

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Implementación del Programa de Control y Reducción de Pérdidas en
Panadería Pan Chapín, ubicada en el municipio de Puerto Barrios,
departamento de Izabal”**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

David Alejandro Muralles Rossal

Puerto Barrios, Izabal, julio 2015

**“Implementación del Programa de Control y Reducción de Pérdidas en
Panadería Pan Chapín, ubicada en el municipio de Puerto Barrios,
departamento de Izabal”**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

David Alejandro Muralles Rossal

Lic. Elmer Jiovani Ruano Zeceña, (**Tutor**)

Lic. Heber Chinchilla Guzmán, (**Revisor**)

Puerto Barrios, Izabal, julio 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón
Vicedecano

Lic. Kevin Alexis Delgado Vásquez
Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Ilmi Leny Méndez Conde
Examinador

Lic. Luis Alfredo Chub Chub
Examinador

Lic. Josué Roberto Zabala Vázquez
Examinador

Lic. Elmer Jeovanni Ruano Zeceña
Tutor

Lic. Heber Chinchilla Guzmán
Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0122-2015

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 09 DE JUNIO DEL 2015
SEDE PUERTO BARRIOS**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Elmer Ruano Zeceña, tutor y Licenciado Heber Chinchilla Guzmán, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Implementación del programa de control y reducción de pérdidas en Panadería Pan Chapín, ubicada en el municipio de Puerto Barrios, departamento de Izabal”, Presentado por él (la) estudiante David Alejandro Muralles Rossal, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1278, de fecha 28 de marzo del 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



M.A. César Augusto Custodio Cóbar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Licenciado en Administración de Empresas

Colegiado: 16,637

elmer_ruano@hotmail.com

Teléfono: 5715-1888

Puerto Barrios, Izabal, 29 de noviembre del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores:

En relación al trabajo de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Implementación del Programa de control y reducción de pérdidas en Panadería Pan Chapín, ubicada en el municipio de Puerto Barrios, departamento de Izabal”**, realizada por **David Alejandro Muralles Rossal** estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional –ETP-, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de ochenta (80) puntos de 100.

Al ofrecerme por cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Elmer Jiovanni Ruano Zeceña

Sello

Licenciado en Administración Educativa

Colegiado: 14,504

hebertt2008@hotmail.com

Teléfono: 4212-3374

Guatemala, 18 de febrero de 2015

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

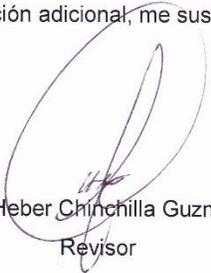
Universidad Panamericana

Ciudad Guatemala

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: **“Implementación del Programa de Control y Reducción de Pérdidas en Panadería Pan Chapín ubicada en el municipio de Puerto Barrios, departamento de Izabal”** realizado por: **David Alejandro Muralles Rossal**, carné No. 201403758, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Heber Chinchilla Guzmán

Revisor



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

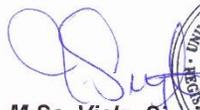
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 802.2015

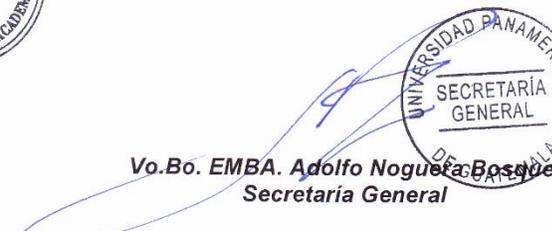
El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **David Alejandro Muralles Rossal** con número de carné 201403758, aprobó con **79 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiocho de marzo del año dos mil quince.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los quince días del mes de mayo del año dos mil quince.

Atentamente,




M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General

Pamela R.
cc. Archivo.

DEDICATORIA

A DIOS: Por permitirme llegar a este momento tan importante de mi vida

A MI MADRE: Que en paz descanse, siendo en vida un ejemplo a seguir y que siempre recordaré con mucho cariño y amor.

A MI PADRE: Por el apoyo y sabios consejos que siempre me ha dado.

A MIS HERMANAS: Que en todo momento me apoyaron en el transcurso de mis estudios, en especial a mi hermana Gabriela por sus consejos profesionales.

A LA UNIVERSIDAD: Por ser una entidad proveedora de conocimientos.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
Capítulo 2	
2.1 Marco Teórico	2
2.1.1 Fundamentos de control	2
2.1.2 Controles preventivos y correctivos	3
2.1.3 Creación de controles eficaces	4
2.1.4 Criterio para controles eficaces	4
2.1.5 Modelo de control correctivo	6
2.1.6 Tipos básicos de control	6
2.1.7 Controles de mercado	7
2.1.8 Controles automatizados	7
2.1.9 Ética y control	8
2.2 Distribución física	8
2.2.1 Naturaleza de la distribución física	8
2.2.2 Objeto de la distribución física	9
2.2.3 El procesamiento de los pedidos	10
2.2.4 El almacenamiento	10
2.2.5 Los inventarios	11
2.2.6 Transporte	12
2.2.3 Como elegir las formas de transporte	13
2.2.4 Distribución física a partir de las respuestas	14
2.2.5 Responsabilidad de la organización de la distribución física	14
2.2.6 Indicadores de gestión logística, requerimientos y métodos de medición	15
2.2.7. Proceso de Transformación de Entradas y Salidas	16
2.2.8 Jerarquización de Objetos	17

2.2.9 Niveles de Control de una Organización	18
2.3. Auditoria logística	26
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del problema	29
3.2 Objetivos	30
3.3 Alcances y límites	31
3.4 Metodología	31
3.4.1 Sujetos	32
3.4.2 Instrumentos	32
3.4.3 Procedimiento	33
Capítulo 4	
4.1 Resultados de la investigación	34
4.2 Análisis e interpretación de resultados	45
Conclusiones	50
Referencias	52
Propuesta	53
Anexos	
Anexo 1	
Evaluación integral	108
Anexo 2	
Diagnóstico	128
Anexo 3	
Cuestionario dirigido al gerente general de Panadería Pan Chapín	134
Anexo 4	
Cuestionario dirigido al personal de Panadería Pan Chapín	137

Resumen

Actualmente Panadería Pan Chapín se encuentra ubicada en la cabecera departamental de Izabal, carece de un programa de control y reducción de pérdidas, por lo que su proceso logístico, no se desarrolla de la manera adecuada generando pérdidas considerables para la empresa. La presente investigación trata sobre la problemática encontrada en cada una de áreas del proceso logístico y su incidencia en la economía empresarial al no contar con trabajadores capacitados, herramientas, mobiliario y equipo en óptimas condiciones, así mismo se detectará si cuenta con los recursos materiales necesarios para la reducción de pérdidas.

Para el diagnóstico de la necesidad de un programa de control y reducción de pérdidas, se utilizaron instrumentos de recolección de datos dirigidos tanto al gerente general de la empresa como a los colaboradores y por medio del análisis de estos, se determinó esta necesidad latente.

Siendo Panadería Pan Chapín una empresa productora y comercializadora de productos de panificación es de suma importancia analizar todas las áreas implicadas en el proceso logístico, para definir si se están obteniendo resultados favorables para la empresa, económicamente hablando y en su defecto, la manera de volver más eficiente el uso de los recursos actuales y la implementación e integración de una serie de factores que serán de utilidad a la empresa, a fin de que esta se vuelva más rentable debido a la utilización de capacitaciones e integración de recursos materiales y humanos.

Por tal razón se hace necesario plantear la propuesta de la implementación de un programa de control y reducción de pérdidas, que contenga información como: Los objetivos del programa, alcances, responsables, beneficios, manera de implementar el programa, etc.

La presente investigación es de tipo descriptiva y se evaluaron veinticinco (25) sujetos de estudio, aplicando una entrevista al Gerente General y un cuestionario al personal de planilla, la información recabada, permitió concluir cual era la debilidad de la empresa objeto de estudio. Como objetivo general de esta práctica Empresarial Dirigida –PED- se planteó elaborar un sistema de métodos de control logístico, para disminuir pérdidas.

Introducción

Administrar el patrimonio de una institución o empresa requiere que quienes la dirigen tengan información oportuna y veraz sobre la situación y el estado de los bienes que la conforman, a fin de efectuar el control conveniente y establecer las proyecciones necesarias que permitan garantizar un eficiente manejo de la organización y su funcionamiento.

Es en esta forma que la adquisición, el empleo y uso de los bienes de la empresa cobran importancia y requieren el establecimiento de un sistema de control logístico que permita evaluar, en forma permanente, la marcha de sus operaciones y así obtener la información arriba indicada, necesaria para que la administración pueda efectuar el planteamiento adecuado y alcanzar los objetivos fijados. Tal vez una de las más importantes inquietudes que tienen los ejecutivos de las empresas se centra en la falta de información realista sobre la forma en que se invierte el dinero en el área logística, sobre todo a través de las compras o adquisiciones.

Esto se agrava aún más al no contarse con instrumentos especialmente diseñados para evaluar y auditar esta área, pero no desde el punto de vista del registro contable de las operaciones, sino más bien desde el otro ángulo, es decir, desde la perspectiva de los aspectos netamente técnicos, que permiten la operación logística comercial, industrial y/o de servicios y entre los que se podría mencionar en esta primera etapa, aquellos que reflejan un nivel de inventario apropiado para enfrentar las operaciones de la institución; el nivel de endeudamiento de la entidad a través de las compras o adquisiciones; el proceso de recepción/entrega de los productos y su conveniente almacenaje.

Tradicionalmente el proceso de control ha constituido una de las más importantes áreas de actuación de la auditoría, la que se ha orientado hacia los aspectos financiero-contables, dejando de lado los elementos netamente operativos de las empresas. Sin embargo, en la actualidad, teniendo en cuenta que la logística es una de las áreas estratégicas de mayor importancia, es necesario evaluar su gestión desde un punto de vista eminentemente técnico. Por lo que es

sustancial establecer métodos de control más apropiados y acordes con la realidad técnico - operativa de la propia logística.

Por tal motivo es vital el diseño de un programa de apoyo al proceso de control en el área logística, que se convierta en una herramienta de evaluación técnica, tanto para el auditor como para el administrador logístico, en cualquier tipo de institución, presupone proporcionar al área logística una herramienta adecuada que posibilite su evaluación, desde un punto de vista eminentemente técnico y a los auditores las orientaciones y herramientas necesarias para practicar una auditoría operacional, bajo condiciones técnico - logísticas, buscando realmente aquellos aspectos que merecen la atención de la gerencia y que permitan una adecuada y racional toma de decisiones.

La empresa panadería pan chapín objeto de estudio se encuentra ubicado en Puerto Barrios Izabal con 40 años de función aproximadamente, se mantiene buscando el cumplimiento de su función que es de proporcionar la satisfacción de necesidades alimenticias a su población, utilizando maquinaria, equipo y tecnología moderna, con personal capacitado el cual lucha constantemente por el alcance de sus proyecciones.

La principal debilidad que se encontró en la empresa objeto de estudio, es el descontrol logístico en la realización de sus actividades, lo cual podría llevar a la empresa a generar pérdidas. Por ello, esta práctica empresarial dirigida –PED- pretende contribuir con dicha empresa proporcionándole un sistema metodológico el cual disminuirá pérdidas en el futuro.

La investigación persigue como objetivo principal realizar un análisis del proceso logístico de la empresa para detectar las áreas mayormente afectadas y las cuales deberán de ser incluidas en el programa que resolverá los conflictos localizados en la empresa a la que se le dotará para resolver la problemática existente.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Desde los principios de la humanidad se observa la necesidad de utilizar estrategias para el desarrollo de actividades en forma eficiente dentro de un tiempo oportuno, debido a que las empresas necesitan apoyarse en mecanismos de planificación y control de sus procesos. La logística empresarial sirve de modelo para la ejecución de las actividades centrales dentro del proceso productivo de una organización.

Las empresas que manejan mercancías en sus transacciones, por lo general es necesaria la existencia de un sistema logístico que organice ese movimiento con efectividad, que incluya transporte, almacenamiento y control de las mercancías.

En Panadería Pan Chapín, se realizó un estudio a través de un análisis FODA en la gerencia, y las áreas de administración, producción y venta. Por medio del cual se pudo evidenciar que actualmente la aplicación de los métodos de control carecen de eficiencia, como para permitirles continuar funcionando de una manera segura y confiable, se ejecutó una investigación de tipo descriptiva por medio de la cual se llegaron a los siguientes hallazgos como la desorganización logística, mal manejo de productos, falta de control en las actividades de ventas.

Por lo que es importante corregir dichos errores para mejorar la eficiencia logística de la atención a los clientes y poder ofrecer mejores precios y calidad de los productos.

Con la implementación de un programa de control logístico, la empresa deberá obtener resultados que le generen una utilidad, la cual podrá ofrecer como valor agregado a sus clientes. De no ser así la empresa incurrirá en pérdidas, que a largo plazo afectará gravemente la economía de la empresa y por ende la competencia podría ganar ese espacio que la misma está descuidando.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

2.1.1 Fundamentos de control

Según Don Hellriegel y John W. Slocum (1998: 653), indica que “El control se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que conductas y desempeños se cumplen con las reglas y procedimientos de una organización”, el termino control tiene una connotación negativa para la mayoría de la gente, pues se le asocia con restricción, imposición delimitación, vigilancia o manipulación.

En muchos centros comerciales se acostumbra contratar agentes de seguridad durante las temporadas de mayor actividad, para que vigilen los automóviles de los vendedores estando sus autos cargados de mercancías como un método de control usado para garantizar la conducta y el desempeño y que estos cumplan con las reglas y procedimientos de una organización.

La mayoría de tiendas de autoservicio (como 7-eleven y Magic Mart, entre otras) tienen cámaras de vigilancia que filman los desplazamientos de los clientes por la tienda, aunque especialmente su estancia en la cajas registradoras. A la mayoría de los empleados y muchos clientes les desagradan estas prácticas, que juzgan a sus altos valores de libertad e individualismo, así los controles salen ser causa de controversias y enfrentamientos políticos en las organizaciones.

No obstante los controles son útiles y necesarios para todos los miembros de las organizaciones. El control eficaz fue una de las principales claves para el aumento de utilidades en la última década en la compañía de carga de nueva jersey descrita en el recuadro de anterior “una mirada a fondo” y también le permitió planear con mayor exactitud las labores de mantenimiento. Podemos ilusionar la necesidad del control describiendo la interacción entre control y planeación.

2.1.2 Controles preventivos y correctivos

Según Don Hellriegel y John W. Slocum (1998: 654), indica que “Existen dos tipos generales de controles organizacionales: los preventivos y los correctivos. Los controles preventivos son los mecanismos destinados a disminuir errores y por tanto reducir al mínimo la necesidad de acciones correctivas”, Por ejemplo, los robos en tiendas Gainesville, floridas, descendieron 80% luego de que el gobierno de la ciudad emitió una ordenanza para incrementar las medidas de seguridad de los establecimientos.

- Controles correctivos

El autor Hellriegel y John W. Slocum (1998: 654), indica que “Los controles correctivos son mecanismos destinados a reducir o eliminar conductas o resultados indecibles y a conseguir, por lo tanto, el apego a los reglamentos y normas de la organización”, En “una mirada a fondo”.

- Fuentes de control

Según Hellriegel y John W. Slocum (1998: 654), indica que “Las cuatro fuentes de control de la mayoría de las organizaciones son los grupos interesados, la organización misma”, los grupos y los individuos, estas fuentes aparecen en la tabla 18.1 junto con ejemplos de controles preventivos y correctivos de cada una.

El control de grupos interesados se refiere a las presiones de fuentes externas sobre las organizaciones para que modifiquen sus conductas, como se recordara, los grupos interesados pueden ser sindicatos, organismos gubernamentales, clientes, accionistas y otros.

- Control organizacional

Según Hellriegel y John W. Slocum (1998: 655), indica que “Formas y procedimientos formales para prevención y corrección de desviaciones de los planes y el cumplimiento de las metas decida”.

- Control grupal

Como señalan Hellriegel y John W. Slocum (1998: 655), indica que “Se refiere a las normas y valores que comparten los miembros y que mantienen por medio de premios y castigos”.

- ✓ Auto control individual

Sigue diciendo Hellriegel y John W. Slocum (1998: 655), indica que “Conjunto de mecanismos orientadores que operan consiente e inconscientemente dentro de cada persona”.

2.1.3 Creación de controles eficaces

Según Hellriegel y John W. Slocum (1998: 656), indica que “Uno de los medios para el desarrollo y medición de la eficacia de los controles organizacionales formales es la comprobación de sus costos y beneficios”. Este análisis de costo-beneficio permite responder tres preguntas básicas:

1. ¿En vista de que conductas y resultados decibles deben de desarrollarse los controles Organizacionales?
2. ¿Cuáles son los costos y beneficios de los controles organizacionales requeridos para la obtención de la conducta y resultados decibles?
3. ¿Cuáles son los costos y beneficios de la utilización de controles organizacionales alternativos para obtener las conductas y resultados decibles?

2.1.4 Criterio para controles eficaces

El autor Hellriegel y John W. Slocum (1998: 656), indican que “El diseño de controles y programas de control organizacionales eficaces no es fácil”, ya que deben de tomarse en cuenta muchos factores. “Sin embargo, es probable que la eficacia de los programas de control aumenten si se les vincula con las metas que se desean perseguir y si son objetivos, completos,

oportunos y aceptables. Estos criterios suponen el pulimiento y especificación de las ideas presentadas en el modelo de costo-beneficio.

Tal como se sugiere en el método de evaluación. Un control puede satisfacer más o menos cada uno de estos criterios. La tabla también implica que un control o sistema de control en particular debe diseñarse y evaluarse en término de los cinco criterios. El resultado general es de esta evaluación puede ir de un mínimo de cinco a un máximo de 25. Entre mayor sea el resultado general, mayor será también la probabilidad de que el control o sistema de control sea eficaz. Los controles organizacionales que no cumplen razonablemente los cinco criterios en realidad pueden causar más daños que beneficios.

✓ Vinculación con las metas deseadas

Siguen indicando Hellriegel y John W. Slocum (1998: 658), indica que “El control o los sistemas de control deben vincularse con las metas que la organización desea alcanzar”. Entre estas metas se encuentran comúnmente el mejoramiento del servicio al cliente, la protección de los activos de la organización y la elevación de la calidad de los bienes y/o servicios.

a. Objetividad. Un control objetivo es imparcial y no puede ser manipulado por los empleados en su beneficio personal. El financial accounting standards board (FASB) y otros organismos gubernamentales estadounidenses dedican grandes esfuerzos a la determinación de principios y prácticas que garanticen la mayor fidelidad y objetividad posible de los estados financieros.

b. Integridad. Un control y sistema de control integro comprende todas las conductas y metas Decidas. Si se evalúan a un gerente de compras con base únicamente en los costos por pedido, se corre el riesgo de ignorar la calidad. Si a un vendedor de computadoras se le evalúa con base únicamente en su volumen de ventas, se puede ignorar el servicio posterior a la venta. Así pues es necesario equilibrar los controles cuantitativos (medurables) con más controles cualitativos (subjetivos).

c. Oportunidad. Un control o sistema de control oportuno ofrece información en el momento en que más se le necesita. La oportunidad puede medirse en segundos para evaluar el grado de seguridad del desplazamiento de trenes y aviones o en término de meses para evaluar el desempeño de los empleados. Los sistemas de información basados en computadoras han desempeñado un papel de gran importancia en el incremento del flujo oportuno de la información. Las cajas registradoras computarizadas de Wal-Mart proporcionan a los gerentes de las tiendas información diaria sobre las ventas de cada departamento, así como también sobre la rentabilidad de todas las tiendas.

b. Aceptabilidad. Un control aceptable se reconoce como necesario y apropiado. Si un sistema de control es ampliamente ignorado, los administradores deben descubrir por qué. Quizá los controles deban deshacerse o modificarse, respaldarse con premios de cumplimiento y castigos por infracciones o vincularse más estrechamente con los resultados perseguidos.

2.1.5 Modelo de control correctivo

Según Don Hellriegel y John W. Slocum (1998: 660), indican que “El modelo de control correctivo es un proceso para la detección y eliminación o reducción de desviaciones de las normas establecidas de una organización”. Este proceso se apoya fundamentalmente en la retroalimentación de información y en las necesarias reacciones a éstas. El modelo de control correctivo consta de seis pasos relacionados entre sí: 1) definición del subsistema 2) identificación de las características básicas por medir, 3) establecimiento de normas, 4) recopilación de información, 5) realización de comparaciones y 6) diagnóstico de problemas y realización de correcciones.

2.1.6 Tipos básicos de control

Según Don Hellriegel y John W. Slocum (1998: 664), indican que “A lo largo de este libro hemos explicado diversas facetas del control e indicando las contribuciones de la estrategia de una empresa para dirigir (controlar) controles burocráticos métodos formales que incluyen reglas y procedimientos”, filtros de autoridad descendente, rigurosas descripciones de funciones por

escrito y otros métodos formales para la prevención y corrección de desviaciones de los comportamientos y resultados deseados.

Control orgánico autoridad flexible, descripción laxos de funciones. Autocontroles individuales y otros métodos informales para prevenir y corregir desviaciones de conductas y resultados deseados.

2.1.7 Controles de mercado

Según Don Hellriegel y John W. Slocum (1998: 666), indican que “Los controles del mercado implican el uso de datos para el monitoreo de ventas, precios, costos y utilidades, guiar decisiones y evaluar resultados”. Las ideas de los controles del mercado surgió de la economía y las cantidades de dinero ofrecen eficaces normas de comparación. Para ser eficaces, los controles del mercado requieren por lo general de que los costos de los resultados que se emplean en la producción de bienes se midan monetariamente.

.

2.1.8 Controles automatizados

Indica el autor Hellriegel y John W. Slocum (1998: 673), que “La automatización es el uso de dispositivos y procesos autorregulados que operan sin las inversiones de individuos”. Suele implicar la conexión de máquinas entre sí para el desempeño de tareas, los controles mecánicos son los métodos que sirven de instrumentos para la prevención y corrección de desviaciones de los resultados deseados. El uso de máquinas en la empresa ha pasado por varias significativas etapas de desarrollo. Inicialmente, las maquinas hicieron posible el aumento de la productividad al ofrecer a los empleados y maquinas dio como resultado el surgimiento de un sistema de control mutuo. La automatización represento el arribo de un nuevo umbral.

El control mecánico de otra maquinaria, como en el caso de robots operados por computadoras, asume parte de la función de control de los administradores. Es decir, ahora las maquinas pueden participar en el proceso de control junto con los administradores.

El cambio hacia controles mecánicos en operaciones de producción ha sido contraste. Se inició con la cesión a máquinas de control de algunas tareas de producción. Como en el caso de uso de detectores automáticos en sustitución de las inspecciones visuales en la producción de acero. Con el surgimiento de las líneas de montaje y la tecnología de producción en serie las máquinas complementaron las reglas y reglamentos como medio de control directo de los trabajadores de producción.

En operaciones de procesos continuos o con robots, máquinas controlan máquinas. El control mecánico avanzado está sumamente difundido en la industria automotriz en su planta de producción de sistemas de frenos en Saginaw, Michigan, Chevrolet instaló un sistema automatizado que controla cuatro grúas, registra el inventario.

2.1.9 Ética y control

Según Hellriegel y John W. Slocum (1998: 674), indican que “Algunos métodos de control, particularmente los directamente destinados al comportamiento de los individuos”, plantean administradores y otros empleados posibles dilemas éticos. Para ilustrar este problema presentaremos tres controvertidos métodos de control: el monitoreo por computadora, la prueba de consumo de drogas, y los agentes encubiertos de seguridad.

2.2 Distribución física

Según indican los autores Los autores Esteban A, Madariaga, Narros, Olarte, Reinares y Saco (2008:572), la distribución física es un conjunto de actividades interrelacionadas llevadas a cabo por una organización o por la integración de varias necesidades para la gestión eficiente del flujo de productos desde el almacén o la fábrica hasta el usuario, desarrollando para ello un sistema de comunicaciones que posibilite su entrega en el momento oportuno, en la forma y lugar adecuado.

2.2.1 Naturaleza de la distribución física

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2003: 491) indican que “La distribución física (también llamada logística del mercado) entraña hacer planes, aplicarlos y controlar el flujo físico de las

materias primas y de los bienes acabados, de su punto de origen a su punto de uso”, con el objeto de satisfacer los requisitos de los clientes y obtener una utilidad. El propósito de la distribución física es manejar la cadena de suministro, los flujos de valor añadido, desde los proveedores hasta los usuarios o consumidores finales.

2.2.2 Objeto de la distribución física

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2003: 493) indican que “Muchas empresas definen su objetivo como hacer que los bienes adecuados lleguen a los lugares indicados en el momento oportuno”, al costo más bajo posible. El servicio máximo a los clientes entraña grandes inventarios, transporte estupendo y muchos almacenes, cual eleva los costos de distribución. Por otra parte, el costo mínimo para la distribución entraña transporte barato, inventarios escasos y pocos almacenes. El punto de partida para el diseño del sistema está en analizar que quieren los clientes y que ofrece la competencia.

Los clientes quieren obtener varias cosas de los proveedores: entregas oportunas, inventarios bastante grandes, capacidad para satisfacer necesidades urgentes, manejo cuidadoso de la mercancía, buen servicio postventa y las devoluciones o los cambios de bienes defectuosos. Normalmente, la empresa pretenderá ofrecer, cuando menos, el mismo grado de servicios que sus competidores. Empero, el objetivo es maximizar las utilidades y no las ventas.

Por lo consiguiente, la empresa debe de analizar los costos que entraña ofrecer grados superiores de servicio. Algunas empresas ofrecen menos servicios y cobran precios más bajos. Otras empresas ofrecen más servicios que sus competidores, pero cobran precios más elevados para cubrir el aumento de costos.

Dada una serie de objetivos, la empresa está lista para diseñar su sistema de distribución física que reducirá al mínimo los costos para alcanzar dichos objetivos. Las decisiones centrales serían: ¿Cómo manejar los pedidos (Procesamiento de pedidos)?, ¿Dónde ubicar las existencias (almacenamiento)?, ¿Qué cantidad de existencias tener a la mano (inventarios)? Y ¿Cómo enviar los bienes (transporte)?.

2.2.3 El procesamiento de los pedidos

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2003: 494) indican que “La distribución material empieza con el pedido del cliente”. El departamento de pedidos prepara las facturas y la envía a distintos departamentos. Aquellos artículos de los que no hay existencia se vuelven a pedir. Los artículos que se envían van acompañados de documentos de envío y cobranza, con copias dirigidas a diversos departamentos.

Tanto la empresa como los clientes se benefician cuando los pasos del proceso de pedidos se llevan a efecto con rapidez y precisión. En un plano ideal, los vendedores envían sus pedidos todos los días, a veces usando computadoras en línea. El departamento de pedidos procesa los pedidos a la brevedad y el almacén envía los bienes puntualmente. Las facturas se emiten tan pronto como sea posible. Con frecuencia las computadoras sirven para acelerar el ciclo de pedido-envío-facturación.

2.2.4 El almacenamiento

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2003: 494) indican que “Toda empresa debe almacenar sus bienes mientras espera a que se vendan”. Se necesita la función del almacenamiento porque es raro que los ciclos de producción y de consumo sean concurrentes, la función de almacenamiento supera las diferencias que se presentan entre las cantidades requeridas y el tiempo.

La empresa tiene que decidir cuál es la cantidad ideal del punto de almacenamiento. Cuanto más puntos de almacenamiento, tanto más rápido se podrán entregar las mercancías a los clientes. Sin embargo, el aumento de la cantidad de puntos representará más costos por concepto de almacenamiento. Así pues, la empresa tendrá que equilibrar el grado de servicios a los clientes y los costos de distribución.

Una parte de las existencias de una empresa se guardan en la fábrica o cerca de ella y el resto se ubica en almacenes repartidos por todo el país. La empresa puede ser dueña de almacenes privados, puede alquilar espacios en almacenes públicos o hacer las dos cosas. Las empresas

controlan más sus propios almacenes, pero éstos atan su capital y son menos flexibles cuando cambian sus ubicaciones deseadas. Por el contrario, los almacenes públicos cobran por el espacio alquilado y proporcionan servicios adicionales (por un precio) para inspeccionar bienes, empacarlos, enviarlos y facturarlos. Las empresas que usan los almacenes públicos también tienen muchas opciones para escoger la ubicación o el tipo de almacén.

Las empresas pueden usar depósitos de almacenamiento o centros de distribución. Los depósitos sirven para almacenar bienes por lapsos breves o largos. Los centros de distribución están diseñados para el movimiento de bienes y no sólo para almacenamiento. Se trata de almacenes grandes y muy automatizados, diseñados para recibir bienes de diversas plantas y proveedores, tomar pedidos, llenarlos con eficiencia y entregar los bienes a los clientes a la brevedad posible. Las instalaciones de los almacenes y la tecnología del equipo han mejorado mucho en años recientes.

Los almacenes viejos, de muchos pisos, con lentos ascensores y trasnochado métodos para manejar los materiales están enfrentando la competencia de almacenes automatizados, de un solo piso y más modernos, con sistemas avanzados para el manejo de los materiales bajo el control de una computadora central. En estos almacenes solo se necesitan unos cuantos empleados. La computadora lee los pedidos y gira instrucciones a los montacargas, las grúas eléctricas o los robots para que reúnan los bienes, los lleven a los muelles de carga y emitan las facturas.

Robots y Estos almacenes han reducido las lesiones de los trabajadores, los costos de mano de obra, los estropicios han mejorado el control de inventarios.

2.2.5 Los inventarios

Todas las organizaciones mantienen inventarios. Los inventarios de una compañía están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos determinados.

Un inventario puede ser largo tan elemental como una botella de limpiador de libros empleada como parte del programa de mantenimiento de un edificio, o algo más complejo, como una combinación de materias primas y suben samblajes que forman parte de un proceso de manufactura. Muller (2004:1,2)

2.2.6 Transporte

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2003: 496) indican que “Los mercadologías deben participar en las decisiones de la empresa en cuanto al transporte”. La elección de los medios de transporte afecta los precios de los productos, la oportunidad de las entregas y la condición de los bienes cuando se reciben, y todos ellos afectarán la satisfacción de los clientes. La elección de la empresa, al enviar los bienes a sus almacenes, distribuidoras y clientes, puede escoger una dentro de cinco formas de transporte: ferrocarril, marítima, camionera, ductos y aérea.

a) Los ferrocarriles

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2003: 496) indican que “Los ferrocarriles son una de las formas más baratas de enviar grandes cantidades de productos a granel (carbón, arena, minerales, productos agrícolas y forestales) a grandes distancias”.

b) Camiones

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2003: 496) indican que “Los camiones tienen rutas y horarios muy flexibles”, pueden transportar mercancías de puerta en puerta y ahorrarle a la persona que envía la mercancía la necesidad de transbordar los bienes del camión al ferrocarril y de nueva cuenta al camión, perdiendo el tiempo y corriendo el riesgo de robos o daños. Los camiones son eficientes para trayectos cortos y mercancía muy valiosa. En muchos casos, las tarifas son muy competitivas en comparación con las del ferrocarril y los camiones, por regla general, ofrecen un servicio más expedito.

c) Marítimas

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2003: 496) indican que “El costo del transporte marítimo es muy barato para enviar productos a granel, no perecederos, baratos y voluminosos, como arena, carbón, cereales, petróleo y metales”. Por otra parte el transporte marítimo es el más lento de todos y, en ocasiones, se ve afectado por el clima.

d) Ductos

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2003: 497) indican que “Los ductos son una forma especializada para enviar petróleo, gas natural y sustancias químicas de su fuente a los mercados”. El envío de productos petrolíferos por medio de ductos es menos caros que su envío por ferrocarril, pero más que el marítimo. La mayor parte de los ductos son usados por sus dueños para enviar sus propios productos.

e) Aéreo

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2003: 497) indican que “Las tarifas de carga aérea son muy superiores a las de los ferrocarriles o los camiones, pero la carga aérea es ideal cuando se necesita velocidad o hay que llegar a mercados muy distantes”.

2.2.3 Como elegir las formas de transporte

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2003: 497) indican que “Al elegir una forma de transporte para un producto, las personas que lo envían toman en cuenta cinco criterios, por tanto, si la persona que envía los productos requiere velocidad, su mejor opción son los aviones o camiones”. Si la meta es el costo bajo, entonces podrían ser convenientes los transportes marítimos o los ductos. Al parecer, los camiones son los que ofrecen más ventajas, hecho que explica por qué ha aumentado su participación en el mercado de los transportes.

Gracias a la popularidad de los contenedores, las personas que envían productos ahora combinan dos o más formas de transporte. Los contenedores son cajas o tráileres que contienen los bienes y que se pueden transbordar fácilmente entre dos modos de transporte. Existen varias

combinaciones de transportes, por ejemplo la combinación del ferrocarril y camión es más barata que camión puro.

2.2.4 Distribución física a partir de las respuestas

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2003: 498) indican que “Hoy, muchas empresas están abandonando las cadenas de suministro anticipado y optando por las cadenas de suministro en razón de la respuesta”. En el caso de la distribución física anticipada, la empresa produce la cantidad de bienes que señala el pronóstico de ventas. Crea y mantiene existencias en diferentes puntos de abasto, como la fábrica, los centros de distribución y los puntos de venta al detalle. Cada punto de abastos coloca pedidos de forma automática cuando llega al punto de colocar pedidos. Cuando las ventas son más lentas de lo esperado, las empresas tratan de reducir sus inventarios haciendo descuentos y promociones.

Por otra parte los clientes son los que activan la cadena de abastos en razón de la respuesta. El productor está creando y remplazando, las existencias conforme entran los pedidos, producen lo que se está vendiendo. El producir para los pedidos en lugar de para los pronósticos reduce en forma considerable los costos de inventarios y los riesgos.

2.2.5 Responsabilidad de la organización de la distribución física

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2003: 499) indica que “Las decisiones en cuanto a almacenaje, inventario y transporte requieren gran coordinación”. Muchas empresas han creado comités permanentes compuestos por gerentes responsables de las diferentes actividades de la distribución física.

Estos comités se reúnen con frecuencia para establecer políticas con miras a mejorar la eficiencia general de la distribución. Algunas empresas tienen un subdirector de distribución física, que depende del director de mercadotecnia, del director de producción e incluso del director general. La ubicación del departamento de distribución física dentro del organigrama de la empresa es del todo secundaria. Lo importante es que la empresa coordine sus actividades de mercadotecnia y

de distribución material con objeto de producir gran satisfacción en el mercado, a un costo razonable.

2.2.6 Indicadores de gestión logística, requerimientos y métodos de medición

Hay que remarcar la importancia en la eficacia y eficiencia de la gestión de la cadena de suministro y su competitividad en logística. El conocimiento de la necesidad de medir la gestión en los procesos logísticos está razonablemente extendido en la industria y entre los proveedores de servicios logísticos, pero en la práctica son menos utilizados en la sistemática implementación de los esquemas de indicadores de gestión. Esto es ciertamente verdad que muchas empresas genuinamente no conocen como medir la gestión o que potenciales beneficios podrían ganar.

Aunque existan empresas que fallan al medir sus indicadores logísticos no podrán estar seguros cual es la razón por la cual ellos pierden o ganan respecto a sus competidores.

Desde esa imposibilidad de comparación objetiva con otras empresas o con los promedios de las industrias o con las expectativas de sus clientes, están intentando controlarlos sin tener las cifras a comparar. Pueden no estar seguros de que sus bienintencionadas inversiones en equipos, formación, sistemas y métodos de trabajo serán provechosas.

Un medidor de gestión o indicador es información sobre un proceso que es: definido y registrado en una forma prescrita soportado hacia la dirección de la empresa en relación a estándares u otra información. Los procesos pueden ser medidos por una variedad de mediciones de gestión, por ejemplo, variables indicando eficacia, eficiencia o productividad.

En una empresa muchos de los aspectos de la actividad logística pueden ser importantes. Con pocas excepciones, por lo que se incluye las medidas o indicadores estadísticos o financieros.

Nota 1: En general, Los Indicadores de Gestión se refieren a cierto periodo de tiempo; por ejemplo, hora, día, semana, mes, trimestre o año. Es importante seguir el desarrollo del valor de un indicador de gestión en el curso del tiempo (tendencia).

Nota 2: En general, la información usada para los indicadores de gestión logística se refiere a lugar, tiempo, forma y propiedad o posesión de los productos.

En orden a iniciar o seguir los cambios en el mercado o en la tecnología, las empresas necesitan incrementar la flexibilidad de fabricación y distribución (por ejemplo, reducir los tiempos de reacción, cambiar los tiempos de entrega, reingeniería, acortar los tiempos al mercado, cambiar las ubicaciones y los proveedores de servicios logísticos). Estos cambios pueden solo ser llevados con éxito si es soportada por una adecuada gestión logística.

Como las empresas industriales, cuyo foco de negocio central de competencias, ellos pueden decidir subcontratar algunas de sus actividades logísticas. La gestión de estos proveedores de servicios logísticos podrán necesitar de requerimientos que serán acordados por contratos (por ejemplo, un contrato de distribución física), y tendría que ser medido por una o ambas partes. Los puntos de transferencia entre empresas son probablemente sujetos a contratos de acuerdos y de estándares de gestión más allá de lo contractual. La medición puede también ser medida en diferentes alternativas y a diferentes niveles con la jerarquía de la cadena de aprovisionamiento de la empresa.

No obstante un indicador de gestión es una parte de un ciclo de control y todos los elementos del ciclo de control podrían ser implementados para alcanzar un control total funcional del proceso. Los indicadores de gestión pueden proveer la información que les requiere la dirección de la empresa para así de esta manera se eliminen tergiversaciones. Recuperado: 07/09/2014. <http://borealtech.wordpress.com/2008/10/28/indicadores-de-gestion-logistica-requerimientos-y-metodos-de-medicion/>

2.2.7. Proceso de Transformación de Entradas y Salidas

Los indicadores de gestión pueden referirse a datos que se entenderán entradas, como procesos de transformación por sí mismos y/o hacia salidas. Algunos ejemplos de los procesos de datos podrán ser medidos como:

- Entradas: Materiales, capital, personal, información, etc.
- Atributos de Transformación: Nivel de stocks, tiempo de proceso, cantidad utilizada, etc.
- Salidas: Producción finalizada, ventas, entregas, información, etc.

Los objetivos que se refieren al tiempo de entrega, fiabilidad en la entrega y flexibilidad son directamente relativos a la demanda de clientes. El nivel de stocks en la cadena de aprovisionamiento puede ser visualizado como una derivada de estos objetivos y tendría que ser determinada por la estructura y los procesos de la logística elegida.

Logística es una actividad que concierne al flujo desde las materias primas hasta el producto acabado y, en algunos casos, es al revés (logística inversa). Por esto afecta a toda la organización y a su entorno de negocio, y es el deber de la alta dirección definir y cuantificar los objetivos logísticos y la manera en la que deben ser medidos. En una empresa o en una cadena de aprovisionamiento la jerarquizaron de objetivos existirá, por lo que la situación de la logística puede ser representada como:

2.2.8 Jerarquización de Objetos

Las empresas individuales podrían determinar cuál es la prioridad apropiada a sus entornos de negocios. Podrían también determinar los indicadores de gestión que deben de ser usados en cada uno de los niveles de la organización:

- Estratégico
- Político / táctico
- Planificación y nivel de control
- Ejecutivo o nivel operativo

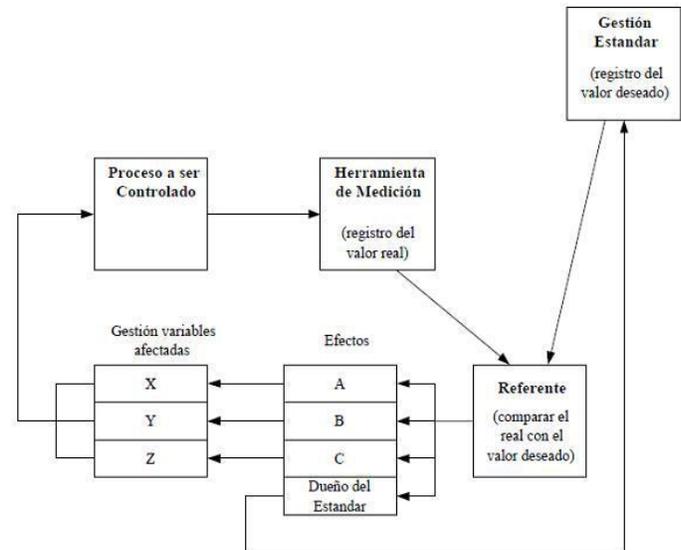
Entre estos niveles existe una relación de control (“hacia abajo”) y de información reportada (“hacia arriba”). Los niveles altos en la organización son los que indican los objetivos para los niveles inferiores (estructura vertical). Para cada nivel un conjunto de indicadores de gestión es

aplicable para cada uno. Recuperado: 07/09/14 <http://borealtech.wordpress.com/2008/10/28/indicadores-de-gestion-logistica-requerimientos-y-metodos-de-medicion/>

2.2.9 Niveles de Control de una Organización

Niveles de funciones en el ciclo de control. La gestión estándar de cada ciclo de control se deriva desde los objetivos que han sido indicados en los niveles superiores.

Los indicadores de gestión del Grupo A y Grupo B se refieren principalmente al nivel político / táctico, los del Grupo C y D primariamente se refieren al nivel de planificación y control y los del Grupo E, F y G generalmente son de nivel operacional.



✓ Sistema de Control de Retroalimentación (después de Juran)

Con relación a la implementación de un sistema coherente de indicadores de gestión logísticos se tendrían que realizar los siguientes pasos:

- ✓ Establecer los objetivos (logísticos),
- ✓ Establecer la estructura de la organización (logística),
- ✓ Establecer los instrumentos de seguimiento,
- ✓ Determinar el criterio para la selección de los indicadores de gestión aplicando el conocimiento y la experiencia del análisis logístico,
- ✓ Fijar las normas y los límites de control,

- ✓ Definir los indicadores de gestión, para cada nivel de la cadena logística y de la organización,
- ✓ Determinar las herramientas de medida.

Estos pueden incluir: Estructuras permanentes de información sobre materiales / flujo de productos en adición a todos los sistemas de información financieros;

Cuando los objetivos del negocio son traducidos en términos logísticos, por ejemplo, nivel de servicio al cliente, flexibilidad de fabricación, tiempos de reacción, fiabilidad en las entregas y niveles de stocks, las acciones consistirían en realizar mejoras en los indicadores de gestión contra los objetivos deseados. Las áreas de actividad para los indicadores de gestión logísticos son definidas con referencia a las actividades agrupadas (clusters) preparados por CEN/TC 273/GT 2, y los agrupados son los siguientes:

Grupo A: Ventas y Servicio al Cliente

Grupo B: Aprovisionamiento y Servicio de Proveedor

Grupo C: Producto (diseño de producto, diseño de realización y diseño de mantenimiento)

Grupo D: Producción (planificación de la producción; Programación y Control de la Producción; Ejecución del plan de Taller)

Grupo E: Almacenaje (tiempo de Reacción, Información, calidad y Recursos)

Grupo F: Transportes (Tiempo de reacción, Calidad y Recursos)

Grupo G: Control de Stocks (nivel de stock y nivel de stock de servicios)

Grupo H: Indicadores Varios (aseguramiento de datos; personal; logística inversa; área de medio ambiente)

Las salidas de un proceso logístico podían ser mucho más reflejadas como “servicio al cliente”, generalmente tienen que responder a múltiples criterios, por ejemplo, la cantidad correcta, en el tiempo acordado y según el nivel de calidad de servicio acordado.

Un indicador de gestión combinado basado en las líneas de pedido podría ser definido como un ratio entre:

La cantidad de productos recibidos correctamente por el cliente y el número total de líneas de pedidos enviadas a / recibidas en el almacén. Usando solo un indicador de gestión podríamos no ser tan beneficioso por que podrían obscurecer las razones de una pobre gestión. Es por todo esto que lo más usual al principio sería medir las entidades individuales y después combinarlas usando factores de ponderación para obtener un acuerdo de medición del tipo “tasa de vendedor”.

El tiempo de reacción es un importante parámetro en muchos acuerdos de suministro. En estos habría que tener un valor absoluto y quizás una tolerancia (por ejemplo, 20 días de trabajo más o menos un día). Este valor o “ventana” podría luego ser comparada con el actual indicador de gestión en una o dos maneras:

- ✓ Como una diferencia para un acontecimiento logístico individual, por ejemplo 2 días tarde.

- ✓ como un ratio para un conjunto de acontecimientos logísticos, por ejemplo, 5 de cien tarde.

- ✓ Los procesos de ventas son los que se refieren a las relaciones comerciales y a la identificación de los procesos de Servicio al Cliente con relación al nivel de servicio del pedido del cliente (demanda). Como consecuencia los indicadores son divididos entre los que miden la gestión de los procesos de ventas y los que miden en general el servicio dado al cliente.

- ✓ Los indicadores de gestión pueden, de acuerdo a las circunstancias, ser referidos a:
 - ✓ Un específico pedido o conjunto de pedidos.
 - ✓ Un específico producto o grupo de productos.
 - ✓ Un específico periodo de tiempo, etc.
 - ✓ Cuando se fija un indicador de gestión, se tendría que facilitar una clara definición y estado de las circunstancias en la que es relevante.

La definición de “Entrega” en referencia al siguiente indicador sería:

“Suministrar y disponer de productos hacia el cliente en conformidad con el requerido producto, cantidad, tiempo, lugar y otras condiciones acordadas en el pedido”. Recuperado: 06/08/14.<http://borealtech.wordpress.com/2008/10/28/indicadores-de-gestionlogisticarequerimientos-y-metodos-de-medicion/>

✓ Aspectos relacionados con los Recursos

a) Utilización de la Capacidad del Vehículo

Un indicador de la utilización del transporte, y por ello de la configuración del plan de carga y la planificación de rutas. El ratio, medido sobre un periodo de tiempo, entre:

La cantidad física cargada en un vehículo, expresado en cantidad de toneladas, metros cúbicos, pallets, cajas u otras unidades físicas, y La capacidad de carga del vehículo expresada en la misma unidad.

Nota: Este ratio se llama también Factor de Carga.

b) Ratio de Utilización del Vehículo

Un indicador de la eficiencia del transporte. Mientras que el indicador a) se refiere al tiempo, este mide el ratio entre:

- El tiempo actual de conducción del vehículo y de su conductor, y
- El tiempo total permitido de conducción (según lo regulado legalmente o no).

c) Productividad del Vehículo

Este indicador de gestión podría ser aplicado a un solo vehículo, a una clase de vehículos o a toda la flota.

El ratio sobre un periodo dado entre:

- El resultado del vehículo(s) expresado en toneladas kilómetro, y
- La capacidad real del vehículo(s).

Recuperado: 06/09/2014 <http://borealtech.wordpress.com/2008/10/28/indicadores-de-gestion-logistica-requerimientos-y-metodos-de-medicion/>

d) Utilización de la Capacidad de Transportes de la Flota

Un indicador de la eficacia del proceso de planificación del transporte según la capacidad disponible de los vehículos. Se define el ratio (normalmente expresado como un porcentaje) entre:

- La capacidad actual utilizada de transporte de la flota, y
- La capacidad disponible de la flota.

Mantener cero stocks es el ideal (normalmente imposible), en realidad habitualmente es necesario tener stock. Donde esto es así, los indicadores de gestión deberían establecerse por el personal adecuado, con el seguimiento y control de los niveles de stock. Podría ser percibido como una medida que podría ser usada en referencia hacia cualquier tipo de stocks: primeras materias y componentes entregados por los proveedores, intermedios, trabajos en curso o productos acabados (fabricados o comprados). Además de los ratios recomendados aquí, la simple medición intuitiva del Nivel de Stock (por ejemplo expresado en un valor absoluto o cantidad) es también importante, y después se compara con el valor del periodo anterior.

Los niveles de stock pueden ser expresados en unidades naturales (físicas) o financieras, pero las mediciones físicas son recomendadas cuando estas pueden ser directamente influidas por el personal de la organización. El informe financiero es en algún caso indicado incluirlo en valoraciones de stocks. Recuperado: 06/09/14 <http://borealtech.wordpress.com/2008/10/28/indicadores-de-gestion-logistica-requerimientos-y-metodos-de-medicion/>

- Aspectos relacionados con el Nivel de Stock

El ratio de utilización del stock ha sido medido en términos de nivel de stock. Esto puede ser el stock medio durante un periodo determinado o del nivel del stock al principio o al final del periodo.

a. **Rotación del Stock.**

Un indicador de la velocidad de la cadena de suministro, y de la habilidad para crear planes válidos. El ratio, medido sobre un periodo definido de tiempo para los principales productos o grupos de productos, entre:

- ✓ La cantidad de productos entregados, enviados o utilizados,
- ✓ El promedio del nivel de stocks de estos productos o grupos de productos.

También conocido como Tasa de Rotación de Stock, este ratio puede ser medido en cantidad o valor y se expresa normalmente en una anualidad equivalente por ejemplo “vueltas/año”.

El inverso (el ratio entre el promedio del nivel de stock y la cantidad tomada del stock) es también generalmente usado, y se le conoce como Cobertura de Stock. Esta es expresada en días (o semanas o meses) de cobertura. Recuperado: 08/09/14.<http://borealtech.wordpress.com/2008/10/28/indicadores-de-gestion-logisticarequerimientos-y-metodos-de-medicion/>

b. **Aseguramiento de datos**

Facilitar cualquier actividad logística, sea asociada con planificación, pedidos o envíos, el éxito de las informaciones usadas en la planificación de logística y en los procesos de ejecución tiene que tener una exactitud de alto grado.

Una empresa tiene que determinar la unidad más apropiada para el trabajo que tiene que ser medido. Habría que hacer notar que para los resultados de los puestos de trabajo relacionados con el equipo la medición tiene que realizarse teniendo en cuenta la gestión de equipo.

c. **Tasa de Utilización del Personal.**

Un indicador de cómo se optimizan los recursos de personal que se utilizan (y se planifican). El ratio entre: el total de horas de personal utilizado, ocupado o efectivo, y las horas de personal disponibles.

Se podría definir para el total de empresa, departamento o subsunción departamental. Por ejemplo:

- ✓ Centro mecanizado (por cantidad u horas estándar)
- ✓ Productos entrados (por cantidad)
- ✓ Preparación de pedidos (por pedido o línea pedido)
- ✓ Embalaje (por cantidad, caja, etc.).
- ✓ Envíos (por cantidad)

d. **Tasa de Accidentes.**

Un indicador de la eficacia de la prevención de accidentes del personal. El ratio (normalmente expresado como un porcentaje), medidos sobre un periodo definido por categoría de empleo, entre:

- ✓ El número de personas involucradas en accidentes, y
- ✓ El número total de personas.

e. **Tasa de horas pérdidas por Accidentes**

Un ulterior indicador de la eficacia de la prevención de accidentes del personal. El ratio (normalmente expresado como un porcentaje), medido sobre un periodo definido por categoría de empleo, entre:

- ✓ El número de horas por año pérdidas debidas a accidentes,
- ✓ El número de horas por año disponibles.

f. **Absentismo**

Un indicador de la satisfacción y motivación del personal, y potencialmente también de los planes de la salud ocupacional. Este ratio puede ser medido en términos de: ausencia total, ausencia por enfermedad, o ausencia del trabajo por otras razones. El ratio (normalmente expresado como un porcentaje) entre:

- ✓ El número de días de ausencia del personal,
- ✓ El número total de días del personal disponibles.

Recuperado: 07/06/14.<http://borealtech.Wordpress.com/2008/10/28/indicadores-de-gestionlogistica-requerimientos-y-métodos-de-medicion/>

- **Logística Inversa**

El flujo inverso de productos (así como el envase y embalaje retornable) podría ser considerado como un flujo normal de productos, excepto con la dirección diferente. Los indicadores de gestión enumerados en este reporte son consecuentemente también aplicables a los flujos inversos. Los flujos inversos pueden tener un coste significativamente alto con relación al flujo normal, especial atención es requerida para el control del flujo inverso. El diseño del producto (incluyendo el embalaje) tiene una importancia esencial tanto para el normal como para el flujo inverso de productos (por ejemplo servicio post venta) aparte de las obligaciones legales del fabricante para aceptar el material de embalaje de retorno.

En algunos casos los componentes de los productos retornados son susceptibles de ser reutilizados en los ensamblajes de nuevos productos.

a. **Ratio de Flujo Inverso**

Un indicador de la proporción de los productos(o material de embalaje) que entran en el flujo inverso.

El ratio (normalmente expresado como un porcentaje), medido sobre un periodo definido, entre:

- La cantidad de productos o materiales (número de productos, cajas, volumen, valor) que es retornado a través de la ruta controlada del flujo inverso, y La rotación de los productos acabados o grupo de productos afectados.

Recuperado:06/09/14.[http://borealtech.wordpress.com/2008/10/28/indicadores-degestionlogistica-requerimientos-y métodos-de-medición/](http://borealtech.wordpress.com/2008/10/28/indicadores-degestionlogistica-requerimientos-y-métodos-de-medición/)

2.3. Auditoria logística

- Un Nuevo Enfoque en el Control.

Para la operación satisfactoria de los Sistema Logístico se hace imprescindible dotar a los mismos de métodos o procedimientos, que permitan mantener la conducta de los sistemas dentro de ciertos y determinados límites de confianza, a fin garantizar la eficiencia y eficacia de los mismos. Las diversas actividades que integran dichos sistemas y muy esencialmente de aquellas con naturaleza económica, tienen una repercusión muy significativa en la rentabilidad y factibilidad, por lo cual una observación periódica de las posturas de las mismas, se torna como un aspecto necesario y cuidadoso a valorar.

Los sistemas logísticos pueden tener diferentes comportamientos y una de las vías más seguras y efectivas para supervisar las operaciones y por ende comprobar si dichos sistemas se encuentran dentro de un marco de confiabilidad es a través de las auditorías logísticas (AL).

Un sistema logístico comercial puede verse como una cadena de almacenes, transportes y tiendas que va agregando el valor de tiempo y lugar a un producto pero con determinado costo. Cuando el producto se vende, este valor agregado se hace efectivo y es entonces cuando la cadena logística ha actuado según lo previsto y el sistema ha cumplido su misión. Una forma de medir la efectividad de la cadena logística lo constituyen las Auditorías Logísticas.

Las AL, son una herramienta de gestión de dirección basadas en técnicas de manipulación, Almacenamiento, Transporte, Procesos Informacionales, Protección, etc. que utilizando una metodología científicamente argumentada permite detectar e interpretar las debilidades, insuficiencias, amenazas, etc. que pueden estar presentes en las actividades propias de una empresa, con la finalidad de minimizar los costos y por ende disminuir a su vez los riesgos que pueden aparecer en estos entornos. Las AL tienen como objetivo una continua revisión y valoración de los elementos que integran el sistema y de las operaciones que tienen lugar a fin de determinar si estas son conducidas de acuerdo con los objetivos de la dirección previstos.

La documentación técnica señala, que las auditorías logísticas, deben ser realizadas al menos una vez al año, motivado por la garantía, de mantener el proceso bajo control, lo cual constituye una de las tareas más dificultosa en la operación del sistema.

Las metodologías, de diseño de los Sistemas Logístico ponen especial énfasis, en las Auditorías Logísticas y autores como Robeson James F. & House Robert G. las colocan en un lugar muy significativo en sus análisis metodológicos

Los objetivos específicos de las AL son:

- ✓ Detectar los cambios en el Sistema Logístico Proyectado o Analizado para que puedan ser examinados.
- ✓ Evaluar los cambios.
- ✓ Proveer de datos significativos en función de los cuales, tomar decisiones para actuar sobre los cambios.

Dentro de las motivaciones más importantes que inciden en la realización de una AL se encuentran:

- Asegurarse que los elementos integrantes del sistema funcionen como se proyectaron.
- Detectar los cambios, determinar cómo y por qué llegaron a la práctica y el efecto que tienen en el sistema y recomendar las acciones correctivas.

- Evaluar la efectividad del sistema proyectado; formar juicio sobre las capacidades instalada

- Demás elementos del sistema.

¿Cómo se realiza una Auditoría Logística?

Las técnicas de control deben ser organizadas de modo, que se pueda alcanzar el objetivo principal de una auditoría. “La Detección de los Cambios y de las Desviaciones de los Procedimientos Proyectados”

Los cambios que la dirección busca conocer, son aquellos que no son detectados rápidamente por Inspecciones, o por simples Exámenes de Observaciones. Los estudios de auditorías están relacionados fundamentalmente con el rendimiento de las operaciones en determinados procesos, para asegurarse, que no se han producido cambios en las exigencias planteadas, sino que se mantienen tal, y como fueron establecidas cuando se proyectaron.

Una AL efectiva, está basada en la interrelación de un grupo de elementos y normalmente estos, siguen una secuencia de pasos o puntos esenciales. Recuperado: 06/09/2014. <http://borealtech.wordpress.com/2008/10/28/indicadores-de-gestion-logistica-requerimientos-y-metodos-de-medicion/>

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

Un buen control en el manejo de las operaciones y de las actividades logísticas puede generar una ventaja para la empresa, a lo largo que sus recursos se administren de manera eficiente para no incurrir en costos innecesarios de producción y obtener una utilidad de tiempo y lugar en la distribución del producto. Al lograr que actividades logísticas internas como la programación, la administración de inventarios y el manejo de distribución del producto trabajen de manera eficiente en una empresa, provoca un factor de diferenciación en el mercado, al conseguir que los costos totales de producción se reduzcan para ofrecer un menor precio al cliente.

La coordinación de los procesos logísticos permite que la empresa pueda entregar la cantidad óptima del producto en el lugar indicado, en el menor tiempo posible y al menor costo, lo que se traduciría en grandes ahorros para futuras inversiones y en mayores utilidades para los dueños. Con tendencia al surgimiento de nuevas competencias la empresa puede verse afectada al hallar en su camino obstáculos que le generen problemas de competitividad a un grado que no sea capaz de adaptarse y pueda ser eliminada del mercado.

El problema que enfrenta Panadería Pan Chapín es que sus colaboradores no conocen los procesos de control logísticos que la empresa posee, que le permitan llevar un mejor control para disminuir las pérdidas, las cuales son ocasionadas por la mala distribución física del producto. Tanto internas como externas.

Implementar procesos de control rigurosos en la logística permite que la empresa sea más eficiente y logre corregir los errores detectados; Los cuales la perjudican en su crecimiento, Por lo que la logística prestada hasta el momento muestra deficiencias, por tal motivo se debe realizar una investigación para encontrar las causales del problema y proponer las soluciones al mismo.

Para ello se hace la pregunta siguiente: ¿Cómo mejorar los procesos de control utilizados actualmente por Panadería Pan Chapín?

- **Título de la investigación**

Análisis de procesos de control de las actividades logísticas de Panadería Pan Chapín ubicada en el municipio de Puerto Barrios, departamento de Izabal.

- **Justificación**

Con el propósito de disminuir las pérdidas generadas por las actividades logísticas en Panadería Pan Chapín, se ha tomado la decisión de analizar la efectividad de la aplicación de los procesos de control que efectúan. Observando que se cumplan a su cabalidad para poder obtener eficiencia y rentabilidad en las actividades. Para que la empresa alcance mayores niveles de liquidez financiera.

3.2 Objetivos

3.2.1 objetivo general

Realizar un análisis de los procesos de control logístico que actualmente utiliza la empresa Panadería Pan Chapín, para la realización de las actividades de producción y distribución.

3.2.2 objetivos específicos

- Analizar los documentos existentes sobre los procesos de control logístico que utiliza la empresa.
- Verificar los procedimientos logísticos y su correcta aplicación en los procesos del negocio.
- Determinar si existe una buena participación del personal en la administración de los recursos que se le confían.
- Verificar si se cumple con los procesos de distribución y entrega de la empresa.

3.3 Alcances y límites.

- Alcances

- ✓ Espacial

El estudio se realizó en la empresa Pan Chapín, ubicada en 17 av. Entre 12 y 13 calles Puerto Barrios, Izabal.

- Temporal

El estudio se desarrolló del 19 de mayo del 2014 al 29 de noviembre del 2014.

- Teórica

Para el soporte respectivo de este estudio se tomaron en cuenta fuentes bibliográficas escritas, libros, revistas, y todo fundamento científico que permitió facilitar la comprensión del tema, tanto para el gerente de la empresa como para el soporte de la investigación.

- ✓ Límites

Para la presente investigación no se presentó ninguna limitante.

3.4 Metodología

- Tipo de investigación

La presente investigación es tipo descriptiva. Pues trata de conocer la situación actual y el tipo de problemática que tiene la empresa Panadería Pan Chapín. Este tipo de investigación es la que Namakforoosh (2005) define como una forma de estudio para saber quién, donde, cuando, cómo y porqué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida es un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización, el consumidor, objetos, conceptos y cuentas.

3.4.1 Sujetos

Las personas y los documentos que fueron sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación son las siguientes:

- **Personas**

- ✓ Gerente general (1)
- ✓ Administración (2)
- ✓ Contador (1)
- ✓ Secretaria (1)
- ✓ Producción (10)
- ✓ Bodega (1)
- ✓ Despacho (1)
- ✓ Ventas (7)
- ✓ Conserje (1)

- **Unidades de análisis**

- ✓ Manuales administrativos de la empresa.
- ✓ Documentos de trabajo realizados por estudiantes universitarios previamente.
- ✓ Reglamento interior de trabajo.

3.4.2. Instrumentos

Para el desarrollo de la práctica empresarial dirigida y con la finalidad de recabar la información Necesaria de parte de los sujetos de estudio se utilizaron las siguientes herramientas:

- Guía de entrevista dirigida al gerente general de Panadería Pan Chapín. En anexo 1.
- Diagnostico FODA por áreas: Gerencia, administración, producción y ventas. Anexo 2.
- Cuestionario dirigido al gerente general de Empresa Pan Chapín. Con 12 preguntas cerradas en anexo 3.

- Cuestionario dirigido a empleados de Panadería Pan Chapín, con 8 preguntas cerradas en el anexo 4.

Instrumento de recolección de datos siguiendo la misma línea de obtención de información similar a la dirigida al gerente general.

3.4.3. Procedimiento

Para la realización de la práctica empresarial dirigida fue necesario plantear y desarrollar un procedimiento que permitió de manera ordenada llevar a cabo la consecución del objetivo principal de la investigación, estos pasos fueron los siguientes:

- Visitas constantes a la empresa para obtener la información necesaria para llevar a cabo la Práctica Empresarial Dirigida.-PED-
- Entrevistas personales con el gerente y personal de la empresa objeto de estudio.
- Revisión de documentos de investigación de otros trabajos realizados por otros estudiantes.
- Aplicación de instrumentación.
- Recopilar y analizar la información.
- Estructurar el FODA de los diferentes departamentos con que cuenta la empresa.
- Vaciado de información ishikawua.
- Seleccionar el tema a investigar.
- Plantear el problema, la metodología y el aporte de la investigación.

- **Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación se considera mixto, debido a que se realizó trabajo de campo y documental, por medio de soporte científico a través de libros de autores, fuentes de internet que ayudaron a visualizar de una mejor forma la problemática, como también las posibles soluciones a las mismas.

Capítulo 4

4.1 Resultados de la investigación

- Resultados de la guía de entrevista dirigida al Propietario de la empresa Panadería Pan Chapín, ubicada en la cabecera departamental de Izabal.

Los resultados de la guía de entrevista dirigida al Propietario de la empresa Panadería Pan Chapín, ubicada en la cabecera departamental de Izabal son consolidados en la tabla siguiente.

Tabla 1

Respuestas generales de la entrevista dirigida al propietario de panadería pan chapín

preguntas	Respuestas consolidadas
¿Cuál es la función principal de su negocio?	la producción y venta de pan
¿Con cuántos colaboradores cuenta su negocio?	25 colaboradores
¿Con que departamentos cuenta su negocio?	Departamento de administración, financiero, producción. Y ventas.
¿Cuantos colaboradores tiene por departamento?	Gerencia 1, Administrativo 2, contabilidad 1, secretaria 1, producción10, bodega 1, despacho 1, ventas 7, conserje 1.
¿Sus colaboradores son capacitados periódicamente?	si

¿Si su respuesta a la pregunta anterior es si, cada cuanto tiempo son capacitados?	1 vez al año
¿Cuenta con manuales de procesos y procedimientos su negocio?	Sí
¿Utiliza algún tipo de tecnología para su negocio?	Sí
¿En qué área le gustaría que le realizaran el análisis?	Logística
¿Estaría dispuesto a proporcionar información administrativa de su empresa?	Sí

Fuente: Elaboración propia

- **Resultados de la guía de entrevista dirigida al Gerente de panadería Pan Chapín.**

Los resultados obtenidos de la entrevista dirigida al Gerente General de panadería Pan Chapín, se presentan a continuación.

Tabla No. 1

Manual general de procedimientos

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	0

Fuente: Elaboración propia

Según el Gerente de panadería Pan Chapín, sí cuenta con un método general de control logístico.

Tabla No. 2

Conocimiento de métodos de control logístico a los colaboradores

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	0

Fuente: Elaboración propia

Según la respuesta del Gerente de panadería Pan Chapín, manifestó que sí le han dado a conocer los métodos de control logísticos a los colaboradores.

Cédula No. 1	Si su respuesta es positiva. ¿Podría indicarme de qué manera se los dan a conocer?
Los métodos de control logísticos se les dan a conocer a los colaboradores de manera verbal, con el fin de mantener una buena comunicación dentro de la panadería.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 3

Los métodos de control logístico están actualizados

Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	1

Fuente: Elaboración propia

El Gerente de panadería Pan Chapín, manifestó que los métodos de control logísticos con que cuenta la empresa no se encuentran actualizados.

Tabla No. 4

Sistema de control para atender su mercado

Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	1

Fuente: Elaboración propia

Según la respuesta del Gerente de panadería Pan Chapín, manifestó que no utilizan ningún sistema de control para atender su mercado.

Tabla No. 5

Aplicación de sistemas

Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	1

Fuente: Elaboración propia

El Gerente de panadería Pan Chapín, manifestó que no están siendo eficientes en la aplicación de los sistemas para el logro de sus metas.

Tabla No. 6

Clientes satisfechos

Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	1

Fuente: Elaboración propia

El resultado anterior indica que en panadería Pan Chapín, los clientes no están satisfechos con sus servicios y puntualidad en atención.

Tabla No. 7

Materia prima rentable

Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	1

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior indica que en panadería Pan Chapín, la materia prima que se les proporciona a sus colaboradores No está siendo rentable según sus márgenes de producción.

Tabla No. 8

Área que tiene la mayor debilidad

Respuesta	Cantidad
Inventarios	1
Producción	1
Distribución	1

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior indica que en panadería Pan Chapín tiene debilidad en el área de inventarios, producción y distribución.

Tabla No. 9

Aplicación de Controles

Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	1

Fuente: Elaboración propia

El Gerente de panadería Pan Chapín, indicó que no aplica los controles necesarios en las actividades logísticas de la empresa.

Tabla No. 10

Reestructuración de procedimientos

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	0

Fuente: Elaboración propia

La tabla indica que panadería Pan Chapín, sí estaría dispuesta a reestructurar sus procedimientos en las áreas que sea necesario.

Tabla No. 11

Tipos de control

Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	1

Fuente: Elaboración propia

El Gerente manifestó que panadería Pan Chapín, no cuenta con ningún tipo de procedimiento de control logístico.

Tabla No. 12

Programa de control preventivo

Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	1

Fuente: Elaboración propia

El Gerente de panadería Pan Chapín, indicó que no cuenta con un programa de control preventivo.

- **Resultados del cuestionario dirigido a los empleados de la panadería Pan Chapín.**

Los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de panadería Pan Chapín, se presentan a continuación.

Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia

La gráfica refleja que la mayoría de los empleados de panadería Pan Chapín (80%), indicó que la empresa no cuenta con un método de control logístico, y el 20% indicó lo contrario.

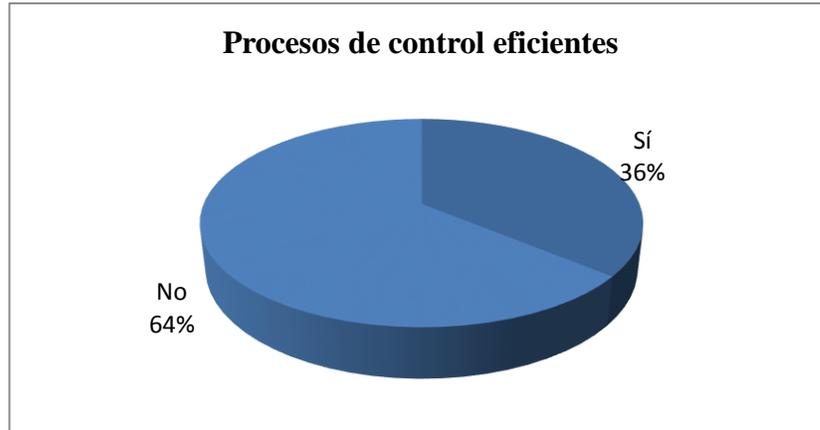
Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior, el 60% de los empleados de panadería Pan Chapín, indicó que de ninguna manera se les ha dado a conocer los procedimientos de control de la panadería, mientras que el 32% indicó que se los han dado a conocer en forma verbal, y el 8% de manera escrita.

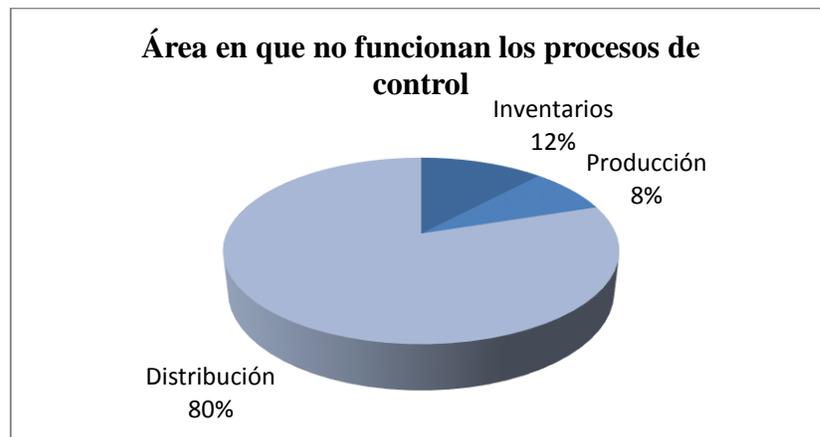
Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de esta gráfica, el 64% de los empleados de panadería Pan Chapín, consideran que los procedimientos que se practican en el proceso de control no son eficientes, mientras que el 36% de los empleados indicó que sí lo son.

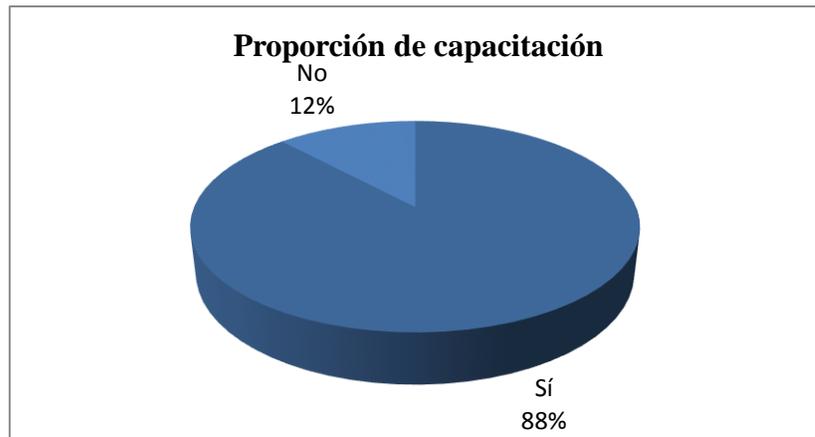
Gráfica No. 4



Fuente: Elaboración propia

Esta gráfica anterior evidencia que panadería Pan Chapín, el 80% de los empleados manifestaron que los procesos de control no funcionan eficientemente en el área de distribución, el 12% consideran que no es eficiente en el área de inventarios, y el otro 8% manifestó que no lo es en el área de producción.

Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración propia

Según esta gráfica la mayoría de los entrevistados (88%) manifestó que sí estarían dispuestos a recibir las capacitaciones, por su parte otro 12% indicó que no estarían dispuestos a recibirlas.

Gráfica No. 6



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la gráfica muestran que 84% de los empleados de panadería Pan Chapín, sí tienen conocimiento que la empresa cuenta con algún tipo de control en el área que labora, mientras que el 16% de los empleados indicó que no cuentan con un tipo de control en el área de labores.

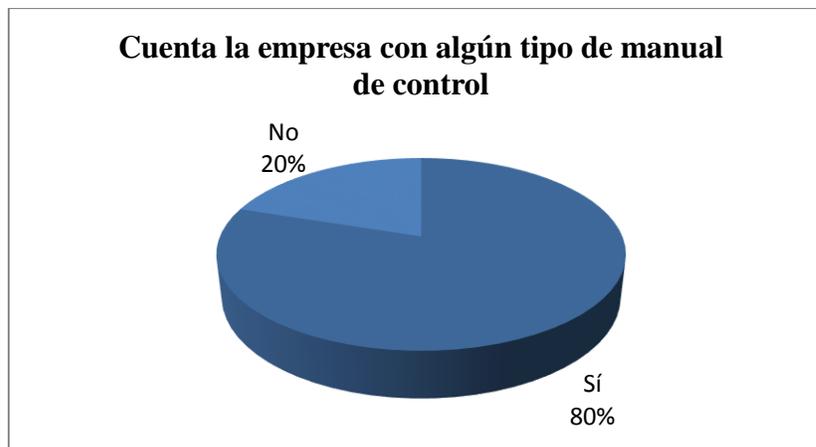
Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior evidencia que el total de los empleados manifestaron que la panadería Pan Chapín, no se obtiene la rentabilidad esperada.

Gráfica No. 8



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en la gráfica anterior, muestran que de los empleados de panadería Pan chapín, el 80% manifestó que la panadería sí cuenta con un manual de control y el otro 20% manifestó que no cuentan con un manual de control.

4.2 Análisis e interpretación de resultados

Para realizar el trabajo de campo de la presente Practica Empresarial Dirigida-PED- se utilizaron dos instrumentos los cuales se analizaron a continuación:

La entrevista dirigida al Gerente descrita en el anexo No. 3, se realizó con el fin de:

- Conocer si la empresa cuenta con algún manual general de procedimientos.
- Identificar si le han dado a conocer los manuales a los colaboradores.
- Identificar de qué manera se han dado a conocer los procedimientos a los colaboradores.
- Identificar si la empresa cuenta con algún tipo de control.
- Establecer si los sistemas de control de metas se están aplicando eficientemente.
- Determinar si la materia prima utilizada en la producción es rentable para la empresa.
- Establecer cuáles son las áreas que necesitan mayor control dentro de la empresa.
- Determinar si se está utilizando el número de controles necesarios para las actividades que se realizan en la empresa.
- Establecer el nivel de aceptación a los cambios en la estructura de procedimientos.
- Identificar si la empresa cuenta con algún tipo de control.

El cuestionario dirigido a los colaboradores de Panadería Pan Chapín descrito en el anexo No.4, se aplicó para:

- Identificar si los colaboradores tienen conocimiento sobre los manuales con que cuenta la empresa.
- Determinar de qué manera se ha transmitido a los colaboradores los procedimientos con que cuenta la empresa.
- Identificar si los procesos de control son eficientes.
- Establecer las áreas en las que no se aplican correctamente los controles.
- Determinar si existen aceptación para los programas de capacitación.

- Identificar si los colaboradores poseen algún conocimiento sobre controles destinados al área en que labora.
- Determinar si se posee algún tipo de control preventivo.

Panadería Pan Chapín carece de un método de control logístico que sirva de apoyo y orientación para la toma de decisiones oportuna para un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles evitando de esa manera las pérdidas provocadas por un mal sistema de control logístico.

Según Don Hellriegel y John W. Slocum (1998: 654), indica que “Existen dos tipos generales de controles organizacionales: los preventivos y los correctivos. Los controles preventivos son los mecanismos destinados a disminuir errores y por tanto reducir al mínimo la necesidad de acciones correctivas”,

A la mayoría de trabajadores de Panadería Pan Chapín no se les ha dado a conocer de ninguna manera los métodos de control logísticos, no obstante una cantidad significativa de colaboradores ha recibido orientación verbal y una pequeña minoría lo ha recibido de forma escrita.

Según Don Hellriegel y John W. Slocum (1998: 664), indican que “A lo largo de este libro hemos explicado diversas facetas del control e indicando las contribuciones de la estrategia de una empresa para dirigir (controlar) controles burocráticos métodos formales que incluyen reglas y procedimientos”, filtros de autoridad descendente, rigurosas descripciones de funciones por escrito y otros métodos formales para la prevención y corrección de desviaciones de los comportamientos y resultados deseados.

Control orgánico autoridad flexible, descripción laxos de funciones. Autocontroles individuales y otros métodos informales para prevenir y corregir desviaciones de conductas y resultados deseados.

Según estudio realizado, se logró determinar que los procesos de control que se aplican en la actualidad en Panadería Pan Chapín, carecen de la eficiencia necesaria para obtener resultados más favorables a la rentabilidad de la empresa.

Según Don Hellriegel y John W. Slocum (1998: 666), indican que “Los controles del mercado implican el uso de datos para el monitoreo de ventas, precios, costos y utilidades, guiar decisiones y evaluar resultados”. Las ideas de los controles del mercado surgió de la economía y las cantidades de dinero ofrecen eficaces normas de comparación. Para ser eficaces, los controles del mercado requieren por lo general de que los costos de los resultados que se emplean en la producción de bienes se midan monetariamente.

Al analizar las áreas de mayor incidencia en pérdidas económicas en el proceso logístico se comprobó que el área de mayor problemática la constituye la fase de distribución del producto terminado a través de la cadena de suministros hacia el consumidor final, seguidamente también se detectó en menor grado deficiencias en el almacén, por una mala colocación del producto en bodega y una deficiencia en el control de inventarios, por último en menor escala se estableció que el área de producción también puede ser mejorado para obtener una mayor rentabilidad.

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2003: 491) indican que “La distribución física (también llamada logística del mercado) entraña hacer planes, aplicarlos y controlar el flujo físico de las materias primas y de los bienes acabados, de su punto de origen a su punto de uso”, con el objeto de satisfacer los requisitos de los clientes y obtener una utilidad. El propósito de la distribución física es manejar la cadena de suministro, los flujos de valor añadido, desde los proveedores hasta los usuarios o consumidores finales.

Todas las organizaciones mantienen inventarios. Los inventarios de una compañía están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos determinados.

Un inventario puede ser largo tan elemental como una botella de limpiador de libros empleada como parte del programa de mantenimiento de un edificio, o algo más complejo, como una combinación de materias primas y suben samblajes que forman parte de un proceso de manufactura. Muller (2004:1,2)

La mayoría de los colaboradores de Panadería Pan Chapín, manifestó que no existe renuencia en recibir algún tipo de capacitación que la gerencia desee impartirles, para mejorar su nivel de conocimiento en las áreas a tratar.

Siguen indicando Hellriegel y John W. Slocum (1998: 658), indica que “El control o los sistemas de control deben vincularse con las metas que la organización desea alcanzar”. Entre estas metas se encuentran comúnmente el mejoramiento del servicio al cliente, la protección de los activos de la organización y la elevación de la calidad de los bienes y/o servicios.

A pesar de que los tipos de control que se aplican En Panadería Pan Chapín, no poseen la eficiencia necesaria para obtener los resultados deseados, la mayoría de los colaboradores si están informados de la existencia de estos métodos de control.

Según Don Hellriegel y John W. Slocum (1998: 666), indican que “Los controles del mercado implican el uso de datos para el monitoreo de ventas, precios, costos y utilidades, guiar decisiones y evaluar resultados”. Las ideas de los controles del mercado surgió de la economía y las cantidades de dinero ofrecen eficaces normas de comparación. Para ser eficaces, los controles del mercado requieren por lo general de que los costos de los resultados que se emplean en la producción de bienes se midan monetariamente.

Panadería Pan Chapín no cuenta en la actualidad con un programa de Control Preventivo que se aplique a las diferentes áreas de la empresa.

Según Don Hellriegel y John W. Slocum (1998: 654), indica que “Existen dos tipos generales de controles organizacionales: los preventivos y los correctivos. Los controles preventivos son los mecanismos destinados a disminuir errores y por tanto reducir al mínimo la necesidad de acciones correctivas”, Por ejemplo, los robos en tiendas Gainesville, floridas, descendieron 80% luego de que el gobierno de la ciudad emitió una ordenanza para incrementar las medidas de seguridad de los establecimientos.

La mayoría de colaboradores de Panadería Pan Chapín, manifestaron que si poseen conocimiento sobre los manuales de control que se aplican actualmente en la empresa.

Según Don Hellriegel y John W. Slocum (1998: 664), indican que “A lo largo de este libro hemos explicado diversas facetas del control e indicando las contribuciones de la estrategia de una empresa para dirigir (controlar) controles burocráticos métodos formales que incluyen reglas y procedimientos”, filtros de autoridad descendente, rigurosas descripciones de funciones por escrito y otros métodos formales para la prevención y corrección de desviaciones de los comportamientos y resultados deseados.

Control orgánico autoridad flexible, descripción laxos de funciones. Autocontroles individuales y otros métodos informales para prevenir y corregir desviaciones de conductas y resultados deseados.

Los colaboradores de Panadería Pan Chapín, desconocen que existen métodos de control escritos pues solamente han sido informados de estos verbalmente, en lo que respecta a los métodos de control de higiene y manipulación de materias primas por lo que no todas las áreas cuentan con métodos de control escritos, pues los que existen pertenecen al área de producción, no existiendo métodos de control en el área de almacén ni en el de distribución.

Conclusiones

Después de haber realizado el proceso de investigación respectiva en la empresa Panadería Pan Chapín, se presentan las conclusiones obtenidas por medio del resultado proporcionado por los objetos de estudio.

- 1) El correcto control en el proceso logístico facilita el alcance de los objetivos de la empresa, sin embargo no existe un programa que permita estandarizar el cómo llevar a cabo esta tarea.
- 2) La mayoría los colaboradores desconocen que haya un monitoreo de los procesos logísticos, por lo tanto también desconocen el impacto que ocasionan en la empresa al no realizar adecuadamente, las tareas asignadas, por falta de métodos de control.
- 3) Las capacitaciones que el personal recibe con relación a la manipulación y buenas prácticas de manufactura son muy pocas o casi nulas, pues son recibidas cada año, lo que significa que actualmente hay personal que por tener menos de un año de su ingreso a la compañía aún no han recibido ninguna.
- 4) La mayor parte de actividades logísticas se concentran en el Gerente general, lo que significa que el seguimiento a la solución de reducciones de perdidas es escaso, por lo que la responsabilidad se debe de compartir para lograr una mayor eficiencia en el logro de los objetivos.
- 5) La cobertura de mercado que atiende actualmente Panadería Pan Chapín, no cuenta con un registro formal que le permite cumplir con la satisfacción de demanda de manera eficiente.
- 6) La empresa Panadería Pan Chapín, no posee un documento que sirva de guía para la verificación de la atención y servicio al cliente, lo que hace necesario dotarla de una programa que cuente con los métodos adecuados de registro de toma de pedidos que permita tanto a empleados antiguos como a los nuevos y a la gerencia crear y mantener una cultura de atención y

servicio al cliente, así como conocer los medios necesarios de los que se puede valer para cuidar este aspecto tan relevante, así mejorar continuamente y lograr reunir la calidad en el servicio como el cliente lo espera.

7) Debido a que Panadería Pan Chapín es una empresa industrializada, se hace necesario utilizar un método de control, que sirva de registro de los servicios de mantenimiento y prevención de daños en la maquinaria que se utiliza para la elaboración de los productos de comercialización que la empresa distribuye en el mercado.

Referencias

D. Hellriegel, W. Slocum. (1998) Administración. México, D.F

Esteban A., Madariaga J., Narros M., Pascual C., Reinares E., y Vásquez M.,(2008) Libro Principios de Marketing. (3a. Ed.): Madrid España, ESIC Editorial.

Max Muller, Fundamentos de Administración de inventarios (2004).Colombia, Grupo Editorial Norma.

P. Kotler, G. Amstrong. (1996) mercadotecnia. Prentice hall mexico.

Recuperado: 07/09/2014. <http://borealtech.wordpress.com/2008/10/28/indicadores-de-gestion-logistica-requerimientos-y-metodos-de-medicion/>

Propuesta

Las empresas manejan mercancías en sus transacciones, por lo que se vuelve necesaria la existencia de un sistema que organice este movimiento con efectividad. Este sistema, que incluye el transporte, almacenamiento control de la mercancía, se denomina sistema logístico y constituye un entramado necesario en la vida comercial de un mercado moderno.

En general, puede afirmarse que todo cambio en el entorno tiene repercusiones en la logística de las organizaciones y que los avances tecnológicos han tenido gran influencia en ella.

De todas las actividades que se incluyen en este proceso, cobran especial relevancia en las empresas el aprovisionamiento o almacenaje de productos, ya que la mayor parte de ellas las necesitan para desarrollarse.

Se establece que logística es el proceso de administrar estratégicamente el abastecimiento, el movimiento y almacenamiento de los materiales, el inventario de productos terminados (y los flujos de información relacionados) a través de la organización, y sus canales de distribución de forma tal que la actual y futura rentabilidad sean maximizadas a través del cumplimiento efectivo de los requerimientos.

La logística, como herramienta de gestión empresarial, pretende que, en los procesos de gestión de los flujos físicos, la empresa sea considerada como un todo, con interrelaciones internas y también externas (clientes y proveedores). Es decir que sea considerada como un sistema, afín de alcanzar una optimización, sea departamento o proceso, busque su resultado óptimo o particular, que casi nunca coincide con el general.

En la empresa Panadería Pan Chapín se detectó que tiene problema en los procedimientos de las actividades logísticas y coordinación para reducir sus costos.

Por tal motivo es vital el diseño de un programa de apoyo al proceso de control en el área logística, que se convierta en una herramienta de evaluación técnica, tanto para el auditor como

para el administrador logístico, en cualquier tipo de institución, presupone proporcionar al área logística una herramienta adecuada que posibilite su evaluación, desde un punto de vista eminentemente técnico y a los auditores las orientaciones y herramientas necesarias para practicar una auditoría operacional, bajo condiciones técnico - logísticas, buscando realmente aquellos aspectos que merecen la atención de la gerencia y que permitan una adecuada y racional toma de decisiones.

- **Producto a entregar**

Luego de realizar las investigaciones, tanto documentales como de campo, se propone a la empresa en estudio, la elaboración Programa de control y Reducción de Pérdidas en Panadería Pan Chapín ubicada en el municipio de Puerto Barrios, departamento de Izabal”.

- **Objetivo general**

Elaborar un análisis de los programas de control de las actividades logísticas en la Panadería Pan Chapín.

- **Objetivos específico**

- ✓ Identificar si la empresa cuenta con algún método de control logístico.
- ✓ Identificar si le han dado a conocer los métodos de control logístico a los colaboradores.
- ✓ Identificar de qué manera se los han dado a conocer.
- ✓ Verificar si Los procedimientos con que cuenta su empresa están actualizados.
- ✓ Identificar si la empresa cuenta con algún tipo de control.
- ✓ Establecer si los sistemas de control de metas se están aplicando eficientemente.
- ✓ Determinar si la materia prima utilizada en la producción es rentable para la empresa.

- ✓ Establecer cuáles son las áreas que necesitan mayor control en la empresa.
- ✓ Determinar si se está utilizando el número de controles necesarios para las actividades que se realizan en la empresa.
- ✓ Establecer el nivel de aceptación a los cambios en las estructuras de procedimientos.
- ✓ Identificar si la empresa cuenta con algún tipo de control.

- **Viabilidad del proyecto**

- ✓ Recursos con que cuenta la empresa

-Humanos

Colaboradores de Panadería Pan Chapín.

-Materiales

Para implementar esta propuesta se necesitaran de útiles de oficina, entre ellos: hojas de papel bond, fólder, fastenes, tóner para impresora, equipo de cómputo y encuadernado dicho manual, además se deberán de integrar los recursos materiales propuestos en el programa.

-Físico

Para la ejecución de cada uno de los procesos logísticos los empleados lo podrán ejecutar en la empresa.

Financieros

El presupuesto para la ejecución de la presente propuesta, incluye los siguientes gastos a incurrir:

Costo beneficio de la propuesta

Unificación presupuestal

TIPO DE PRESUPUESTO	JUSTIFICACION DEL PRESUPUESTO	TOTAL
Para La Presentación Del Programa	Para estimar todos los gastos en que se incurrirán a momento de realizar la presentación pública del programa	Q1,808.50
Nuevas Plazas	Será la persona sobre la cual recaerá la mayor responsabilidad de vigilar que el programa se desarrolle adecuadamente. (supervisor)	Q191,726.29
Integración De Recursos Materiales	Mobiliario y equipo necesario para tener una mejor organización del producto, evitando que se estropee durante el proceso logístico desde el almacén de la materia prima hasta la entrega del producto final al cliente.	Q16,200.00
Actividades	Para concientizar a los colaboradores de que toda acción que ellos realizan tiene un costo directo sobre	Q6,625.00

	la economía de la empresa y a su vez evitar de esta manera las pérdidas ocasionadas por la deficiencia en este aspecto.	
Hojas de control	Para llevar un mejor registro de la materia prima, productos terminados, toma de pedidos, mantenimiento de mobiliario, equipo y maquinaria, evitando daños y pérdidas menores y superiores para la empresa, ocasionados.	Q1570.00
TOTAL		Q217,926.79
GASTO ANUAL		Q43,585.35
GASTO MENSUAL		Q3,632.11

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los costos presentados en la presente tabla, se obtuvieron según cotizaciones.

* Cantidad de fotocopias estimadas para facilitar el conocimiento de los métodos de control logístico.

Firmas de aceptación

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Puerto Barrios, Izabal a los 29 días del mes de noviembre de 2014.

(f) _____

David Alejandro Muralles Rossal
Consultor de Universidad Panamericana
 Extensión Puerto Barrios.

(f) _____

Carlos Rubén Muralles Díaz
Gerente General
Panadería Pan Chapín.

Ejecución de la propuesta

“Implementación del Programa de control y Reducción de Pérdidas en Panadería Pan Chapín ubicada en el municipio de Puerto Barrios, departamento de Izabal”.



Introducción

Como en toda empresa que se dedica a la transformación de materias primas en productos finales para la satisfacción de las necesidades alimenticias del consumidor final, Panadería Pan Chapín debe de implementar métodos de control logísticos que le permitan obtener un máximo rendimiento de los insumos, minimizando las pérdidas ocasionadas durante el proceso productivo, debido a la manipulación de materiales.

Así mismo debe aprovechar de una manera adecuada la capacidad instalada de la empresa, (entiéndase por esta: infraestructura, mobiliario y equipo, maquinaria, utensilios para panificación, mano de obra directa e indirecta, vehículos, etc.), a fin de obtener una mayor rentabilidad que permita el funcionamiento adecuado y a su vez un desarrollo con tendencia positiva de crecimiento a largo plazo generada por una reinversión de utilidades producidas a raíz de la implementación de los nuevos controles logísticos, lo que a su vez tendrá como resultado una empresa más productiva que lo que es en la actualidad.

Para poder lograr los objetivos de esta propuesta se debe de trabajar gradualmente y de una manera poco sensitiva pero efectiva la cultura organizacional para que el trabajador se valla adaptando de igual manera al cambio y no golpee su siquis generando un rechazo, pero sobre todo crear conciencia en los colaboradores de que cada acción que ellos realizan al momento de cumplir con sus labores diarias tiene un efecto directo en las utilidades de la empresa y en el producto final que se comercializa en el mercado, y que se vean comprometidos voluntariamente con el buen funcionamiento de la institución.

Panadería Pan Chapín cuenta con Licencia Sanitaria otorgada por el Ministerio de Salud y debe de velar porque se cumplan las obligaciones que el Estado de Guatemala en su poder de imperio exige a las empresas industriales licenciadas para la conservación de la misma y garantizar al consumidor final que los productos adquiridos se elaboraron bajo las medidas de salubridad legalmente impuestas.

Entre las medidas a implementar se pueden mencionar la generación de nuevos puestos de trabajo, compra de equipo, entre otras.

Esta propuesta se estructuro con la intención de ser un instrumento que sea útil para Panadería Pan Chapín y sea divulgada a todos los colaboradores para facilitarles el entendimiento del programa que se implementaran en los años venideros.

Justificación:

La creación del programa de control y reducción de pérdidas se da por el motivo de que panadería Pan Chapín carece de métodos de Control eficientes en los procesos logísticos dentro y fuera de las instalaciones de la empresa.

- **Objetivos**

- ✓ **Objetivo General**

- ✓ Crear un programa que abarque las áreas más significativas de Panadería Pan Chapín que permita disminuir las pérdidas generadas por las actividades logísticas en un 75% durante los próximos cinco años.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Generar nuevos puestos de trabajo para lograr una mejor división de las funciones y a su vez una mayor especialización en las tareas realizadas.

- ✓ Hacer partícipes a los colaboradores en capacitaciones, talleres, seminarios y charlas que los concienticen en el efecto que producen sus acciones en la empresa.

- ✓ Adquirir el equipo necesario para la manipulación y comercialización del producto.

- ✓ Adquirir el equipo necesario para el correcto almacenamiento de materias primas y productos terminados.

- ✓ Mantener en buen estado las maquinas, mobiliario, equipo y utensilios de panificación de la empresa.

- ✓ Realizar revisiones periódicas sobre el avance de la implementación del programa, realizando datos estadísticos que permitan verificar cuantificablemente el cambio producido.
- ✓ Dar a conocer a los colaboradores la importancia del cumplimiento de las propuestas presentadas en el programa.
- ✓ Llevar registros escritos de existencias de materias primas y productos terminados.

- **Alcances**

El marco de referencia se enfocara en el área de recursos humanos, producción, almacén y ventas.

- ✓ Realizar talleres, capacitaciones, charlas y seminarios esporádicos sobre la manipulación y buenas prácticas de manufactura, mercadeo, liderazgo, motivacionales, etc. durante los primeros dos años e ir incrementando en los siguientes tres años posteriores la frecuencia de dichas actividades.
- ✓ Implementar hojas de inventario semanales para el registro de la existencia de materias primas y productos terminados.
- ✓ Crear el puesto de trabajo de supervisor de producción que tendrá a su cargo el registro de materias primas, productos terminados y pedidos diariamente.
- ✓ implementar hojas de checklists bimensuales para cada año laboral.

- **Responsables**

El administrador y el supervisor serán el encargado de que el programa se desarrolle adecuadamente y que sea dado a conocer de la manera más efectiva a los colaboradores.

- **Beneficios**

- ✓ Llevar un mejor registro de las existencias.
- ✓ Evitar el daño de productos terminados en el almacén.

- ✓ Generación de conciencia en el trabajador para beneficio de la empresa.
- ✓ Incremento de las utilidades.

Con la implementación del presente programa se obtendrán los siguientes beneficios

- ✓ Disminuir las pérdidas de materia prima por una ubicación inapropiada en el almacén.
- ✓ Evitar el desperdicio de materia prima por manipulaciones inadecuadas en el área de trabajo.
- ✓ Obtención de recursos económicos para la reinversión.
- ✓ Desarrollo empresarial progresivo.
- ✓ Mejora de la calidad de los productos.
- ✓ Mayor cumplimiento en la entrega de pedidos.
- ✓ Evitar el daño de productos terminados en el proceso de movilización para su Comercialización.

• **Manera de implementar el programa**

Las personas que tendrán bajo su supervisión la correcta implementación del presente programa serán el administrador y el supervisor, encontrándose el original en el archivo de la empresa.

El programa será presentado a todos los colaboradores por medio de slides de PowerPoint proyectados en cañonera durante una reunión programada para dicho propósito, con el fin de darle a conocer a todos los colaboradores el contenido del programa a implementarse.

El programa servirá para:

- ✓ Consultar datos de las instituciones y personas que se encuentran con los conocimientos necesarios para impartir, cada una de las charlas, conferencias, talleres y capacitaciones a los colaboradores.
- ✓ Consultar las fechas más factibles para la impartición los talleres, conferencias, etc. De

acuerdo a tendencias estadísticas de niveles de producción, anuales, tomando como optimas las fechas de producción baja, para evitar provocar tensiones por exceso de compromisos al colaborador.

- ✓ Especificar las funciones que deberá de realizar el supervisor en cada periodo laboral.

- ✓ Contener los modelos de las hojas de inventario a utilizarse en las actividades de almacenamiento de materia prima, productos terminados y toma de pedidos.
 - Contener los modelos de las hojas de checklists de servicio de mantenimiento de mobiliario, equipo y maquinaria.

 - Especificar cuáles son los utensilios necesarios para la correcta movilización de los productos terminados en el proceso de comercialización.

 - Especificar cuáles son utensilios y mobiliario necesario para el correcto almacenamiento de las materias primas.

 - Especificar cuáles son los utensilios y mobiliario necesario para el correcto almacenamiento del producto terminado.

 - **Revisiones y recomendaciones**

Para cualquier modificación o corrección que el administrador considere pertinente realizarle al programa, deberá de presentarle una exposición de motivos al patrono, en este caso el dueño de la empresa, para que en última instancia sea él el que decida si procede o no dicha petición.

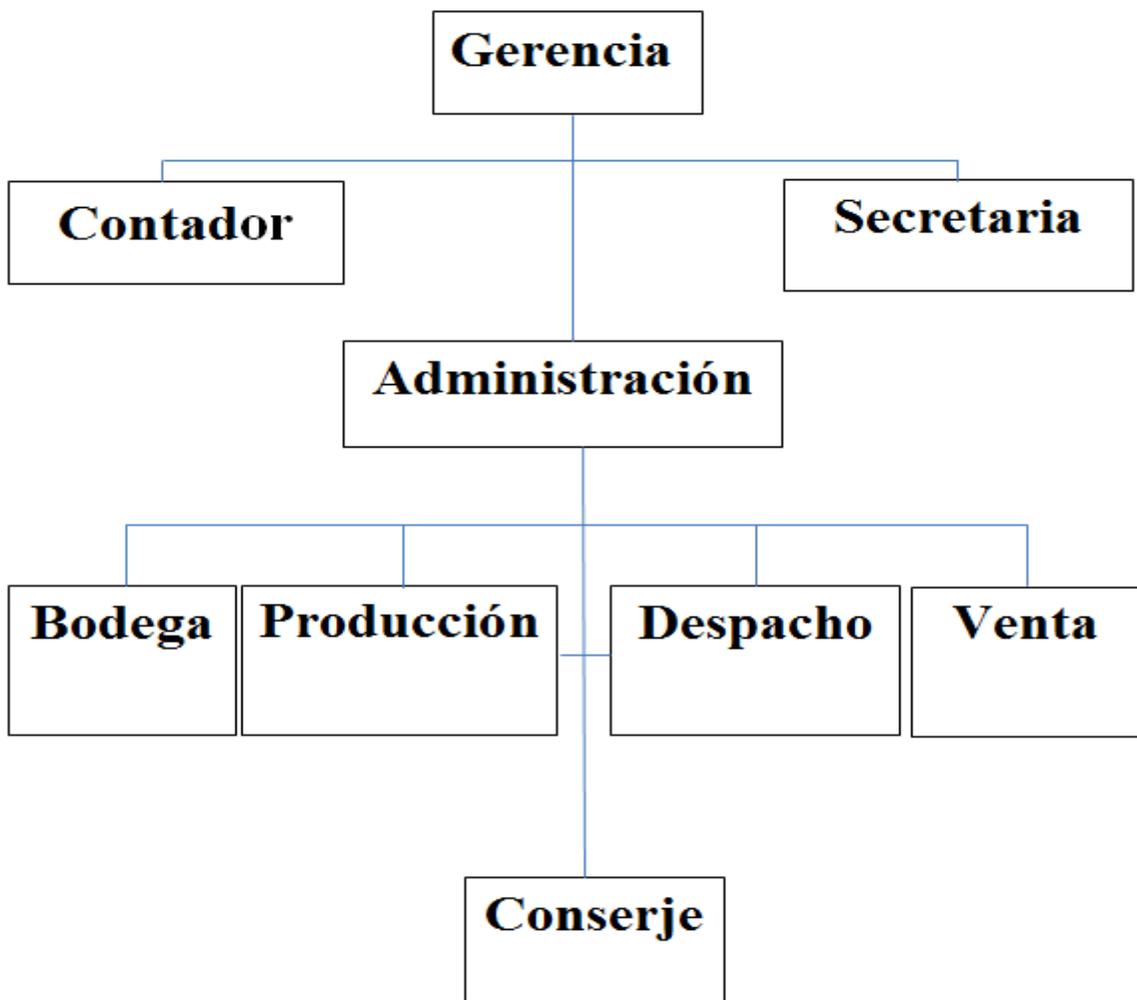
Se recomienda llevar un registro de las actividades realizadas a raíz de la implementación del programa, con la finalidad de crear una base de datos estadísticos del impacto de su aplicabilidad, el cual a su vez pasara a formar parte del programa, pudiéndose utilizar a largo plazo como una

medida de tendencias que se utilizara como un método de control del programa que servirá para la toma de decisiones en cuanto a modificaciones o correcciones futuras se refiere.

Se recomienda que los datos estadísticos procedentes de la implementación del programa, sean graficados, preferiblemente utilizando la gráfica de puntos para obtener un mejor entendimiento de los datos a analizar.

- **Organigrama empresarial**

Panadería Pan Chapín utiliza un organigrama vertical por departamentos, en el cual, el nivel de autoridad y responsabilidad decrece de arriba hacia abajo, siendo la máxima autoridad empresarial el departamento de gerencia, ubicada un grado más arriba del departamento administrativo que posee una autoridad intermedia, subordinado a la gerencia pero a su vez imperante sobre los departamentos de bodega, producción y despacho.



PANADERIA PAN CHAPIN



Programa de control y reducción de pérdidas

Niveles jerárquicos

Cuatro

Unidad responsable de su elaboración

Departamento administrativo

Índice

Finalidades del programa	97
Creación del puesto de trabajo de supervisor General.	97
Base de datos de personas e instituciones idóneas para impartir charlas, capacitaciones, talleres, etc.	98
Cronograma de actividades (charlas, capacitaciones, etc).	100
Integración de recursos materiales a la empresa.	101
Modelos de hoja inventario de materia prima.	102
Modelos de hoja de control de elaboración de productos terminados.	103
Modelo de hoja de inventario de productos terminados.	104
Modelo de hoja de registro de toma de pedidos.	105
Modelo de hoja de checklists de mantenimiento de mobiliario y equipo.	106
Modelo de hoja de checklists de mantenimiento de maquinaria.	107
Sugerencia de proceso de distribución y entrega del producto al consumidor.	108
Anexos.	
Hoja de datos estadísticos anuales.	110
Ejemplo de grafica de puntos.	111

Programa de control y reducción de pérdidas

- Finalidades del programa

El programa de control y reducción de pérdidas tiene como finalidad la implementación de una estrategia mini-mini con la que se pretende minimizar las pérdidas por medio de la reducción de riesgos aumentando los sistemas de control logísticos y a su vez disminuir las pérdidas generadas por la falta de concientización de los colaboradores al hacer un mal uso y manipulación de materias primas, debido a la falta de capacitación y conocimientos necesarios para asumir la responsabilidad de sus actos, en la economía empresarial.

- Creación del puesto de supervisor general

Para poder llevar un mejor control de los registros de las actividades logísticas se recomienda crear un puesto de trabajo denominado “supervisor General”, con un jornada laboral ordinaria de 8 horas diarias de Domingo a viernes para hacer un total de 48 horas laborales de conformidad con el artículo 117 del código de trabajo, devengando el salario mínimo vigente del año en curso, impuesto por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala de conformidad con el artículo 105 del código de Trabajo guatemalteco, mas bonificación incentiva según ley, siendo su horario de trabajo de de 8:00 am. a 12:00 pm. Y de 2:00 pm a 6:00 pm. Quedando subordinado al administrador quien será su jefe inmediato, gozando de los beneficios que estipula la ley.

Los requisitos mínimos para optar al cargo son los siguientes:

- ✓ Ser de nacionalidad Guatemalteca.
- ✓ Tener 18 años o más.
- ✓ Poseer título de nivel diversificado.
- ✓ Dos cartas de recomendación.
- ✓ Curriculum vitae.
- ✓ Antecedentes penales y policíacos de los últimos tres meses.

Funciones del Supervisor General:

- ✓ Registro de datos en de hoja inventario de existencias de materia prima.
- ✓ Registro de datos en hoja de control de elaboración de productos terminados.
- ✓ Registro de datos en hoja de inventario de existencia de productos terminados.
- ✓ Registro de toma de pedidos de vendedores y clientes.
- ✓ Registro de datos hoja de checklists de mantenimiento de mobiliario y equipo.
- ✓ Registro de datos en hoja de checklists de mantenimiento de maquinaria.
- ✓ La coordinación conjunta con el administrador del cronograma de actividades del presente programa.
- ✓ El supervisor general deberá de registrar los datos anteriormente mencionados según los periodos estipulados en cada uno de los modelos de hojas de control antes mencionados, viéndose en la obligación de suministrar los datos al administrador cuando este se lo solicite.

• **Base de datos de personas e instituciones idóneas para impartir charlas, capacitaciones, talleres, etc.**

- ✓ Ministerio de Salud y Asistencia Social.
 - Capacitación de Manipulación de Materias Primas y Alimentos.
 - Capacitación de Buenas Prácticas de Manufactura alimenticia.

- ✓ Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)
 - Charlas de Prevención de accidentes por derrame de insumos.
 - Charla sobre la importancia de la Higiene en el lugar de trabajo.

- ✓ Centro de Capacitación y Formación Ramírez. (CEDUCAR)
 - Seminarios sobre Liderazgo.
 - Seminarios motivacionales.
 - Taller de estrategias de Mercadeo. (Solo para el departamento de ventas)
 - capacitaciones en estrategias de ventas. (Solo para el departamento de ventas)

- ✓ Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)
 - Taller sobre buenas Prácticas de manufactura e higiene en el lugar de trabajo.
 - Capacitación sobre elaboración de productos de panadería.
 - Curso de repostería.

- ✓ Técnicos de Molinos Modernos.
 - Talleres sobre las propiedades de la Harina.
 - Capacitación sobre el correcto uso de la Harina en productos específicos.
 - Capacitación sobre correcciones por mal uso de la harina (cuando sea necesario)
 - Demostraciones sobre nuevos tipos de harinas.

- ✓ Técnicos de Manteca Patrona.
 - Talleres sobre las propiedades de mantecas, margarinas y mantequillas.
 - Capacitación sobre uso de proporciones adecuadas de manteca, mantequillas y margarinas para la fabricación de productos nuevos.
 - Capacitación sobre correcciones por mal uso manteca, margarinas y mantequillas.
 - Demostraciones sobre nuevos tipos de mantecas, margarinas y mantequillas.

- ✓ Técnicos de manteca Capullo.
 - Talleres sobre las propiedades de mantecas, margarinas y mantequillas.
 - Capacitación sobre uso de proporciones adecuadas de manteca, mantequillas y margarinas para la fabricación de productos nuevos.
 - Capacitación sobre correcciones por mal uso manteca, margarinas y mantequillas.
 - Demostraciones sobre nuevos tipos de mantequillas, margarinas y mantecas.

Cronograma de actividades (charlas, capacitaciones, etc.).				
Nombre y tipo de actividad	Entidad encargada	MES	AÑO	LUGAR
Presentación del programa de Control y Reducción de pérdidas a los trabajadores de la empresa	Panadería Pan Chapín	enero	2,015	Restaurante Doña María.
Seminario motivacional	CEDUCAR	enero	2,015	Restaurante Doña María
Capacitación de Buenas Prácticas de Manufactura alimenticia	Ministerio de Salud y Asistencia Social.	mayo	2,015	Panadería Pan Chapín
Charlas de Prevención de accidentes por derrame de insumos	IGSS	agosto	2,015	Panadería Pan Chapín
taller sobre estrategias de Mercadeo	CEDUCAR	enero	2,016	restaurante Pepín Burger
Capacitación de Buenas Prácticas de Manufactura alimenticia	Ministerio de Salud y Asistencia Social.	mayo	2,016	Panadería Pan Chapín
Seminarios sobre Liderazgo	CEDUCAR	julio	2,016	Restaurante Delis Pasteles Café.
Capacitación sobre elaboración de productos de panadería	INTECAP	agosto	2,016	INTECAP
Taller sobre las propiedades de la Harina	Molinos Modernos	enero	2,017	Hotel Puerto Bello
Taller sobre las propiedades de mantecas, margarinas y mantequillas	Manteca Patrona	marzo	2,017	Hotel Puerto Bello
Capacitación de Buenas Prácticas de Manufactura alimenticia	Ministerio de Salud y Asistencia Social.	mayo	2,017	Panadería Pan Chapín
Demostraciones sobre nuevos tipos de mantecas, margarinas y mantequillas	Manteca Patrona	agosto	2,017	Hotel Valle Tropical.
Capacitación sobre uso de proporciones adecuadas de manteca, mantequillas y margarinas para la fabricación de nuevos productos	Manteca Capullo.	octubre	2,017	Hotel Valle Tropical.
Capacitación sobre elaboración de productos de panadería	INTECAP	enero	2,018	INTECAP
Taller de estrategias de Mercadeo	CEDUCAR	febrero	2,018	restaurante Doña María
Capacitación de Buenas Prácticas de Manufactura alimenticia	Ministerio de Salud y Asistencia Social.	mayo	2,018	Panadería Pan Chapín
Seminario motivacional	CEDUCAR	julio	2,018	Hotel Puerto Bello
capacitaciones en estrategias de ventas	CEDUCAR	agosto	2,018	Restaurante Delis Pasteles Café.
Curso de repostería	INTECAP	octubre	2,018	INTECAP
Charla sobre la importancia de la Higiene en el lugar de trabajo	IGSS	enero	2,019	Panadería Pan Chapín
Seminarios motivacionales	CEDUCAR	febrero	2,019	restaurante Doña María
Charlas de Prevención de accidentes por derrame de insumos	IGSS	marzo	2,019	Panadería Pan Chapín
Demostraciones sobre nuevos tipos de mantequillas, margarinas y mantecas	Manteca Capullo.	abril	2,019	Hotel Puerto Bello
Capacitación de Buenas Prácticas de Manufactura alimenticia	Ministerio de Salud y Asistencia Social.	mayo	2,019	Panadería Pan Chapín
Capacitación de Manipulación de Materias Primas y Alimentos	Ministerio de Salud y Asistencia Social.	junio	2,019	Panadería Pan Chapín
Capacitación sobre elaboración de productos de panadería	Molinos Modernos	agosto	2,019	Hotel Valle Tropical.

- **Integración de recursos materiales a la empresa**

- ✓ Para cumplir con el objetivo de disminuir las pérdidas por mala ubicación de los insumos en bodega, es necesario comprar:

- 6 tarimas plásticas. De las medidas de 1.20m cuadrados de ancho por 15cm de altura.
- 2 anaqueles con 3 divisiones y 2 puertas. De las medidas de 50cm. de fondo por 1m. de ancho y 1.5 m. de alto.

- ✓ Para cumplir con el objetivo de disminuir las pérdidas por mala ubicación de los productos terminados el almacén, es necesario comprar:

- 2 estantes movibles con las medidas de 2.50 m. de ancho por 1.50 m. de altura con tres divisiones.

- ✓ Para cumplir con el objetivo de disminuir las pérdidas por mala ubicación de los productos terminados en el transporte para su comercialización, es necesario comprar:

- 50 cajillas plásticas de las medidas de 70cm. de largo por 50cm. de ancho y 20 de alto.
- 20 cajillas plásticas de las medidas de 1m. de ancho por 70cm. de ancho por 12cm. de altura.

- Sugerencia de proceso de distribución y entrega del producto al consumidor

Para evitar el que el producto se dañe en la movilización por el proceso de comercialización, se sugiere que las bolsas y marquetas de pan sean colocadas ordenadamente en las cajillas plásticas que se adquirirán.

ANEXOS

Hoja de datos estadísticos anuales

Año	Concepto	Cantidad

Fuente: Elaboración propia

Ejemplo de gráfica de Puntos



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 1

Disposiciones Generales del programa

1) **Ámbito de Aplicación:** El ámbito de aplicación del programa de control y reducción de pérdidas será en Panadería Pan chapín en las áreas de: Recursos humanos, administración, producción, almacén, bodega, ventas y supervisión.

2) **Definiciones:** para poder tener una adecuada interpretación del programa de control y reducción de pérdidas se presenta las siguientes definiciones.

Capacitación: es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Estrategia mini-mini: Estas estrategias están enfocadas en disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas a través de acciones de carácter defensivo.

Generalmente este tipo de estrategias se utilizan solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, en este caso la estrategia va dirigida a la sobrevivencia.

Hoja de Checklists: Las Listas de Control, Check Lists u Hojas de Verificación, son formatos creados para **realizar actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de una lista de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática.** Se usan para hacer comprobaciones sistemáticas de actividades o productos asegurándose de que el trabajador o inspector no se olvida de nada importante.

Insumos: es un concepto económico que permite nombrar a un bien que se emplea en la producción de otros bienes. De acuerdo al contexto, puede utilizarse como sinónimo de materia prima o factor de producción.

Materia prima: es una sustancia que compone los cuerpos físicos, la misma está conformada por partículas elementales.

En tanto, la materia prima es cada una de las materias que empleará la industria para la conversión de productos elaborados. Generalmente, las materias primas son extraídas de la mismísima naturaleza, sometiénolas luego a un proceso de transformación que desembocará en la elaboración de productos de consumo.

Programa: El programa concreta los objetivos y los temas que se exponen en el plan, teniendo como marco un tiempo más reducido. Ordena los recursos disponibles en torno a las acciones y objetivos que mejor contribuyan a la consecución de las estrategias marcadas. Señala prioridades de intervención en ese momento.

Sería el nivel táctico, situado entre el plan y el proyecto. Intenta acercar uno al otro concretando esas ideas y objetivos más generales del plan en un lugar y tiempo determinados y a partir de unos recursos concretos disponibles. De esta forma las ideas generales del Plan se llevan a una situación concreta. Un programa es un conjunto organizado de medios para conseguir un determinado fin u objetivo. Como Programas, denominamos la priorización de estrategias, objetivos, acciones, metas y metodologías, para abocar la intervención sobre un área específica, con unos sujetos específicos

Capítulo 2

Disposiciones especiales

- 3) El Gerente general en conjunto con el administrador y el supervisor serán los responsables de verificar que se esté aplicando correctamente el programa de control y reducción de pérdidas, realizando revisiones periódicas de la implementación y desarrollo del mismo, para detectar posibles incongruencias de su aplicación, sí en dado caso se encontrasen, deberán de tomar las medidas correctivas que sean necesarias para cumplir con los objetivos perseguidos.

- 4) Se realizará impresión en triplicado del programa de control y reducción de pérdidas, siendo responsabilidad del administrador conservar una copia y de entregar otra a la gerencia y la tercera la supervisión.

Capítulo 3

Obligaciones y Prohibiciones a los colaboradores

- 5) Es obligación de los colaboradores asistir a las actividades estipuladas en el programa de control y reducción de pérdidas y en caso de incumplimiento se le da la potestad al administrador de poder sancionar la falta como el considere necesario.

- 6) Es obligación del administrador velar por la correcta implementación y desarrollo del programa de control y reducción de pérdidas.

- 7) Se prohíbe a los colaboradores faltar a una cantidad mayor de tres actividades por año, de las contempladas en el programa de control y reducción de pérdidas, en caso de no poder asistir deberán de exponer una causa justificada.

- 8) Se prohíbe al supervisor dejar materias primas, mercaderías y pedidos sin registrar, siendo él el responsable de las pérdidas que pudiera ocasionar dicha negligencia.

Capítulo 4

Asignación y control Presupuestario

9) El administrador con autorización de la Gerencia será el encargado de la asignación de recursos económicos, para que el presente programa pueda desarrollarse de la manera adecuada, siendo responsable de realizar las cotizaciones penitentes para que en conjunto con la gerencia puedan evaluar y decidirse por optar la propuesta más favorable para la empresa.

Capítulo 5

Disposiciones finales

10) Observancia del Manual: es responsabilidad del administrador junto con el supervisor la observancia del correcto desarrollo del programa de control y reducción de pérdidas, debiendo rendir cuentas de su implementación a la gerencia.

11) Revisión y Actualización: es responsabilidad del Supervisor detectar las inconsistencias que podrían presentarse en el futuro y hacérselas saber al administrador para que esté evalúe las causas que están provocando dichos efectos y a su vez poder decidir junto con la gerencia las soluciones más favorables para la empresa.

12) Casos no previstos: en caso de presentarse alguna contingencia o suceso imprevisto que se considere de fuerza mayor será responsabilidad de cada uno de los colaboradores hacérselo saber al supervisor y en ausencia de éste directamente al administrador para que a su vez este le informe a la gerencia y se realice una reprogramación de actividades.

13) Vigencia: El programa de Control y Reducción de Pérdidas, entrará en vigencia el cinco de enero del año dos mil quince, fecha en que se presentará públicamente ante los colaboradores, por un periodo de cinco años.

14) Renovación: en caso de obtener los resultados esperados de la aplicación de Programa de control y reducción perdidos, será renovado durante otros cinco años.

Redactado en Panadería pan Chapín en el mes de noviembre del año 2014 y entregado a sus responsables el 5 de enero del año 2015.

Carlos Rubén Muralles Díaz.

Gerente General

Emilia Gabriela Muralles Rossal.

Administradora.

- Conclusión: Como consecuencia de la correcta aplicación del programa de Control Y reducción de Pérdidas, Panadería Pan chapín, logrará una reducción considerable de las perdidas y tendrá colaboradores más capacitados, porque solamente a través de la adquisición de conocimientos es posible que se alcance un mejor rendimiento y una reculturización organizacional que sea más favorable para alcanzar los objetivos trazados por la organización.

- **Propuesta mercadológica**

- Plan de promoción para el programa**

- **Objetivos**

- **Objetivo general**

- ✓ Dar a Conocer a los Colaboradores de Panadería Pan Chapín, el contenido del programa de Control y Reducción de Pérdidas, comprometiéndolos a obtener resultados positivos durante el periodo vigencia y aplicación.

- **Objetivos específicos:**

- ✓ Utilizar un medio de difusión de bajo costo pero efectivo para la presentación pública del programa.

- ✓ Generar compromiso en el colaborador para que el programa se desarrolle adecuadamente.

- ✓ Escoger el lugar más idóneo para realizar la actividad de presentación.

- ✓ Crear un ambiente agradable y de convivencia entre los colaboradores el día de la presentación del programa.

- ✓ Escoger un menú de bajo costo pero agradable al paladar para compartirlo con los colaboradores el día del evento.

- ✓ Realizar invitaciones a los grupos de interés que se consideren penitentes.

- **Estrategias**

Los medios por los cuales se difundirá la presentación del programa de Control Y reducción de pérdidas serán las siguientes:

- ✓ Exposición magistral realizada por el administrador de la empresa, utilizando slides de power

point del programa de Control y reducción de pérdidas transmitidas con retroproyector como reforzamiento para una mejor comprensión y captación de la atención del colaborador.

✓ Impresión de papeletas a colores en papel couché o satinado de las medidas de 19cm. De alto por 13cm. De ancho. El contenido que debe de tener es: nombre de la panadería, logo de la panadería, nombre del programa, temas a tratar, el objetivo general del programa, los objetivos específicos y nombre de los expositores.

✓ Impresión del cronograma de actividades del programa en hojas papel couche o satinado, de las medidas de 27cm de ancho por 21cm. De largo, protegido con emplastado para una mejor conservación de los mismos.

- **Mezcla de mercadotecnia aplicada a la propuesta**

✓ Producto: es el programa denominado “Programa de Control y Reducción de Pérdidas”, dirigido al personal de Panadería Pan Chapín.

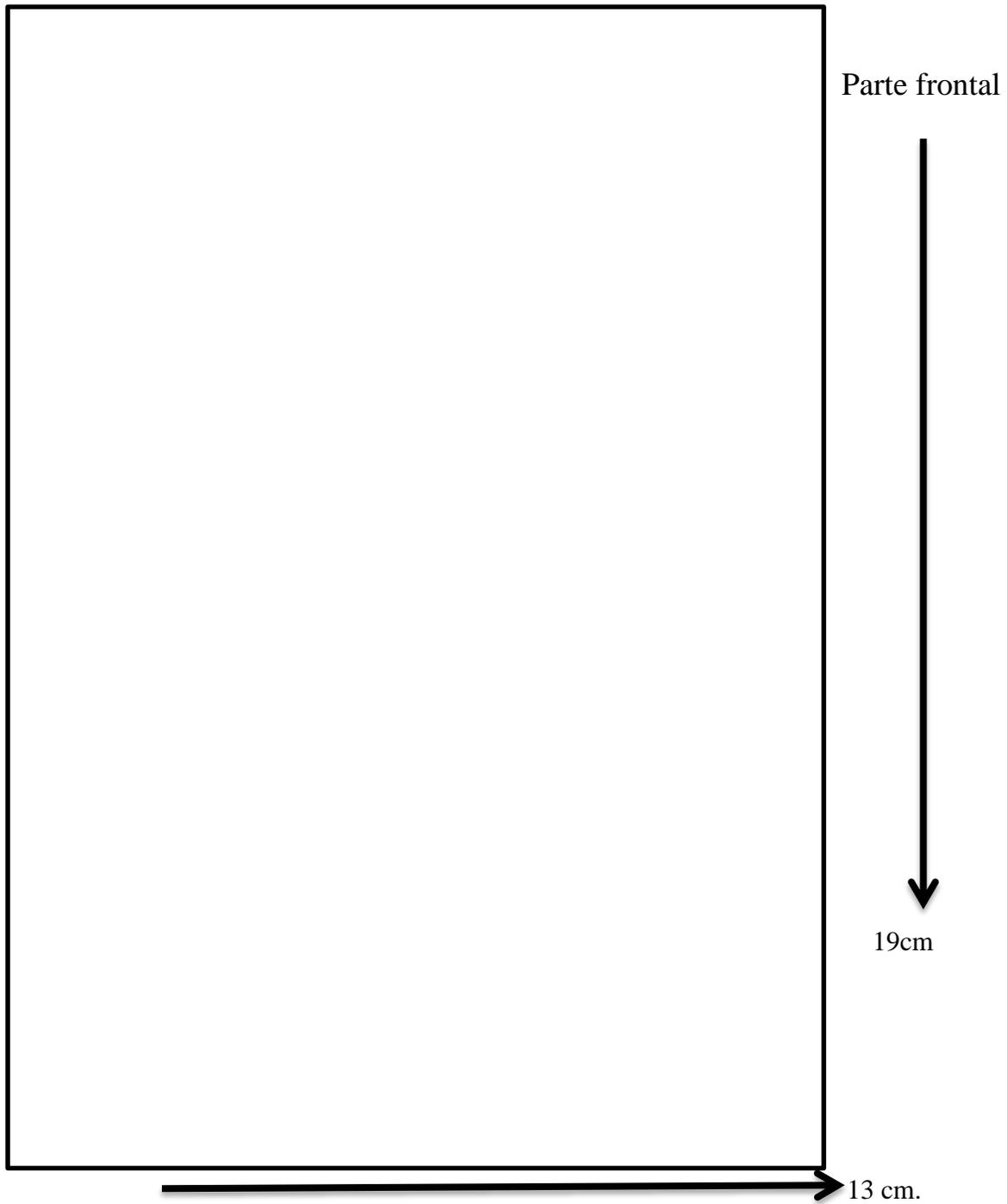
✓ Precio: El personal de panadería pan chapín (Gerente, Administrador y Supervisor) recibirán de manera gratuita cada una de las impresiones del programa de Control y Reducción de Pérdidas, igualmente se proporcionara impresión del cronograma de actividades al resto de los colaboradores sin ningún costo.

✓ Plaza: Tanto el Programa como el cronograma estarán a disposición de los colaboradores de acuerdo a los niveles jerárquicos y competencias en Panadería Pan Chapín.

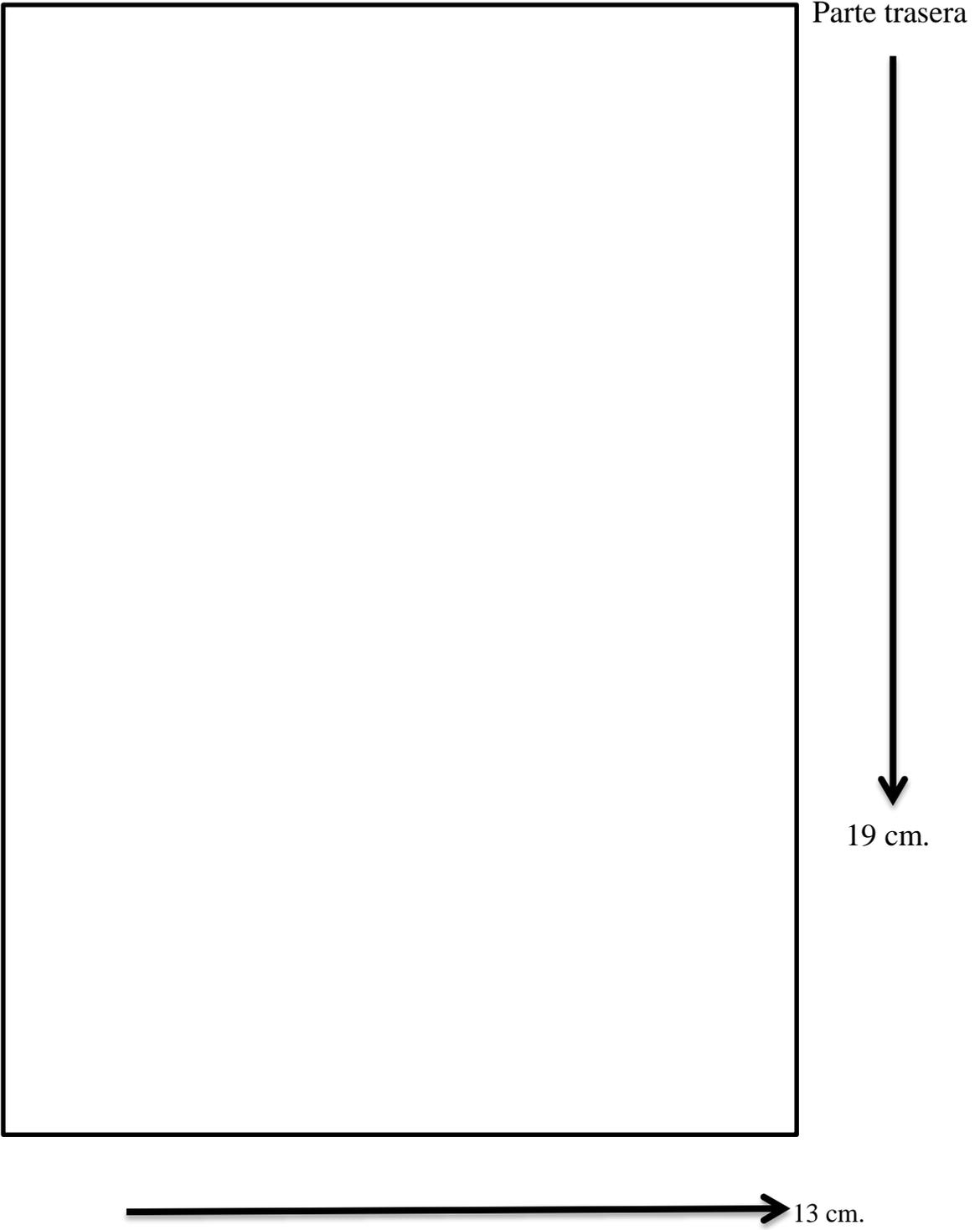
✓ Promoción: El contenido del programa de Control y Disminución de Perdidas será transmitido a los colaboradores utilizando los siguientes medio:

- Exposición magistral.
- Papeletas.
- Hoja de Cronograma. (ver página 69)

Modelo de papeletas:



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

- **Indicadores de éxito del programa**

Se tomaran como indicadores de éxito del programa de marketing:

- El registro de cada uno de los Programas entregados a los colaboradores.
- El registro de las veces que ha sido registro de las veces que el programa ha sido solicitado por los colaboradores.

Para lo que se utilizaran las siguientes hojas de registro:

Hoja de registro de requerimiento del programa

Numero	Nombre del colaborador	Fecha de solicitud

Hoja de registro de entrega del programa

Numero	Nombre del colaborador	Fecha de entrega

- **Programa de marketing interno:**
- **Objetivo general**

Complementar la capacitación de los colaboradores de panadería Pan Chapín en el plazo de cinco años, tiempo de vigencia del programa de control y reducción de pérdidas en el área logística.

- **Objetivos específicos**
- Facilitar al colaborador la información necesaria referente a las capacitaciones.

- Entregar copia de cronograma de actividades a los colaboradores (ver pagina 69).

- **Estrategias.**

-toda información será promocionada a los colaboradores de forma verbal y escrita.

- **Mezcla de mercadotecnia aplicada a al programa de promoción interno:**

- ✓ Producto: información referente a las capacitaciones del “Programa de Control y Reducción de Pérdidas”, dirigido al personal de Panadería Pan Chapín.
- ✓ Precio: El personal de panadería pan recibirá la información de forma gratuita.
- ✓ Plaza: la información estará a disposición de los colaboradores en las instalaciones de Panadería Pan Chapín.
- ✓ Promoción: se les hará saber a los colaboradores de manera verbal que toda información requerida será proporcionada en la oficina de Panadería Pan Chapin.

Conclusión:

Por medio de esta propuesta mercadológica se logrará dar a conocer el contenido y objetivos de la implementación del Programa de Control y Reducción de Pérdidas y a su vez servirá como medio de convivencia, pasando un momento agradable entre los directivos de panadería Pan Chapín y el resto de todos los colaboradores.

Propuesta financiera

✓ Objetivo general

- Expresar numéricamente el costo monetario de la divulgación e implementación del Programa de Control y Reducción de Pérdidas.

✓ Objetivos específicos

- Crear un presupuesto de los costos de impresión de los tres programas.
- Presupuestar los costos de presentación del contenido del programa.
- Presupuestar el costo de las actividades a desarrollar, entiéndase por estas: pago de conferencistas, alquiler de local y comida.
- Presupuestar el material de reforzamiento que se les entregara a los colaboradores en las actividades programadas.
- Crear un fondo de reserva en el presupuesto para los gastos imprevistos que pudieran surgir en la parte organizativa de la empresa.
- Realizar una estimación de cuánto costará contratar al supervisor.
- Crear un presupuesto de los gastos de integración de recursos materiales a la empresa.
- Presupuestar cuanto se gastara en las hojas de control.
- Crear un presupuesto unificado para proyectar el costo total de la implementación del programa de Control y Reducción de Pérdidas.

Nota: la mayoría de actividades a realizar en el presente programa son gratis, por considerarse como una manera de apoyo de los proveedores a la empresa.

Los gastos en que incurrirá la empresa en la divulgación de la creación del manual de políticas así como en indicar al personal de planilla el uso del mismo son los siguientes:

Presupuesto para la presentación del programa

Descripción	Justificación del gasto	cantidad	Precio unitario	total
Tubo de tóner reutilizable	Para realizar las impresiones necesarias	1	Q40.00	Q40.00
Hojas de papel bond	Para la impresión de programas y cronogramas.	135	Q0.10	Q13.50
emplastificado	Para proteger los cronogramas	35	Q8.00	Q280.00
Alquiler de local	Para la presentación del programa	1	Q0.00	Q0.00
cena	Para los asistentes a la presentación del programa	35	QQ35.00	Q1225.00
Papel couche o satinado	Para imprimir los las papeletas informativas.	50	Q1.00	Q50.00
Gastos de organización	Para cualquier gasto imprevisto que pudiera surgir			Q200.00
Total				Q1808.50

Presupuesto de las nuevas plazas.

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad salarios	Salario mensual	Total 5 años
Supervisor	Sera el encargado de velar por la buena implementación del programa	60	Q2,280.34	Q136,820.34
Bonificación incentivo	Bonificación incentiva a la que tiene derecho el trabajador según la ley.	60	Q250.00	Q15,000.00

Bono catorce	Bonificación a la que tiene derecho el trabajador, equivalente a un salario mensual por año.	5	Q2280.34	Q11,401.70
aguinaldo	Bonificación a la que tiene derecho el trabajador, equivalente a un salario mensual por año.	5	Q2280.34	Q11,401.70
vacaciones	El trabajador tiene derecho a 15 días de vacaciones pagadas.	2.5	Q2280.34	Q5,700.85
indemnización	El trabajador tiene derecho a un salario por año trabajado.	5	Q2280.34	Q11,401.70
Total				Q191,726.29

Presupuesto para integración de recursos materiales

Descripción	Justificación del gasto	cantidad	Precio unitario	total
Tarimas plásticas	Para colocar la materia prima y que no se dañe.	6	Q750.00	Q4,500.00
Estantes movibles	Para colocar el producto terminado en el almacén y que no se dañe.	2	Q2,000.00	Q4,000.00
anaqueles	Para colocar material de empaque y parte de las materias primas.	2	Q600.00	Q1,200.00
cajillas	Para colocar el pan para sacarlo a la venta	50	Q80.00	Q4,000.00
cajillas	Para colocar el pan para sacarlo a la venta	20	Q125.00	Q2,500.00
Total				Q16,200.00

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto para actividades

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario	Total en 5 años
CEDUCAR	Seminarios, talleres y capacitaciones	7	Q300.00	Q2,100.00
Comida seminarios CEDUCAR (todos los trabajadores)	Refacción para después de los seminarios para un total de 20 personas.	60	Q35.00	Q2,100.00
Alquiler de local para seminarios de CEDUCAR.	No tiene ningún costo por consumo de comida.	7	Q0.00	Q0.00
Comida talleres CEDUCAR (solo vendedores)	Refacción para después de los seminarios para 10 personas	30	Q35.00	Q1,050.00
Comida, para Seminario				
Comida seminario (para directivos)	Comida para después del seminario para 4 personas	4	Q100.00	Q400.00
Capacitación Ministerio de salud y Asistencia Social	Capacitaciones de buenas prácticas y manipulación de alimentos exigidas por esta institución	5	Q0.00	Q0.00
Capacitación IGSS	El IGSS da servicio de capacitación por el pago del			

	servicio a los trabajadores de forma gratuita	3	Q0.00	Q0.00
Cursos de INTECAP (solo para panaderos)	Cursos de panadería y repostería a mitad de precio por pagar porcentaje de INTECAP al IGSS	13	Q75.00	Q975.00
Taller Molinos Modernos (solo para panaderos)	Curso impartidos gratuitamente como a apoyo a la institución por Molinos Modernos	2	Q0.00	Q0.00
Comida talleres Molinos Modernos	Molinos Modernos brinda una refacción como parte de sus gastos de Relaciones Publicas y márqetin lo que es gratuito para Panadería Pan Chapín.		Q0.00	Q0.00
Alquiler local para talleres de Molinos Modernos	Es gratuito por consumo de comida.		Q0.00	Q0.00
Taller y capacitación Manteca Patrona (solo para panaderos)	Curso impartidos gratuitamente como a apoyo a la institución por Manteca Patrona	2	Q0.00	Q0.00
Comida taller y capacitación Manteca Patrona	Manteca Patrona brinda una refacción como parte de sus gastos de Relaciones Publicas y márqetin lo que es gratuito para Panadería Pan Chapín.		Q0.00	Q0.00
Alquiler local para taller y	Es gratuito por consumo de comida.		Q0.00	Q0.00

capacitación de Manteca Patrona				
Taller y capacitación Manteca Capullo (solo para panaderos)	Curso impartidos gratuitamente como a apoyo a la institución por Manteca Capullo	2	Q0.00	Q0.00
Comida taller y capacitación Manteca Capullo	Manteca Capullo brinda una refacción como parte de sus gastos de Relaciones Publicas y márquetin lo que es gratuito para Panadería Pan Chapín.		Q0.00	Q0.00
Alquiler local para taller y capacitación de Manteca Patrona	Es gratuito por consumo de comida.		Q0.00	Q0.00
Total				Q6,625.00

Presupuesto de hojas de control

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario	Total en 5 años
Hojas de inventario de materia prima	Para llevar un mejor control del registro de la materia prima (5 hojas anuales para una cantidad de 34 insumos)	850	Q0.10	Q85.00
Hoja de registro de Elaboración de Productos terminados	Para llevar un mejor registro de la producción mensual de cada uno de los productos (una hoja mensual para 30 productos)	1,800	Q0.10	Q180.00

Hoja de inventario de productos terminados	para llevar un mejor registro de las entradas, salidas y existencias de productos en el almacén (5 hojas anuales para una cantidad de 30 productos)	1,500.00	Q0.10	Q150.00
hoja de toma de pedidos	Para registrar los pedidos de los clientes y vendedores de la empresa (1 hoja diaria durante 5 años)	1,800.00	Q0.10	Q180.00
Hoja de mantenimiento de mobiliario y equipo.	Para registrar las fechas de los servicios de mantenimiento del mobiliario y equipo verificando que se les realice en las en el tiempo estipulado para que se conserve en buen estado, logrando de esa manera alargar la vida útil del bien. (5 hojas por año)	25	Q0.10	Q2.5
Hoja de mantenimiento de Maquinaria	Para llevar un registro de las fechas en que se le realizan los servicios de mantenimiento a las máquinas de la empresa, para controlar que estos efectivamente sean hechos en las fechas programadas, evitando daños en la maquinaria por no realizarlos a tiempo. (5 hojas por año)	25	Q0.10	Q2.5
Tubo de tóner reutilizable	Para realizar las impresiones de las hojas de registros.	5	Q40.00	Q200.00
Tablilla con	Para colocar las hojas de registro y	6	Q20.00	Q120.00

gancho.	que estas no se pierdan.			
Fólderes de plástico para archivo	Para guardar las hojas de registro en el archivo. (1 folder anual por cada tipo de hojas de registro)	30	Q5.00	Q150.00
Archivo de metal con gavetas	Para archivar los datos de los registros.	1	Q500.00	Q500.00
Total				Q1,570.00

Fuente: Elaboración propia

Unificación presupuestal

Tipo de presupuesto	Justificación del presupuesto	TOTAL
Para La Presentación Del Programa	Para estimar todos los gastos en que se incurrirán a momento de realizar la presentación pública del programa	Q1,808.5
Nuevas Plazas	Será la persona sobre la cual recaerá la mayor responsabilidad de vigilar que el programa se desarrolle adecuadamente. (supervisor)	Q191,726.29
Integración De Recursos Materiales	Mobiliario y equipo necesario para tener una mejor organización del producto, evitando que se estropee durante el proceso logístico desde el almacén de la materia prima hasta la entrega del producto final al cliente.	Q16,200.00
Actividades	Para concientizar a los colaboradores de que toda acción que ellos realizan tiene un costo directo sobre la economía de la empresa y a su vez evitar de esta manera las pérdidas ocasionadas por la deficiencia en este aspecto.	Q6,625.00

Hojas de control	Para llevar un mejor registro de la materia prima, productos terminados, toma de pedidos, mantenimiento de mobiliario, equipo y maquinaria, evitando daños y pérdidas menores y superiores para la empresa, ocasionados.	Q1570.00
Total		Q217,926.79
Gasto anual		Q43,585.35
Gasto mensual		Q3,632.11

Fuente: Elaboración propia

Datos importantes a considerar:

- El presupuesto del nuevo puesto de trabajo está sujeto a modificaciones, según disposiciones del Ministerio de trabajo amparándose en los artículos 91, 103 y 105 del código de trabajo.
- El promedio de pérdidas diarias en el proceso logístico partiendo desde el almacenaje de materias primas hasta el proceso de comercialización es de **Q350.00** para hacer un total de **Q10,500.00 mensuales** (350x30 días), **Q126,000.00 al año** (10,500.00x12 meses) y **Q630,000.00 en los cinco años**(126,000.00 x5 años).
- Se pretende disminuir del total de las pérdidas del 5% en el año 2,015, un 10% en el año 2,016, un 15% en el año 2,017, un 20% en 2018 y un 25% en el 2,019 para hacer un total de 75% en los 5 años, teniendo una tendencia de reducción de pérdidas del 5% incremental por año.
- El equivalente del 75% de Q630,000.00 es de **Q472,500.00** (Q630,000.00 x 75%).
- Si se realiza un análisis de rentabilidad de la implementación del programa tomando en cuenta que el gasto estimado es de Q217,926.79 en los cinco años y de que la disminución de perdidas proyectadas haciende a la cantidad de Q472,500.00 obtenemos que se logra un ahorro de

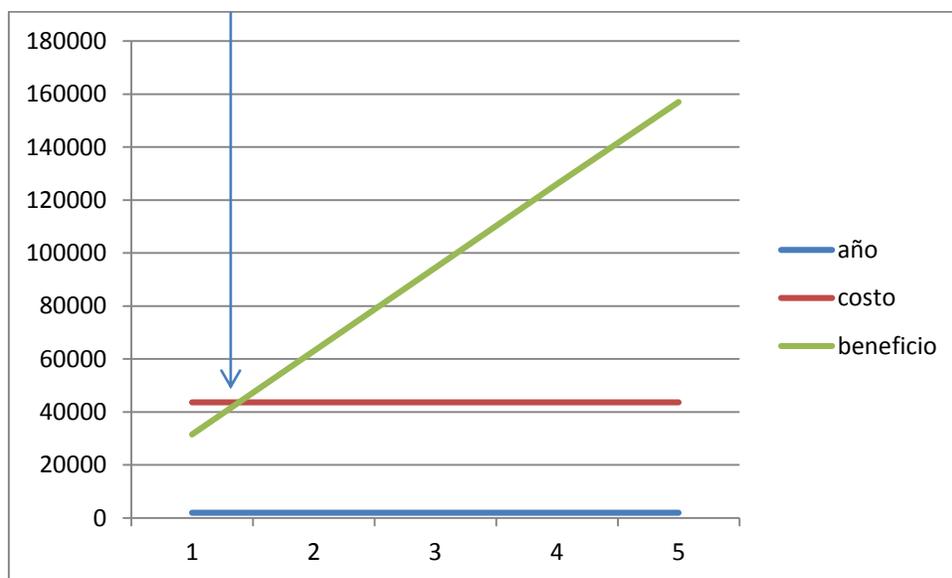
Q254,570.21 ($Q472,500.00 - Q217,926.79 = Q254,570.21$) en los cinco años, equivalente a un 40.41% de incremento en las utilidades ($Q254,573.21 \times 100 = Q25457,3.21.00 / Q630,000.00 = 40.41\%$).

Grafica de análisis de costo-beneficio de la implementación del programa

Datos a utilizar

año	costo	beneficio
2015	43,585.35	31,500 (630,000 x 5%)
2016	43,585.35	63,000 (630,000 x 10%)
2017	43,585.35	94,500 (630,000 x 15%)
2018	43,585.35	126,000 (630,000 x 20%)
2019	43,585.35	157,500 (630,000 x 25%)

Punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia

Detalle de las pérdidas en panadería Pan chapín por área en el año 2014.

Mes	almacén	producción	distribución	total
enero	1525.00	850.00	2305.00	4,680.00
febrero	1680.00	932.00	3338.00	5,950.00
marzo	2630.00	835.00	4130.00	7,595.00
abril	5348.00	550.00	5940.00	11,838.00
mayo	3820.00	1036.00	7794.00	12650.00
junio	3954.00	1563.00	9835.00	15352.00
julio	2850.00	1280.00	10205.00	14335.00
agosto	1896.00	1953.00	9997.00	13846.00
septiembre	2321.00	1208.00	8325.00	11854.00
octubre	3950.00	980.00	5590.00	10520.00
noviembre	4312.00	725.00	4799.00	9836.00
diciembre	3845.00	532.00	3167.00	7544.00
totales	38,131.00	12444.00	75425.00	126,000.00

Calculo de promedio mensual

126,000.00 perdida anual

12 meses = 10,500.00 mensuales.

Calculo de promedio diario

10,500.00 perdida mensual

30 días = 350.00 diarios.

Conclusión: analizando los datos importantes a considerar se llega a la conclusión de que el programa de Control y Reducción de pérdidas es autofinanciable con una disminución porcentual de las pérdidas de un 5% acumulable anualmente lo que nos genera un incremento de las utilidades de un 40.41% al finalizar los 5 años.

ANEXOS

Anexo 1

Evaluación integral

a) Contacto inicial

Antecedentes

La empresa de don Carlos Rubén Muralles Díaz, denominada panadería pan chapín tiene una trayectoria de vida de más de cincuenta años de existencia. Naciendo en el barrio San Antonio en el año de 1955 en la ciudad capital siendo en esta fecha el propietario don Alejandro Muralles padre del actual dueño, la función principal de la empresa es la elaboración y venta de pan surgiendo de una tradición familiar, fue trasladada la colonia Sanagustín, Santo Tomás de Castilla en el año 1973. A los tres años fue trasladada nueva mente a la dirección actual en 17 av. Entre 12 y 13 calle. Barrió La Esperanza de Puerto Barrios Izabal. Donde lleva más de 40 años de estar laborando.



- **Visión**

Ser una empresa eficiente, rentable, líder en productos de panificación por su calidad, confiabilidad y excelencia en el abastecimiento diario a través de la diversidad de productos para satisfacer la demanda de nuestros clientes de Puerto Barrios, Santo Tomás de Castilla y Morales, Izabal.



- **Misión**

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de panificación, con el objetivo de brindar a nuestros clientes alimentos de alta calidad que satisfagan las necesidades básicas de las familias.



- Objetivos

- ✓ Objetivo general

Expandir productos de alta calidad y brindar un excelente servicio a la población de Puerto Barrios, Santo Tomás y Morales, Izabal, creando una imagen de liderazgo para lograr ser el número uno del mercado local.

- ✓ Objetivos específicos

-Posicionarse en el mercado de Panaderías en el municipio de Puerto Barrios, Santo Tomás y morales Izabal.

-Brindar productos de alta calidad a precios accesibles, en el proceso de compra y venta de pan.

-Crear una imagen de liderazgo.

- Estrategias

- ✓ Estrategia de diversificación concéntrica

Panadería Pan Chapín ha utilizado la estrategia de diversificación concéntrica a lo largo de su vida empresarial añadiendo nuevos productos pero (diferentes tipos de panes) ascendiendo a un monto mayor de treinta productos para satisfacer los diferentes gustos de los clientes en el mercado en cuanto a sabor y precio.

- ✓ Estrategia de diferenciación

Panadería pan chapín ha tenido gran parte de su éxito debido a la implementación de este tipo de estrategia, la cual se basa en crear un producto diferente y original, con una inigualable calidad y un diseño innovador, desarrollando productos con perfiles tales que son más deseables para determinado segmento de mercado, a cambio del cual el cliente está dispuesto a pagar un mayor precio.

Se realizó en base a esta estrategia el queque de queso, que es una fórmula creada por los dueños de la panadería. Siendo ellos los únicos que lo producen en todo el mercado.

La polvorosa también cumple con este tipo de estrategia, ya que la mayoría de panaderías no la producen por su alto costo de producción y por su fragilidad, teniendo así, la opción de producirla en poca escala pero a un muy buen precio, elevado al de los otros panes tostados dulces.

- Políticas institucionales

- ✓ Entregar el horneado, embolsado y ordenado.(coordinar con hornero y ayudante).
- ✓ Optimizar el uso de materia prima sin desperdicios.
- ✓ Mantener aseado el área de trabajo.
- ✓ Prohibido el uso de celulares en el área de trabajo.
- ✓ No fumar en el área de trabajo.
- ✓ Mantener ordenados y aseados sus instrumentos de trabajo.

- Políticas para vendedores

- ✓ No bonificaciones para clientes.
- ✓ No descuentos (precios fijos).
- ✓ Cargar su vehículo para la venta.
- ✓ El pan no vendido que regresa debe de ser colocado debidamente en sus estantes.
- ✓ No material de empaque vasillo para el cliente.
- ✓ Portar el uniforme solamente en horas de trabajo.

- Políticas para clientes

- ✓ Los pedidos se deben hacer mínimo un día antes.
- ✓ Los pedidos con anticipación deben de ser cancelados al realizarlos.

- Políticas en venta directa

- (Sin intermediarios vendedor) en casos especiales si se realizan descuentos.

- Valores

- ✓ Integridad

- Vivimos de acuerdo a nuestros valores fundamentales.

- Nos comunicamos en una forma abierta, honesta y directa.

- Hacemos negocios de acuerdo con la ética y la ley.

- ✓ Respeto

- Tratamos a los demás con equidad y respeto.

- Reconocemos la importancia de la familia en la vida de nuestros empleados.

- Valoramos y nos beneficiamos de las diferencias individuales y culturales.

- Promovemos la expresión individual, el diálogo abierto y el sentido de pertenencia.

- ✓ Oportunidad

- Fomentamos el trabajo en equipo.

- Reconocemos a los empleados por sus contribuciones al éxito de la empresa.

- Higiene y seguridad en el proceso

- Mantener las instalaciones de la empresa de acuerdo a los lineamientos de seguridad adecuados para evitar posibles accidentes laborales, asimismo conservarlas lo más higiénico posible.

- Mantenimiento de insumos de calidad

- Comprar materia prima que cumplan con los requerimientos de calidad deseados.

- libro 115, de empresas mercantiles número de expediente 22348-1993, categoría única, dirección comercial 17 av. 12 y 13 calle puerto barrios Izabal. Objeto elaboración y compra venta de pan. Fecha de inscripción 15 de octubre de 1993. Nacionalidad guatemalteca, documento de identificación DPI, registró 1754807960101, extendida en el municipio de puerto barrios departamento de Izabal, dirección de propietario 17 av. 12 y 13 calle, puerto

Mantenimiento continuo y reparación

- ✓ Realizar periódicamente servicios de mantenimiento correctivo y preventivo de la Maquinaria.

- Equidad de género

- ✓ Brindar las mismas oportunidades de desarrollo profesional a hombres y mujeres sin Distinción alguna.

- Base legal

Patente de comercio de empresa registro mercantil de la republica Guatemala, C.A. La empresa mercantil panadería pan chapín fue inscrita bajo el número de registro 150697, folio 58, barrios Izabal. Clase de establecimiento individual, representante el propietario, fecha de emisión de esta patente: Guatemala 08 de noviembre de 2012.

Licencia Sanitaria otorgada por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social en el departamento de la Dirección General de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud de alimentos, operando bajo el número de registro sanitario IPR-Q-18-941-2007.

Patente de comercio

Patente de Comercio de Empresa
REGISTRO MERCANTIL DE LA REPUBLICA
GUATEMALA, C. A. No. 192155-01/12
 Título: E-0086

La Empresa Mercantil

PANADERIA PAN CHAPIN

Fue inscrita bajo el número de Registro: 190903 Fecha: 30 de Julio de 1993 de Empresa Mercantil

Número de Establecimiento: 22348-1993 Categoría: ÚNICA

Dirección Comercial: 17 AVE. 12 Y 13 CALLE, PUERTO BARRIOS, ZONAL

Ciudad: ELABORACIÓN COMPRA VENTA DE PAN

Fecha de inscripción: 15 de Octubre de 1993

Nombre Propietario: CARLOS RUBEN MURALL ENDEZ

Nacionalidad: GUATEMALTECA Documento de Identificación: DNI: 8554 BITE-8101

Establecido en: PUERTO BARRIOS Ciudad: ZONAL

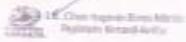
Dirección de Propietario: 17 AVE. 12 Y 13 CALLE, PUERTO BARRIOS, ZONAL

Ciudad del Establecimiento: INDIVIDUAL Pagamento: EL PROPIETARIO

Fecha de emisión de esta Patente: 08 de Noviembre de 2012

HECHO POR:  MARIO AGUSTÍN ARDON FERNÁNDEZ: 120862


 Registrador del Comercio de la República

 LE. Oscar Aguilar Escobar
 Registrador del Comercio



NOTA: Esta patente deberá ser colocada en lugar visible.

Licencia Sanitaria

MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL No. 00291
DIRECCION GENERAL DE REGULACION VIGILANCIA Y CONTROL DE LA SALUD
DEPARTAMENTO DE REGULACION Y CONTROL DE ALIMENTOS
 3a. Calle Final 2-10, Zona 15 Valles de Vista Hermosa, Zona 15 Guatemala, C. A.

El infrascrito Jefe del Departamento de Regulación y Control de Alimentos, ha tenido a la vista el informe favorable del establecimiento:
PANADERIA PAN CHAPIN

Ubicado en: 17 AVENIDA 12 Y 13 CALLE, PUERTO BARRIOS, ZONAL

Propiedad de: CARLOS RUBEN MURALL ENDEZ

En el que consta que cumple con los requisitos de ubicación, instalación y operaciones sanitarias.

POR TANTO: Esta Jefatura otorga

LICENCIA SANITARIA

INDUSTRIA PRODUCTORA DE PAN Y PRODUCTOS DE REPOSTERIA

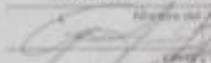
Para que pueda funcionar como:

Por el plazo de cinco años. El propietario deberá solicitar autorización de toda modificación que se haga al establecimiento, salvo que por violaciones a normas jurídicas de índole sustancial o formal, proceda la suspensión o cancelación de la misma. Artículos 121, 132, 133, 135 (literal a), 133 (literal a), 140, 141, 142, 144 y 219 del Código de Salud.

Licencia Sanitaria No. 009-Q-18-041-2007

Fecha de otorgamiento: 08/10/2012 Fecha de vencimiento: 08/10/2017

Lc. Adán Edilberto Franco Hernández
 Jefe del Área de Regulación y Control de Alimentos


 Jefe del Área



MANTENERSE EN LUGAR VISIBLE DEL ESTABLECIMIENTO.
 Nota: El título de renovación de la licencia deberá realizarse con un mes de anticipación a su vencimiento.

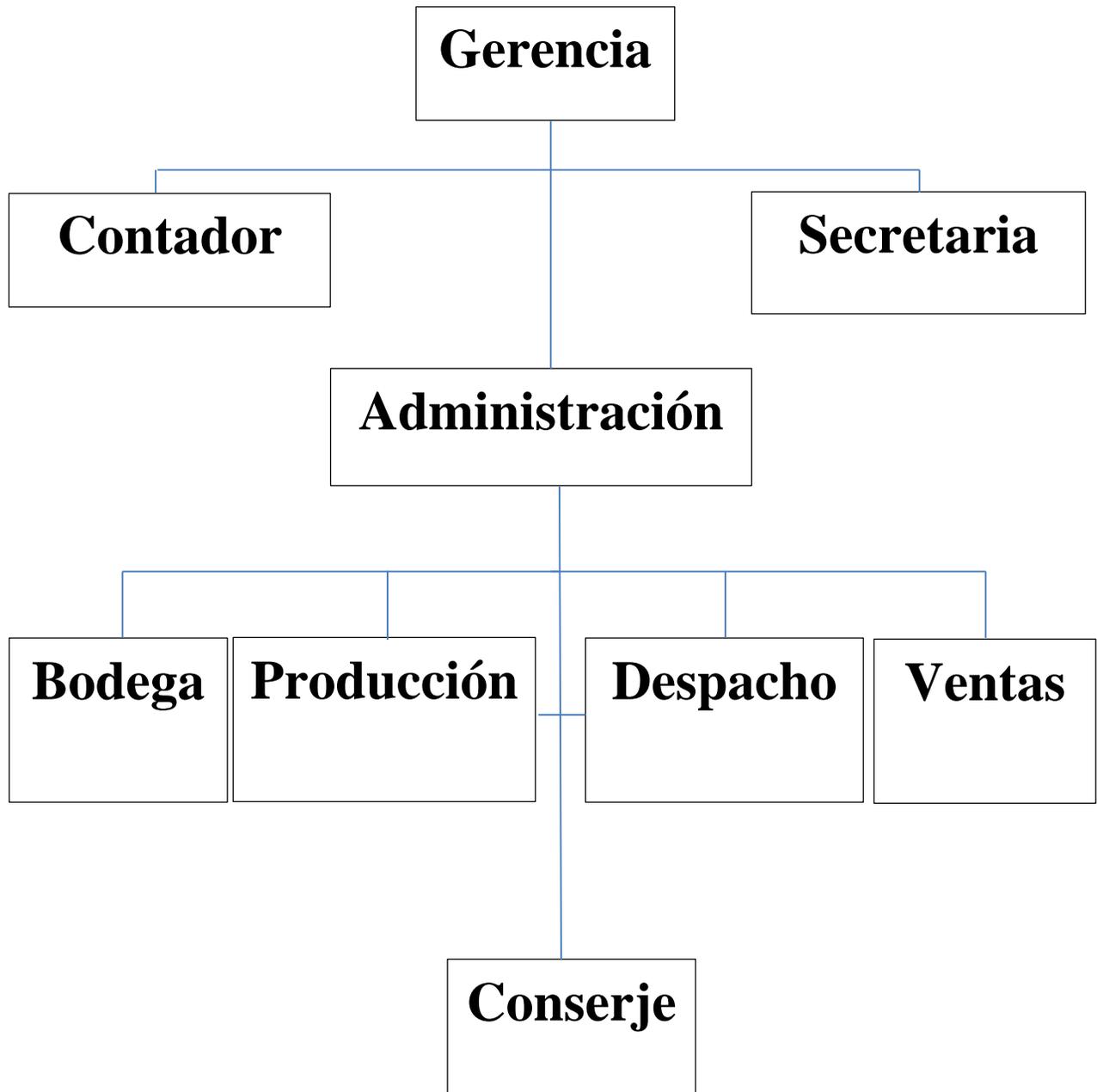
- Organigrama

El presente organigrama fue realizado en base a la responsabilidad y autoridad, de los diferentes puestos de trabajo que hay en panadería pan chapín, el administrador es el encargado de dirigir y velar por el buen funcionamiento de toda la empresa, por lo cual se le coloco una sombra en la parte inferior del recuadro, y debido a que ejerce autoridad en todos los cargos, las líneas que conectan con él en los diferentes cargos, son más gruesas y oscuras que las de menor rango.

La secretaria y el contador están conectados con el administrador con una línea punteada debido a que prestan servicios de apoyo, la secretaria internamente y el contador externamente, he aquí el porqué del doble cuadro (del contador) ya que el contador presta un servicio independiente, la empresa cuenta con 6 pilotos repartidores o Vendedores, 4 panaderos maestros que cuentan a su cargo la dirección de una ayudante para cada uno. Así mismo cuentan con un hornero y un conserje.

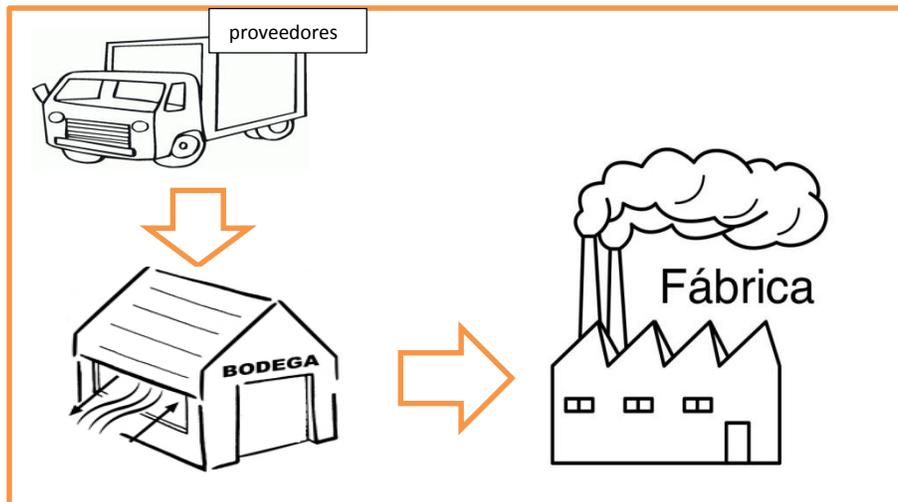
Figura No. 1

Organigrama de Panaderia Pan Chapin



Fuente: Elaboración propia

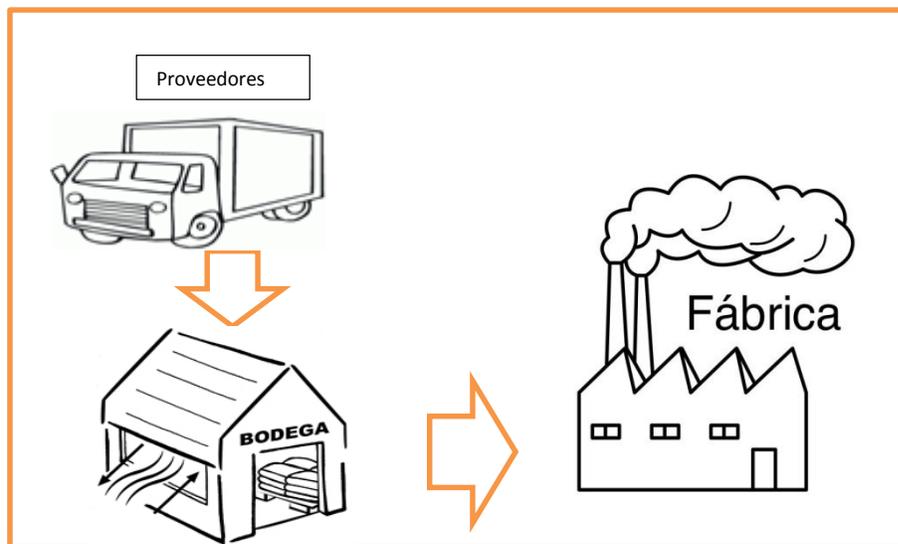
- **Flujo grama de sistema logístico de la materia prima.**



Fuente: Elaboración propia

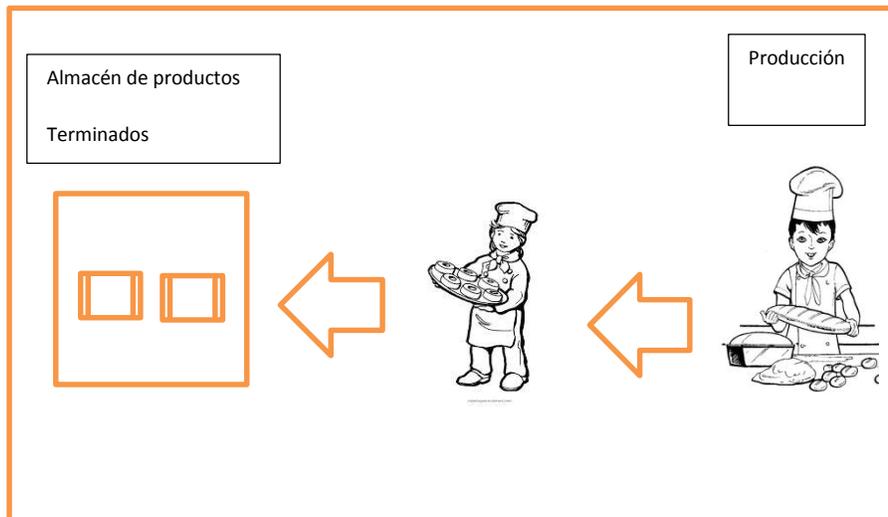
El problema detectado se encuentra el punto de bodega, pues hace falta mobiliario y equipo adecuado para que el producto no se dañe, por lo que se propone el siguiente flujo grama:

- **Flujo grama de proyección del sistema logístico de la materia prima.**



Fuente: Elaboración propia

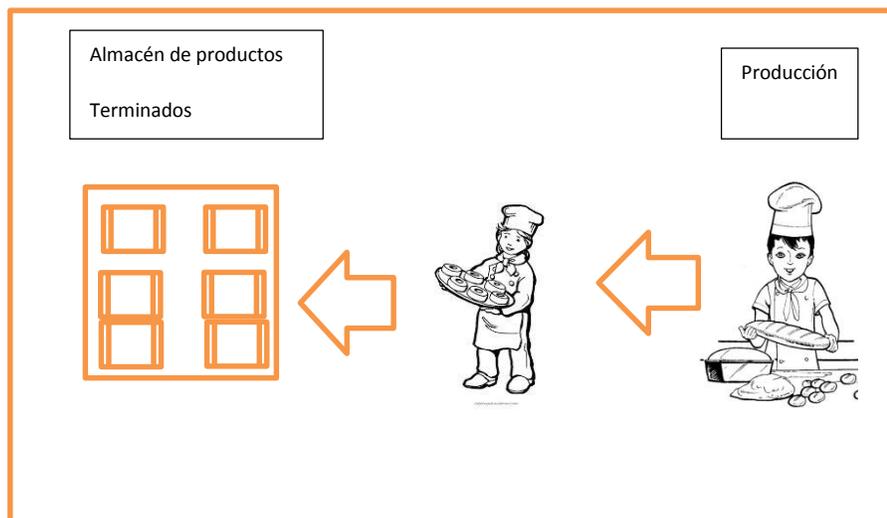
- **Flujo grama de sistema logístico de producto terminado.**



Fuente: Elaboración propia

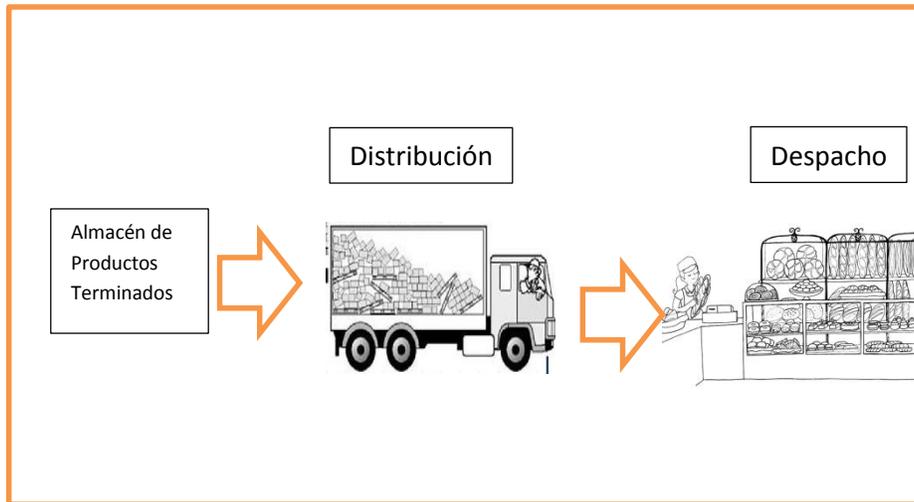
El problema detectado se encuentra el punto de almacén, pues hace falta mobiliario y equipo adecuado para que el producto no se dañe, por lo que se propone el siguiente flujo grama:

- **Flujo grama de proyección del sistema logístico de la materia prima.**



Fuente: Elaboración propia

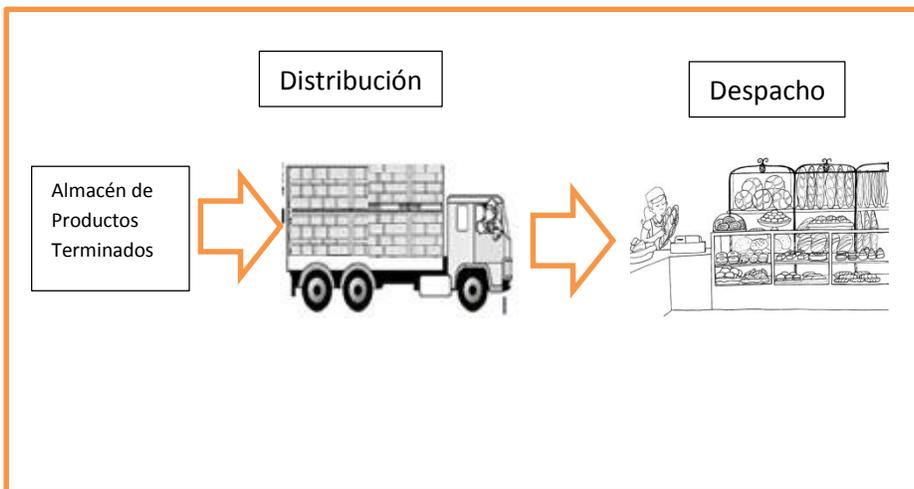
- **Flujo grama del sistema logístico del área de distribución.**



Fuente: Elaboración propia

El problema detectado dentro del vehículo, donde se daña el producto por una mala colocación, por lo que se propone el siguiente flujo grama.

- **Flujo grama proyectado del sistema logístico del área de distribución.**



Fuente: Elaboración propia

Puerto Barrios, Izabal, mayo 31 de 2014.

Licenciado

Miguel Salazar Pérez
Coordinador
Sede. Universidad panamericana
Puerto Barrios Izabal.

Reciba el más cordial saludo, el motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que yo Carlos Rubén Muralles Díaz, propietario de Panadería Pan Chapín, autorizo al joven David Alejandro Muralles Rossal, la realización de su trabajo de tesis en mi empresa, no habiendo más que hacer constar se despide usted y en espera de que la información aquí proporcionada sea de su utilidad,

Atentamente,



A handwritten signature in black ink, appearing to read "Carlos Rubén Muralles Díaz".

Carlos Rubén Muralles Díaz.

Propietario Panadería Pan Chapín.

b) Instrumentación



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económica
Programa ACA Puerto Barrios
Licenciatura en Administración de Empresas

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

Datos generales
1. Nombre de la empresa: _____
2. Tipo de empresa: _____
3. Fecha de constitución: _____
4. Actividad económica: _____
5. Dirección: _____
6. Teléfono (s): _____
7. E-mail: _____
8. Representante legal: _____
Captura de información
Fecha: del: _____ al: _____
A cargo de: _____



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económica
Programa ACA Puerto Barrios
Licenciatura en Administración de Empresas

Guía de entrevista inicial dirigida al Gerente De Panadería Pan Chapín

Presentación: buen día señor, Carlos Rubén Muralles Rossal, soy estudiante de la Universidad Panamericana de Guatemala, y solicito a usted de su colaboración para realizar mi práctica empresarial dirigida-PED- Por lo que necesito que pueda ayudarme respondiendo las siguientes preguntas que debo realizar para dar paso a mi investigación estudiantil.

I. Información empresarial

1. ¿Cuál es la función principal de su empresa?

2. ¿Con cuántos colaboradores cuenta su empresa?

3. ¿Con que departamentos cuenta su empresa?

4.¿Cuántos colaboradores cuenta por departamento?

5. ¿Capacitan a sus colaboradores?

6. Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, ¿cada cuánto tiempo los capacitan?

7. ¿Existen manuales de procesos y procedimientos su empresa?

Sí

No

8. ¿Utiliza algún tipo de tecnología su empresa?

Sí

No

9. ¿En qué área le gustaría que se realizara el análisis?

10. ¿Estaría dispuesto a proporcionar información administrativa de su empresa?

c) Instrumentación



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económica
Programa ACA Puerto Barrios
Licenciatura en Administración de Empresas

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

Datos generales
1. Nombre de la empresa: <u>“Panadería Pan Chapín”</u>
2. Tipo de empresa: <u>Mercantil</u>
3. Fecha de constitución: <u>15 de octubre de 1993</u>
4. Actividad económica: <u>Producción y venta de pan</u>
5. Dirección: <u>17av. Entre 12y13 calle puerto barrios Izabal.</u>
6. Teléfono (s): <u>79482-381</u>
7. E-mail: <u>panchapin@yahoo.com</u>
8. Representante legal: <u>Carlos Rubén Muralles Rossal.</u>
Captura de información
Fecha: de: <u>19 mayo</u> al: <u>27 de junio</u>
A cargo de: <u>David Alejandro Muralles Rossal</u>



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económica
Programa ACA Puerto Barrios
Licenciatura en Administración de Empresas

Guía de entrevista inicial dirigida al Gerente De Panadería Pan Chapín

Presentación: buen día señor, Carlos Rubén Muralles Rossal, soy estudiante de la Universidad Panamericana de Guatemala, y solicito a usted de su colaboración para realizar mi práctica empresarial dirigida-PED- Por lo que necesito que pueda ayudarme respondiendo las siguientes preguntas que debo realizar para dar paso a mi investigación estudiantil.

I. Información empresarial

1. ¿Cuál es la función principal de su empresa?

Producción y venta de pan

2. ¿Con cuántos colaboradores cuenta su empresa?

25 colaboradores.

3. ¿Con qué departamentos cuenta su empresa?

Gerencia, Contabilidad, Almacén, Venta, Mercadeo, Producción.

4. ¿Cuántos colaboradores cuenta por departamento?

Gerencia 1, Administración 2, Contabilidad 1, secretaria 1, ventas 7, bodega 1, Producción 10.

Despacho 1, conserje 1.

5. ¿Capacitan a sus colaboradores?

Sí

6. Si su respuesta a la pregunta anterior es sí; ¿Cada cuánto tiempo lo hacen?

2 veces al año.

7. ¿Cuenta con manuales de procesos y procedimientos su empresa?

Sí

No

8. ¿Utiliza algún tipo de tecnología su empresa?

Sí

No

9. ¿En qué área le gustaría que le realizarán el análisis?

En logística

10. ¿Estaría dispuesto a proporcionar información administrativa de su empresa?

Si

d) Análisis de la información

Tabla 1

Respuestas generales de la entrevista dirigida al propietario de panadería pan chapín

preguntas	Respuestas consolidadas
¿Cuál es la función principal de su negocio?	la producción y venta de pan
¿Con cuántos colaboradores cuenta su negocio?	25 colaboradores
¿Con que departamentos cuenta su negocio?	Departamento de administración, financiero, producción. Y ventas.
¿Cuántos colaboradores tiene por departamento?	Gerencia 1, Administrativo 2, contabilidad 1, secretaria 1, producción10, bodega 1, despacho 1, ventas 7, conserje 1.
¿Sus colaboradores son capacitados periódicamente?	si
¿Si su respuesta a la pregunta anterior es si, cada cuanto tiempo son capacitados?	1 vez al año
¿Cuenta con manuales de procesos y procedimientos su negocio?	Sí
¿Utiliza algún tipo de tecnología para su negocio?	Sí
¿En qué área le gustaría que le realizaran el análisis?	Logística
¿Estaría dispuesto a proporcionar información administrativa de su empresa?	Sí

Fuente: Elaboración propia

Cronograma de actividades

Práctica Empresarial Dirigida -PED-

No	Tema	May-14		Jun-14		Jul-14		Ago-14		Sep-14		Oct-14		Nov-14	
		18	31	8	22	13	27	17	31	14	28	12	26	9	30
1	Solicitud a la empresa para la realización de la PED	■													
2	Respuesta de autorización de la empresa		■												
3	Acercamiento con la entidad		■												
4	Entrevista con el gerente general			■											
5	Recopilación de información para el diagnóstico			■											
6	Entrega del diagnóstico			■											
7	Entrega de diagnóstico asesor			■											
8	Entrega y revisión de anteproyecto			■											
9	Reunión de asesores					■									
10	Preparación del borrador del proyecto					■									
11	Análisis de la investigación					■									
12	Reunión de asesores						■								
13	Entrega del segundo informe para revisión						■								
14	Correcciones sugeridas por asesor						■								
15	Reunión de asesores						■								
16	Entrega de tercer informe para revisión						■								
17	Correcciones sugeridas por el tutor						■								
18	Entrega de anteproyecto							■	■						
19	Trabajo de campo y presentación de resultados									■					
20	Análisis de resultados, conclusiones y propuesta										■				
21	Ejecución de la propuesta, documento terminado											■	■	■	
22	Entrega a coordinación para asignación de revisor													■	
23	Correcciones sugeridas por revisor													■	
24	Entrega de documento corregido a coordinación														■

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2

Diagnóstico

- FODA por áreas

Es una herramienta de análisis estratégico, siendo esta una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener conclusiones que permitan tomar las mejores decisiones en el futuro.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamado matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto, y los factores externos, considerados no controlables.

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste.

Para el análisis por medio de la técnica FODA de la situación actual de los departamentos de gerencia administración producción y ventas que son ejes importantes de la panadería pan chapín de Izabal, se consideran las variables socioeconómicas, políticas y culturales, las cuales intervienen en el ámbito externo de la dependencia, y a la vez tienen incidencia en ambiente

interno de la misma, lo cual puede obstruir o beneficiar la misión, visión y por ende los objetivos y políticas de institución.

De esta forma por medio de una matriz FODA, se detallan todas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que de una manera pueden trascender de manera beneficiosa o muy perjudicial para cada área diagnosticada.

Análisis FODA			
Gerencia			
Análisis Interno		Análisis Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuenta con sus manuales. ✓ Posee su reglamento de trabajo. ✓ Posee Contratos autorizados. ✓ Posee Patente de comercio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carece de tiempo disponible. ✓ Exceso de trabajo. ✓ Poca confianza para delegar. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación de estrategias nuevas. ✓ Utiliza nuevos apalancamientos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tasas de interés variables. ✓ Cambios en las leyes tributarias. ✓ Implementación de nuevas políticas del Estado.

Fuente: Elaboración propia

Análisis FODA			
Departamento Administrativo			
Análisis Interno		Análisis Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistemas de informática efectivo. ✓ Posee un buen Sistemas de control. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de liderazgo. ✓ Falta de motivación. ✓ Falta de personal de confianza. ✓ Falta de cumplimiento en programas de control en sus actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilización de nuevos métodos de motivación. ✓ Capacitaciones sobre liderazgo. ✓ Contratación de personal nuevo. ✓ Implementación de manuales de control. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inestabilidad en el flujo de la energía eléctrica. ✓ Fugas de información privada concernientes a la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Análisis FODA

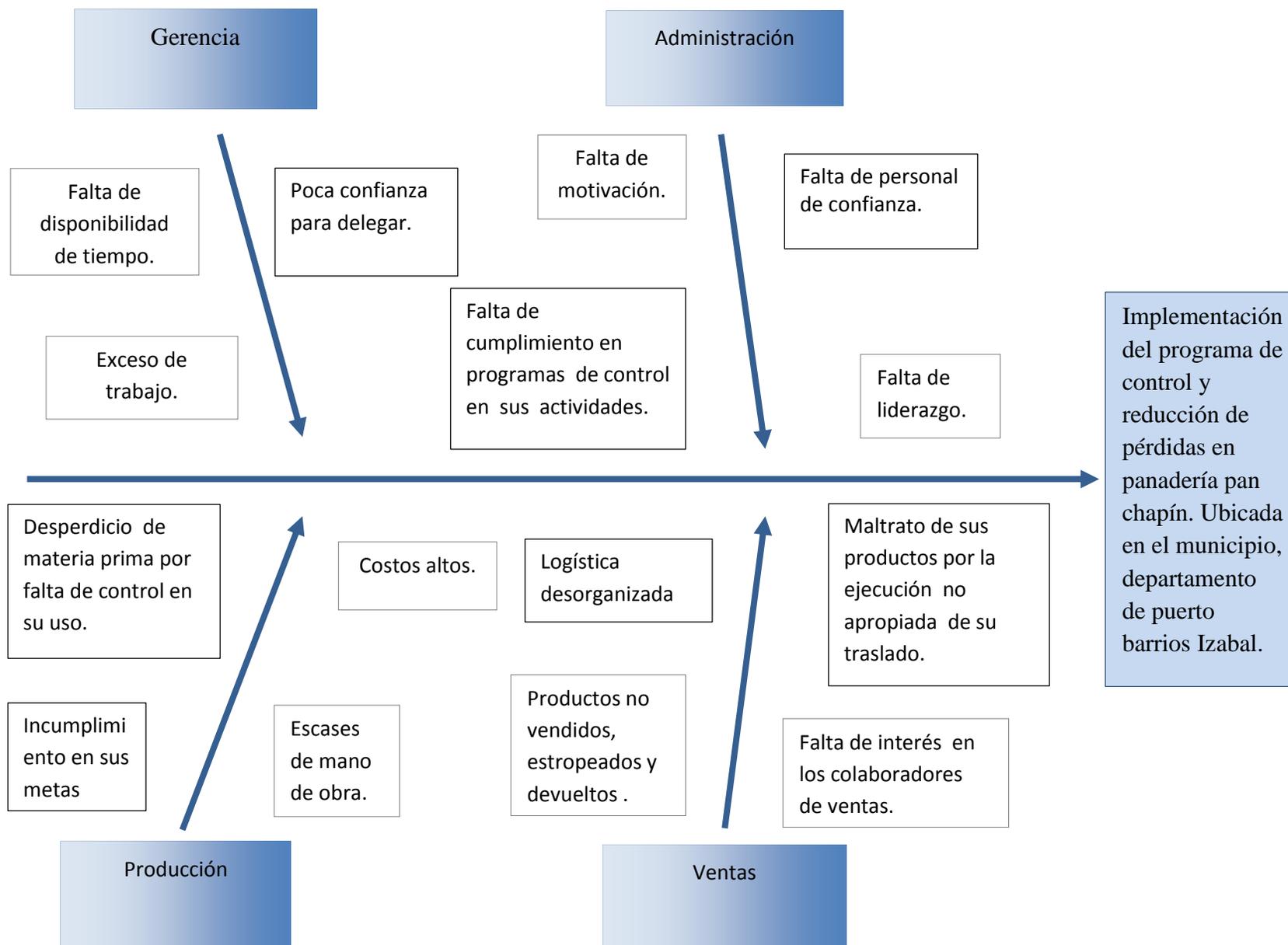
Departamento de Producción

Análisis Interno		Análisis Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal capacitado y responsable ✓ Buena maquinaria. ✓ Buen equipo de trabajo. ✓ Instalaciones adecuadas y amplias. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escases de mano de obra calificada. ✓ Costos altos en la materia prima. ✓ Incumplimiento en sus metas. ✓ Desperdicio de materia prima por falta de control en su uso. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuevos proveedores con mejor calidad de materia prima. ✓ Oportunidades de Capacitación por parte de sus proveedores. ✓ Talleres. ✓ Cursos. ✓ Adquisición de nueva tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alzas en los precios de materias primas. ✓ Daños a maquinaria por constantes cortos de energía eléctrica. Sabotajes por empleados inescrupulosos.

Fuente: Elaboración propia

Análisis FODA			
Departamento de Ventas			
Análisis Interno		Análisis Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad de productos a la venta. ✓ Presentación distintiva. ✓ Empaque con su propia marca. ✓ Se cuenta con licencia para exportar. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Logística desorganizada. ✓ Productos no vendidos, estropeados y devueltos. ✓ Falta de interés en los colaboradores de venta. ✓ Maltrato de sus productos por la ejecución no apropiada de su traslado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuevos mercados por satisfacer. ✓ Nuevos clientes por atender. ✓ Ventas a escala. ✓ Oportunidad de ofrecer nueva imágenes en sus presentaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia desleal a precios acordados. ✓ Competencia con panaderías no legalmente inscritas.

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Anexo 3



Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Licenciatura en Administración de Empresas

Cuestionario dirigido al Gerente General de panadería Pan Chapín

Buen día, soy estudiante del programa –ACA- extensión Puerto Barrios, estoy realizando un análisis de los métodos de control logístico de la Panadería Pan Chapín, por lo cual solicito de su valiosa colaboración para llenar el siguiente cuestionario.

Única serie

Instrucciones: Marque con una “X” su respuesta en cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Cuenta con algún método general de control logístico?

Sí

No

2. ¿Le han dado a conocer los métodos de control logísticos a los colaboradores?

Sí

No

Si su respuesta es sí, de qué manera se los han dado a conocer los métodos de control logísticos?

3. ¿Los métodos de control logísticos con que cuenta su empresa están actualizados?

Sí

No

4. ¿Utilizan algún sistema de control para atender su mercado?

Sí

No

5. ¿Considera que están siendo eficientes la aplicación de los sistemas en el logro de sus metas?

Sí

No

6. ¿Considera que sus clientes están satisfechos con sus servicios y su puntualidad en atenderlos?

Sí

No

7. ¿Considera que la materia prima que se le proporciona a sus colaboradores está siendo rentable según sus márgenes de producción?

Sí

No

8. ¿En qué área de la empresa cree que tiene la mayor debilidad en controlar?

Inventarios

producción

distribución

9. ¿Considera aplicar los controles necesarios en las actividades logísticas de la empresa?

Sí

No

10. ¿Estaría dispuesto a reestructurar sus procedimientos en las áreas que sea necesario?

Sí

No

11. ¿En los diferentes tipos de control que existen la empresa cuenta con algún procedimiento de control logístico?

Sí

No

12. ¿Existe en la empresa con algún programa de control preventivo?

Sí

No

Anexo 4



Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Licenciatura en Administración de Empresas

Cuestionario dirigido al personal de panadería Pan Chapín

Buen día, soy estudiante del programa –ACA- extensión Puerto Barrios, Izabal, estoy realizando un análisis de los métodos de control logístico de la panadería Pan Chapín, por lo cual solicito de su valiosa colaboración para llenar el siguiente cuestionario.

Única serie

Instrucciones: Marque con una “X” su respuesta en cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Cuenta la empresa con algún método de control logístico que usted conozca?

Sí

No

2. ¿En qué forma se les ha dado a conocer los métodos de control logísticos con los que cuenta la empresa?

Verbal

Escrito

3. ¿Considera que los procedimientos que se practican en el proceso de control son eficientes?

Sí

No

4. ¿En qué área considera que no está funcionando correctamente los procesos de control?

Inventarios producción distribución

5. ¿Si la empresa le proporcionase una capacitación de procedimientos de control estaría dispuesto a recibirlos?

Sí No

6. ¿Tiene conocimiento que la empresa cuente con algún tipo de control en el área que usted labora?

Sí No

7. ¿La empresa cuenta con algún programa de control preventivo que conozca?

Sí No

8. ¿Cuenta la empresa con un algún tipo de manual de control?

Sí No