



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

Laureate International Universities

FACULTAD DE LA EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

**“PLAN DE MEJORA EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA Y DESPACHO
DE LA EMPRESA CHIMÚ AGROPECUARIA S.A
DE LA CIUDAD DE TRUJILLO”**

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

AUTOR:

Bach. ALBERTO ALFONSO ALEGRÍA PELÁEZ

ASESOR:

Ing. JORGE GARCÍA GONZÁLES

TRUJILLO – PERÚ

2007



DEDICATORIA

A la memoria de mi Padre y mejor amigo que me apoyo en mis decisiones e hizo de mí una mejor persona, responsable de mis actos y aunque no este conmigo me ilumina siempre...

A mi Madre que siempre que necesito de una mano cálida la encuentro en ella, sin su esfuerzo no sería lo que ahora soy.

A mis hermanas que con su paciencia supieron darme una mano de amistad.

A mi esposa, la cual con su cariño y tolerancia me enseña día a día lo valioso de una Mujer.



AGRADECIMIENTO

En primer lugar, gracias a Dios por poner en mi camino a tantas personas, quienes han contribuido de forma significativa a este trabajo y a mi vida.

A mi familia por sembrar en mi la semilla de la sensibilidad y la comprensión; por su cariño, amor y por enseñarme que debemos tener la fortaleza de continuar hacia adelante no importando las circunstancias que la vida nos presenta, asimismo por su apoyo, respeto y colaboración, durante todo este proceso.

A mi padre y amigo, quien con sus acciones me enseñó el verdadero significado del ser un Hombre, demostrando que se puede salir adelante partiendo desde abajo, siempre con mucha perseverancia y esfuerzo continuo...Gracias Ito.

A mi madre que con su esfuerzo pudo sacarme adelante...Gracias por tu paciencia querida madre.

Quiero manifestar mi gratitud a la Universidad Privada del Norte, Facultad de Estudios de la Empresa y particularmente a la Escuela de Post Grado y Estudios Continuos por haberme apoyado incondicionalmente en la elaboración de mi tesis.

Singular agradecimiento a mis amigos y compañeros de trabajo y quienes con sus enseñanzas, consejos y lecciones me orientaron permanentemente a mi desarrollo como profesional.

Concluyo agradeciendo a todas aquellas personas que de una forma u otra han contribuido con la elaboración de este trabajo de investigación.

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento con las disposiciones en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Estudios de la Empresa de la Universidad Privada del Norte, nos honra someter a vuestra consideración y elevado criterio el presente trabajo de investigación titulado: **“PLAN DE MEJORA EN EL AREA DE LOGISTICA Y DESPACHO DE LA EMPRESA CHIMU AGROPECUARIA S.A. DE LA CIUDAD DE TRUJILLO”**, con el propósito de obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración.

El presente trabajo de investigación pretende mostrar una realidad problemática en el área de Logística de Chimú Agropecuaria S.A., y reuniendo los conocimientos que recibimos a lo largo de nuestra formación académica en esta Universidad, conjuntamente con lo adquirido durante el trabajo de investigación y experiencia ganada en el día a día desarrollando una gestión profesional en el área de Logística de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. proponemos una secuencia de etapas dirigidas a dar solución a la realidad problemática planteada.

Espero que el presente trabajo de investigación incentive la ejecución de nuevos estudios de mejora con la finalidad de que Chimú Agropecuaria S.A. continúe su proceso de crecimiento, llegando a ser líder en el mercado nacional y poniendo en alto a nuestro país en el mercado internacional.

Pongo este trabajo de investigación a vuestros criterios esperando alcance sus expectativas, así como también espero que sus opiniones nos conduzcan a mejorarlo.

Trujillo, Julio del 2007

ALEGRÍA PELÁEZ, Alberto Alfonso
Bachiller en Administración



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo el diseño y elaboración de un Plan de Mejora continua para el Área de Logística y despacho de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. En este estudio se utilizaron diversos instrumentos de recolección de datos los cuales permitieron describir detalladamente las características de la realidad problemática y en base a éstas y a los estudios de calidad y competitividad proponemos dicho Plan de Mejora.

Al término del trabajo de investigación, concluimos que al realizar el Plan de Mejora Propuesto, el área de Logística de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. será capaz de atender los diversos requerimientos de sus clientes internos con una mejora del 35%, logrando así un óptimo abastecimiento el cual se verá reflejado en las obras de mantenimiento e implementación de nuevos planteles y/o equipos de las diversas áreas de dicha empresa.

Se recomienda poner en marcha el presente Plan de Mejora del área de Logística de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. y asimismo diseñar un sistema de evaluación y monitoreo permanente, el cual esperamos sirva como base para la elaboración de diversos planes de mejora para otras áreas críticas de la empresa Chimú Agropecuaria S.A.



ABSTRACT

The present investigation work has as objective the design and elaboration of a Plan of continuous Improvement for the Area of Logistics and office of the company Agricultural Chimu S.A. In this study diverse instruments of gathering of data those were used which allowed to describe the characteristics of the problematic reality detailedly and based on these and to the studies of quality and competitiveness we propose this Plan of Improvement.

At the end of the investigation work, we conclude that when carrying out the Proposed Plan of Improvement, the area of Logistics of the company Chimu Agricultural CORP. will be able to assist the diverse requirements of its internal clients with an improvement of 35%, achieving this way a good supply which will be reflected in the maintenance works and implementation of new facilities y/o teams of the diverse areas of this company.

It is recommended to start the present Plan of Improvement of the area of Logistics of the company Chimu Agricultural CORP. and also to design an evaluation system and permanent monitoreo, which we wait serves like base for the elaboration of diverse plans of improvement for other areas criticizes of the company Chimu Agricultural CORP.



INDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

PRESENTACIÓN

RESUMEN

ABSTRACT

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Antecedentes del Estudio	01
Teorías que sustentan el Estudio	02
Programas de Mejora	03
Definición de Términos Básicos	04

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Reseña Histórica de la Empresa	05
Visión de la Empresa	06
Misión de la Empresa	06
Organigrama	07

CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL DEL ÁREA DE LOGÍSTICA

Objetivos Actuales del Área	08
Clasificación por Rubro de Compras	08
Funciones y Procedimientos	10
Procedimientos de Compras	13
Flujograma del Proceso de Compras	24
Flujo de Facturas	25

CAPÍTULOS IV: DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Realidad Problemática	26
Enunciado del Problema	29
Hipótesis	29

Objetivo del Plan	30
Análisis FODA del Área	30
• Fortalezas	30
• Debilidades	31
• Oportunidades	31
• Amenazas	31
Matriz FODA	32
Método de Ishikawa o Diagrama Causa – Efecto	33
Diagrama de Raíz Causa - Efecto o Ishikawa	34

CAPÍTULOS V: PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS Y PROPUESTAS DE MEJORAS

Área de mejora: Almacén Pequeño	36
Área de mejora: Inexistencia de un Sistema Integrado de Logística	37
Área de mejora: Política de hacer requerimientos mensuales	38
Área de mejora: Demora en el flujograma de cancelación de facturas	39
Área de mejora: Entrega del PNM	40

CAPÍTULOS VI: PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS PROPUESTAS

VI.1. Objetivo General del Plan de mejora	42
VI.2. Meta 2008	42
VI.3. Indicadores de control	42
VI.4. Planes de Acción	43
VI.5. Recursos utilizados	46

CAPÍTULOS VII: COSTO BENEFICIO

VII.1. Indicador de control	51
-----------------------------	----

CONCLUSIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	54

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro N° 1: Problemas encontrados en el área de logística	28
Cuadro N° 2: Matriz FODA	32
Gráfico N° 1: Diagrama de raíz causa – efecto	34
Cuadro N° 3: Propuesta de Mejora para el área de almacén	36
Cuadro N° 4: Propuesta de Mejora en el sistema integrado de logística	37
Cuadro N° 5: Propuesta de Mejora en las políticas de requerimientos mensuales	38
Cuadro N° 6: Propuesta de Mejora en el flujograma de cancelación de factura	39
Cuadro N° 7: Propuesta de Mejora en la entrega deficiente del P.N.M.	40
Cuadro N° 8: Planificación y evaluación cualitativa de las Propuestas	41
Cuadro N° 9: Planes de acción para implementar el Plan de Mejora	45
Cuadro N° 10: Presupuesto de costos para la implementación del Plan de mejora	49
Cuadro N° 11: Cuadro comparativo del impacto de la implementación del Plan de Mejora	50

I. INTRODUCCIÓN

Antecedentes del Estudio

En la actualidad y a nivel mundial cada vez es más difícil alcanzar las metas tanto de producción, ventas y más difícil aun es lograr la rentabilidad sostenible y sobretodo alcanzar utilidades. La productividad se ha convertido en un factor importante para todo tipo de empresas, ya que hoy en día los avances tecnológicos, la complejidad de la maquinaria y equipos, la economía global, la apertura de fronteras, la reducción de aranceles, los acuerdos bilaterales y muchos otros más, han hecho que los mercados sean cada vez más exigentes, generando de este modo la competitividad y la competencia entre sus participantes. Es por todo ello que las empresas que no puedan lograr sobrevivir en este mercado, su destino será finalmente el dejar de existir y pasar al olvido.

Es un contexto muy difícil, pero las empresas más competitivas y las que son capaces de compensar las dificultades de producción y utilidades son las que llegaran a lograr el éxito.

Para la reducción de estas dificultades las empresas deben generar competitividad entre sus áreas funcionales, es por ello que un área clave para generar una eficiente producción es el Área de Logística.

Esta área, en la cual las inversiones son pocas el factor clave es la gestión, respondemos continuamente Que? y Como lo hacemos?, supervisando y mejorando los procesos y procedimientos; fortaleciendo las relaciones con los

proveedores, transportistas, socios claves, y sobre todo con nuestros clientes.

Teorías que sustentan el Estudio

A lo largo de la historia, las personas han desarrollado métodos e instrumentos para establecer y mejorar las normas de actuación de sus organizaciones e individuos. Desde los antiguos egipcios se desarrollaron métodos con el deseo de mejorar sus sistemas.

El mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo. No es posible pasar de la oscuridad a la luz de un solo brinco.

En la actualidad el Sistema Empresarial se encuentra en un proceso de perfeccionamiento que en sí constituye un programa de mejora, pero en la medida en que este se apoye en enfoques utilizados en la práctica mundial se obtendrán mejores resultados.

Este trabajo incluye consideraciones sobre algunos de los programas de mejora existentes tales como: Benchmarking, Calidad Total, Teoría de las Restricciones, Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad y la Reingeniería.

Programas de Mejora

A lo largo de la historia han existido líderes que aplicaban soluciones que hoy podrían ser perfectamente aceptadas. Sin embargo la complejidad del mundo actual ha llevado a expertos en las ramas más diversas a definir teorías, técnicas, métodos o conceptos que puedan llevar al éxito a la Gestión Empresarial.

Cada palabra en este término tiene un mensaje específico. "Proceso" implica una secuencia relacionada de acciones, de pasos, y no tan solo un conjunto de ideas; "Mejoramiento" significa que este conjunto de acciones incremente los resultados de rentabilidad de la empresa, basándose en variables que son apreciadas por el mercado (calidad, servicio, etc.) y que den una ventaja diferencial a la empresa en relación a sus competidores; "Continuo" implica que dado el medio ambiente de competencia en donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante.

Un plan de mejora requiere que se desarrolle en la empresa un sistema que permita:

- Contar con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras.



- Contar con empleados con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización.

La aplicación de la metodología de mejora exige determinadas inversiones. Es posible y deseable justificar dichas inversiones en términos económicos a través de los ahorros e incrementos de productividad que se producirán por la reducción del ciclo de fabricación.

El verdadero progreso en la empresa solo se ha logrado cuando el ejecutivo de más alta jerarquía decide que él personalmente liderará el cambio. En este sentido existen diferentes procedimientos encaminados a centrar la atención en las exigencias que se imponen al proceso o función y lograr convertir los requerimientos en especificaciones técnicas, y estas en un proceso de trabajo definido.

Definición de Términos Básicos

Anteriormente el significado de Logística era solamente el proceso de adquisición de un producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno y al menor costo posible, actualmente estas actividades se reflejan en una serie de flujos y parámetros establecidos para lograr óptimos resultados.

La Logística es el área encargada de la distribución eficiente y eficaz de los productos de una empresa, dándose a un menor costo y con un excelente servicio al cliente (Usuario) por el cual involucra a una serie de procesos.

II. DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA

Reseña Histórica de la Empresa:

La empresa Chimú Agropecuaria S.A. es una empresa emprendedora dedicada a la crianza y comercialización de aves, la cual se encuentra actualmente en una etapa de crecimiento, el mismo que se viene dando de una forma muy rápida y progresiva, ya que hace 25 años era una empresa que no figuraba ni siquiera en los ranking de las mejores empresas del país, ahora estamos Segundos, siguiendo a San Fernando.

Es así que nuestra empresa Chimú Agropecuaria S.A, se ha convertido en la empresa avícola líder en el mercado, donde sus unidades circulan a lo largo del país, contamos con los molinos más actualizados tanto en tecnología como en infraestructura, donde los profesionales son capaces de desarrollarse a plenitud, ya que cuentan con las herramientas necesarias para hacerlo, ahora su competencia, no solo se preocupa del posicionamiento en el mercado logrado por Chimú S.A. sino también tratan en muchas veces tomarnos como ejemplo para realizar sus actividades, ahora solo nos queda a nosotros seguir con este reto, de ser los primeros a nivel nacional y por que no decirlo, ocupar un gran sitio en el mercado internacional, expandiendo a Chimú Agropecuaria S,A. en los principales países del mundo, para lo cual se debe tomar conciencia y empezar cambiando de mentalidad, aprendiendo todo lo bueno y olvidándose de las cosas negativas aprendidas a lo largo de la vida.



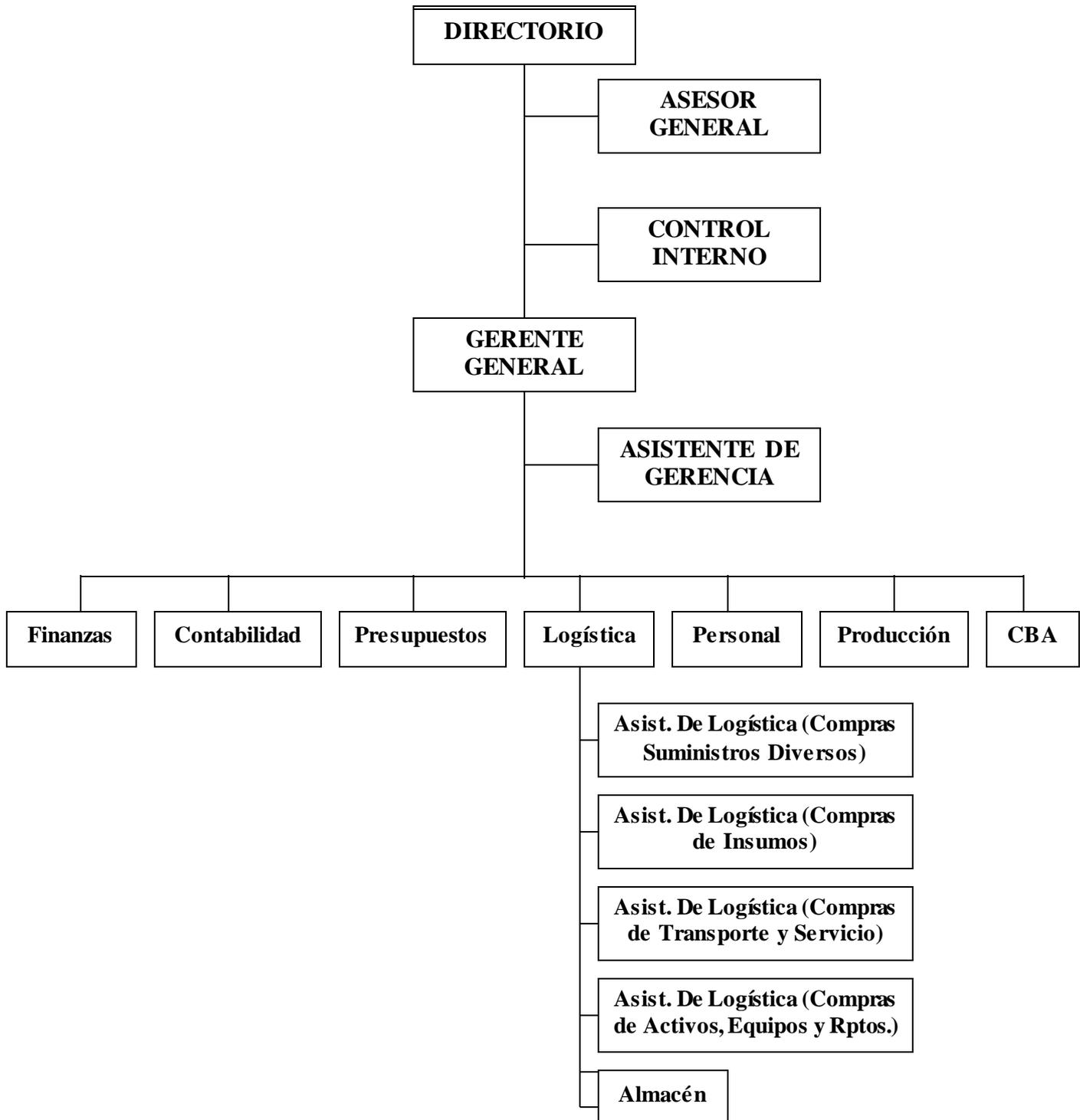
Visión de la Empresa

“Consolidarnos como la empresa líder en el Sector Avícola a nivel nacional”

Misión de la Empresa

La empresa Chimú agropecuaria S.A, es una empresa avícola que tiene como objetivos ser líder en el mercado nacional, brindando alegría y mejora de la calidad de vida a muchas familias trujillana, albergando a una gran cantidad de profesionales, dándoles a cada uno de ellos capacidad de decisión y confianza.

Organigrama



III. ANALISIS SITUACIONAL DEL AREA DE LOGISTICA

Objetivos Actuales del Área

El objetivo general del Área de Logística es:

- Seguir los flujos establecidos cumpliendo en todo momento 3 premisas importantes: calidad de servicio, calidad de producto y precio; en el tiempo y momento oportuno.

Clasificación por Rubro de Compras.

Las compras o adquisiciones tiene por objetivo principal realizar las adquisiciones de materiales, equipos e insumos en cantidades necesarias, teniendo presente las 3 premisas de: calidad de servicio, calidad de producto y precio; y proveer dichos productos en el momento oportuno.

Dentro de nuestra clasificación podemos determinar las clases de compra según 2 argumentos:

- Según el Plan de Necesidades Mensuales:
 - Compras Dentro del Programa: Son todas aquellas compras que son requeridas bajo la Orden de Trabajo a realizar, esta son aprobadas dentro de la Orden y compradas por contemplarse en el PNM, cabe resaltar que dicho P.N.M es requerido por el usuario en Forma Trimestral, y atendido Mensualmente, procurando

cumplir con las fechas establecidas en las Ordenes de Trabajo.

- Compras fuera del Programa: Son aquellas compras que no fueron incluidas en el P.N.M, estas órdenes son aprobadas mediante un memorando, el cual debe estar adjuntado a un informe que sustente la Urgencia de la adquisición.

- Según el tipo de Compra:

- Compras para el Área de Ingeniería:

Son las compras que se realizan para abastecer el Mantenimiento Vehicular, de equipos, de Planta CBA, construcciones, Planta molino, maquinarias y equipos.

- Compras de Activos:

Estos son básicamente la compra de activos propiamente dichos, repuestos para los equipos, equipos en general, muebles e inmuebles, maquinarias y unidades de transporte y las compras realizadas de activos como importaciones ya que su vida útil es de alta durabilidad y de costo alto.

Funciones y Procedimientos

Cargo: Asistente de Compras

Requisitos para ocupar el cargo:

Nivel de Educación: Profesional, con experiencia en el área logística en empresas importantes.

Experiencia: Requiere una experiencia mínima de 2 años en trabajos similares.

Funciones:

- Realizar las compras, desde el establecimiento de los contactos, obtención de cotizaciones, programación de compras y entregas, de acuerdo a las necesidades de las áreas, siempre en coordinación con la Jefatura de Logística.
- Requerimiento de Productos (P.N.M. o fuera de el).
- Revisión de saldos existentes en almacén.
- Emisión de solicitudes de cotización.
- Seguimiento de cotizaciones.
- Elaboración de cuadros comparativos de cotizaciones.
- Emisión de órdenes de compra y confirmación de la recepción de las mismas.
- Distribución de las órdenes de compra y confirmación de recepción de las mismas.
- Seguimiento de despacho a tiempo.
- Elaborar la documentación pertinente a las compras, desde las cotizaciones hasta los informes.

- Recepción de facturas correspondientes a las compras realizadas.
- Envío de la documentación completa (Factura, Guía de Recepción, Orden de compra).
- Llevar los registros de control tanto de proveedores como de materiales, manteniéndolos al día, para poder proporcionar informes sobre ellos cuando le sean solicitados.
- Solicitar a los Proveedores información técnica de los diversos productos para poder armar un file de los productos clasificándolos por rubros, de esta manera se facilita la ubicación de los productos.
- Verificación previa de la evolución de actividades de los proveedores para la atención oportuna de nuestros pedidos. Si se concluye que algún proveedor incumplirá con la atención oportuna se comunicara de inmediato a la jefatura para la toma de medidas correctivas en coordinación con los responsables de área.
- Coordinar con los usuarios acerca de las especificaciones técnicas así como el de los insumos, materiales, equipos y servicios.
- Elaboración de los expedientes sustentatorios de cada orden de Compra por adquisición de bienes y servicios e ingreso al flujo documentario establecido.
- Revisión del sustento documentario de los programas así también como el de las órdenes de compra.
- Mantener informada a la Jefatura de todos los acontecimientos que ocurran en el desempeño de la gestión.

- Revisión y conformidad de documentos dirigidos al área.
- Tramitación de los documentos recibidos.
- Coordinación con los responsables de área para la elaboración y presentación oportuna de los requerimientos de materiales así como de servicios.
- Resumen y análisis de las observaciones a los programas de necesidades de manera detallada en unidades y valorizada.
- Reunión de trabajo con los responsables de área para el levantamiento de las observaciones de los programas de necesidades.
- Actualización y depuración periódica de archivos.
- Apertura de los códigos de nuevos proveedores, productos y servicios, unidades de gestión de información (UGI).
- Depuración del catálogo de proveedores, productos y servicios.
- Ingreso de información de las modificaciones de los estándares de uso y consumo.
- Adición de estándares de uso y consumo de bienes y servicios nuevos.
- Procesamiento diario de la información de compras, catálogos, programas de necesidades generales, para actualización de datos en el almacén central.

Relaciones de trabajo:

De Dependencia: Depende del Jefe de Logística.

De Coordinación: Coordina sus actividades con los asistentes de compras, almacenes y Abastecimiento.

Procedimientos de Compras

- Materia prima e insumos:
 - Evaluación de requerimientos.
 - Cotizaciones.
 - Negociación.
 - Formalización (O/C, Cartas, Contratos, Comprobantes de pago, Guías de Recepción, Conformidad, etc.).
 - Resultados (Cumplimientos, Calidad, Distribución Física, Rendimiento, Flujos Documentarios, costos, etc.).

- Servicios:
 - Evaluación de requerimientos.
 - Cotizaciones.
 - Negociación.
 - Formalización (O/C, Cartas, Contratos, Comprobantes de pago, Guías de Recepción, Conformidad, etc).

- Resultados (Cumplimientos, Calidad, Distribución Física, Rendimiento, Flujos Documentarios, costos, etc).
- Suministros diversos.
 - Evaluación de requerimientos.

La evaluación de requerimientos se inicia cuando los usuarios de todas las áreas alistan todos los artículos que van a requerir durante 03 meses y se envía al Área de Presupuestos.

Esta relación el Área de Presupuestos la consolida y la presenta a la Gerencia General para su evaluación y aprobación.

Una vez que es aprobado se comunica al Área Logística para su compra.

- Cotizaciones.

El Área de Logística clasifica los productos por rubros y procede a entregar a los proveedores vía e-mail o mediante fax las listas de artículos.

Existen los siguientes rubros: Abarrotes, Accesorios en General, Agrícola, Construcción, Eléctricos, Envases, Equipo Avícola, Equipos de informática, Equipos diversos, Ferretería, Herramientas diversas, Impresos, Indumentarias,

Informática, Laboratorio, Librería, Limpieza e higiene, Llantas, Lubricantes, Maquinaria y Equipos, Medicamentos, Muebles y enseres, Otros servicios prestados, Otros suministros, Polipropileno, Repuestos avícolas, Repuestos industriales, Seguridad industrial y Sistema Eléctrico.

Los proveedores al recibir la lista de los artículos demoran un promedio de 02 a 03 días para cotizar.

Al recibir todas las cotizaciones, la información se ingresa en los cuadros de Excel para poder armar los cuadros comparativos.

En los cuadros comparativos se detallan los precios por cada proveedor, si en el mismo cuadro hay proveedores que cotizan en dólares y otros en soles, se convierten todos los precios a una sola moneda para poder comparar el menor precio, al final del cuadro se indica que moneda se consideró.

Una vez culminado la elaboración de los cuadros se presenta a la Jefatura de Logística para su aprobación.

- Negociación.

Cuando la Jefatura de Logística da visto bueno a los cuadros comparativos se procede a negociar con el Proveedor los detalles de la compra como la



forma de pago, la fecha de entrega y el lugar a entregar los productos.

La Negociación por la compra nos permite poner las condiciones antes de que se realice la adquisición del producto, ya que si hay algún punto que no quedo claro esta compra puede ser errada, ocasionando que no se entregue el articulo a tiempo o que no tenga las características que el usuario requiere y tendría que ser devuelto o en peor de los casos si no se acepta la devolución quedaría en stock sin usarse.

- Formalización (O/C, Cartas, Contratos, Comprobantes de pago, Guías de Recepción, Conformidad, etc.).

Al terminar con la negociación, todo lo coordinado se detalla en un documento el cual se denomina Orden de Compra, esta vendría a ser la formalización de todo lo coordinado verbalmente o mediante e-mail.

Esta es firmada por el Jefe de Logística y se procede a entregar al proveedor por diversos medios: vía fax, o personalmente.

Una vez recepcionada la orden de compra el Proveedor procede a entregar el producto de acuerdo a la fecha indicada en el documento,

Los artículos comprados son enviados al Almacén Central o Ingeniería, según sea el caso, los cuales llegan con Guía de Remisión del Proveedor.

El almacenero lo recepciona revisando que estén en buen estado, que cumplan con las características técnicas que el usuario necesita y que ingrese la misma cantidad que especifica en la orden de compra.

- Resultados (Cumplimientos, Calidad, Distribución Física, Rendimiento, Flujos Documentarios, costos, etc).

Cuando el almacenero termina de revisar los productos, estos son registrados en el sistema generando la Guía de Recepción, la cual da conformidad a la recepción del producto

La copia Contabilidad de las Guías de Recepción son enviadas al área de Logística para que se adjunte a la Factura del Proveedor y la Orden de Compra según el siguiente orden:

- Letra
- Factura copia usuario
- Guía de Recepción Chimú Agropecuaria
- Guía de Remisión del Proveedor (opcional)
- Orden de Compra
- Factura Copia Sunat

Luego que se compaginan los documentos se entregan al Área de Contabilidad para su Provisión.

Si la forma de pago de la Factura es con Letra (El proveedor debe de cumplir con el requisito de estar considerado por la Sunat como Agente de Retención), contabilidad devuelve el documento al Área Logística y esta envía a su vez el documento a Secretaria de Gerencia para se tramite la firma de la letra.

Los artículos del Programa de Necesidades deben ser entregados a los usuarios antes del 15 de cada mes.

Luego que el almacenero le da ingreso a almacén procede a realizar la distribución física de todos los artículos a las diversas áreas y planteles de la empresa.

Los usuarios al recepcionar el producto van a evaluar la calidad de los mismo de acuerdo al rendimiento y durabilidad, de esta evaluación dependerá si se le vuelve a comprar al proveedor el mismo producto, o se cambia de proveedor, ya que la prioridad para el área de Logística es la calidad del producto, la puntualidad en la entrega del mismo y por último el precio.

- Activos:
 - Evaluación de requerimientos.
 - Evaluación de Saldos Existentes.
 - Cotizaciones.
 - Negociación.
 - Presentación de cuadros comparativos para aprobación.
 - Formalización (O/C, Cartas, Contratos, Comprobantes de pago, Guías de Recepción, Conformidad, etc.).
 - Resultados (Cumplimientos, Calidad, Distribución Física, Rendimiento, Flujos Documentarios, costos, etc.)

- Suministros Automotrices y de Maquinaria.

Dentro de este rubro tenemos: Repuestos automotrices, Repuestos Industriales, Repuestos Avícolas, Rodamientos, Lubricantes, Filtros, Llantas, Herramientas, Informática, Construcción, Ferrería, Eléctricos, Limpieza e Higiene y otros suministros.

- Evaluación de requerimientos.

El mismo se da dependiendo si el requerimiento se encuentra dentro del P.N.M. o fuera de el, si es este último, el requerimiento debe adjuntar la aprobación de la Jefatura al cual corresponde el requerimiento y el visto bueno por parte de la



Jefatura de Logística y Presupuestos dependiendo del caso.

- Evaluación de Saldos Existentes.

Antes de realizarse el trámite de compra se solicitan a almacén los saldos actuales, esto para no adquirir un producto que se encuentra en almacén como stock.

- Cotizaciones.

Se deben realizar las cotizaciones teniendo en cuenta siempre nuevas alternativas, es decir, el gestor de compras debe estar en una constante búsqueda de nuevos proveedores, buscando siempre mejorar la gestión de compra en beneficio para la empresa.

- Negociación.

Esta etapa es muy importante, ya que acá se define la compra a realizar, se debe tener en cuenta los 03 factores primordiales para el buen cumplimiento de la negociación, tales como: Calidad de Servicio, Calidad en Producto y Buen Precio, se debe trabajar con proveedores que ofrecen estos tres factores en conjunto y siempre buscando la mejora en ello.

- Presentación de cuadros comparativos para aprobación.

En el cuadro comparativo se debe informar el código del producto, la descripción del mismo, la cantidad (en forma mensual), precio unitario y precio total, teniendo en cuenta como mínimo tres proveedores, al final se deberá poner el mejor precio y el proveedor al cual se adquirirán los productos, dicho cuadro se realiza cada trimestre y las atenciones deben darse al comienzo de cada mes. Antes de requerir los productos del primer mes, se debe presentar el cuadro comparativo en mención al Jefe de Logística para la aprobación correspondiente.

- Formalización (O/C, Cartas, Contratos, Comprobantes de pago, Guías de Recepción, Conformidad, etc.).

Una vez aprobado el cuadro comparativo se debe realizar las órdenes de compra según los proveedores aprobados en dicho cuadro, para posteriormente alcanzar dichas órdenes de compra al Jefe de Logística y con la aprobación respectiva faxear de inmediato al proveedor aprobado en cada orden se debe evaluar constantemente el cumplimiento por parte del proveedor (tiempo de entrega, calidad del producto, cumplimiento del precio acordado) una vez entregado el producto se generaran las guías de recepción de dicho ingreso,

la mismas que se adjuntan a la factura y orden de compra correspondiente y pasado de inmediato al Área de Contabilidad para el ingreso en el flujo y cancelar las mismas.

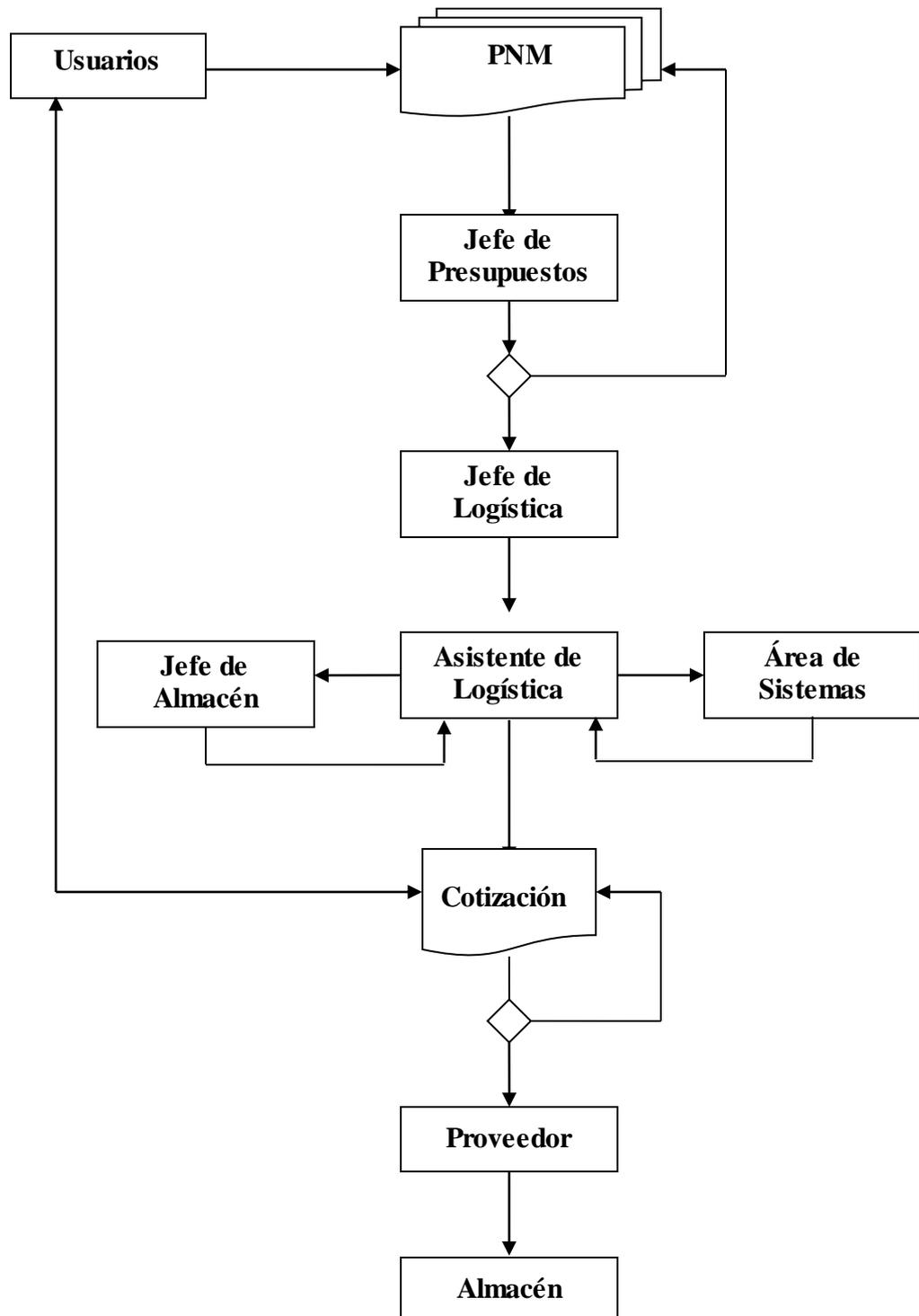
- Resultados (Cumplimientos, Calidad, Distribución Física, Rendimiento, Flujos Documentarios, costos, etc)

Los resultados de la gestión de compras dependerá de un óptimo trabajo en equipo en la cual están involucrados los Usuarios (al momento de requerir sus productos), El Asistente de Compras (ya que es allí donde se centraliza el flujo de compras) y el almacén (ya que los productos requeridos ingresan a través de esta área y es allí donde el abastecimiento debe darse en un tiempo optimo). Cabe mencionar que el flujo de compra no termina cuando el producto ya está funcionando en el área requerida y la factura de dicha compra ya a sido cancelada en el tiempo pactado, si esto se da a tiempo adecuado estaremos cumpliendo con las funciones encomendadas.

Es necesario acotar que el Área de Logística es un área netamente de servicio la cual de ser totalmente preactiva, es decir, el Asistente de compras debe estar siempre por delante de los requerimientos preparado para cuando este llegue y a la espera de su atención, esto evitará las atenciones a destiempo y seremos capaces de estar siempre al tanto de las necesidades de los

usuarios, y por que no decirlo también se podrá controlar el buen uso de los productos requeridos.

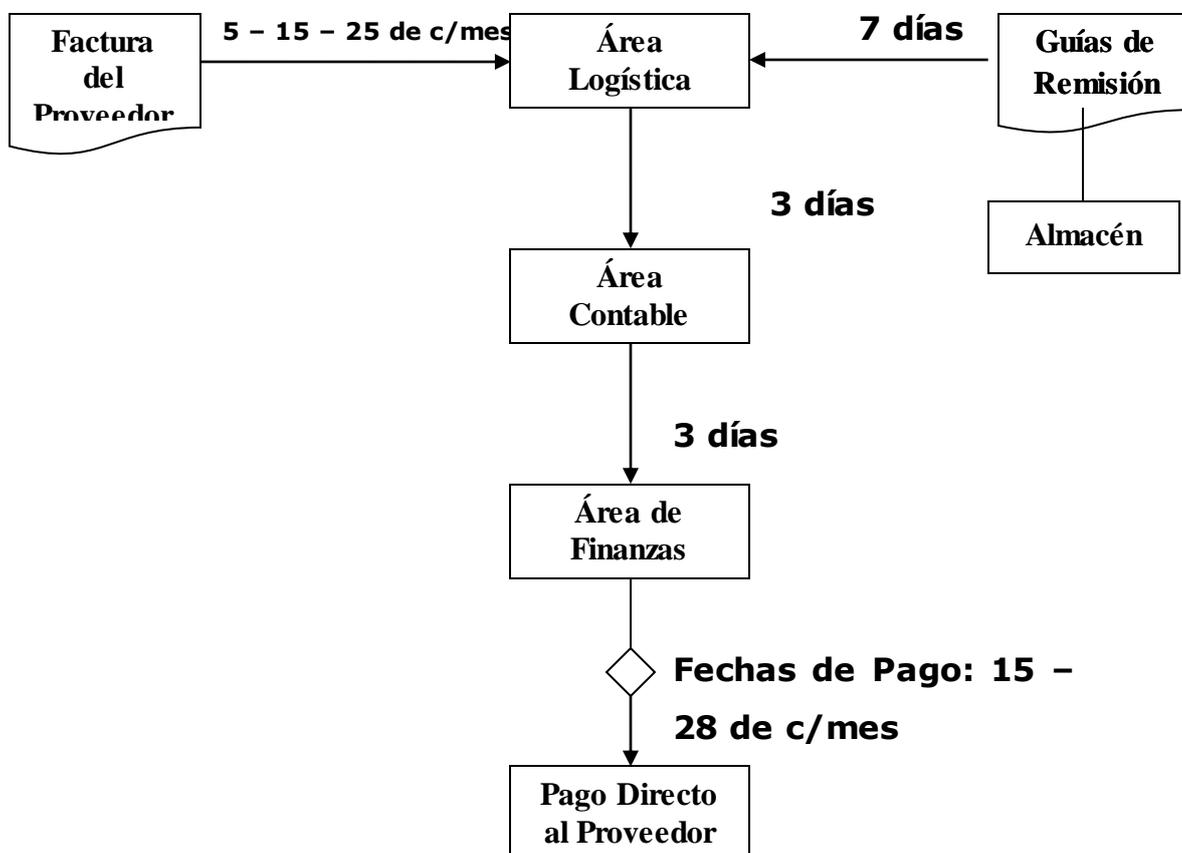
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRAS



Flujo de Facturas:

Las facturas son enviadas al Asistente de Logística (Según cronograma de recepción de facturas – 5 – 15 y 25 de cada mes). Este espera que le envíen de Almacén las Guías de Remisión para compararlas, este proceso por lo menos dura 7 días. Luego las facturas son enviadas al Área de Contabilidad (Proceso dura 3 días) para su registro y finalmente pasa a Finanzas (lo programan de acuerdo a las fechas de pago (15 y 28 de cada mes) para la aprobación de Pago.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PAGO DE FACTURAS



IV. DESCRIPCION DE LA PROBLEMÁTICA

Realidad Problemática

La empresa Chimú Agropecuaria S.A., maneja aproximadamente de 28,000 a 30,000 productos diferentes en su Área de Logística, especialmente en la División de Compras de Activos, Equipos, Repuestos y las importaciones, la cual es el Área de estudio.

Actualmente existen cuellos de botellas que no nos permiten cumplir con el objetivo central y generando la atención a destiempo de muchos productos requeridos tanto dentro del Programa de Necesidades como fuera de el.

Se está congestionando la labor que desempeñamos y generando pérdidas de horas hombre efectivas. Esto mayormente se presenta por Problemas específicos los cuales mencionamos:

- Desorden en la entrega del Programa de Necesidades Mensuales, ya que en realidad se hace trimestralmente pero la atención es Mensual. Este problema por que no se agrupan los productos requeridos, se envían en un consolidado general y mezclado.
- Las cotizaciones se realizan mensualmente, generando un trabajo repetitivo, en vez de hacerlo trimestralmente como llega el PNM.

- Catálogo de productos muy generalizado, ocasionando muchas veces pedidos de productos que no están de acuerdo a la Orden de Trabajo.
- Requerimientos errados, es decir los Usuarios muchas veces mandan requerimientos errados ocasionando una rectificación de Cotizaciones y muchas veces devoluciones de productos.
- Falta de un sistema integrado que nos genere saldos disponibles en red, ocasionando que, una vez ingresado el requerimiento el personal de logística, pida al encargado de almacén los saldos disponibles, ocasionando pérdidas en horas hombre. Así mismo de un control de inventarios que nos permita la toma de decisiones correctamente.
- Codificación no completa de los 28,000 productos, debido a que cuando ingresaron los códigos, no se han completado las especificaciones, ocasionando muchas veces rectificaciones por detalles de los productos.
- Despachos a destiempo, ocasionados por los proveedores, que muchas veces no envían los productos a tiempo, pero ésto tiene un factor principal, que es la fechas de pago retrasadas por el congestionamiento documentario del proceso de Pago de facturas.
- Un problema también importante, es el espacio reducido que tenemos como almacén, por que no nos permite tener ordenados, no codificados los productos existentes,

ocasionando muchas veces demora tanto en la atención como en la recepción de las mercaderías.

Estos problemas se han agrupado lo cual podemos visualizarlo en el siguiente cuadro.

CUADRO Nº 01: PROBLEMAS ENCONTRADOS EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA

Problema: Congestionamiento del Trabajo en el Área Logística		
Causas	Descripción	Consecuencias
Entrega deficiente del Programa de Necesidades Mensuales	La información de los requerimientos se entregan de manera desordenada, y con el requerimiento de productos con códigos muy generales.	Compra de productos errados devolución de productos. Genera gastos de devolución y rectificación. Genera gastos en las horas hombre. No se atiende el requerimiento a tiempo.
Políticas de hacer cotizaciones mensuales	Como el PNM se entrega trimestralmente pero el abastecimiento es mensual, se realizan las cotizaciones cada mes.	Trabajo repetitivo mensual Gastos en horas hombre. No hay una eficiente negociación con los proveedores en el tema de costos por no manejar volumen de compra. Descuido en otras funciones.
Problemas en el Área de Almacén	Ocasionado básicamente por la falta de espacio y por que los 2 trabajadores no se abastecen en cuanto a la recepción y despacho de los productos No existe un sistema que nos genere los saldos disponibles de los productos.	Congestionamiento en verificación de mercadería. Entrega a destiempo de mercadería a los usuarios. Entrega tardía de saldos disponibles. Retrazo en la entrega de Guías de Remisión verificadas
Retrazo en la entrega de productos por parte de los proveedores.	Este problema se da cuando no hemos cancelado a tiempo las facturas. Esto ocasiona que el proveedor retrasa nuestros envíos hasta que se regularice el pago.	Falta de abastecimiento. Retraso en los procesos de los usuarios. Dedicación de las horas hombres a hacer seguimiento de las facturas pendientes. Malestar en el proveedor.

Elaboración propia.

Problema: Entrega deficiente del Programa de Necesidades Mensuales.		
Causas	Descripción	Consecuencias
Codificación General de Productos	La codificación de los productos no es completa, falta especificaciones importantes para determinar el producto adecuado	Compra de productos errados. Devolución de productos. Genera gastos de devolución y rectificación. Genera gastos en las horas hombre. No se atiende el requerimiento a tiempo.
No existe agrupación de Productos	Los productos están ordenados por orden alfabético, más no por familias, es decir hay un catalogo general y no por Grupos	Pérdida de tiempo en ordenarlos para hacer las cotizaciones y órdenes de compra. Gastos en horas hombre. Retraso en la identificación de los saldos disponibles.
Usuario no revisa su Requerimiento	Ocasionado por los mismos usuarios, que ingresan sus requerimiento y no realizan un chequeo de sus materiales que necesitaran en su Orden de Trabajo. Muchas veces se han recibido requerimientos con productos sobrantes o con errores que mas adelante son detectados y pues ocasionan una rectificación en todo el proceso de compra.	Ocasionan rectificación de Cotizaciones. Generan nuevas cotizaciones. Generan gastos en horas hombres. Muchas veces, generan cambio de productos. Gastos de devoluciones.

Elaboración propia.

Enunciado del Problema

¿De qué manera el Diseño y la Aplicación del Plan de Mejora para el Área Logística y Despacho de la Empresa Chimú Agropecuaria S.A. permitirán solucionar los problemas planteados?

Hipótesis

El Diseño y la Aplicación del Plan de Mejora para el Área Logística y Despacho de la Empresa Chimú Agropecuaria S.A. permitirán solucionar los problemas planteados.

Se puede mejorar técnica y económicamente esta Área.

Objetivo del Plan

Entre los objetivos podemos mencionar:

- Demostrar la factibilidad de solucionar los problemas descritos anteriormente mediante la Técnica de Mejora Continua, para obtener una mayor productividad elevando la calidad de despacho y disminuyendo las horas/hombre.

Análisis FODA del Área.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de ésta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades de nuestra Área son las siguientes:

- **Fortalezas:**
 - Capacidad de resolver problemas.

- Comunicación fluida entre las áreas.
 - Tecnología adecuada.
 - Trabajo en equipo.
 - Capacidad económica.
 - Buena capacidad de comunicación con los proveedores.
- **Debilidades:**
 - Codificación generalizada de productos.
 - Excesos de tiempo en los procesos.
 - Falta de un sistema integrado de almacén y control de inventarios.
 - Almacenes pequeños.
 - Pedidos genéricos.
 - Falta de capacitación del sistema en las diversas áreas.
 - Demora en pagos a proveedores
 - Demora en entrega de mercadería.
 - **Oportunidades:**
 - Crecimiento de la economía.
 - Incremento de la demanda de nuestros productos.
 - Diversidad de proveedores en el mercado.
 - **Amenazas:**
 - Pérdidas económicas de la empresa al adquirir productos innecesarios.
 - Parada de planta.



CUADRO N° 02: MATRIZ FODA

<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Capacidad de resolver problemas.- Comunicación fluida entre las áreas.- Tecnología adecuada.- Trabajo en equipo.- Capacidad económica.- Buena capacidad de comunicación con los proveedores.	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Crecimiento de la economía.- Incremento de la demanda de nuestros productos.- Diversidad de proveedores en el mercado.
<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Codificación generalizada de productos.- Excesos de tiempo en los procesos.- Falta de un sistema integrado de almacén y control de inventarios.- Almacenes pequeños.- Pedidos genéricos.- Falta de capacitación del sistema en las diversas áreas.- Demora en pagos a proveedores.- Demora en entrega de mercadería.	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Pérdidas económicas de la empresa al adquirir productos innecesarios.- Parada de planta.

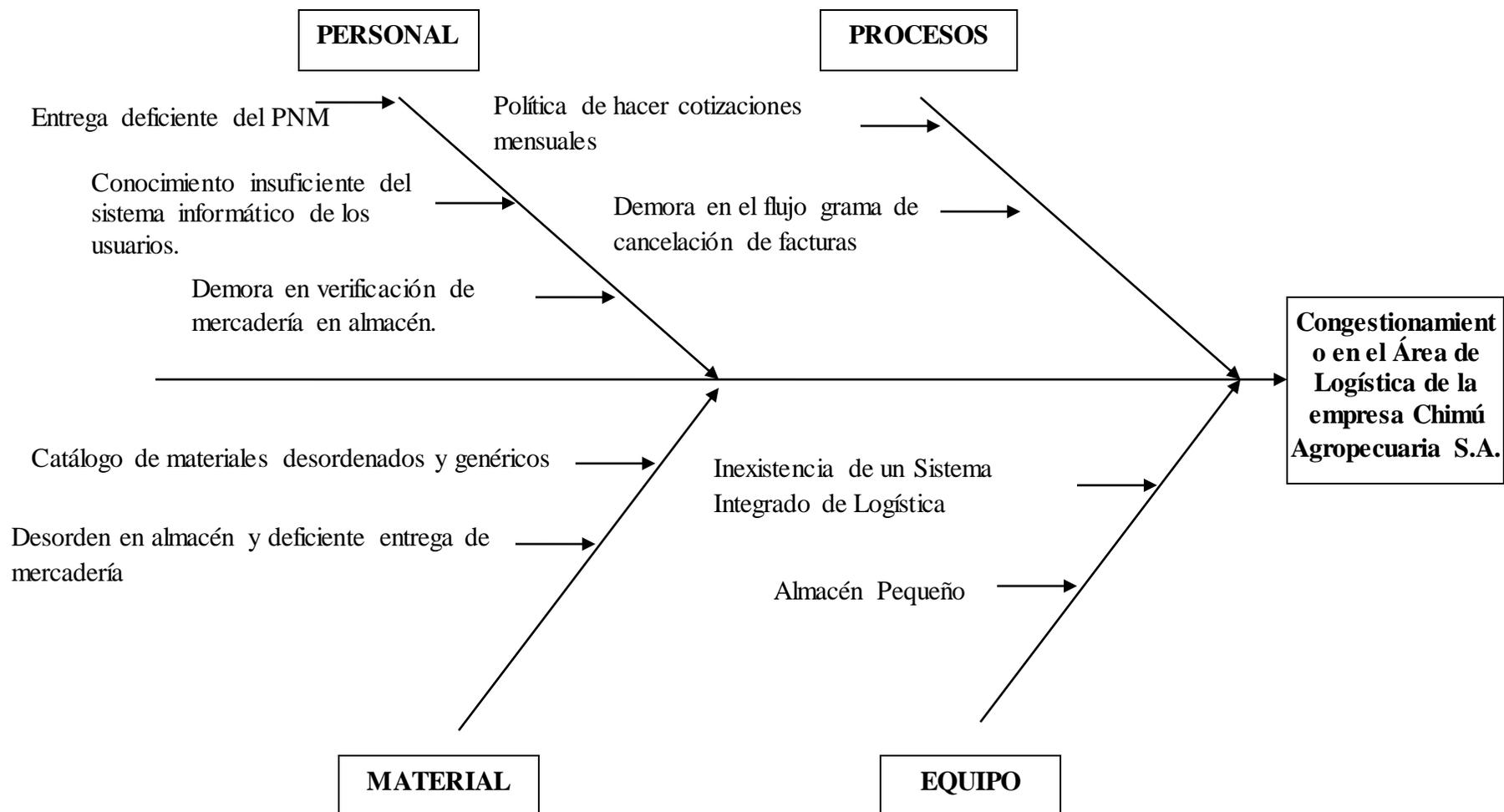
Método de Ishikawa o Diagrama Causa – Efecto

Uno de los problemas más importantes que enfrenta cualquier persona que trabaja con calidad, es que todos los procesos, sin importar que tan bien controlados estén, presentan no conformidades. Las no conformidades o variaciones tienen origen en docenas de causas potenciales.

Los procesos de mejora conllevan a la toma de decisiones en las causas de la no conformidad o variación. Con las aplicaciones más prácticas el número de posibles causas para un problema dado pueden ser enormes. El Dr. Kaorou Ishikawa propuso un método simple de mostrar las causas de un problema de calidad de manera gráfica. A este método se le ha llamado de muchas maneras: Diagrama de Ishikawa, diagrama de espina de pescado, diagrama de causa – efecto o diagrama de hueso de Godzilla.

El análisis de causa efecto son herramientas que se usan para organizar y mostrar gráficamente todos los conocimientos que un grupo tiene sobre el problema en particular.

GRÁFICO N° 01: DIAGRAMA DE RAIZ CAUSA – EFECTO O ISHIKAWA



V. PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS Y PROPUESTAS DE MEJORAS

Una vez detectado los problemas y sus causas podemos ya seleccionar las áreas o procesos de mejora, así como las causas que provocan el problema y cuáles son las acciones de mejora que se deberán llevar a cabo.

Se ha determinado que el problema principal encontrado en el análisis es:

“Congestionamiento en el Área Logística de la Empresa Chimú Agropecuaria”.

Para determinar las acciones de mejora se ha tenido en cuenta la viabilidad y los beneficios que resultaran después de la implementación de las mismas y éstas se presentan en los siguientes cuadros.

CUADRO N° 03: PROPUESTA DE MEJORA PARA EL AREA DE ALMACÉN

Área de Mejora: Almacén Pequeño	
Descripción del problema	El almacén actual se divide en 2 partes: almacén de activos y almacén de ingeniería. Mayormente los activos y suministros son grandes, muchos de ellos son llevados directamente a Molinos u otras áreas, para descongestionar el almacén que realmente es pequeño (mide aprox. 16 m2). Es por ello que el almacén actual se encuentra desordenado sin codificar, ocasionando demoras en la recepción y entrega de los materiales.
Causas que provocan el problema	Las causas son básicamente la falta de infraestructura para esta área.
Acciones de mejora	Compra de un terreno adecuado y sobre todo espacioso para albergar los 2 almacenes centrales.
Beneficios esperados	<p>Mejor funcionamiento de los procesos de almacén.</p> <p>Codificación y orden de los materiales.</p> <p>Entrega oportuna a los usuarios de los materiales requeridos.</p> <p>Verificación rápida de recepción de materiales.</p> <p>Entrega oportuna de las Guías de Remisión.</p>

Elaboración Propia

CUADRO N° 04: PROPUESTA DE MEJORA EN EL SISTEMA INTEGRADO DE LOGÍSTICA

Área de Mejora: Inexistencia de un Sistema Integrado de Logística	
Descripción del problema	No existe un programa integrado de logística capaz de hacer reportes de saldos disponibles en el momento requerido, stock de seguridad, costos de almacén, consolidado de ordenes, etc; ocasionando demora en la entrega de reportes y en consecuencia la demora en todo el proceso de compra.
Causas que provocan el problema	Falta de implementación del reporte en el sistema de almacén. Falta de iniciativa de las personas que laboran en almacén.
Acciones de mejora	Capacitación del personal que labora en el almacén con el fin de que se actualicen y hagan un Plan de Mejora en su Área. Implementación de este Sistema Integrado de Logística, que comprende tomar en cuenta el control de inventarios, el Nivel de Reposición, Lote económico, Stock de seguridad, que identifique los Costos de Almacén, los costos de pedidos entre otros.
Beneficios esperados	Mejor funcionamiento de los procesos de almacén. Codificación y orden de los materiales tanto físico como en el sistema. Entrega oportuna a los usuarios de los materiales requeridos. Ahorro en horas hombre. Entrega oportuna de las Guías de Remisión.

Elaboración Propia

CUADRO N° 05: PROPUESTA DE MEJORA EN LAS POLÍTICAS DE REQUERIMIENTOS MENSUALES

Área de Mejora: Política de hacer requerimientos mensuales	
Descripción del problema	Este problema se centra en las políticas de la empresa de una incongruencia entre el Programa de Necesidades Mensuales que se hace trimestralmente pero que se atiende mensual. El Área de Logística tiene que hacer las cotizaciones y compras mensualmente, ocasionando un cuello de botella mensual para hacer las negociaciones con los proveedores.
Causas que provocan el problema	Las políticas de la empresa y el manual de funciones. Falta de iniciativa del Jefe para cambiar procesos que no son adecuados para la gestión.
Acciones de mejora	Cambiar la políticas de la empresa, especialmente la de Logística para realizar las cotizaciones trimestrales pero con despacho mensual.
Beneficios esperados	Buena negociación en las cotizaciones con los proveedores, por el factor de cantidad de productos. Ahorro en horas hombre. Obtención de mejores cotizaciones. Eliminación del cuello de botella mensual.

Elaboración Propia

CUADRO N° 06: PROPUESTA DE MEJORA EN EL FLUJOGRAMA DE CANCELACIÓN DE FACTURAS

Área de Mejora: Demora en el flujo grama de cancelación de facturas	
Descripción del problema	Este problema se centra por la demora que existe entre áreas. Es decir, para cancelar una factura es necesario tener la conformidad de la Guía de Remisión de los productos que ingresaron al almacén, el cual demora 7 días por los problemas de almacén. Luego se pasa al Área Contable que se demora 3 días en registro. En el área de finanzas existe otra demora, y para la conformidad de pago hay que tener en cuenta las fechas de pago. Este proceso dura aprox. 15 días solo en proceso documentario. El problema esencial es que muchas veces nos pasamos los 30 días de crédito que nos dan los proveedores ocasionando muchas veces que los envíos de mercadería siguientes son retrazados hasta la cancelación de la anterior factura.
Causas que provocan el problema	Demora en los procesos documentarios. Demora en la entrega de la Guía de Remisión.
Acciones de mejora	Este problema se soluciona con las acciones emprendidas en el Área de almacén, por ser este el cuello de botella principal para el normal proceso documentario.
Beneficios esperados	No tener imprevistos con los proveedores. Ahorro en horas hombre. Mejora las relaciones con los clientes. No habrían retrasos de entrega de mercadería.

Elaboración Propia

CUADRO N° 07: PROPUESTA DE MEJORA EN LA ENTREGA DEFICIENTE DEL PNM

Área de Mejora: Entrega deficiente del PNM	
Descripción del problema	Básicamente por la falta de conocimiento del sistema informático, por el desorden y las generalidades del catálogo de productos, que ocasionan que los requerimientos se hagan defectuosamente, comprometiendo al Área Logística en cuanto a tiempo de cotizaciones, de reclamos, de rectificaciones, en peor de los casos en devolución de mercadería y en tener más procesos para la generación de las órdenes de compra. Al final se origina más que todo una deficiente atención hacia los mismos usuarios.
Causas que provocan el problema	<p>Desconocimiento del sistema informático.</p> <p>Catálogo generalizado y sin orden.</p> <p>Falta de supervisión de los Requerimientos por parte de los jefes.</p>
Acciones de mejora	<p>Capacitación a todos los usuarios del sistema informático.</p> <p>Actualización del catálogo de productos con todas sus especificaciones.</p> <p>Incluir en el sistema informático un Ítem para ordenar automáticamente los productos.</p>
Beneficios esperados	<p>Mejorar el proceso de compra - agilizarlo.</p> <p>Ahorro en horas hombre.</p> <p>Mejora en las relaciones entre áreas.</p> <p>Se mantendría un mejor orden del catálogo y sobre todo se mantendría actualizado.</p>

Elaboración Propia

VI. PLANIFICACION Y SEGUIMIENTO DE LAS PROPUESTAS

Las mejoras se realizaran a lo largo del presente 2007. El responsable de las tareas que se llevaran a cabo es el Asistente de Logística. Es por ello que no se especifica con detalle en cada una de las tareas el responsable de ejecución y seguimiento.

CUADRO N° 08: PLANIFICACION Y EVALUACION CUALITATIVA DE LAS PROPUESTAS

N°	Acciones de Mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
1	Compra de un terreno adecuado y sobre todo espacioso para albergar los 2 almacenes centrales.	BASTANTE	INMEDIATO	MUCHO	3°
2	Capacitación del personal que labora en el Almacén con el fin de que se actualicen y hagan un Plan de Mejora en su Área.	MEDIANO	INMEDIATO	BASTANTE	4°
3	Implementación de un Sistema Integrado de Logística	MEDIANO	INMEDIATO	BASTANTE	5°
4	Cambiar la políticas de la empresa, especialmente la de Logística para realizar las cotizaciones trimestrales pero con despacho mensual.	BASTANTE	INMEDIATO	MUCHO	2°
5	Capacitación a todos los usuarios del sistema informático	MEDIANO	INMEDIATO	BASTANTE	6°
6	Actualizacion del catalogo de productos con todas sus especificaciones	BASTANTE	MEDIANO	BASTANTE	7°
7	Incluir en el sistema informático un Ítem para ordenar automáticamente los productos.	POCO	INMEDIATO	MUCHO	1°

VI.1 Objetivo General del Plan de Mejora:

El objetivo principal del Plan de mejora es:

“Dinamizar los procesos del Área Logística, permitiendo a todos los responsables desempeñarse de manera eficiente y efectiva cumpliendo los objetivos de la empresa.”

VI.2 Meta 2008:

- “Reducir en un 35 % la demora del Proceso de abastecimiento”.

VI.3 Indicadores de Control:

Los indicadores de control, nos permite medir el impacto cuantitativamente de la implementación del plan de mejora, para este trabaja se ha considerado el siguiente indicador:

$$\text{IM 1} = \frac{\text{Días empleados en proceso PNM}}{\text{Total de días programado para el PNM}}$$

Donde:

IM = Indicador de Mejora.

PNM = Plan Mensual de Necesidades.

VI. 4 Planes de Acción:

Formulado las Acciones de Mejora a seguir para el Mejorar del Área de Logística la empresa Chimú Agropecuaria, a continuación se realizará una planeación más específica y de corto plazo. El Plan Anual de Trabajo es el esquema principal de las actividades o acciones que se realizara en el año.

Los planes de acción son los medios mediante los cuales se logran los objetivos a corto plazo e incorporan 5 factores:

- Los pasos o acciones específicas que se requieren.
- Las personas encargadas de supervisar el cumplimiento de cada acción.
- El programa para la realización de las acciones.
- Los recursos requeridos para llevar a cabo las acciones.
- Los mecanismos de retroalimentación que se emplearán para controlar el proceso dentro de cada uno de los pasos de acción.

Persigue los siguientes propósitos:

- Identificar con claridad lo que se desea ocurra para lo lograr los objetivos.
- Probar y validar los objetivos creando una base racional para el logro de objetivos dentro del tiempo proyectado.



- Adquirir el conocimiento y capacidad para llevar a cabo el Plan.
- Obtener recursos necesarios.
- Tener acceso a toda la información necesaria.
- Tener otras opciones que se necesiten tener en consideración.

CUADRO N° 09: PLANES DE ACCION PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE MEJORA

Objetivos Específicos							
“Reducir la demora del Proceso de abastecimiento”							
PLANES DE ACCION	RESPONSABLES		PROGRAMA		RECURSOS		MECANISMOS DE RETROALIMENTACION
	PRIMARIA	OTROS	INICIO	FIN	Dinero	Horas/Hombre	
Implementación de un Sistema Integrado de Logística	Jefe de Sistemas	Asistentes de Sistemas	Ago-07	Nov-07	900.00	108	Informe de la implementacion y seguimiento.
Diseñando nuevas políticas y manual de funciones del Area de Logistica	Jefe de Logística	Asistentes de Logística	Ago-07	Set -07	400.00	48	Aceptacion de gerencia de la propuesta, seguimiento
Capacitar a los involucrados en el proceso de Abastecimiento	Jefe de Logística	Jefe de Sistemas	Nov-07	Dic-07	2066.67	8	Supervisión y evaluación del Desempeño.
Implementacion del Almacen Central	Jefe de Logística	Jefe de Almacen	Dic-07	Ene-08	586.66	88	Informe de culminacion de obra e implementacion
Cambiar el cronograma de pagos a proveedores	Jefe de Finanzas	Jefe de Logística	Set - 07	Nov-07	100.00	4	Memorandum de Gerencia autorizando nuevo cronograma.
TOTAL DE COSTOS					S/.	3953.33	252.00

Elaboración propia

VI.5 Recursos Utilizados:

Es necesario aclarar, que todo el Plan de Mejora se realizara con los recursos que tiene la empresa y especialmente dentro del área de Logística, es por ello que se detalla:

- **Asistente de Sistemas:** será el encargado de recoger la información necesaria y la coordinación con los encargados de las demás áreas, para la elaboración del Sistema Integrado de Logística.

- Duración: 3 meses (3 días a la semana, se dedicará 3 horas diarias). Es decir, se utilizará 108 horas/hombres.

- Costo horas/hombre: El costo para la implementación es:

Sueldo Mensual del Asist. de Sistemas: S/. 2,000.00 nuevos soles. (S/. 8.33 nuevos soles/hora).

Costo total= 108 h/h * S/. 8.33 ns/h
S/. 900.00 nuevos soles.

- **Asistente de Logística:** encargado de elaborar las nuevas políticas y manual de funciones del área.

- Duración: 1 mes (3 días a la semana, se dedicará 4 horas diarias). Es decir, se utilizará 48 horas/hombre.

- Costo horas/hombre:

Sueldo Mensual del Asist. De Logística: S/. 2,000.00 nuevos soles. (S/. 8.33 nuevos soles/hora).

Costo total: 48 h/h * S/. 8.33 ns/h
S/. 400.00 nuevos soles.

- **Jefe de Sistemas:** encargado de realizar la capacitación.

- Duración: 1 mes (1 día a la semana, se dedicará 2 horas diarias). Es decir, se utilizará 8 horas/hombre.

- Costo horas/hombre: en el cálculo de el costo también hay que tener en cuenta los involucrados en la capacitación, estos son:

- * Sueldo Mensual del Jefe de Sistemas: S/. 7000.00 nuevos soles (S/. 31.25 nuevos soles/hora).

- * Sueldo Mensual del Asist. Sistemas: S/. 2,000.00 nuevos soles (S/. 8.33 nuevos soles/hora). Son 2 asistentes.

- * Sueldo Mensual del Jefe de Producción: S/. 7000.00 nuevos soles (S/. 31.25 nuevos soles/hora).

- * Sueldo Mensual del Jefe de CBA: S/. 7000.00 nuevos soles (S/. 31.25 nuevos soles/hora).

- * Sueldo Mensual del Jefe de Presupuestos: S/. 7000.00 nuevos soles (S/. 31.25 ns/hora).

- * Sueldo Mensual del Jefe de Logística: S/. 7000.00 nuevos soles (S/. 31.25 nuevos soles/hora).

- * Sueldo Mensual del Asist. De Logística: S/. 2000.00 nuevos soles (S/. 8.33 nuevos soles/hora). Son 4 asistentes.
- * Sueldo Mensual del Jefe de Almacén: S/. 4500.00 nuevos soles (S/. 23.43 nuevos soles/hora).
- * Sueldo Mensual de Asist. De Almacén: S/. 1500.00 nuevos soles (S/. 6.25 nuevos soles/hora). Son 3 asistentes.
- * Sueldo Mensual de Almaceneros: S/. 800.00 nuevos soles (S/. 3.33 nuevos soles/hora). Son 3 almaceneros.

Costo total: (Σ de los costos h/h) * 8 h/h
S/. 2066.67 nuevos soles

- **Almaceneros:** encargados de la implementación y organización del nuevo almacén.
 - Duración: 1 mes (2 días a la semana, 5.5 horas diarias). Equivalente a 44 horas/h. pero como trabajarán 2 almaceneros, se calcula un total de 88 h/h.
 - Costo horas/hombre: se calcula teniendo en cuenta que son 2 almaceneros.

Sueldo Mensual del Almacenero: S/. 800.00 nuevos soles (S/. 3.33 nuevos soles/hora).

Costo Total: (S/. 3.33 * 2) * 88 h/h
S/. 586.66

- **Jefe de Logística:** encargado de analizar y cambiar el cronograma de pagos a proveedores.

- Duración: 3 meses (4 horas).
- Costo horas/hombre: para esta acción el costo es:

Sueldo Mensual del Jefe de Finanzas: S/. 6,000.00 nuevos soles (S/. 25.00 nuevos soles/hora).

Costo Total: S/ 25.00 ns/h * 4 h/h
S/. 100.00 nuevos soles

CUADRO N° 10: PRESUPUESTO DE COSTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Acciones	2007					2008
	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Implementación de un sistema Integrado de Logística	0.00	299.88	0.00	299.88	299.88	0.00
Diseño de nuevas políticas y manual de funciones del Área de Logística	400.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capacitar a los involucrados en el proceso de Abastecimiento	0.00	0.00	0.00	0.00	2066.67	0.00
Implementación del Almacén Central	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	586.66
Cambiar el cronograma de pagos a proveedores	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00
Total	400.00	299.88	0.00	399.88	2366.55	586.66

Elaboración Propia

VII. Costo / Beneficio

CUADRO N° 11: CUADRO COMPARATIVO DEL IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Actividades del Proceso	Antes de la Implementación			Despues de la implementación		
	Meses del PNM			Meses del PNM		
	1	2	3	1	2	3
	Duración (días)	Duración (días)	Duración (días)	Duración (días)	Duración (días)	Duración (días)
Recibe el PNM	1	1	1	1	0	0
Verificacion de saldos en Almacen	2	2	2	0	0	0
Consolidacion del PNM	3	3	3	0	0	0
Cotizacion y comparativos	4	4	4	3	0	0
Verificacion de productos cotizados	2	2	2	0	0	0
Autorización de comparativos	1	1	1	1	0	0
Elaboracion de ordenes de compra	2	2	2	2	2	2
Confirmacion de Compra	1	1	1	1	1	1
Recepción de productos	4	4	4	2	2	2
Ingreso de productos a almacen	2	2	2	1	1	1
Total	22	22	22	11	6	6
Total en Atender el PNM	66			23		

Elaboración Propia

VII.1 Indicador de control:

Días empleados en proceso PNM

$$\text{IM 1} = \frac{\text{Días empleados en proceso PNM}}{\text{Total de días programado para el PNM}}$$

ANTES

$$\text{IM} = \frac{66 \text{ días utilizados en el PNM}}{72 \text{ días en total para el PNM}}$$

$$\text{IM} = 0.92 \%$$

Lo que significa, que el 92% de los días que dura el PNM (3 meses), son utilizados sólo para hacer el flujo grama de procesos. Siendo esta tasa muy elevada, no dejando tiempo para control y evaluación de los resultados.

DESPUÉS

$$\text{IM} = \frac{23 \text{ días utilizados en el PNM}}{72 \text{ días en total para el PNM}}$$

$$\text{IM} = 0.32 \%$$

Este resultado nos da la posibilidad de descongestionar el área de logística, dejando la posibilidad de realizar otros trabajos de control y evaluaciones. Así mismo, permite el mejor desempeño en cuanto a calidad al cliente interno.

VIII. CONCLUSIONES

- Hemos demostrado la factibilidad y facilidad de solucionar los problemas que pueden originarse en una Área determinada, mediante la Técnica de Mejora Continua, para obtener una mayor productividad elevando la calidad de despacho.
- La identificación de los problemas, sus causas es básico para la implementación de un Plan de Mejora, por que nos permite dar soluciones a las causas que nos lleva en el largo plazo al mejoramiento de la productividad del Área.
- Los Planes de Mejoramiento Continuo, se deben realizar periódicamente ya que como mencionamos en el presente estudio Uno de los problemas más importantes que enfrentan cualquier persona que trabaja con calidad, es que todos los procesos, sin importar que tan bien controlados estén, presentan algunos problemas. Estas no conformidades tienen origen en docenas de causas potenciales.
- La productividad de cada área lleva al mejoramiento de las demás Áreas, como un equipo de trabajo, así es la empresa, cada área es un engranaje para que la empresa funcione. Así que, si se diseña e implemente un plan de mejora por Área, los resultados se verán reflejados no solo en los objetivos de la misma sino también el los objetivos generales de la empresa.



- Mediante la implementación del Plan de mejora continua se logrará dar dinamismo al Proceso de Abastecimiento de la Empresa, reduciendo los días empleados en un 35%, permitiendo el mejor desempeño de los involucrados.
- El costo en horas/hombre para la ejecución del presente Plan de Mejora es de 252 horas, equivalente a S/. 3953.33 nuevos soles.



BIBLIOGRAFIA:

- **James R. Evans, William M. Lindsay,** ADMINISTRACION Y CONTROL DE CALIDAD – Sexta Edición.
- **Julio Juan Anaya Tejero,** LOGÍSTICA INTEGRAL: La Gestión operativa de la Empresa.
- **Alberto G. Alexander Servat,** MEJORA CONTINUA Y ACCION COMPETITIVA.
- **Wadsworth, Stephens, Godfrey,** METODOS DE CONTROL DE CALIDAD – Segunda Edición.
- **ARCHIVOS CHIMU AGROPECUARIA S.A.**