

Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Turismo



TITULO

Tesis en opción al grado de Licenciado en Turismo.

TÍTULO

**PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA LOGÍSTICO EN SUCURSAL CARACOL
CIENFUEGOS.**

Autor: Víctor Hugo Bermejo Iser.

Tutor: MSc. Georgia M. Espinosa Fernández.

Cienfuegos 2013

RESUMEN.

El trabajo parte de que si se perfecciona el sistema de gestión logística en la Sucursal Caracol Cienfuegos se contribuirá a la elevación de su competitividad. Tiene como objetivo general perfeccionar el sistema de gestión logística en la Sucursal Caracol Cienfuegos, que contribuya a la elevación de su competitividad. Se parte del análisis del estado de la ciencia sobre los sistemas de gestión logística, se caracteriza la entidad objeto de estudio, se diagnostica el estado de sus procesos logísticos y se rediseña su sistema de gestión logística. En esta investigación se utilizaron técnicas y métodos como son: histórico - lógico, análisis – síntesis, sistémico – estructural y funcional, inducción – deducción y análisis de documentos. Se concluye que el sistema logístico propuesto constituye una herramienta gerencial para elevar la competitividad en la Sucursal Caracol Cienfuegos en correspondencia con la implementación de los Lineamientos Económicos y Sociales del PCC y se recomienda su implementación.

PALABRAS CLAVES: sistema, proceso, logística.

ABSTRACT.

The work is based whereas the development of logistics management system in Cienfuegos Caracol Branch will contribute to raising competitiveness. Its general objective is to perfect the logistics management system in Cienfuegos Caracol Branch, which contributes to raising competitiveness. Be part of the analysis of the state of science on logistics management systems, characterized the entity under study, diagnosed the state of their logistics processes and redesigned its logistics management system. In this research techniques and methods were used such as: historical - logical analysis - synthesis, systemic - structural and functional, induction - deduction and document analysis. We conclude that the proposed logistics system is a management tool to increase competitiveness in Cienfuegos Caracol Branch in correspondence with the implementation of the PCC Economic and Social Guidelines and recommended its implementation.

KEY WORDS: system, process, logistics.

INDICE	Página
RESUMEN	
SUMMARY	
INTRODUCCIÓN.	1
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.	6
1.1. Origen e importancia de la Logística.	6
1.2. Enfoque en sistema de la logística.	13
1.3. Enfoque en procesos de la logística.	16
1.3.1. Proceso de Aprovisionamiento.	20
1.3.2. Proceso de Almacenamiento.	21
1.3.3. Proceso de Distribución.	22
1.3.4. Proceso de Servicio al cliente.	23
1.3.5. Proceso de Logística inversa.	24
CAPITULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA SUCURSAL CARACOL CIENFUEGOS Y DIAGNOSTICO DEL ESTADO DE SUS PROCESOS LOGÍSTICOS.	26
2.1. Caracterización de la entidad objeto de estudio.	26
2.2. Diagnóstico del sistema logístico de la Sucursal.	31
2.2.1. Diagnóstico al estado de la logística.	31
2.2.2. Diagnóstico de los procesos logísticos.	32
CAPITULO III. REDISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION LOGÍSTICA DE LA SUCURSAL CARACOL CIENFUEGOS.	47
3.1. Premisas, bases, elementos determinantes del sistema y su misión.	47
3.2. Composición del sistema.	48
3.3. Descripción de los elementos del sistema y sus interrelaciones.	48
3.4. Procesos operativos.	50
3.4.1. Proceso de Aprovisionamiento.	50
3.4.2. Proceso de Almacenamiento.	54
3.4.3. Proceso de Distribución.	56
3.4.4. Proceso de Servicio al cliente.	60
3.4.5. Proceso de Retorno.	63
3.5. Validación del sistema mediante el juicio de expertos.	64
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	

Introducción.

Los cambios que se están produciendo en todas las esferas tanto del país, como mundialmente, obligan a introducir transformaciones que permitan una mejor inserción de la organización en el entorno empresarial cubano e internacional y de esta manera contar con bases más sólidas para enfrentar el futuro.

En el entorno actual, cada vez más competitivo y con menores márgenes, las organizaciones buscan continuamente oportunidades de mejora que las haga más competitivas. En este sentido, cada vez son más conscientes de la importancia de la gestión logística como parte esencial a la hora de aportar más valor a sus clientes y reducir sus costos.

Por lo que se hace necesaria la ampliación de la visión gerencial para convertir a la logística en un modelo, un marco, un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa que incremente la competitividad y mejore la rentabilidad para acometer el reto de la globalización.

La misión del sistema logístico de la empresa es proporcionar un buen servicio al cliente con el costo total mínimo posible. Cuanto mayor sea la importancia estratégica del servicio al cliente para la naturaleza de la empresa, más importante se hará colocar la función de logística dentro de la organización, a la par de otras áreas funcionales importantes en términos de rango. A pesar de que la logística no es 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.

El mejoramiento de la Gestión Logística contribuye a la competitividad de las empresas, buscando soluciones a problemas reales que afrontan. Para lo cual deben afrontar un nuevo paradigma en la gestión empresarial:

1. Integrar toda la cadena de suministro desde proveedores hasta los clientes finales.
2. Sincronizar temporalmente los resultados de todos los procesos de la cadena de suministros.
3. Suministrar en cada momento lo que en cada momento se demanda.
4. El cliente final “hala” (pull) de toda la cadena de suministros.
5. Las empresas se hacen competitivas como cadena y no individualmente

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, plantean:

No.15. “El Perfeccionamiento Empresarial se integrará a las políticas del Modelo Económico a fin de lograr empresas más eficientes y competitivas”.

No. 304 “Reestructurar el comercio mayorista y minorista, en función de las condiciones en que operará la economía con la diversificación de formas de gestión de la propiedad social y los participantes en los procesos productivos y de prestación de servicios”.

No. 307 “Diseñar una política de abastecimiento del país, que tenga en cuenta la participación de los productores nacionales y la eficiente gestión de las importaciones que se realicen. Dentro de ello, definir las formas de distribución mayorista, incluyendo aquellas que den respuesta a las nuevas modalidades de producción y servicios no estatales, así como el alcance y características de la red minorista”.

Las Bases del Perfeccionamiento Empresarial posibilitan alcanzar el nuevo paradigma en la gestión empresarial: la logística

La Sucursal Caracol Cienfuegos como empresa en Perfeccionamiento, tiene como objetivo fundamental incrementar al máximo su eficiencia y competitividad. Dando cumplimiento al Lineamiento No.15 de la Política Económica y Social del VI Congreso del PCC.

Según se establece en el Decreto Ley 252 del 7 de agosto de 2007, Artículo 3; son principios del Perfeccionamiento Empresarial:

- el diseño e implantación del Sistema de Dirección y Gestión, en función de priorizar los intereses y el cumplimiento de lo establecido en el país, por encima de contradicciones sectoriales e intereses particulares de las entidades;
- las entidades que aplican el sistema responden a los intereses de la sociedad, generando productos y servicios en función de sus necesidades en cantidad y calidad;
- la implantación del Sistema de Dirección y Gestión demanda la permanente coordinación al interior de la empresa, implicando a todos los procesos y factores que la integran ...

En el Decreto 281 del 16 de agosto de 2007, en su Capítulo V, Sistema de organización de la producción de bienes y servicios, se plantea en:

- Artículo 102: La implantación del sistema de organización de la producción y servicios (contempla entre otros): El desarrollo de un adecuado sistema logístico para obtener

- producciones con el menor costo, la organización del sistema logístico a implantar en la empresa.
- Artículo 227... deberán diseñar e implantar un sistema logístico que permita obtener el producto, en el tiempo oportuno, en el sitio apropiado, y al menor costo posible.
 - Artículo 228. El sistema logístico ... deberá garantizar la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como el flujo de información asociado a estas actividades.....
 - Artículo 229..... la logística no es concebida como una función, sino como un proceso o conjunto de procesos que garantizan actividades como: servicio al cliente, transporte, gestión de inventarios, gestión de pedidos.
 - Artículo 230. La implantación de un sistema logístico en la empresa garantiza entre otros aspectos: evitar la escasez de productos, reducir al mínimo el costo de transporte, obtener un bien en el tiempo mínimo, reducción al mínimo las existencias.
 - Artículo 231. Al diseñar el sistema logístico a implantar en la empresa, se le prestará especial importancia al diseño de la distribución; es decir diseñar la red de transporte y situar los almacenes dimensionados para gestionar la demanda mínima, media o máxima de artículos que se producen o comercializan por las empresas.

Hoy día las empresas comerciales tienen que lograr una alta capacidad de adaptabilidad y desenvolvimiento en sus sistemas logísticos para garantizar los productos necesarios en el desarrollo continuo que exige su actividad. La velocidad de progreso de la tecnología, el tener que lidiar con un sinnúmero de competidores y la dinámica de competitividad y cambio - originada por las novedosas formas de comercialización y existencia de clientes cada vez más conocedores y exigentes-, así como las transformaciones en las formas de ejecutar los procesos y las funciones empresariales, imponen un ritmo solo para líderes en el servicio.

El Grupo Empresarial Comercial Caracol perteneciente al Ministerio del Turismo, tiene como Misión “Comercializar productos y servicios para el turismo a través de una red de tiendas confortables, que satisfagan las expectativas de los clientes con una oferta de calidad y con profesionalidad, potenciando el producto cubano”. Está integrado por sucursales en todo el país y su casa matriz está ubicada en la ciudad de La Habana. Las Sucursales responden al interés comercial y económico de un territorio. De esta manera surge la Sucursal Caracol Cienfuegos donde no existe un sistema de gestión logística que garantice la elevación de la competitividad a partir de la satisfacción de los clientes finales.

Situación problémica:

La necesidad de perfeccionar el sistema de gestión logística en la Sucursal Caracol Cienfuegos que permita garantizar la satisfacción de los clientes finales en el tiempo, calidad, cantidad y costos demandados para elevar su competitividad.

Problema Científico:

Insuficiencias en el sistema de gestión logística de la Sucursal Caracol Cienfuegos que no garantiza elevar la competitividad a partir de mejorar el servicio al cliente y reducir el costo logístico.

Hipótesis:

Si se perfecciona el sistema de gestión logística en la Sucursal Caracol Cienfuegos se contribuirá a la elevación de su competitividad.

Objetivo General:

Perfeccionar el sistema de gestión logística en la Sucursal Caracol Cienfuegos, que contribuya a la elevación de su competitividad.

Objetivos Específicos:

1. Analizar el estado de la ciencia sobre los sistemas de gestión logística, en función de formar un marco referencial sobre el tema, a partir del análisis de los principales conceptos, que permite comprender cuales son los elementos que pueden considerarse válidos para su estudio.
2. Caracterizar la Sucursal Caracol Cienfuegos.
3. Diagnosticar el estado de los procesos logísticos de la Sucursal Caracol Cienfuegos.
4. Rediseñar el sistema de gestión logística en la Sucursal Caracol Cienfuegos.

La investigación se ha diseñado de acuerdo al objetivo general y los específicos definidos, y en correspondencia con ellos, constando de tres capítulos:

Capítulo I. Marco Teórico Referencial. Se analiza desde el origen de la logística e importancia hasta su enfoque en sistema y en proceso.

Capítulo II. Caracterización de la Sucursal Caracol Cienfuegos y diagnostico del estado de sus procesos logísticos. Se caracteriza la entidad objeto de estudio y se realiza un diagnóstico de la situación de los procesos logísticos, de donde se deriva la necesidad del rediseño de su sistema logístico.

Capítulo III. Rediseño del sistema de gestión logística de la Sucursal Caracol Cienfuegos. Se describen los pasos para el rediseño del sistema.

Se presentan además las conclusiones que resumen los resultados más significativos con respecto a la temática abordada en cada capítulo y recomendaciones a la administración de la entidad objeto de estudio.

Las bases del desarrollo de la investigación se sustentan mediante los métodos y técnicas empleados que le aportan el rigor científico necesario para perfeccionar el sistema logístico en la sucursal Caracol Cienfuegos, de forma tal que se aporte información relevante, precisa y oportuna que constituya herramienta de gestión para el elevar la competitividad.

Técnicas y Métodos utilizados:

- Histórico - lógico, en el estudio de la evolución y desarrollo del objeto de la investigación, teniendo en cuenta los nexos y relaciones internas y externas, así como en el tratamiento que se le dio a la literatura científica relacionada con el problema.
- Análisis – síntesis, a través del estudio bibliográfico y los documentos consultados durante la investigación y en la determinación de regularidades, características, conclusiones, etc.
- Sistémico – estructural y funcional en el diseño del Sistema Logístico.
- Inducción – deducción para arribar a consideraciones de carácter general a partir de situaciones particulares en el desarrollo de todo el proceso investigativo.
- Análisis de documentos: a través de la revisión de Resoluciones, Normas y Manuales de procedimientos establecidos para los procesos logísticos del Grupo Empresarial Comercial Caracol.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

Según Vegas, con la globalización cada vez más creciente de los mercados y en la búsqueda de la competitividad y la excelencia empresarial, se han desarrollado distintas corrientes o enfoques que en la administración de empresas ocupan un marcado protagonismo dependiendo de la óptica con que le observemos. Es así, que en los últimos años se ha observado a nivel mundial, y en nuestro país específicamente una creciente atención intelectual, académica y empresarial en torno a los procesos logísticos; argumentando principalmente problemas de coordinación y confianza entre proveedores y clientes, un bajo nivel de intercambio de información en tiempo real, el poco o insuficiente uso de tecnologías (incluyendo las TIC), argumentos a favor de tercerización de servicios, sobre la importancia de la trazabilidad, así como las nuevas y crecientes reglamentaciones sanitarias y medioambientales ejercidas por la apertura de nuevos mercados, entre otras, reconociéndose entonces a la gestión integrada de la cadena de suministro como una fuente de ventaja competitiva.

1.1. Origen e importancia de la Logística.

Cuando se va a proceder al estudio de la Logística Empresarial se debe partir por caracterizar las etapas o períodos por los que ha transitado. Según el Centro Español de Logística (1993), existe una opinión bastante generalizada de que el desarrollo de la Logística Empresarial ha pasado por tres fases diferentes:

- El período comprendido entre 1950 y 1964, donde se encuentran los orígenes.
- El período intermedio, de 1965 a 1978, de madurez.
- De 1979 hasta el presente, el período de recesión mundial.

La revisión de la literatura especializada sobre este tema permitió hacer una recopilación sobre la evolución y algunos conceptos sobre el término Logística. En el Cuadro No. 1 se muestra una síntesis de la investigación realizada ordenándola según su evolución en el tiempo, observándose las principales características existentes en los períodos transitados.

Cuadro No. 1. Etapas por las que ha transitado la Logística.

Etapas	Principales Características
1930 al 1949	<p>Las referencias existentes sobre esta etapa están referidas a la Logística militar, se destacan los acontecimientos relativos a la Segunda Guerra Mundial.</p> <p>Bethel, en su libro Organización y Dirección Industrial, establece una analogía entre la logística militar y el abastecimiento técnico material. En este libro, editado por primera vez en 1945, se empieza relacionar la logística militar con la producción industrial.</p>
1950 al 1964	<p>La capacidad de producción y venta es mayor que la capacidad de distribución.</p> <p>Proliferación de productos y el aumento de las líneas de productos (pero gran dificultad para venderlos).</p> <p>Se rompen los canales de distribución tradicionales (Se vende cualquier producto en cualquier lugar).</p> <p>Con el fin de minimizar el costo total se intentaban disminuir los costos en un área, por ejemplo almacenaje, gastando más en otra área como transporte. A esto se le denominó intercambio (trade-off).</p>
1965 al 1979	<p>Madurez del concepto de distribución física y se unió con el de gestión de materiales.</p> <p>Cobran cada vez más importancia los requisitos de servicio al cliente.</p> <p>La economía mundial comienza a experimentar períodos de recesión y de crecimiento.</p> <p>Los directivos comienzan a preocuparse y a tomar decisiones relativas a la estrategia de gestión de inventarios, tales como: cuánto inventario debe mantener, dónde debe situarse a</p>

	<p>quién servir desde cada punto. Comprendieron que las reducciones de inventario y cuentas a cobrar aumentan el flujo de caja (cash-flow).</p> <p>Comienza a modificarse la postura de la distribución física y de la gestión de materiales pasando de un punto de vista reactivo a otro Proactivo.</p>
A partir de 1980	<p>Gran incertidumbre, tiene lugar la mayor económica desde el comienzo de la década de los 30.</p> <p>Cobra tanta importancia la distribución de capital como su costo debido a la escasez de capital (esto es crítico puesto que la distribución física y la gestión de materiales son procesos intensivos en capital)</p> <p>Otro aspecto de la incertidumbre es la energía (la logística es un proceso intensivo en energía).</p> <p>La inflación es otra dimensión de la incertidumbre.</p> <p>Cada vez se reconoce más la influencia de la distribución sobre la rentabilidad empresarial.</p> <p>Se hace hincapié en la gestión de la totalidad de la cadena de suministro, controlando más los proveedores, distribuidores y acciones de clientes con el fin de ajustar las tasas de producción a la demanda del usuario final. Así es posible reducir los inventarios, acortar los tiempos de entrega y reducir los costos logísticos totales.</p>

Fuente: Adaptado de Contribución al Control de Gestión en elementos de la cadena de suministro, Pérez Campaña, 2005.

Con el objetivo de llegar a una definición sobre el concepto de Logística que sirviera de guía para la realización de la presente investigación se procedió a realizar un análisis exhaustivo de los conceptos manejados por diferentes autores desde su surgimiento hasta la actualidad.

Cuadro No. 2. Conceptos sobre Logística.

Autores	Conceptos
Ralph Bordosi 1927	Hay dos usos de la distribución mundial las que deben ser claramente diferenciadas, el primero el uso de la palabra distribución física, como transportación y almacenamiento; el segundo el uso de la palabra distribución como mejor dicen marketing.
J.F. Magee 1968	El movimiento de los materiales desde una fuente u origen hasta un destino o usuario. Aunque no incluyó el flujo de información en la definición lo analiza como contra flujo.
National Council of Physical	Un término empleado en la fabricación y el comercio para describir el amplio rango de actividades concernientes con el movimiento eficiente de productos terminados al final de la línea de producción hasta el cliente y en algunos casos incluye el movimiento de materias

Fuente: Adaptado de Contribución al Control de Gestión en elementos de la cadena de suministro, Pérez Campaña, 2005

En el cuadro anterior se pudo apreciar cómo ha ido variando el enfoque con cada autor y época, ya que el constante cambio en el entorno empresarial y mundial ha conllevado al desarrollo y evolución del pensamiento logístico y a las formas de materializar las acciones en la práctica industrial y comercial (Ferié Parra, 2005).

Según Gómez Acosta, 2011, la Logística es la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño, dirección y operación de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos, costos, lugar y la información demandados, con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente.

Resulta necesario resaltar que este concepto se ha nutrido de las bondades del enfoque JIT, del MRP y de otros sistemas modernos de gestión productiva, llegando a nuestros días con el nombre de Logística Empresarial o Administración de la Cadena de Suministros, como una forma de dirigir los procesos productivos bajo la óptica de que las cuatro partes fundamentales del proceso (aprovisionamiento-producción-distribución física-logística de los residuales), deben

funcionar fusionadas, integradas armónicamente, como única vía de lograr un adecuado nivel de servicio al cliente al menor costo posible, sin ocasionar daños al medio ambiente.

Teniendo en cuenta lo analizado hasta aquí en apretada síntesis lo tratado por diferentes autores sobre el término Logística, y considerando el auge y desarrollo que ha alcanzado la misma se puede concluir que existe uniformidad de criterios (cada uno en su momento histórico-concreto) incluyendo el del autor en cuanto a:

- Se define la Logística con un enfoque en sistema.
- Se le atribuye un flujo eficiente de materiales, transitando por las etapas de Gestión de aprovisionamiento hasta la Gestión de Residuales.
- Lleva implícito un flujo informativo asociado a estos procesos.
- El flujo va desde un origen o fuente hasta un cliente o destino.
- Se presupone un flujo financiero.

En la tesis doctoral Contribución al Control de Gestión en Elementos de la Cadena de Suministro. Modelo y Procedimientos para Organizaciones Comercializadoras, (Pérez Campaña, 2005) la autora luego de llevar a cabo un profundo análisis del estado del arte y la práctica de la Logística empresarial arriba a las siguientes conclusiones:

- Los primeros conceptos dados hacen énfasis fundamentalmente a las actividades encontrándose entre las más mencionadas el almacenamiento y el transporte.
- Existe un segundo momento en el desarrollo del concepto en que se introduce el enfoque de sistema (siendo los subsistemas de Distribución y Aprovisionamiento los más tratados por los autores (década de los años 70).
- A finales de la década de los años 80 comienza a tomar fuerza el estudio de la logística con un enfoque de procesos a través de la incorporación en los análisis de los flujos material e informativo.
- En los años 90 los conceptos abordan el tema de los servicios, así como el tratamiento explícito a la necesidad de conformar y atender los requerimientos de los clientes.
- El año 1996 constituye un punto importante de referencia en la divulgación de la base conceptual desarrollada por investigadores cubanos.
- A finales de los 90 comienzan a aparecer en los conceptos, términos tales como: alineación, integración, sincronización, los que constituyen una expresión cualitativa superior de la logística hacia la gestión de la cadena de suministro (SCM: Supply Chain Management), donde la novedad en este campo radica en el tratamiento coordinado de las actividades.

- En la literatura científica, existe dos enfoques en el tratamiento de los conceptos de Logística Empresarial y Gestión de la Cadena de Suministros (SCM). El primero, considera que ambos términos son iguales, mientras que el segundo, establece una diferencia, al considerar a la Logística como una función empresarial con objetivos concretos y la Gestión de la Cadena de Suministros una filosofía de gestión. Este autor comparte el primer enfoque y como tal se tratará en esta tesis indistintamente ambos términos, aunque opina que en el tratamiento de los conceptos influye el contexto y momento de su formulación.
- Haciendo un análisis de los últimos aportes planteados en las definiciones se puede observar que dentro de las actividades logísticas se incluye con mucho énfasis el servicio al cliente; en los subsistemas, la incorporación del subsistema de reutilización o reciclaje; y dentro de los flujos; el flujo de retorno, siendo reconocidos en la literatura científica estos dos últimos aspectos como la Logística Inversa.

A partir de los análisis anteriores se plantea que la Gestión de la Cadena de Suministro requiere la integración de los subsistemas, procesos y actividades relativas al flujo material, así como del informativo necesario para dirigir éste y el financiero, con el objetivo de lograr los niveles de satisfacción de los clientes finales o consumidores que garanticen la sostenibilidad de las organizaciones y del ecosistema. (Pérez Campaña, 2005).

Es necesario resaltar que la Logística se debe analizar partiendo de la misión de cada entidad y se tendrá por ejemplo la existencia de una logística industrial o de Producción, una logística de los servicios o una logística del comercio o comercial. (Ver Torres Gemeil / Daduna / Mederos Cabrera / Martínez Rodríguez 2003; Daduna 2007).

Diversos son los autores que coinciden en la importancia que revierte para las organizaciones las funciones logísticas: *“... para una empresa que opere en una economía de alto nivel, es vital una buena gestión de las actividades logísticas. Frecuentemente los mercados son de ámbito nacional e internacional, mientras que la producción se puede concentrar en unas pocas zonas. Son los sistemas logísticos los que proporcionan el puente entre las áreas de producción y los mercados, separados en tiempo y distancia...”* (Ronald H. Ballaud *Logística Empresarial Control Y Planificación*), por su parte Torres Gemeil/Daduna/Mederos Cabrera, en *Fundamentos Generales de la Logística, 2007*, plantean que *“...La logística contribuye a la competitividad empresarial con la reducción de los costos (reducción de niveles de inventario, minimización de recorridos de transporte de reparto, incremento del aprovechamiento de las capacidades de*

almacenamiento, etc.) y en el incremento del Nivel del Servicio al Cliente (disminución del ciclo pedido - entrega, adecuada estrategia de canales, disminuir las posibilidades de ruptura de inventario, etc.), es decir, se pueden lograr importantes ventajas competitivas a partir de un adecuado diseño y aplicación de la logística en la empresa...”

Según Franco Irene, 2005, la importancia de la logística viene dada por la necesidad de mejorar el servicio a un cliente, mejorando la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible. Estas pequeñas mejoras en una organización traerán los siguientes beneficios:

- Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización.
- Optimizar la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional.
- Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.
- Ampliación de la visión Gerencial para convertir a la logística en un modelo, un marco, un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa.
- La definición tradicional de logística afirma que el producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada, al menor costo posible.

Para lograr el buen funcionamiento de la administración logística se necesitan ciertas características de los líderes en el manejo logístico como son las siguientes:

- Que exista una organización logística formal.
- Logística a nivel Gerencial.
- Logística con el concepto de valor agregado.
- Orientación al cliente.
- Alta flexibilidad para el manejo de situaciones inesperadas.
- Out sourcing como parte de la estrategia empresarial.
- Mayor dedicación a los aspectos de planeación logística que a lo operativo.
- Entender que la logística forma parte del plan estratégico.
- Alianzas estratégicas.

Otro aspecto importante en el manejo logístico son los sistemas de información, ya que la información es lo que mantiene el flujo logístico abierto, a su vez la tecnología de la información parece ser el factor más importante para el crecimiento y desarrollo logístico, un sistema de órdenes es el enlace entre la compañía, los proveedores y clientes, sin embargo la información

como cualquier recurso empresarial está sujeta al análisis de transacciones, a su vez la simulación permite tomar decisiones rápidas y efectivas.

Las consideraciones generales en logística son que todo cambio en el entorno tiene repercusiones en la logística de las organizaciones, toda organización hace logística, también la interrelación natural de los elementos empresariales, internos y externos, de los mercados mundiales, de las economías de los países hacen que la logística cobre cada vez más importancia, los cambios tecnológicos han tenido gran influencia en la logística, otra consideración importante es la protección del ambiente.

1.2. Enfoque en sistema de la logística.

Según Comas Pullés y otros, 2003, un sistema es un conjunto de elementos, al menos dos, conectados de una forma organizada. Estos elementos y sus conexiones han sido identificados por el hombre como un conjunto de especial interés para cumplir una misión.

Los pasos fundamentales que sintetizan el enfoque en sistema son:

Primero: se establecen las premisas, las bases, los elementos determinantes del sistema y su misión.

Segundo: se define la composición del sistema. Comprende la determinación de los componentes, las fronteras que limitan su alcance y extensión y la selección del ambiente total que rodea al sistema, de los elementos que integran su entorno.

Tercero: se define para cada elemento componente el objetivo que debe cumplir para alcanzar la misión.

Cuarto: se desarrolla un modelo sea verbal, escrito, gráfico o matemático que sirve de base para establecer los integradores del sistema. Esto es, la secuencia operacional metodológica que corresponda al carácter dinámico del mismo, así como las instalaciones, equipos, medios técnicos y recursos humanos que posibiliten el accionar del sistema.

Quinto: se definen los evaluadores del sistema, el conjunto de indicadores técnicos y económicos que permiten comprobar si el sistema cumple su misión.

Según Gómez Acosta, 2011, el Sistema Logístico es una Red de unidades autónomas y coordinadas que permiten garantizar la satisfacción de los clientes finales en el tiempo, calidad, cantidad y costos demandados.

En la literatura consultada son varios los autores (incluyendo el autor del presente trabajo) que plantean que el alcance de la cadena de suministro define el Sistema Logístico (SL), considerando este como “el conjunto de elementos físicos e informativos, necesarios para la realización de cierto flujo material, a lo largo de múltiples filas de proveedores y clientes” (Cespón Castro & Auxiliadora, 2003). En tal sentido, está compuesto por el Sistema Físico (fuentes de aprovisionamiento de materiales, los almacenes, empresas y clientes) y el Sistema Informativo que incluye todo el flujo informativo necesario para la planeación y el control del flujo material. Puede decirse entonces, que los componentes físicos involucrados en el sistema logístico son los mercados, las instalaciones y el equipamiento. Adicionalmente a estos componentes físicos que forman parte de la red logística, existen otros dos componentes:

- La organización (estructura), necesaria para operar el sistema.
- El sistema de dirección, representado por las técnicas de dirección, de la información, el hardware y software para la recolección, transmisión, almacenamiento, procesamiento y exposición de los datos necesarios para soportar la organización y la configuración física.

En la literatura especializada algunos autores plantean al Sistema Logístico (SL) como tal, al conjunto interrelacional de recursos, procedimientos y métodos que permitan cumplimentar el sostén logístico.

Por lo que se puede decir que un sistema logístico es un conjunto relacional e integrado de estructuras orgánicas, medios, procedimientos y métodos que le permitan desarrollar la función logística, cuya misión es hacer interactuar, ordenadamente, a recursos logísticos, para que con efectividad se alcancen los objetivos previstos. El sistema logístico debe ser explícito y deben identificarse con claridad y precisión cada una de las partes componentes. Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente un sistema logístico, queda definido e integrado, cuando se definen e implementan los siguientes componentes:

- Determinación de la estructura que relacione cada una de las partes del sistema.
- Determinación de los recursos para concretar la estructura.
- Identificación de los ciclos logísticos que se ejecutarán, definiendo el tiempo necesario para cumplir cada ciclo.
- Definir el gerenciamiento de la estructura.
- Adoptar un sistema de planeamiento.
- Identificar los factores de coste logístico.
- Implementar el control y auditoria logística.

Dado el papel fundamental que desempeña el sistema logístico, existen pocos campos de la gestión de la empresa que no afectan o no sean afectados por la logística. La Figura No. 1 muestra el enfoque de proceso del sistema logístico para la gestión empresarial. En el mismo se abarcan las entradas, transformaciones y salidas que tienen lugar de forma global, así como la interrelación existente entre las diferentes partes que conforman la actividad empresarial, infiriéndose que cualquier acción desarrollada en una de ellas tendrá una influencia directa en las otras incluyendo el entorno en el cual se desarrolla la entidad, de ahí la importancia de un enfoque integral y por procesos que propicie el buen funcionamiento y competitividad de la organización económica.

Figura No.1. Enfoque por proceso del Sistema Logístico.



Fuente: Military Review, Noviembre-Diciembre 2001.

Por su parte en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, establecidas por el Grupo Ejecutivo (2005), se identifican dieciocho sistemas a implantar por la empresa para garantizar la máxima eficiencia y eficacia de la organización, dentro de ellos se encuentra el Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios, el cual presupone el diseño e implantación del Sistema Logístico, "... Sistema Logístico a implantar en la empresa deberá garantizar la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado a estas actividades, de forma tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa sea maximizada en términos de costos y efectividad, definiendo al mismo como un proceso o conjunto de procesos que garantizan actividades como:

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

- Procesamiento de pedidos.

Donde la implantación del sistema en las empresas garantice entre otros aspectos:

- Evitar la escasez de los productos.
- Reducir al mínimo el costo del transporte.
- Obtener un bien en un tiempo mínimo o almacenaje mínimo de bienes (en tiempo y cantidad).
- Reducción al mínimo las existencias de producciones.

Teniendo como premisa que al diseñar el sistema logístico a implantar en la empresa, se le prestará especial atención al diseño de la distribución; es decir diseñar la red del transporte y situar los almacenes dimensionados para gestionar la demanda mínima, media o máxima de artículos que se producen o comercializan por las empresas. La relación existente entre capacidad de transporte y de almacenes, es un elemento vital para el diseño del sistema logístico a implantar en la empresa... ”.

Estructurar e implementar un sistema logístico integral, pondrá en manos de la alta dirección una potente herramienta que le permitirá emplearlo como soporte para las decisiones estratégicas en aras de alcanzar el éxito empresarial.

Por último se hace necesario aconsejar, a juicio del autor que a la hora de diseñar el sistema logístico de la empresa, el equipo que asuma esa responsabilidad, debe orientar su trabajo de forma tal que para que el sistema pueda lograr un grado de eficacia y eficiencia tal, que satisfaga los requerimientos exigidos por el entorno.

1.3. Enfoque en procesos de la logística.

El principio de Gestión de la calidad de enfoque basado en procesos, sostiene que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso.

Según la norma ISO 9000-2000 un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre áreas de resultados que son importantes conocer y

analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es reflexionar sobre los procesos que deben configurar el sistema.

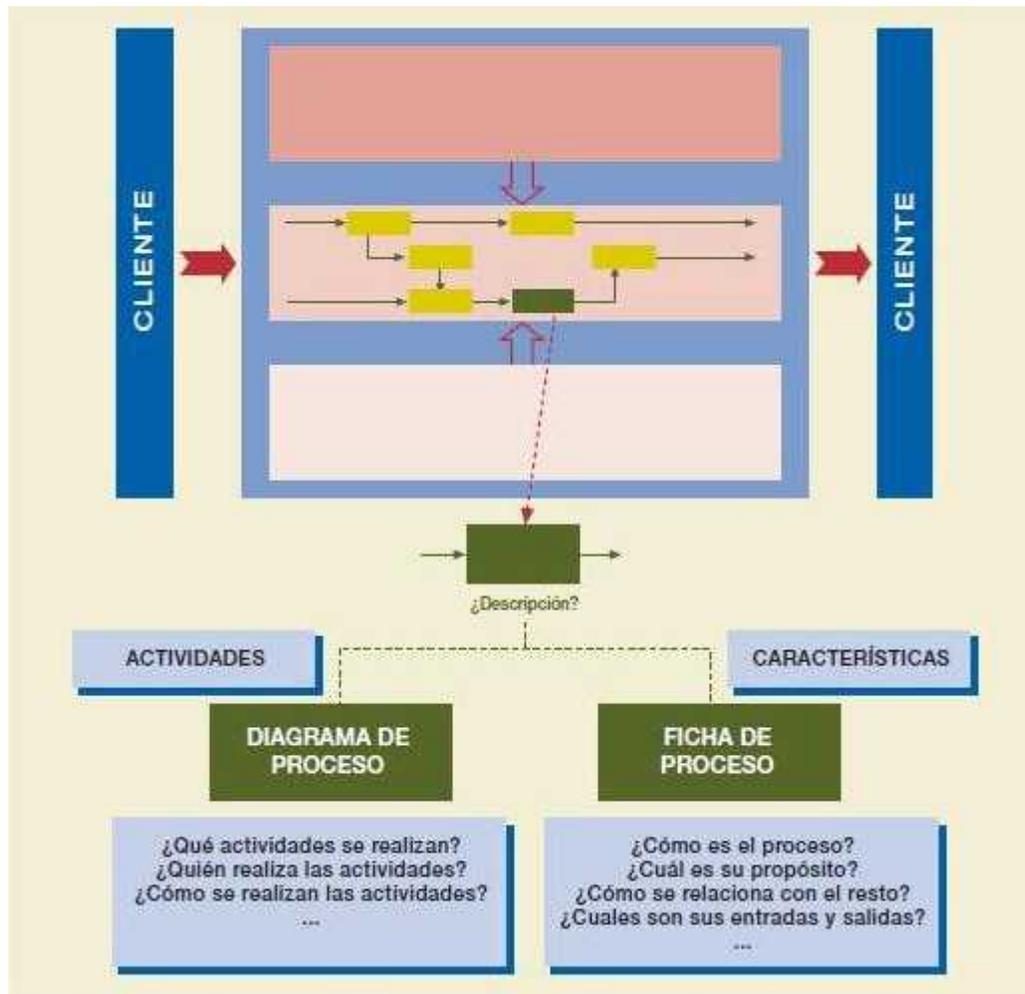
La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones, es a través de un mapa de procesos, que es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. El modelo propuesto diferencia:

- Procesos estratégicos: como aquellos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, a largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- Procesos operativos: como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación de servicio.
- Procesos de apoyo: como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen relacionar con procesos relacionados con recursos y mediciones.

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprenden dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.

Para ello, y dado que el enfoque basado en procesos potencia la representación gráfica, el esquema para llevar a cabo esta descripción puede ser el que se refleja en el cuadro siguiente:



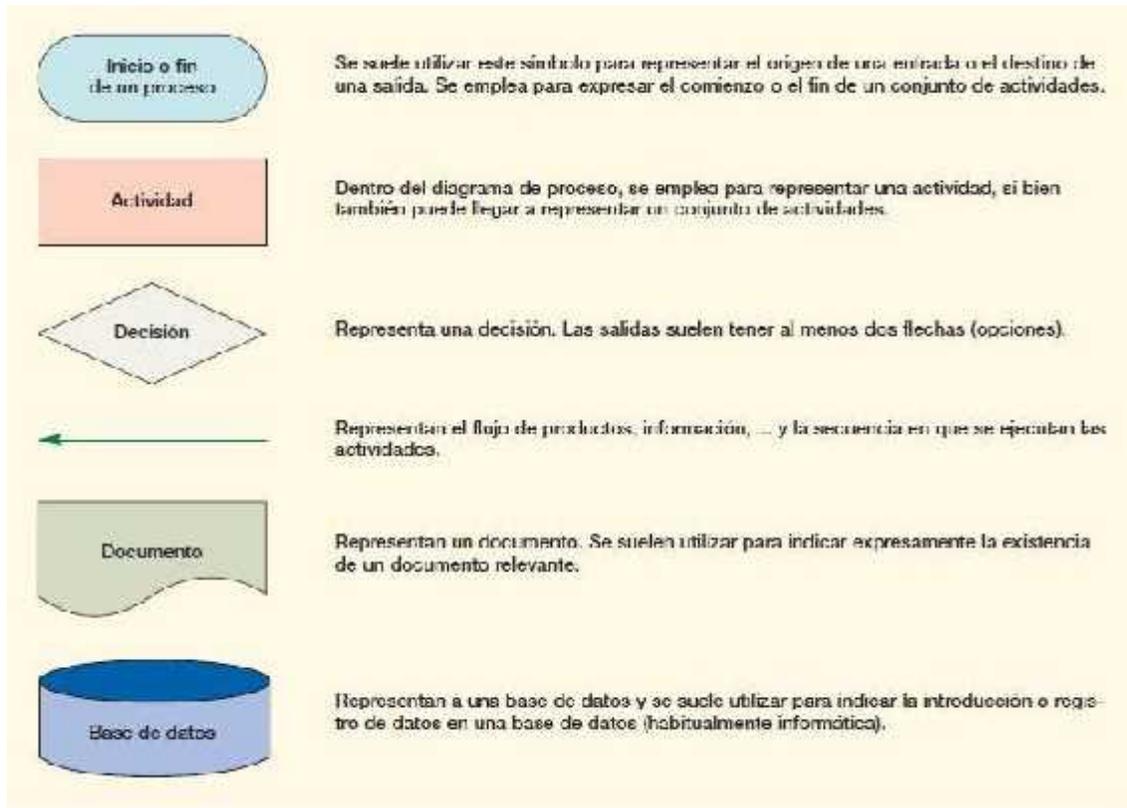
La descripción de actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí.

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual de flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Para la representación de este tipo de diagramas, la organización puede recurrir a la utilización de una serie de símbolos que proporcionan un lenguaje común, y que facilitan la interpretación de los mismos.

Existen normas UNE para este tipo de representación simbólica, si se encuentran en procesos específicos tales como procesos industriales, de instalaciones o automatización industrial, no existiendo una norma específica para la representación simbólica de diagramas de procesos.

Los símbolos más habituales para la representación de procesos son:



Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

La información a incluir en una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización, si bien parece obvio que, al menos debería ser la necesaria para permitir la gestión del mismo.

Ejemplo de una ficha de proceso:

INTENSA	REVISIÓN DE REQUISITOS DEL PRODUCTO		FP-722
PROCESO: REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO		PROPIETARIO: DTOR. COMERCIAL	
MISIÓN: Asegurar que los requisitos aplicables a los productos para los clientes están correctamente definidos en ofertas, pedidos y contratos, aclarados y que se tiene capacidad para cumplirlos.		DOCUMENTACIÓN: PC-722	
ALCANCE:	<ul style="list-style-type: none"> • Empieza: Cuando empezamos cualquier relación comercial. • Incluye: Ofertas, pedidos y contratos. Recogida de información para asegurar la capacidad. • Termina: Con la elaboración de una oferta, aceptación de un pedido o modificación del mismo. 		
ENTRADAS: Necesidades del cliente. Información sobre capacidad de producción y stock.		PROVEEDORES: Clientes. Producción. Logística.	
SALIDAS: Ofertas. Pedidos aceptados. Contratos firmados. Modificaciones a los anteriores.		CLIENTES: Cliente externo.	
INSPECCIONES: Inspección mensual de las ofertas y pedidos.		REGISTROS: Reclamaciones, devoluciones. FORM 722.1	
VARIABLES DE CONTROL: <ul style="list-style-type: none"> • Inmovilizado de producto final. • Capacidad de producción. • Plazo de entrega estándar. • Catálogo de productos. • Política comercial. 		INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> • I722.1 = % de ofertas aceptadas • I722.2 = % ofertas/pedidos/contratos no conformes • I722.3 = % modificaciones de requisitos por causa propia. 	
Revisión: 02 Fecha: 2001/02/05			

1.3.1. Proceso de Aprovisionamiento.

El enfoque tradicional de aprovisionamientos puede caracterizarse por una relación entre proveedor y cliente, marcada por una fuerte competencia entre ambas partes. Esta confrontación es estimulada por la tendencia de aprovisionamientos hacia la reducción de los precios a corto plazo y se pone en práctica por las políticas de negociación, donde calidad, plazo de entrega y especificaciones de diseño, actúan como restricciones impuestas por el usuario y se transmiten al proveedor con el filtro de la negociación entre comprador y vendedor, los cuales actúan como meros intermediarios (Cespón Castro & Auxiliadora, 2003).

Es indudable que la nueva concepción del sistema logístico como cadena integrada de suministros, hace necesario que proveedores y clientes comiencen a reconocer las oportunidades de obtener ventajas mutuas que pueden derivarse de compartir información acerca de las necesidades de materiales de una manera continua y leal. Los beneficios de esta relación más estrecha pueden cifrarse en:

- Mayor valor añadido al producto.
- Plazos de entrega más cortos y fiables.

- Menos cambios de última hora en las programaciones.
- Menos stocks.
- Menos problemas de calidad.
- Mayor adecuación del servicio y el producto a las necesidades específicas de cada cliente.

Por tanto resulta evidente que en el entorno actual las relaciones se basan en la cooperación para conseguir un objetivo común: mejorar la productividad global de toda la cadena logística.

El proceso de Aprovisionamiento bajo un enfoque sistémico de mejoramiento continuo consta de las siguientes funciones:

- La planificación, que enfatiza en la gestión de las unidades físicas, consiste en la previsión de las necesidades a partir del seguimiento de las ventas o entregas, conociendo las existencias y definiendo los parámetros para la gestión de inventarios.
- Las compras tienen un marcado acento económico. Sus operaciones más representativas son las siguientes:
 - a) Gestión de las compras.
 - b) Búsqueda, evaluación y selección de proveedores.
 - c) Negociación.
 - d) Control.

Los objetivos que persigue el proceso de aprovisionamiento pueden sintetizarse en:

- Abastecer al cliente de la cantidad que precisa en el momento oportuno. Minimizar el costo de adquisición para obtener el máximo beneficio.
- Minimizar el costo integral de aprovisionamiento (gastos de operación) para obtener la máxima rentabilidad.

1.3.2. Proceso de Almacenamiento.

El proceso de almacenamiento constituyen un eslabón esencial en los flujos físicos de mercancías desde un origen a un destino. A su vez, el contexto globalizado impone al almacenamiento como parte del sistema logístico, un cambio hacia la competitividad para enfrentar una demanda poco fiable, cambiante y con tendencia al estancamiento. Sólo a través de un culto a la rapidez, la calidad, la flexibilidad y la máxima racionalidad en el uso del capital

invertido, podrá una empresa maximizar su liquidez y asegurar la rentabilidad a largo plazo, disminuyendo los costos.

Si se conoce que los costos logísticos son cada vez mayores ante una indetenible espiral inflacionaria en la economía mundial, es obvio que el capital inmovilizado en inventarios almacenados genera costos que deberán ser compensados. En efecto, el mantenimiento del inventario se justifica generalmente ante la incertidumbre en el aprovisionamiento y en la demanda.

El proceso de almacenamiento, dentro de la cadena logística, tiene como aspecto esencial proteger los bienes e irlos entregando a cada eslabón subsiguiente de la cadena, en la forma y con los valores agregados que demande cada proceso específico.

El almacenaje es un proceso crítico para el servicio al cliente, el cliente siempre espera el producto correcto, por lo tanto constituye una herramienta importante para satisfacción del cliente.

1.3.3. Proceso de Distribución.

La distribución del producto hace referencia a la forma en que los productos son distribuidos hacia el lugar o punto de venta en donde estarán a disposición, serán ofrecidos o serán vendidos a los consumidores; así como en la selección de estos lugares o puntos de venta.

Se ha demostrado que el 90% del total del tiempo de ciclo de la cadena de suministros corresponde a tiempos de movimiento y/o espera, con lo que la reducción de este tiempo constituye en el reto más importante de la función logística de cada empresa dentro de la cadena de suministro, con la consecuente reducción de inventarios y de costos. De ahí resalta la importancia de administrar efectivamente el proceso de distribución o entrega a los clientes ya sean internos o externos.

Para eso se requiere una administración formal del proceso de distribución que permita utilizar eficientemente los recursos de transporte como flota de transporte, número de paradas por cada unidad de transporte, capacidad de almacenamiento, capacidad de transporte, introducción del concepto de circuitos, entre otras.

Es decir, al cliente no le importa cómo lo hace la empresa, lo que sí le interesa es que pueda mover el producto desde un punto de origen hasta un punto destino, sin que él tenga que administrar y monitorear la ejecución; y que ese movimiento se haga en los tiempos establecidos con un costo mínimo para él, garantizando que el material no detenga su flujo sin importar el proceso donde se le ubique.

Para distribuir los productos, en primer lugar se debe determinar el tipo de canal que se va a utilizar para distribuirlos y, en segundo lugar, seleccionar los canales, lugares o puntos de venta en donde se van ofrecer o vender.

1.3.4. Proceso de Servicio al cliente.

A medida que la competencia es cada vez mayor y los productos ofertados en el mercado son cada vez más variados, los consumidores se vuelven cada vez más exigentes. Ellos ya no sólo buscan buenos precios y productos de calidad, sino también, un buen servicio o atención al cliente, es decir, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, una rápida atención, etc.

Cuando un cliente encuentra el producto que buscaba, pero además recibe un buen servicio o atención, queda satisfecho, y esa satisfacción hace que regrese y vuelva a comprar y, además, que muy probablemente recomiende el servicio a otros consumidores. Pero si un cliente resulta insatisfecho y además recibe un mal servicio o atención, no sólo dejará de visitar la organización, sino que muy probablemente hablará mal de ella y contará la experiencia negativa que tuvo (dependiendo de su estado de indignación) a un número promedio de entre 9 a 20 personas.

Por tanto, hoy en día es fundamental brindar un buen servicio o atención al cliente. Siempre se debe evitar que el cliente reciba un mal servicio o sea mal atendido. Y más bien brindarle un excelente servicio al cliente y, de ese modo, lograr su “fidelización” (convertirlo en un cliente frecuente) y que probablemente recomiende a la organización con otros consumidores.

Calderon Neyra, 2002, define el servicio al cliente como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Por lo que es una potente herramienta de mercadeo.

El Servicio al Cliente, es por tanto la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa. Consciente o inconscientemente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y como esperaba que le trataran a él.

1.3.5. Proceso de Logística inversa.

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

La logística inversa gestiona el retorno de las mercancías en la cadena de suministro, de la forma más efectiva y económica posible.

Se encarga de la recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos; así como de los procesos de retorno de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales. Incluso se adelanta al fin de vida del producto, con objeto de darle salida en mercados con mayor rotación.

Se ha convertido en una importante herramienta competitiva, es una actividad con un enorme potencial de crecimiento que ha sido definida como la última frontera para la reducción de costos en las empresas, además de convertirse en una importante y novedosa fuente de oportunidades.

Entre las causas que generan la necesidad de una logística inversa se encuentran:

- Mercancía en estado defectuoso.
- Retorno de exceso de inventario.

- Devoluciones de clientes.
- Productos obsoletos.
- Inventarios estacionales.

Dentro de las actividades de la Logística Inversa se encuentran:

- Retirada de mercancía
- Clasificación de mercadería
- Reacondicionamiento de productos
- Devolución a orígenes
- Destrucción
- Procesos administrativos
- Recuperación, reciclaje de envases y embalajes y residuos peligrosos.

CAPITULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA SUCURSAL CARACOL CIENFUEGOS Y DIAGNOSTICO DEL ESTADO DE SUS PROCESOS LOGÍSTICOS.

2.1. Caracterización de la entidad objeto de estudio.

El Grupo Empresarial Comercial Caracol S. A. se especializa en la comercialización minorista de mercancías en una red de tiendas posicionada en los principales polos y zonas de interés turístico de alta significación para el turismo. Incluye además la venta minorista de mercancías a través del comercio electrónico, servicios de gastronomía ligera y bar, peluquería, atelier, impresión de souvenirs y otros complementarios a la actividad de tiendas especializadas para el turismo.

El Grupo Empresarial Comercial Caracol S. A. se constituye como sociedad mercantil con arreglo a las leyes cubanas, mediante Escritura Pública no. 3257, ante la Notaría Especial del Ministerio de Justicia, de fecha 7 de diciembre del 2005, y con domicilio social en Primera no. 2003, entre Calle 20 y 22, Miramar, municipio Playa, Ciudad de La Habana, Cuba.

Su objeto social es: "Operar y desarrollar redes de tiendas, en locales propios o arrendados, tanto en Cuba, como en el extranjero, en asociaciones, franquicias u otras modalidades, para la venta de mercancías, incluyendo la oferta de otros servicios comerciales y de actividades promocionales, en divisas, según la nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

1. Efectuar la venta minorista de mercancías sobre la base del comercio electrónico, así como prestar los servicios asociados a dicha venta, en divisas.
2. Prestar servicios de gastronomía ligera y bar, complementarios a la actividad comercial en tiendas especializadas, en divisas, en las actividades que expresamente se autoricen.
3. Llevar a cabo la elaboración de tabacos a mano para su promoción y comercialización minorista, en divisas.
4. Prestar servicios de peluquería, complementaria a la actividad comercial en tiendas especializadas, en divisas, en las entidades que expresamente se autoricen.
5. Ofrecer servicios de aplicación de productos cosméticos, de tratamientos faciales y del cabello que se comercializan en la entidad, en divisas, en las entidades que expresamente se autoricen.
6. Ofrecer servicios de atelier a clientes que lo requieran en las tiendas de confecciones de ropa, en divisas, en las entidades que expresamente se autoricen.

7. Brindar servicios de navegación por Internet a solicitud de clientes, a través de la infraestructura de que disponen los suministradores públicos autorizados, en divisas, en las entidades que expresamente se autoricen.
8. Ofrecer servicios complementarios de impresión de souvenirs con figuras alegóricas, en divisas, en las entidades que expresamente se autoricen.
9. Importar, según la nomenclatura aprobada por el MINCEX.
10. Operar almacenes y comercializar de forma mayorista a las entidades que integran su sistema mercancías importadas, adquiridas y en consignación, en moneda nacional y divisas.
11. Comercializar de forma mayorista productos de nulo o lento movimiento, en moneda nacional.
12. Brindar servicios de comedor obrero para los trabajadores de la empresa y actividades gastronómicas, en moneda nacional y en aquellos casos que se autoricen a los trabajadores de empresas, entidades y otras organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones, en moneda nacional y divisas.
13. Prestar servicios de arrendamiento de espacios y locales ubicados en instalaciones que forman parte de las mismas, para facilitar y garantizar la realización de otras actividades comerciales, en moneda nacional y divisas”. (Fuente: Documentos constitutivos del GECC).

Misión.

Comercializar productos y servicios para el turismo a través de una red de tiendas confortables, que satisfagan las expectativas de los clientes con una oferta de calidad y con profesionalidad, potenciando el producto cubano.

Visión.

Somos la Cadena de Tiendas para el turismo, que comercializa productos y servicios en Cuba, preferida por los clientes por el alto confort de sus instalaciones y profesionalidad de sus trabajadores, con una variada oferta de calidad y reconocido prestigio.

(Fuente: Planeación estratégica del GECC).

El Grupo tiene definida una clasificación para sus tiendas de la manera siguiente:

Según el nivel de calidad y confort (res. 114/08 MINCIN):

- Red de alto nivel.
- Red de nivel medio.

Según la ubicación respecto a la planta hotelera:

- Intrahoteleras.
- Extrahoteleras.

Según su agrupación:

- Centro comercial.
- Galería comercial.
- Plaza comercial.
- Tienda por departamentos.
- Tienda individual.

Según su nivel de especialización:

Especializadas

- Tienda turística.
- Boutique o tienda de exclusividades:
Se aplica fundamentalmente para:
 - Calzados y artículos de piel.
 - Confecciones.
 - Confecciones, calzados y accesorios deportivos.
 - Confecciones, calzados y artículos de piel.
 - Joyería y relojería.
 - Perfumería y cosmética.
 - Regalos.
- Producto cultural: artesanía, artes plásticas, audiovisuales (cassettes, cintas, discos) discografía, instrumentos musicales.
- Tabaco, ron y café.
- Artículos para sol y lluvia.
- Confecciones.
- Peletería: (calzado y artículos de piel).
- Confecciones, calzados y accesorios del vestir.
- Infantil: confecciones, calzados y accesorios de niño, incluye juguetes y canastilla (para el caso de las extrahoteleras solamente y que no sean de carretera).
- Juguetería.
- Deportivas: confecciones, calzado, accesorios e implementos deportivos.

- Perfumería y cosméticos.
- Fotografía: incluye servicios de fotografía y video.
- Joyería, relojería y bisutería.
- Peluquería.
- Floristería.
- Fiesta.
- Licorera y confitera.
- Mercado.

No Especializada

Según la responsabilidad con el merchandising y productos.

- Tiendas propias.
- Tiendas negociadas.

El GECC cuenta con una sucursal importadora-comercializadora que constituye el principal proveedor de las sucursales comerciales; sus proveedores son extranjeros y algunos nacionales, cuyos productos se compran centralizadamente. Las sucursales comerciales pueden acceder a proveedores nacionales a los cuales compran directamente algunos productos.

La actividad de control de la cartera de proveedores se encuentra regulada por la Resolución 190 del 2001 y por la Instrucción no.1/2007 que acompañó a la OM-2296 dirigida a todos los OACE con entidades facultadas a realizar actividades de comercio exterior. Es de significar que la cartera de proveedores de las entidades no es estática y contiene el mayor número de proveedores posibles para cada producto.

Además tiene distribuidas en todo el país 16 Sucursales, con un total de 701 tiendas, de ellas clasificadas como hoteleras 303 y extra hoteleras 398. Entre las Sucursales se encuentra la empresa Caracol Sucursal Cienfuegos, la cual se constituye mediante el Acuerdo No. 17 de la Junta General de Accionista del Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A. en fecha 8 de diciembre del 2004, cuyo domicilio social está situado en: calle 33 No 5417 altos entre ave. 54 y 56. Cienfuegos.

En la década de 1990, rediseñó su estructura con la fusión de la Sucursal Tiendas Universo Cienfuegos y la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos, como resultado de la tarea 16 de Abril

orientada por el Ministerio de Turismo. Las transformaciones realizadas estuvieron dirigidas, fundamentalmente, a la agrupación de tiendas por complejos, así como la búsqueda de una mejor organización de los procesos, a partir de la descentralización de funciones y facultades otorgadas. Está conformada por 3 complejos de tiendas:

1. Complejo Aguada, con tres puntos de ventas que comprenden la Tienda Aguada, el punto de venta de tabacos del Ranchón Aguada y el del Ranchón Lajas.
2. Complejo Punta Gorda-Zona Sur, con ocho puntos de ventas, conformados por Galería Jagua (ubicada en el Hotel Jagua), Los Delfines (ubicada en el Club Cienfuegos), Mercado Punta Gorda, Punto de venta Hospital, Tienda Punta la Cueva (ubicada en hotel de igual nombre), Tienda Rancho Luna (ubicada en hotel de igual nombre), Punto de venta Faro Luna y Tienda Pasacaballo (ubicada en hotel de igual nombre).
3. Complejo Boulevard, con 11 tiendas, Nueva Isla, Siglo XXI, Record, Embajador, La Perla, Salón Juvenil (con dos puntos de venta, Salón Juvenil y Foto Club), El Gallo (con dos puntos de venta Multimarcas y Adidas), Madame Dudot (Tienda Hotel La Unión) y El Fundador.

Esta sucursal representa el 4.21% de las ventas proyectadas para el año 2013 en el GECC. El análisis comercial realizado, a partir de la información del año 2012 y la proyección de ventas y utilidades para el año 2013, utilizando el método ABC. De las 36 subcuentas que comercializa, en 8 subcuentas (22%), se proyecta el 67% de las ventas.

En la proyección del año 2013, la subcuenta que más ventas genera es “Perfumería, aseo personal y cosmética”; le sigue en orden de importancia “Bebidas alcohólicas y cervezas”; la tercera es “Refrescos, maltas, aguas e infusiones; la cuarta subcuenta en importancia según las ventas es “Artículos deportivos y de recreación” y la quinta es “Tabaco”.

Utilizando un modelo de clúster, fueron clasificadas las subcuentas en A, B y C. Las cinco subcuentas (“Perfumería, aseo personal y cosmética” (17%), “Bebidas alcohólicas y cervezas” (12%), “Productos frescos, congelados y lácteos” (10.7) “Refrescos, maltas, aguas e infusiones”(8%), “Artículos deportivos y de recreación” (7%) generan el 54.7% de las ventas, de ahí que se hayan clasificado como subcuentas “A”, ocho subcuentas, (“Calzado de mujer” (5%), “Alimentos en conserva” (4.1%) “Tabaco” (3.8), “Calzado de hombre” (3.5%), “Confituras, panes y galletas” (2.7), “Confecciones de mujer” (2.0%), “Cigarrillos” (1.8%), “Confecciones de hombre” (1.7%) y que generan el 24.6% de las ventas y el resto, 23 subcuentas, generan, el 20.7% de las ventas.

Al realizar el análisis a partir de las utilidades previstas, las subcuentas clasificadas como “A”, son las mismas que las que se clasificaron así analizando las ventas, esto mismo sucede con las subcuentas definidas como “B” y también con las clasificadas como “C”.

Si se confronta la representatividad de los ingresos de la sucursal con relación a la inversión en inventarios totales, se aprecia que existe correspondencia. Para el ejercicio 2012, el GECC se propuso una rotación óptima lineal para todas las sucursales de 3 veces, estando la Sucursal de Cienfuegos en 3,40 veces.

Por lo que la Sucursal debe considerar las subcuentas clasificadas como “A” para encaminar sus esfuerzos de compra fundamentales, garantizando el suministro estable de estos productos que aportan el mayor porcentaje de utilidades y analizar las subcuentas clasificadas como “C”, valorando la eliminación de las que no responden a su misión y potenciando aquellas que sean más afines a esta, para contribuir a que se distinga de sus competidores.

2.2. Diagnóstico del sistema logístico de la Sucursal.

2.2.1. Diagnóstico al estado de la logística.

Para realizar el diagnóstico utilizó la Encuesta Diagnóstico Logístico de Acevedo, José y otros, 1999. La cual se aplicó a los 14 miembros del Consejo de Dirección. (Ver Anexo No.1). Detectándose que de 31 ítems 20 se identifican con dificultades, según porcentaje de representatividad, los cuales se listan a continuación:

1. Los medios y modos de transporte no son suficientes. (100%)
2. El sistema actual no proporciona suficiente flexibilidad para atender las peticiones de los clientes en los plazos y cantidades demandados. (93%)
3. No existen procedimientos de compra por cada subcuenta, familias y líneas de productos. (93%)
4. No están definidas las pautas para la logística inversa. (93%)
5. Se han definido procedimientos para actuar en caso de contingencias. (93%)
6. No están identificados y mapeados todos los procesos. (93%)
7. No se han definido tiempos tipo para la realización de actividades. (93%)
8. No se ha analizado el aprovechamiento del área útil de los almacenes. (93%)
9. No se ha definido una planificación que permita la expansión/contracción de las diferentes zonas de los almacenes en función de las necesidades de Caracol. (93%)

10. No está cuantificado el stock. (93%)
11. No están definidas las familias de productos. (93%)
12. No hay correspondencia entre la imagen que tiene el cliente y la identidad de Caracol. (86%)
13. Poca efectividad de la red de distribución. (86 %)
14. No existe disponibilidad de medios de almacenamiento en correspondencia con la capacidad de almacenes y el nivel de actividad. (86 %)
15. No se miden las roturas de stock y el impacto que suponen. (86 %)
16. No existe un Sistema de Información de Gestión. (86 %)
17. No existe un sistema informativo eficaz entre los elementos de la cadena de suministro. (86 %)
18. Caracol no tiene una política de servicio escrita. (79%)
19. No se conoce el tiempo total por canal. (79 %)
20. No existe responsable o departamento que controla todo el proceso logístico. (64%)

2.2.2. Diagnóstico de los procesos logísticos.

Se diseñaron listas de chequeo para cada proceso logístico (Ver Anexo No.2), las cuales fueron aplicadas obteniendo los siguientes resultados:

Proceso de Aprovisionamiento. (Ver Anexo No.2 y 3.)

En el departamento comercial de la Sucursal, el Director Comercial y los 2 especialistas comerciales, están responsabilizados con la realización de los pronósticos y estudios de demanda de los productos importados y de producción nacional, la cual se genera automáticamente con la utilización del sistema automatizado INFOCOM. El cual permite generar la demanda de forma individual para cada producto de acuerdo con el peso en las ventas del producto y el tipo de producto.

Para generar la demanda se basan en alto grado en las estadísticas de ventas, el promedio de venta diario del producto y los pronósticos de venta. En grado medio se basan en las mercancías que están en tránsito, la existencia en la unidad, el plazo de entrega del proveedor y la política de surtido. En grado bajo en la cobertura y el embalaje de la mercancía. El tiempo que transcurre desde que se detecta la demanda hasta que llega el producto al almacén es de 15 a 30 días.

Los jefes de brigada de los Complejos son los responsables de comprar los productos en plaza, teniendo en cuenta como criterios para generar las compras, el déficit de productos de importación, productos sustitutivos y productos específicos. La demanda se genera de forma global para toda la Sucursal, a través de un procedimiento establecido al efecto. El tiempo que transcurre desde que se detecta la demanda hasta que llega el producto al almacén es de 30 a 45 días.

Existe una carpeta de proveedores definidos en la empresa, que permite llevar el historial, calificación y rápida identificación de los mismos para ejecutar las compras, aunque no se utiliza sistemáticamente para la selección y evaluación de los mismos. No existe un sistema de certificación de los proveedores. Para la evaluación de los proveedores los parámetros que se toman en cuenta son la rapidez en la entrega de mercancía, su calidad y costo.

La Sucursal utiliza generalmente en sus procesos la misma identificación de las cargas (códigos, denominaciones, etiquetas) que vienen del proveedor. Existen estándares, políticas y procedimientos de trabajo en conjunto con los proveedores. No está definida una política de reducción de proveedores.

Existe un sistema que permite evaluar como el proveedor brinda el servicio en cuanto a: disponibilidad del producto, plazo de entrega, cantidad solicitada/ cantidad despachada, servicios post-venta y atención a reclamaciones.

Las principales fuentes que generan las compras de mercancía en la Sucursal son: las solicitudes urgentes por falta de productos, los pedidos por necesidades que han surgido, el plan de compra, el comportamiento del inventario y la compra programada sistemáticamente cada cierto plazo.

El ciclo de una compra de importación, desde que se comienza a preparar el pedido hasta que se recepciona en el almacén la mercancía, en el caso de mayor retraso es de 90 días, en caso de gestión urgente es de 30 días y el caso más común es de 60 días. En el ciclo de una compra de nacional, el mayor retraso es de 7 días, la gestión urgente es de 1 día y el promedio es de 3 días.

Los pedidos con los proveedores se concretan casi siempre por visita personal de comprador al proveedor, por teléfono o por correo electrónico. Las formas de compra que más se utilizan son a crédito y contra orden de servicio o compras y pago posterior. Utilizándose en menor medida el pago anticipado contra pre factura y las transferencias condicionadas.

El 98% de las compras se realizan centralizadamente y solamente el 2% de forma descentralizada. Se aplica con resultados la técnica del Costeo Basado en la Actividad en el proceso de compras, lo que permite conocer, planificar y controlar el costeo que genera cada pedido de compra.

Para la ejecución de las distintas funciones de compra se encuentra totalmente informatizado, la evaluación y selección de proveedores, el seguimiento y control de los pedidos a los proveedores, la planificación de necesidades, el control de la recepción de los pedidos, la información a las áreas consumidoras (clientes internos), la investigación del mercado de aprovisionamiento, el control de las cuentas a pagar, la gestión y control de créditos, la gestión de las importaciones y la gestión de inventarios. Realizándose de forma manual la contratación, el pago a proveedores, la negociación con los proveedores y la gestión de la transportación de las mercancías.

No se han hecho reclamaciones a los proveedores. Está definido y se utiliza el procedimiento para incorporar nuevos productos al sistema.

Dentro de las funciones de Compra se realiza con excelencia el control de la recepción de los pedidos, la información a las áreas consumidoras (clientes internos), el control de las cuentas a pagar y la negociación con los proveedores. Se realiza bien la contratación, el seguimiento y control de los pedidos a los proveedores, la planificación de necesidades, la investigación del mercado de aprovisionamiento, el pago a proveedores y la gestión y control de créditos. Se realiza con algunas deficiencias la evaluación y selección de proveedores, la gestión de la transportación de las mercancías, la gestión de las importaciones y la gestión de inventarios.

Están definidas las políticas de compras y estructurado el comité de compras de la Sucursal. Se realiza el seguimiento mensual al cumplimiento del presupuesto de compras, analizándose y tomando acciones con las variaciones. Se realizan capacitaciones al personal que participa en el proceso de compra de acuerdo con las necesidades. El reconocimiento salarial está relacionado con el resultado de la evaluación de desempeño. Se han implementado mediciones

dentro del proceso de compra en las que se especifica qué, cómo, cuándo, dónde y para qué se compra. Para implementar mejoras en el proceso, se realizan encuestas de satisfacción a los clientes.

Se realiza una planeación de las compras de acuerdo a las necesidades, se definen los requisitos de los productos o servicios que se van a comprar, se cuenta con un proceso de selección de proveedores en donde se tienen en cuenta que los productos del proveedor cumple con los requisitos de compra especificados, la capacidad demostrada del proveedor para realizar los suministros en el tiempo acordado y con la calidad requerida y los precios favorables para la Sucursal.

Los métodos para establecer la capacidad de los proveedores incluyen: evaluación de los sistemas de calidad del proveedor, evaluación de muestras de los productos, experiencia anterior con productos similares y referencia escrita de otros clientes.

Con el proveedor seleccionado por lo menos se definen: plazos, especificaciones del producto, el precio de compra y las condiciones para devoluciones y descuentos. Se establecen canales de comunicación que permitan transmitir de forma oportuna las inconformidades en la compra (material defectuoso, entrega inoportuna, etc.). Periódicamente se realiza una evaluación del proveedor en donde se evalúa por lo menos, calidad del producto, puntualidad en la entrega, atención a los requerimientos, etc.

Existen límites de compra definidos y configurados en el sistema. Las compras que superan los límites son autorizadas por un nivel establecido. Se verifica que lo recibido se corresponde con lo facturado por el proveedor y que la factura cumple con los requisitos legales.

Están firmados y actualizados los documentos del contrato, aunque no se respetan los requisitos formales del contrato, ni se establecen las condiciones generales y especiales en los contratos. Utilizando como vías para resolver los conflictos, la conciliación y la arbitral.

Proceso de Almacenamiento e Inventario. (Ver Anexo No.4 y 5.)

Existen y están implementados manuales de procedimiento para desarrollar el proceso de inventario. Se tienen identificados, separados y organizados los diferentes tipos de inventario.

Se cuentan, miden y pesan, según corresponda, los productos recibidos en el almacén. Se realiza la recepción a ciegas.

Se controlan las existencias en unidades físicas de los productos en el almacén, a través de la Tarjeta de Estiba. Los inventarios se encuentran ubicados de acuerdo al orden de llegada y a los códigos de productos, se encuentran identificados en los módulos y en las paletas y/o estantes de acuerdo a la experiencia en el manejo del almacén.

Los Submayores de Inventario del área contable están al día. El almacén informa las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas, después de anotados los movimientos. Las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas, son cotejadas diariamente con las de los Submayores de Inventario, para localizar las diferencias.

Están establecidos los nombres, cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos.

Se capacita a los trabajadores teniendo en cuenta las normativas para los inventarios. Está elaborado y se cumple el Plan Anual para efectuar los conteos periódicos de los productos almacenados.

Se cuenta con un cronograma de entrega de mercancías previo a la fecha del inventario, de tal forma que en los días de inventarios no se tenga mercancía facturada y no entregada. Se cuenta formalmente con un programa alterno para la recepción y despacho de mercancía, en caso de no ser posible parar la operación al 100% durante el inventario.

El área Contable revisa los precios y cálculos de los productos recepcionados. Se encuentra identificada y separada toda aquella mercancía considerada obsoleta, dañada y de lenta rotación. Se realizan gestiones para la eliminación de los inventarios ociosos por exceso o por desuso.

A los productos que se reciben en los almacenes, procedentes de otras entidades o proveedores, se les elabora el modelo Informe de Recepción. Se notifican a los suministradores o a los transportistas las reclamaciones originadas por errores en precios y cálculos al primero y por averías o roturas en ambos.

Se utiliza el modelo de Solicitud de Entrega para pedir los productos con destino al consumo dentro de la Sucursal. El almacén central registra todos los insumos que salen, entregan el abasto de insumos a las tiendas, exclusivamente al personal autorizado para tal efecto. Se amparan los despachos de productos por el almacén, con destino al consumo, o su devolución, a través del modelo Vale de Entrega o Devolución.

Se formalizan las ventas de productos y prestaciones de servicios mediante factura. Se controlan las existencias en el almacén, de los productos adquiridos o producidos, en unidades físicas y valor, a través del Submayor de Inventario. Se realizan los ajustes que corresponden a partir de los resultados de los inventarios físicos realizados, cuando proceden. Se realizan conciliaciones entre las áreas y la contabilidad para identificar las diferencias. Se confecciona el modelo "Movimiento de Reservas Movilizativas" para los inventarios que pasarán a formar parte de las Reservas Movilizativas por concepto de acumulación e incremento; así como para la rotación de los productos.

Los modelos que se utilizan para las operaciones de Inventarios contienen los datos de uso obligatorio que establece la legislación vigente. Se determinan como parámetros para la gestión de inventario, los niveles de existencia máxima, existencia mínima, cobertura y edad del inventario.

Se aprovechan los medios unitarizadores y se aplican las normas técnicas a tener en cuenta para su utilización (distancia entre los medios, altura de la carga permisible, peso máximo a soportar). Se elaboran y se cumplen los esquemas de cargas. La altura de los alojamientos de las estanterías es correcta. Se aprovechan las estanterías. La altura de las mercancías que se encuentran en estibas directa es correcta. La disposición de los pasillos y de los estantes de trabajo con respecto a la nave es correcta. El ancho de los pasillos de trabajo está en correspondencia con los equipos de manipulación con que cuentan.

El almacén está centralizado, con una correcta limpieza de los pisos y los envases. Están correctamente señalizados los estantes y los alojamientos. Los artículos están colocados de forma estratificada y en correspondencia con su rotación. Está definida y correctamente señalizada el área de mermas y averías. No existen facilidades para la recepción y despacho de la mercancía en el almacén.

Está localizada y bien señalizada el área de recepción y el área de despacho de la mercancía. No existe alguna herramienta automatizada que permita la selección y localización de la mercancía. El método de control de existencia es eficiente. No existen productos bloqueados en el almacén, ni productos puestos sobre el piso, ni hay productos mal estibados con peligro de derrumbe.

Existe un plan diseñado para disminuir la cantidad de veces que se manipula un artículo y otro para cumplir pedidos urgentes. Pero no está diseñado un plan para optimizar los recorridos que realizan los medios de manipulación.

El personal dedicado a la gestión y operación del almacenaje posee el nivel requerido para el desempeño de sus funciones, aunque no ha recibido capacitación en el último año. No se aplica el costo basado en la actividad (costo ABC) en la gestión y operación del almacén. Los almacenes están certificados en un 50% con las normas ISO: 9000.

El área de recepción y el área de despacho esta en correspondencia con la cantidad de mercancía recibida en el día. En el área de recepción están ubicados todos los medios para realizar un proceso de recepción eficiente (documentos, medios unitarizadores, clasificación de mercancía).

El tiempo máximo que transcurre desde que una mercancía esta pre despachada hasta que sale un camión es de 24 hrs, al igual que el tiempo desde que se recibe un pedido en el almacén a que se realiza su predespacho. Se elaboran frecuentemente los pre despachos de los pedidos en el almacén. No existe ninguna tecnología definida en el área de pre despacho (estantes, medios unitarizadores, gavetas).

Se utiliza control cuantitativo al recibir y al despachar la mercancía (conteo al detalle, conteo por bultos, conteo de bultos al azar). Se completan los pedidos en cuanto a cantidad de surtido y cantidad despachada por ítems. Las operaciones de manipulación no provocan interrupciones en la recepción y el despacho.

Las operaciones de carga y descarga en el almacén se realizan de forma Manual. Se utiliza el sistema de identificación de las cargas por tecnología de código de barras en todos los productos.

Las cantidades por embalajes (unidades por bultos) en todos los productos están en correspondencia con las cantidades solicitados por los clientes. La preparación de los pedidos se realiza agrupando códigos de productos.

Se conoce el procedimiento para las reclamaciones a los proveedores en caso de avería o faltante de mercancía en el proceso de recepción. En todas las ocasiones La documentación para el proceso de reclamación se obtiene de forma ágil. Cuando en la recepción de la mercancía se detectan deficiencias de cantidad, surtido, especificaciones de calidad y otros; se realizan formalmente las reclamaciones al proveedor antes de 1 día.

Se determinan los indicadores de economía de almacenes con una frecuencia de 180 días. Se realiza un chequeo al azar de la tarjeta de estiba contra físico (10 %) con una frecuencia de 30 días. El control de inventario se realiza de forma automatizada. El nivel de Inventario no está en correspondencia con la estructura de venta del territorio.

Se utiliza la informatización en los distintos procesos de operación de los almacenes (Gestión de Inventario, Manipulación de Carga, Identificación de carga, Transporte interno, Recepción de la mercancía, Formación de cargas, Despacho, Selección y ubicación de mercancía. No se utiliza en el proceso de reclamaciones.

Existe un procedimiento para dar seguimiento a los pedidos de los clientes, el cual se utiliza con frecuencia media. Existen reportes que permiten evaluar el nivel de servicio del almacén en cuanto a disponibilidad del producto, plazo de entrega, calidad (surtido y cantidad), respuesta a reclamaciones, capacidad de respuesta a pedidos urgente

Están correctamente actualizadas las tarjetas de estibas. Todas las tarjetas de estibas del almacén están ubicadas en los estantes ó estibas en cada una de las cargas. La documentación para la recepción de la mercancía en todas las ocasiones llega junto con la carga y sin errores.

Existen y se encuentran correctamente actualizados los registros de pedido en el almacén, de transferencias en el almacén, de las devoluciones de las unidades en el almacén, de las reclamaciones a los proveedores en el almacén. El procesamiento de la información en el almacén es automatizado.

Los proveedores en todas las ocasiones colocan marcas gráficas en los embalajes. Se conocen y cumplen las normas de conservación individual para cada artículo. Existe un plan de medidas para conservar sin daños productos ociosos o de lento movimiento. Se almacenan los productos tomando en cuenta la compatibilidad de las cargas.

El personal que labora en los almacenes, está debidamente capacitado en materia de protección contra incendios. Están los jefes de brigada debidamente certificados en este sentido. Existe un sistema automatizado de detección y protección contra incendio. El almacén cuenta con extintores apropiados a las características de los productos almacenados. Los extintores están dispuestos de forma que facilitan el acceso a los mismos. La cantidad de extintores están en correspondencia con el área a proteger en el almacén. Están señalizadas las posibles vías de evacuación. Los estantes están dispuestos de forma que cumplen las normas de protección contra incendio.

El personal que labora en el almacén cuenta con los medios de protección y seguridad del trabajo que se deben cumplir en la manipulación y almacenamiento de las cargas. (Botas con casquillos, fajas, muñequeras).

Existe en el almacén un control del acceso a la nave. El almacén cuenta con una protección adecuada en las puertas y ventanas del mismo. El almacén está asegurado con una póliza sobre el valor del inmueble, los equipos y las mercancías.

Los pisos del almacén están libres de desechos sólidos, grasas, combustibles y alimentos. Las áreas están libres de insectos, roedores, aves y animales domésticos. Los equipos y medios de almacenamiento y de medición en los almacenes de alimentos están libres de riesgos de contaminación. Está elaborado un plan de limpieza y desinfección para equipos y medios de almacenamiento y de medición, así como para los pisos, paredes y columnas de la instalación. Existe un programa de control de plagas, efectuando las fumigaciones cuando son requeridas

Proceso de Distribución. (Ver Anexo No. 6).

En muy pocos casos las necesidades de transporte externo se satisfacen inmediatamente que existe su demanda. El tiempo planificado de respuesta a una solicitud de transporte es de 24 horas. Siempre se utiliza el transporte multimodal en la transportación de las cargas principales. En el transporte externo normalmente ocurren pérdidas, deterioros, extravíos y equivocaciones

en el suministro de cargas. En las cargas que se transportan nunca se utilizan medios unitarizadores. No existe informatización para la gestión del transporte externo.

Las condiciones técnicas de operación del sistema de transporte externo garantizan protección y seguridad para el personal que labora y se relaciona con el mismo.

Existe una planificación sistemática de las rutas y combinaciones de recorridos del transporte externo de carga. No se utiliza la informática para su programación. Los medios de transporte son suficientes para el volumen que demanda la entidad. Casi siempre se utiliza a terceros para satisfacer la demanda de transporte externo de la entidad. El plazo de solicitud de la transportación a su transportista es de un día.

La administración del transporte interno se realiza en forma centralizada. Evalúan la gestión del transporte utilizando indicadores para su explotación. No existe informatización para la gestión del transporte minorista, aunque existe un manual de explotación para los sistemas informáticos en la gestión del transporte. En la transportación de mercancías las cajas se encuentran correctamente envasadas, embaladas y señalizadas. Las pólizas de seguro negociadas por la entidad cubre la carga.

Cuando es necesario alquilar transporte para el movimiento de la mercancía la decisión se toma de forma centralizada. Existe un procedimiento que permite conocer el aprovechamiento de la capacidad de los vehículos de carga en la transportación, en cuanto a volumen de la carga y tiempo de recorrido por viaje.

El Director de Logística está responsabilizado con la planificación y asignación de carga. No existe un sistema para el seguimiento y gestión de la carga de los clientes, del ciclo de contenedores. El seguro de la mercancía se gestiona de forma centralizada. Existe un plan de medida para disminuir los recorridos vacíos del transporte. No existe un procedimiento que permita la agrupación de carga por destino a fin.

Existen manuales de procedimiento para desarrollar la actividad de transporte y están implementados en la Sucursal. Existencia del control de parque de vehículos automotores y la actualización del documento del control de vehículos. Existe compatibilización de la relación del parque de vehículos automotores con relación a los activos fijos tangibles. Se cumple la revisión técnica (FICAV) del parque de vehículos automotores. Está actualizada la licencia de operación

de los medios de transporte. Existe identificación y documentos de los medios de transporte, legalidad del parque y rotulación, colores, etc.

Existe un especialista responsabilizado con la planificación y asignación de carga. El cual lleva el control del estado técnico del parque de vehículos automotores y determina el coeficiente del estado técnico (CDT). Además controla la explotación del parque de vehículos automotores (hojas de rutas, existencia y actualización de las tablas de distancia, control de la entrega de vehículos a los choferes, confección del plan de mantenimiento y explotación. El análisis y comportamiento de los principales indicadores de explotación (ejecución y control de los mantenimientos técnicos diarios y preventivos).

Se realiza el control de los neumáticos, teniendo en cuenta marcaje e identificación de los mismos, existencia y actualización del modelo control de los neumáticos y su pizarra de control, cumplimiento de la rotación de los neumáticos y su control, análisis de la durabilidad, almacenaje y conservación, presión de inflado y el estado de los neumáticos.

El control de las baterías se lleva a cabo a partir de su marcaje e identificación, existencia y actualización del modelo de control de las baterías, el análisis de la durabilidad, el almacenaje y conservación y el mantenimiento.

Se lleva a cabo el control de combustibles y lubricantes, los índices de consumo, el análisis sistemático de este indicador. Se controlan además los vehículos altos consumidores.

En cuanto a seguridad automotor, existe la comisión de análisis de los accidentes y de prevención de los mismos, se controla la seguridad activa y pasiva, el cumplimiento de los planes de chequeos médicos y recalificación y reciclaje a los choferes profesionales, la existencia y actualización de los modelos de control, la tabla de accidentabilidad e índices de accidentes y las actas de accidentes de tránsito, golpes y averías.

Se realizan inspecciones periódicas, se elabora el plan de ejecución del día de la técnica y parqueo. Se elaboran los expedientes de los vehículos y se confecciona controla y cumplen los planes de medidas dejados por los controles.

Se cumplen las normas para el registro y control de los medios y equipos e instalaciones, garantizando una correcta organización de las Bases de la Reserva Militar, así como una

adecuada explotación de la técnica y recursos disponibles. Existen los documentos rectores que norma la organización del Registro Militar de los medios y equipos. Existe y actualiza el Registro Militar del transporte. Existe disposición técnica de los carros previstos en los Planes para cumplir misiones. Se da respuesta a los señalamientos de los controles realizados por los niveles superiores.

Proceso Servicio al cliente. (Ver Anexo No.7).

La estructura organizativa de la Sucursal responde a las características del servicio y a las exigencias del cliente. Está preparada para enfrentar el servicio al cliente con las competencias actuales de su capital humano. Tiene definidos los clientes internos y sus relaciones y los indicadores cuantitativos y cualitativos para medir las características del personal que brinda el servicio.

Están caracterizados los grupos de clientes, definidas las características de la atención a cada uno, aunque debe mejorar el sistema de información y orientación al cliente. Están claramente definidos los contenidos de cada servicio y sus características. Están claros los procedimientos para el cliente para solicitar el servicio y existe la tecnología necesaria para brindarlo. Deben definir los parámetros o atributos relevantes del servicio. No tienen determinada la duración de los ciclos de respuesta y ejecución del servicio, por lo que no es conocido por el personal.

Es adecuado el lugar de prestación del servicio y está organizada la planta en función de los menores costos. Son suficientes los medios técnicos con qué cuenta la empresa para la prestación del servicio y es adecuado el contexto del servicio. No son conocidas las tareas o acciones que agregan valor para el cliente, ni tienen definidos los objetivos y las metas del servicio.

Proceso Logística inversa. (Ver Anexo No.8).

Las tiendas definidas los materiales que pueden ser reciclables. No tienen definido el procedimiento para la recogida, clasificación, almacenamiento y entrega de los materiales reciclables. Están definidos los contratos con los receptores (Empresa de Recuperación de Materias primas, EMPRESTUR). Existen los medios de transportación para el traslado de los materiales reciclados. El sistema contable cuenta con la posibilidad de contabilizar los ingresos por los materiales reciclables. Se analiza en la empresa el cumplimiento de los ingresos/gastos

por la actividad de reciclable. Se está elaborando un procedimiento para optimizar costos de reducción de impacto medio ambiental. No existe un Manual acerca de Buenas Prácticas Medio Ambientales en Tiendas y Almacenes. Existe control de los materiales reciclables por la Sucursal. Se evalúa el impacto que producen o no al medio ambiente los desechos sólidos. Pero cuentan con el aval de reconocimiento ambiental.

Existe el procedimiento de los productos vencidos alimenticios y de los productos químicos y otros vencidos. Se considera su impacto al medio ambiente. Existe un procedimiento para la comercialización de las mermas y para devolución a proveedores de productos defectuosos. Se evalúa sistemáticamente por parte de la dirección el comportamiento de las mermas y devoluciones. Se determina el costo de la pérdida que ocasionan las mermas y los vencimientos.

Existen contratos con los proveedores para resarcir los gastos por mermas y deterioros por mala calidad y devolución. Existe mecanismo para la redistribución de mercancías en la Sucursal y parara la redistribución de mercancías entre la Sucursal y la UEB Almacenes Sucursal Importadora.

Después de la aplicación de las listas de chequeo se realizó un Taller en la Sucursal con cuadros y trabajadores, dividiendo en dos grupos de trabajo a los participantes, uno para el Consejo de Dirección (14) y otro para Dependientes Comerciales (17) de experiencia en la actividad, estando representados los tres Complejos de la entidad. Al finalizar las sesiones de trabajo por grupo se presentaron los resultados en plenaria, los cuales se muestran a continuación:

Problemas identificados.

1. Escases de souvenirs con la imagen de la localidad.
2. Deficiente actividad promocional y de comunicación.
3. No existe flexibilidad en la política de precios.
4. Excesivas prohibiciones y regulaciones por los organismos superiores.
5. Insatisfacción con la oferta existente en el mercado productos alimenticios, los ofertados por SERVISA son a precios más altos que los que ofertan las tienda de CIMEX.
6. Insatisfacción con la oferta existente en el mercado de productos de higiene y aseo.
7. Insatisfacción por la oferta, calidad y precios en el calzado.

8. Insuficiente presencia de rampas para impedidos físicos en las aceras del área, lo que genera barreras arquitectónicas para la circulación y acceso de estas personas a los servicios comerciales.
9. Insuficiente y deficiente transporte interno.
10. Baja disponibilidad de algunos productos.
11. Inestabilidad de productos para la venta.
12. Insuficientes proveedores.
13. Inestabilidad de proveedores.
14. Proveedores nacionales únicos para productos claves.
15. No llegan de forma oportuna los suministros.
16. Deficiente calidad de algunos productos.
17. Tiendas no incluidas en los recorridos turísticos.
18. Limitación de importación de productos sustitutos, que la producción nacional no garantiza

Posibles soluciones.

1. Insertar en el recorrido ciudad un programa de incentivos en la compra con capacidad para fidelizar al cliente.
2. Comercializar productos que reflejen la imagen local y que sea percibida por los visitantes como única y diferente.
3. Realizar acciones promocionales especializadas en las tiendas. Potenciar los servicios de postventa.
4. Perfeccionar la peatonización, accesibilidad y señalética.
5. Las tiendas que participan en el que hacer comercial del Centro Histórico Urbano deben aplicar estrategias de diferenciación basada en los tipos de establecimientos comerciales. Es necesaria, además, una diferenciación basada en el surtido y sus componentes de calidad, selección, precio, así como otros servicios adicionales, de modo que se elimine la homogeneidad de la oferta y se estimule la competencia.
6. Utilizar la radio-base de la Oficina del Conservador de la Ciudad para promocionar los productos de las tiendas del Centro Histórico Urbano.
7. Introducir las nuevas tecnologías a través de portales promocionales y comerciales, multimedia, boletines digitales, página Web y en sitios como Cubatravel.
8. Promover a través de spot comerciales y multimedia la oferta comercial minorista en los medios de comunicación.

A partir de los resultados del diagnóstico del sistema logístico de la Sucursal Caracol Cienfuegos, se debe elaborar un plan de acción para resolver los problemas detectados. Entre las acciones a realizar deben tener en cuenta:

- Elaborar una estrategia logística de diferenciación que los distinga del resto de los competidores alineada a la estrategia global de la Sucursal.
- Segmentar los mercados llegando a una micro segmentación a nivel de tiendas.
- Disponer de un sistema de métodos efectivos para determinar la demanda cada vez más dinámica y exigente, en correspondencia con las características de los productos demandados.
- Proyectar la demanda teniendo en cuenta la información proveniente del registro de demanda insatisfecha.
- Re caracterizar las tiendas para elevar el nivel de servicio al cliente, en correspondencia con lo definido en la visión del GECC.
- Considerar las subcuentas clasificadas como “A” para encaminar sus esfuerzos de compra fundamentales, garantizando el suministro estable de estos productos que aportan el mayor porcentaje de utilidades y analizar las subcuentas clasificadas como “C”, valorando la eliminación de las que no responden a la misión del GECC y potenciando aquellos que sean más afines, para contribuir a que se distinga de sus competidores.

CAPITULO III. REDISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION LOGÍSTICA DE LA SUCURSAL CARACOL CIENFUEGOS.

Para el rediseño del sistema de gestión logística en la Sucursal Caracol Cienfuegos se establecieron los siguientes pasos:

1. Premisas, bases, elementos determinantes del sistema y su misión.
2. Composición del sistema.
3. Descripción general de los elementos del sistema y sus interrelaciones.
4. Procesos operativos.

3.1. Premisas, bases, elementos determinantes del sistema y su misión.

Las premisas del sistema de gestión logística diseñado para la Sucursal Caracol Cienfuegos son:

1. Orientación hacia el cliente para satisfacer sus necesidades y requerimientos. Tiene como inicio y final el cliente.
2. Integración de las funciones de la empresa. Planificación y gestión de manera integrada del aprovisionamiento, el almacenamiento, la distribución, las ventas y las actividades de soporte, alineando sus capacidades entre sí en función de la demanda.

Las bases sobre las que se desarrolla este sistema son:

1. La racionalidad económica en el uso de los recursos humanos y materiales.
2. Las normativas vigentes.
3. La planificación integral de los procesos logísticos y la retroalimentación con el análisis de los resultados como un medio de mejoramiento continuo.

Los elementos básicos que determinan su composición, su alcance y extensión son la integración de las actividades de planificación, ejecución y control de los tres flujos fundamentales de la logística (material, informativo y financiero).

La misión del sistema es la satisfacción creciente e integral de los requerimientos de los clientes finales. Para lo cual debe llegar al cliente en el momento demandado, con el producto solicitado y a un costo beneficioso. Lo que contribuye a elevar la competitividad de la Sucursal, con el incremento del nivel de servicio y por tanto de su eficiencia y efectividad.

3.2. Composición del sistema.

El punto de origen del flujo material por ser la actividad el comercio minorista, es el aprovisionamiento de las mercancías demandadas, después su almacenamiento, distribución a las Tiendas, el servicio al cliente y el retorno.

Los elementos que influyen en el flujo de materiales, de información y financiero y que constituyen el entorno del sistema son:

- Las ofertas de los suministradores, los ciclos de entrega, la calidad de las mercancías y las formas de pago.
- La disponibilidad financiera de la Sucursal para adquirir las mercancías.
- La objetividad de los planes de venta basados en las demandas del mercado.
- El comportamiento del pronóstico del nivel de las ventas.
- La cantidad de mermas y roturas.
- La cantidad de pedidos no previstos en los estimados de venta.
- El nivel de reclamaciones de los clientes.
- La organización del trabajo sobre bases científicas.
- El grado de compromiso de la fuerza de trabajo
- La protección al trabajador que evite accidentes.
- La disponibilidad de energía para garantizar la calidad del servicio.
- La protección contra los robos e incendios.

A partir de las ineficiencias detectadas se hizo necesario el mapeo del sistema de gestión logística de la Sucursal Caracol Cienfuegos, integrando los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. (Ver Anexo No. 9).

3.3. Descripción de los elementos del sistema y sus interrelaciones.

El sistema parte de los requisitos del cliente según la norma ISO 9000: 2005, necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias.

Procesos Estratégicos.

- Planeación estratégica: proceso que toma como referencia los escenarios previstos y los objetivos estratégicos de la Sucursal Caracol Cienfuegos, que expresan los valores

generales de actuación en que se desempeñará el sistema logístico en la etapa prevista, considerando el entorno, las exigencias de los clientes y los competidores.

- Sistema de información de mercadotecnia: proceso sistemático que provee a la Sucursal de información constante acerca de los clientes y del entorno competitivo a través de un sistema de inteligencia, la investigación de mercado y al análisis de la información interna.
- Contratación: proceso que garantiza el cumplimiento de las relaciones contractuales con los proveedores para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Gestión de la calidad: forma en la cual la Sucursal asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes mediante la planificación, aseguramiento, control y mejora de la calidad a partir de la política y objetivos de la calidad, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permita lograr ventajas competitivas.

Procesos Operativos.

1. Aprovisionamiento: proceso que tiene como objetivo la adquisición de mercancías que provienen de los proveedores y su traslado desde los puntos de adquisición a los almacenes de insumo.
2. Almacenamiento: proceso que garantiza la conservación de los productos existentes al mínimo de costo.
3. Distribución: proceso que se ocupa de colocar el producto a disposición del cliente en condiciones de calidad, cantidad y tiempo demandado.
4. Servicio al cliente: proceso que satisface las necesidades, demandas e informaciones solicitadas por los clientes.
5. Retorno: proceso relacionado con el retorno de los productos averiados, vencidos y el reciclaje de materiales de desecho.

Procesos de Apoyo.

- Gestión de capital humano: se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. Busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo.
- Gestión económica-financiera: proceso que fija los marcos financieros para las compras, realiza los pagos correspondientes, controla los gastos de las diferentes actividades y recibe el pago de los clientes.

- Gestión de infraestructura: sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la Sucursal.
- Gestión de las tecnologías de la información: proceso que diseña sistemas automatizados que permitan utilizar la capacidad tecnológica instalada en función de la información que se requiere para el sistema logístico.

El sistema finaliza con la satisfacción del cliente, según la norma ISO 9000: 2005; consiste en la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos y permite los niveles de eficiencia, eficacia y competitividad.

Todos estos procesos se encuentran interrelacionados a través de los flujos logísticos:

- El flujo informativo se manifiesta por las interacciones del proceso de planeación estratégica, facilitando la coordinación y el control de todas las etapas del flujo material y de este con el flujo financiero, siendo determinante su efectividad y oportunidad en la capacidad de respuesta del sistema de gestión logística. Es así que transitará desde los requerimientos de los clientes hasta su satisfacción, a través de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.
- El flujo material es el principal objetivo del sistema de gestión logística, transita desde los proveedores a través de todos los procesos operativos y en sentido inverso, desde el cliente hasta los proveedores a través del proceso de retorno.
- El flujo financiero circula por los procesos operativos desde los clientes finales hasta los proveedores, es el que permite la ejecución de las operaciones mercantiles de compra y venta para que el flujo material pueda transitar a través del sistema logístico. Este flujo tiene como principal apoyo al proceso de Gestión económico-financiera.

3.4. Procesos operativos.

3.4.1. Proceso de Aprovisionamiento.

Las actividades que lo componen garantizan la adquisición de las mercancías según la demanda determinada para su posterior almacenamiento y distribución a las tiendas, lo que permite llevar a cabo el flujo de mercancías desde las fuentes de origen (Almacén Sucursal Importadora/ Proveedores Nacionales) a los puntos de destino (Tiendas).

- Determinación de la demanda: la sucursal define su demanda a partir del proceso de investigación de mercado, de los registros históricos de ventas y del registro de demanda

insatisfecha, valora las existencias, define y propone al grupo su plan de compra; una vez aprobado, elabora un pedido dirigido a los proveedores nacionales y a la sucursal Importadora, haciéndose efectiva en el modelo que corresponde.

- Proveedores: se establecerá cuáles son los proveedores a los que se les debe comprar a partir del análisis de la cartera de proveedores y de nuevas ofertas, teniendo en cuenta los procedimientos establecidos para proveedores nacionales y extranjeros, seleccionando el más adecuado de acuerdo con las condiciones específicas del pedido.
- Contratación: para poder comprar a un proveedor es necesario realizar la contratación, para la cual debe negociarse los plazos de entrega que da el proveedor, las facilidades de pago, la facilidad de transporte, el precio de los productos, entre otros. Una vez efectuada la negociación, si ambas partes, comprador y proveedor, están de acuerdo, se procede a firmar un contrato el cual debe estar acorde con las indicaciones del GECC recogidas en el documento “Indicaciones para la firma de los contratos”, y ser firmado y aprobado por las personas autorizadas en cada caso.

Es necesario fijar una conexión y relación continua que permita la retroalimentación de ambas partes, pues la gestión de proveedores forma una parte importante en la gestión del aprovisionamiento.

- Compra: se realiza a proveedores nacionales o a la sucursal Importadora y a partir de la planificación financiera se les asigna un presupuesto que deben administrar.

Teniendo en cuenta los pedidos, los especialistas de compra realizan la consolidación de los mismos para emitir posteriormente las órdenes de compra a los proveedores nacionales según contrato compra-venta. En el caso de los productos importados y los productos nacionales cuya compra es centralizada, hacen la solicitud a la sucursal Importadora. La orden de compra debe ser el documento establecido para tramitar la misma, aprobada por el comité de compras y amparada por el contrato con el proveedor. Así los compradores se dirigen a los proveedores seleccionados y ejecutan la compra. Este documento es el enlace entre las necesidades de los clientes y los proveedores.

Una vez que se realiza la compra de la mercancía se transporta desde los almacenes de la sucursal Importadora, al almacén de la sucursal o directamente de los proveedores nacionales a las tiendas, según sea el caso.

Al ser recepcionados los productos en el almacén se debe realizar una evaluación de la compra a partir de los documentos establecidos. El director de compra deberá ejecutar un monitoreo verificando que lo recibido se corresponda con lo contratado.

En el Anexo No 10 se muestra el diagrama del proceso de aprovisionamiento.

Ficha del proceso.

PROCESO APROVISIONAMIENTO.		Propietario: Director Logística. Director de Complejo.
MISIÓN: Garantizar el suministro de mercancías para la venta a las tiendas de la Sucursal en las cantidades solicitadas atendiendo a la demanda real, en el tiempo previsto, al menor costo posible y en correspondencia con los requisitos del cliente.		
Alcance	Empieza: Con la determinación de la demanda a nivel de tienda. Incluye: Planificación de las compras, búsqueda, evaluación y selección de proveedores, negociación, contratación, ejecución de las compras. Termina: Monitoreo o evaluación de las compras.	
Entradas: Necesidades de los clientes, mercancías Proveedores: Proceso de investigación de mercado, proveedores de mercancías.		
Salidas: Mercancías. Clientes: Tiendas.		
Inspecciones:	Registros:	
<ul style="list-style-type: none"> Planificación de las compras. Contratos. Comportamiento de los proveedores. Presupuesto de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de compras. Cartera de productos. Cartera de proveedores. Evaluación de proveedores. Contratos con proveedores. Contratos transportistas. Solicitud Nivel de Aprobación. (NA). Pedidos. Parte semanal comercial sobre desabastecimiento. Registro de demanda insatisfecha. 	
Variables de control.	Indicadores.	
<ul style="list-style-type: none"> Ajuste a la demanda. Demanda en 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo ciclo pedido entrega. Disponibilidad de productos. 	

correspondencia con la cartera de producto. <ul style="list-style-type: none"> • Ajuste al presupuesto. • Cumplimiento de los requisitos pactados. • Seguimiento a la evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de respuestas de emergencia. • Nivel de servicio de los proveedores. • % de Cumplimiento de requisitos pactados. • Contratación. • Rentabilidad de las compras. • Nivel de importancia del proveedor.
--	---

Sistema de Indicadores y forma de cálculo.

Indicador	Forma de cálculo	Descripción
Tiempo del ciclo pedido-entrega.	$TCPE = TCO + TT + TDD + TPD$	TCO: Tiempo de carga en el punto de origen. TT: Tiempo de transportación de los productos solicitados. TDD: Tiempo de descarga en el destino. TPD: Tiempo del procesamiento de la documentación.
Disponibilidad del producto: Según pedidos	$DPP = \text{cantidad de pedidos entregados completos} / \text{cantidad de pedidos entregados} \times 100.$	
Disponibilidad del producto: Según la cantidad de surtidos por pedidos.	$DPS = \text{cantidad de surtidos entregados completos} / \text{cantidad de unidades pedidas} \times 100.$	
Disponibilidad del producto: Según Fiabilidad de los pedidos.	$\text{Fiabilidad de los pedidos} = \text{cantidad de productos recibidos sin errores} / \text{cantidad de productos recibidos} \times 100.$	
Porcentaje de respuestas de emergencia	$\% RE = \text{cantidad de pedidos no planificados entregados en tiempo} / \text{cantidad de pedidos no planificados solicitados} \times 100.$	
Nivel de servicio de los proveedores.	$\text{Evaluación de proveedores} = \text{cantidad de proveedores evaluados de bien} / \text{cantidad de}$	

	proveedores evaluados x 100.	
Contratación.	Contratación = cantidad de contratos cumplidos / cantidad de contratos existentes x 100.	
Rentabilidad de las compras.	Rentabilidad de las compras = utilidad del periodo / Compras.	
Nivel de importancia del proveedor.	Nivel de importancia del proveedor = valor total de las compras al proveedor / valor total de las compras x 100.	

3.4.2. Proceso de Almacenamiento.

Este proceso comprende, según procedimientos establecidos, las actividades de recepción, ubicación de los productos de acuerdo con la tecnología existente, tipo de producto y sus normas de almacenamiento, preparación de los pedidos y despachos.

Los pedidos son realizados contra un inventario real. Para garantizar la disponibilidad de los productos se debe gestionar el mismo teniendo un control sobre el análisis de las normas de inventario comparando los niveles de disponibilidad con la existencia máxima que tiene cada producto para realizar el reaprovisionamiento según su ciclo.

- Recepción: esta se realiza partiendo de un conteo a ciegas de la mercancía física que se recibe y se comprueba contra lo facturado, se oficializa mediante informe de recepción en el sistema de inventarios.
- Almacenamiento: se dispone de áreas señalizadas para la estiba y permanencia de los productos con una completa identificación de los mismos y sus movimientos o controles mediante tarjetas de estiba.
- Control de Inventarios: se programan por el área contable y por el encargado de almacén de forma periódica y está sujeto a conteos y verificaciones parciales o totales, se realizan mínimo, una vez al mes.
- Despacho de mercancías: preparación de las entregas seccionando las distribuciones de productos según pedidos o planes de distribución.
- Entrega de mercancías: se produce en el acto en que las mismas arriban al lugar de destino. Se prevé que las mismas se realicen en un tiempo que no exceda las 72 horas después de la recepción de las mismas, pueden ser parciales o totales, ello depende de la capacidad de

almacenamiento de productos en las instalaciones de venta y de las coberturas programadas con que se hayan ejecutado las compras.

En el Anexo No 11 se muestra el diagrama del proceso de almacenamiento.

Ficha del proceso.

PROCESO ALMACENAMIENTO		Propietario: Jefe de Almacén
MISIÓN: Asegurar la correcta conservación de los productos, operando con costos mínimos y ofrecer un servicio adecuado al cliente.		
Alcance	Empieza: se reciben las compras Incluye: procesos de recepción, almacenamiento, despacho Termina: con la entrega de los productos	
Entradas: necesidades de los productos Proveedores: nacionales y la Sucursal Importadora		
Salidas: mercancías Clientes: Tiendas		
Inspecciones: <ul style="list-style-type: none"> • Inventarios en almacén • Medios de almacenaje • Mercancías de lento o nulo movimiento, deterioradas y/o próximas a fecha de vencimiento. • Cumplimiento de normas de almacenamiento. • Cumplimiento de normas de seguridad e higiene. 	Registros: <ul style="list-style-type: none"> • Informe de recepción • Vales de salidas • Transferencia entre almacenes • Tarjetas de estiba • Facturas • Otros 	
Variables de control <ul style="list-style-type: none"> • Control de existencias físicas y en valor. • Estado técnico de medios de almacenaje. • Niveles de aprovechamiento de la capacidad de almacenaje. 	Indicadores <ul style="list-style-type: none"> • Coeficientes de aprovechamiento de los medios de almacenaje. • Indicadores de aprovechamiento de la capacidad del almacén. 	

- Niveles de cumplimiento de las normas de seguridad e higiene

Sistema de Indicadores y forma de cálculo.

Indicador	Forma de cálculo	Descripción
Aprovechamiento del área.	Aprovechamiento del área = $Au/At * 100$	Au: Área útil. Área del almacén susceptible de ser ocupada con productos en medios de almacenamiento de acuerdo con la tecnología de almacenamiento establecida. Excluye los pasillos áreas de recepción y despacho etc. At: Área total. Área que incluye recepción, despacho, pasillos de trabajo y el área útil propiamente. No se incluyen las áreas de andenes, rampas, oficinas, locales sociales, huecos de escaleras, ascensores, zona de parqueo, de montacargas etc.
Aprovechamiento del Volumen	Aprovechamiento del volumen = $Vu/Vt * 100$	Vu: Volumen útil. Espacio con posibilidades de ocuparse con productos de acuerdo con la tecnología de almacenamiento establecida. $Vu = Au \times h$ Donde: h: Altura promedio de estiba Vt: Volumen total del almacén: $At \times H$. Donde H: Altura del Puntal Libre.
Aprovechamiento de la Altura.	Aprovechamiento de la Altura = $h/H*100$.	Cociente entre la altura de estiba (h) y la altura del puntal libre (H).

3.4.3. Proceso de Distribución.

La distribución en la Sucursales el proceso que se ocupa de colocar el producto a disposición del cliente en condiciones de calidad, cantidad y tiempo demandado. Para cumplir esta función es necesario:

- Tener definidas las formas de transporte y vías de distribución.
- Planificarlas en el tiempo establecido.
- Expresarlas en términos.

Se debe determinar la red de distribución con los puntos de entrega desde el almacén de la Sucursal a las tiendas, la cantidad de medios de transporte necesarios y el procedimiento que se debe seguir para la realización de las entregas.

Se realizará la planificación del transporte de acuerdo a las limitaciones de la capacidad de transportación interna y las indicaciones de realizar esta actividad contratando los servicios con terceros (Comercializadora ITH). Debido a esto, se debe destinar un presupuesto para sufragar los gastos de transporte, el cual debe estar contemplado en la Planificación Económica.

También debe contemplarse la planificación del transporte interno, por lo que se debe contar con un levantamiento de todos los vehículos apropiados para esta actividad considerando las características de los mismos y sus coeficientes de disponibilidad técnica.

A partir de esta información se debe definir el tipo de vehículo a utilizar para la entrega de los productos. Los parámetros a considerar en la planificación del transporte son:

- Distancias a recorrer.
- Peso y volumen de la carga.
- Las dimensiones de las cargas a mover y su relación con el medio de transporte a utilizar.
- Necesidad de equipos de manipulación para cargar y descargar.
- Seguro de las cargas.
- Carga de retorno.
- Tarifas de cobro del transporte.

El proceso de distribución se lleva a cabo teniendo en cuenta origen y destino (Almacén sucursal / Proveedores nacionales / Tiendas).

Este proceso se desencadenará cuando se confirme que los productos que conforman los pedidos están listos en el almacén para entregar. Una vez conocido el monto de las cargas a transportar y los destinos, se gestiona el transporte con el proveedor de este servicio.

Para garantizar que las entregas no se interrumpan, es necesario tener su control, asignando correctamente los medios de transporte y recursos necesarios, tener definido a quien se le realizará la entrega, dónde y cuándo se hará, así como el ciclo de tiempo del proceso y su costo.

Dentro del proceso de distribución es importante el tratamiento que se le da a la transportación. En esta actividad el punto de partida lo constituye la determinación de la cantidad de viajes y de medios de transporte necesarios para efectuar el traslado de las mercancías que serán despachadas. Para ello, se emplea el procedimiento para la determinación de los medios de transporte ampliamente utilizado dada su sencillez, sentido práctico y relativa exactitud en una gran cantidad de casos. De esta forma puede ser fundamentada la solicitud de los medios de transporte a la comercializadora ITH. Sus parámetros son: rutas de distribución, necesidades de medios de transporte, capacidad de transportación y balance de transporte. Además, se debe determinar el ciclo de viaje que se define como la suma del tiempo de movimiento y el tiempo detenido temporalmente en una estación para carga, descarga o servicio. Facilita la estimación del plazo de entrega real de la orden.

En el Anexo No 12 se muestra el diagrama del proceso de distribución.

PROCESO DISTRIBUCIÓN	Propietario: Director Logística.
Misión: garantizar la colocación de los pedidos de productos con costos mínimos y en el tiempo oportuno.	
Alcance: Empieza: con la confirmación de los pedidos en almacenes listos para entregar. Incluye: planificación de las compras, distribución de pedidos por tiendas, determinación de las necesidades de transporte y la distribución y colocación de los pedidos. Termina: con la recepción de mercancías en tiendas.	
Entradas: proceso de distribución de pedidos por tiendas. Proveedores: comercial de la sucursal.	
Salidas: cuando se realiza la colocación del pedido. Clientes: almacenes de las sucursales y unidades de ventas.	

Inspecciones: MINCIN, MININT, MINSAP, MITRANS, Economía.	Registros: <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de transporte. • Reclamaciones al transportista.
Variables de Control: <ul style="list-style-type: none"> • Demanda de los clientes. • Demanda de medios de transporte (peso y volumen de la carga, dimensiones de las cargas a mover, distancias a recorrer) • Seguro de las cargas. • Carga de retorno. • Tarifas de cobro del transporte. 	Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de servicio de pedidos. • Nivel de servicio de cargas por Pedido. • Nivel de servicio de unidades o artículos. • Nivel de servicio de referencias. • Ciclo de operación y de viaje. • Ciclo de recorrido vacío. • Plazo de entrega real.

Sistema de Indicadores y forma de cálculo.

Indicador	Forma de cálculo	Descripción
Nivel de servicio de pedidos.	$NSP = \frac{\text{Pedidos entregados} * 100}{\text{Total de pedidos}}$	NSP: nivel de servicio de pedidos.
Nivel de servicio de líneas por pedido.	$NSL = \frac{\text{Líneas entregadas} * 100}{\text{Total de líneas}}$	NSL: nivel de servicio de cargas por pedido.
Nivel de servicio de unidades o artículos.	$NSU = \frac{\text{Uds entregadas} * 100}{\text{Total de uds solicitadas}}$	NSU: nivel de servicio de unidades o artículos.
Nivel de servicio de referencias.	$NSR = \frac{\text{Referencia entregada} * 100}{\text{Total de referencias}}$	NSR: nivel de servicio de referencias.
Ciclo de operación y de viaje. (en horas todos indicadores)	$Cv = tc + tmc + td + tmv + t \text{ otros}$ $tmc = D / Vtc$ $tmv = D / Vtv$	Cv: Ciclo de viaje. tc: Tiempo de carga. tmc: Tiempo de movimiento con carga. td: Tiempo de descarga. tmv: Tiempo de movimiento vacío. t otros: Otros tiempos no considerados en los anteriores, como el requerido para el procesamiento de

		<p>órdenes (bajo la consideración ya señalada), detenciones en estaciones, etc.</p> <p>D: Distancia a recorrer, en kilómetros.</p> <p>Vtc: Velocidad técnica con carga, en km / hora.</p> <p>Vtv: Velocidad técnica sin carga, en km / hora.</p>
Ciclo de recorrido vacío	$C_{rot} = t_{oi} + N_v * C_v + t_{or}$	<p>t_{oi}: Recorrido cero a la ida, medido desde el parqueo o base del vehículo, hasta el lugar de la carga, en horas.</p> <p>N_v: Número de viajes.</p> <p>t_{or}: Recorrido cero al regreso, medido desde el punto de la última descarga, hasta el parqueo o base del vehículo.</p>
Plazo de entrega real.	$L = C_{rot} - t_{or} - t_{mv}$	L: plazo de entrega real.

3.4.4. Proceso de Servicio al cliente.

Proceso que satisface las necesidades, demandas e informaciones solicitadas por los clientes. Se define en sentido amplio, como la medida de actuación del sistema logístico para proporcionar eficientemente un producto o servicio.

Aspectos interrelacionados al servicio al cliente:

- Demanda del servicio: características deseadas por el cliente para el servicio que demanda, disposición y posibilidad del mismo para pagarlo con tales características.
- Meta de servicio: son los valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes. Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada entre clientes.

- Nivel de servicio: grado en que se cumple la meta del servicio. Por lo que hay que plantear una estrategia de servicio, teniendo en cuenta el cliente y la competencia. La que tiene que ser evaluada económicamente para garantizar su viabilidad. Considerándose factores como:
 - ⇒ Segmentación del mercado: las técnicas de segmentación permiten obtener grupos homogéneos de clientes, en cuanto a gustos, estilos de vida, actitud hacia la compra, pero pueden no ser suficientes. Para segmentar el mercado se hace necesario seleccionar los parámetros que definen la comunidad de actitud de los clientes como: ubicación geográfica, sexo, nivel de ingreso, condiciones de vida, idiosincrasia, y otros. Para cada segmento se debe diseñar un servicio específico que responda a sus exigencias.
 - ⇒ Ciclo de vida del producto: no se realizan los mismos esfuerzos en el nivel de servicio que debe ofrecerse a un producto en sus diferentes etapas.
 - ⇒ Componentes del servicio al cliente: se expresa como el nivel de servicio ofrecido, el nivel de servicio proporcionado y el servicio percibido por el cliente.
 - ⇒ La competencia y su evolución en torno a las necesidades de los clientes: para mantener la competitividad tiene que estar en una constante vigilancia de las necesidades actuales y futuras de las necesidades de los clientes y estudiar el nivel de respuesta de la competencia ante estos constantes cambios de comportamientos.

En el Anexo No 13 se muestra el diagrama del proceso de servicio al cliente.

Ficha del proceso.

Proceso Servicio al cliente		Propietario: Director Comercial.
Misión: proporcionar eficientemente un producto o servicio.		
Alcance:	Comienza: selección de los segmentos de mercado objetivo Incluye: caracterización del cliente, estudio de la demanda del servicio al cliente, proyección de la meta y nivel de servicio a garantizar, diseño de la organización para brindar el servicio, definición de los parámetros críticos del sistema logístico, proyección del contenido y magnitud de los parámetros críticos. Termina: diseño de la oferta y promoción del servicio.	
Entradas: demanda del cliente, mercancía, fuerza de trabajo, infraestructura, energía eléctrica agua.		
Proveedores: almacén sucursal territorial y proveedores territoriales.		

Salidas: satisfacción del cliente e ingresos para la empresa. Clientes: cliente externo.	
Controles: Lista de chequeo. Aplicación de Encuestas. Libro del cliente.	Registros: Demanda insatisfecha. Encuestas y entrevistas de satisfacción a clientes. Buzón de sugerencias.
Variables de control: Aplicación de merchandising. Aplicación de técnicas de venta. Quejas y reclamaciones. Devoluciones.	Indicadores: Nivel de satisfacción del cliente. Ciclo pedido-entrega. Disponibilidad del producto. Tiempo de atención a reclamaciones.

Sistema de Indicadores y forma de cálculo.

Indicador	Forma de cálculo	Descripción
Satisfacción del cliente	Satisfacción de cliente = Percepción del cliente / necesidades y expectativas.	Es el resultado de comparar su expectativa con la percepción del producto o servicio recibido. Cuanto mejor sea la percepción del cliente del servicio recibido, y siempre y cuando esté acorde con sus expectativas, mayor será la satisfacción del cliente ante el servicio prestado.
Ciclo pedido-entrega	Ciclo pedido-entrega = Fecha de entrega de mercancía al punto de venta – Fecha de realización del Pedido.	Periodo de tiempo que transcurre desde que se realiza el pedido de las mercancías hasta que se entrega al punto de venta.(días)
Disponibilidad del producto.	Disponibilidad del producto = Existencias/ Demandas	Nivel de respuesta a las necesidades actuales y futuras de los clientes. (%)
Atención a reclamaciones.	Atención a reclamaciones = Fecha de respuesta al cliente - Fecha de	Periodo de tiempo que transcurre desde que se hace

	reclamación del cliente.	la reclamación por parte del cliente hasta que se le da respuesta por parte de la empresa. (días)
--	--------------------------	---

3.4.5. Proceso de Retorno.

Las actividades relacionadas con el retorno contienen la devolución de productos averiados que no cumplan los requerimientos de calidad, los productos caducados y el reciclaje de materiales de desecho, según procedimientos establecidos. En el Anexo No 14 se muestra el diagrama del proceso de retorno.

Ficha del proceso.

PROCESO DE RETORNO.		Propietario: Director Comercial.
Misión: las actividades relacionadas con las devoluciones contiene el retorno de los productos averiados, que no cumplan los requerimientos de calidad, los productos caducados y el reciclaje de materiales de desecho.		
Alcance	Empieza: con el proceso de servicio al cliente. Incluye: todos los procesos del sistema logístico Termina: con el proceso de aprovisionamiento	
Salidas: cuando existe lento o nulo movimiento, merma comercializable, equipos defectuosos, la devolución de productos averiados que no cumplan los requerimientos de calidad y la una devolución. Clientes: partes interesadas(clientes, tiendas)		
Inspecciones: Inspecciones de economía. Inspecciones de la sucursal Inspecciones del MINCIN. Inspecciones de finanzas y precios.	Registros: Control de registro de propuesta de rebaja por Lento o nulo movimiento (LNM). Registro de propuesta de tiendas, departamentos y áreas de venta para rebaja de mercancías.	
Variables de control: Cantidad de mermas. Cantidad de averías. Carga de retorno.	Indicadores: Proporción de las mermas y su deterioro. Proporción de mermas y deterioro entre las ventas. Proporción de las devoluciones en ventas. Tasa óptima de desechos.	

Sistema de Indicadores y forma de cálculo.

Indicador	Forma de cálculo	Descripción
Proporción de las mermas y su deterioro.	Proporción de las mermas y su deterioro = valor de las mermas y su deterioro / Inventario total	
Proporción de mermas y deterioro entre las ventas.	Proporción de mermas y deterioro entre las ventas = Valor de las mermas / Total de ventas	
Proporción de las devoluciones en ventas.	Proporción de las devoluciones en ventas = Índice de las devoluciones en ventas / Ventas netas	
Tasa óptima de desechos.	Tasa óptima de desechos = valor de los materiales de desechos / Consumo de material en la instalación	

3.5. Validación del sistema mediante el juicio de expertos.

Para validar el sistema el autor considera seleccionar expertos estudiosos teóricos de esta actividad, especialistas de la práctica de la Sucursal Caracol, para incluir puntos de vista diferentes que al mismo tiempo se complementen.

Para aplicar el juicio de expertos como parte de la validación del sistema propuesto se siguen los siguientes pasos:

I. Determinar el número de expertos.

La determinación de la cantidad de expertos se realizó a partir de definir las esferas de conocimientos vinculadas con la solución del problema. El autor del presente trabajo conformó una lista de 13 posibles expertos.

II. Definir las características que debe reunir el experto. A los efectos el autor ha considerado como requisitos para que una persona sea seleccionada experto los siguientes:

- Prestigio y profesionalidad reconocidos en el sector.

- Tener relación laboral docente y/o práctica con la actividad de comercio minorista y/o de logística.
- Tener 5 años de experiencia o más en esta actividad.
- Haber realizado estudios teóricos sobre el tema y/o actividades investigativas.
- La representatividad dentro del grupo de expertos de teóricos, prácticos y directivos.

III. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.

A los posibles expertos seleccionados se les aplicó inicialmente un test de autovaloración (Ver Anexo No.15) en el que expresaron su coeficiente de conocimiento en la temática, obteniéndose respuestas del 100% de los especialistas para colaborar con la investigación.

Para la selección de los expertos se utiliza el coeficiente de competencia K. Se considera a partir de la valoración que realice el experto del nivel de calificación que posea en una esfera del conocimiento y se calcula mediante la fórmula:

$$K = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

Donde:

K: coeficiente de competencia.

El código para la interpretación del coeficiente de competencia (K) es:

Si $0.8 < K_a \leq 1.0$ el grado de influencia es alto

Si $0.5 < K_a \leq 0.8$ el grado de influencia es medio

Si $K_a \leq 0.5$ el grado de influencia es bajo

K_c : coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del tema, sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10) de modo que:

✓ Evaluación 0 indica absoluto desconocimiento del tema que se evalúa.

✓ Evaluación 10 indica pleno conocimiento del referido tema.

K_a : es el coeficiente de argumentación de los criterios del experto, determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón con la que se valorará el nivel de competencia de los expertos (Ver Anexo No.16). De tal modo que si:

Si $0.8 < K_a \leq 1.0$ el grado de influencia es alto

Si $0.5 < K_a \leq 0.8$ el grado de influencia es medio

Si $K_a \leq 0.5$ el grado de influencia es bajo

Esta tabla patrón se les presentó a los expertos sin cifras, orientándoles que marcaran con una (X) las fuentes que han influido más en sus conocimientos sobre el tema de acuerdo con los niveles ALTO (A), MEDIO (M) y BAJO (B).

Utilizando los valores de la tabla patrón para cada una de las celdas marcadas por el experto, se calculó el número de puntos obtenidos en total. Seguidamente se procede a calcular el coeficiente de competencia K de cada experto y su grado (Alto, Medio o Bajo) según lo convenido. (Ver Anexo No.17).

Después de haber procesado los resultados se seleccionan un total de 9 expertos considerándose los grados de competencia alto y medio. A partir del número de expertos definido y las características que se considera deben reunir, se seleccionaron los expertos siguientes, que ocupan los cargos que a continuación se relacionan:

- ✓ Leticia González Padrón. Es Profesor Adjunto de la EHT. Con experiencia de 15 años como cuadro en el sector turístico. Actualmente se encuentra desempeñándose como Directora General de la Sucursal Caracol Cienfuegos. Se mantiene actualizada tanto en las nuevas tendencias de la dirección, como en las especificidades de la actividad de comercio minorista. Es Especialista de Postgrado en Gestión Contable Financiera en el turismo.
- ✓ Roberto Padilla Rodríguez. Con experiencia de 5 años como cuadro en el sector turístico es la especialidad de logística. Actualmente se encuentra desempeñándose como Director de Logística de la Sucursal Caracol Cienfuegos.
- ✓ Nelcy García González. Directora Comercial de la Sucursal Caracol Cienfuegos. Con más de 20 años de experiencia en la actividad de comercio minorista en el sector turístico en Cienfuegos.
- ✓ Caridad Castro González. Especialista Comercial de la Sucursal Caracol Cienfuegos. Con más de 15 años de experiencia en la actividad de comercio minorista en el sector turístico en Cienfuegos.
- ✓ Georgia Espinosa Fernández. Profesor Principal de la EHT Cienfuegos, con 21 años de experiencia docente en el sector turístico. Máster en Administración de Negocios. Imparte temas vinculados con la gestión económica y con la logística. Tiene resultados de investigaciones en estas temáticas. Es miembro del grupo nacional de investigación del proyecto para el perfeccionamiento del sistema logístico en el Grupo Empresarial Comercial Caracol (GECC).
- ✓ Idania Sánchez Morgado. Profesor Principal de la EHT Cienfuegos, con 21 años de experiencia docente en el sector turístico. Máster en Administración de Negocios. Imparte

temas vinculados con la gestión económica y con la logística. Tiene resultados de investigaciones en estas temáticas.

- ✓ Noel Pérez Rojas. Profesor Principal de la EHT Cienfuegos, con 29 años de experiencia docente. Máster en Gestión Turística. Responsable del proyecto nacional: Transformación de la actividad de Tiendas. Imparte entre otros programas: mercadotecnia, investigación de mercado técnicas de ventas y gestión de ventas.
- ✓ Dayana Olazabal Padilla. Profesor Principal de la EHT Cienfuegos, con 10 años de experiencia docente en la especialidad de Comercio Minorista. Máster en Gestión Turística. Con investigaciones y publicaciones sobre el tema.
- ✓ Raúl Palmero Berberena. Profesor Principal de la EHT Cienfuegos con 7 años de experiencia docente. Imparte temas vinculados con la gestión de la calidad y capital humano. Tiene resultados de investigaciones en la aplicación del enfoque de gestión por procesos y gestión del capital humano.

IV. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.

Para realizar la validación se diseñó un instrumento por el autor (Ver Anexo No.18), en el cual se validó el sistema propuesto. Para ello se propone el uso de la escala Likert.

La evaluación del sistema propuesto por los expertos a través de la escala de Likert, facilitó de este modo un mayor nivel de precisión, donde 1 significó el mayor grado de desacuerdo y cinco la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar. Se tomaron como resultado aquellos parámetros e indicadores que representaron el 50% o más en las categorías 5 y 4.

El 100% de los expertos le asignan la calificación entre las categorías 4 y 5, a las premisas, bases, elementos determinantes del sistema y su misión (1), descripción general de los elementos del sistema y sus interrelaciones (3), proceso de almacenamiento (5) y proceso de servicio al cliente (7). El 78% le asignan la calificación entre las categorías 4 y 5 a la composición del sistema (2) y al proceso de aprovisionamiento (4). El 63% le asignan la calificación entre las categorías 4 y 5 a los procesos de distribución (6) y de Retorno (8). Por lo que todas las etapas fueron evaluadas con un resultado mayor al 50% en las categorías 5 y 4.

La opinión de los expertos analizada arroja que todos ubican sus respuestas en los escaques muy de acuerdo o de acuerdo, por lo que son del criterio que el sistema logístico propuesto está contextualizado, tiene continuidad, carácter integrador, una concepción holística y sistémica, es

racional, es aplicable a las condiciones de la empresa, cada uno de los pasos empleados para el rediseño del sistema logístico son convenientes, debe contribuir a elevar la competitividad de la Sucursal Caracol Cienfuegos y aporta beneficios.

V. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

La consistencia entre los expertos se calculó a través del coeficiente de concordancia de Kendall. Estas pruebas se instrumentaron con el apoyo del paquete estadístico de SPSS for Windows versión 15.0 en español. Al analizar las consistencia entre los expertos para validar los procesos del sistema, se obtuvo como resultado del estadígrafo Kendall $W = 0,846$, resultado que se considera una alta concordancia.

La aplicación del instrumento de validación demuestra que el sistema tiene consistencia lógica, flexibilidad, perspectiva y pertinencia.

A partir de los resultados se puede entonces afirmar que la hipótesis “Si se perfecciona el sistema de gestión logística en la Sucursal Caracol Cienfuegos se contribuirá a la elevación de su competitividad”, ha sido demostrada.

CONCLUSIONES.

1. La base teórico-conceptual existente acerca del sistema logístico contenida en el marco teórico – referencial, integra elementos para determinar la utilidad de la propuesta de perfeccionamiento del sistema logístico de la Sucursal Caracol Cienfuegos sobre bases científicamente fundamentadas que permita la integración de los procesos logísticos.
2. El diagnóstico realizado corroboró la necesidad de perfeccionar el sistema logístico de la Sucursal Caracol Cienfuegos para elevar el nivel su competitividad.
3. El rediseño del sistema logístico mediante los pasos propuestos contribuye a elevar la integración de todos los procesos que lo conforman y satisface las exigencias de la Sucursal Caracol Cienfuegos en correspondencia con sus características.
4. La validación del sistema propuesto para la gestión logística en la Sucursal Caracol Cienfuegos mediante el juicio de expertos permite comprobar su valor metodológico.
5. El sistema logístico propuesto constituye una herramienta gerencial para elevar la competitividad en la Sucursal Caracol Cienfuegos en correspondencia con la implementación de los Lineamientos Económicos y Sociales del PCC.

RECOMENDACIONES.

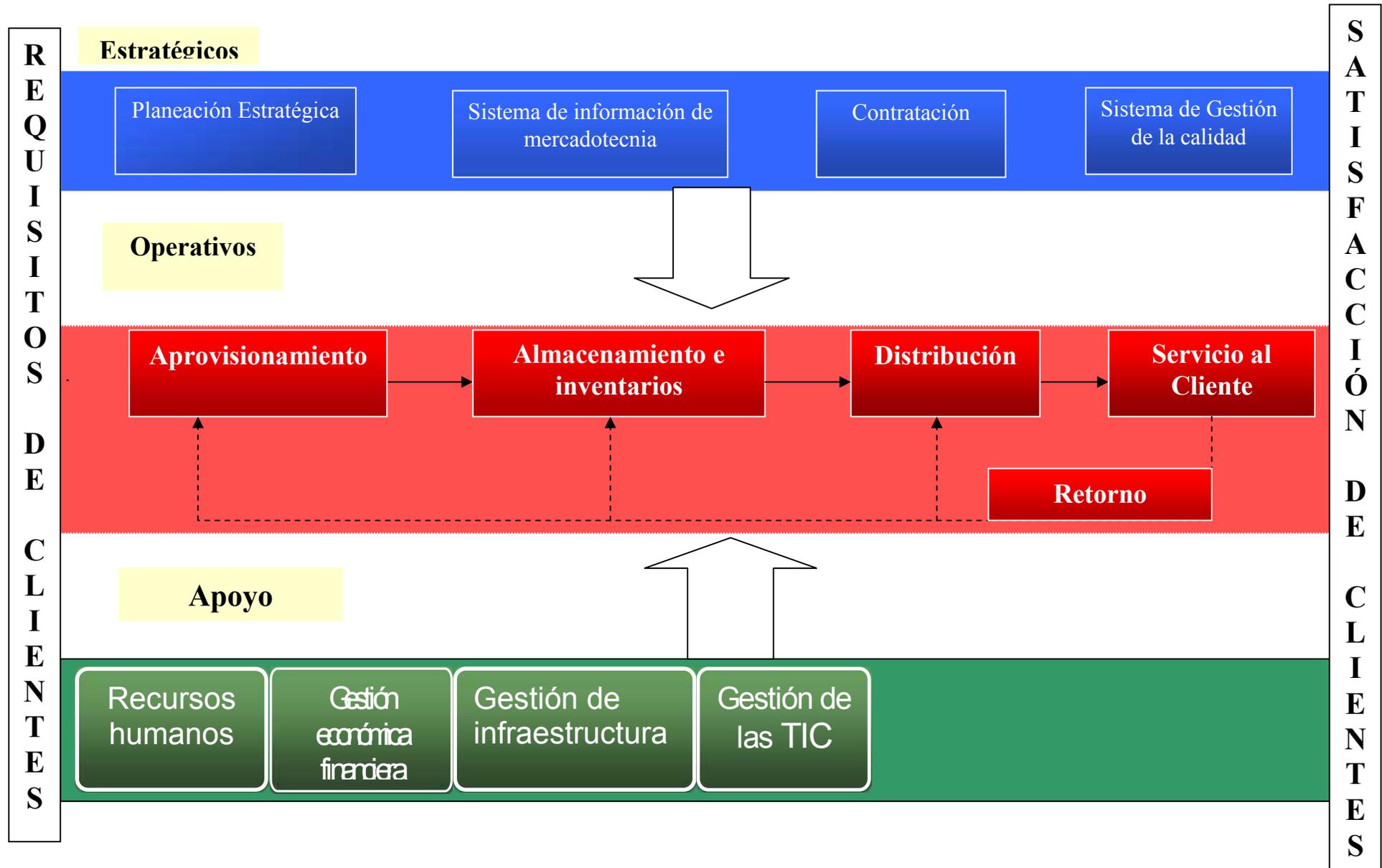
1. Crear un equipo de trabajo interno y capacitarlo, para que constituyan a la implementación del sistema logístico propuesto.
2. Implementar el sistema de gestión logística propuesto.
3. Divulgar los resultados y experiencias obtenidas durante la investigación, mediante la participación en eventos científicos y publicaciones científicas y a la vez convertirla en un material de consulta.
4. Desarrollar en próximas investigaciones el seguimiento a la implementación del sistema logístico con el objetivo de retroalimentar a la Sucursal y tomar medidas que contribuyan a su mejoramiento continuo.

BIBLIOGRAFÍA.

- Acevedo Suárez, J., Urquiaga Rodríguez, A. J., & Gómez Acosta, M. (2001, abril). Gestión de la Cadena de Suministros. *LOGESPRO*.
- Acevedo Suárez, J., Urquiaga Rodríguez, A. J., & Gómez Acosta, M. (2002, abril). Diagnóstico del estado de la Logística en Cuba. *LOGESPRO*. ISPJAE.
- Acevedo Suárez, J., Urquiaga Rodríguez, A. J., & Gómez Acosta, M. (2006). La Filosofía Gerencial de los Sistemas Logísticos. *LOGESPRO*.
- Antelo Pérez, A., & Mederos Cabrera, B. (2001). Aplicación de un Modelo Logístico para la Gestión de Inventario en la Sociedad Meridiano de CUBALSE. *Industrial*, XXII(3).
- Balance de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos. (2011). Caracol.
- Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial*. (1998). Comité ejecutivo del Consejo de Ministros.
- Bruixola Campos, J. (2008). Diagnóstico Logístico. Herramienta para la mejora competitiva. Departamento de Logística y Transporte. ITENE (Instituto Tecnológico del Embalaje, Transporte y Logística).
- Documentos del Grupo empresarial comercial Caracol. (2012).
- Franco, I. (2005). Logística. Aspectos Generales. *Monografias.com*. Recuperado a partir de http://www.monografias.com/usuario/perfiles/daniel_gonzalez_hernandez
- Gómez Acosta, M., & Acevedo Suárez, J. (2001a, enero). La Logística Moderna y la Competitividad empresarial. *LOGESPRO*.
- Gómez Acosta, M., & Acevedo Suárez, J. (2001b, febrero). Diseño del servicio al cliente. *LOGESPRO*.
- Gómez Acosta, M., & Acevedo Suárez, J. (2001c, febrero). Modelo de Referencia para la Logística de las Empresas en Cuba. *LOGESPRO*.
- Gómez Acosta, M., & Acevedo Suárez, J. (2007). *La Logística Moderna en la empresa* (Vol. Volumen I). Editorial LOGICUBA.
- González Hernández, D. (2010). Gestión de Inventario en la Casa del Habano «El Embajador». *Monografias.com*. Recuperado a partir de http://www.monografias.com/usuario/perfiles/daniel_gonzalez_hernandez
- Logística. (2011). *Monografias.com*. Recuperado a partir de <http://www.monografias.com/trabajos15/logistica/logistica.shtml>
- Logística Empresarial. (s. f.). Recuperado a partir de <http://www.aloccidente.com>
- Logística. Temas seleccionados*. (2003) (Primera edición.). La Habana, Cuba: Editorial Feijoo.

- Martínez, C., & Moreira, L. (2011). Diagnóstico Integrado en Tiendas Turísticas. Sucursal Comercial Caracol Varadero Centro. Matanzas, Cuba.
- Mederos Cabrera, B. (2001). Introducción de Estructura Organizativa con enfoque Logístico en la Sociedad Meridiano de la Corporación CUBALSE. *Industrial*, XXII(3).
- Oficina Nacional de Normalización (2001). NC ISO 9004:2001. Sistema de Gestión de la Calidad. Recomendaciones para la mejora del desempeño. Ciudad de La Habana. Cuba.
- Oficina Nacional de Normalización. (2005). NC-ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad. Principios fundamentales y vocabulario. Ciudad de La Habana. Cuba.
- Oficina Nacional de Normalización. (2008). NC ISO 9001-2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Ciudad de La Habana. Cuba.
- PCC. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del partido y la Revolución. VI Congreso del PCC.
- Pérez, M. (2001). *Monografía sobre Logística Empresarial*. Holguín: Editorial Uho.
- Principios básicos en logística. (s. f.). Recuperado a partir de <http://www.trilogic.cl>
- Programa para el fortalecimiento de la actividad del Grupo Caracol. (2011). Caracol.
- Reyes Aguilar, P. (2009). Logística y Operación. Introducción a Logística y SCM.
- Rivera Loayza, A. (2007). *Gestión del Sistema Logístico de una Cadena de Tiendas* (Ingeniero Industrial). LIMA, PERÚ.
- Servicio de atención al cliente. (s. f.). *Wikipedia*. Recuperado 12 de abril de 2012, a partir de http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atención_al_cliente
- UNITEC. (2003). Administración de la cadena de suministro. Manual para estudiantes de la especialidad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica Centroamericana de Honduras, Tegucigalpa.
- Vegas Santana, A. M. (s. f.). Consideraciones para el análisis y diseño de sistemas logísticos.
- Vidal, A., & Norberto, J. (s. f.). Diagnóstico del sistema logístico en una empresa electroferretera. *Sistema de Bibliotecas. Sistema de bibliotecas SISBIB. Perú*. Recuperado a partir de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/monografias/ingenie/apestegui_vj

Anexo No.9. Mapa de procesos del sistema de gestión logística de la Sucursal Caracol Cienfuegos.



Anexo No.1. Resultados de las Encuestas aplicadas para el diagnóstico Logístico de la Sucursal Caracol Cienfuegos.

	Si	No
<i>Logística Estratégica - Políticas de Servicio.</i>		
1. ¿Tiene Caracol una política de servicio escrita? (no es la política de calidad).	2	11
2. ¿Es coherente con la política de Caracol?	1	3
3. ¿Tendría sentido diferenciar la política por familia de productos?	10	2
4. ¿Hay correspondencia entre la imagen que tiene el cliente y la identidad de Caracol?	1	12
<i>Logística Estratégica - Análisis de la Cadena de Suministros.</i>		
5. ¿Proporciona el sistema actual flexibilidad suficiente para atender las peticiones de los clientes en los plazos y cantidades demandados?	1	13
6. ¿Existe un sistema de recopilación de la información y medición de la demanda efectivo?	13	1
7. ¿Se conoce la proporción de ventas a clientes nacionales y extranjeros?	14	0
8. ¿Existen procedimientos de compra por cada subcuenta, familias y líneas de productos?	1	13
9. ¿Es efectivo el diseño de la red de distribución?	1	12
10. ¿Existen estrategias colaborativas con proveedores?	1	5
11. ¿Están definidas las pautas para la logística inversa?	1	13
12. ¿Se han evaluado todos los medios y modos de transporte?	0	14
13. ¿Se conoce el tiempo total por canal?	2	11
14. ¿Se han definido procedimientos para actuar en caso de contingencias?	1	13
<i>Logística Operativa - Definición de Procesos de Trabajo.</i>		
15. ¿Están identificados y mapeados todos los procesos?	1	13
16. ¿Se han definido tiempos tipo para la realización de actividades?	1	13
<i>Logística Operativa - Estructura y Organización de Almacenes.</i>		
17. ¿Se han determinado las necesidades reales para todos y cada uno de los procesos a desarrollar en los almacenes?	12	2
18. ¿Se ha analizado el aprovechamiento del área útil de los almacenes?	1	13
19. ¿Se ha definido una planificación que permita la expansión / contracción de las diferentes zonas de los almacenes en función de las necesidades de Caracol?	1	13

20. ¿Existe disponibilidad de medios de almacenamiento en correspondencia con la capacidad de almacenes y el nivel de actividad del grupo?	2	12
<i>Logística Operativa - Análisis de Inventarios.</i>		
21. ¿Está cuantificado el stock?	1	13
22. ¿Miden las roturas de stock y el impacto que suponen?	2	12
23. ¿Están clasificados los productos en A, B y C?	13	1
24. ¿Está definidas las familias de productos?	1	13
25. ¿Está definido el nivel de stock en función del nivel de servicio?	13	0
<i>Organización y RRHH.</i>		
26. ¿Existe en el área de logística coherencia entre funciones y responsables?	13	0
27. ¿Existe responsable o departamento que controla todo el proceso logístico?	5	9
<i>Sistemas de Información y tecnologías.</i>		
28. ¿Existe un Sistema de Información de Gestión?	2	12
29. ¿Existe integridad y consistencia de la información?	12	2
30. ¿Existe un Sistema de codificación e identificación?	13	1
31. ¿Existe un sistema informativo eficaz entre los elementos de la cadena de suministro?	1	12

No	Resultados						
	m = 14						
	S	%	N	%	B	%	T
1	2	14%	11	79%	1	7%	14
2	1	7%	3	21%	10	71%	14
3	10	71%	2	14%	2	14%	14
4	1	7%	12	86%	1	7%	14
5	1	7%	13	93%	0	0%	14
6	13	93%	1	7%	0	0%	14
7	14	100%	0	0%	0	0%	14
8	1	7%	13	93%	0	0%	14
9	1	7%	12	86%	1	7%	14
10	1	7%	5	36%	8	57%	14
11	1	7%	13	93%	0	0%	14
12	0	0%	14	100%	0	0%	14
13	2	14%	11	79%	1	7%	14
14	1	7%	13	93%	0	0%	14
15	1	7%	13	93%	0	0%	14
16	1	7%	13	93%	0	0%	14
17	12	86%	2	14%	0	0%	14
18	1	7%	13	93%	0	0%	14
19	1	7%	13	93%	0	0%	14
20	2	14%	12	86%	0	0%	14
21	1	7%	13	93%	0	0%	14
22	2	14%	12	86%	0	0%	14
23	13	93%	1	7%	0	0%	14
24	1	7%	13	93%	0	0%	14
25	13	93%	0	0%	1	7%	14
26	13	93%	0	0%	1	7%	14
27	5	36%	9	64%	0	0%	14
28	2	14%	12	86%	0	0%	14
29	12	86%	2	14%	0	0%	14
30	13	93%	1	7%	0	0%	14
31	1	7%	12	86%	1	7%	14
	143	33%	264	61%	27	6%	434

Anexo No.2. Lista de Chequeo de Compra.

1. Demanda

Productos Importados

- a) Existe algún especialista (o varios) responsabilizado y especializado con la realización de los pronósticos y estudios de la demanda.

Si No

Cargo	Departamento
2 Especialistas Comerciales	Comercial

- b) La generación de la demanda del producto se genera automáticamente.

Si No

¿Que sistema utilizan?: INFOCOM

- c) En que parámetros se basan para generar la demanda, (1-Alto, 3- Medio y 5-Bajo).

Proceso	Grado
Estadísticas de Venta	Alto
Mercancías en Transito	Medio
Promedio de Venta Diario del Producto	Alto
Existencia en la unidad	Medio
Cobertura	Bajo
Embalaje de la mercancía	Bajo
Plazo de entrega del proveedor	Medio
Política de surtido	Medio
Pronósticos de ventas	Alto

Otros Procesos:

d) El sistema permite generar la demanda de forma individual para cada producto de acuerdo con:

Peso en las ventas (clasificación ABC) del producto

Tipo de producto.

Otros:

e) El tiempo que transcurre desde que se detecta la demanda hasta que llega el producto al almacén es de:

Días	< 15	15 < x < 30	30 < x < 45	45 < x < 60	60 < x < 90	> 90
		X				

Productos comprados en Plaza

a) Existe algún especialista (o varios) responsabilizado y especializado con la realización de los pronósticos y estudios de la demanda.

Si No

Cargo	Departamento
Director Comercial	Comercial
Jefe de Brigada	Complejos

b) Los criterios para generar estas compras son:

Productos de Importación con déficit

Productos sustitutivos

Productos específicos (confecciones de Boutique, Joyerías, etc)

Otros: _____

c) La demanda se genera:

Individual para cada unidad Global para toda la sucursal

d) Existe algún procedimiento para las compras en plaza

Si No

e) La demanda se genera de forma automatizada

Si No

¿Qué sistema utilizan?: INFOCOM

f) El tiempo que transcurre desde que se detecta la demanda hasta que llega el producto a la unidad es de:

Días	< 15	15 < x < 30	30 < x < 45	45 < x < 60	> 60
			X		

Productos de Producción Nacional

a) Existe algún especialista (o varios) responsabilizado y especializado con la realización de los pronósticos y estudios de la demanda.

Si No

Cargo	Departamento
2 Especialistas Comerciales	Comercial

b) La generación de la demanda del producto se genera automáticamente.

Si No

¿Que sistema utilizan? INFOCOM

c) La compra en Plaza se ajusta a un presupuesto.

Si No

2. Proveedores

a) ¿Existe una carpeta de proveedores definidos en la empresa que permita llevar el historial, calificación y rápida identificación de los mismos para ejecutar las compras?

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

1-No existe 5- Existe y se utiliza sistemáticamente

b) ¿Se realiza la selección y evaluación de proveedores sistemáticamente?

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

1-No se realiza 5- Se realiza sistemáticamente

c) ¿Existe un sistema de certificación de los proveedores?

Si _____ No X

Cuales:

___ Normas ISO 9000

Otros: _____

d) En la evaluación de proveedores se toman en cuenta parámetro como:

_____ Tamaño de embalaje

_____ Consolidación de carga

_____ Calidad del embalaje

_____ Señalización de la carga

_____ Unitarización de carga

_____ Si la mercancía requiere de condiciones especiales de almacenamiento

Otros aspectos logísticos:

Cumplimiento de los plazos de entrega, de las especificaciones de calidad del producto, relación precio - calidad.

e) La organización utiliza en sus procesos la misma identificación de las cargas (códigos, denominación, etiquetas) que vienen del proveedor.

1	2	3	4 X	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

1-No la utiliza 5- Se utiliza en todos los casos

f) Existen estándares, políticas y procedimientos de trabajo en conjunto con los proveedores.

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

1-No existen 5-Existen procedimientos

g) La empresa tiene una política de reducción de proveedores.

1 X	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

1-No está definida 5-Correctamente definida

h) Existe algún sistema que permite evaluar como el proveedor brinda el servicio en cuanto a:

- Disponibilidad del producto
- Plazo de entrega
- Cantidad solicitada/ cantidad despachada
- Servicios post-venta
- Reclamaciones (atención)
- Otros _____

3. Compras

a) ¿Cuáles son las principales fuentes que generan las compras de mercancía en la organización? (1- Poco frecuente, 5- Muy frecuente)

Procesos	Grado
Solicitudes urgentes por falta de productos	5
Pedidos por necesidades que han surgido.	5
Un programa de necesidades. (Plan de compra)	5
El comportamiento del inventario.	5
Es una compra programada sistemáticamente cada cierto plazo.	5

Otros procesos:

--	--

b) Exprese aproximadamente en días cual es el ciclo de una compra de importación. (Desde que se comienza a preparar el pedido hasta que se recepciona en el almacén la mercancía)

	Días
<i>Máximo.</i> (Caso de mayor retraso)	90
<i>Promedio.</i> (Caso más común)	60
<i>Mínimo.</i> (Caso de gestión urgente)	30

- c) Exprese aproximadamente en días cual es el ciclo de una compra nacional. (Desde que se comienza a preparar el pedido hasta que se recepciona en el almacén la mercancía)

	Días
<i>Máximo.</i> (Caso de mayor retraso)	7
<i>Promedio.</i> (Caso más común)	3
<i>Mínimo.</i> (Caso de gestión urgente)	1

- d) Para concretar los pedidos en los proveedores exprese con que frecuencia se utilizan las distintas vías. (1- No se utiliza, 5- Casi siempre)

Vías	Frecuencia
Visita personal del comprador al proveedor.	5
Por teléfono.	5
Por Fax.	1
Por correo electrónico.	5
Por Internet.	1
Otros.	

- e) Exprese en que grado se utilizan las distintas formas de compra. (1- No se utiliza, 5- Se utilizan casi siempre)

Formas de Compra	Grado de Empleo
Pago anticipado contra prefactura.	3
Transferencias condicionadas.	3
Compras a crédito.	5
Compras contra orden de servicio o compras y pago posterior.	5
Entrega programada contractualmente y pago a recepción.	1
Otros.	

- f) Del total de compras que realiza la unidad que porcentaje se realiza centralizadamente y que porcentaje se realiza descentralizadamente.

__98__ % Centralizadamente __2__ % Descentralizadamente

- g) Se aplica la técnica del *Costeo Basado en la Actividad* en el proceso de compras, que permita conocer, planificar y controlar el costeo que genera cada pedido de compra.

1	2	3	4 X	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

1- No se aplica 5- Se aplica con buenos resultados

- h) Qué grado de utilización tiene la informatización para la ejecución de los distintas funciones de compra? (1- Totalmente manual, 5- Totalmente informatizada)

Funciones de Compra	Grado de informatización
Evaluación y selección de proveedores	5
Contratación	1
Seguimiento y control de los pedidos a los proveedores	5
Planificación de necesidades	5
Control de la recepción de los pedidos	5
Información a las áreas consumidoras (clientes internos)	5
Investigación del mercado de aprovisionamiento	5
Pagos a Proveedores	1
Control de las cuentas a pagar	5
Negociación con los proveedores	1
Gestión y control de créditos	5
Gestión de la transportación de las mercancías	1
Gestión de las importaciones	5
Gestión de inventarios	5
Gestión de los trámites aduanales	-

- i) En que grado los proveedores responden adecuadamente a las reclamaciones que le realiza la organización.

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

1- Nunca responde 5- Siempre responden

No se han hecho reclamaciones.

k) Está definido algún procedimiento para incorporar nuevos productos al sistema.

Si X

No

Con que frecuencia se utiliza

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

1- Nunca

5- Siempre

l) Que porcentaje del servicio de trámite aduanal se ejecuta por la propia empresa.

 % realizado por la propia empresa

 % realizado por un tercero

No procede.

m) ¿Como se pueden calificar las distintas funciones que debe realizar compra?

1- No se realiza 2- se realiza deficientemente 5- se realiza con excelencia

Funciones de Compra	Calificación
Evaluación y selección de proveedores	3
Contratación	4
Seguimiento y control de los pedidos a los proveedores	4
Planificación de necesidades	4
Control de la recepción de los pedidos	5
Información a las áreas consumidoras (clientes internos)	5
Investigación del mercado de aprovisionamiento	4
Pagos a Proveedores	4
Control de las cuentas a pagar	5
Negociación con los proveedores	5
Gestión y control de créditos	4
Gestión de la transportación de las mercancías	3
Gestión de las importaciones	3
Gestión de inventarios	3
Gestión de los trámites aduanales	-

Anexo No.3. Lista de Chequeo para Proveedores.

Generales	Si	No	NP	Observaciones
¿Se han definido políticas de compras?	X			
¿Está estructurado el comité de Compras?	X			
Del presupuesto de compras: * Se hace seguimiento mensual a su cumplimiento. * Se analizan las variaciones y se toman acciones.	X			
Se cuenta con planes de contingencia ante posibles fallas en el proceso de compras.			X	
Se realizan capacitaciones al personal que participa en el proceso de acuerdo con las necesidades de entrenamiento.	X			
El reconocimiento salarial está relacionado con el resultado de la evaluación de desempeño.	X			
Se han implementado mediciones dentro del proceso de compra en las que se especifica qué, cómo, cuando, donde y para qué se compra.	X			
Para implementar mejoras en el proceso, se realizan encuestas de satisfacción a los clientes.	X			
Selección de proveedores				
¿Se realiza una planeación de las compras de acuerdo a las necesidades?	X			
Se definen los requisitos de los productos o servicios que se van a comprar	X			
Se cuenta con un proceso de selección	X			

<p>de proveedores en donde se tienen en cuenta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Que los productos del proveedor cumple con los requisitos de compra especificados. 2) Capacidad demostrada del proveedor para realizar los suministros en el tiempo acordado y con la calidad requerida. 3) Precios favorables para la compañía. 				
<p>Los métodos para establecer la capacidad pueden incluir las siguientes características:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Evaluar los sistemas de calidad del proveedor. 2) Evaluar muestras de los productos. 3) Experiencia anterior con productos similares. 4) Referencia escrita de otros usuarios. 	X			
<p>Para la selección de un proveedor por lo menos se investigan tres y se selecciona el que más beneficios traiga a la compañía (calidad, precio, condiciones, etc.)</p>			X	
<p>Con el proveedor seleccionado por lo menos se definen: plazos, especificaciones del producto, el precio de compra y las condiciones para devoluciones y descuentos.</p>	X			
<p>Se establecen canales de comunicación que permitan transmitir</p>	X			

de forma oportuna las inconformidades en la compra (material defectuoso, entrega inoportuna, etc.)				
Periódicamente se realiza una evaluación del proveedor en donde se evalúa por lo menos, calidad del producto, puntualidad en la entrega, atención a los requerimientos, etc.	X			
División de funciones				
El proceso cuenta con una adecuada segregación de funciones. (Es decir un individuo no puede llevar a cabo todas las fases de una operación, desde su autorización, pasando por la custodia de activos, el mantenimiento de los registros contables y la supervisión).			X	
Las personas que aprueban las compras no tienen acceso directo a los desembolsos de efectivo.		X		
Las personas que firman cheques son diferentes que los que aprueben las facturas relacionadas.	X			
Las facturas las aprueban personas que no son los que hacen las compras.	X			
Los pagos los efectúan personas que no son los que compran y reciben la mercancía.	X			
El personal que recibe la mercancía no es quien procesa las facturas.		X		
Las conciliaciones de cuentas por pagar e inventarios no las efectúan los personas que procesan las transacciones originales.		X		
La persona responsable de mantener la información del registro de proveedores no es la misma que es		X		

responsable de registrar las cuentas por pagar, órdenes de compra.				
Generación de la orden de compra				
Se generan requisiciones de compra por parte de empleados autorizados.			X	
Las requisición de compra que genera la orden de compra que por lo menos contiene: 1) Identificación precisas del tipo y clase de suministro. 2) Instrucciones de inspección y especificaciones aplicables. 3) Precio y otras condiciones negociadas.			X	
Existen límites de compra definidos y configurados en el sistema.	X			
Las compras que superen los límites deben ser autorizadas por un nivel adecuado.	X			
La configuración del sistema permite que el precio de compra negociado con el proveedor quede en registrado en la orden de compra.			X	
Aceptación de la factura de compra				
Se verifica que lo recibido satisfactoriamente corresponde a lo facturado por el proveedor.	X			
Se verifican los cálculos y cantidades.	X			
Se verifica que la fecha de la factura corresponda al periodo correcto.	X			
Se verifica que la factura cumple con los requisitos legales.	X			
Se hace un seguimiento a las órdenes de compra no facturadas y se realizan procedimientos para cerrarlas lo más pronto posible.			X	

Marco Jurídico				
¿Se respetan los requisitos formales del contrato?		X		
¿Se establecen las condiciones generales y especiales en los contratos?		X		
¿Qué vías se utilizan para resolver los conflictos? Negociación. Conciliación. <u>X</u> Mediación. Arbitral. <u>X</u> Judicial. Otras:				
¿Están firmados y actualizados los documentos del contrato?	X			
¿Cuáles son los principales contratos que utilizan? Compra- venta. Suministro. <u>X</u> Pagos de comisión. Otros.				

Anexo No.4. Lista de chequeo para Inventarios.

No.	Aspectos a evaluar.	SI	NO	NP	OBSERVACIONES
1	Existen manuales de procedimiento para desarrollar el proceso de inventario.	x			
2	Están implementados en la empresa los manuales de procedimiento.	x			
3	Se tienen identificados, separados y organizados por localización y/o bodega los diferentes tipos de inventario.	x			
4	Se cuentan, miden y pesan, según corresponda, los productos recibidos en el almacén.	x			
5	El encargado del almacén no tiene acceso al documento del suministrador, o sea, hace la Recepción a Ciegas.	x			
6	El personal del almacén no tiene acceso a los registros contables, ni a los Submayores de Control de Inventarios.		x		
7	Las tarjetas de estiba están actualizadas y colocadas junto a los productos almacenados o en lugar próximo a los que se encuentren a la intemperie o destilen sustancias que las deterioren.		x		
8	Se controlan las existencias en unidades físicas de los productos en el almacén, a través de la Tarjeta de Estiba.	x			
9	Los inventarios se encuentran ubicados de acuerdo al orden de llegada y a los códigos de productos.	x			
10	Los inventarios se encuentran identificados en los módulos y en las paletas y/o estantes de acuerdo a la experiencia en el manejo del almacén.	x			

11	Los Submayores de Inventario del área contable están al día.	x			
12	El almacén informa las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas, después de anotados los movimientos.	x			
13	Las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas, son cotejadas diariamente con las de los Submayores de Inventario, para localizar las diferencias.	X			
14	Están establecidos los nombres, cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos.	X			
15	Se capacita a los trabajadores teniendo en cuenta las normativas para los inventarios.	X			
16	Está elaborado el Plan Anual para efectuar los conteos periódicos de los productos almacenados.	X			
17	Se efectúan conteos periódicos de los productos almacenados, de acuerdo con el plan aprobado.	X			
18	Se cuenta con un cronograma de entrega de mercancías previo a la fecha del inventario, de tal forma que en los días de inventarios no se tenga mercancía facturada y no entregada.	X			
19	Verificar si se cuenta formalmente con un programa alternativo para la recepción y despacho de mercancía, en caso de no ser posible parar la operación al 100% durante el inventario.	X			
20	El área contable revisa los precios y cálculos de los productos recepcionados.	X			
21	Se encuentra identificada y separada toda aquella	X			

	mercancía considerada obsoleta, dañada y de lenta rotación.				
22	Se realizan gestiones para la eliminación de los inventarios ociosos por exceso o por desuso.	X			
23	A los productos que se reciben en los almacenes, procedentes de otras entidades o proveedores, se les elabora el modelo Informe de Recepción.	X			
24	Son excepcionales las compras en que no media contrato.		X		
25	Se notifican a los suministradores o a los transportistas las reclamaciones originadas por errores en precios y cálculos al primero y por averías o roturas en ambos.	X			
26	Se utiliza el modelo de Solicitud de Entrega para pedir los productos con destino al consumo dentro de la entidad.	X			
27	Los almacenes centrales registran todos los insumos que salgan de su almacén.	X			
28	Los almacenes centrales entregan el abasto de insumos a las unidades, exclusivamente al personal autorizado para tal efecto.	X			
29	Se amparan los despachos de productos por el almacén, con destino al consumo, o su devolución, a través del modelo Vale de Entrega o Devolución.	X			
30	Se formalizan a través de Conduce, las entregas parciales de los productos a incluir en una Factura, amparando su tránsito hasta su destino. Se utiliza asimismo como documento provisional en los casos en que no exista condiciones para efectuar la facturación en el momento de efectuar la entrega; o			X	

	para transferir productos entre establecimientos distantes.				
31	Se formalizan las ventas de productos y prestaciones de servicios mediante factura.	X			
32	Se controlan las existencias en el almacén, de los productos adquiridos o producidos, en unidades físicas y valor, a través del Submayor de Inventario.	X			
33	Se realizan los ajustes que corresponden a partir de los resultados de los inventarios físicos realizados, cuando proceden.	X			
34	Se realizan conciliaciones entre las áreas y la contabilidad para identificar las diferencias.	X			
35	Se confecciona el modelo "Movimiento de Reservas Movilizativas" para los inventarios que pasarán a formar parte de las Reservas Movilizativas por concepto de acumulación e incremento; así como para la rotación de los productos.	X			
36	Se utiliza la prefactura para sustentar la autorización de la compra y la emisión del instrumento de pago.			X	
37	<p>Los modelos que se utilizan para las operaciones de Inventarios contienen los datos de uso obligatorio que establece la legislación vigente. Dichos modelos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SC-2-01-Solicitud de compras. • SC-2-04-Informe de Recepción. • SC-2-05-Informe de Reclamación. • SC-2-07-Solicitud de entrega. • SC-2-08-Vale de Entrega o Devolución. • SC-2-09-Transferencia entre Almacenes. 				Todos

	<ul style="list-style-type: none"> • SC-2-10-Orden de Despacho. • SC-2-11-Conduce. • SC-2-12-Factura. • SC-2-13-Submayor de Inventario. • SC-2-14-Tarjeta de Estiba. • SC-2-15-Hoja de Inventario Físico. • SC-2-16-Ajuste de Inventario. • SC-2-17-Movimiento de Reservas Movilizativas. • SC-2-18-Factura Comercial. • SC-2-19-Remisión de Salida del Puerto. 				
38	<p>Se determinan los parámetros de gestión de inventario, tales como (marque los que utiliza):</p> <p><input type="checkbox"/> Punto de Pedido</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Existencia Máxima</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Existencia Mínima</p> <p><input type="checkbox"/> Existencia de Seguridad</p> <p><input type="checkbox"/> Ciclo de gestión del Pedido</p> <p><input type="checkbox"/> Intervalo de reaprovisionamiento</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Cobertura</p> <p><input type="checkbox"/> Frecuencia del pedido</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Edad del Inventario</p> <p>Otros:</p>				
39	<p>Se actualizó el Plan de Prevención a partir de las deficiencias e irregularidades detectadas en este tema.</p>	X			
40	<p>Se prevén posibles manifestaciones y medidas en el Plan de Prevención a partir del análisis de causas y condiciones.</p>	X			

Anexo No. 5. Lista de Chequeo Almacenes.

1. Aprovechamiento del Espacio.

- a) Se aplican las normas técnicas a tener en cuenta para la utilización de los medios unitarizadores (distancia entre los medios, altura de la carga permisible, peso máximo a soportar)

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No se aplican 5) Se aplican

- b) Se aprovechan los medios unitarizadores

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No se aprovechan 5) Se aprovechan

- c) Se elaboran esquemas de cargas (medios unitarizadores)

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No se elaboran 5) Están elaborados

- d) Se cumplen los esquemas de cargas

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No se cumplen 5) Se cumplen

- e) La altura de los alojamientos de las estanterías es correcta

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Es incorrecta 5) Es correcta

f) Se aprovechan las estanterías

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No se aprovechan 5) Se aprovechan

g) La altura de las mercancías que se encuentran en estibas directa es correcta

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Incorrecta 5) Correcta

h) La disposición de los pasillos de trabajo con respecto a la nave es correcta

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Incorrecta 5) Correcta

i) La disposición de los estantes respecto a la nave es correcta

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Incorrecta 5) Correcta

j) El ancho de los pasillos de trabajo esta en correspondencia con los equipos de manipulación con que cuentan.

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Incorrecto 5) Correcto

2. Organización del Almacén

a) Los almacenes están centralizados

Si X No

b) Existe una correcta limpieza de los pisos y los envases

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Sucios 5) Limpios

c) Están correctamente señalizados los estantes y los alojamientos

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No señalizados 5) Señalizados

d) Los artículos están colocados de forma estratificada y en correspondencia con su rotación.

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Colocación Incorrecta 5) Colocación correcta

e) Esta localizada y bien señalizada el área de recepción de la mercancía

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Sin señalar 5) Señalizada

f) Esta localizada y bien señalizada el área de despacho de la mercancía

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Sin señalar 5) Señalizada

g) Existe alguna herramienta automatizada que permita la selección y localización de la mercancía

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Existe 5) No existe

h) El método de control de existencia es eficiente

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No es eficiente 5) Eficiente

i) Existen productos bloqueados en el almacén

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Existen 5) No existen

j) Existen productos puestos sobre el piso

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Existen 5) No existen

k) Hay productos mal estibados con peligro de derrumbe

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Hay 5) No hay

l) Esta definida y correctamente señalizada el área de mermas y averías

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No esta definida 5) Esta definida

m) Esta definida y correctamente señalizada el área para el estacionamiento de equipos de manipulación de la mercancía

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No esta definida 5) Esta definida

No procede

- n) Existen facilidades (Andenes, etc.) para la recepción y despacho de la mercancía en el almacén.

Si ____ No X__

Cuales:

- o) Existe algún plan diseñado para disminuir la cantidad de veces que se manipula un artículo.

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No existe 5) Existe

- p) Existe un plan diseñado para optimizar los recorridos que realizan los medios de manipulación (equipos de manipulación).

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No Existe 5) Existe

- q) Existe un plan diseñado para cumplir pedidos urgentes

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No existe 5) Existe

- r) El personal dedicado a la gestión y operación del almacenaje posee el nivel requerido para el desempeño de sus funciones.

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No poseen el nivel 5) Poseen el nivel

- s) El personal dedicado a la gestión y operación del almacenaje ha recibido alguna capacitación en el último año.

1 X	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No han recibido 5) Si han recibido

- t) Se aplica el costo basado en la actividad (costo ABC) en la gestión y operación del almacén.

1 X	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No se aplica 5) Se aplica

- u) Están los almacenes totalmente certificados con las normas ISO: 9000. ¿A qué nivel?

<i>Certificado en un:</i>	0%	25%	50%	75%	100%
			X		

Nota: 1) No están certificados 5) Están certificados

3. Aspectos relacionados con la recepción y despacho de la mercancía.

- a) El área de recepción esta en correspondencia con la cantidad de mercancía recibida en el día.

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No esta en correspondencia 5) Esta en correspondencia

- b) El área de despacho esta en correspondencia con la cantidad de mercancía que despachada en el día.

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No esta en correspondencia 5) Esta en correspondencia

- c) En el área de recepción están ubicados todos los medios para realizar un proceso de recepción eficiente (documentos, medios unitarizadores, clasificación de mercancía).

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No están ubicados 5) Están ubicados

- d) El tiempo desde que un contenedor esta listo en el patio de contenedores hasta que se descarga en el almacén es:

Tiempo máximo _____ hrs
 Tiempo promedio _____ hrs No procede
 Tiempo mínimo _____ hrs

- e) El tiempo desde que se apertura el contenedor hasta que la mercancía esta lista para ser despachada es:

Tiempo máximo _____ hrs
 Tiempo promedio _____ hrs No procede
 Tiempo mínimo _____ hrs

- f) El tiempo que transcurre desde que una mercancía esta predespachada hasta que sale un camión es:

Tiempo máximo ___24___ hrs
 Tiempo promedio _____ hrs
 Tiempo mínimo _____ hrs

- g) El tiempo desde que se recibe un pedido en el almacén a que se realiza su predespacho es:

Tiempo máximo ___24___ hrs
 Tiempo promedio _____ hrs
 Tiempo mínimo _____ hrs

h) Con que frecuencia se elaboran los predespachos de los pedidos en el almacén.

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No se elaboran 5) Se elaboran

i) Existe alguna tecnología definida en el área de predespacho (estantes, medios unitarizadores, gavetas)

Si _____

No X

Cuales:

j) Que tipo de control se utiliza al recibir la mercancía

Cuantitativo X

Cualitativo _____

De ellos:

 X conteo al detalle (100%)

 X conteo por bultos (100%)

 X conteo de bultos al azar (10%)

_____ chequeo por el peso del bulto

Otros:

k) Que tipo de control se utiliza al despachar la mercancía

Cuantitativo X

Cualitativo _____

De ellos:

 X conteo al detalle (100%)

 X conteo por bultos (100%)

 X conteo de bultos al azar (10%)

_____ chequeo por el peso del bulto

Otros:

- l) Se completan los pedido en cuanto a cantidad de surtido y cantidad despachada por ítems:

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Nunca 5) Siempre

- m) Las operaciones de manipulación no provocan interrupciones en la recepción y el despacho.

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Nunca 5) Siempre

- n) Las operaciones de carga y descarga en el almacén se realizan de forma mecanizada.

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Manual 5) Mecanizada

- o) Se utiliza el sistema de identificación de las cargas por tecnología de código de barras.

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) En ninguno 5) En todos los productos

- p) Las cantidades por embalajes (unidades por bultos) están en correspondencia con las cantidades solicitados por los clientes.

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) En ninguno 5) En todos los productos

- q) La preparación de los pedidos se realiza agrupando:

 X Códigos de productos Pedidos completos.

- r) Se conoce el procedimiento para las reclamaciones a los proveedores en caso de avería o faltante de mercancía en el proceso de recepción.

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No se conoce 5) Se conoce

- s) La documentación para el proceso de reclamación se obtiene de forma ágil.

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Nunca 5) En todas las ocasiones

- t) Cuando en la recepción de la mercancía se detectan deficiencias de cantidad, surtido, especificaciones de calidad y otros; se realizan formalmente las reclamaciones al proveedor antes de los,

___ 3 días ___ 7días ___ 15 días Otro: _1 día ___

4. Planificación y Control

- a) Se determinan los indicadores de economía de almacenes:

Si ___X___ No _____

Con que frecuencia: ___180___ días

¿Cuáles se calculan?

- b) Se realiza un chequeo al azar de la tarjeta de estiba contra físico (10 %)

Si ___X___ No _____

Con que frecuencia: ___30___ días

- c) El control de inventario se realiza de forma automatizada

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Manual 5) Automatizado

- d) El nivel de Inventario esta en correspondencia con la estructura de venta del territorio.

1 X	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Baja 5) Alta

5. Herramientas Informáticas

- a) En que grado se utiliza la informatización en los distintos procesos de operación de los almacenes. (1- Alto, 3- Medio y 5-Bajo)

Proceso	Grado	Herramienta Informática
Gestión de Inventario	1	
Manipulación de Carga	1	
Identificación de carga (código de barras, otra tecnología)	1	
Transporte interno (montacarga, carretilla, etc.)	1	
Recepción de la mercancía	1	
Formación de cargas (picking)	1	
Despacho	1	
Selección y ubicación de mercancía	1	
Proceso de reclamaciones	5	

- b) Existe un procedimiento para dar seguimiento a los pedidos de los clientes

Si X

No _____

Con frecuencia se utiliza:

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Baja 5) Alta

- c) Existe algún reporte que permita evaluar el nivel de servicio del almacén en cuanto a:

- Disponibilidad del producto
 Plazo de entrega
 Calidad (surtido y cantidad)
 Respuesta a reclamaciones
 Servicios post venta
 Capacidad de respuesta a pedidos urgente

Otros:

6. Documentación

- a) Están correctamente actualizadas las tarjetas de estibas.

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Ninguna 5) Todas

- b) Todas las tarjetas de estibas del almacén están ubicadas en los estantes ó estibas en cada una de las cargas.

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Ninguna 5) Todas

- c) La documentación para la recepción de la mercancía llega junto con la carga.

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Nunca 5) En todas las ocasiones

- d) Con que frecuencia la documentación para la recepción llega sin errores.

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Nunca 5) En todas las ocasiones

- e) En qué tiempo la agencia de inspección de carga entrega la documentación para la recepción.

___ 1 día ___ 3 días ___ 5 días ___ 10 días Otro: ___ días

No procede

- f) Existe y se encuentra actualizado el registro de pedido en el almacén.

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No existe 5) Correctamente actualizado

- g) Existe y se encuentra actualizado el registro de transferencias en el almacén.

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No existe 5) Correctamente actualizado

- h) Existe y se encuentra actualizado el registro de las devoluciones de las unidades en el almacén.

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No existe 5) Correctamente actualizado

- i) Existe y se encuentra actualizado el registro de las reclamaciones a los proveedores en el almacén.

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No existe 5) Existe y correctamente actualizado

- j) El procesamiento de la información en el almacén es:

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Manual 5) Automatizada

7. Normas de Conservación.

- a) Los proveedores colocan marcas gráficas en los embalajes.

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Nunca 5) En todas las ocasiones

- b) Se conocen y cumplen las normas de conservación individual para cada artículo.

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No se conocen 5) Se conocen

- c) Existe un plan de medidas para conservar sin daños productos ociosos ó de lento movimiento.

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No existe 5) Existe

- d) Se almacenan los productos tomando en cuenta la compatibilidad de las cargas.

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Nunca 5) En todas las ocasiones

8. Protección y Seguridad.

- a) ¿El personal que labora en los almacenes, está debidamente capacitado en materia de protección contra incendios?

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No existe 5) Existe

b) ¿Están los jefes de brigada debidamente certificados en este sentido?

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No existe 5) Existe

c) Existe un sistema automatizado de detección y protección contra incendio.

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No existe 5) Existe

d) El almacén cuenta con extintores apropiados a las características de los productos almacenados.

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No apropiados 5) Apropriados

e) Los extintores están dispuestos de forma que facilitan el acceso a los mismos.

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Incorrecta 5) Correcta

f) La cantidad de extintores están en correspondencia con el área a proteger en el almacén.

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No apropiada 5) Apropriada

g) Están señalizadas las posibles vías de evacuación.

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Sin señalizar 5) Señalizadas

- h) Los estantes están dispuestos de forma que cumplen las normas de protección contra incendio.

1	2	3	4	5 X
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No las cumplen 5) Las cumplen

- i) El personal que labora en el almacén cuenta con los medios de protección y seguridad del trabajo que se deben cumplir en la manipulación y almacenamiento de las cargas.

Si X

No

¿Cuáles?

Botas con casquillos, fajas, muñequeras.

- j) Existe en cada almacén un control del acceso a las naves.

Si X

No

- k) El almacén cuenta con una protección adecuada en las puertas y ventanas del mismo.

1	2	3 X	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Sin protegido 5) Protección adecuada

- l) El almacén está asegurado.

Si X

No

¿Qué pólizas utiliza?

Sobre el valor del inmueble, los equipos y las mercancías.

9. Organización e Higiene.

	SI	No	NP	Observaciones
¿Cuenta el almacén con un área determinada para averías, mermas, productos afectados, decomisados, ociosos, entre otros?	X			
¿Existe la Reserva Movilizativa?	X			
¿Con qué frecuencia rota la Reserva Movilizativa?				6 meses a 1 año
¿Está bien definida el área de la Reserva Movilizativa?	X			
¿Están los pisos de los almacenes libres de desechos sólidos, grasas, combustibles y alimentos?	X			
¿Están las áreas del almacén libres de insectos, roedores, aves y animales domésticos?	X			
¿Los equipos y medios de almacenamiento y de medición en los almacenes de alimentos están libres de riesgos de contaminación?	X			
¿Tiene la administración de los almacenes elaborado un plan de limpieza y desinfección para equipos y medios de almacenamiento y de medición, así como para los pisos, paredes y columnas de la instalación?	X			
¿Existen en los almacenes un programa de control de plagas, efectuando las fumigaciones cuando sean requeridas?	X			

Anexo No. 6. Lista de Chequeo de Distribución.

Transporte Externo.

1. Todas las necesidades de transporte externo se satisfacen inmediatamente que existe su demanda por los distintos procesos de la entidad.

1x	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1.En muy pocos casos 5.En todos los casos

2. ¿Cual es el tiempo planificado de respuesta a una solicitud de transporte?

24 horas

3. Se utiliza el transporte multimodal en la transportación de las cargas principales?

1	2	3	4x
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

4. En el transporte externo ocurren pérdidas, deterioros, extravíos y equivocaciones en el suministro de cargas?

1	2x	3	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

5. Las cargas que se transportan se hacen utilizando medios unitarizadores como paletas, contenedores u otros medios.

1x	2	3	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

6. La gestión del transporte externo está apoyado en la informatización?

1x	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1.No existe informatización 5.Completamente informatizada

7. Las condiciones técnicas de operación del sistema de transporte externo garantizan una alta protección y seguridad para el personal que labora y se relaciona con el mismo?

1	2	3x	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1.Malas 5.Excelentes

8. Existe un planificación sistemática de las rutas y combinaciones de recorridos del transporte externo de carga?

1	2	3	4	5x
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1.En muy pocas ocasiones 5.En todos los casos

9. Se utiliza la informática para la programación de rutas y combinación de recorridos en el transporte externo?

1x	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1.No se usan 5.Se emplean generalizadamente

10. Los medios de transporte son suficientes para el volumen que demanda la entidad?

1	2	3x	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1.Muy insuficientes 5.Plenamente suficientes

11. Se utilizan sistemáticamente a terceros para satisfacer la demanda de transporte externo de la entidad?

1	2	3x	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

Transporte Interno.

1. El personal dedicado a la gestión y operación del transporte ha recibido alguna capacitación en último año?

1	2	3	4	5x
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1.Ninguno 5.Todos

2. La administración del transporte se realiza en forma:

Centralizado Descentralizado

3. Conoce el plazo de solicitud de la transportación a su transportista?

Si No

Días _1_

4. Evalúan la gestión del transporte utilizando indicadores para su explotación.

Si No

Enumere los 10 más usados:

- 1) CDT (Coeficiente Disponibilidad Técnica).
- 2) CAP (Coeficiente Aprovechamiento del Parque).
- 3) CAP/BET (Coeficiente Aprovechamiento Parque en Buen Estado).
- 4) CACest (Coeficiente Aprov. Capacidad estática).
- 5) CAR (Coeficiente Aprovechamiento Recorrido).
- 6) Tráfico (P)
- 7) Índice Consumo Combustible LT/Tráfico

5. ¿La gestión del transporte minorista está apoyado en la informatización?

1x	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1.No existe informatización 5.Completamente

6. ¿Existe algún manual de explotación para los sistemas informáticos que utilizan en la gestión del transporte?

Si No

7. En la transportación de mercancías las cajas se encuentran correctamente envasadas, embaladas y señalizadas.

1	2	3	4	5x
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1.No se realiza 5.Se realiza completamente

8. Las pólizas de seguro negociadas por la entidad cubren (marque con una X):

- carga
- chofer
- carga chofer
- vehículo
- equipos de manipulación

Otros:

9. Cuando es necesario alquilar transporte para el movimiento de la mercancía la decisión se toma de forma:

- Centralizada
- Descentralizada

10. Existe algún procedimiento que permita conocer el aprovechamiento de la capacidad de los vehículos de carga en la transportación.

- Si
- No

En cuanto a:

- Volumen de la carga
- Peso unitario de la carga
- Tiempo de recorrido por viaje
- Consolidación de carga por destino a fin.

11. Existe un especialista (o varios) responsabilizados con la planificación y asignación de carga.

- Si
- No

Cargo	Departamento
Director de Logística	Logística

12. Posee un sistema para el seguimiento y gestión de la carga de los clientes.

Si _____ No _____

13. Posee un sistema para el seguimiento y gestión del ciclo de contenedores.

Si _____ No _____

14. El buqueo de la mercancía se realiza de forma centralizada.

Si _____ No _____

15. El seguro de la mercancía se gestiona de forma centralizada.

Si _____ No _____

16. Existe un plan de medida para disminuir los recorridos vacíos del transporte.

Si _____ No _____

17. Existe algún procedimiento que permita la agrupación de carga por destino a fin.

Si _____ No _____

18. Se aplica el costo basado en la actividad (costo ABC) en la gestión y explotación del transporte.

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) En ninguna función 5) En todas sus funciones

19. Otros aspectos a verificar del transporte interno:

No.	ASPECTOS	SI	NO	NP	OBSERVAC
1.	Existen manuales de procedimiento para desarrollar la actividad de transporte.	X			
2.	Están implementados en la empresa los manuales de procedimiento.	X			
3.	Existencia del control de parque de vehículos automotores y la actualización del documento del control de vehículos. (Documento actualizado del	X			

	parque de vehículos)				
4.	Compatibilización de la relación del parque de vehículos automotores con relación a los inventarios de medios básicos.	X			
5.	Cumplimiento de la revisión técnica (FICAV) del parque de vehículos automotores	X			
6.	Actualización de la licencia de operación de los medios de transporte.	X			
7.	Identificación y documentos de los medios de transporte, legalidad del parque y rotulación, colores, etc	X			
8.	Existe un especialista (o varios) responsabilizados con la planificación y asignación de carga.	X			
9.	Estado técnico del parque de vehículos automotores. Coeficiente del estado técnico. (CDT)x Estado técnico del parque.x Estado de completamiento de los vehículos paralizados. Cumplimiento de las normas de conservación. Acta del estado técnico de los mismos.	X			
10.	Control de la explotación del parque de vehículos automotores. <ul style="list-style-type: none"> • Hojas de rutas.x • Existencia de actualización de las tablas de distancia.x • Cartas de porte. • Existencia de los expedientes técnicos, historiales de los vehículos y su actualización. • Control de la entrega de vehículos a los choferes. (Acta de estado técnico)x • Confección del plan de mantenimiento y 	X			

	explotación.x • Análisis y comportamiento de los principales indicadores de explotación.x				
11.	Completamiento de los mantenimientos técnicos. • Ejecución y control de los mantenimientos técnicos diarios.x • Ejecución y control de los mantenimientos técnicos preventivos.x	X			
12.	Control de los neumáticos. • Marcaje e identificación de los mismos. • Existencia y actualización del modelo control de los neumáticos y su pizarra de control. • Cumplimiento de la rotación de los neumáticos y su control. • Análisis de la durabilidad, almacenaje y conservación. • Presión de inflado. • Estado de los neumáticos.	X			
13.	Control de las baterías. • Marcaje e identificación de las baterías. • Existencia y actualización del modelo de control de las baterías. • Análisis de la durabilidad. • Almacenaje y conservación. • Mantenimiento	X			
14.	Combustibles y lubricantes. • Control de combustibles y lubricantes. • Índices de consumo. • Análisis sistemático de este indicador. • Control de los vehículos altos consumidores.	X			
15.	Seguridad automotor.	X			

	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión de análisis de los accidentes y de prevención de los mismos. • Control de la seguridad activa y pasiva. • Cumplimiento de los planes de chequeos médicos y recalificación y reciclaje a los choferes profesionales. • Existencia y actualización de los modelos de control. • Tabla de accidentabilidad e índices de accidentes. • Actas de accidentes de tránsito, golpes y averías. 				
16.	<p>Equipos tecnológicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia y actualización de los expedientes técnicos. • Cumplimiento de los mantenimientos técnicos. • Conservación. 			X	
17.	<p>Control y exigencia a las Entidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realización de inspecciones periódicas, su constancia y resultados. • Elaboración del plan de ejecución del día de la técnica y parqueo. • Elaboración y estado de los expedientes de los vehículos. • Confección, control y cumplimiento de los planes de medidas dejados por los controles 	X			
18.	<p>Registro y control de los medios, equipos e instalaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las normas para el registro y control de los medios y equipos e instalaciones, garantizando una correcta organización de las Bases de la Reserva Militar, así como una adecuada explotación de la técnica y recursos disponibles. Existencia de los documentos 	X			

	<p>rectores que norma la organización del Registro Militar de los medios y equipos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia y actualización del Registro Militar del transporte y máquinas Ingenieras. • Disposición técnica de los carros y máquinas Ingenieras previstos en los Planes para cumplir misiones. • Respuestas dadas a los señalamientos de los controles realizados por los niveles superiores. 				
19.	<p>. Evacuación y desconcentración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización, aseguramiento y conciliación con los factores que participan de la evacuación (Desconcentración) del transporte, máquinas Ingenieras y embarcaciones para su protección contra los medios de destrucción del enemigo en tiempo de Guerra. • En los casos que el estado técnico de los carros y máquinas ingeniera se encuentren por debajo de los niveles permisibles de disposición técnica, la calificación de este aspecto será evaluado de MAL. 	X			
20.	<p>Los medios de transporte que tienen son suficientes para el volumen que demanda la empresa.</p>	X			

Anexo No.7. Lista de Chequeo para la evaluación del servicio al cliente.

1. ¿Está la empresa preparada?

a. Para enfrentar el servicio a un cliente.

1	2 X	3	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

b. Con las competencias actuales de su capital humano.

1	2	3 X	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

2. ¿Para quién?

a. ¿Tiene caracterizados a sus grupos de clientes?

1	2 X	3	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

b. ¿Tiene definidas las características de la atención a cada uno?

1	2 X	3	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

c. ¿Existe un sistema de información y orientación al cliente?

1 X	2	3	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

3. ¿Qué servicio brinda?

a. ¿Están claramente definidos los contenidos de cada servicio?

1	2 X	3	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

b. ¿Están claramente definidas las características de cada servicio?

1	2 X	3	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

4. ¿Cómo?

a. ¿Están claros los procedimientos para el cliente para solicitar el servicio?

1	2 X	3	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

b. ¿Cómo es la tecnología existente para brindar el servicio?

1	2 X	3	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

5. ¿Quién?

a. ¿Están definidos los clientes internos y sus relaciones?

1	2 X	3	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

b. ¿Están definidos a través de indicadores cuantitativos y cualitativos las características del personal que brinda el servicio?

1 X	2	3	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

c. ¿Son suficientes las definiciones existentes?

1 X	2	3	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

6. ¿Cuánto?

a. ¿Responde la estructura organizativa de la empresa a las características del servicio?

1	2 X	3	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

b. ¿Responde a las exigencias del cliente?

1	2 X	3	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

c. ¿Están definidos los parámetros o atributos relevantes del servicio?

1	2 X	3	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

7. ¿Cuándo?

a. ¿Está determinada la duración de los ciclos de respuesta y ejecución del servicio?

1 X	2	3	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

b. ¿Es conocido por todo el personal?

1 X	2	3	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

8. ¿Con qué?

a. ¿Son suficientes los medios técnicos con qué cuenta la empresa para la prestación del servicio?

1	2 X	3	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

b. ¿Es adecuado el contexto del servicio?

1	2 X	3	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

9. ¿Dónde?

a. ¿Es adecuado el lugar de prestación del servicio?

1	2 X	3	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

b. ¿Está organizada la planta en función de los menores costos?

1	2 X	3	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

10. ¿Por qué?

a. ¿Son conocidas las tareas o acciones que agregan valor para el cliente?

1 X	2	3	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

b. ¿Están definidos los objetivos y las metas del servicio?

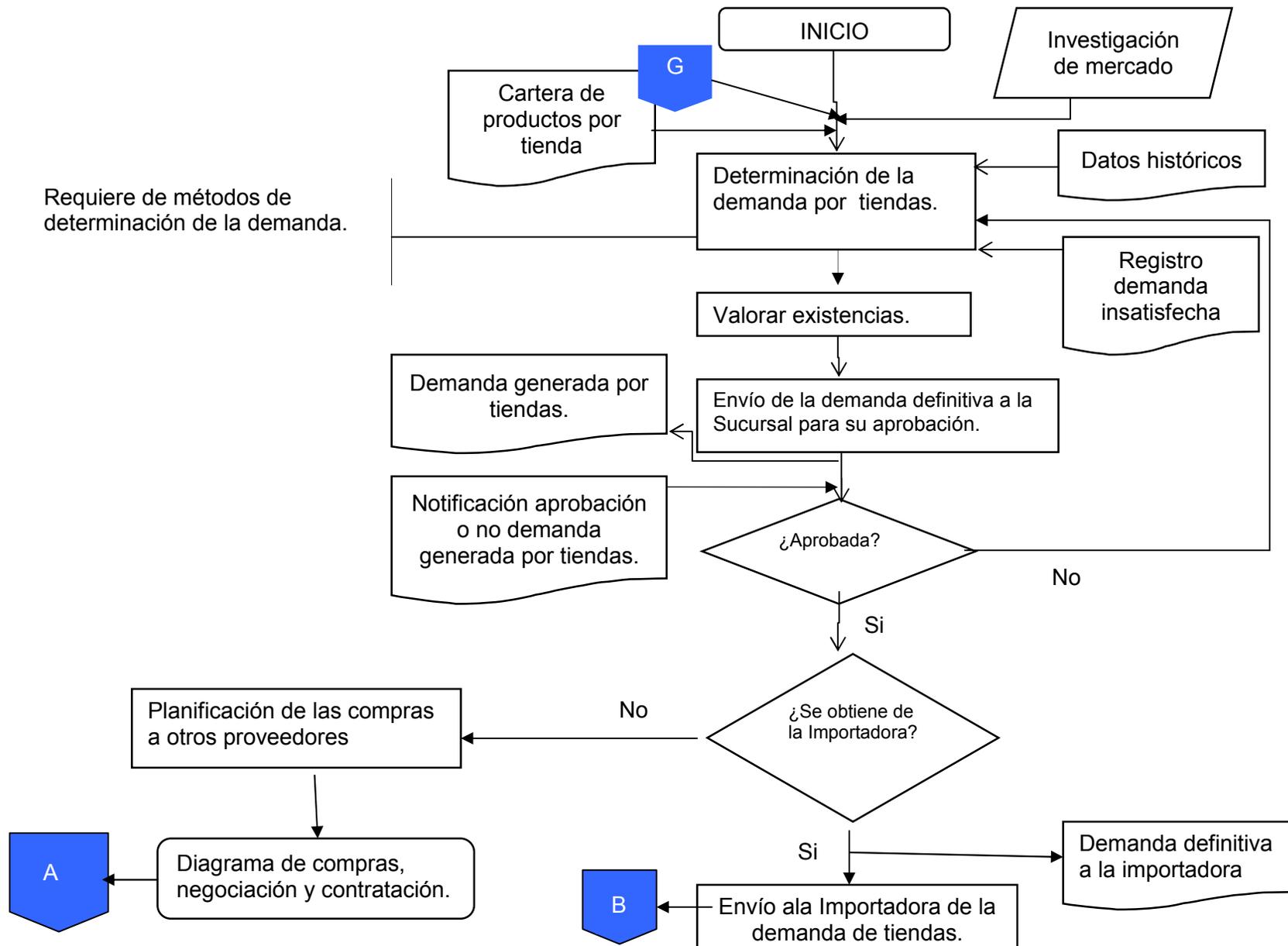
1 X	2	3	4
Nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre

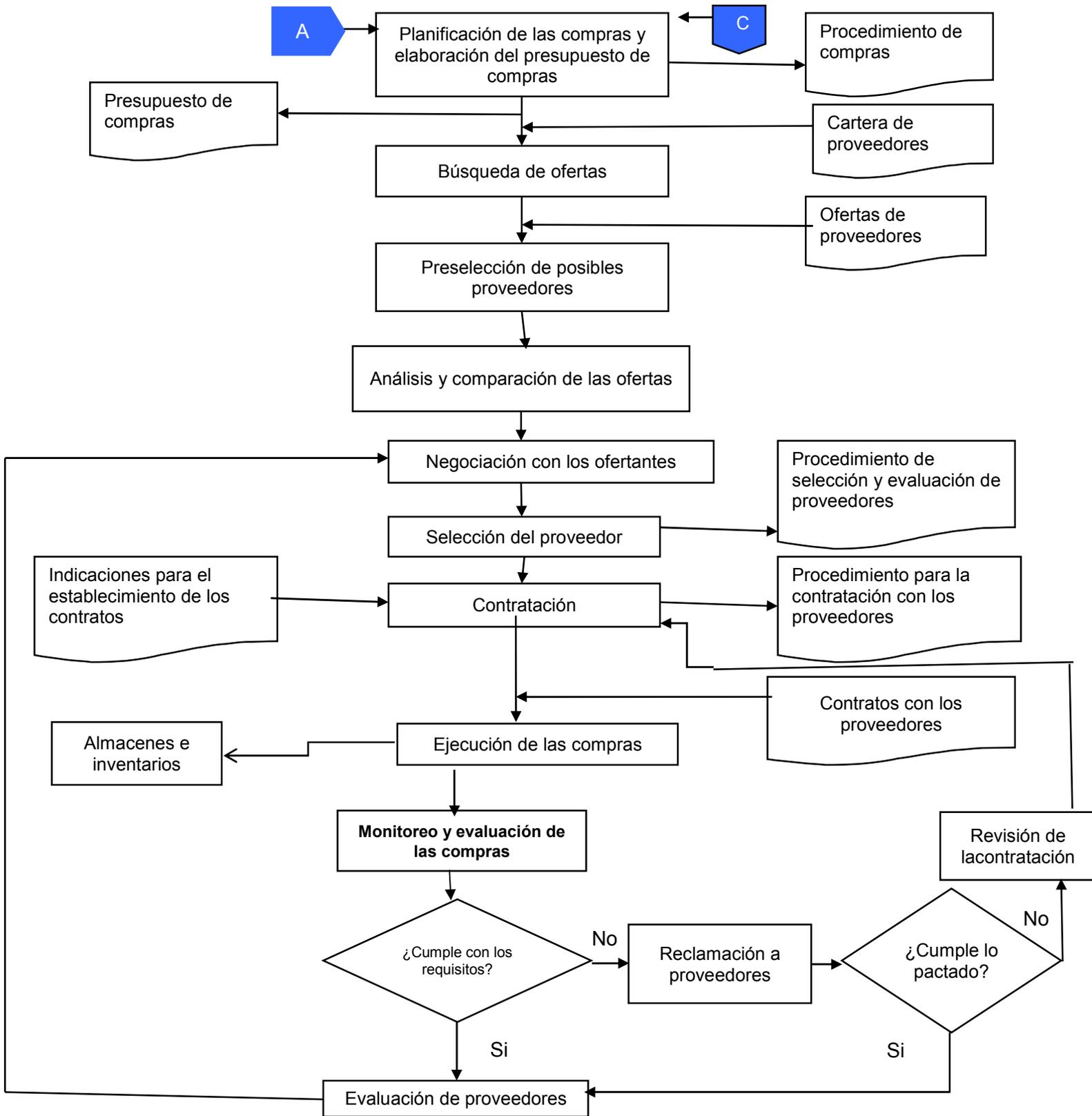
Anexo No.8. Lista de Chequeo para la logística inversa.

No	Generales	Si	No	NP	Observaciones
1	Tienen las tiendas definidas los materiales que pueden ser reciclables.	X			
2	Está definido (elaborado) el procedimiento para la recogida, clasificación, almacenamiento y entrega de los materiales reciclables.	X			
3	Están definidos los contratos con los receptores (Empresa de Recuperación de Materias primas, EMPRESTUR y otros).	X			
4	Existen los medios de transportación para el traslado de los materiales reciclados.	X			
5	El sistema contable cuenta con la posibilidad de contabilizar los ingresos por los materiales reciclables.	X			
6	Se analiza en la empresa el cumplimiento de los ingresos/gastos por la actividad de reciclable.	X			semanalmente
7	Existe procedimiento para optimizar costos de reducción de impacto medio ambiental.		X		Se está realizando
8	Existe Manual acerca de Buenas Prácticas Medio Ambientales en Tiendas y Almacenes		X		
9	Existe control de los materiales reciclables por la Sucursal.	X			
10	Se evalúa el impacto que producen o no al medio ambiente los desechos sólidos.	X			
	Proveedores				
11	Existe el procedimiento de los productos vencidos alimenticios.	X			
12	Existe el procedimiento de los productos químicos y otros vencidos.	X			
13	Se considera su impacto al medio ambiente.	X			
14	Existe un procedimiento para la comercialización de las mermas.	X			

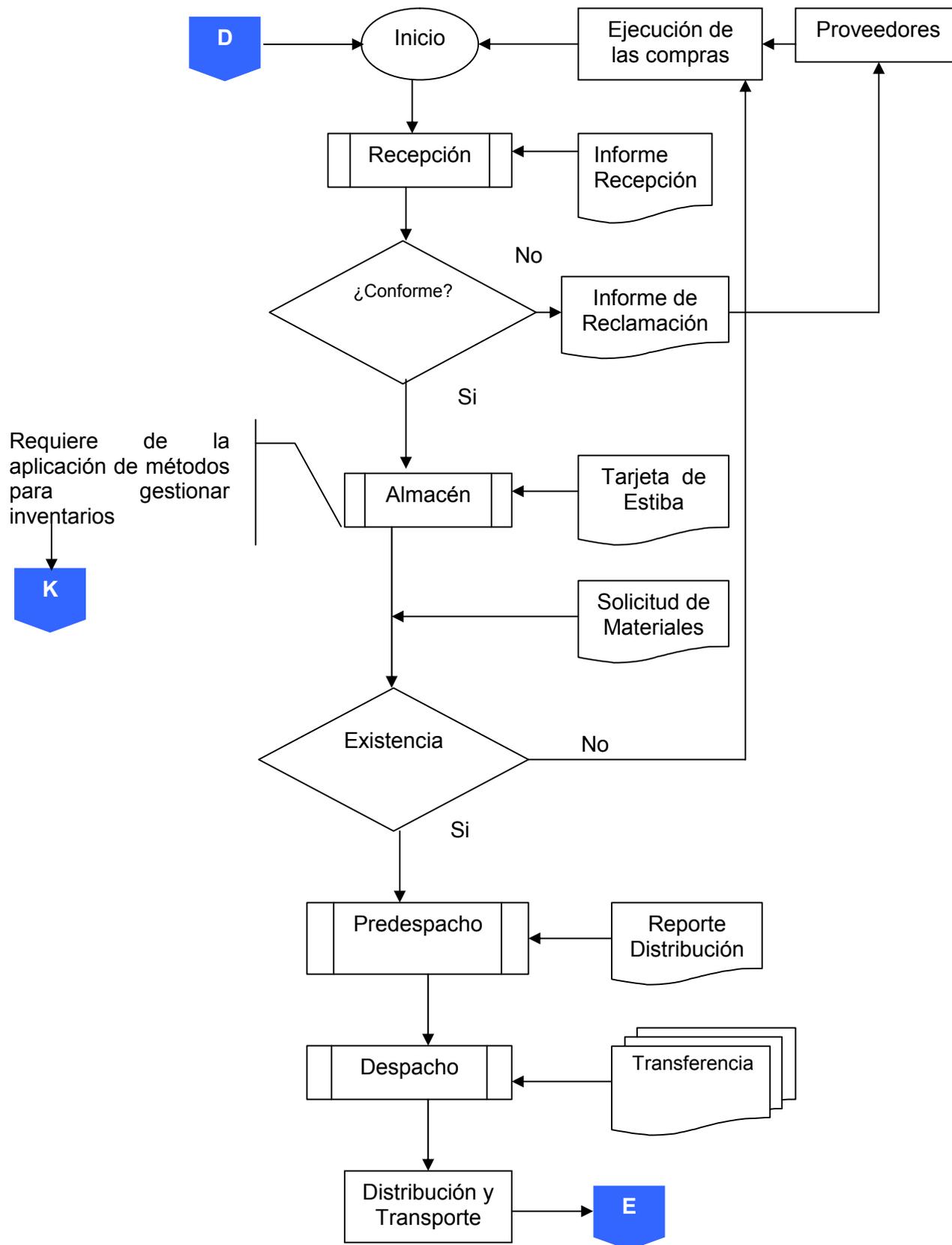
15	Existe un procedimiento para devolución a proveedores de productos defectuosos.	X			
16	Se evalúa sistemáticamente por parte de la dirección el comportamiento de las mermas y devoluciones.	X			
17	Se determina el costo de la pérdida que ocasionan las mermas y los vencimientos.	X			
18	Existen contratos con los proveedores para resarcir los gastos por mermas y deterioros por mala calidad y devolución.	X			
19	Existe mecanismo para la redistribución de mercancías en la Sucursal.	X			
20	Existe mecanismo para la redistribución de mercancías entre la Sucursal y la UEB Almacenes Sucursal Importadora.	X			

Anexo No.10. Diagrama del Proceso de Aprovisionamiento.



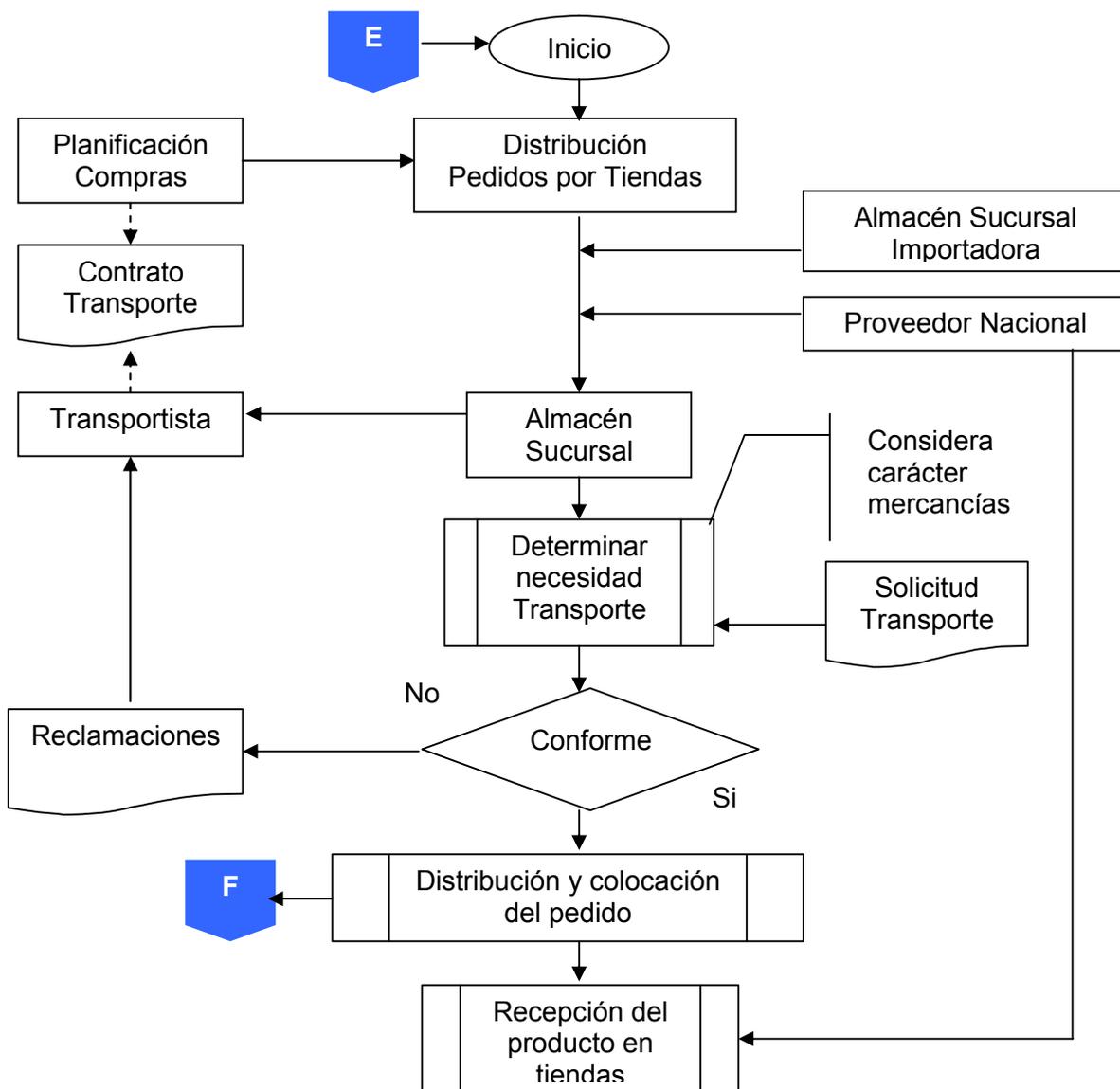


Anexo No.11. Diagrama del Proceso de Almacenamiento.

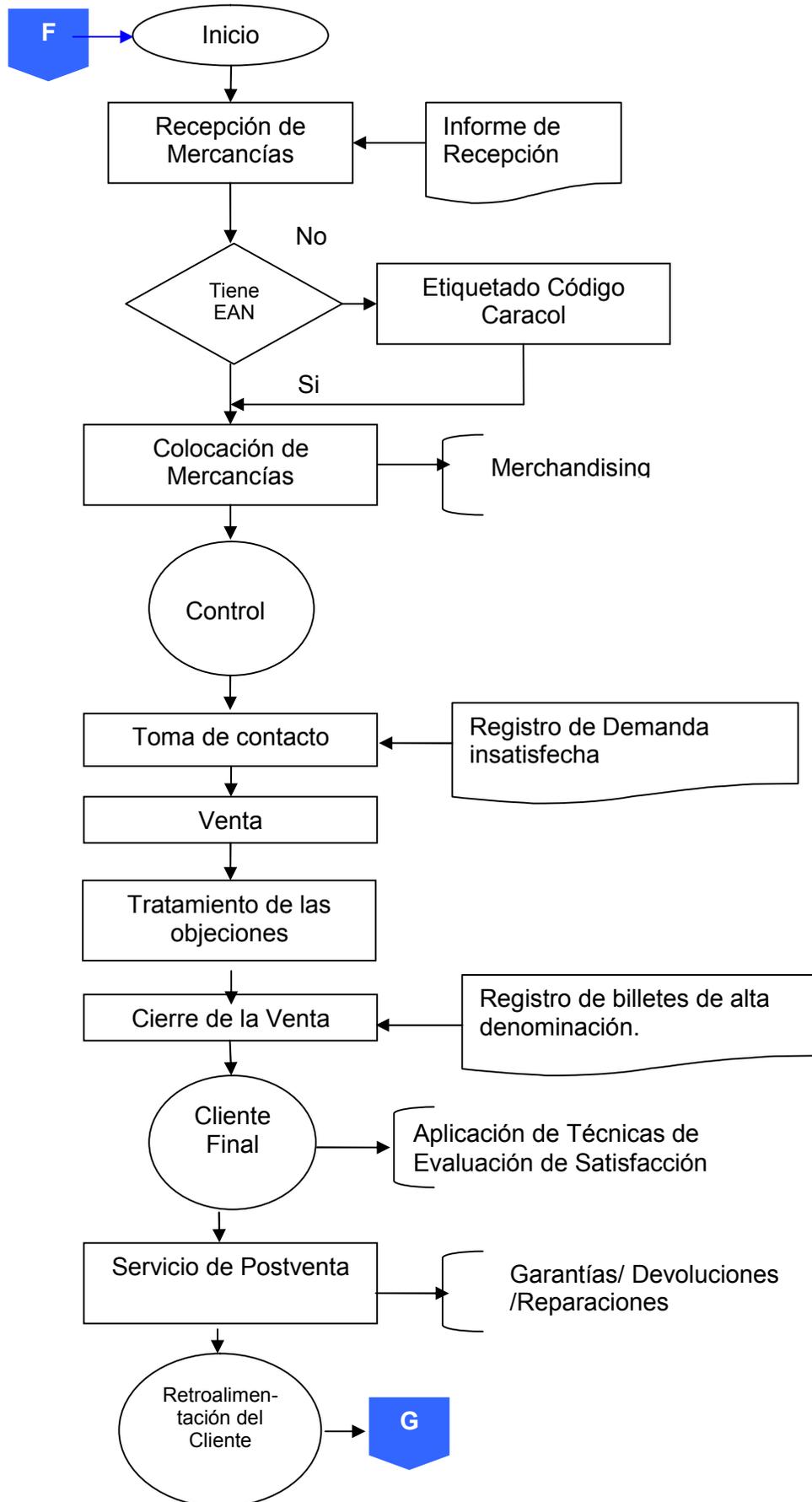




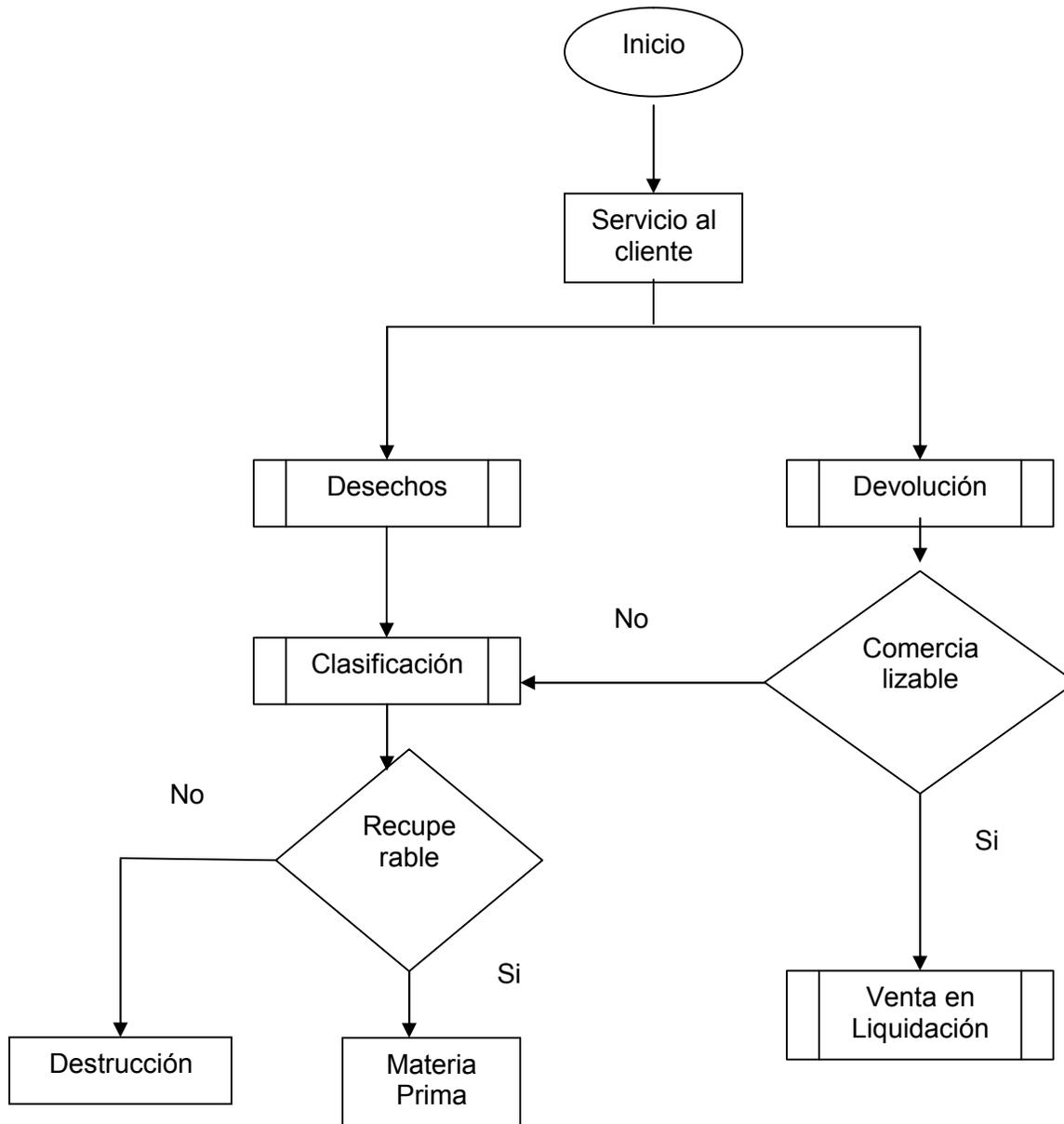
Anexo No.12. Diagrama del Proceso de Distribución.



Anexo No.13. Diagrama del Proceso de Servicio al cliente.



Anexo No.14. Diagrama del Proceso de Retorno.



Anexo No. 15. Test de autovaloración para la selección de los posibles expertos.

Estimado compañero:

Como parte de la validación del trabajo de investigación: Perfeccionamiento del Sistema Logístico en la Sucursal Caracol Cienfuegos, que responde a la tesis para optar por el grado de Licenciado en Turismo, se está seleccionando un grupo de expertos para lo cual se necesita saber, atendiendo a sus conocimientos técnicos y buena práctica en gestión del comercio minorista y/o logística, su disposición en colaborar y ofrecer sus comentarios completando el siguiente cuestionario.

Nombre y apellidos _____

Institución laboral _____

Departamento al que pertenece _____

Especialidad: _____

Años de trabajo en la Caracol: _____

Años de trabajo en el sector: _____

Años de experiencia docente _____

Marque con una cruz (X) en la casilla que corresponda con el grado de conocimiento que usted tiene acerca del tema que se investiga, en una escala creciente de 0 a 10. La evaluación 0 indica absoluto desconocimiento del tema, y la evaluación 10 el pleno conocimiento sobre el tema.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

A continuación, marque con una cruz (X) las fuentes que han influido más en su conocimiento sobre el tema que se investiga, de acuerdo con los niveles Alto (A), Medio (M) y Bajo (B).

FUENTES DE ARGUMENTACION	GRADO DE INFLUENCIA		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis teóricos realizados por usted sobre el sistema logístico.			
Experiencia como especialista en gestión de comercio minorista y/o logística.			
Conocimiento del estado actual de la gestión logística en Cuba.			
Conocimiento del estado actual del sistema logístico.			
Su participación en actividades investigativas relacionadas con la gestión de comercio minorista y/o logística.			

Anexo No.16. Tabla patrón con la que se valorará el nivel de competencia de los expertos.

Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios	Fuentes de Argumentación		
	A (Alto)	M (Medio)	B (Bajo)
Análisis teóricos realizados por usted sobre el sistema logístico.	0.5	0.4	0.25
Experiencia como especialista en gestión de comercio minorista y/o logística.	0.05	0.04	0.025
Conocimiento del estado actual de la gestión logística en Cuba.	0.05	0.04	0.025
Conocimiento del estado actual del sistema logístico.	0.15	0.12	0.075
Su participación en actividades investigativas relacionadas con la gestión de comercio minorista y/o logística.	0.25	0.20	0.125
SUMA DE LOS VALORES ASIGNADOS A LAS FUENTES	1	0.8	0.5

Anexo. No.17. Resultados Comisión de Expertos.

Kc	Ka	K=½ (Kc+Ka)	K	Grado de Competencia	Experto
E-1=0.9	0.4+0.05+0.04+0.12+0.25= 0.86	½ (0.9+0.86)	0.88	Alto	X
E-2=0.9	0.5+0.05+0.04+0.15+0.25= 0.99	½ (0.9+0.99)	0.90	Alto	X
E-3=0.4	0.5+0.05+0.04+0.15+0.25= 0.5	½ (0.4+0.5)	0.45	Bajo	
E-4=0.9	0.4+0.05+0.04+0.15+0.25= 0.89	½ (0.9+0.89)	0.89	Alto	X
E-5=0.8	0.5+0.04+0.05+0.15+0.125= 0.75	½ (0.8+0.75)	0.77	Medio	X
E-6=0.5	0.25+0.04+0.025+0.075+0.125=0.51	½ (0.5+0.51)	0.50	Bajo	
E-7=0.8	0.5+0.04+0.04+0.12+0.28= 0.98	½ (0.8+0.98)	0.89	Alto	X
E-8=0.9	0.4+0.05+0.05+0.12+0.28= 0.9	½ (0.9+0.9)	0.90	Alto	X
E-9=0.8	0.5+0.04+0.04+0.12+0.125= 0.81	½ (0.8+0.82)	0.81	Alto	X
E-10=0.3	0.25+0.04+0.025+0.075+0.125= 0.40	½ (0.3+0.51)	0.40	Bajo	
E-11=0.8	0,4 + 0,04 + 0,04 + 0,12 + 0,125=0.725	½ (0.8+ 0.725)	0.76	Medio	X
E-12=0.9	0,5 + 0,05 + 0,05 + 0,12 + 0,125= 0.87	½ (0.9+0.845)	0.87	Alto	X
E-13=0.3	0.25+0.025+0.025+0.075+0.125= 0.4	½(0.3+0.5)	0.40	Bajo	

Anexo No.18. Instrumento para validar el procedimiento propuesto.

Usted es un especialista seleccionado para validar la factibilidad del sistema logístico de la Sucursal Caracol Cienfuegos. Para esto se aplica una escala de Likert, facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, donde:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo

Con tal propósito, a continuación usted deberá señalar su grado de acuerdo en cada caso.

ANÁLISIS DEL SISTEMA LOGÍSTICO.	ESCALA				
	1	2	3	4	5
1. Premisas, bases, elementos determinantes del sistema y su misión.					
2. Composición del sistema.					
3. Descripción general de los elementos del sistema y sus interrelaciones.					
4. Proceso de Aprovisionamiento.					
5. Proceso de Almacenamiento.					
6. Proceso de Distribución.					
7. Proceso de Servicio al cliente.					
8. Proceso de Retorno.					

Teniendo en cuenta el sistema logístico propuesto evalúe sus características.

CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA LOGÍSTICO.		ESCALA				
ASPECTOS	CONTENIDO	1	2	3	4	5
Contextualización.	El sistema logístico propuesto es adecuado a las particularidades de la Sucursal Caracol Cienfuegos.					
Continuidad.	Es fruto del estudio de diversas metodologías existentes.					
Carácter Integrador.	Integra una serie de elementos inherentes al diseño de sistemas logísticos.					
Concepción Holística y	Todos los elementos que componen los					

Sistémica.	procesos logísticos operativos tienen incidencia en los resultados del sistema logístico.					
Racionalidad.	El sistema logístico está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad.					
Aplicabilidad.	El sistema logístico es aplicable a las condiciones de la Sucursal Caracol Cienfuegos.					
Conveniencia de los pasos.	Son convenientes los pasos empleados para el rediseño del sistema logístico.					
Eleva la Competitividad.	El sistema logístico contribuye a elevar la competitividad en la Sucursal Caracol Cienfuegos.					
Beneficio.	El sistema logístico se considera beneficioso para la entidad.					

Muchas Gracias por su colaboración.

Fuente: Elaboración Propia.