SISTEMA:          	LOCACION REAL:          			
3	Codigo Artículo:          	LOCACION SISTEMA:          	LOCACION REAL:          			
4	Codigo Artículo:          	LOCACION SISTEMA:          	LOCACION REAL:          			
5	Codigo Artículo:          	LOCACION SISTEMA:          	LOCACION REAL:          			
6	Codigo Artículo:          	LOCACION SISTEMA:          	LOCACION REAL:          			

Documento controlado por: Responsable de Salon

Tiempo de archivo: Permanente









### 7.1.5.1. INDICADORES DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE PEDIDOS

7	<b>PREPARACIÓN DE PEDIDOS</b>	PICKING	LOG INTERNA	Productividad del Picking	Se mide como (Unidades pickeadas por mes/Tiempo totales NETOS y GENERALES de preparación de pedidos) Se miden 2 indicadores.	MENSUAL	SISTEMAS	< 70	70 a 90	> 90
8	<b>PREPARACIÓN DE PEDIDOS</b>	PICKING	COMERCIAL	Cumplimiento del Picking	Se mide como 1- (diferencia entre cantidad de unidades facturadas / cantidad de unidades pedidas a preparar) Ej.: 1- (200/8000)= 88,5% de unidades cumplidas en preparación	MENSUAL	FACTURACIÓN	< 80%	80- 89%	> 90%



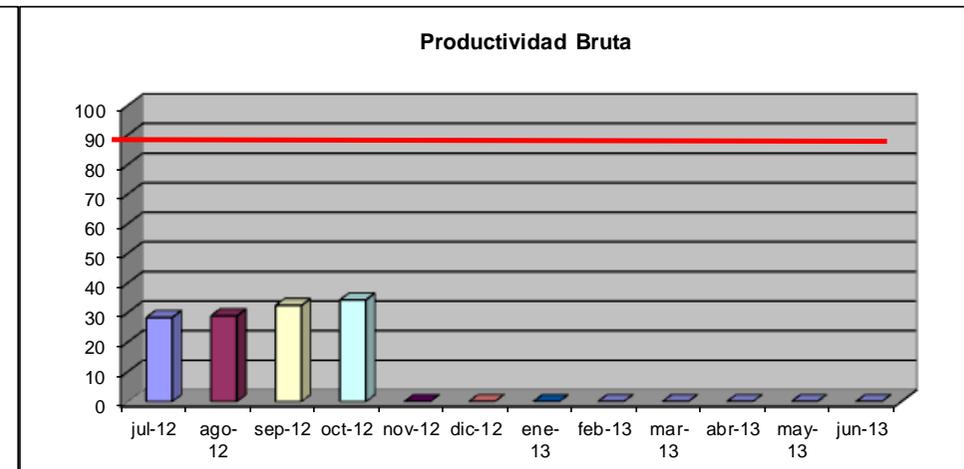
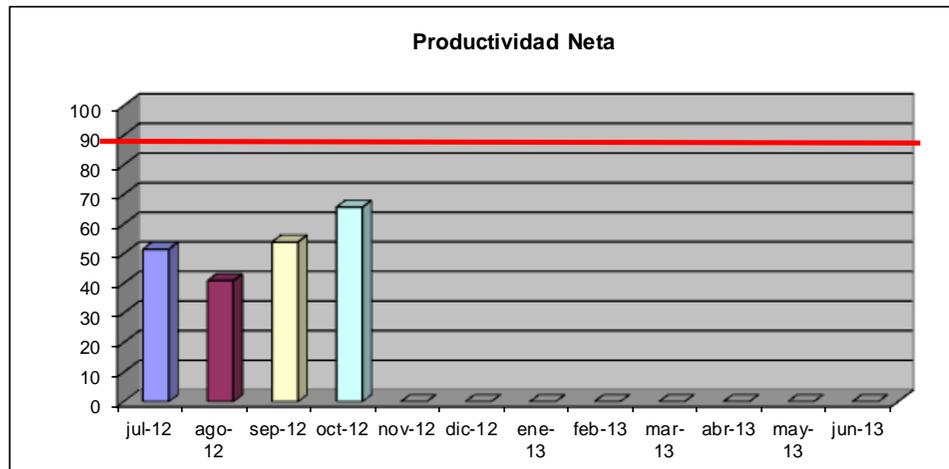
## PROCESO DE PREPARACION DE PEDIDOS

**Indicador: 7 Productividad del Picking**

**Resp. Medición: SISTEMAS Frecuencia MENSUAL**

**OBJETIVO: > 90 (Unidades/Tiempo)**

	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13
<b>Productividad Neta</b>	51,5	40,87	53,91	65,71	S/D							
<b>Productividad Bruta</b>	28,44	28,96	32,47	34,36	S/D							





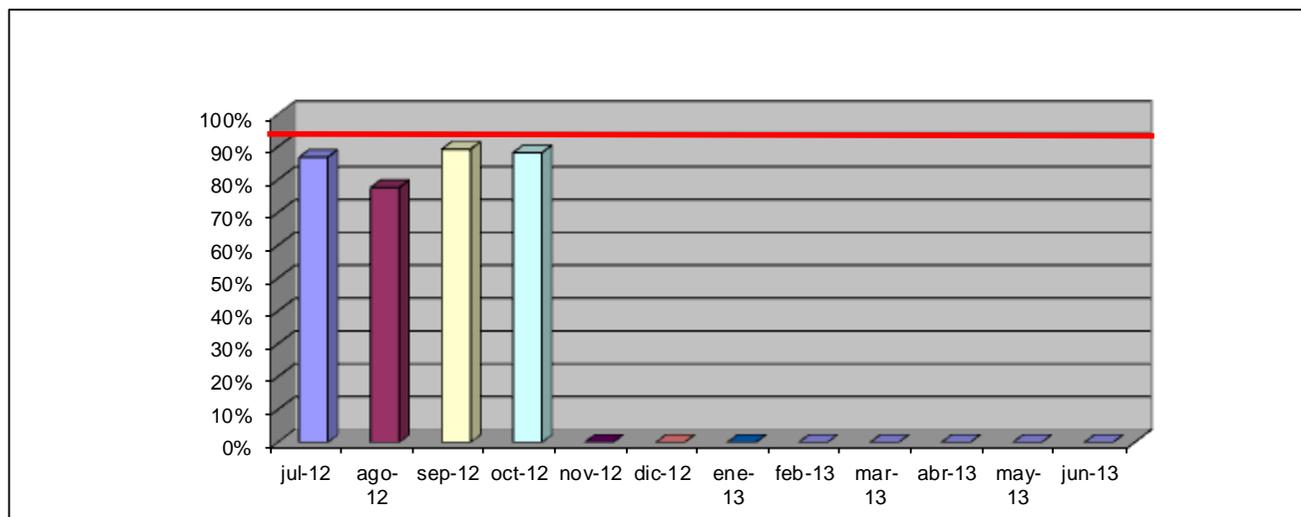
## PROCESO DE PREPARACION DE PEDIDOS

**Indicador: 8 Cumplimiento del Picking**

**Resp. Medición: FACTURACION Frecuencia MENSUAL**

**OBJETIVO: >90% del total de SKUs Solicitados**

	<a href="#">jul-12</a>	<a href="#">ago-12</a>	<a href="#">sep-12</a>	<a href="#">oct-12</a>	<a href="#">nov-12</a>	<a href="#">dic-12</a>	<a href="#">ene-13</a>	<a href="#">feb-13</a>	<a href="#">mar-13</a>	<a href="#">abr-13</a>	<a href="#">may-13</a>	<a href="#">jun-13</a>
<b>Nivel del indicador</b>	<b>87%</b>	<b>78%</b>	<b>89%</b>	<b>88%</b>	<b>S/D</b>							





### 7.1.5.2. INDICADORES DEL PROCESO DE FACTURACIÓN

9	<b>FACTURACIÓN</b>	FACTURACIÓN	TESORERÍA	Exactitud de Facturación	Exactitud de lo facturado respecto al check out 1- (cantidad de SKUs facturados erróneamente / total de SKUs facturados)	MENSUAL	SISTEMAS	< 95%	95 a 97%	> 97%
10	<b>FACTURACIÓN</b>	PICKING / FACTURACIÓN / EXPEDICIÓN	LOGÍSTICA	Error en Entrega a Sucursales Propias	Se mide como (total de unidades de remito con error / total de unidades entregadas por mes)	MENSUAL	EXPEDICIÓN	>2,5%	2 a 2,5%	< 2%



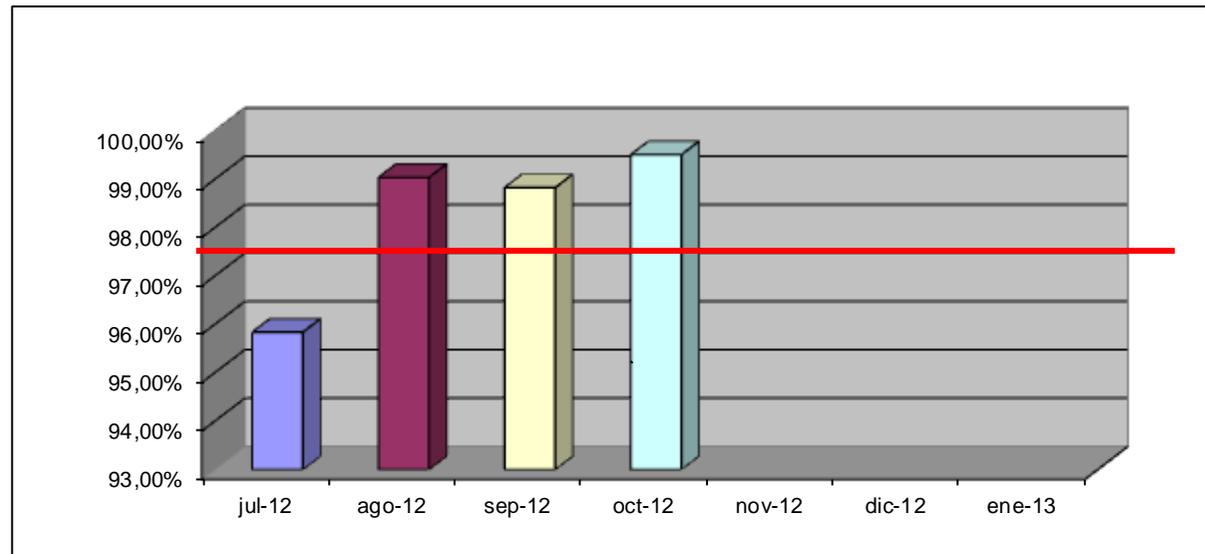
## PROCESO DE FACTURACION

**Indicador: 9 Exactitud de Facturacion**

**Resp. Medición: SISTEMAS Frecuencia MENSUAL**

**OBJETIVO: > 97% del Total Facturado Sin Error**

	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13
<b>nivel del indicador</b>	95,84%	99,04%	98,83%	99,51%								





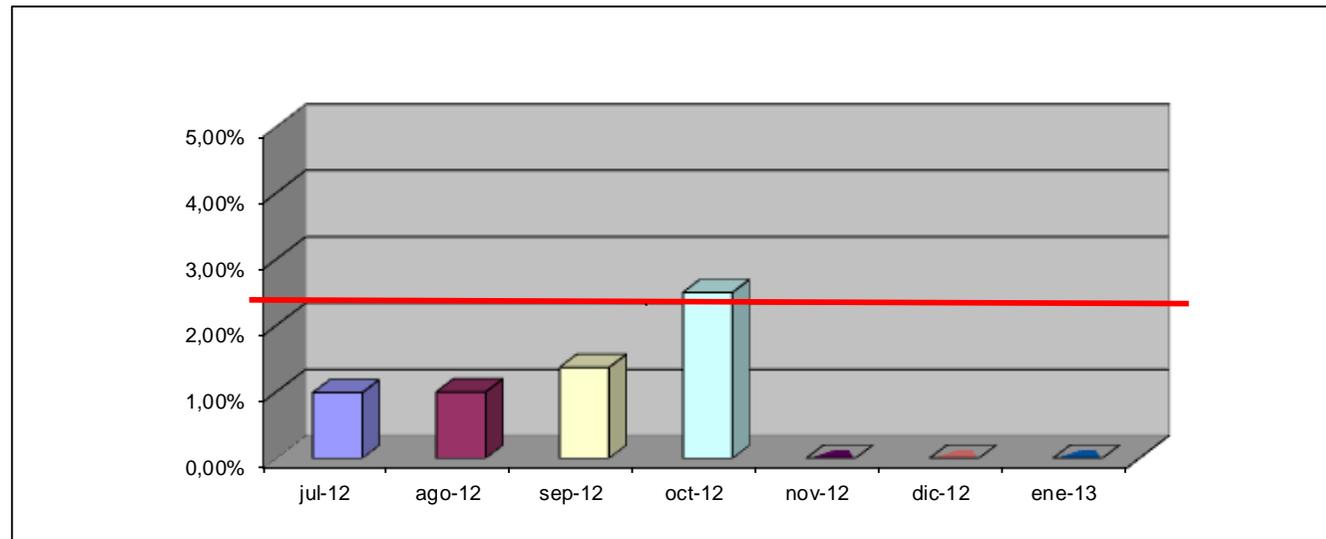
## PROCESO DE FACTURACION

**Indicador: 10 Error en Entrega a Sucursales Propias**

**Resp. Medición: EXPEDICION Frecuencia MENSUAL**

**OBJETIVO: <2 % De Lineas de Remito Sin Novedad**

	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13
<b>nivel del indicador</b>	0,99%	1,00%	1,37%	2,50%	S/D							



**1. OBJETIVO**

Definir documentalmente los procedimientos a seguir para la expedición, cualquiera sea su procedencia, buscando optimizar la utilización de los medios de transporte disponibles tanto propios como tercerizados. Garantizando la efectividad del procedimiento

**2. ALCANCE**

Este procedimiento aplica a todos los procesos relacionados a la gestión documental y física de la expedición, desde la recepción e ingreso de pedidos armados al sector de expedición con la correspondiente documentación, hasta la entrega de los mismos.

**3. FUNCIONARIOS INTERVINIENTES**

- Responsable de Sistema de Gestión Logístico
- Responsable de expedición.

**4. RESPONSABLES DE PROCESO**

- Responsable de Expedición.

**5. CONTROL DE CAMBIOS**

Revisión	Fecha de vigencia	Cambios
00		Confección de documento original

Elaboró	Revisó	Aprobó

<b>01</b>	<b>01/10/2012</b>	Liberación de documento para su uso - 7.1 Ingreso de pedidos a expedición; 7.2 Planificación de la Expedición; 7.3 Expedición y Cobranza
-----------	-------------------	---

## 6. DEFINICIONES

No posee

## 7. DESARROLLO

### 7.1 INGRESO DE PEDIDOS A EXPEDICIÓN

Los orígenes de la expedición de productos resultan de los diferentes tipos de comercialización que tiene la empresa. Esta puede realizarse de la siguiente forma:

- a) Por clientes que se contactan a través de telemarketing
- b) Por ventas a través de vendedores
- c) Por ventas a clientes que visitan el salón mayorista de la empresa
- d) Por ventas en los locales minoristas, sucursales de la empresa

Para los casos a) b) y c) el transporte puede ser a cargo del cliente, o puede ser provisto por la empresa, de origen propio o tercerizado. Para el caso d) se hará en general y salvo muy raras excepciones con transporte propio.

Elaboró	Revisó	Aprobó

El proceso dará inicio con la recepción en el sector de expedición de los pedidos preparados y de la siguiente documentación según sea el caso:

- Pedido con condición de entrega Enviar y Retirar Transporte/Comisionista/vendedor/cliente
  - Factura original y duplicado
  - Caratula de registro OP.
- Compra efectuada por Clientes en el Salón:
  - Talón izquierdo del registro “Control de Pedidos”
- Pedido de Sucursales:
  - Remito original y triplicado
  - Talón izquierdo del registro “Control de Pedidos”, verificando que contenga el número de sucursal, número de remito, cantidad de bultos, número de precinto, fecha y firma de quien lo preparo.

**Punto de control (documental):** si el pedido no estuviera acompañada por la documentación, según corresponda, antes mencionada NO se recepcionará el pedido y se deberá asentar en el registro R-PRP-06 Entrega de Bultos, campo Observaciones la novedad.

Una vez recibido el pedido, el responsable de expedición desarrollara los siguientes controles:

Elaboró	Revisó	Aprobó

- Control cuantitativo de bultos de cada uno haciendo uso del registro **R-PRP-06 “Entrega de Bultos”** y de la **Carátula de registro OP**.
- Verificación del adecuado estado de los bultos.
- Identificación de los bultos:
  - Transporte propio: verificar que todos los bultos contengan el nombre del cliente y la cantidad total de bultos transportados.
  - Transporte tercerizado: verificar la existencia de la faja de control emitida por sistemas que contienen datos del Cliente Nombre, Dirección, Ciudad, teléfono, Fecha, y cantidad de bultos totales transportados, en todos los bultos que componen el pedido.
- Verificación de la existencia del talón que contiene uno de los números de la caratula de la nota de pedido.

**Punto de control (novedades en controles):** en caso de encontrarse novedades en cualquiera de los controles mencionados, se dará intervención al responsable de salón para saldar la diferencia y se dejara evidencia de dicha novedad en el registro R-PRP-06 “Entrega de Bultos”, campo “Observaciones”.

Una vez controlada la mercadería ingresada, la misma es clasificada por zonas, y almacenada en las diferentes ubicaciones por zona de reparto.

Elaboró	Revisó	Aprobó

**Punto de control:** la documentación de los pedidos que contenga la condición de entrega “Retirar Comisionista/vendedor/cliente”, previo a su envío a Caja, deberá dejar asentada la información solicitada en el registro **R-EXP-02 “Pedidos a retirar”** la cual permitirá tener conocimiento del tiempo de estadía de los pedidos desde su recepción hasta su retiro.

## 7.2 PLANIFICACIÓN DE EXPEDICIÓN

La planificación de expedición se realizará de acuerdo al registro **R-EXP-01 “Planilla de reparto”**, en la misma se asentaran las zonas de reparto y la frecuencia de los mismos para el mes en curso, y será distribuida por medio electrónico a todos los participantes del proceso. Dicho cronograma podrá ser modificado, según las necesidades de expedición, por el responsable del proceso, quien deberá a posterior de cada modificación, poner a disposición de todos los interesados. Constará también en este registro los transportes externos con los cuales se cubrirán zonas determinadas.

La planificación de expedición para clientes que se encuentren fuera de la zona de reparto de MARCAS, quedará definida desde el momento en que se realiza la compra, en la que se coordinara si el pedido deberá ser enviado al medio de transporte definido por el cliente o si será retirado en Marcas a través de un comisionista o medio de transporte. Toda esta información se encontrara plasmada en la caratula del registro “Pedido”.

Elaboró	Revisó	Aprobó

El responsable de expedición deberá mantener publicado y actualizado el registro **R-EXP-03 “Registro de Transportistas”** para efectuar las coordinaciones necesarias ante carencia de pedidos para una determinada zona de reparto abastecida a través de transportes tercerizados o contratación de servicios de reparto. En dicho registro se plasmarán los contactos con personal de expedición de los transportes que figurasen en el registro **R-EXP-01 “Planilla de reparto”**, se utilicen con menor frecuencia o proveedores de vehículos de transporte para el desarrollo de repartos en las zonas abarcadas por Marcas.

Estará a cargo del responsable de expedición notificar, vía correo electrónico, a:

- Gerente Comercial,
- Vendedores de Telemarketing
- Responsable de Salón de ventas
- Responsables de sucursales

con 15 días de antelación el próximo feriado existente a los fines de efectuar las previsiones necesarias y definir las acciones correspondientes para la reprogramación de las entregas pactadas de dicho feriado. Estas definiciones deberán ser comunicadas a todos los participantes por mismo medio.

Elaboró	Revisó	Aprobó

### 7.3 EXPEDICIÓN Y COBRANZA

#### **Condición de Entrega “Enviar” a cliente haciendo uso de Transporte propio**

Una vez preparada la mercadería destinada a una zona de reparto, el responsable de expedición, dará ordenamiento a la documentación de los pedidos en función a la hoja de ruta de reparto. Posteriormente ingresará en sistema los datos de los pedidos, ya ordenados, que saldrán a reparto, lo cual dará origen a la planilla de reparto propio, que se emitirá por duplicado, en la que figuran los datos del repartidor designado, los clientes, la cantidad de bultos, el monto de cada factura, el número de la misma y la forma de pago.

Esta planilla de reparto será utilizada para la carga de bultos, como hoja de ruta y como soporte para las actividades de cobranza y rendición por el personal de reparto.

La carga de los bultos en los vehículos de transporte se efectuara de acuerdo al ordenamiento de los pedidos, durante esta actividad se deberá controlar:

- Que los bultos a cargar correspondan al cliente, haciendo uso de la caratula de cada pedido

Elaboró	Revisó	Aprobó

- Que la cantidad de bultos sea coincidente, haciendo uso de la caratula de cada pedido
- Estado de los bultos

Por último, se deberá controlar que toda esta información sea idéntica a la expresada en la planilla de reparto propio.

**Punto de control (novedades en el estado bulto):** en caso de detectarse que el bulto presentan daños o derrames que infiera la posibilidad de que los productos que contiene se encuentren rotos o alterados en cuanto a su integridad, se notificara al responsable de salón para dar tratamiento a la novedad a la menor brevedad posible.

Una vez cargados todos los bultos correspondientes a la zona de reparto, el responsable de expedición deberá hacer entrega al repartidor de la siguiente documentación:

- Factura original y duplicado
- Caratula de registro OP.
- Original de Planilla de reparto propio

El duplicado de la planilla de reparto propio deberá ser conformado por el repartidor y archivado por el responsable de expedición.

Una vez llegado al domicilio del cliente, el repartidor hará entrega de los bultos y de la Factura original, si la forma de pago explicitada en la

Elaboró	Revisó	Aprobó

Caratula de registro OP. fuera efectivo/cheque, deberá confeccionar un recibo por el monto del efectivo/cheque entregado por el cliente y completara los campos correspondiente de la planilla de reparto. Si la forma de pago fuera “Cobra vendedor” el repartidor deberá hacer firmar el duplicado de la factura y completara los campos correspondiente de la planilla de reparto.

**Punto de control (rechazo total de pedido):** si el cliente rechazara el pedido, el repartidor deberá confeccionar el registro Devoluciones-Vendedores y el registro Planilla de reparto.

**Punto de control (rechazo parcial de pedido):** en este caso, el repartidor deberá confeccionar el registro Devoluciones-Vendedores y el registro Planilla de reparto.

**Punto de control (reprogramación de envío del pedido):** en este caso se deberá dejar asentada en la caratula del registro OP. el motivo de la reprogramación y la nueva fecha de entrega programada, la cual deberá ser coincidente a la fecha de reparto en la zona.

Una vez arribado a Marcas, el repartidor deberá entregar al responsable de expedición toda la documentación del reparto. El responsable de expedición verificara y actuara de acuerdo a las siguientes novedades:

- Si existen pedidos rechazados totalmente, deberá controlar que la cantidad de bultos sea coincidente con la especificada en la

Elaboró	Revisó	Aprobó

planilla de reparto y/o la caratula del registro OP. Posteriormente, deberá asentar en la planilla de reparto la conformidad al pedido rechazado mediante firma.

El responsable de expedición, notificara al Gerente Comercial el número de factura y motivo para que se determine la correspondencia o no de la emisión de una NC.

- Si existen pedidos rechazados parcialmente, deberá controlar que los productos sean coincidentes con los especificados en registro Devoluciones-Vendedores. Se emitirá la Nota de crédito correspondiente y se adjuntara a la factura. Posteriormente se asentara el número NC en la planilla de reparto.
- Si existen reprogramaciones, deberá controlar que la cantidad de bultos sea coincidente con la especificada en la planilla de reparto y/o la caratula del registro OP. Posteriormente, deberá asentar en la planilla de reparto la conformidad al pedido reprogramado mediante firma.

El responsable de expedición, notificara al Gerente Comercial el número de factura y motivo para que se determine la correspondencia o no de la reprogramación o de la emisión de una NC.

El repartidor, deberá efectuar la rendición del reparto del día en tesorería haciendo uso de la siguiente documentación:

Elaboró	Revisó	Aprobó

- Original de Planilla de reparto propio completa.
- Factura duplicado.
- Caratula de registro O.P.
- Recibo duplicado.
- Nota de Crédito, de corresponder.

**Condición de Entrega “Enviar” a Sucursal haciendo uso de Transporte propio**

La entrega de mercadería de Sucursales se realizara con reparto propio y bajo las siguientes condiciones de entrega:

- **Sucursales Pini Botica:** Los pedidos se realizan en jaula cerrada con precintos numerados, entregándose al repartidor el reporte de reparto sucursales emitido por facturación con los remitos originales del envío y su triplicado.
- **Sucursales Marcas Mayorista:** Los mismos se realizaran en Pallets cerrados con Film identificados con el nombre y con el total de bultos transportados entregándose al repartidor el reporte de reparto sucursales emitido por facturación con los remitos originales del envío y su triplicado.

Para ambos casos, el duplicado de la planilla de reparto sucursales deberá ser conformada por el repartidor y archivada por el responsable de expedición y el original será conformado por quien recibe la

Elaboró	Revisó	Aprobó

mercadería y entregado por el repartidor al responsable de expedición para su archivo. En esta planilla se encuentra detallado el total de jaulas o pallets transportados, el detalle de la documentación interviniente y el número de jaulas/cajas a retirar de la sucursal.

**Condición de Entrega “Retirar” Transporte tercerizado**

Para la expedición de pedidos correspondientes a transportes tercerizados mencionados en Registro R-EXP-01 “Planilla reparto” el responsable de expedición utilizara el registro R-PRP-01 “Pedidos recepcionados” (donde se encuentra el detalle de los pedidos recibidos por recepcionista) para verificar que todos los pedidos allí asentados sean despachados correspondientemente, a través de la contabilización de los talones de la caratula del registro Pedidos que entregara el transportista contra la cantidad de pedidos que figurase en el registro R-PRP-01 “Pedidos recepcionados”.

Posteriormente se procederá a la entrega de los bultos, controlándose en ese acto que no existan diferencias respecto a la identificación, la cantidad y el estado de bultos respecto a lo explicitado en el talón de la caratula El talón presentado se retendrá y se archivara correspondientemente.

**Condición de Entrega “Retirar” Comisionista/Cliente/Vendedor**

Elaboró	Revisó	Aprobó

El responsable de expedición utilizará el registro R-PRP-01 “Pedidos recepcionados” (donde se encuentra el detalle de los pedidos recibidos por recepcionista) para verificar que todos los pedidos allí asentados sean despachados correspondientemente, a través de la contabilización de los talones de la caratula del registro Pedidos que entregara a quien corresponda contra la cantidad de pedidos que figurase en el registro R-PRP-01 “Pedidos recepcionados”.

Posteriormente se procederá a la entrega de los bultos, controlándose en ese acto que no existan diferencias respecto a la identificación, la cantidad y el estado de bultos respecto a lo explicitado en el talón de la caratula. El talón presentado se retendrá y se archivara correspondientemente. Seguidamente, el responsable de expedición actualizará el registro **R-EXP-02 “Pedidos a retirar”**

**Cientes de salón que retiran en expedición**

La entrega de mercadería a clientes presenciales se realizará al cliente en puerta de expedición, el mismo deberá presentar para el retiro de la mercadería la factura original correspondiente, con el sello “Pagado”, o en el caso que la venta se haya realizado en cuenta corriente, con el sello “Cuenta Corriente”. Debiendo presentar además el talón de control de pedido correspondiente a la compra y el número de control interno, con el cual se identificaron los bultos a entregar.

Elaboró	Revisó	Aprobó

Se procederá a la entrega de los bultos y se colocara el sello con la leyenda “Entregado Expedición Marcas S.R.L.” sobre factura y recibo. El talón presentado por el cliente se retendrá y se archivará, a su vez se deberá completar el registro R-EXP-04 “Entrega de pedidos a clientes” donde se dejara constancia del acto de entrega realizado y el responsable que lo ha efectuado.

#### **7.4 INDICADORES DE DESEMPEÑO**

Mensualmente, el responsable de expedición deberá elevar al Gerente General, un informe que contenga los siguientes indicadores de gestión del proceso:

- Desempeño de expedición.
- Control de Gestión por transporte.

#### **8. DOCUMENTOS DE REFERENCIA**

- **Registro Pedido**
- **R-EXP-01 “Planilla de Reparto”.**
- **R-EXP-02 “Pedidos a retirar”.**
- **R-EXP-03 “Registro de transportistas”.**
- **R-EXP-04 “Entrega de pedidos a clientes”.**
- **R-PRP-06 “Entrega de Bultos”.**

Elaboró	Revisó	Aprobó



## Procedimiento

### Expedición

P-EXP-01  
Rev. 01  
Página 15 de 10

- R-PRP-01 “Pedidos recepcionados”.
- R-REC-09 “Indicadores”.

Elaboró	Revisó	Aprobó



## Planilla de Reparto

R-EXP-01

Fecha de Realización :

Responsable del Registro:

Días	C/ 15 días	Reparto por la Mañana	Reparto por la tarde	Transporte Varios	Observaciones

**Documento controlado por:** Responsable de Expedición

**Tiempo de archivo:** Permanente









### 7.1.6.1. INDICADORES DEL PROCESO DE EXPEDICIÓN

3	<b>EXPEDICIÓN</b>	EXPEDICIÓN	VENTAS	Desempeño de expedición	Se mide como 1- [(Total de entregas con retraso)/ (la cantidad total de entregas pactadas/realizadas)]. Ej.: 1-(3/100)= 97% de cumplimiento por parte de expedición.	MENSUAL	SISTEMAS	< 80%	80 a 90%	> 90%
4	<b>EXPEDICIÓN</b>	EXPEDICIÓN	FACTURACIÓN	Control de Gestión del Transporte	Se mide como (% de gastos en transporte propio y % de gastos en transporte tercerizado, en relación al total de gastos de transporte).	MENSUAL	FACTURACIÓN	> 50%	40 a 50%	< 40%



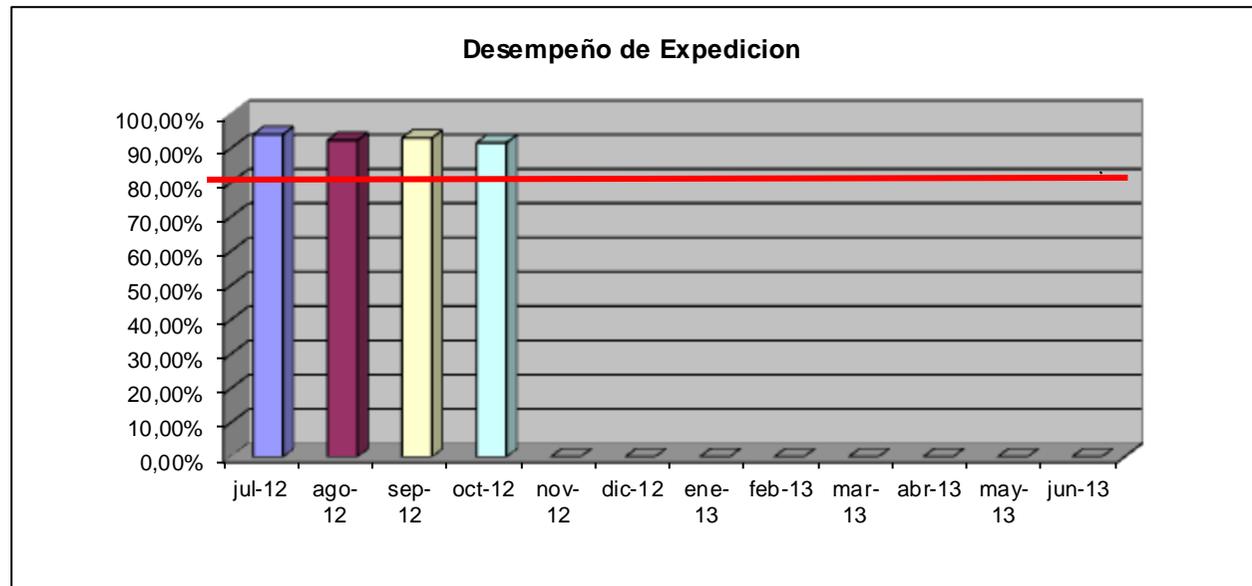
## PROCESO DE EXPEDICION

**Indicador: 3 Desempeño de expedidor**

**Resp. Medición: Sistemas Frecuencia MENSUAL**

**OBJETIVO: > 90% Entregas en Tiempo Estipulado**

	<a href="#">jul-12</a>	<a href="#">ago-12</a>	<a href="#">sep-12</a>	<a href="#">oct-12</a>	<a href="#">nov-12</a>	<a href="#">dic-12</a>	<a href="#">ene-13</a>	<a href="#">feb-13</a>	<a href="#">mar-13</a>	<a href="#">abr-13</a>	<a href="#">may-13</a>	<a href="#">jun-13</a>
<b>% de Entregas en Tiempo Convenido</b>	94%	92%	93%	92%	S/D							





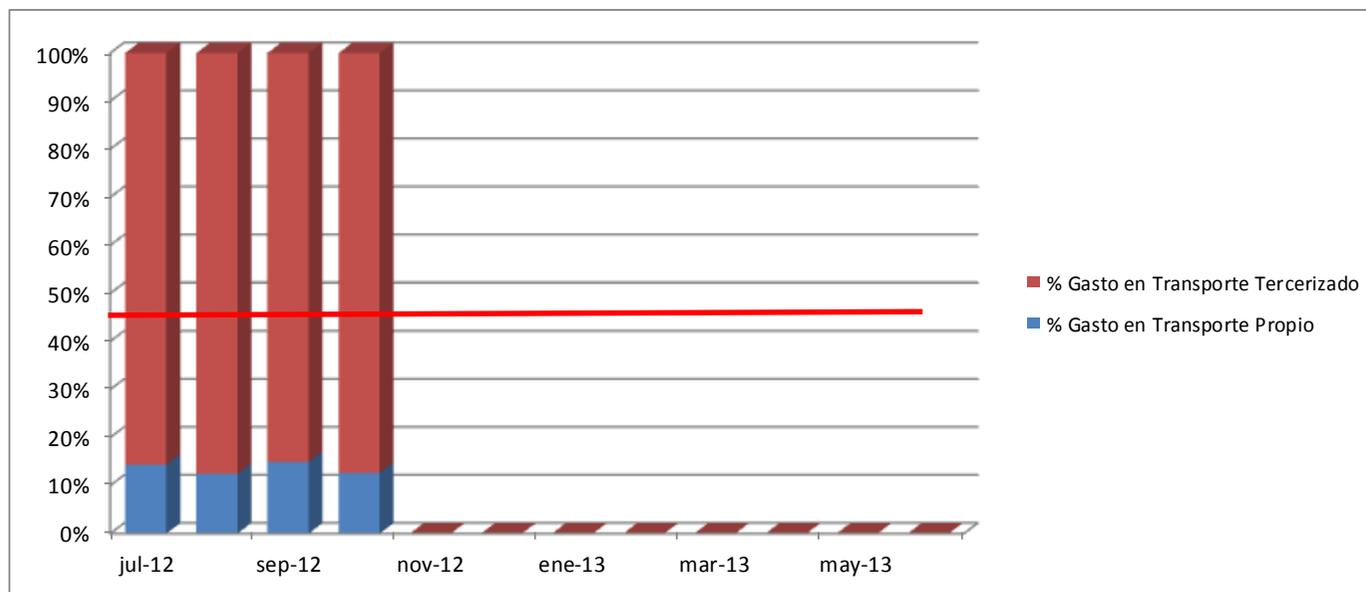
## PROCESO DE EXPEDICION

**Indicador: 4 Control de Gestion del Transporte**

**Resp. Medición: FACTURACION Frecuencia MENSUAL**

**OBJETIVO: > 60% del Gasto de Transporte Afectado al Transporte Propio**

	<a href="#">jul-12</a>	<a href="#">ago-12</a>	<a href="#">sep-12</a>	<a href="#">oct-12</a>	<a href="#">nov-12</a>	<a href="#">dic-12</a>	<a href="#">ene-13</a>	<a href="#">feb-13</a>	<a href="#">mar-13</a>	<a href="#">abr-13</a>	<a href="#">may-13</a>	<a href="#">jun-13</a>
<b>% Gasto en Transporte Propio</b>	14%	12%	15%	13%	S/D							
<b>% Gasto en Transporte Tercerizado</b>	86%	88%	88%	87%	S/D							
<b>Gasto total en Transporte</b>	1.676.779	2.245.673	1.817.967	1.789.255	S/D							



**1. OBJETIVO**

Definir documentalmente la metodología a seguir para la recepción y tratamiento de los productos en mal estado proveniente de sectores internos, sucursales o clientes.

**2. ALCANCE**

Este procedimiento aplica a la gestión física y documental de la mercadería en mal estado y la comunicación con las distintas áreas involucradas en el proceso.

**3. FUNCIONARIOS INTERVINIENTES**

- Responsable de recepción
- Responsable de Salón de ventas
- Responsable de Stock
- Responsable de Devolución

**4. RESPONSABLES DE PROCESO**

- Responsable de Devolución

**5. CONTROL DE CAMBIOS**

Revisión	Fecha de vigencia	Cambios
00		Confección de documento original

Elaboró	Revisó	Aprobó

<b>01</b>	<b>01/10/2012</b>	Liberación de documento para su uso - 7.1 Recepción de mercadería en mal estado; 7.2 Clasificación de productos en mal estado; 7.3 Indicadores de Gestión; 8 Documentación de referencia
-----------	-------------------	---

### 6. DEFINICIONES

No posee

### 7. DESARROLLO

#### 7.1 RECEPCIÓN DE MERCADERÍA EN MAL ESTADO

La mercadería en conceptualizada en mal estado podrá tener los siguientes orígenes:

- Clientes
- Sectores internos
- Sucursales

Durante la recepción de la mercadería se deberá solicitar la siguiente documentación:

- Registro “Transferencia”, aplicable a mercadería proveniente de sectores internos.

Elaboró	Revisó	Aprobó

- Remito, aplicable a mercadería en mal estado proveniente de sucursales

Con dicha documentación, el Responsable de Devolución efectuara el siguiente control:

- **Control código y cantidades:** verificar que los códigos y sus cantidades físicas condiga con el registro transferencia o remito, según corresponda.

**Punto de control (diferencias en código y cantidades):** en todos los casos se deberá asentar en el registro de utilización para el control, el código y la diferencia que corresponda.

**Particularidades relacionadas a dicho control aplicable a productos mal estado provenientes de sectores internos**

Si la cantidad fuera de menos, se recepcionará los productos y se dará intervención al Responsable de Stock para efectuar la transferencia desde el depósito “mal estado” a “salón” por el saldo. Dicho registro “Transferencia” se adjuntará al registro de origen.

Si la cantidad fuera de más, se recepcionará toda la mercadería física, el emisor deberá generar una nueva transferencia por el saldo correspondiente, la cual se adjuntará a la transferencia de origen. Esta transferencia deberá ser realizada a la inmediatez.

Elaboró	Revisó	Aprobó

**Particularidades relacionadas a dicho control aplicable a productos mal estado provenientes de sucursales**

En caso de que la mercadería sea de origen sucursal, para cualquiera caso de diferencia positiva o negativa, se deberá dar intervención al responsable de stock para que efectúe los movimientos necesarios para saldar la situación, los registros originados se adjuntaran a la transferencia de origen.

**Particularidades relacionadas a dicho control aplicable a productos mal estado provenientes de clientes**

En caso de que el concepto de movimiento en el registro Transferencia sea “Devolución roturas clientes” deberá constatar que se encuentre asentado el número de Nota de Crédito correspondiente. Caso contrario se deberá dar intervención al Responsable de Stock para que genere la Nota de Crédito correspondiente, cuyo número deberá ser asentado en el registro “transferencia” de manera de dejar trazado el movimiento.

Finalizado los controles, estará a cargo del responsable de devoluciones el archivo de los registros empleados. El ingreso de la mercadería al sistema para el caso de mercadería en mal estado proveniente de sucursales, sino tuviera novedades estará a cargo del responsable de recepción, caso contrario del responsable de Stock.

Elaboró	Revisó	Aprobó

La activación, coordinación y seguimiento necesario para mantener actualizados los stocks del depósito “mal estado” estará a cargo del responsable de devoluciones.

Los productos recepcionados deberán ser localizados en el sector identificado como “Pendiente de Clasificación”.

## 7.2. CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS MAL ESTADO

Una vez desarrollado el control de recepción se efectuara la clasificación de los productos de acuerdo al estado de los mismos en:

- **Productos a Devolver:** dichos productos surgen de la verificación de la existencia del proveedor en el registro **R-DEV-01 “Proveedores que aceptan devoluciones”**.
- **Productos a desechar:** son aquellos que no pueden ser empleados o usados para los fines previstos.
- **Productos recuperados:** son aquellos que cambiando el packaging pueden ser comercializados nuevamente.
- **Productos a liquidar:** son aquellos cuyo packaging no puede ser reemplazado por uno en buen estado.

Una vez clasificados, los productos serán localizados en el sector identificado correspondiente. Posteriormente sobre cada tipología se efectuaran las siguientes gestiones:

Elaboró	Revisó	Aprobó

- **Devolución:** dichos productos serán remitados al proveedor de origen, y se notificara al responsable de recepción para que efectúe las coordinaciones pertinentes con el proveedor para garantizar su retiro.
- **Productos a tirar:** serán trasladados al sector de recepción, el responsable de recepción verificará el estado de productos y definirá que productos se encuentran en dicha condición. Los que consideren para tirar serán escaneados con hand held. Posteriormente, el responsable de stock descargara archivo .txt, para efectuar los ajustes correspondientes y emite comprobante que será firmado por responsable de recepción y logística de reversa previo a tirar la mercadería. Responsable de devolución archivara el comprobante en bibliorato correspondiente.
- **Productos recuperados:** serán trasladados al sector de recepción, responsable de recepción verificará estado de productos y definirá la aprobación para su comercialización. Posteriormente, el responsable de stock descargara archivo .txt, para efectuar la transferencia correspondiente desde el depósito “mal estado” a “salón”. El registro “Transferencia” será firmado por el responsable de recepción y logística de reversa. El registro será archivado por el responsable de devolución en bibliorato correspondiente y la mercadería será enviada al responsable de salón para su localización en las estanterías.

Elaboró	Revisó	Aprobó

- **Productos a liquidar (para clientes o empleados):** serán trasladados al sector de recepción, cuyo responsable de recepción verificará el estado de productos y definirá que productos se encuentran en dicha condición. Los que consideren para liquidar serán escaneados con hand held. Posteriormente, el responsable de stock descargará archivo .txt, para efectuar los ajustes correspondientes y asignación de códigos-precios en función del estado del producto. Los comprobantes serán entregados al responsable de devoluciones para su archivo en bibliorato correspondiente. La mercadería será entregada al responsable de salón quien dispondrá la misma para su venta al personal de la empresa.

### 7.3. INDICADORES DE GESTIÓN

Mensual o semestralmente según el caso, el responsable de devoluciones deberá elevar al Gerente General, un informe que contenga los siguientes indicadores de gestión del proceso, para lo cual deberá hacer uso del registro **R-REC-09 “Indicadores”**:

- Devoluciones por roturas internas.
- Scrap Final por roturas internas.

## 8. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- **R-DEV-01 “Proveedores que aceptan devoluciones”**

Elaboró	Revisó	Aprobó

- **R-REC-09 “Indicadores”.**
- **Registro Ajuste (Registro Informático).**
- **Transferencia (Registro informático).**
- **Remito (Registro Informático).**

Elaboró	Revisó	Aprobó



## Proveedores que aceptan devoluciones

R-DEV-01

Fecha de última actualización:

Proveedor

Documento controlado por: Responsable de Logística de Reversa

Tiempo de archivo: Permanente



### 7.1.7.1. INDICADORES DEL PROCESO DE DEVOLUCIÓN

11	<b>DEVOLUCIONES</b>	SALÓN, SUCURSALES y LOGÍSTICA	STOCK	Devoluciones por roturas internas	Roturas generales (incluye salón y sucursales)/ facturación total de la empresa. Hay 2 sub indicadores: salón y sucursales	MENSUAL	SISTEMAS	> 0,5%	0,3 a 0,5%	< 0,3%
12	<b>DEVOLUCIONES</b>	SALÓN, SUCURSALES y LOGÍSTICA	STOCK	Scrap Final por roturas internas	Se mide como el Total en \$ Scrapaeado/total ingresado en \$ de devoluciones	SEMESTRAL	SISTEMAS	> 60 %	50 a 60%	< 50%



## PROCESO DE DEVOLUCIONES

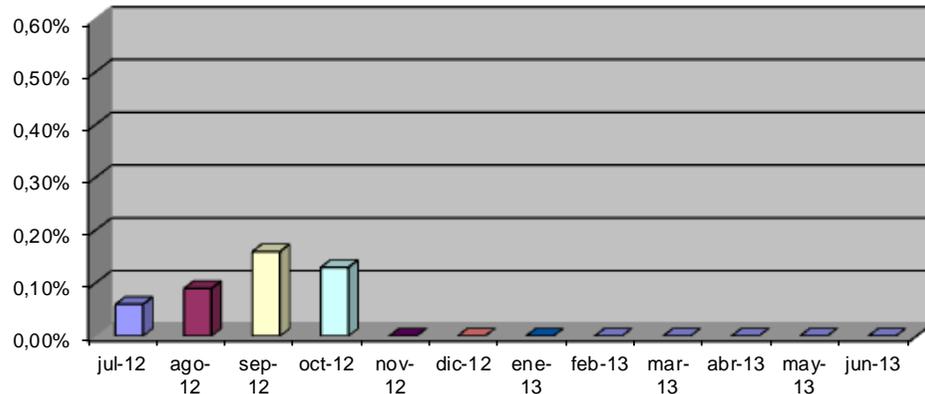
**Indicador:** 11 Devoluciones por roturas internas

**Resp. Medición:** SISTEMAS Frecuencia MENSUAL

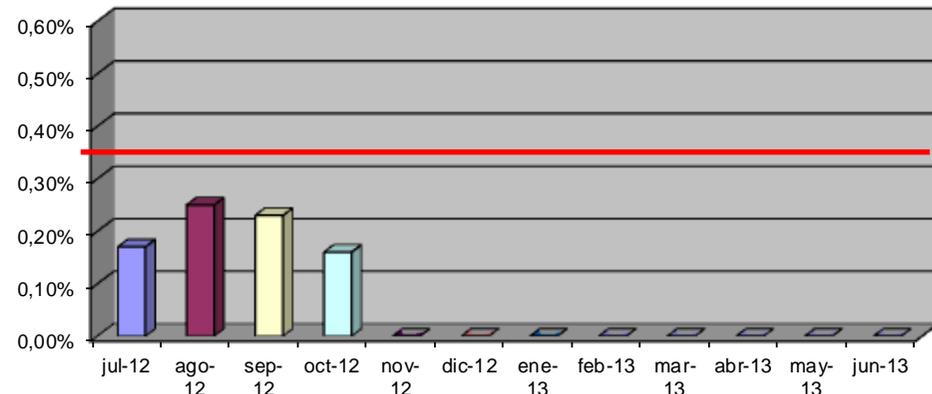
**OBJETIVO:** < 0,3% de Facturación respectoa roturas totales

	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13
<b>Roturas generadas en Salon Mayorista</b>	0,06%	0,09%	0,16%	0,13%	S/D							
<b>Roturas Totales</b>	0,17%	0,25%	0,23%	0,16%	S/D							

**Roturas Generadas en Salon Mayorista**



**Roturas Totales**





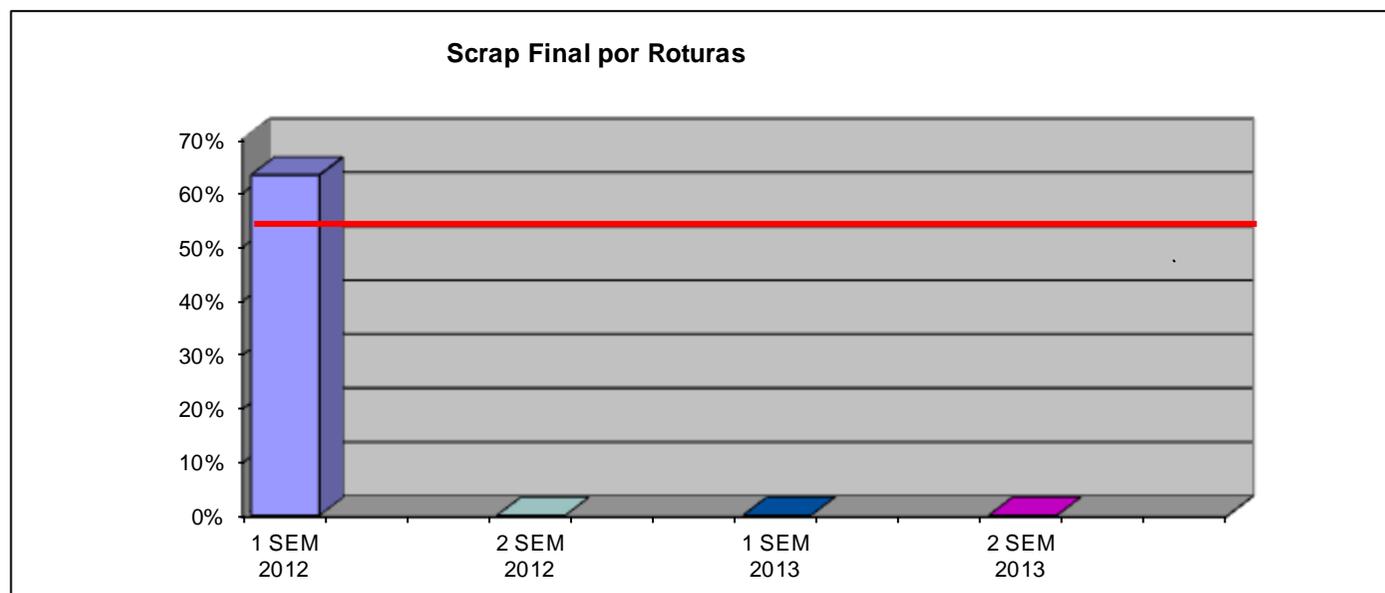
## PROCESO DE DEVOLUCIONES

**Indicador: 12 Scrap Final por roturas internas**

**Resp. Medición: SISTEMAS Frecuencia SEMESTRAL**

**OBJETIVO: < 50% del Valor Total de Devoluciones**

	1 SEM 2012	2 SEM 2012	1 SEM 2013	2 SEM 2013
<b>% Scrap Final por Roturas</b>	<b>63%</b>	<b>S/D</b>	<b>S/D</b>	<b>S/D</b>





## CONCLUSIÓN

En un análisis general de los resultados del presente trabajo se puede ver que la implementación del sistema de gestión logístico obtuvo resultados satisfactorios, permitiendo una mayor interrelación entre áreas y procesos que se desarrollan en la empresa. Y un mayor conocimiento de los procesos por parte de los involucrados en los mismos

En relación a los objetivos específicos planteados, se logró relevar y documentar cada uno de los procesos involucrados en forma directa o indirecta con la logística, permitiendo de esta manera formalizar los mismos, y definir las tareas de cada uno de las personas involucradas. Desarrollándose registros de gestión de cada proceso para realizar un correcto seguimiento de los mismos.

Se estipuló para cada proceso los diferentes los ítems a comunicar, los medios a utilizar para hacerlo y las personas involucradas en cada proceso que deben tener acceso a esa información.

Por último se desarrollaron e implementaron indicadores de gestión logística que permiten visualizar de forma simple los resultados de los diferentes procesos y su evolución en el tiempo, definiéndose los objetivos a alcanzar por cada uno de los mismos.



## **BIBLIOGRAFÍA DE SOPORTE**

- Trabajo final de grado “Evaluación y optimización de un centro de distribución” de Barreto, Gabriel.
- Trabajo final de grado “Aporte para alcanzar la alta productividad en el picking” de Gonzales, Marcelo Ramón y Martínez Vieyra, Eduardo.
- Bibliografía de cursado de la carrera Licenciatura en Logística, del Instituto Universitario Aeronáutico.-
- Manual “Metodología para el análisis y la documentación de procesos” – Ministerio de planificación federal, inversión pública y servicios.-