

**MEJORAMIENTO DEL MACROPROCESO DE DISTRIBUCIÓN DEL SISTEMA
LOGÍSTICO DE POPULARES LTDA.**

DIEGO ARÍSTIDES URBINA SÁNCHEZ



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2014

**MEJORAMIENTO DEL MACROPROCESO DE DISTRIBUCIÓN DEL SISTEMA
LOGÍSTICO DE POPULARES LTDA.**

DIEGO ARÍSTIDES URBINA SÁNCHEZ

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
INGENIERO INDUSTRIAL**

Directora

SIOMARA HERNÁNDEZ

Ingeniera Industrial

Master en evaluación de impacto ambiental

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2014

DEDICATORIA

*Este arduo trabajo en primera instancia está
dedicado a DIOS, que me ha acompañado
paso a paso en el desarrollo de toda mi vida.
A mis padres y hermano que vieron en mí un
motivo de orgullo y que siempre tuvieron confianza
en mis capacidades para alcanzar un logro
tan importante en mi carrera profesional
y a mis amigos lo cuales fueron el complemento
para el cumplimiento de este fructífero proceso.
Especialmente a Paola por su paciencia y amor incondicional, por ser mi apoyo,
mi compañera, mi amiga, mi novia y
mi futura esposa, te amo.*

AGRADECIMIENTOS

A Arístides e Hilda Elena; mis padres, por haber depositado su confianza en mí, por manifestarme constantemente su orgullo paternal y por brindarme todo el apoyo moral que se necesita para el cumplimiento de esta importante meta en mi vida.

A mi hermanito quien siendo menor se convirtió en mi ejemplo a seguir digno de admiración, por su apoyo moral en la etapa final, en la que me llenó de fuerza y valor para afrontar esta tarea y finalizarla de la mejor manera.

A la profesora Siomara Hernández quien fue mi directora de proyecto y me brindó apoyo constante en este importante proceso.

A Juan Felipe Vega, mi jefe y tutor quien brindó acompañamiento en la planeación y desarrollo del proyecto

A Don Luis Felipe Vega por ser ejemplo de vida, compartir sus conocimientos y permitirme desarrollar el proyecto en POPULARES LTDA.

Y a todas las personas que aportaron en la realización de este proyecto.

¡GRACIAS... TOTALES!

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	22
1.1 ALCANCE	23
1.2 OBJETIVOS.....	23
1.2.1 Objetivo General.....	23
1.2.2 Objetivos Específicos.....	23
2. MARCO TEÓRICO	24
2.1 ANTECEDENTES.....	24
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	25
3. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	29
3.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	30
3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	31
3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	32
3.4 MERCADO.....	33
3.5 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.....	33
4. CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO DE DISTRIBUCIÓN	35
4.1 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS.....	36
4.1.1 Procedimiento toma de pedidos.....	36
4.1.2 Procesamiento de pedidos.....	37
4.1.3 Alistamiento de pedidos	46
4.1.4 Despacho y cargue de vehículos	48

4.1.4 Entrega de pedidos a clientes.....	50
4.1.5 Legalización de rutas de entrega.....	51
4.1.6 Logística inversa (devoluciones).....	54
4.2 ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE ALMACENAMIENTO DE POPULARES LTDA.....	55
4.2.1 Tipo de almacén	55
4.2.2 Sistemas de almacenamiento	55
4.2.3 Equipos de almacenamiento.....	55
4.2.4 Proceso de almacenamiento.....	57
4.2.4.1 Recepción de mercancía a proveedores.....	57
4.2.5 Distribución Física del almacén	58
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	61
5.1 DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA LOGÍSTICO DE POPULARES LTDA.....	61
5.1.1 Personal participante del proceso de distribución.....	62
5.2 ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES EN LOS PROCESOS DEL SISTEMA LOGÍSTICO	65
5.2.1 Toma de pedidos canal TAT	65
5.2.2 Toma de pedidos canal Mayorista y Provincia.....	66
5.2.3 Procesamiento de pedidos canal TAT Se identificaron errores en facturación como.....	66
5.2.4 Procesamiento de pedidos canal Mayorista y Provincia	67
5.2.5 Alistamiento de mercancía.....	68
5.2.6 Cargue y Despacho de vehículos	69
5.2.7 Entrega de pedidos a clientes.....	70
5.2.8 Legalización de rutas de entrega Canal mayorista y Provincia.....	72
5.2.9 Legalización de rutas de entrega Canal TAT.....	73
5.2.10 Logística inversa (devoluciones).....	74
5.2.11 Recepción de mercancía de proveedores.....	75
5.2.12 Sistema de Almacenamiento	77

5.3 PRIORIZACIÓN EN LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS	80
5.3.1 Análisis Causal	80
5.4 MEDICIÓN DE INDICADORES	87
5.4.1 Tiempos de entrega	87
5.4.2 Devolución de mercancía.....	89
5.4.3 Pérdida de mercancía	98
5.4.4 Inexactitud de inventarios	99
5.4.5 Indicador de porcentaje de error en el alistamiento de mercancía.....	103
5.5 ANÁLISIS DE DESPILFARROS	105
5.6 METODOLOGÍA 5 s	109
6. PROPUESTAS DE MEJORA.....	111
6.1 PROPUESTA DE MEJORA PARA EL CONTROL DEL NIVEL DE DEVOLUCIONES DE MERCANCÍA	111
6.1.1 Propuesta para establecer un programa de capacitación e inducción para la fuerza de ventas	112
6.1.2 Propuesta para definir los rúters para los asesores comerciales del canal mayorista	112
6.1.3 Propuesta para establecer políticas de operación, modificar y estandarizar las actividades del procedimiento de toma de pedidos.....	113
6.1.4 Propuesta de diseño de un modelo para el pago de bonificaciones por cumplimiento en ventas ligado a las devoluciones del periodo.....	116
6.1.5 Propuesta para depurar y actualizar la base de datos de los clientes	117
6.2 PROPUESTAS DE MEJORA EN LA OPERACIÓN DE CARGUE Y DESPACHO DE MERCANCÍA	118
6.2.1 Propuesta de establecer políticas de operación, modificar y estandarizar las actividades en la operación cargue y despacho de mercancía.....	119
6.2.2 Propuesta de una herramienta informática para la programación de despachos	122

6.3 PROPUESTAS DE MEJORA EN EL PROCESAMIENTO DE PEDIDOS	123
6.3.1 Propuesta de establecer políticas de operación, turnos y horarios para el procesamiento de pedidos de cada canal.....	124
6.4 PROPUESTAS DE MEJORA PARA CONTROLAR LA INEXACTITUD DE INVENTARIO	127
6.4.1 Propuesta de organización y adecuación de áreas de bodega.....	127
6.4.2 Propuesta para la redistribución de los productos en bodega	130
6.4.3 Propuesta de diseño del procedimiento de logística de devoluciones	134
6.4.4 Propuesta para establecer políticas de operación, modificación y estandarización de las actividades del procedimiento de legalización de rutas...	136
6.5 PROPUESTAS DE MEJORA PARA LAS OPERACIONES DE BODEGA.....	137
6.5.1 Propuesta de mantenimiento o adquisición de las herramientas necesarias para la operación de alistamiento de pedidos.....	138
6.5.2 Propuesta de establecimiento de políticas, modificación y estandarización de las actividades del procedimiento de preparación de pedidos.....	139
6.5.3 Propuesta de establecimiento de políticas, modificación y estandarización de las actividades del procedimiento de recepción de mercancía	140
6.6 PROPUESTA DE SISTEMA DE INDICADORES	141
6.7 PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE FUNCIONES Y DE PROCEDIMIENTOS	142
7. IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS	144
7.1 IMPLEMENTACIONES PARA EL CONTROL DE DEVOLUCIONES DE MERCANCÍA	144
7.1.1 Establecer un programa de capacitación e inducción para la fuerza de ventas	144
7.1.2 Definición de los ruteros para los asesores comerciales del canal mayorista	150
7.1.3 Depurar y actualizar la base de datos de los clientes	155

7.1.4 Establecer políticas, modificar y estandarizar las actividades del procedimiento de toma de pedidos	156
7.2 IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA OPERACIÓN DE CARGUE Y DESPACHO DE MERCANCÍA	156
7.2.1 Establecer políticas de operación, modificar y estandarizar las actividades en la operación cargue y despacho de mercancía.....	156
7.2.2 Implementación de la herramienta para la programación de despachos	158
7.3 MEJORAS EN EL PROCESAMIENTO DE PEDIDOS	159
7.3.1 Establecer políticas de operación, turnos y horarios para el procesamiento de pedidos de cada canal.....	159
7.4 MEJORAS PARA CONTROLAR LA INEXACTITUD DE INVENTARIO	160
7.4.1 Diseño del procedimiento de logística de devoluciones.....	160
7.4.2 Políticas de operación, modificación y estandarización de actividades	161
7.5 MEJORAS EN LAS OPERACIONES DE BODEGA	162
7.5.1 Mantenimiento y reparación de las herramientas necesarias para la operación de alistamiento de pedidos.....	162
7.5.2 Establecer políticas de operación, modificar y estandarizar las actividades del procedimiento de preparación de pedidos	163
7.6 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES	165
7.7 IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	166
8. CONCLUSIONES	168
9. RECOMENDACIONES	172
BIBLIOGRAFÍA.....	173
ANEXOS.....	174

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Personal por área	32
Tabla 2. Clientes de cada canal.....	33
Tabla 3. Lineas de productos más representativas.....	34
Tabla 4. Organización del sistema logístico de Populares Ltda.....	35
Tabla 5. Distribución de la bodega de Populares Ltda.....	59
Tabla 6. Procesos involucrados en el proyecto.....	62
Tabla 7 Roles y responsabilidades del personal operativo	63
Tabla 8. Roles y responsabilidades del personal administrativo.....	63
Tabla 9. Roles y responsabilidades del personal de ventas	64
Tabla 10. Tiempos de entrega	88
Tabla 11. Causas de Devolución (junio 2012 – Agosto 2013)	89
Tabla 12. Devoluciones Junio 2012 – Agosto 2013	96
Tabla 13. Pérdidas de Mercancía	99
Tabla 14. Faltantes y Sobrantes	99
Tabla 15. Exactitud en inventario año 2012.....	101
Tabla 16 Porcentaje de error en el alistamiento.....	104
Tabla 17. Medición cuantitativa de los tipos de despilfarro	107
Tabla 18. Horario de procesamiento de pedidos	126
Tabla 19. Diagnóstico de carretillas	138
Tabla 20. Propuesta de indicadores	142
Tabla 21 Comparativo indicador devoluciones Pedido mal tomado.....	148
Tabla 22 Comparativo indicador devoluciones Pedido no solicitado	149
Tabla 23 . Rutas Superetes	151
Tabla 24 . Rutas Autoservicios	151
Tabla 25 . Rutas Mayoristas	151

Tabla 26. Rutas Sitios de consumo	152
Tabla 27. Rutas Licoreras	152
Tabla 28 Comparativo Mercancía no entregada por falta de tiempo	153
Tabla 29 Comparativo devolución por Negocio cerrado	154
Tabla 30 Comparativo Inexactitud de inventario	162
Tabla 31. Resultados en el Alistamiento	164
Tabla 32. Porcentaje de error en alistamiento - Antes de las mejoras	164
Tabla 33. Porcentaje de error en el alistamiento - Después de las mejoras	165
Tabla 34 Resumen evolución del indicador de devoluciones	171

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Equipos y herramientas de bodega	56
Figura 2 Diseño de bodega en U	60
Figura 3. Metodología del diagnóstico	61
Figura 4. Diagrama Ishikawa - Altos niveles de devolución de Mercancía	81
Figura 5. Diagrama Ishikawa - Ineficiencia en el cargue y despacho de la mercancía	82
Figura 6. Diagrama Ishikawa - Retraso en el alistamiento de pedidos (Parte I)	83
Figura 7. Diagrama Ishikawa - Retraso en el alistamiento de pedidos (Parte II) ...	84
Figura 8. Diagrama Ishikawa - Inexactitud del Inventario	85
Figura 9. Diagrama Ishikawa - Insatisfacción del cliente - Quejas y reclamos.....	86
Figura 10. Devoluciones Junio 2012 – Agosto 2013.....	98
Figura 11. Exactitud de inventario 2012.....	102
Figura 12. Porcentaje de error en alistamiento de mercancía	105
Figura 13. Tipos de despilfarro	106
Figura 14. Medición cuantitativa de los despilfarros	108
Figura 15. Participación por tipo de despilfarro según su magnitud.....	108
Figura 16. Diagnóstico Inicial 5 S´s.....	110
Figura 17 Comportamiento Indicador devoluciones por pedido mal tomado	147
Figura 18 Comportamiento Indicador devoluciones por Pedido no solicitado.....	147
Figura 19 Comparativo indicador devoluciones Pedido mal tomado	148
Figura 20 Comparativo indicador devoluciones Pedido no solicitado	149
Figura 21. Territorio distribución Bucaramanga	150
Figura 22 Comparativo Mercancía no entregada por falta de tiempo	154
Figura 23 Comparativo devolución por negocio cerrado.....	155
Figura 24 Comparativo Inexactitud de inventario.....	162

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. ORGANIGRAMA POPULARES LTDA.	174
ANEXO 2. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.....	175
ANEXO 3. CARACTERIZACIÓN PROCEDIMIENTO TOMA DE PEDIDOS TAT.	191
ANEXO 4. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESAMIENTO DE PEDIDOS TAT. .	195
ANEXO 5. CARACTERIZACIÓN PROCESAMIENTO DE PEDIDOS CANALES MAYORISTA Y PROVINCIA.....	198
ANEXO 6. CARACTERIZACIÓN ALISTAMIENTO DE PEDIDOS.	201
ANEXO 7. CARACTERIZACIÓN DESPACHO Y CARGUE DE VEHICULOS.....	204
ANEXO 8. CARACTERIZACIÓN PROCEDIMIENTO ENTREGA DE PEDIDOS.	207
ANEXO 9. CARACTERIZACIÓN PROCEDIMIENTO DE LAGALIZACIÓN DE RUTAS DE ENTREGA	210
ANEXO 10. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE LOGÍSTICA INVERSA.....	215
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO	218
ANEXO 11. PLANILLA PARA EL CONTROL DE ERRORES EN ALISTAMIENTO.....	219
ANEXO 12. TABLA DE DESPILFARROS. VOLTEAR HOJAS.....	220
ANEXO 13. CAPACITACIÓN INICIAL ESTRATEGÍA 5S.	227
ANEXO 14. LISTA DE CHEQUEO INICIAL 5S.....	230
ANEXO 15. FORMATO PARA ACTUALIZACIÓN DE DATOS DE CLIENTES ...	233
ANEXO 16. HERRAMIENTA PARA LA PROGRAMACIÓN DE DESPACHOS ...	234
ANEXO 17. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y DE FUNCIONES.....	235
ANEXO 18. FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS INNECESARIOS.....	297

ANEXO 19. PLANO INICIAL DISTRIBUCIÓN DE MERCANCÍA.....	298
ANEXO 20. ANÁLISIS ABC GENERAL POR FAMILIAS DE PRODUCTOS.	299
ANEXO 21. ANÁLISIS ABC DE MERCANCÍA PERNOD RICARD.....	303
ANEXO 22. ANÁLISIS ABC DE MERCANCÍA SÚPER DE ALIMENTOS.....	307
ANEXO 23. PLANO PROPUESTA DE REDISTRIBUCIÓN DE MERCANCÍA. ...	310
ANEXO 24. COTIZACIÓN ARREGLO CARRETILLAS.	311
ANEXO 25. FICHA TÉCNICA INDICADOR DE EFICIENCIA EN FACTURACIÓN.....	312
ANEXO 26. FICHA TÉCNICA INDICADOR DE EXACTITUD DE INVENTARIO.	313
ANEXO 27. FICHA TÉCNICA DE INDICADOR EFICIENCIA EN EL ENVÍO DE PEDIDOS TAT.....	314
ANEXO 28. FICHA TÉCNICA INDICADOR PAGO DE FLETES.....	315
ANEXO 29. FICHA TÉCNICA INDICADOR PORCENTAJE DE ERROR EN LA PREPARACIÓN DE PEDIDOS.....	316
ANEXO 30. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ASESORES COMERCIALES DEL CANAL TAT.	317
ANEXO 31. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ASESORES COMERCIALES CANAL MAYORISTA.....	320
ANEXO 32. RESULTADOS CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN FUERZA DE VENTAS.	325
ANEXO 33. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN FUERZA DE VENTAS.	334
ANEXO 34. INFORME DE DEVOLUCIONES – DIAGNÓSTICO.....	338
ANEXO 35. INFORME DE DEVOLUCIONES – DESPUÉS DE LAS MEJORAS.	339
ANEXO 36. COMPORTAMIENTO INDICADOR DE DEVOLUCIONES POR PEDIDO MAL TOMADO.	341
ANEXO 37. COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR DE DEVOLUCIONES POR PEDIDO NO SOLICITADO.	342
ANEXO 38. DIVISIÓN POLÍTICO URBANA DE BUCARAMANGA.	343
ANEXO 39. COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR DE DEVOLUCIONES PEDIDO NO ENTREGADO POR FALTA DE TIEMPO.....	345

ANEXO 40. COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR DE DEVOLUCIONES CLIENTE CON NEGOCIO CERRADO.	346
ANEXO 41. INFORME DE INVENTARIO DICIEMBRE 2013.	347
ANEXO 42. INFORME DE INVENTARIO NOVIEMBRE 2013.....	348
ANEXO 43. RECORRIDOS Y TIEMPOS DE ALISTAMIENTO.....	349
ANEXO 44. CÁLCULO DEL INDICADOR DE CALIDAD EN EL ALISTAMIENTO- DIAGNÓSTICO.....	350
ANEXO 45. CALCULO DEL INDICADOR DE CALIDAD EN EL ALISTAMIENTO- DESPUÉS DE LAS MEJORAS.....	352

RESUMEN

TÍTULO: MEJORAMIENTO DEL MACRO-PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO DE POPULARES LTDA.*

AUTOR: DIEGO ARÍSTIDES URBINA SÁNCHEZ**

PALABRAS CLAVE: Logística, Distribución, Procesos, Procedimientos, Despachos, Indicadores Logísticos,

DESCRIPCIÓN:

POPULARES LTDA., es una empresa santandereana que cuenta con más de 39 años en el mercado, su actividad principal es la distribución de bienes de consumo masivo, la operación principal se desarrolla en la ciudad de Bucaramanga, su estructura de distribución está dividida en tres canales, TAT, canal mayorista o ventas Bucaramanga y canal Provincias. La problemática inicial se definió como la falta de estandarización de procedimientos e integración de las áreas funcionales que intervienen en el proceso de distribución, problemas de desorganización de inventarios y demora en los tiempos de entrega.

El proyecto inició con una etapa de diagnóstico, en la cual se elaboró una descripción detallada de cada uno de los procedimientos que se desarrollan en el proceso de distribución, para los cuales se identificaron los problemas que estaban generando distorsión al sistema en general, se priorizaron los de mayor impacto y se realizó una medición cuantitativa de la operación, con el fin de desarrollar un plan de mejoramiento enfocado en implementar controles y aumentar la eficiencia del proceso de distribución.

La implementación se fundamentó en establecer políticas de operación para cada uno de los procedimientos, modificar y estandarizar las actividades, incorporar métodos de operación eficientes y establecer mecanismos de control. Se elaboraron los manuales de funciones y de procedimientos referentes al proceso de distribución.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Directora: Siomara Hernández Sánchez

ABSTRACT

TITLE: Improvement of the macro process in the distribution system of Populares Ltda. Logistics.*

AUTHOR: Diego Aristides Urbina Sanchez**

KEY WORDS: Logistics, Distribution, Process, Procedures, shipment, Logistics indicators.

DESCRIPTION:

POPULAR LTDA., it is a company santandereana that counts with more than 39 years on the market, his principal activity is the distribution of consumer goods massively, the principal operation develops in Bucaramanga's city, his structure of distribution is divided in three channels, TAT, wholesale channel or sales Bucaramanga and channel Provinces. The initial problematics was defined as the lack of standardization of procedures and integration of the functional areas that intervene in the process of distribution, problems of inventor disorganization and delay in the times of delivery.

The project initiated with a stage of diagnosis, in which a detailed description was elaborated of each one of the procedures that develop in the distribution process, for which identified the problems that were generating distortion to the system in general, there were prioritized those of major impact and a quantitative measurement of the operation was realized, in order to develop a plan of improvement focused in implementing controls and increasing the efficiency of the distribution process.

The implementation was based in establishing policies of operation for each of the procedures, modifying and standardizing the activities, incorporating efficient methods of operation and establishing mechanisms of control. There were elaborated the manuals of functions and of procedures relating to the distribution process.

* Project of grade

** Faculty of Engineerings Fisicomecanicas, School of Industrial and Managerial Studies. Directora: Siomara Hernández Sánchez

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la industria se encuentra inmersa en un sistema basado en la competencia empresarial debido a la acelerada globalización y la necesidad de establecer una posición privilegiada en el mercado. Es por esta razón que las empresas se deben preocupar por gestionar todas sus áreas funcionales de manera integral en búsqueda de satisfacer los requerimientos del cliente y las exigencias del entorno. Un aspecto primordial en la gestión empresarial es administrar de manera eficiente sus operaciones logísticas, pues esto permite reducir costos, mejorar los niveles de servicios y ofrecer exactitud en la entrega de los productos.

El sistema logístico de POPULARES LTDA. Está compuesto por los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y distribución, en los cuales la necesidad de gestionar adecuadamente cada uno de los componentes del sistema logístico ha llevado a la empresa a emprender el presente proyecto. Este proyecto está enfocado a mejorar las operaciones logísticas propias del proceso de distribución.

Los problemas principales que se presentan en el sistema logístico de la empresa son la falta de estandarización de procedimientos y falta de integración entre las áreas funcionales que intervienen en el proceso de distribución, problemas de organización de inventarios y demora en los tiempos de entrega. Con base en esto las directivas toman la decisión de llevar a cabo un proyecto de mejoramiento de su sistema logístico con el fin de solucionar estos inconvenientes, alcanzando la estandarización e integración entre áreas al elaborar e implementar los manuales de procedimiento y de funciones de cada uno de los cargos que intervienen en el proceso, mantener mayor control de los inventarios y reducir los tiempos de entrega de los pedidos al cliente final.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Objetivo	Descripción	Cumplimiento
1.	Realizar un diagnóstico del proceso logístico e identificar las necesidades en cuanto al diseño de procedimientos y estrategias de mejoramiento para las áreas objeto de estudio	Capítulo 5. Subcapítulo 5.2 Capítulo 6.
2	Evaluar la distribución física actual de la bodega con el fin de proponer e implementar alternativas que mejoren su funcionamiento	Numeral 4.2.5 Numeral 5.2.12 Subcapítulo 6.3 Anexo 19.
3	Identificar los problemas críticos que presenta el sistema logístico y realizar propuestas de mejora que permitan solucionarlos	Subcapítulo 5.3 Capítulo 7.
4	Elaborar el manual de procedimientos del sistema logístico y el de funciones del personal involucrado con el proceso	Subcapítulo 7.7 Anexo 17.
5	Priorizar e implementar las mejoras de acuerdo al grado de importancia, complejidad de realización y disponibilidad de recursos de la empresa	Capítulo 8.
6	Proponer un sistema de indicadores que permita hacer el seguimiento y evaluación de los procesos operativos y de gestión del sistema logístico	Subcapítulo 7.6 Subcapítulo 8.6 Anexos 19, 20, 21, 22 y 23.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

Teniendo en cuenta, el complejo manejo que representa la operación de una empresas de distribución de productos tal como lo es populares, es necesario contar con procesos que sean lo suficientemente fuertes y flexibles para poder cumplir con los ajustados tiempos de entrega y las necesidades requeridas por todos sus clientes día tras día.

Esta situación ha llevado a que Populares Ltda., se vea en la obligación de diseñar un plan integral de mejoras en el proceso de distribución de su sistema logístico. Estas mejoras están encaminadas al aumento en la capacidad de respuesta a las solicitudes de sus clientes en lo relacionado con: pedidos entregados completos y a tiempo, reducción en los niveles de devolución de mercancía, así como la disminución de las quejas y reclamos. La satisfacción del cliente se verá reflejada en la forma en como la empresa se proyecte para la solución de actuales problemas relacionados con los métodos de trabajo, sistemas de información, distribución de planta, capacitación del personal, transporte y gestión de inventarios.

Bajo la aplicación de esta estrategia, se busca que en el corto y mediano plazo, que la empresa pueda apreciar una mejora cuantitativa reflejada en sus indicadores de gestión logística, lo cual se traducirá en un mejor servicio al cliente. Esta situación permitirá que se puedan abordar nuevos clientes con la seguridad de cumplimiento, aumentando así su cuota de mercado y consecuentemente sus ingresos.

1.1 ALCANCE

El presente proyecto analiza los problemas del proceso de distribución, formula propuestas para su mejoramiento, fundamentado en la elaboración de los manuales de Procedimiento y Funciones.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General. Analizar, proponer e implementar mejoras en el desempeño logístico del macroproceso de distribución de la empresa POPULARES LTDA.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del proceso logístico e identificar las necesidades en cuanto al diseño de procedimientos y estrategias de mejoramiento para las áreas objeto de estudio.
- Evaluar la distribución física actual de la bodega con el fin de proponer e implementar alternativas que mejoren su funcionamiento.
- Identificar los problemas críticos que presenta el sistema logístico y realizar propuestas de mejora que permitan solucionarlos.
- Elaborar el manual de procedimientos del sistema logístico y el manual de funciones del personal involucrado con el proceso.
- Priorizar e implementar las mejoras de acuerdo al grado de importancia, complejidad de realización y disponibilidad de recursos de la empresa.
- Proponer un sistema de indicadores que permita hacer el seguimiento y evaluación de los procesos operativos y de gestión del sistema logístico.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

El marco teórico permite realizar una revisión de los fundamentos aplicables al desarrollo del proyecto, como son: distribuidores del proceso logístico, proceso de distribución, sistemas de almacenamiento, indicadores logísticos, herramientas para el análisis de datos y metodología.

Logística es un término que frecuentemente se asocia con la distribución y transporte de productos terminados; sin embargo, ésta es una apreciación parcial de la misma, ya que la logística se relaciona con la administración del flujo de bienes y servicios, desde su adquisición hasta la entrega del producto en el punto de consumo. De esta forma, todas aquellas actividades que involucran el movimiento de materias primas, materiales y otros insumos forman parte de los procesos logísticos, al igual que todas aquellas tareas que ofrecen un soporte adecuado para la transformación de dichos elementos en productos terminados: las compras, el almacenamiento, la administración de los inventarios, el mantenimiento de las instalaciones y maquinarias, la seguridad y los servicios de planta, etc.

Las actividades logísticas deben coordinarse entre sí para lograr mayor eficiencia en todo el sistema. Por dicha razón, la logística no debe verse como una función aislada, sino como un proceso global de generación de valor para el cliente, esto es, un proceso integrado de tareas que ofrezca una mayor velocidad de respuesta al mercado, con costos mínimos¹. La gestión logística "es el proceso de

¹ MARTÍNEZ GALLARDO, M.: *"La logística integral como ventaja competitiva y sistema logístico"*, en Contribuciones a la Economía, julio 2013, en www.eumed.net/ce/2013/sistema-logistico.html

planificación, implementación y control del flujo y almacenamiento eficiente y económico de los productos, así como la información asociada".

El proceso de distribución de producto es la etapa final en la cadena logística de la empresa, por tal razón la distribución física de mercancías se puede definir como el conjunto de operaciones necesarias para el desplazamiento de productos desde el lugar de almacenamiento hasta el consumidor final, bajo los principales conceptos de la logística como óptima calidad, costo razonable y entrega justo a tiempo en el lugar requerido.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Manual: recopilación en forma de texto y minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.

Proceso: la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual, se decía que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, se puede definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos.

Procedimiento: es "la gestión del proceso, como cuando se habla de administración y gestión administrativa; la administración es el conjunto de pasos y principios, y la gestión es la ejecución y utilización de esos principios"².

² Universidad Nacional de Colombia-2005. Manual de procesos y procedimientos-06/05/2009 http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm

Es igualmente importante dar un de concepto acerca de lo que es un manual de procesos y procedimientos, para lo que es significativo el estudio de la siguiente definición:

"El manual de procedimientos, herramienta que permite a la empresa, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente"³.

Lo que se quiere mediante la elaboración del manual es definir y describir las actividades, los procedimientos y los requisitos que deben cumplirse para realizar un trabajo a cabalidad. Así mismo sirve para medir el grado de responsabilidad y participación de los diferentes cargos en la compañía.

El manual de funciones: "Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados"⁴.

Los elementos que complementan un manual de funciones para proceder a su implementación son los siguientes: Manual de funciones y responsabilidades; Manual de procedimientos y diligenciamiento de formatos y la estructura orgánica de la Empresa. .

Funciones del almacenamiento: el uso principal de un almacén, es el mantenimiento de productos de manera controlada y sistemática. Garantizando

³ FONDO DE DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. Manual de procesos y procedimientos [en línea] disponible en: http://www.fodesep.gov.co/nuevo/admin/imagenesWeb/4937MANUAL_PROCESOS_PROCEDIMIENTOS.pdf

⁴ Universidad nacional de Colombia-2005-Definición manual de funciones- Consultado: 02/03/2014

así la calidad de los productos que se mantienen en inventario durante un tiempo determinado para luego avanzar al siguiente nivel de la cadena de abastecimiento.

El almacenamiento varía de acuerdo a las características de los productos, pasando desde materias primas, hasta productos terminados listos para la comercialización. La consolidación de pedidos y la división de envíos son actividades que también se realizan dentro de los almacenes, dependiendo del tipo de almacén que se instale y de los beneficios que se pretenden, esta forma de almacenes, permiten disminuir los costos logísticos asociados al transporte de la mercancía.

Funciones del manejo de mercancías: El manejo de la mercancía se realiza básicamente en tres actividades que permiten llevar a cabo la gestión operativa de un almacén. En primer lugar se encuentra la carga y descarga, las cuales se constituyen como la primera y la última dentro de las actividades realizadas en un almacén.

El traslado de productos es la siguiente actividad, y se refiere a cada uno de los movimientos necesarios para ubicar, seleccionar y preparar los pedidos entre las actividades de descargue y cargue. Para dicha actividad se utilizan diferentes tipos de equipos para transporte de mercancía, estos equipos dependen de la configuración del almacén y varían desde equipos manuales como carretillas, hasta sistemas completamente automatizados.

Áreas de Manipulación del Producto: Representa el espacio reservado para la clasificación y preparación de pedidos. Su diseño está en función del proceso establecido.

Áreas de Carga y Descarga: Este tipo de áreas se relacionan al diseño de los muelles que constituyen uno de los elementos más esenciales para un buen

funcionamiento de la instalación. Las características constructivas de los muelles, dependerá del tipo de vehículos a emplear.

3. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Populares Ltda., empresa santandereana fundada con el fin de distribuir abarrotes, pasa-bocas y confitería.

Durante 39 años, la empresa ha manejado un amplio portafolio de productos de consumo masivo, representando importantes empresas nacionales y multinacionales de gran prestigio, y obteniendo el reconocimiento de sus clientes en el oriente colombiano, Inicia sus operaciones en el año de 1975 con la distribución de los productos Jack's Snacks, Dulces Charms de Industria Gran Colombia; después de años de actividad comercial, importantes líneas como Kellogg's, Parmalat, Condimentos el Rey, Pernod Ricard, Polar, Cadbury Adams, Red Bull, AJE Group (Big Cola) y Refisal entre otros, han enriquecido su portafolio y su participación en el mercado de los Santanderes.

En el año de 1989 se obtiene la distribución exclusiva del Ron Viejo de Caldas, y posteriormente el Aguardiente Cristal y otros productos de la misma empresa; los que se han convertido en la insignia de la empresa por su buena acogida en el mercado santandereano, su exclusividad y el patrocinio brindado directamente por la Licorera

En este contexto y con la disposición de la gerencia general de Populares Ltda., se planteó el proyecto que involucra el diagnóstico de la situación que actualmente atraviesa la empresa en su proceso logístico de distribución, con el propósito de establecer una serie de acciones de mejora que permitan alinear los procedimientos propios de la función logística con el crecimiento presentado en los últimos años.

3.1 RESEÑA HISTÓRICA

Populares Ltda., empresa santandereana fundada el 5 de enero de 1975 los hermanos José Alejandro Vega Gutiérrez y Luis Felipe Vega Gutiérrez con el fin de distribuir abarrotes, pasa-bocas y confitería.

Durante 39 años, la empresa ha manejado un amplio portafolio de productos de consumo masivo, representando importantes empresas nacionales y multinacionales de gran prestigio, y obteniendo el reconocimiento de sus clientes en el oriente colombiano.

Inicia sus operaciones en el año de 1975 con la distribución de los productos Jack's Snacks (Chitos, Boliqueso, etc.) y Dulces Charms de Industria Gran Colombia; y durante estos años de actividad comercial, importantísimas líneas como Kellogg's, Parmalat, Condimentos el Rey, Pernod Ricard (Chivas Regal, Something Special, etc.), Polar (Cervecería y Alimentos), Cadbury Adams, Red Bull, AJE Group (Big Cola) y Refisal entre otros, han enriquecido su portafolio y su participación en el mercado de los santanderes.

En el año de 1989 se obtiene la distribución exclusiva del Ron Viejo de Caldas, y posteriormente el Aguardiente Cristal y otros productos de la Industria Licorera de Caldas; los que se han convertido en la insignia de la empresa por su buena acogida en el mercado santandereano, su exclusividad y el patrocinio brindado directamente por la Licorera.

3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En ausencia de información institucional documentada, la información que se presenta a continuación fue planteada y aprobada en reunión con gerencia general.

Misión: Satisfacer las expectativas y las necesidades de los clientes, socios, empleados, proveedores y colaboradores a través de la distribución de licores y productos de consumo masivo de alta calidad, ofreciendo un excelente servicio y generando valor para la compañía.

Visión: En el año 2020 POPULARES LIMITADA se consolida como una empresa reconocida a nivel nacional por su cobertura y diversidad en el portafolio, líder en distribución y servicio, con procesos de alta calidad que garantizan el crecimiento sostenido y la generación de empleo. El gran sentido de pertenencia, la calidad humana, el respeto y la responsabilidad son el motor que impulsa el éxito de la compañía.

Sector Económico: Empresa ubicada en el sector servicios ya que no produce una mercancía y se dedica a la distribución de licores y bienes de consumo masivo.

Análisis de la localización: Ubicación aceptable desde el punto de vista estratégico, pues su localización es de fácil acceso, las vías son pavimentadas y señalizadas, lo cual facilita la movilización de vehículos que llegan y salen diariamente.

Principios Corporativos:

- Asociación: trabajamos de la mano con nuestros clientes, compañeros y proveedores en asociaciones recíprocamente benéficas.
- Cumplimiento: Buscamos siempre el cumplimiento de los objetivos propuestos, midiendo la satisfacción del cliente.
- Crecimiento: Implementamos políticas y estrategias que promuevan un crecimiento continuo y rentable.
- Calidad: Buscaremos siempre la disminución de costos sin afectar la calidad del servicio.
- Innovación: mediante el manejo adecuado e innovador de la logística, buscar oportunidades de crecimiento. Logrando las condiciones más favorables para el desarrollo del mercado de sus aliados.
- Mantener una base de datos actualizada de nuestros clientes para determinar diferentes estrategias de penetración de mercados.

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de Popular Ltda., está compuesta por setenta y cuatro empleados distribuidos en las áreas administrativas, ventas, y bodega como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Personal por área

ÁREA	PLANTILLA
Personal Administrativo	21
Personal de Ventas	27
Personal de Bodega	26
TOTAL GENERAL	74

Fuente: Auxiliar de recursos humanos

En el Anexo 1. Se puede observar el organigrama general.

3.4 MERCADO

La estructura de distribución se encuentra dividida en tres canales, TAT., Canal Mayorista o ventas Bucaramanga y Canal provincia, en la tabla 2 se muestran los canales de distribución y el tipo de clientes que atiende

Tabla 2. Clientes de cada canal

CANAL DE DISTRIBUCIÓN	MERCADO
Canal TAT	Tiendas en Bucaramanga y su área metropolitana
Canal Mayorista	Mayoristas Autoservicios Almacenes de cadena Superetes Sitios de consumo Licoreras
Canal Provincia	Sur de Santander Barrancabermeja Sabana de torres Cimitarra Landazury Provincia García Rovira Sur del cesar

3.5 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Las líneas que maneja la distribuidora y sus Productos más representativos se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. Líneas de productos más representativas

LÍNEA	PRODUCTOS
Alimentos Polar	Harina pan, Comida para perro, Frescavenas, Quaker instantáneas
Bodegas barril de oro	Piña colada, Vino moscatel, Sabajon ateneo, Vino manzana giralda, Crema de whisky balonns
Brinsa	Blancox, Lozacrem, Sal refisal
Súper de alimentos	Dulces
Congruppo S.A.	Hershey's, Icebreakers, Act II
Delimex México S.A.	Compota heinz
Detergentes Ltda.	Jabón, esponjillas, Suavizantes
Unibol S.A.	Papel higiénico, Servilletas
Grupo Skies Colombia Ltda.	Papas Pringles, Dulces Wonka
Incauca S.A.	Azúcar, Bocadoillos
Kellogg de colombia S.A.	Zucaritas, choco krispis, choco pops, froot loops
Las Delicias	Varsol, Acido muriático, Oxiplus
Pernod Ricard Colombia S.A.	Licores
Bayer S.A.	Aspirinas, Alkaseltzer, Cremas, Jabones
Khet S.A.	Atún
La Fragancia	Café, chocolates
Industria Licoreras de Caldas	Ron viejo de Caldas, Aguardiente Cristal, Crema de ron Cheers

La descripción detallada de las líneas y cada una de las referencias de productos que las componen se encuentra en el Anexo 2. Portafolio de productos.

4. CARACTERIZACIÓN DEL MACROPROCESO DE DISTRIBUCIÓN

El proceso de distribución inicia con la toma de pedidos a clientes por parte de la fuerza de ventas, y termina con la legalización de las rutas de entrega en el departamento de contabilidad y la logística inversa de devoluciones. El sistema logístico de Populares Ltda., está constituido como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Organización del sistema logístico de Populares Ltda.

Canales de distribución	Procedimientos realizados en cada canal
Ventas TAT. (Preventa) Ventas Bucaramanga (Mayoristas) Ventas Provincia	Toma de pedidos Procesamiento de pedidos Alistamiento de mercancía Despacho y cargue de vehículos Entrega de pedidos Legalización de rutas de entrega Logística inversa (devoluciones)

El propósito de la fase de caracterización es conocer el funcionamiento global del proceso logístico de distribución de la empresa, para realizar la identificación de la problemática presente en el desarrollo.

La fase se inició con la identificación de las operaciones involucradas dentro del desarrollo del proceso logístico de distribución de Populares Ltda., de esa manera se pudo obtener una visión más clara de las condiciones bajo las que opera la función de distribución de la compañía.

4.1 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

4.1.1 Procedimiento toma de pedidos El área de ventas es el pilar fundamental de la gestión comercial, la cual está bajo la dirección del gerente comercial quien es el encargado de gestionar los recursos de la compañía en búsqueda de satisfacer los requerimientos del mercado en cuanto a la adquisición de los productos que ofrece la distribuidora, asimismo es el responsable del cumplimiento de las cuotas de venta establecidas por la junta de socios y la gerencia general de la empresa. Cada canal de distribución tiene personal encargado de la operación como supervisor, asesores comerciales y mercaderistas. La caracterización y el diagrama de flujo del procedimiento de toma de pedidos se puede observar en el Anexo 3.

Descripción:

El grupo TAT está compuesto por 12 asesores comerciales y un supervisor, el procedimiento de ventas TAT. inicia con la impresión de un informe de inventarios que realiza el auxiliar de inventarios, este informe es recogido a primera hora del día por un asesor comercial encargado y lo lleva al punto de encuentro, allí se realiza la reunión diaria donde se tratan diferentes temas bajo un enfoque de motivación hacia los asesores comerciales por parte del supervisor, se enfoca principalmente en los objetivos que se establecen para el día, porcentaje de cumplimiento a la fecha, cuota establecida por gerencia comercial, se hace énfasis en las promociones vigentes de las diferentes líneas de productos. Se informa sobre los productos agotados de las líneas de producto más representativas de ventas, se analizan las falencias del día anterior tales como devoluciones, errores en códigos y se pactan compromisos para solucionar estos problemas. Si es el caso se programa apoyo de parte de los asesores comerciales a los entregadores en las rutas que lo ameriten y apoyo de mercaderistas a las rutas de ventas. Concluida la reunión los asesores comerciales empiezan el recorrido por las rutas

asignadas para cada día. Diariamente el supervisor realiza acompañamiento en la ruta a un asesor donde analiza su desempeño.

Después de la reunión en punto de encuentro los asesores comerciales inician la ruta de toma de pedidos, visitando cada cliente incluido en el rutero del día. Durante la visita al cliente, el asesor comercial realiza un análisis de existencias, manejo de catálogo, presentación de promociones, emite un sugerido de pedido y finalmente registra la mercancía solicitada por el cliente en el formato físico de pedido. Continúa con el mismo procedimiento hasta visitar la totalidad de clientes definidos en el rutero del día, periódicamente durante la jornada realiza el registro y envío de los pedidos a la plataforma de ventas móviles para que se realice el procesamiento. Si tomó pedido a algún cliente nuevo debe transportar el formato de pedido físico hasta la empresa al finalizar la ruta.

Los días jueves de cada semana se lleva a cabo una reunión en donde se analizan cuotas de ventas, cumplimiento, análisis de causas de devoluciones, devolución de averías y capacitaciones por parte de los representantes de las compañías proveedoras.

4.1.2 Procesamiento de pedidos Al igual que para el procedimiento de toma de pedidos, el procesamiento de pedidos también presenta diferencias sustanciales entre el canal TAT y los canales mayorista y provincia, por esta razón se expone el procedimiento de procesamiento de pedidos por separado para los diferentes canales.

Canal TAT.

La caracterización y el diagrama de flujo del procedimiento se encuentra en el Anexo 4.

Descripción: Para la distribución TAT, la empresa cuenta con cuatro vehículos, por lo cual la totalidad del territorio atendido se divide en cuatro, asignándose un vehículo y vendedores fijos para cada una de las zonas.

Antes de realizar la toma de pedidos es necesario que la información de soporte para la aplicación de ventas móviles esté actualizada, por lo cual el analista comercial debe alimentar diariamente el sistema de ventas móviles con información de datos del cliente, inventarios y productos.

Este procedimiento inicia cuando los asesores comerciales envían los pedidos, los cuales se registran en una interfaz web de consulta, de donde una herramienta ofimática en Excel está programada para importar los datos de los pedidos cada 20 minutos y tabularlos. El periodo de captura de los pedidos se puede modificar en las configuraciones del programa.

La aplicación de ventas móviles genera un archivo plano con toda la información que se va actualizando cada 20 minutos, la herramienta ofimática previamente actualizada con información de los vendedores asignados a cada carro o ruta, e información de las promociones vigentes, lee los archivos planos dependiendo de los parámetros preestablecidos y consolida la información por carro o ruta, mostrando sólo los campos que realmente se requieren.

El auxiliar de preventa periódicamente realiza un corte, revisa la herramienta para ver qué pedidos están disponibles, los selecciona a partir del último pedido procesado en el corte anterior y los imprime agrupándolos por carro o ruta. Con esta lista impresa de los pedidos pendientes para cada ruta procede a digitarlos en el sistema SIIGO.

Cuando se presentan pedidos de crédito, el auxiliar de preventa los imprime y los pasa a la jefe de cartera para que sea ella quien analice si se autoriza o no

facturar. Si se autoriza el pedido se pasa al auxiliar de facturación para que se facture el crédito, una vez facturado se devuelve al auxiliar de preventa para que incluya esta factura en el respectivo cargue al que pertenezca.

Cuando se toma pedido a clientes nuevos el asesor comercial al finalizar la ruta se debe dirigir a la empresa con el formato físico de pedido donde registró los datos del cliente para que se le dé proceso, o la información es transmitida vía telefónica al supervisor TAT, quien a su vez es el que gestiona para que la Jefe de Sistemas cree al cliente en el sistema SIIGO y se pueda dar paso al proceso de facturación.

Cuando se otorga al cliente alguna bonificación o negociación especial, el asesor comercial envía el pedido con una observación en donde registra que tipo de bonificación se está otorgando, si la bonificación esta preestablecida y se ha comunicado mediante un memorando informativo, el auxiliar de preventa revisa en el memorando que la observación del asesor comercial sea acorde con los parámetros establecidos y procede a facturar. Si la bonificación excede los parámetros establecidos o es una negociación especial, el auxiliar de preventa imprime y solicita a gerencia comercial la aprobación de estas negociaciones especiales. Si esta autoriza, se procede a facturar.

Cuando los asesores comerciales envían el último pedido de la jornada registran un código en el mensaje enviado, el cual da conformidad al auxiliar de preventa de que ha terminado el proceso de toma de pedidos de cada asesor. Así, cuando se ha recibido confirmación del envío del último pedido por parte de todos los asesores comerciales que conforman determinado carro o ruta de entrega, el auxiliar de preventa prosigue a generar e imprimir las facturas y la planilla de cargue para cada ruta respectivamente. El auxiliar de preventa entrega Las facturas y planillas de cargue en bodega al asistente de bodega a medida que va acabando el proceso para cada carro.

Canal mayorista y Provincia.

La caracterización del procedimiento se encuentra en el Anexo 5.

Descripción: El procesamiento de pedidos para el canal mayorista inicia al día siguiente de tomado el pedido, y para el canal provincia inicia los lunes de cada semana, día en que los asesores comerciales por políticas de la compañía tienen asignado para tal fin. Antes de iniciar el procesamiento de pedidos, el asesor comercial separa los pedidos en los que el cliente ha solicitado alguna bonificación o negociación especial y se dirige a gerencia comercial para solicitar su aprobación.

Las bonificaciones en la mayoría de los casos son establecidas por los proveedores y transmitidas directamente a los clientes de la distribuidora, pero en el caso de los productos de la Industria Licorera de Caldas, es la distribuidora quien asume los costos de estas negociaciones, actualmente se está bonificando en producto en promedio el 5% de la compra. Las bonificaciones o negociaciones especiales que son establecidas previamente se socializan con todo el personal de la empresa mediante memorando informativos dirigidos al personal de ventas, contabilidad, personal administrativo, área logística y de despachos.

En el caso donde el cliente solicite bonificaciones o negociaciones especiales diferentes a las que están previamente establecidas, es el asesor comercial quien debe gestionar ante gerencia comercial la autorización de dicha negociación.

Las bonificaciones o negociaciones especiales están relacionadas con compras en grandes volúmenes y que hayan presentado un comportamiento positivo constante durante los últimos meses.

Después de autorizadas las bonificaciones o negociaciones especiales por parte de la gerencia comercial, los asesores comerciales inician el proceso en departamento de cartera en donde entregan los pedidos y los recibos de caja a la jefe de cartera para que haga el análisis del estado de la deuda del cliente.

Como primera medida, se revisan las facturas vencidas de cada vendedor y los cobros según los recibos de caja, de los cuales verifica a que factura corresponde el pago, el valor del pago si es pago total o abono a alguna factura. Si los cálculos de descuentos y retención están bien hechos, también revisará que el descuento sea el autorizado por gerencia, confirma si la factura a cancelar tuvo alguna devolución y realiza los cálculos correspondientes. Luego de esto, registra el pago en una herramienta en Excel descontando cada pago de la factura correspondiente.

La herramienta de cartera es un archivo en Excel que se obtiene importando un informe de cartera del sistema SIIGO. Este informe se actualiza semanalmente y se alimenta a diario con la información que se obtiene de los pagos registrados en los recibos de caja provisional.

Terminada la revisión de los recibos de caja y el registro de los pagos en la herramienta de cartera, el jefe de cartera firma los recibos en muestra de conformidad y pasa el paquete a tesorería para que se reciba el dinero y descarguen los pagos del sistema SIIGO.

La jefe de cartera recibe de los asesores comerciales el paquete de pedidos que contiene pedidos para pago de contado y crédito, revisa cada pedido por nombre y código del cliente, verifica en la herramienta de cartera que el cliente no tenga facturas vencidas, y que el cupo de cartera disponible esté acorde con el monto en dinero del pedido solicitado. Si se dan las condiciones anteriores, firma el pedido autorizándolo para que éste sea facturado. En caso de que el cliente está en

deuda o el valor del pedido solicitado excede el cupo de cartera disponible, se devuelve el pedido al asesor comercial.

El paquete de pedidos revisado y autorizado por cartera se entrega nuevamente al asesor comercial para que se dirija a la oficina del auxiliar de facturación y entregue allí los pedidos para que se les dé proceso.

Cuando el asesor ha tomado el pedido a un cliente nuevo , se procede de la siguiente manera; la jefe de cartera valida los documentos del cliente en el sistema de Data-crédito corroborando que el documento de identidad coincida con el nombre registrado en el formato de pedido y que el cliente no tenga deudas vencidas con el sector financiero. Validada esta información, se firma el pedido dando así conformidad para la creación del cliente en el sistema. La jefe de sistemas es la encargada para alimentar el software con datos de clientes nuevos o actualización de datos de los clientes que ya están creados.

Después de pasar por el departamento de cartera, los asesores comerciales se dirigen a tesorería donde deben entregar el dinero producto del cobro de las facturas vencidas de los clientes. Allí la tesorera recibe y cuenta el dinero en efectivo, los formatos de autorización de descuentos, recibos de consignación y cheques. Luego de esto, totaliza y compara con lo registrado en los recibos de caja. Da conformidad al asesor comercial de los pagos recibidos.

Los formatos de autorización de descuentos deben ser autorizados por gerencia comercial, la tesorera acumula los formatos de descuento y en determinado momento del día los lleva a gerencia comercial para solicitar su autorización, autorizados los descuentos la jefe de sistemas alimenta el sistema SIIGO descargando estos descuentos de la deuda del cliente e imprime una nota crédito de este movimiento la cual entrega a tesorería, con la nota de descuento y el sistema actualizado con dicho movimiento la tesorera prosigue a descargar en el

sistema el resto de la deuda representada en el efectivo, consignaciones o cheques. Para lo cual la tesorera ingresa al sistema por cliente, y baja factura por factura pendiente de pago, debita el pago a cada factura e imprime el recibo del movimiento, y arma paquetes de archivo con el recibo del movimiento del pago, el recibo de caja, la nota crédito correspondiente al descuento y si es el caso recibos de pago diferentes a efectivo como consignación, transferencia o cheque.

En el momento de armar los paquetes de archivo la tesorera revisa que lo digitado en el sistema y registrado en el recibo de dicho movimiento coincida con lo registrado por el asesor comercial en el recibo de caja provisional.

Tesorería al finalizar la jornada realiza un informe donde registra el total de recibos, consignaciones, etc. y el cuadro de caja banco por banco. La jefe de sistemas revisa el informe, digita los datos en el sistema SIIGO e imprime recibo del movimiento, contabilidad archiva los recibos.

Autorizados los pedidos crédito por la jefe de cartera el paso siguiente en el procesamiento de pedidos es pre-facturación, allí la auxiliar de facturación recibe el paquete de pedidos de cada vendedor. Para cada pedido revisa que esté autorizado por la jefe de cartera, y que el asesor comercial haya diligenciado los campos necesarios del formato de pedido, como cédula o NIT del cliente, nombre del cliente, código, referencia y unidades del producto solicitado, que el pedido esté totalizado en pesos, si el pedido incluye bonificaciones verifica que estén acorde con los establecido en el listado de promociones vigentes, si lo solicitado no está establecido o es una negociación especial verifica que esté autorizada por gerencia comercial, dadas las condiciones anteriores el auxiliar de facturación procede a digitar cada pedido en el sistema SIIGO.

El jefe de bodega es el encargado de realizar la programación de las rutas de entrega para lo cual se dirige a facturación en donde están los formatos de

pedidos físicos, separa estos por zonas y totaliza el valor en pesos de cada grupo de pedidos para determinada zona, realiza los cálculos de capacidad de los vehículos en volumen y peso. Teniendo este dato analiza si el monto en pesos de un recorrido de ajusta a los parámetros establecidos por gerencia general para la autorización de contratación de fletes así:

Para la zona de Aratoca, San Gil, Socorro, Villanueva, Barichara y Charalá la sumatoria del valor antes de impuestos de los pedidos debe ser mayor a \$18'000.000

Para despachar a poblaciones ubicadas en la zona entre Oiba y Moniquirá, la sumatoria del valor antes de impuestos de los pedidos debe ser mayor a \$18'000.000

Para la zona de Barrancabermeja, Sabana de Torres, Puerto Wilches, Cimitarra y Landázuri, la sumatoria del valor antes de impuestos de los pedidos debe ser mayor a \$20'000.000

Para despachos a las zonas de: Provincia García Rovira, Zapatoca y San Vicente no tienen definidos parámetros para análisis de despacho, por esta razón es necesario que en cada ocasión se solicite autorización a gerencia general para la negociación.

Para los despachos locales en Bucaramanga y su área metropolitana, la empresa cuenta con un vehículo propio destinado a realizar las entregas. Si se necesita más de un vehículo para cumplir con los pedidos pendientes está estipulado que la sumatoria del valor antes de impuestos de los pedidos debe ser mayor a \$4'000.000 para que se autorice el pago de flete.

El porcentaje establecido para liquidar los pagos de carros contratados es del 2.5% del valor total de cargue antes de impuestos.

Si se dan las condiciones establecidas para despachar, el jefe de bodega selecciona los formatos de pedidos de cada zona o ruta, organiza por paquetes y entrega al auxiliar de facturación para que genere e imprima las facturas y las planillas de cargue para cada ruta de entrega.

Si no se dan las condiciones necesarias para realizar el despacho, los pedidos quedan pendientes, a la espera de que los vendedores pasen más pedidos y se pueda completar el cargue necesario para determinadas zonas.

Dadas las condiciones necesarias para realizar el despacho, el auxiliar de facturación teniendo en cuenta la información suministrada por el jefe de bodega sobre la programación de despachos, imprime las facturas y genera las planillas de cargue en el orden solicitado así.

De las facturas se imprimen original y tres copias, una copia para archivo de facturación, otra para archivo de bodega, la última copia y original se despachan con la mercancía.

Una vez impresas las facturas aquellas en las que se les haya otorgado descuento a los clientes tienen que pasar por la jefe de sistemas quien es la persona encargada de registrar dicho descuento en el sistema, imprimir la nota de descuento y graparla a la factura correspondiente.

De cada planilla de cargue se imprime original y tres copias, una copia para archivo de facturación, otra copia se utiliza como herramienta de alistamiento de mercancía, la original y la última copia se utilizan como herramientas de cargue,

original para quien despacha y copia para el auxiliar de entregas que recibe el cargue.

La herramienta de cargue por medio de la cual se obtienen las planillas de cargue es una plantilla en Excel compuesta de macros y tablas dinámicas, ésta arroja un resumen o consolidado de las facturas que componen determinada ruta de entrega. Se obtiene de dos archivos que se generan del sistema SIIGO, el movimiento del producto y las facturas generadas por vendedor. Estos archivos se copian en la plantilla y se procesa con información precargada como embalajes de productos, códigos, tablas de vendedores. El resultado es la planilla de cargue la cual es una lista de chequeo que contiene las referencias a despachar y en qué cantidades, especificando embalaje, valor antes de impuestos de la mercancía, valor total de la mercancía, total en unidades y su conversión en la unidad de embalaje. Y un informe donde se registran las facturas que componen el cargue.

4.1.3 Alistamiento de pedidos La caracterización y el diagrama de flujo del procedimiento se encuentran en el Anexo 6.

Descripción:

El alistamiento de mercancía inicia una vez son entregadas a bodega las planillas de cargue y el jefe de bodega ha establecido la programación de despachos.

El asistente de bodega recibe del auxiliar de facturación una carpeta que contiene las facturas y las planillas de cargue separadas por rutas de entrega. Él debe verificar que la sumatoria de las unidades del total de facturas que componen cada despacho, sea igual al registrado en la planilla de cargue, y firmar en conformidad. Separar las planillas de cargue en original y dos copias, archiva una copia de las facturas y entrega al jefe de bodega el paquete de despacho compuesto por original y copia de las facturas y original y dos copias de las planillas de cargue.

El jefe de bodega entrega a los auxiliares de bodega una copia de la planilla de cargue para que inicien el proceso de alistamiento. El grupo de auxiliares de bodega disponibles para alistamiento se divide en el número de planillas de cargue que se vayan a alistar al mismo tiempo, y cada planilla de cargue se divide en el número de integrantes que compongan cada grupo, así se da inicio al alistamiento de mercancía el cual consiste en que los auxiliares de bodega con la lista de chequeo en mano realizan un recorrido por la bodega de almacenamiento, extrayendo de la ubicación cada ítem registrado en la planilla de cargue y en las cantidades estipuladas. La mercancía es trasladada desde la ubicación de almacenamiento hasta la zona definida como zona de alistamiento hasta terminar con la totalidad de los productos relacionados en la planilla de cargue.

El alistamiento de la mercancía de cada ruta es realizado en promedio por dos auxiliares, y se alista la mercancía para dos carros al mismo tiempo.

En preventa (ventas TAT), el orden en que se alista la mercancía de las diferentes rutas de entrega es determinado por el trabajo realizado en el procesamiento de pedidos, según el orden en que el auxiliar de preventa entrega las planillas de cargue a bodega, en ese mismo orden el jefe de bodega programa y da inicio al alistamiento de mercancía.

Todos los días se alista la mercancía de los cuatro carros que cubren las rutas de preventa.

Para las planillas de cargue de despachos a clientes de los canales mayoristas y provincia la mercancía se alista en el momento en el que llega el cargue a bodega. El jefe de bodega entrega las planillas a los auxiliares para que alisten la mercancía en la parte de atrás de la bodega, la mercancía queda lista a la espera de que se den las condiciones necesarias para realizar el despacho. Dadas las

condiciones la mercancía se traslada al muelle de cargue y se procede con el despacho.

En algunas ocasiones se puede encontrar en la bodega mercancía separada para varias rutas de entrega a la espera de que se den las condiciones necesarias para el despacho.

4.1.4 Despacho y cargue de vehículos La caracterización y el diagrama de flujo del procedimiento se encuentran en el Anexo 7.

Descripción:

El procedimiento de despacho y cargue de vehículos inicia cuando la totalidad de la mercancía que compone la orden de cargue está en el muelle lista para ser cargada, el personal responsable del cargue y la mercancía se deben acomodar de tal forma que la operación de cargue quede registrada en las cámaras de seguridad.

Para el canal TAT, el jefe de bodega entrega al auxiliar de reparto una copia de la planilla de cargue para que vaya verificando la mercancía que se carga en el vehículo. Con planilla de cargue original en mano, el jefe de bodega lee las referencias que se deben cargar. El auxiliar de reparto cuenta las unidades de dicha referencia presente en el muelle de cargue, si se está en conformidad cada uno registra en su planilla una señal y continúan así hasta completar el total de mercancía registrada en las planillas de cargue, en caso de presentarse errores en el alistamiento se solicita a un auxiliar de bodega que cambie las referencias erróneas. Mientras el jefe de bodega carga el vehículo el asistente debe colocar el sello de despacho a todas las facturas que conforman el cargue, después de cargado el vehículo el jefe de bodega o el asistente de bodega firma la planilla de cargue y solicita la firma del auxiliar de reparto y del conductor en muestra de

conformidad de la mercancía recibida. En el proceso de cargue de vehículos TAT no intervienen los auxiliares de bodega.

Para los canales mayoristas y provincia, el procedimiento de cargue se realiza por el jefe de bodega y tres auxiliares, uno que recibe y acomoda la mercancía adentro del vehículo, otro que cuenta la mercancía y la carga en el vehículo y el tercero que es el asignado como responsable de la mercancía y encargado de realizar la entrega de la misma, este último debe verificar con la copia de la planilla de cargue que la mercancía que es ingresada al vehículo sea la registrada en la planilla y en las cantidades estipuladas.

Terminado el cargue se entrega la documentación, se verifica en presencia del auxiliar encargado de la entrega que las facturas físicas sean las relacionadas en el listado de facturas registrado en la planilla de cargue, se dan las indicaciones necesarias y se autoriza la salida del vehículo de la empresa.

La entrega de los pedidos TAT se realiza con 4 carros los cuales se cargan a las 6:00 a.m., el ultimo carro inicia la ruta sobre las 8:00 a.m.

Los pedidos para mayoristas y autoservicios se cargan todos los días después de los carros de preventa en promedio de 8:00 a.m. a 9:00 a.m.

Los pedidos de sitios de consumo y licoreras se despachan todos los días en promedio a las 4:00 p.m.

Si hay pendiente un reenvío de mercancía del día anterior, antes de cargar la mercancía relacionada en la planilla de cargue se procede a cargar factura por factura la mercancía del reenvío. En este procedimiento ni el auxiliar ni el jefe de bodega registran firma en conformidad con la operación.

4.1.4 Entrega de pedidos a clientes La caracterización y el diagrama de flujo del procedimiento se encuentran en el Anexo 8.

Descripción:

El procedimiento de entrega de mercancía inicia cuando los auxiliares de entrega y los conductores acomodan las facturas en orden, según el recorrido que van a seguir en la ruta de entrega.

Para cada factura, se identifica el nombre del cliente y la dirección, se dirigen a la dirección indicada en la factura de venta. Allí se prepara la mercancía que está registrada en la factura a entregar, el auxiliar se dirige con la mercancía hasta el negocio, saluda al cliente y le informa que tiene un pedido de Populares Ltda.

Cuando el cliente da la autorización, se descarga el pedido donde él lo indique, en presencia del cliente revisa las referencias y unidades que están registradas en la factura, si es un pedido a crédito, se solicita al cliente firma en conformidad con la mercancía recibida. Si el pedido es de contado se liquida y cobra el dinero según lo registrado en la factura de venta, si se presenta alguna devolución se resta el valor de la mercancía no recibida por el cliente, se hace nota de la devolución a la factura y del motivo, se liquida y se cobra el dinero correspondiente a la mercancía recibida, si se ha otorgado algún descuento al cliente se debe hacer firmar el formato de descuentos con nombre legible, número de identidad y valor del descuento y tipo de descuento. Se entrega copia de la factura al cliente, se despide y continúa con el mismo procedimiento hasta visitar todos los pedidos que se han facturado para el día.

Se realiza repaso por los pedidos que quedaron pendientes por entregar. Después de completar la ruta de entrega se dirigen a la empresa para iniciar el proceso de legalización.

Durante la ruta de entrega cualquier problema o eventualidad se comunica al jefe de bodega vía telefónica.

4.1.5 Legalización de rutas de entrega La caracterización y el diagrama de flujo del procedimiento se encuentran en el Anexo 9.

Descripción: (Legalización de entregas a clientes mayoristas y provincia)

Cuando el jefe de bodega da la autorización, se ingresa el vehículo al muelle. El auxiliar de entrega debe dar un informe de novedades al jefe de bodega. El asistente de bodega genera y entrega al auxiliar las planillas de legalización de crédito y contado, si es necesario genera una planilla para legalizar las facturas de reenvío.

Con el informe de novedades y apoyado en el asistente comercial y el asesor comercial responsable, el jefe de bodega hace un análisis de la mercancía que no fue entregada. Los pedidos que tienen opción de entrega al siguiente día, se programan para reenvío. Si es el caso de un vehículo de la empresa, la mercancía de reenvío se revisa y se deja en el interior de este. En caso de tratarse de transporte contratado y no contar con la disponibilidad de trabajar con este al día siguiente, se descarga la totalidad de la mercancía, se revisa y se separan los reenvíos. Se deja en el muelle con los documentos respectivos lista para ser cargada al siguiente día.

Las facturas correspondientes a la mercancía de devolución son entregadas al jefe de bodega quien es el encargado de revisar la mercancía devuelta versus las notas de devolución registradas en las facturas, así como también el estado de la mercancía.

El jefe de bodega devuelve las facturas al auxiliar responsable para que diligencie los formatos de “*entrada a bodega*” en los cuales se registra el nombre del cliente, fecha y ciudad, la factura a la que pertenece la mercancía de devolución, las referencia y cantidades de la mercancía, el vendedor y el motivo de la devolución.

Usando los formatos diligenciados y la mercancía organizada, se realiza una segunda revisión de la misma. La persona encargada, ya sea el jefe de bodega o el asistente de bodega debe verificar que lo registrado en los formatos de “*entrada a bodega*” sea igual a lo que físicamente se está devolviendo y revisar que el formato de “*entrada a bodega*” este bien diligenciado. Si la mercancía y los documentos están a conformidad se firma el formato de “*entrada a bodega*”, se retiran las copias amarillas del formato y se entregan al asistente de bodega para archivo.

El auxiliar de bodega debe organizar las facturas y las entradas a bodega en las planillas de legalización, las facturas de contado en la planilla de contado y las facturas de crédito en las planillas de crédito. Si las facturas tienen devolución o quedaron pendientes para reenvío se deja el registro en las planillas de legalización en las casillas correspondientes a cada factura. Las planillas de contado se liquidan según el valor total de la planilla menos el valor de las devoluciones y se registra el valor total a pagar.

Con las planillas debidamente diligenciadas el auxiliar de bodega se dirige a tesorería para entregar las planillas de contado y el dinero. Allí la tesorera recibe las planillas, revisa si la esta contiene facturas en devolución o reenvíos, calcula el valor a pagar y verifica que concuerde con el valor registrado por el auxiliar en la planilla. Adicionalmente revisa los formatos de descuentos, cuenta el dinero y si esta en conformidad con el total a pagar según la planilla de legalización registra la firma en ésta y la devuelve al auxiliar para que la lleve a bodega. Luego de esto, el asistente de bodega archiva las planillas entregadas.

Las planillas de crédito son entregadas en cartera, allí la jefe de cartera revisa que el paquete contenga todas las facturas relacionadas en la planilla, revisa que los registros de devolución concuerden con las entradas a bodega y que las facturas que se registran como reenvío tengan la firma del jefe de bodega en muestra de aprobación. El jefe de bodega queda como responsable ante cartera de las facturas de reenvío. También se revisa que a las facturas que tengan notas de devolución se les haya hecho la respectiva entrada a bodega. O que por el contrario estén firmadas por el cliente en conformidad con la mercancía recibida.

Para el registro de la legalización de las facturas, el jefe de cartera por medio de la red interna ingresa a un archivo de Excel compartido por la auxiliar de facturación llamado planillas crédito y contado, copia el cuadro correspondiente a la planilla que se está legalizando y lo pega en un archivo en Excel para el control de cartera llamado control de planillas.

En este archivo se registra para cada factura de la planilla que se está legalizando la siguiente información, si la factura tiene devolución, si fue anulada, si quedo pendiente para reenvío o si fue entregada, si la factura fue entregada se registra la fecha de despacho de dicha factura.

Se archivan las planillas físicas y se organizan las facturas en una carpeta para cada vendedor.

Tanto la tesorera como el jefe de cartera deben entregar al auxiliar de inventarios los formatos de entrada a bodega para que ella ingrese la mercancía al sistema de inventarios. El auxiliar de inventarios revisa las entradas a bodega, que estén bien diligenciadas, registrados los códigos, y el motivo de la devolución. Dadas las condiciones anteriores procede a realizar el registro de la devolución en el sistema SIIGO. Imprime los comprobantes del movimiento y los entrega al asistente de

bodega para que sean revisados y archivados con las copias de las entradas a bodega.

4.1.6 Logística inversa (devoluciones) La caracterización y el diagrama de flujo del procedimiento se encuentran en el Anexo 10.

Descripción:

El cliente genera una solicitud para que se recoja la mercancía de devolución, el asesor comercial recibe dicha solicitud, visita al cliente y revisa la mercancía que se va a devolver. Posteriormente registra la solicitud en el formato de devolución y gestiona ante gerencia la autorización. Gerencia o auditoría analiza las causas de la devolución y autoriza o rechaza la solicitud, si se autoriza la solicitud se entrega al jefe de bodega el formato de devolución firmado en conformidad para que programe la recogida de la mercancía. El jefe de bodega asigna a un auxiliar la recogida de la mercancía, da las indicaciones necesarias y entrega las notas de devolución.

El auxiliar de bodega se dirige a la dirección de recogida, revisa la mercancía, verifica cantidades y referencia según lo registrado en las notas de devolución, firma documentos de respaldo al cliente en garantía de la mercancía recogida y traslada la mercancía hasta la bodega para legalizar. Se descarga la mercancía de devolución, el jefe de bodega verifica la mercancía física contra lo registrado en los formatos de devolución, si se está en conformidad con lo recibido firma los formatos y entrega al asistente de bodega para que diligencie los formatos de entrada a bodega respectivos para cada devolución, el jefe de bodega revisa las entradas, firma como muestra de conformidad y devuelve los formatos al asistente de bodega para que los entregue al auxiliar de inventarios, el auxiliar de inventarios registra la devolución en el sistema e imprime los comprobantes del movimiento y contabilidad genera las notas crédito a los clientes.

Si la mercancía devuelta está en buen estado, se ingresa físicamente a la bodega de almacenamiento. En caso de que esté averiada, se ubica en la zona destinada para este tipo de artículos.

4.2 ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE ALMACENAMIENTO DE POPULARES LTDA.

4.2.1 Tipo de almacén La bodega de Populares Ltda., se ubica en la categoría de Almacén de Producto Terminado, pues el almacenamiento es de mercancía de proveedores lista para su distribución. Las operaciones en este tipo de almacenes son de recibir, almacenar, seleccionar, alistar y despachar.

4.2.2 Sistemas de almacenamiento El sistema de almacenamiento implementado en la empresa es almacenamiento en Bloque o también llamado Almacén compacto, toda la mercancía se almacena sobre estibas, si la resistencia de la mercancía lo permite se colocan unas encima de otras formando bloques compactos dentro de la bodega.

4.2.3 Equipos de almacenamiento Los equipos de almacenamiento usados en la bodega de la distribuidora son los siguientes:

- **Estibas (Palets):** Las estibas que se utilizan en la bodega son estibas reversibles de doble entrada en madera y se encuentran de tres clases según sus medidas así: Grandes (120 x 117 cm), medianas (120 x 100 cm) y pequeñas (120 x 80 cm).
- **Estibador manual:** Esta herramienta hace parte del grupo de equipos de trayectoria móvil en la categoría de no motorizados, y se utiliza principalmente para realizar movimientos cortos de la mercancía estibada, desde las zonas de

alistamiento hasta las zonas de cargue y viceversa si es el caso de recepción de mercancía, desde el área de descargue hasta el lugar de ubicación de la mercancía. Soporta pesos máximos de 2,5 toneladas.

- **Montacargas:** La empresa cuenta con un montacargas de combustión a gasolina, que soporta cierta cantidad de toneladas dependiendo de su modelo. Un montacargas es un vehículo de uso industrial, es utilizado en almacenes y bodegas para transportar y acomodar diferente tipos de mercancías. Permite transportar cargas pesadas en diferentes rangos y ahorra tiempo de trabajo por su versatilidad en la manipulación y el transporte.
- **Carretillas manuales:** las carretillas manuales también llamadas zorras de carga son estructuras metálicas con una base o plataforma de aproximadamente 30 cm, su peso se soporta sobre ruedas de caucho que permiten el desplazamiento, se utilizan principalmente para movilizar cajas y paquetes.

En la Figura 1. se muestran los equipos y herramientas usados en Populares LTDA.

Figura 1. Equipos y herramientas de bodega



4.2.4 Proceso de almacenamiento En el proceso de almacenamiento está bajo la responsabilidad del jefe de bodega quien a su vez se apoya en el equipo de trabajo conformado por Auxiliar de auditoría, el asistente de bodega, los auxiliares de bodega y el personal de la cuadrilla. Los principales procedimientos que se llevan a cabo en el proceso de almacenamiento son recepción y ubicación de mercancía de proveedores, alistamiento de mercancía, manejo de averías y control de no conformidades.

4.2.4.1 Recepción de mercancía a proveedores

Descripción:

El proceso de recepción de mercancía inicia en el momento en que la transportadora llega al patio de la distribuidora y se anuncia, allí encargado de la recepción de documentos los recibe y dirige hacia el jefe de bodega quien revisa y constata que el destinatario sea Populares Ltda. Siendo así le asigna un turno para el descargue. Llegado el turno correspondiente a dicha transportadora el jefe de bodega autoriza el ingreso del vehículo al muelle para su descargue, cualquier auxiliar de bodega que esté disponible en ese momento es encargado de realizar la inspección de mercancía verificando, referencias, cantidades y estado físico de la mercancía según lo registrado en la factura de compra o remisión de la transportadora. El personal encargado del descargue es exclusivamente la cuadrilla quienes a la orden del jefe de bodega inician el descargue de la mercancía. Después de concluido el descargue en la totalidad de la mercancía el auxiliar de bodega encargado de la verificación informa al jefe de bodega sobre las irregularidades del recibo, si todo está a conformidad con lo registrado en la factura de compra el jefe de bodega firma y entrega los documentos a la transportadora. Si se presenta alguna inconsistencia en el recibo de mercancía por diferencia en cantidad, el auxiliar de bodega informa al jefe quien analiza la situación y realiza las notas respectivas en la factura y el documento de la transportadora, si la inconformidad es por avería se devuelve la mercancía a la

transportadora y se registra la nota en los documentos respectivos. Luego el jefe de bodega autoriza el ingreso de la mercancía en buen estado a bodega, el personal de cuadrilla ubica la mercancía en cualquier lugar disponible en ese momento.

El jefe de bodega entrega la copia de la factura o documento de recepción al asistente de bodega quien es el encargado de diligenciar el formato entrada a bodega en el cual registran cantidades, referencias y si es necesario algunas observaciones o notas que el jefe de bodega haya registrado en la factura. Diligenciado el formato de entrada a bodega el jefe de bodega revisa el documento y firma en conformidad, este documento es llevado al auxiliar de inventarios para que registre el ingreso de mercancía en el sistema SIIGO. Cada semana el auxiliar de inventarios entrega en bodega la impresión de los registros de ingreso de mercancía y estos deben ser revisados por el asistente de bodega donde verifique conformidad contra el formato de entrada a bodega que el realiza manualmente, si hay alguna diferencia informa al jefe de bodega quien a su vez pasa el reporte a auditoría general para que se lleven a cabo las correcciones necesarias.

4.2.5 Distribución Física del almacén La bodega de Populares cuenta con un espacio físico de aproximadamente 1177 m², distribuidos en diferentes zonas como oficina, zona de alistamiento y recepción de mercancía, cuarto frío, bodega principal, mezanine1, mezanine2, pasillo de almacenamiento de jabón, pasillo de almacenamiento de Blancox, en la parte norte de la bodega se encuentra el área de cargue y descargue de mercancía, las dimensiones de las áreas se pueden observar en la Tabla 5.

Tabla 5. Distribución de la bodega de Populares Ltda.

Zonas	Dimensiones (m ²)	Descripción
Oficina	13.86	En la oficina se encuentran tres puestos de trabajo, el del jefe de bodega, el asistente de bodega y un auxiliar de auditoría. Se ubican equipos de cómputo y documentación importante
Almacenamiento principal	808	En esta zona se ubica la mayoría de la mercancía después del descargue, en unidades de empaque (cajas, bulto, etc.), mediante almacenamiento en bloque sobre estibas.
Zona de alistamiento	102	En ésta zona se realiza la separación o alistamiento de pedidos próximos a despacharse, también se ubica temporalmente la mercancía que se recibe de proveedores mientras se lleva a cabo la inspección de conformidad, después se ubica en la zona de almacenamiento principal
Cuarto frío	56	Se almacenan principalmente margarinas, dulces, chocolates y algunas unidades de referencias de licor de alto valor comercial
Mezanine 1.	84	Éste mezanine está ubicado encima del cuarto frío, allí se almacenan productos de tamaño pequeño como la línea de medicamentos, cereales, papelería.
Mezanine 2.	113	La zona del mezanine 2 se ha destinado para almacenamiento de mercancía de baja o nula rotación, y elementos innecesarios.

El área de almacenamiento principal incluye los pasillos de almacenamiento de jabón y de Blancox, este almacenamiento presenta las siguientes características:

- Pasillo almacenamiento de jabón: Esta zona es un pasillo que se ha destinado solo para almacenamiento de bultos y cajas de jabón con el fin de que quede separado de los productos alimenticios.
- Pasillo de almacenamiento de Blancox – línea Brinsa: Se ubica en el costado oriental de la bodega, es una zona extensa a lo largo de la bodega, sin mucha profundidad, dado que se tiene en almacenamiento una gran cantidad de referencias de ésta línea.

La distribución física de la bodega obedece al diseño de flujo en U, dado que tanto la recepción de mercancía como el despacho se realiza en la misma zona, hay un sólo muelle que se divide para las dos operaciones, así el flujo de productos sigue un recorrido semicircular. La figura 2 representa el diseño en U de la bodega.

Figura 2 Diseño de bodega en U

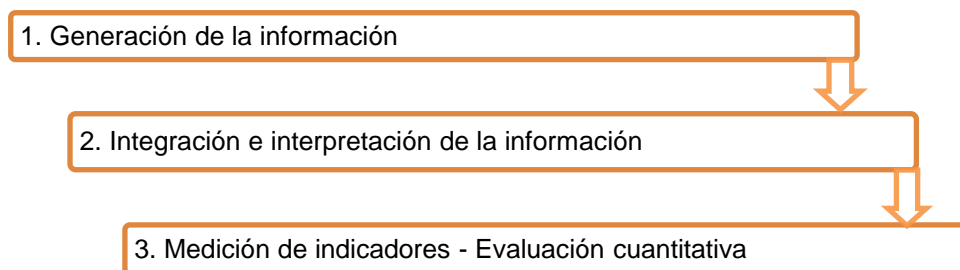


5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

5.1 DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA LOGÍSTICO DE POPULARES LTDA.

El diagnóstico del sistema logístico de la distribuidora se elaboró según se describe en la metodología de la figura 3.

Figura 3. Metodología del diagnóstico



La primera fase del diagnóstico consistió en la recopilación de información y análisis detallado de cada uno de los procedimientos que se desarrollan en el proceso de distribución, lo que permitió establecer los aspectos negativos y falencias del sistema logístico mediante la implementación de técnicas de recopilación de información como observación directa, cuestionarios, entrevistas e investigación documental.

En la segunda fase se realizó la integración de la información mediante la agrupación, organización y clasificación de datos con el fin de identificar los problemas que generan mayor distorsión al sistema, utilizando herramientas como el diagrama Pareto, diagrama causa-efecto, análisis de despilfarros, levantamiento del plano del CEDI y levantamiento de los diagramas de procesos.

La tercera fase fue el análisis y evaluación de la información obtenida mediante la medición de indicadores para validar los resultados obtenidos en la fase de priorización, obtener datos numéricos con el fin de cuantificar la magnitud de los problemas y conocer con certeza la situación real del sistema, y sentar un marco de referencia que en una etapa posterior permitiera medir el impacto de las mejoras propuestas

La selección de los procedimientos a mejorar se hizo bajo el *enfoque de selección gerencial*. Los procesos objeto de estudio del presente proyecto son los que se encuentran relacionados en la Tabla 6.

Tabla 6. Procesos involucrados en el proyecto

DISTRIBUCIÓN	GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> -Toma de pedidos -Procesamiento de pedidos -Alistamiento de mercancía -Despacho y cargue de vehículos -Entrega de pedidos a cliente -Legalización de rutas de entrega -Logística inversa (devoluciones) 	<ul style="list-style-type: none"> -Procedimiento de recepción de mercancía -Procedimiento de averías -Distribución física de la bodega

5.1.1 Personal participante del proceso de distribución En la distribuidora no está definida un área o departamento encargado de la gestión de las operaciones logísticas, no existen cargos de coordinación ni supervisión logística. Los cargos que intervienen en el proceso de distribución y sus funciones principales se pueden observar en las Tablas 7, 8 y 9.

Tabla 7. Roles y responsabilidades del personal operativo

ROL	RESPONSABILIDAD
Jefe de bodega	Responsable del control del ingreso y despacho de mercancía, custodiar y garantizar las condiciones óptimas para el almacenamiento de mercancía.
Asistente de bodega	Control de la recepción y despacho de mercancía, ingreso de devoluciones de preventa al sistema de inventarios, archivo de documentación de bodega, diligenciar los formatos de entrada para el ingreso de la mercancía recibida de proveedores. Realizar cuentas de cobro para pago de fletes.
Auxiliar de bodega	Encargado del descargue y cargue de mercancía, alistamiento de pedidos. Entrega de pedidos a clientes del canal mayorista y provincia. Cobro de facturas de contado y legalización de planillas crédito y contado al finalizar las rutas de entrega
Conductor de bodega	Realizar el cargue de vehículos y transporte de la mercancía hasta el lugar de destino de cada factura, apoyo en la entrega y cobro de facturas a clientes del canal mayorista y provincia. Apoyo en la legalización de rutas de entrega.
Auxiliar de entregas preventa	Responsable del cargue de vehículos y entrega de mercancía a los clientes del canal TAT. Preventa. Recaudar el dinero y realizar legalización de los cobros de los pedidos de contado.
Conductor preventa	Realizar en conjunto con el auxiliar el cargue del vehículo, traslado de la mercancía hasta la ubicación de cada cliente, apoyo en la entrega y cobro de facturas. Legalización al final de cada ruta.

Tabla 8. Roles y responsabilidades del personal administrativo

ROL	RESPONSABILIDAD
Auxiliar de inventarios	Ingreso al sistema de inventarios la mercancía recibida por compra a proveedores y por devoluciones de clientes. Movimientos del sistema de inventarios como traslados, notas de salida, notas débito o crédito a proveedores y clientes. Suministrar información de existencia de mercancía a la fuerza de ventas.
Jefe de cartera	Encargada del análisis de cupos de cartera disponible para cada cliente, autorización de pedidos a crédito, legalización de las planillas de crédito al finalizar cada ruta de entrega. Supervisión y control del cobro de las facturas vencidas

ROL	RESPONSABILIDAD
Tesorera	Persona encargada del recaudo del dinero producto de la legalización de las planillas de contado, y del dinero producto de los cobros de facturas crédito que realizan los asesores comerciales a los clientes. Descargue en el sistema de las deudas de cada cliente.
Jefe de sistemas	Mantener actualizado el sistema con cambios de datos de clientes e información de clientes nuevos, actualización de precios y promociones. Realizar notas de descuento.
Auxiliar de facturación	Persona encargada de digitar los pedidos en el sistema, generación e impresión de facturas y planillas de cargue.
Auxiliar de preventa (facturación TAT)	Importar los pedidos pendientes de la plataforma de ventas móviles, imprimir y digitar dichos pedidos. Generar e imprimir las facturas y planillas de cargue para cada carro.

Tabla 9. Roles y responsabilidades del personal de ventas

ROL	RESPONSABILIDAD
Supervisores de ventas	Garantizar la eficiencia de los asesores comerciales mediante capacitación, planeación, seguimiento y evaluación de la gestión realizada.
Asesores comerciales	Atender los requerimientos de los clientes en cuanto a la adquisición de mercancía para el abastecimiento de sus negocios, y transmitir esta información al personal administrativo para que sea procesada y despachada.
Analista de ventas	Encargado de realizar informes de ventas, actualizar el sistema de ventas móviles con la información de soporte necesaria para su funcionamiento. Diseñar herramientas que faciliten la gestión y procesamiento de datos.
Asistente comercial	Consolidar informes de gestión del personal de ventas y presentar esta información a gerencia comercial, análisis de pedidos no entregados y gestión para su re-facturación.

5.2 ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES EN LOS PROCESOS DEL SISTEMA LOGÍSTICO

Durante el periodo diagnóstico se logró establecer los aspectos negativos que se estaban presentando en cada uno de los procesos involucrados en la distribución del sistema logístico de Populares Limitada. Estas observaciones fueron la materia prima necesaria para establecer las oportunidades de mejora que se ampliaron en la descripción del desarrollo de las propuestas de mejoramiento para los procesos objeto de estudio.

5.2.1 Toma de pedidos canal TAT El manejo de los equipos celulares es complejo para algunos asesores comerciales y frecuentemente cometen errores en la generación de pedidos, no se hace un seguimiento al rendimiento de los asesores en cuanto al número de pedidos enviados en determinado periodo de tiempo.

Los asesores comerciales no envían los pedidos a medida que los van tomando, los dejan acumular para luego digitarlos y hacer un envío consolidado. La mayor cantidad de pedidos son enviados después del mediodía cuando terminan la ruta

Si bien está en funcionamiento el sistema de ventas móviles, algunos asesores comerciales siguen tomando los pedidos en los formatos físicos para después digitarlos en el celular y enviarlos a la plataforma, perdiéndose esta manera tiempo valioso en el cual se podrían realizar otras actividades asociadas al proceso.

No se asegura que el sistema de ventas móviles cuente con la información necesaria para su correcto funcionamiento. Cuando se pierde conectividad en el sistema de ventas móviles, no se cuenta con la persona de soporte para que solucione inmediatamente el problema y se restablezca el flujo de datos que se gestiona mediante esta aplicación.

Las rutas de entrega de cada asesor comercial no se encuentran distribuidas adecuadamente, lo cual genera que se presenten extra rutas por parte de los asesores comerciales para completar el monto de ventas diario esperado.

El inventario para el sistema de ventas móviles se alimenta una vez al día, al inicio de la jornada, si se realiza facturación de algunas referencias en grandes cantidades, se agota el producto y los asesores comerciales no se enteran y siguen tomando pedidos de dichas referencias. Esto sucede porque no se actualiza periódicamente el inventario en la plataforma de ventas móviles.

5.2.2 Toma de pedidos canal Mayorista y Provincia Los asesores comerciales no cuentan con una herramienta de consulta actualizada sobre disponibilidad de inventarios.

Demoras en la trasmisión de pedidos a la operación de facturación, lo que genera largos tiempos de entrega como se puede evidenciar en el análisis posterior del indicador en el numeral 5,4,1. Esta situación sumado a la no recogida de averías, conlleva en algunas ocasiones a que el cliente no haga pedidos.

No está establecido un rutero* de clientes para el canal mayorista y provincia.

5.2.3 Procesamiento de pedidos canal TAT Se identificaron errores en facturación como facturación doble, no facturan bonificaciones, facturar mayor producto de bonificación que el establecido, facturación incompleta, error en digitación y error en modo de pago.

Estos errores generan devoluciones de mercancía como se enuncia en el análisis causal del indicador de devoluciones en el numeral 5,4,2 debido a inconsistencias en las facturas, también retrasan el inicio de la operación de alistamiento lo que

* Itinerario de visita a clientes

impacta directamente en aumento del tiempo de entrega de los pedidos al cliente final.

Los asesores comerciales no poseen la habilidad necesaria en el manejo del dispositivo de ventas móviles.

No existen políticas de operación sobre las prioridades en el desarrollo de las funciones del personal involucrado en el procesamiento de pedidos en las operaciones de creación de clientes nuevos, establecimiento de precios y promociones, ingreso de mercancía al sistema de inventarios, autorización de bonificaciones o negociaciones especiales y autorización de descuentos.

A raíz de la ausencia de estándares de procesamiento de pedidos como número de pedidos procesados en determinado periodo de tiempo, pedidos procesados por cada auxiliar, hora fija de entrega de la documentación de alistamiento a bodega, errores en digitación, sumado a que el sistema SIIGO es lento se generan largas esperas para el inicio de la operación de alistamiento y posteriores

El sistema de información permite que se facture producto que está en avería y no es apto para ser despachado, lo mismo sucede con la mercancía que no se ha estampillado, es posible que se facture pero no se pueda despachar por ésta razón.

5.2.4 Procesamiento de pedidos canal Mayorista y Provincia El inicio de la jornada laboral es a las 7:30 a.m. pero la entrega de los formatos de pedido a la operación de facturación se realiza sobre las 9:00 a.m. dicha situación propicia que se genere una hora y treinta minutos de tiempo de espera en la operación, esto se debe a que gerencia comercial no atiende oportunamente a los asesores en cuanto a la autorización de descuentos, bonificaciones o negociaciones especiales. Los tiempos de espera en los diferentes puntos de la línea del proceso

de distribución impactan de forma negativa el tiempo de entrega de los pedidos al cliente final.

La ausencia de políticas y canales efectivos de comunicación sobre las promociones y descuentos propicia que el cliente asuma descuentos adicionales que posteriormente no sean autorizados por gerencia, en este caso los descuentos aplicados serán descontados al vendedor.

Los errores en el cálculo de la retención en la fuente por parte de los asesores comerciales conlleva a reprocesos, adicionalmente no inician el procesamiento de pedidos en cartera en un horario específico, al momento de ingresar a la empresa se encargan de diligenciar recibos de caja provisional, liquidar pedidos, calcular retenciones y descuentos, esto genera un retraso en el procesamiento de pedidos, cuya consecuencia se refleja más adelante en el alistamiento y despacho de los mismos.

La no revisión de las facturas por parte del jefe de bodega, propicia que se presenten errores en las promociones, bonificaciones, precios, referencias o cantidades solicitadas. No está establecido ningún mecanismo de control que evite que el personal de facturación obre con mala intención para sacar beneficio propio y perjudicar a la empresa, no se realiza un control de documentación y seguimiento a las facturas generadas. Estos vacíos de control de procedimientos favorecen los altos niveles de inexactitud de inventarios como se muestra más adelante en el numeral 5,4,4 en el análisis del indicador

5.2.5 Alistamiento de mercancía Las herramientas para alistamiento están averiadas, tiempos de alistamiento largos por falta de las herramientas y deficiente capacitación sobre la mercancía, referencias, embalajes y ubicación lo que genera un alto porcentaje de error en el alistamiento de mercancía como se evidencia en el numeral 5,4,5.

No se definen grupos ni se asignan tareas a los auxiliares encargados del alistamiento, ellos deciden el modo de trabajar. No está definida, demarcada ni delimitada la zona de alistamiento. En la provisional zona de alistamiento se encuentran objetos y mercancía diferente a la que se va a despachar; no hay ubicaciones etiquetadas y demarcadas.

No se asignan responsable por el desempeño en las labores de alistamiento, lo cual impide que se dé un tratamiento eficaz a los errores identificados en la operación, buscando la eliminación de su causa raíz.

En la bodega se encuentra mercancía ya facturada y separada para varias rutas de entrega a la espera de que se den las condiciones necesarias para la realización de su despacho. Esta situación hace que se pierda espacio y tiempo, la mercancía se puede perder o deteriorar. Adicionalmente no es posible hacer un eficaz control de inventarios propiciando altos valores de inexactitud entre las existencias físicas y los saldos del sistema, el indicador se analiza en el numeral 5,4,4 en este mismo capítulo.

5.2.6 Cargue y Despacho de vehículos En la totalidad de los eventos, las operaciones de cargue no se realizan bajo el registro de las cámaras de seguridad, no está definido donde debe ubicarse el vehículo y la mercancía antes de iniciarse el proceso de cargue.

Los dos muelles de cargue con los cuales se cuenta actualmente, no están señalizados, en algunas ocasiones se carga el vehículo sin que alguno de los encargados auxiliar o conductor se encuentre presente, esto genera que no se pueda establecer responsables directos por las existencias de la mercancía.

Para la entrega de pedidos, a un solo vehículo le cargan pedidos de clientes ubicados en zonas opuestas de la ciudad y con el mismo de horario de recepción,

por esta razón no se alcanzan a visitar todos los clientes. Adicionalmente el cargue y despacho de los vehículos de preventa se realiza sobre las 7:00 a.m., lo que representa que las rutas de entrega TAT inicien dos horas después que la competencia y el tiempo efectivo de entrega en la jornada se reduzca. Los despachos de autoservicios y almacenes de cadena son a las 9:00 a.m. debido a esto en las bodegas de los clientes se asignan los últimos turnos para el descargue lo que representa largos tiempos de espera y no se alcanza a cumplir con las visitas al total de clientes asignados en la jornada. Las situaciones anteriores generan devoluciones de mercancía por causales como falta de tiempo y clientes con negocio cerrado

En el cargue de reenvíos no existe una planilla de cargue, ni una herramienta de consolidado de la mercancía para facilidad en el cargue, no se realiza un registro de las facturas que componen dicho reenvío y tampoco se hace firmar al auxiliar por la responsabilidad de la mercancía.

5.2.7 Entrega de pedidos a clientes En algunos casos el entregador deja la mercancía en el establecimiento del cliente para después hacer el cobro, esta situación propicia que no sea posible recoger el efectivo generado por la venta dado que el cliente no cuenta con el dinero para pagar o por falta de tiempo del entregador, generándose el riesgo de pérdida de mercancía por no pago, se presentan descuadres de efectivo debido a que los entregadores de algunas rutas no están capacitados en manejo de dinero y cálculo de descuentos comerciales.

Se generan largos tiempos de búsqueda, desplazamientos innecesarios, sobre costos de combustible y pérdidas de citas de entrega dado que los auxiliares no tienen total conocimiento ni agilidad en la ubicación de direcciones. No se alcanzan a visitar la totalidad de los pedidos programados para la ruta, lo que genera devoluciones o reenvíos, sobre costos de transporte, así como la insatisfacción del cliente por incumplimiento en horarios de entrega.

No se está haciendo el registro oportuno de las causas de devolución por parte los clientes, lo cual genera que no se cuenta con información precisa con respecto a los motivos que generaron la devolución de la mercancía. Algunos entregadores no hacen firmar los formatos de descuento a los clientes, esta situación genera incertidumbre sobre si realmente se aplicó el descuento o no. En tesorería no reciben las planillas sin los formatos de descuentos diligenciados y firmados por el cliente, lo cual retrasa el proceso de legalización, causando demoras en el proceso de alistamiento y despachos al tener a un auxiliar detenido en otro proceso, también en el peor de los casos el entregador se puede quedar con el dinero del descuento otorgado al cliente y no pasar el reporte a la empresa.

No existe el debido flujo de información sobre los descuentos y promociones vigentes, la información muchas veces no llega hasta los auxiliares de entrega y por esta razón no saben cómo proceder en el momento de la distribución de pedidos a los clientes, esta situación aumenta los tiempos de entrega.

Algunos entregadores, con el fin de agilizar el proceso entrega, no hacen la revisión del pedido conjuntamente con el cliente, lo cual conlleva a que se presenten inconvenientes con algunos de ellos debido a que en días posteriores a la entrega hacen reclamaciones por pedido incompleto. Se presentan constantemente extra-rutas, esto genera que los entregadores se tengan que salir de la ruta de entrega y trasladarse hasta el lugar de entrega de pedido, causando así demoras en el proceso de entrega y sobre costos por consumo adicional de combustible, adicionalmente si el entregador no se puede salir de la ruta se generan devoluciones. El análisis cuantitativo de las devoluciones y tiempos de entrega se registró en el numeral 5,4.

Algunos asesores comerciales suelen tramitar pedidos a nombre de determinados clientes pero en ruta de entrega solicitan a los entregadores que descarguen los pedidos en lugares diferentes a las direcciones registradas en las facturas.

En TAT, se presentan devoluciones donde el cliente manifiesta no haber solicitado el pedido, argumentando que el asesor comercial no realizó una visita previa para ofrecer los productos que se encuentran dentro de la factura. Por otra parte los clientes hacen referencia de que se está entregando mercancía diferente a la solicitada o que los asesores comerciales hacen promesas en precio o promociones diferentes a las establecidas por gerencia.

Cuando se lanzan promociones condicionadas a parámetros de compra específicos, algunos asesores comerciales acostumbran generar pedidos que cumplan con dichos parámetros, para que se otorgue la promoción especial, pero solicitan que la distribución sea diferente a la registrada en la factura.

5.2.8 Legalización de rutas de entrega Canal mayorista y Provincia Las planillas de legalización no se están imprimiendo inmediatamente se recibe el consolidado de cargue en bodega.

Se realiza doble revisión de la mercancía, lo que genera mayor tiempo para el procedimiento.

Error en el diligenciamiento de los formatos de entrada a bodega, muchos de los formatos son anulados y no se lleva un adecuado control de su consecutivo dado que los auxiliares, quienes no cuentan con la experticia necesaria para el diligenciamiento de este formato, son quienes se encargan de dicha labor.

Es posible que el auxiliar no registre el motivo de la devolución y el jefe de bodega firme la entrada sin percatarse de ese detalle, al suceder esto, el auxiliar de inventarios no realiza el movimiento en el sistema y se presentan retrasos en la inclusión de los artículos al sistema.

Los registros de movimiento del sistema de inventarios por entradas a bodega de devoluciones, se entregan muy tarde y se acumulan varios comprobantes, esto genera que el asistente de bodega tenga que dedicar un largo tiempo a la revisión de estos movimientos.

Identificación tardía de los errores luego del ingreso de la mercancía al sistema. Esta situación impide que se los posibles planes de respuesta se generen a destiempo y sin el impacto que se espera para la solución del problema.

No se realiza la revisión de los comprobantes de movimiento del sistema versus las entradas a bodega, con el fin de corroborar que no se haya cometido algún error al momento de ingresar la mercancía al sistema.

5.2.9 Legalización de rutas de entrega Canal TAT. El asistente de bodega no lleva el control de las facturas crédito que se deben legalizar diariamente por los vehículos de preventa. Es una práctica muy común que los auxiliares se lleven las facturas fuera de la empresa y las retornen días después, cuando caen en cuenta que las tienen en su poder. En algunas ocasiones se han perdido facturas de crédito que han sido entregadas por parte del cliente.

El hecho de que el jefe de bodega no esté presente cuando se descarga la mercancía de devolución, se presta para que los auxiliares saquen mercancía de la bodega y la acomoden con la mercancía de devolución.

No se registran las notas de devolución en las facturas, ni tampoco sus motivos.

La ausencia de controles para la operación de recepción y registro de devoluciones aumentan la probabilidad de que se generen altos valores en el cálculo del indicador de inexactitud de inventarios.

5.2.10 Logística inversa (devoluciones) Los clientes no generan las solicitudes de recogida de mercancía de devolución. En el momento que los auxiliares van a realizar la entrega de pedidos, el cliente exige que se recoja dicha mercancía, al no tener autorización los auxiliares para realizar esta operación se generan pausas en el proceso de entrega. En algunas ocasiones los entregadores recogen mercancía de devolución sin que esté previamente autorizada por las directivas, deben llamar al jefe de bodega para que gestione las autorizaciones necesarias.

Los asesores comerciales acostumbran solicitar directamente a los entregadores que recojan algunas devoluciones, saltándose así el conducto regular para dicho procedimiento. En primera instancia los asesores comerciales deben dirigirse con el jefe de bodega para que este se encargue de autorizar la recogida de la mercancía solicitada por el cliente. No hay políticas establecidas de devolución de mercancía.

Los asesores comerciales no realizan el procedimiento como es debido; no revisan la mercancía que los clientes van a devolver, ni gestionan las autorizaciones necesarias.

El hecho que los entregadores tengan que revisar la mercancía de devolución genera grandes pérdidas de tiempo para el proceso de entrega. El cliente devuelve mercancía diferente a la registrada en los formatos de devolución que han sido autorizados, esto se presenta por que no se recogió mercancía a tiempo y en el momento de la atención de la solicitud se han generado más averías en la bodega del cliente.

Los asesores comerciales cometen errores al momento de diligenciar los formatos de devolución; se equivocan en referencias y embalajes. No se revisa la mercancía en la bodega del cliente en el momento de recoger las devoluciones.

Algunos clientes devuelven mercancía en mal estado, generando así pérdidas económicas para la distribuidora.

5.2.11 Recepción de mercancía de proveedores El primer problema que se puede observar es que la revisión inicial de los documentos de las transportadoras lo realiza el jefe de bodega, siendo así hasta que él tenga tiempo de hacerlo, las transportadoras deben esperar una respuesta, en algunos casos se presenta que una transportadora se equivoca de destinatario y transcurre un largo tiempo de espera hasta que el jefe de bodega revisa los documentos y es en ese momento que se identifica el error y se informa que allí no es el lugar de entrega, y que la mercancía debe ser entregada a otro de sus clientes.

No están establecidas políticas de recepción de mercancía, lo cual genera que cada proveedor envíe a sus transportadoras cuando éste lo considere conveniente, sin consultar la disponibilidad de la empresa para la recepción de su mercancía.

El principal problema del proceso de recepción se deriva del proceso de compras, pues la falta de comunicación entre los encargados de compras y el jefe de bodega en cuanto a los pedidos pendientes por llegar, hace imposible realizar una adecuada programación para la recepción de mercancía. La imposibilidad de programación genera una serie de inconvenientes como problemas con las transportadoras por largas esperas mientras llega su turno de descargue, en algunos casos la empresa tiene que correr con gastos por cobro de largos tiempos de espera.

No existe la cultura por parte de los proveedores de llamar a solicitar con anterioridad una cita para la entrega de mercancía. Esto genera congestión en el proceso de recepción, que se acumulen varias transportadoras con intención de que su mercancía que sea descargada lo antes posible, situación que genera

molestias dadas las largas esperas a las que deben someterse las personas encargadas de realizar la entrega.

Se genera un gran desorden en el almacenamiento de la mercancía a causa de la falta de disponibilidad de espacio para su ubicación en el momento de la recepción, esta situación también dificulta la supervisión de la rotación de la mercancía en el momento del alistamiento. No se cuenta con los recursos necesarios para la adecuada recepción de la mercancía tales como auxiliares de bodega, espacio de almacenamiento, personal de cuadrilla de descargue y tiempo

El muelle para descargue puede estar ocupado, por averías, estibas o demás mercancía que no ha sido dispuesta en el lugar que corresponde. Debido a que el muelle de descargue es el mismo muelle de cargue, si se presenta un atraso en el despacho y cargue de mercancía, esto representa a su vez un atraso en el descargue o recepción de mercancía.

No existe personal encargado de la recepción e inspección de la mercancía que ingresa a la bodega, el responsable es el jefe de bodega, pero si al momento de la inspección está ocupado, asigna a cualquier auxiliar de bodega disponible en esos momentos para que realice la inspección de la mercancía. Si la persona encargada de inspeccionar la mercancía no cuenta con la capacitación requerida se pueden presentar errores en la recepción como:

- Recibir mercancía en menor cantidad de la especificada en la factura de compra.
- Recibir mercancía de referencia diferente a la especificada en la factura.
- Recibir mercancía averiada, vencida, o con fecha de vencimiento muy próxima.

Estos problemas son los factores principales en la variabilidad del indicador de inventarios que se analiza en el numeral 5,4,4 del diagnóstico.

Adicional al riesgo causado por la falta de capacitación de la persona asignada aleatoriamente por el jefe de bodega para recibir la mercancía, existe el riesgo de que obre con mala intención y busque de alguna forma beneficio económico propio, perjudicando a la empresa al dar conformidad de recibido de mercancía en cantidades no ajustadas a la realidad.

Algunas transportadoras llegan a la empresa entregar mercancía pero no tienen la factura de compra entre sus documentos. Al presentarse esta situación, el auxiliar de inventarios no le da la entrada a bodega, ésta circunstancia retrasa el proceso de recepción, quedando pendiente el registro de recibido en el sistema hasta que el jefe de bodega resuelva la situación.

La impresión de los registros de ingreso de mercancía al sistema de inventarios se devuelven a bodega semanalmente para que allí se dé la conformidad de concordancia con lo realmente recibido, el tiempo que se toma para hacer esta revisión es muy largo y no se está cumpliendo, si se identifica un error en la digitación es muy difícil encontrar la causa real que lo generó, o en el peor de los casos ya se hayan hecho los ajustes de inventario mensuales.

5.2.12 Sistema de Almacenamiento Los problemas identificados en el sistema de almacenamiento se describen a continuación:

Se dificulta la rotación del stock, ya que se tiende a sacar los últimos productos apilados (LIFO), el recuento y control físico de los productos es problemático debido a su compactación.

Es necesario plantear mantenimientos preventivos para evitar pausas en la operación debido a posibles fallas del montacargas, así como evitar el mayor deterioro del equipo.

Para el alistamiento de mercancía actualmente hay disponibles 4 carretillas de las cuales sólo 2 están funcionalmente aptas para el trabajo, en promedio 5 auxiliares de bodega realizan la operación de alistamiento, situación que deja una clara descompensación en las herramientas asignadas para la operación si se compara con el número de empleados disponibles para la tarea, lo anterior disminuye la efectividad de la operación.

La carretilla plana de 4 llantas está oxidada y en mal estado, lo cual es un riesgo para el deterioro de la mercancía durante el traslado desde la ubicación hasta la zona de alistamiento.

Las técnicas de almacenamiento no se evalúan ni controlan puesto que se observa que en ocasiones se deja mercancía sobre piso sin estibar, ocurre inundación de la bodega por lluvia y se daña la mercancía.

Se presentan problemas de iluminación en la zona de almacenamiento del Blancox.

El cuarto de averías de Blancox está en mal estado de higiene, siendo un claro foco de contaminación, no está bajo custodia ni controlado, se puede perder mercancía de averías o en el peor de los casos, mezclarse con mercancía del inventario en buen estado.

No existe una zona demarcada y delimitada para el manejo de averías, tampoco hace un control diario de éstas. Los proveedores no acuden a las solicitudes de visitar las instalaciones de la empresa para solucionar problemas relacionados con este ítem. Es necesario establecer políticas claras de devolución de mercancía a proveedores y visitas periódicas a la bodega para resolver problemas de este tipo.

En el mezanine hay muchos elementos que no son propios del proceso de almacenamiento tal como muebles, material de publicidad de la industria licorera de caldas y de Pernod Ricard en mal estado, cartones, cajas y demás.

No están definidas las zonas de almacenamiento, no se han demarcado ni delimitado.

En el cuarto frío hay almacenada gran cantidad de referencias que no están ubicadas de acuerdo a la rotación, no existen etiquetas de las ubicaciones, esto dificulta el proceso de alistamiento, generando largos tiempos de búsqueda de los productos.

El producto en bodega no está almacenado por familias, por lo que es común encontrar producto de una misma referencia en varios lugares.

La mercancía sin estampilla se almacena afuera de la malla para que no se confunda con la mercancía estampillada y apta para el despacho, es una buena medida de control, pero genera un alto riesgo al estar ubicada en una zona de baja seguridad.

En la estantería de Súper de alimentos, es común encontrar referencias de mercancía de baja rotación, sin embargo se siguen solicitando pedidos de estas mismas referencias.

Existen estanterías pero no están etiquetadas las ubicaciones de mercancía, por lo cual resulta difícil encontrar algunas referencias, para esto se requieren largos tiempos de espera.

En el mezanine hay almacenada mercancía de la ILC de vieja presentación la cual tiene un tiempo considerable sin rotar. Esta mercancía se traduce directamente en activos o dinero estancado para la empresa.

El control de plagas no está siendo efectivo pues se presenta averías de Alimentos Polar por roedores que dañan los empaques y contaminan la mercancía.

En la zona de cargue se encuentra ubicada mercancía y objetos que no hacen parte de la mercancía que se va a despachar.

Al no tener una ubicación fija de la mercancía, los auxiliares de bodega deben realizar muchos desplazamientos y largas búsquedas para hallar los productos que deben alistar.

5.3 PRIORIZACIÓN EN LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Las propuestas de mejora planteadas en esta sección hacen parte del cumplimiento de los objetivos definidos al comienzo del trabajo y van encaminadas a la solución de los problemas que además se identificaron al inicio del proyecto en relación al flujo de información, desarrollo de los procesos y distribución física de la bodega de POPULARES LTDA.

5.3.1 Análisis Causal Luego de hacer un análisis de las falencias presentadas en cada uno de los procedimientos del sistema de gestión logística de Populares Ltda., estas se agruparon con el fin de definir cuál era el verdadero problema así como sus causas reales. El análisis a profundidad de todas las observaciones negativas obtenidas al momento de estudiar cada uno de los procesos, permitió obtener una lista de los problemas más representativos para los cuales posteriormente se realizó un análisis cuantitativo con el fin de identificar la magnitud real de cada problema, los principales problemas son:

- Altos niveles de devolución de Mercancía
- Ineficiencia en el cargue y despacho de la mercancía
- Retraso en el alistamiento de pedidos
- Inexactitud del Inventario
- Insatisfacción del cliente - Quejas y reclamos

Para llegar a definir la las causas de los problemas anteriormente definidos, se hizo uso del diagrama causa-efecto, diagrama de espina de pescado o diagrama Ishikawa, tal como se muestra en la Figuras 4, 5, 6, 7, 8, 9.

Figura 4. Diagrama Ishikawa - Altos niveles de devolución de Mercancía



Figura 5. Diagrama Ishikawa - Ineficiencia en el cargue y despacho de la mercancía



Figura 6. Diagrama Ishikawa - Retraso en el alistamiento de pedidos (Parte I)

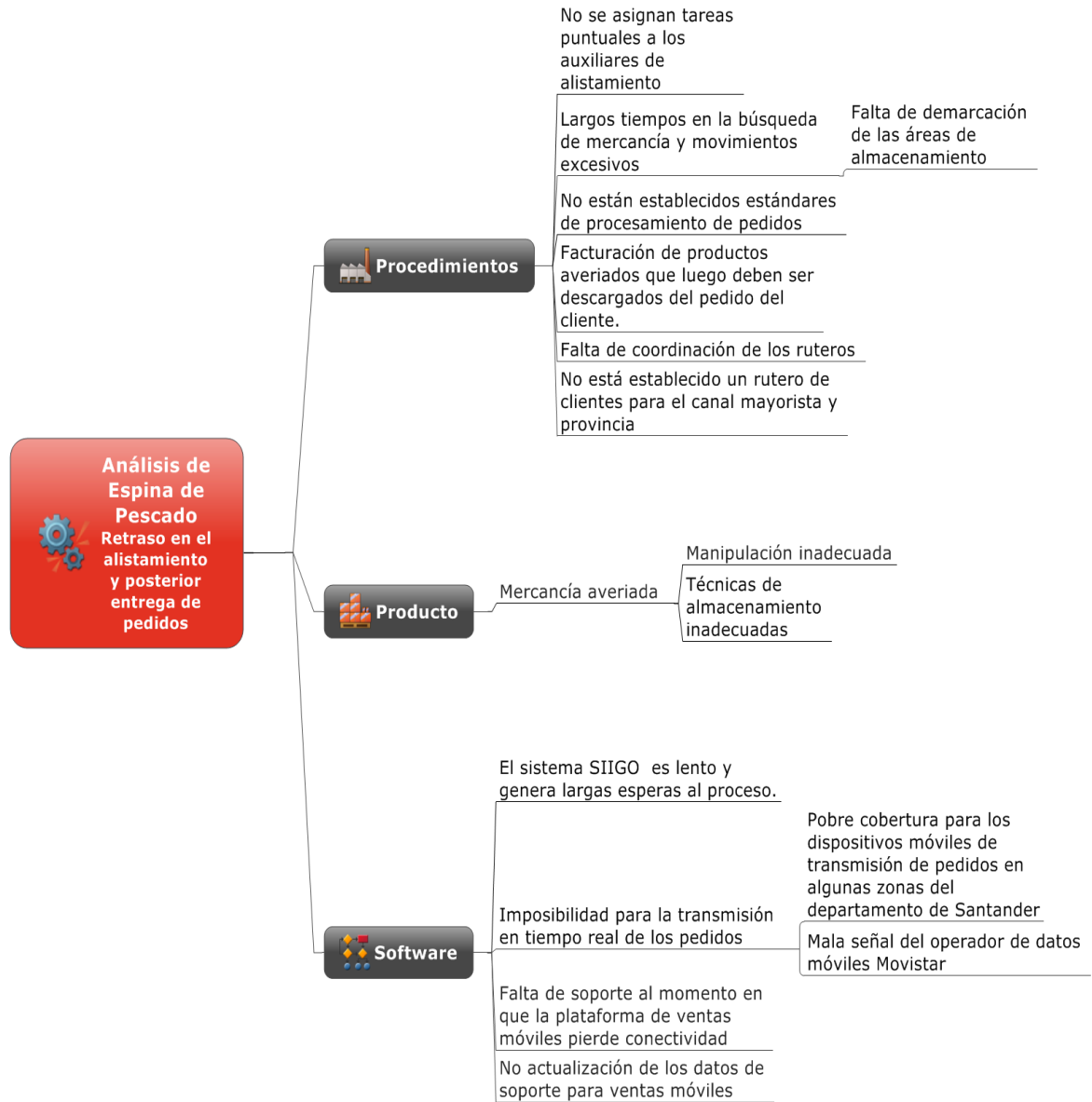


Figura 7. Diagrama Ishikawa - Retraso en el alistamiento de pedidos (Parte II)



Figura 8. Diagrama Ishikawa - Inexactitud del Inventario

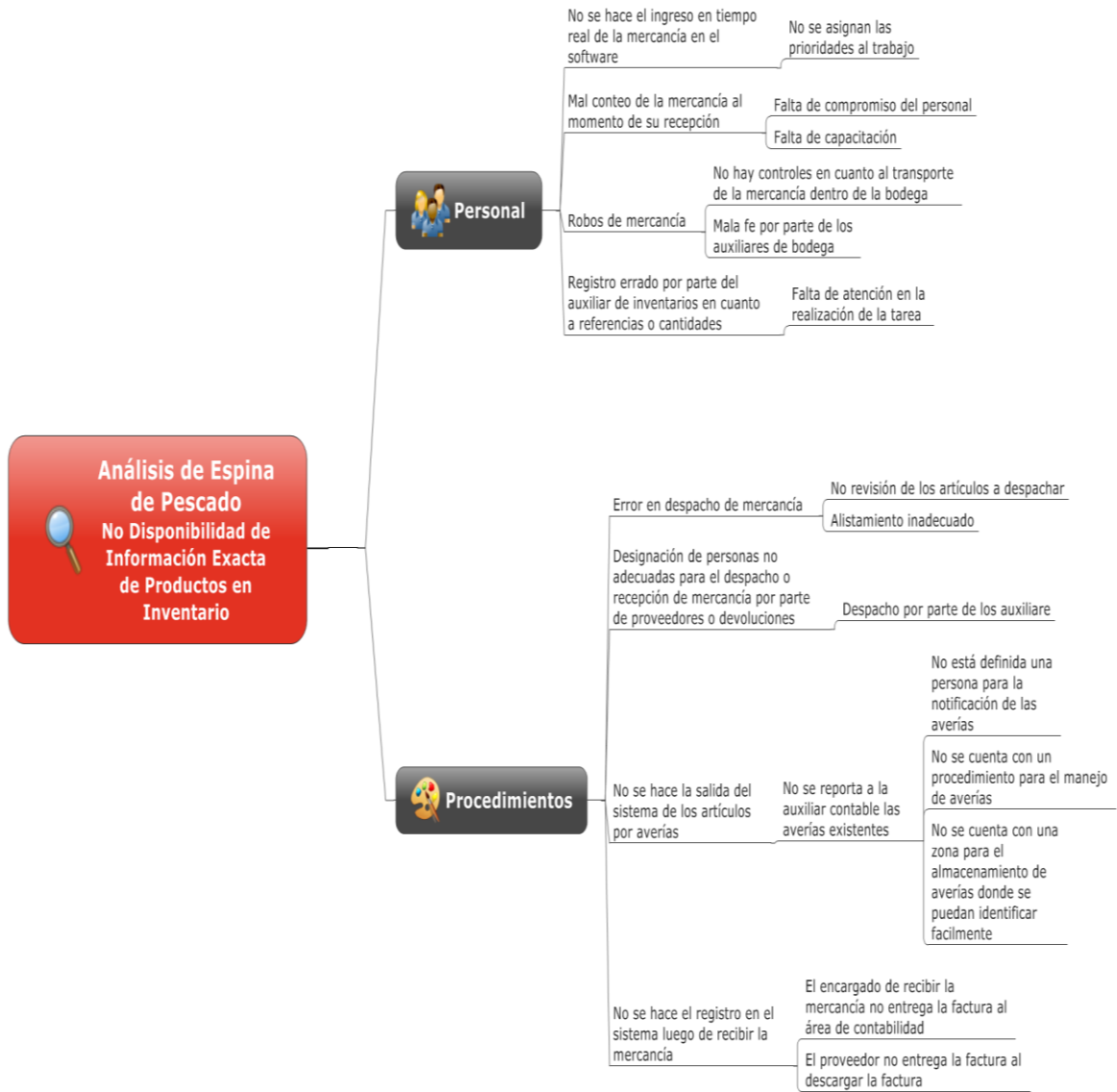
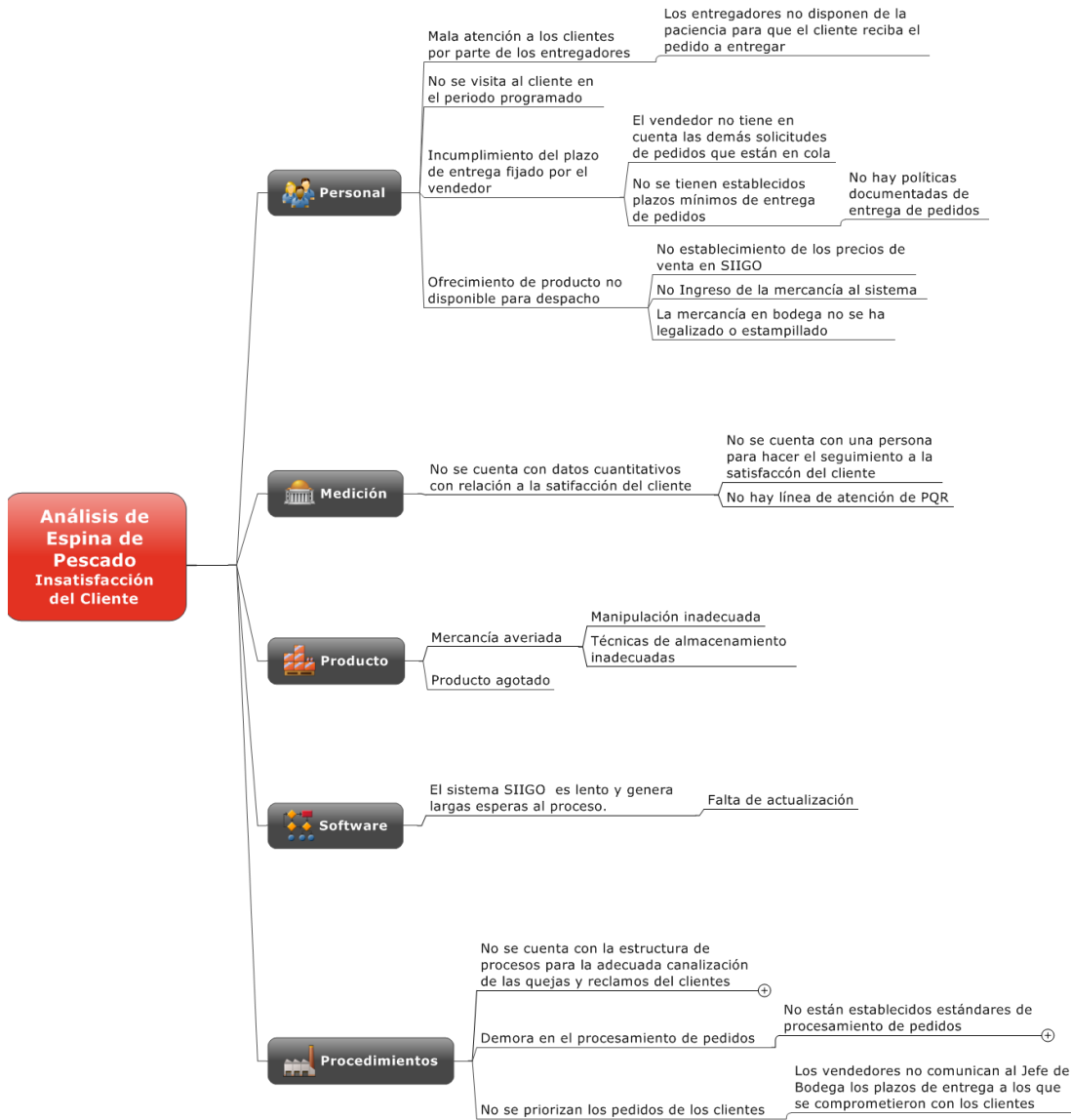


Figura 9. Diagrama Ishikawa - Insatisfacción del cliente - Quejas y reclamos



5.4 MEDICIÓN DE INDICADORES

Para esta fase se llevó a cabo el análisis de los tiempos de entrega, el volumen de las devoluciones y sus causas principales, así como las pérdidas monetarias por diferencias en los inventarios y análisis del porcentaje de error en el alistamiento de pedidos

5.4.1 Tiempos de entrega Como elemento fundamental del diagnóstico se realizó la medición del tiempo de respuesta a los pedidos del cliente que actualmente está manejando la distribuidora para cada canal.

El trabajo inició calculando los tiempos de entrega del canal mayorista, desde que el vendedor toma el pedido al cliente hasta que le es entregado. Basado en datos históricos de un periodo de tiempo de un mes comprendido entre abril y mayo del 2012.

La metodología usada para la medición de este indicador es la que se describe a continuación:

Se recolectaron los formatos de pedidos correspondientes a dicho período de tiempo de los cuales se obtuvo información tal como número de pedido, número de factura correspondiente a dicho pedido, nombre del cliente, fecha en la que fue tomado el pedido y fecha de procesamiento de pedido.

Posteriormente, con apoyo del jefe de cartera se revisó en el sistema y se obtuvieron las fechas de despacho, entrega y legalización de cada una de las facturas, de esta manera se calculó la velocidad de respuesta midiendo el tiempo transcurrido desde que se tomaron los pedidos hasta que estos fueron entregados.

El promedio de tiempo de entrega obtenido fue de 3 días para clientes mayoristas como se puede observar en la Tabla 10.

Tabla 10. Tiempos de entrega

TIPO DE CLIENTE (DESTINO)	VELOCIDAD PROMEDIO DE RESPUESTA
Mayoristas	3 días
Licoreras	2 días
Sitios de Consumo	3 días
Autoservicios y almacenes de cadena	6 días
Sur de Santander	12 días
Barranca Cimitarra Landázuri	13 días
San Vicente	30 días
Provincia García Rovira	26 días
Aguachica	12 días

Fuente: Planillas de entrega

La situación actual de la distribuidora en cuanto a velocidad de respuesta la deja en una marcada desventaja respecto a la competencia puesto que estas empresas manejan tiempos de respuesta considerablemente más bajos tanto a nivel local como despachos a las provincias.

En los resultados se puede observar que el principal problema son los largos tiempos de entrega para los despachos fuera de Bucaramanga los cuales oscilan entre 12 y 30 días.

Por el contrario del servicio de entrega que presta la distribuidora, la competencia maneja una velocidad de respuesta de entre 3 y 8 días para las mismas zonas de influencia.

5.4.2 Devolución de mercancía El análisis de las principales causas de devolución se realizó para un periodo de 15 meses comprendido entre junio del 2012 y agosto del 2013, tiempo durante el cual diariamente se hizo levantamiento de información sobre las principales causas de devolución registrando el valor en pesos relacionado con cada causa de devolución, para así poder identificar cuales son las más representativas y sobre estas plantear acciones de mejora enfocadas en su disminución.

Para cada mes, utilizando diagrama Pareto se hizo el cálculo de cuáles son las causas que representan el 80% del monto en pesos de las devoluciones. Adicionalmente se hizo el mismo análisis para un consolidado de los 15 meses, obteniendo los resultados de la Tabla 11, el valor total en pesos al que ascienden las devoluciones en el periodo de estudio es de \$2.430'209.025

Tabla 11. Causas de Devolución (junio 2012 – Agosto 2013)

#	CAUSALES DEVOLUCIÓN	VALOR (\$)	%	% ACUMULADO
1	M/CIA RECOGIDA X MORA CARTERA	\$366.471.831	15,1	15,1
2	MERCANCÍA FUERA TEMPORADA	\$315.175.926	13,0	28,0
3	PEDIDO MAL TOMADO	\$205.482.978	8,5	36,5
4	CLIENTE SIN DINERO	\$202.151.795	8,3	44,8
5	PEDIDO NO SOLICITADO	\$196.396.012	8,1	52,9
6	CAMBIO FECHA FACTURA	\$181.150.448	7,5	60,4
7	CLIENTE NEGOCIO CERRADO	\$103.254.877	4,2	64,6
8	PEDIDOS CON DIF PRECIOS	\$99.358.603	4,1	68,7
9	CLIENTE NUNCA RECIBE	\$71.288.296	2,9	71,6
10	M/CIA DESPACHA NO ENTREG X TIEMPO	\$67.573.780	2,8	74,4
11	FACT INCONSIST NIT O R. SOCIAL	\$63.881.824	2,6	77,0
12	PRODUC FACT AGOTADO NO	\$61.415.148	2,5	79,6

#	CAUSALES DEVOLUCIÓN	VALOR (\$)	%	% ACUMULADO
	DESPAC			
13	CLIENTE DEV AVERIA DCTO NOTA	\$58.946.624	2,4	82,0
14	LICOR FACT NO DESPACH X ESTAMP	\$52.140.004	2,1	84,1

Fuente: Informe de devoluciones, Sistema SIIGO

Después de identificar los principales motivos de devolución fue necesario hacer un análisis detallado de cada uno y de las posibles causas:

Mercancía recogida por mora en cartera. Es la causal de mayor peso en el análisis de devoluciones, se da por una desmesurada e irresponsable labor de ventas, mediante la cual sin previo análisis de la capacidad de venta de los clientes se cierran negocios de cantidades exageradas, las cuales no están ajustadas a la realidad, la fuerza de ventas realiza estas operaciones en la mayoría de los casos para cumplir las cuotas de ventas y comisionar en temporada, pero el efecto de esto se ve meses más adelante en donde la empresa se ve en la necesidad de invertir grandes cantidades de dinero en gastos operativos para recoger la mercancía que los clientes no pudieron vender, así recuperar altos saldos de cartera de los clientes.

Una solución viable para este problema es plantear las estrategias de ventas ajustadas a pronósticos de escenarios reales, donde se tenga como prioridad realizar las operaciones según análisis de capacidad de los clientes.

Mercancía fuera de temporada. Esta devolución hace referencia a la mercancía que se vendió para la temporada de fin de año, no tuvo la rotación esperada y los clientes la devuelven en los primeros meses del año. La mayor proporción de estas devoluciones son de los autoservicios y almacenes de cadena.

Es necesario plantear estrategias que permitan la disminución de esta causal de devolución, analizar el comportamiento de las ventas de la mercancía por los autoservicios en las temporadas de los años anteriores, y hacer un sugerido de pedido acorde con la realidad

Esta operación genera un deterioro considerable en la mercancía y altos costos para recoger la mercancía de devolución después de temporada.

Pedido mal tomado. Los errores que cometen los asesores comerciales en la trasmisión de las solicitudes de los clientes a los encargados del procesamiento de pedidos se ven reflejado en la devolución de los pedidos, se cometen errores en referencias de la mercancía, códigos y cantidades solicitadas.

Es necesaria una evaluación y posterior capacitación a los asesores comerciales sobre los productos, códigos y embalajes

Cliente sin dinero. Esta causal de devolución es de difícil control para la distribuidora, pero se pueden generar estrategias por los asesores comerciales estableciendo compromisos reales con los clientes, informando con cierto grado de exactitud el momento en que se puede realizar la entrega del pedido, dejando al cliente información puntual del pedido tal como mercancía solicitada y valor a pagar. También se presentan determinados clientes que nunca tienen dinero, nunca reciben los pedidos pero el asesor comercial lo sigue visitando, y se realiza el procesamiento de pedidos, alistamiento, despacho y cargue de la mercancía, pero el cliente nunca recibe el pedido manifestando que no tiene dinero.

Es necesario identificar estos casos puntuales y depurar la maestra de clientes con los clientes que realmente son efectivos. Eliminar del sistema los clientes que siempre generan devolución

Pedido no solicitado. Con un porcentaje representativo del total de las devoluciones, la causal de devolución por pedido no solicitado es preocupante, esto se genera por que los asesores comerciales cometen errores en la digitación de pedidos y envían referencias y cantidades diferentes a las solicitadas por los clientes.

También se presenta cuando los asesores comerciales no realizan las visitas a los clientes y generan pedidos falsos, que los clientes no han solicitado.

Esto genera sobre costos en documentación, combustible, tiempo de entregadores y personal de administración, como también inconformidad a los clientes por la falta de seriedad de la operación de distribución.

Solicitud de cambio en la fecha de factura. Este tipo de devolución se presenta con frecuencia para los pedidos facturados en los cierres de mes, los pedidos se facturan para cumplir con las cuotas mensuales establecidas, pero el despacho se realiza tiempo después, bien sea por demoras en despachos o por que la negociación se realizó bajo esas condiciones. En el momento de la entrega el cliente identifica que la fecha de la factura es del mes anterior y esto generaría inconvenientes en el manejo de la contabilidad interna de cada cliente. No se recibe el pedido o si se recibe se hace bajo la condición de generar el cambio en la factura con la fecha actualizada.

Cliente con negocio cerrado. Como se puede observar en los porcentaje de devolución esta causal es muy frecuente, se genera particularmente cuando los vehículos se despachan demasiado tarde o en un horario diferente al que habitualmente se realiza la entrega.

También se puede presentar si se realiza una programación errónea de la secuencia de visita a los clientes en la ruta de entrega, es necesario identificar que

clientes o territorios tienen los negocios cerrados en determinado momento del día, y programar las rutas de entrega para que realicen teniendo en cuenta este factor determinante en la efectividad del proceso de entrega.

Los entregadores de preventa terminan las rutas de entrega en promedio a la 1:00 p.m. o 2:00 p.m., y se dirigen a sus hogares a descansar, sobre las 5:00 p.m. se dirigen a la empresa a legalizar las rutas de entrega. En el horario de 12:00 a 2:00 p.m. es muy probable que encuentren negocios cerrados en algunas rutas, deben programar su horario de descanso acorde con la pausa que realizan los clientes al mediodía. En otras rutas es necesario trabajar al mediodía por que los clientes no descansan y cierran los negocios temprano.

Para clientes mayoristas, autoservicios, sitios de consumo y licoreras es necesario hacer un análisis de los horarios de recepción y programar las rutas de entrega acorde con esta información.

Mayoristas: dependiendo de los clientes manejan diferentes horarios de recepción
Autoservicios: las entregas se deben realizar en la mañana a primera hora del día, en la tarde aumenta considerablemente las posibilidades de que la mercancía no sea recibida.

Sitios de consumo: el horario efectivo de entrega en estos negocios de 10:00 a.m. a 5:00 p.m.

Licoreras: los clientes de las licoreras abren sus negocios después de las 5:00 p.m. o 6:00 p.m. y el horario de entrega es hasta tipo 12:00 a.m. o 1:00 a.m.

Pedidos con diferencia de precio. Este motivo de devolución hace referencia al caso particular cuando el cliente al momento de recibir un pedido identifica en la factura que el precio de dicho pedido presenta diferencia con el precio inicialmente

pactado con el vendedor en el momento en que se tomó el pedido. Las principales causas de este problema son:

- La plataforma de ventas móviles no ha sido actualizada con la información vigente en cuanto a precios, el vendedor toma el pedido con información que no es real.
- El vendedor promete precios especiales con el fin de cerrar determinado negocio, pero gerencia comercial no autoriza dicha negociación especial posteriormente.
- La persona encargada de ajustar los precios en el sistema después de la recepción de algún pedido no realiza dicha operación de manera eficiente.

Ciente nunca recibe. Al igual que se presentan clientes que nunca tienen dinero, se presentan determinados clientes que nunca reciben los pedidos pero el asesor comercial lo sigue visitando, y se realiza el procesamiento de pedidos, alistamiento, despacho y cargue de la mercancía, pero el cliente nunca recibe el pedido sin dar explicación alguna.

Es necesario identificar estos casos puntuales y depurar la maestra de clientes con los clientes que realmente son efectivos. Eliminar del sistema los clientes que siempre generan devolución

Mercancía despachada, no entregada por falta de tiempo. Esta causal de devolución es propia de una mala programación de despacho, y de un desempeño ineficiente en las rutas de entrega, si los vehículos se cargan con demasiados pedidos y ubicados en extremos contrarios de la ciudad, aparte de eso son clientes que comparten el mismo horario de entrega, va a ser imposible que se realice la entrega efectiva de la totalidad de los pedidos cargados.

Lo anterior sumado a que el entregador asignado realizar la ruta de entrega no tenga la capacitación suficiente sobre manejo de mercancía, documentación y

ubicación de direcciones, claramente el desempeño en la ruta de entrega será ineficiente y al final de la jornada se verá reflejado en las devoluciones de mercancía por falta de tiempo.

Facturas con inconsistencia en Nit. o razón social. En el momento de la recepción el cliente identifica que los datos registrados en la factura de venta no coinciden con los datos reales del negocio, por este motivo no reciben el pedido y devuelven la mercancía

Es necesario que se realicen jornadas de actualización de datos de los clientes, identificar los casos en que se presentó devolución por este motivo y tomar acciones correctivas para que no vuelva a suceder.

Cuando se presente esta devolución los entregadores deben solicitar los datos reales del cliente y generar un informe a contabilidad con dicha información para que se hagan las correcciones necesarias.

Producto facturado, no despachado por qué no está disponible. Esta devolución se presenta cuando por diferentes motivos, las existencias físicas de la mercancía en bodega no coinciden con lo registrado en el sistema de inventarios, es decir, hubo pérdidas de mercancía.

En el sistema de inventarios se registra la mercancía como disponible pero en la bodega de almacenamiento no se cuenta con las existencias de la base de datos. Esta situación permite que se genere las facturas pero que no se despache debido a que no hay mercancía disponible.

Establecer políticas y mecanismos eficientes para control de inventarios. Evitar pérdidas de mercancías, si por algún motivo se identifica que hay un faltante

generar informe a facturación sobre las referencias que no están disponibles físicamente para despacho.

Ciente devuelve averías, se realiza descuento con nota crédito. Esta devolución se presenta cuando gerencia autoriza recoger mercancía averiada de en las bodegas de los clientes, se realiza una nota crédito a nombre del cliente por el valor de la mercancía recogida. En este aspecto hace falta establecer políticas claras con los clientes en cuanto a la recepción de mercancía de averías, así evitar sobre costos de reposición de mercancía averiada en manos de los clientes.

Licor facturado, no despachado por falta de estampilla. La causa de esta devolución se da desde el momento de la toma de pedido, puesto que tanto los vendedores como la persona encargada de facturación no tienen claro conocimiento sobre que mercancía que está disponible para despacho y la que no lo está porque no se ha realizado el proceso de legalización y estampillaje.

En la tabla 12 se observan las devoluciones de 15 meses en los años 2012 y 2013.

Tabla 12. Devoluciones Junio 2012 – Agosto 2013

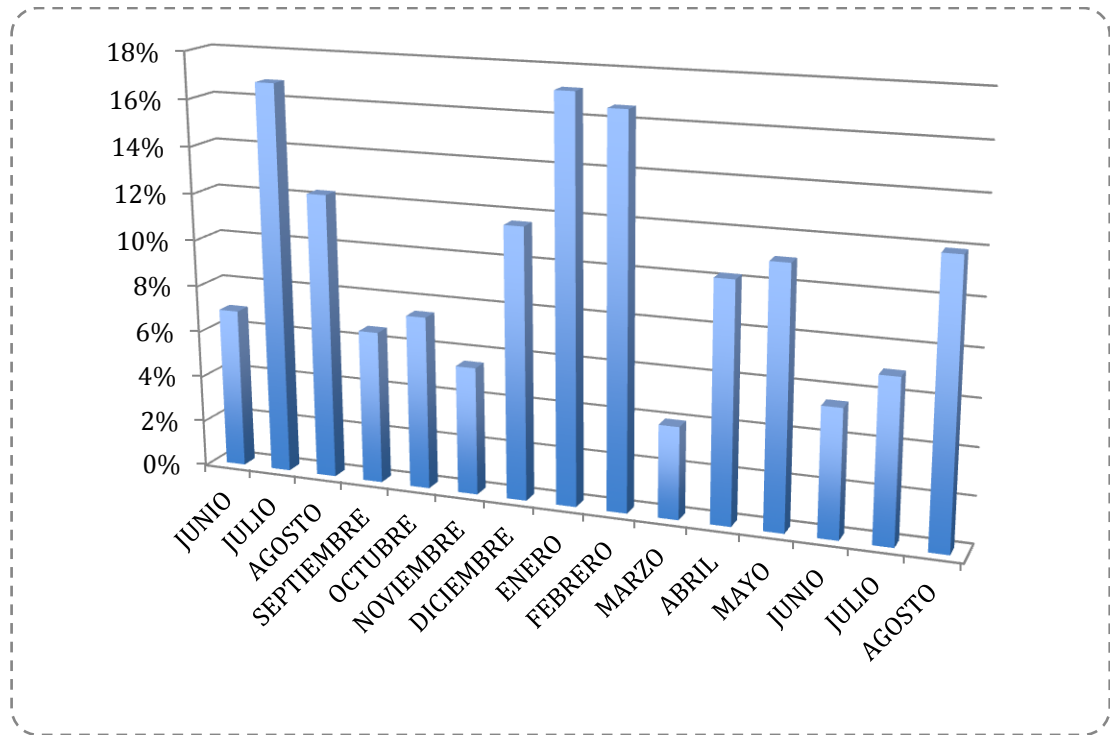
MES	VALOR DEVOLUCIÓN	VALOR VENTA	INDICADOR
JUNIO	\$118.272.871	\$1.715.408.241	7%
JULIO	\$276.373.782	\$1.647.371.435	17%
AGOSTO	\$230.066.626	\$1.876.642.089	12%
SEPTIEMBRE	\$108.290.644	\$1.644.093.561	7%
OCTUBRE	\$159.520.192	\$2.141.741.265	7%
NOVIEMBRE	\$145.450.235	\$2.641.652.616	6%
DICIEMBRE	\$311.355.892	\$2.678.998.704	12%
ENERO	\$184.843.624	\$1.076.995.623	17%

MES	VALOR DEVOLUCIÓN	VALOR VENTA	INDICADOR
FEBRERO	\$241.979.127	\$1.459.081.865	17%
MARZO	\$60.793.939	\$1.532.781.676	4%
ABRIL	\$175.681.323	\$1.719.843.958	10%
MAYO	\$191.998.531	\$1.736.095.126	11%
JUNIO	\$97.823.350	\$1.779.577.103	5%
JULIO	\$112.783.829	\$1.615.736.238	7%
AGOSTO	\$159.005.070	\$1.332.557.278	12%

Fuente: informe devoluciones sistema SIIGO

Como se puede observar en la tabla 12 y en la Figura 10, el comportamiento del indicador es variante, presentándose en mayor magnitud en los meses de enero y febrero del año 2013 y junio del año 2012 con un 17%. Esto tiene relación directa con el análisis anterior donde se identificaron las principales causales de devolución obteniendo como resultado que las de mayor impacto son **mercancía recogida por mora en cartera** y **mercancía fuera de temporada**, como se explicó en dicho análisis estas se generan por errores en la gestión de venta durante los meses de noviembre y diciembre.

Figura 10. Devoluciones Junio 2012 – Agosto 2013



5.4.3 Pérdida de mercancía Para el análisis de pérdida de mercancía se hizo acompañamiento durante 3 meses a la auditora general de la empresa quien es la encargada de realizar el procedimiento de averías. Durante este periodo de tiempo, se consolidó información sobre cada una de las causales de pérdida de mercancía obteniendo los siguientes resultados. En la Tabla 13. Se presenta la información.

Las principales causas de pérdida de mercancía son:

- Vencimiento y obsolescencia
- Manipulación Roturas
- Cambio mercancía a clientes

Tabla 13. Pérdidas de Mercancía

CAUSA	VALOR EN PESOS	LÍNEAS AFECTADAS
Vencimiento Obsolescencia	\$5'399.380	Súper de alimentos Ítalo Bayer Kellogg
Cambio de mercancía a cliente	\$1'783.864	Industria Licorera de Caldas
Manipulación Roturas	\$441.702	Incauca Alimentos Polar Detergentes Sal Refisal (Brinsa)

Fuente: información de auditoría

5.4.4 Inexactitud de inventarios Los directivos de la distribuidora tienen como política realizar una jornada de inventario mensual, en la cual se hace conteo de todas las referencias que maneja la compañía, se compara el resultado físico de éste conteo con los saldos que arroja el sistema contable SIIGO, y se calculan los faltantes y sobrantes por cada línea de productos.

El resultado consolidado para los meses de marzo, abril y mayo de 2012 es el mostrado en la tabla 14.

Tabla 14. Faltantes y Sobrantes

LÍNEA	FALTANTE	SOBRANTE	TOTAL
ILC	-752.529,15	544.390,82	-208.138,33
PERNOD RICARD	-14.595.033,12	14.435.052,80	-159.980,32
BARRIL DE ORO	-154.101,16	131.258,93	-22.842,23
DISSANTAMARIA	-4.141,86	72.278,95	68.137,09
ALIMENTOS POLAR	-306.909,95	192.718,68	-114.191,27
LA FRAGANCIA	-68.396,43	35.147,50	-33.248,93

LÍNEA	FALTANTE	SOBRANTE	TOTAL
UNIBOL	-99.497,29	44.066,09	-55.431,20
BRINSA	-3.863.868,66	3.846.438,56	-17.430,10
FOSFORERA DE RISARALDA	-19.308,96	5.363,95	-13.945,01
BEBIDA LOGÍSTICA	-24.272,07	27.800,06	3.527,99
DETERGENTES	-730.114,74	257.600,30	-472.514,44
INCAUCA	-236.914,82	187.770,37	-49.144,45
BAYER	-390.922,50	148.540,00	-242.382,50
KELLOGG	-180.423,12	42.792,00	-137.631,12
HEINZ	-230.915,76	227.568,50	-3.347,26
CONGRUPO	-38.642,50	6.984,04	-31.658,46
PRODUSA	-9.605,00	19.495,07	9.890,07
GRUPO SKIES	-131.423,76	147.519,01	16.095,25
KHET S.A.S	-119.147,34	81.967,88	-37.179,46
ITALO	-8.475,40	0	-8.475,40
LAS DELICIAS	-177.730,57	161.361,04	-16.369,53
SÚPER DE ALIMENTOS	-477.378,24	132.080,99	-345.297,25
DISTRIBUYENDO	-271.656,00	29.966,00	-241.690,00
TOTAL	-22.891.408,40	20.778.161,54	-2.113.246,86

Fuente: Planillas de informe de faltantes y sobrantes

Según el análisis de faltantes y sobrantes se puede observar un faltante general de \$22'891.408 y un sobrante general de \$20'778.162 y como resultado un faltante de mercancía definitivo de \$2'113.247.

Así podemos concluir que la inexactitud de inventarios en el periodo de cálculo es considerablemente alta en margen aproximado de 23 y 21 millones de pesos respectivamente.

Para controlar la confiabilidad de la mercancía que se encuentra almacenada es

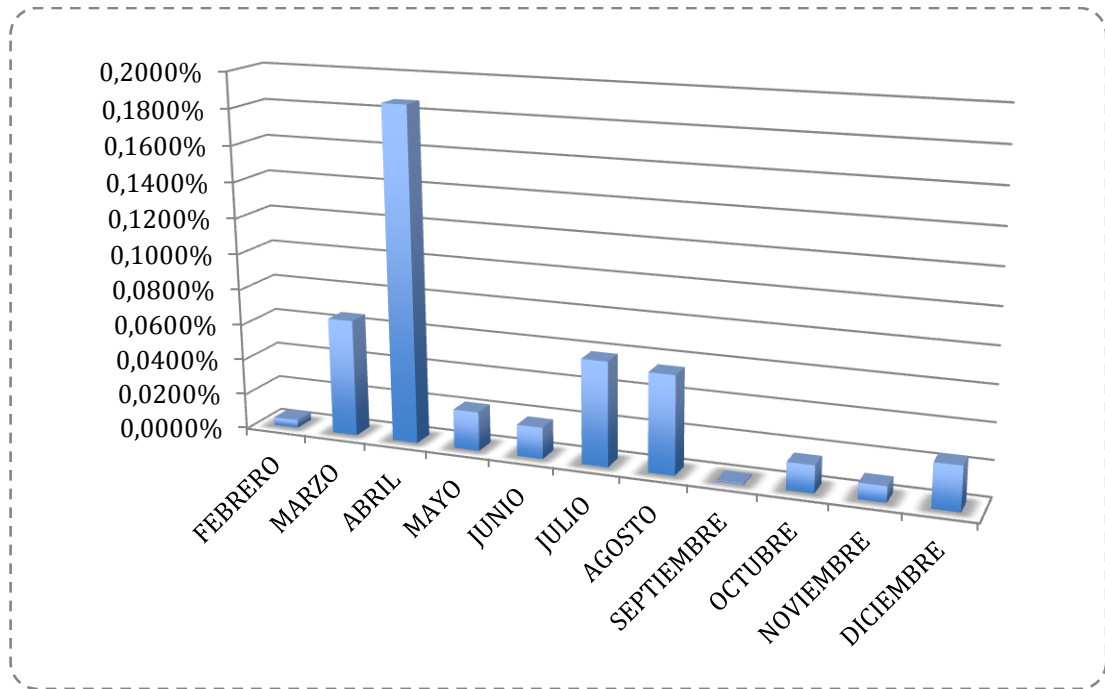
necesario analizar mensualmente el indicador de exactitud como porcentaje y así plantear acciones encaminadas en aumentar su valor, se calculó la relación entre el valor de la diferencia de cada mes y el valor total del inventario en el momento del cálculo, la información se presenta en la Tabla 15.

$$\text{Exactitud de inv} = \frac{\text{valor diferencia (\$)}}{\text{valor total del inventario}} \times 100$$

Tabla 15. Exactitud en inventario año 2012

MES	VALOR DIFERENCIA	VALOR DEL INVENTARIO	INDICADOR
FEBRERO	\$90.937	\$2.044.201.505	0,004448534
MARZO	\$1.457.964	\$2.218.636.918	0,065714403
ABRIL	\$3.591.654	\$1.929.781.309	0,186117151
MAYO	\$428.217	\$1.954.836.296	0,021905517
JUNIO	\$310.132	\$1.757.233.179	0,017648881
JULIO	\$1.012.451	\$1.733.467.923	0,0584061
AGOSTO	\$1.054.218	\$1.912.217.095	0,055130665
SEPTIEMBRE	\$12.711	\$2.036.804.235	0,000624066
OCTUBRE	\$323.326	\$2.115.503.072	0,015283646
NOVIEMBRE	\$237.026	\$2.650.860.875	0,008941473
DICIEMBRE	\$599.746	\$2.436.299.348	0,02461709

Figura 11. Exactitud de inventario 2012



Las principales causas de la variación que se observa en la Figura 11. son:

- Constantes robos de mercancía por parte del personal de bodega.
- Errores en alistamiento y posterior despacho de mercancía en cantidades o referencias.
- También por errores en la recepción física de mercancía así como en el ingreso de las facturas de la mercancía recibida al sistema de inventarios.
- Errores y fraudes en la recepción de devoluciones y en el registro de las devoluciones en el sistema.
- Errores en algunas operaciones de movimientos del sistema de inventarios como notas de salida de mercancía para obsequios o averías.
- Errores humanos en los conteos de mercancía y toma física de inventarios.
- Salida física de mercancía de la bodega sin documentación que represente movimiento del sistema de inventarios, facturas realizadas no despachadas y que no fueron anuladas.

5.4.5 Indicador de porcentaje de error en el alistamiento de mercancía Este indicador permite medir la efectividad en la operación de alistamiento de mercancía y se calculó con la siguiente fórmula

$$\% \text{ error en alistamiento} = \frac{(\text{unds exceso} + \text{unds faltante} + \text{unds cambio})}{\text{total de unds en la orden de cargue}} \times 100$$

El numerador de la fórmula corresponde al total de errores que se presentaron en la operación y se calcula sumando las unidades que alistaron de más en todas las referencias, las unidades de mercancía que hizo falta alistar y el número unidades que fue necesario cambiar por error en referencia: El denominador corresponde al total de unidades de la planilla de cargue.

Para el cálculo del indicador se analizaron las planillas de cargue correspondientes a los despachos para los clientes codificados como autoservicios y los mayoristas puesto que son los clientes a los que se les despacha el mayor número de referencias de productos que maneja la distribuidora y el despacho de pedidos se realiza con una frecuencia diaria, el periodo de cálculo fue desde el 23 de julio del 2013 hasta el 31 de agosto del 2013.

Para la obtención de la información necesaria para el cálculo del indicador se utilizó el formato Planilla para el control de errores en el alistamiento de mercancía, tal como se muestra en el Anexo 11.

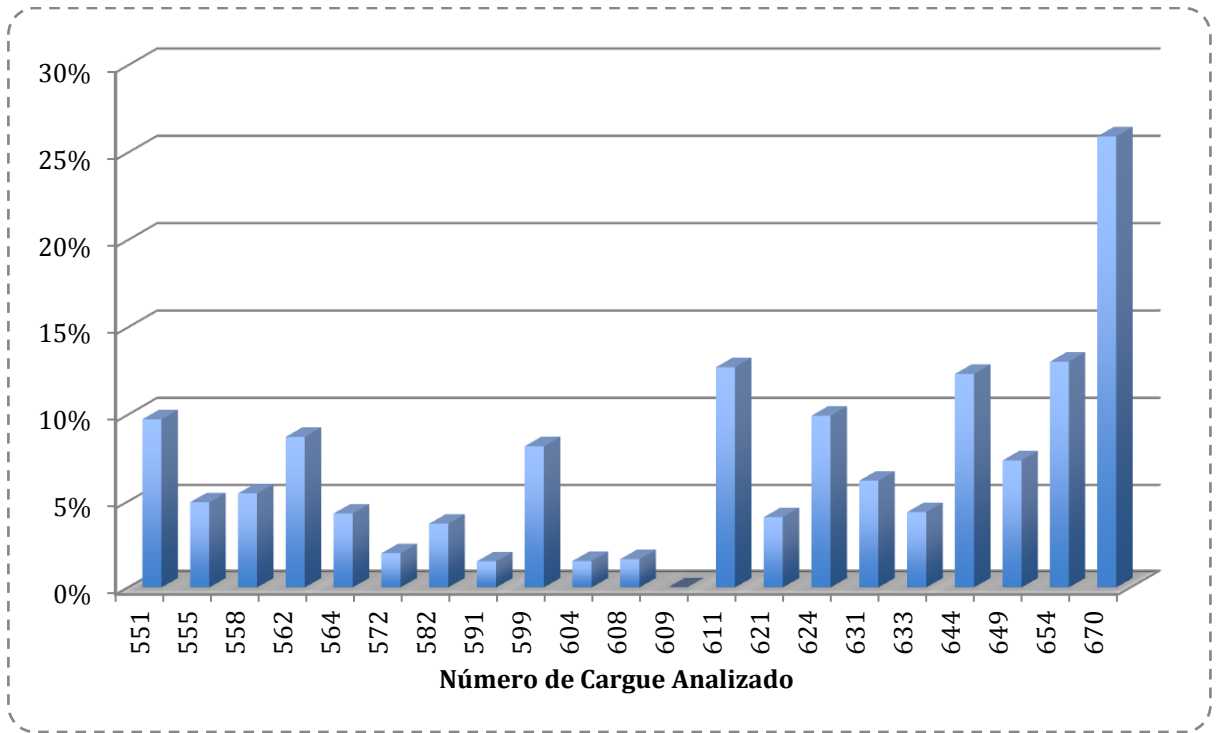
Los resultados del indicador se muestran en la Tabla 16.

Tabla 16 Porcentaje de error en el alistamiento

ÍTEM	Nº CARGUE	TOTAL DE UNDS EN LA PLANILLA	UNIDADES QUE PRESENTARON ERROR	INDICADOR
1	551	339	33	9,73%
2	555	2908	144	4,95%
3	558	5419	296	5,46%
4	562	3540	309	8,73%
5	564	3145	135	4,29%
6	572	29485	585	1,98%
7	582	1296	48	3,70%
8	591	4557	69	1,51%
9	599	2930	240	8,19%
10	604	6788	104	1,53%
11	608	3834	63	1,64%
12	609	1806	0	0,00%
13	611	2100	267	12,71%
14	621	2573	105	4,08%
15	624	4044	402	9,94%
16	631	2222	138	6,21%
17	633	3838	168	4,38%
18	644	3602	444	12,33%
19	649	2520	186	7,38%
20	654	1811	236	13,03%
21	670	972	252	25,93%
TOTAL		89729	4224	4,71%

Se puede concluir que el porcentaje de error promedio en el periodo analizado es de 4,71% , en la Figura 12 se puede observar con más claridad la variación que presenta el indicador para cada una de las planillas de cargue. Esta variación se genera en gran medida a la falta de estandarización en la operación de alistamiento, falta de capacitación a los auxiliares en cuanto al conocimiento de las diferentes referencias que maneja la distribuidora.

Figura 12. Porcentaje de error en alistamiento de mercancía



5.5 ANÁLISIS DE DESPILFARROS

El método de identificación de los despilfarros en la bodega de Populares Ltda., se hizo por medio del *método de la puerta trasera*, en el cual se hizo un seguimiento detallado de los procesos, identificando todas aquellas actividades que hacen efectivamente parte del trabajo y descartando las demás, las cuales en este caso hace referencia a los diferentes tipos de despilfarro presente en el proceso tal como los mostrados en la Figura 13.

Figura 13. Tipos de despilfarro



La identificación de los despilfarros presentes en la bodega sentó las bases para la priorización de los problemas que estaban retrasando y haciendo ineficientes las operaciones logísticas en la empresa. El estudio de despilfarros se logró llevar a cabo con la ayuda de una lista de chequeo que permitió la recolección de información y la cuantificación de los despilfarros encontrados, determinado a su vez los planes de mejora para eliminarlos o en su defecto reducir su incidencia. En el Anexo 12., se lista los despilfarros que fueron identificados en la bodega con sus respectivos planes de acción.

Luego de realizar la consolidación de los 37 despilfarros, se agruparon según su clasificación en cada tipo de despilfarro, y con base en el grado de ocurrencia de cada clasificación se establecieron los porcentajes de participación, así fue posible indicar cuál de ellos es el que afecta mayormente los procesos y sobre el cual es

necesario aplicar correctivos con mayor prontitud, debido a las consecuencias que acarrea su continua ocurrencia.

Tanto en la Tabla 17 como en la figura 14, es posible observar que los tiempos de espera y la forma errada en como se están ejecutando las actividades de los procesos establecidos en la empresa, agregan mucho ruido a este e impide que se logre el grado de eficiencia y eficacia que permita su mejoramiento y aumente su capacidad de respuesta, lo cual es muy importante teniendo en cuenta el tipo de negocio en el que se encuentra inmersa la empresa.

Tabla 17. Medición cuantitativa de los tipos de despilfarro

Tipo de despilfarro	# De despilfarros identificados	% Participación Inicial
Defectos	4	10,81%
Inventarios	5	13,51%
Movimientos	2	5,41%
Procesos	12	32,43%
Tiempos de espera	11	29,73%
Transporte	3	8,11%
Total general	37	100,00%

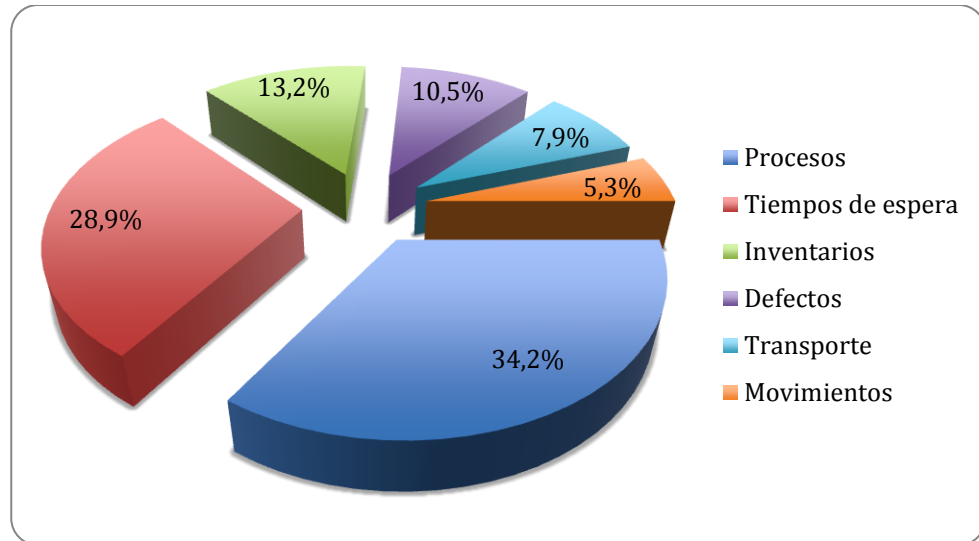
Fuente: Lista de Chequeo Despilfarros

Teniendo en cuenta las oportunidades de mejora identificadas durante el análisis de despilfarro, se requiere integrarlas con los hallazgos definidos en el análisis de causas de los principales problemas de la comercializadora, así como con los resultados de la medición preliminar de indicadores.

La figura 15 muestra la distribución de los despilfarros según la magnitud o frecuencia de ocurrencia en el desarrollo de los procesos propios en la distribución

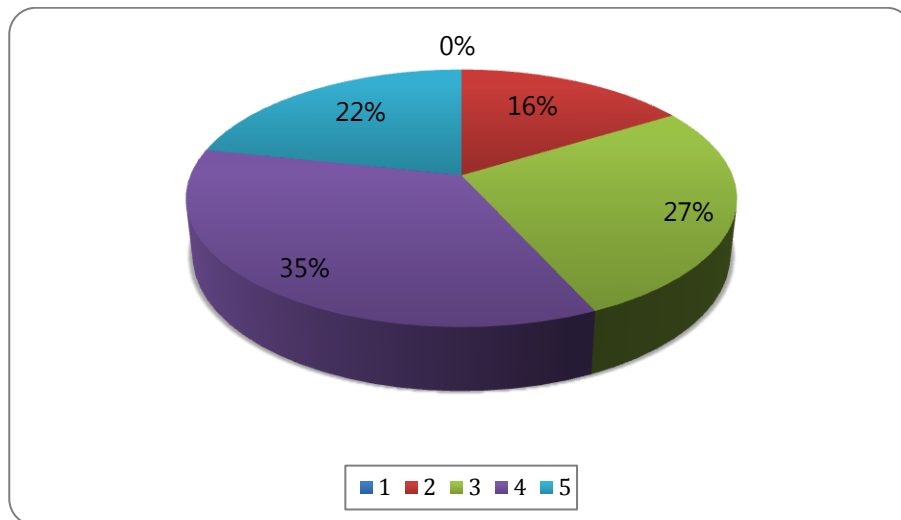
de Populares LTDA. Es necesario atacar primeramente los que se presentan con mayor frecuencia, de esta forma aumentar la capacidad para alcanzar los objetivos operacionales y financieros de la empresa en cuanto a la reducción de costos por las mejoras de la operación.

Figura 14. Medición cuantitativa de los despilfarros



Fuente: Lista de Chequeo Despilfarros

Figura 15. Participación por tipo de despilfarro según su magnitud



Fuente: Lista de Chequeo Despilfarros

5.6 METODOLOGÍA 5 s

Esta estrategia se convierte en el primer y más importante paso para la implementación de las demás propuestas de mejora para la bodega, mediante ésta se crean los espacios ordenados y limpios indispensables para concebir procesos productivos eficientes y fluidos.

Para el desarrollo adecuado de esta estrategia es necesario contar con el apoyo de todas las personas de la bodega, de su conciencia y compromiso para el mejoramiento de las áreas comunes de trabajo y el ambiente laboral.

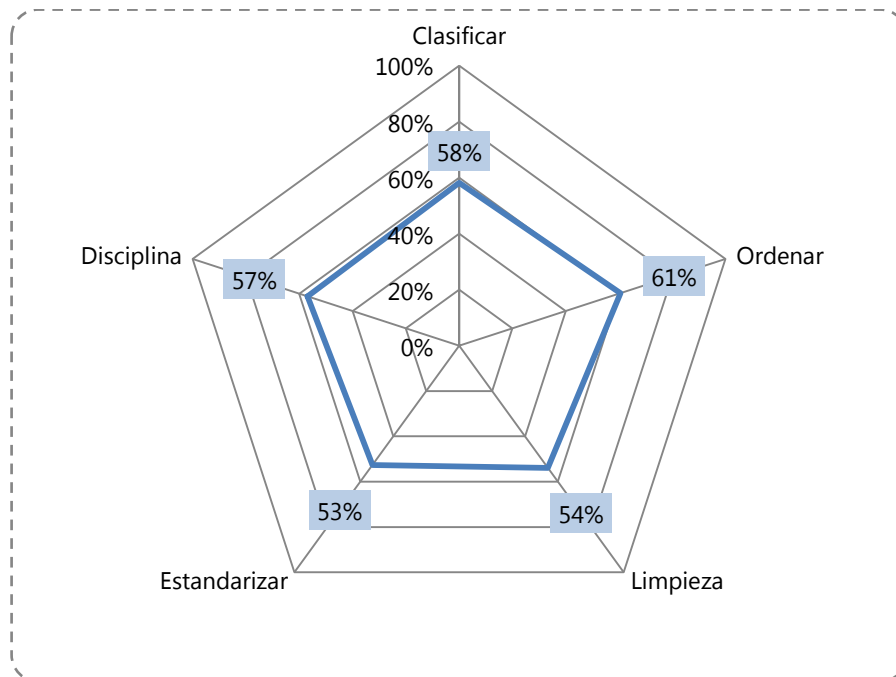
Al inicio del proceso se presentó el tema a los operarios y encargados de la sección de una forma general, haciendo hincapié en los beneficios que traería para el proceso de logística de la empresa la implementación de las sencillas recomendaciones contenidas en la estrategia de 5S's. la presentación se encuentra en el Anexo 13.

Se aplicaron encuestas a 9 auxiliares con el fin de conocer su percepción acerca del orden y limpieza de la bodega y la forma como ellos podrían ayudar a mejorar la situación presente, la lista de chequeo se presenta en el Anexo 14., Se tabularon los resultados de la encuesta en Excel para calcular y graficar los resultados del porcentaje de cumplimiento inicial, el archivo se compartió con el encargado del área para su posterior aplicación, con el fin de conocer los avances en cuanto a la implementación futura de la estrategia en el área logística de la empresa.

Posterior a esto, se dio a conocer los resultados del diagnóstico a todos los involucrados, recordando la importancia de su participación activa para la consecución del objetivo básico y primordial de esta iniciativa; mejorar las condiciones de trabajo del área.

En la figura 16 se muestran los resultados cuantitativos del diagnóstico inicial de cumplimiento de la estrategia de 5 S's.

Figura 16. Diagnóstico Inicial 5 S's



Fuente: Lista de chequeo 5S's

6. PROPUESTAS DE MEJORA

Las propuestas de mejora que se presentan a continuación fueron formuladas con base en la integración del análisis causal de la priorización en la solución de los problemas identificados expuesto en el numeral 5.3 y los resultados del análisis de medición de indicadores en el diagnóstico numeral 5.4.

6.1 PROPUESTA DE MEJORA PARA EL CONTROL DEL NIVEL DE DEVOLUCIONES DE MERCANCÍA

Objetivo general: Disminuir los niveles de devolución, plantear estrategias que impacten directamente sobre cada una de las principales causales de devolución identificadas en el diagnóstico.

Objetivos específicos:

- Diseñar un programa de capacitación e inducción para la fuerza de ventas, enfocado en corregir los errores presentes en el procedimiento de toma de pedidos que generan distorsión en el desarrollo de las actividades y devoluciones de mercancía.
- Minimizar los desplazamientos entre extremos de la ciudad que se están presentando en la entrega de mercancía, al diseñar e implementar los rúters para la toma de pedidos del canal mayorista.
- Minimizar las devoluciones que son responsabilidad directa de la fuerza de ventas, al definir políticas de operación para el procedimiento toma de pedidos y modificar aquellas actividades que no aportan valor o que generan problemas al flujo del proceso.

- Diseñar un modelo para el pago de las bonificaciones por cumplimiento en ventas que incluya las devoluciones como factor de cálculo.
- Organizar y actualizar la base de datos de los clientes con la información real, con el fin de disminuir las devoluciones a causa de inconsistencias de datos del cliente en la factura.

6.1.1 Propuesta para establecer un programa de capacitación e inducción para la fuerza de ventas La propuesta de capacitación para la fuerza de ventas está enfocada a disminuir las devoluciones causadas por errores en la toma de pedidos, como pedido mal tomado, pedido no solicitado.

También se identificó en el diagnóstico que los asesores comerciales desconocen operaciones fundamentales del procedimiento y características de la mercancía, lo anterior sumado a la falta de agilidad en el manejo del dispositivo móvil hace muy común que cometan errores en el momento de la transmisión del pedido.

Para establecer el contenido de la capacitación es necesario realizar una evaluación a los asesores comerciales de cada canal para identificar las falencias. Las mejoras que se esperan obtener con esta propuesta son:

- Agilidad en el manejo del dispositivo móvil.
- Disminución de nivel de devoluciones.
- Ofrecer un mejor servicio a los clientes en lo referente a asesoría en las características del producto.
- Disminución de los tiempos en el procesamiento de pedidos.

6.1.2 Propuesta para definir los rúters para los asesores comerciales del canal mayorista La ausencia de políticas para la toma de pedidos, falta de estandarización y control en las rutas a seguir por los asesores comerciales del canal mayorista, así como el hecho de no tener definidas las rutas de cada día genera una serie de inconvenientes que se evidencian en los procedimientos

posteriores, dificulta la programación de despachos y aumenta las probabilidades de que se generen devoluciones al tener que realizar grandes recorridos entre los negocios de los clientes para realizar las entregas.

El canal mayorista está conformado por cuatro asesores comerciales que atienden los diferentes tipos de clientes, clientes mayoristas, clientes de autoservicios y superetes, clientes de licoreras y asesor para clientes de sitios de consumo.

La situación actual contempla que en un solo día un asesor comercial realice visitas a los clientes ubicados en las diferentes zonas de la ciudad, sin importar las distancias entre zonas y se comprometa con el mismo plazo de entrega para todas las solicitudes de pedido, cumplir con la totalidad de las entregas bajo este modelo es prácticamente imposible.

La propuesta consiste en definir los rúteros que deben seguir los asesores comerciales para la toma de pedidos de tal forma que se puedan programar las entregas agrupando los pedidos de clientes ubicados en un mismo territorio independiente del tipo de cliente y realizar la entrega en un solo día con un solo vehículo, cumpliendo con los tiempos de entrega pactados, a su vez establecer que cada día se visiten zonas que sean cercanas.

6.1.3 Propuesta para establecer políticas de operación, modificar y estandarizar las actividades del procedimiento de toma de pedidos El procedimiento a modificar es el descrito en el numeral 4.1.1; Como se describió en el análisis y diagnóstico realizado en los numerales 5.2.1 y 5.2.2 los principales problemas se dan en el desarrollo de las actividades por parte de los asesores comerciales a falta de una estructura estandarizada de operación, ausencia de políticas y controles. Las demoras y el desarrollo ineficiente de las actividades en la toma de pedidos se ve reflejado en largos tiempos de espera en los

procedimientos posteriores de procesamiento, alistamiento y despacho, por ende genera incumplimiento en los tiempos de entrega.

La propuesta consiste en establecer políticas de venta enfocadas en eliminar tiempos de espera, disminuir el porcentaje de devoluciones por pedidos no solicitados y errores en la toma de pedidos.

Políticas de operación:

- Todo asesor comercial nuevo debe participar de los programas de inducción antes de iniciar labores de campo.
- Las solicitudes de autorización de descuentos, bonificaciones y negociaciones especiales se deben enviar con anterioridad vía email a gerencia comercial
- Los ruteros y programación de visitas a clientes se deben diseñar asegurando que los asesores comerciales de diferentes canales coincidan en la visita a un territorio el mismo día.
- El diseño de los ruteros y programación de visitas a clientes del canal ventas Bucaramanga debe garantizar que no se incurra en desplazamientos de un extremo de la ciudad a otro en un mismo día.
- Los plazos de entrega que los asesores comerciales acuerdan con los clientes deben estar ajustados a la capacidad respuesta del área de distribución.
- Los asesores comerciales del canal ventas Bucaramanga deben ejecutar el procedimiento de toma de pedidos obedeciendo el orden de los ruteros establecidos por el supervisor y la gerencia comercial.
- Al finalizar la jornada laboral el auxiliar de inventarios debe enviar por correo electrónico un reporte de inventario a la fuerza de ventas.
- Los asesores comerciales deben transmitir la información de clientes nuevos al supervisor de ventas para que éste gestione la creación con el personal administrativo.
- Los pedidos y negociaciones de gran magnitud se deben gestionar según análisis de la capacidad de venta del cliente y el historial de compra en el

mismo periodo del año anterior menos las devoluciones correspondientes a dicho periodo, más el crecimiento esperado según la proyección de ventas del cliente.

- En los formatos de pedidos se debe diligenciar con letra legible, registrar toda la información requerida por el proceso administrativo y se debe liquidar en pesos el total del pedido.

Modificación al procedimiento:

Para el procedimiento Toma de pedidos descrito en el numeral 4.1.1 Con base en la caracterización y el diagrama de flujo registrados en el Anexo 3. Se propone modificar las siguientes actividades

Se suprime la actividad 20. *“Transporte hasta la empresa del formato físico de pedido de clientes nuevos”*. En su lugar la información de clientes nuevos se trasmite vía telefónica al supervisor de ventas quien gestiona con el personal administrativo la creación del cliente en el sistema y posterior facturación del pedido.

Se incluye la actividad *“envío de mensaje confirmando el cierre de la operación de toma de pedidos”* para que se puedan empezar a imprimir las facturas y generar las planillas de cargue.

Se suprime la actividad 1. *“impresión y transporte del listado de inventarios hasta el punto de encuentro”*. Ahora la información de inventarios es enviada al supervisor de ventas al finalizar la jornada del día anterior.

Se suprime la actividad 11. *“diligenciar el formato físico de pedidos”*, ahora la información se debe ingresar inmediatamente en el dispositivo móvil y se realiza el envío a la plataforma en tiempo real.

Con la modificación de actividades se obtiene mayor eficiencia en la trasmisión de pedidos, se eliminan tiempos de espera para la digitación, facturación y generación de cargues, lo cual se refleja en que la documentación necesaria para iniciar el alistamiento de pedidos sea entregada en bodega más temprano y se pueda dar inicio a dicha operación. Las modificaciones se registran en el manual de procedimientos y el diagrama de flujo del Anexo 17.

6.1.4 Propuesta de diseño de un modelo para el pago de bonificaciones por cumplimiento en ventas ligado a las devoluciones del periodo

El modelo actual para el pago de las comisiones por venta contempla:

- Se otorgan bonificaciones en dinero a los asesores comerciales que cumplan con las cuotas de venta mensuales establecidas por la dirección.
- El pago de las bonificaciones por cumplimiento se realiza en los diez primeros días de cada mes.
- Las devoluciones se descuentan de los datos de ventas, en el momento en que se registra la devolución.

El modelo actual permite que para los cierres de mes los vendedores generen pedidos falsos buscando cumplir con las cuotas establecidas, así ganar las bonificaciones establecidas para el periodo, las entrega de los pedidos que se generan en los cierres de mes se entregan en promedio a los 8 días de facturados, por ende si se presentan devoluciones en estos pedidos se registran y se descuentan de los datos de ventas después de que se ha cancelado las bonificaciones por cumplimiento.

En el análisis de devoluciones del numeral 5.4.2 se identifica que entre las causales de devolución de mayor peso se encuentran “*mercancía recogida por mora en carterá*”, “*mercancía fuera de temporada*”, “*pedido no solicitado*” y “*cambio de fecha de factura*”, en dicho análisis se especifican los motivos de las devoluciones y se señala como principal responsable a la fuerza de ventas.

La propuesta consiste en implementar un modelo en el cual el pago de las bonificaciones esté determinado por el valor de las devoluciones del periodo, para periodos de temporada donde el porcentaje de devoluciones supera el 15% del monto de la venta el pago se debe aplazar hasta confirmar la entrega efectiva de los pedidos facturados, si se presentan devoluciones en dichos pedidos realizar los ajustes necesarios para el cálculo de las bonificaciones, Adicionalmente se penaliza al asesor comercial con el no pago de bonificaciones cuando el monto de las devoluciones supera el 10% de la venta del periodo.

6.1.5 Propuesta para depurar y actualizar la base de datos de los clientes En el análisis de devoluciones especificado en el numeral 5.4.2 se identificaron como principales causales “*factura con inconsistencia en datos del cliente*” y “*cliente nunca recibe*”. Las situaciones se presentan en el momento de la entrega del pedido el cliente identifica que los datos registrados en la factura de venta no coinciden con los datos reales del negocio, por este motivo no reciben el pedido y devuelven la mercancía. También que la dirección registrada en la factura está errada, por error en la creación del cliente o por que el cliente se trasladó y no se actualizaron los datos en el sistema.

En el caso de “*el cliente nunca recibe*” el vendedor realiza la visita según lo registrado en el rutero y la maestra de clientes, el cliente siempre genera pedido, pero en el momento de la entrega nunca lo recibe sin dar explicación.

La situación es recurrente dado que cuando se presenta no se toman los correctivos necesarios.

Plan de acción:

Es necesario que se realicen jornadas de actualización de datos de los clientes, identificar los casos en que se presentó devolución por estos motivos y tomar acciones correctivas para que no vuelva a suceder.

El periodo de recolección de información para la actualización de datos es de un mes, se diseñó un formato para recolección de datos Anexo 15. el cual se entrega a los auxiliares junto con los documentos de despacho, en el momento que se presente una devolución por inconsistencia en los datos del cliente el entregador debe solicitar los datos correctos y diligenciar el formato dispuesto para tal fin.

Si la dirección está errada el entregador debe registrar en campo de “*dirección*” del formato la frase: “**dirección errada**”

Los formatos los recibe el asistente de bodega, acumula los de cada día y al final de la jornada los entrega al auxiliar de contabilidad para que se realicen las actualizaciones necesarias, en el caso de dirección errada la situación se trasmite al supervisor de ventas para que gestione con el asesor comercial responsable de cada cliente el levantamiento de la información.

Para los casos en que el cliente nunca recibe los pedidos, se solicita al departamento de contabilidad un informe de las devoluciones que ingresaron en determinado periodo por esta causal, donde se especifique las facturas y nombres de los clientes, con dicho informe el supervisor de ventas debe dirigirse personalmente a donde el cliente para averiguar el por qué de la situación y generar los informes respectivos, se programan reuniones con gerencia comercial, supervisor de ventas y el autor del proyecto para analizar cada uno de los casos y tomar decisiones sobre cuales clientes se eliminan definitivamente de la maestra.

6.2 PROPUESTAS DE MEJORA EN LA OPERACIÓN DE CARGUE Y DESPACHO DE MERCANCÍA

Objetivo general: Aumentar la eficiencia de la operación al plantear estrategias y establecer puntos de control enfocados en asegurar que los pedidos sean

entregados bajo las condiciones solicitadas por los clientes y cumpliendo los parámetros establecidos por la organización.

Objetivos específicos:

- Establecer políticas de operación, rediseñar el procedimiento y eliminar aquellas actividades que no agregan valor.
- Disminuir las devoluciones por las causales de cliente sin dinero, mercancía no entregada por falta de tiempo y cliente con negocio cerrado.
- Asegurar el cumplimiento de los plazos de entrega acordados con los clientes.
- Facilitar el control de inventarios y evitar congestión de mercancía en las zonas de preparación de pedidos y cargue al implementar la herramienta de programación de despachos.

6.2.1 Propuesta de establecer políticas de operación, modificar y estandarizar las actividades en la operación cargue y despacho de mercancía El procedimiento a modificar es el descrito en el numeral 4.1.4 y en el Anexo 7. Según el diagnóstico realizado en los numerales 5.2.6 las operaciones se están realizando de manera ineficiente, la ausencia de políticas de operación están generando problemas de control, retrasos e incumplimiento con los plazos de entrega.

La propuesta consiste en establecer políticas de operación para el control de los procedimientos, aumentar la eficiencia de la operación para disminuir las devoluciones por las causales de cliente sin dinero, mercancía no entregada por falta de tiempo y cliente con negocio cerrado.

Políticas de operación:

- La operación de cargue debe iniciar cuando esté lista en la zona de cargue toda la mercancía de la planilla.

- El vehículo se debe cargar en presencia del conductor y el auxiliar responsable de la entrega.
- Los responsables de la operación de cargue deben registrar las firmas en la planilla al terminar la operación.
- La mercancía de re-envío se debe cargar factura por factura, y las firmas de los responsables se deben registrar en las planillas de legalización de re-envíos.
- Siempre y sin excepción se deben verificar que los números de las facturas coincidan con el listado anexo de la planilla de cargue.
- El asistente de bodega debe imprimir y entregar las planillas de legalización al auxiliar junto con el paquete de facturas.
- El auxiliar asignado como responsable de la mercancía y encargado de realizar la entrega de la misma, debe verificar con la copia de la planilla de cargue que la mercancía que ingresa al vehículo sea la registrada en la planilla y en las cantidades estipuladas.
- Los carros de preventa se deben cargar el mismo día del procesamiento de pedidos, es decir la noche anterior a la entrega.
- Los vehículos destinados a la entrega de autoservicios y almacenes de cadena se deben cargar la noche anterior para que inicien la ruta de entrega a las 6:00 a.m. al día siguiente.

Modificaciones al procedimiento:

- La operación de cargue de los vehículos para las entregas del canal TAT se inicia todos los días a las 6:00 a.m. así el último de los cuatro vehículos inicia la ruta de entrega en promedio a las 8:00 a.m., con las mejoras propuestas en los procedimientos de toma y procesamiento de pedidos se espera que las facturas y planillas de cargue sean entregadas en bodega a las 6:00 pm todos los días, bajo estas condiciones la propuesta es que el cargue de los vehículos se realice al finalizar la jornada, de esta manera los cuatro vehículos TAT inician las rutas de entrega a las 6:00 a.m.

- Los pedidos de sitios de consumo y licoreras se agrupan en una planilla de cargue y se despachan en promedio a las 4:00 p.m. Teniendo en cuenta que el horario de recepción de la mayoría de los sitios de consumo es de 10:00 a.m. a 5 p.m. y que en los pedidos de un día se incluyen los de clientes ubicados en zonas distantes de la ciudad, así el horario efectivo de entrega se reduce a una hora, en la cual se hace imposible visitar todos los clientes programados. La propuesta consiste en modificar el tiempo de entrega de sitios de consumo a 48 horas e incluir los pedidos en la planilla de autoservicios y almacenes de cadena que se despacha a primera hora del día, así se extiende el horario efectivo de entrega para sitios de consumo y se reducen las devoluciones de este canal.
- El cargue de los vehículos de entregas a los autoservicios y almacenes de cadena se inicia a las 8:00 a.m. después de despachar los carros TAT., e inician las ruta de entrega en promedio a las 8:30 a.m., con la implementación de la propuesta de definición y estandarización de rutas para la toma de pedidos del canal mayorista y la política de plazo de entrega de los pedidos de los sitios de consumo a 48 horas, la propuesta de mejora consiste en realizar el cargue de los pedidos de autoservicios y sitios de consumo la noche anterior a la entrega, así garantizar que a las 6:00 a.m. el vehículo ya esté apartando turno para la entrega en los autoservicios y al terminar inicie la entrega de los pedidos de los sitios de consumo, en la mañana y parte de la tarde.

En el procedimiento de despacho y cargue de vehículos se incluye la Actividad 9. *“Imprimir las planillas crédito y contado de legalización, y la planilla de reenvío”* la cual antes hacía parte del procedimiento de legalización de rutas, con esta modificación se busca reducir el tiempo de espera en el procedimiento de legalización.

6.2.2 Propuesta de una herramienta informática para la programación de despachos En el numeral 4.1.2 se explica el método que utiliza el jefe de bodega para programar los despachos, esta práctica genera una serie de inconvenientes al proceso entre los que cabe resaltar la ineficiencia en la entrega de pedidos, dificulta el control de inventarios y genera congestión de mercancía en las zonas de tránsito y preparación de pedidos.

La propuesta consiste en diseñar una herramienta informática que permita realizar la programación de los despachos antes de que se generen las facturas y por ende el movimiento de inventarios, que facilite la operación de programación, puesto que permite que el jefe de bodega visualice la información de varias maneras, utilizando filtros y reagrupando datos para realizar los cálculos necesarios de despacho.

Al implementar esta herramienta se consigue que sólo se facturen los pedidos que ya tienen despachos confirmados, así se evita que se genere desorden y congestión de mercancía en la bodega de almacenamiento.

Plan de acción.

Con apoyo y asesoría del ingeniero de sistemas Juan Carlos Roza, quien desempeña el cargo de analista de ventas en la empresa, se desarrolló la herramienta para la programación de despachos.

Para la implementación de la herramienta es necesario modificar el procedimiento, requiere habilitar en el sistema SIIGO un módulo de pre-facturas, en el cual la auxiliar de facturación debe digitar todos los pedidos que reciba de los asesores comerciales, con la información de los pedidos registrada en el sistema, el jefe de bodega puede ingresar desde su computador al módulo de pre-facturas, generar los informes de pedidos pendientes por facturar, el sistema exporta estos informes a Excel, el paso a seguir es seleccionar la información necesaria del informe,

copiarla y pegarla en la herramienta de programación, actualizar la hoja de cálculo, con la información actualizada en la herramienta se pueden utilizar los filtros para visualizar la información por vendedores o por zonas, la datos de los pedidos pendientes que se muestran son código del pedido, nombre del cliente, dirección, referencias solicitadas, cantidad del pedido en unidades y en cajas, peso de la mercancía. Con esta información el jefe de bodega programa los despachos, haciendo cálculos como capacidad de los vehículos en volumen y peso, adicional la herramienta permite totalizar el valor en dinero de los pedidos que componen cada ruta de entrega seleccionada, así analizar si se cumplen las condiciones para la contratación de fletes.

Si los resultados de los análisis de programación están entre los parámetros definidos por gerencia para la contratación de transporte, el jefe de bodega selecciona los códigos de los pedidos que componen cada ruta, los registra y envía por correo electrónico al auxiliar de facturación para que imprima las facturas y genere las planillas de cargue. En el momento en que se genera la factura el pedido se descarga del módulo de pre-facturas.

La propuesta contempla realizar capacitación y acompañamiento al jefe de bodega por un mes, tiempo en el cual se estima que se adquiere la habilidad requerida para el uso de la herramienta sin que se genere distorsión en el flujo del proceso.

La herramienta de programación de despachos se incluyó en el Anexo 16.

6.3 PROPUESTAS DE MEJORA EN EL PROCESAMIENTO DE PEDIDOS

Objetivo general: Aumentar la eficiencia en el desarrollo de las actividades de procesamiento de pedidos, para eliminar los tiempos de espera y retrasos en el alistamiento y despacho de mercancía a los clientes.

Objetivos específicos:

- Establecer políticas de operación, rediseñar el procedimiento y eliminar aquellas actividades que no agregan valor.
- Disminuir las devoluciones por las causales de mercancía facturada no despachada.
- Garantizar que la información de soporte para la herramienta de ventas móviles esté actualizada.
- Asegurar el cumplimiento de los plazos de entrega acordados con los clientes.
- Facilitar el control de inventarios.
- Agilizar el inicio de la operación de alistamiento de mercancía.

6.3.1 Propuesta de establecer políticas de operación, turnos y horarios para el procesamiento de pedidos de cada canal**Políticas de operación para el canal TAT**

Como se enuncia en el diagnóstico en el numeral 5.2.3 el principal inconveniente en el procesamiento de pedidos TAT, es que la desorganización con las actividades de actualización de la información requerida por la plataforma de ventas móviles. Por lo cual se propone lo siguiente.

Delegar la responsabilidad de dicha operación a una persona que opere fija en la empresa, en este caso se propone sea el Auxiliar de contabilidad, para quien se establece entre sus funciones:

- La actualización de precios e inventario a la plataforma de ventas móviles del canal TAT se debe realizar al final de la jornada laboral.
- Se debe realizar una actualización de precios e inventario a la plataforma de ventas móviles del canal TAT a mitad de la jornada.

Para el control en la eficiencia de las operaciones las propuestas son:

- El Auxiliar de preventa debe generar el informe del número de pedidos enviados por hora para cada asesor comercial y transmitir dicho informe al supervisor de ventas para que realice el análisis del desempeño.
- Durante la jornada laboral se deben hacer 4 cortes para captura de pedidos de la plataforma de ventas móvil y realizar su facturación.
- Cada auxiliar de preventa debe asegurar la elaboración de 35 facturas en promedio por corte, equivalentes a 140 pedidos en la jornada.
- El supervisor de preventa es la persona encargada de analizar la eficiencia en el procedimiento de facturación con base en los informes del sistema.
- El último corte se debe realizar a las 4:00 p.m.
- Las planillas de cargue se deben entregar en bodega antes de las 5:00 p.m.
- En el sistema de inventarios se debe realizar el traslado a un código temporal la mercancía que no está apta para el despacho como pendientes por estampillar y averías, para evitar que se facture.

Políticas de operación para el canal Mayorista y Provincia

Para organizar y estandarizar la operación en el procesamiento de pedidos la propuesta es establecer un orden para la atención a los asesores comerciales, con horarios fijos, establecer controles y generar sentido de conciencia en el personal participante del proceso en cuanto al compromiso que se requiere para lograr mayor eficiencia en la operación, lo que se traduce en asegurar la satisfacción del cliente, en el numeral 5.2.4 se enuncian los problemas, con base en lo anterior se establece que:

- Los asesores comerciales deben diligenciar los formatos con anterioridad a la visita a la empresa, realizar los cálculos en los recibos de caja, liquidar los pedidos.
- Deben separar los pedidos de contado de los de crédito, y aquellos pedidos de contado que no requieran autorizaciones de gerencia comercial se deben entregar a primera hora al auxiliar de facturación para que dé inicio al

procesamiento de dichos pedidos mientras se solicitan las autorizaciones al resto de pedidos.

- Gerencia comercial debe dar prioridad al procedimiento de autorización de bonificaciones o negociaciones especiales a primera hora de la jornada, así atender a los asesores comerciales de 7:30 a.m. a 9:00 a.m.
- La ultima solicitud de impresión de facturas y generación de cargues se debe enviar antes de las 5:00 p.m.

La propuesta de horario de atención a los asesores comerciales se registra en la Tabla 18.

Tabla 18. Horario de procesamiento de pedidos

HORARIO PARA EL PROCESAMIENTO DE PEDIDOS		
HORA	DÍA	
	Lunes	Martes a Sábado
7:30 a.m.	Sur del Cesar	Mayorista
8:00 a.m.	San Gil	Autoservicios
8:30 a.m.	Barbosa	Sitios de Consumo
9:00 a.m.	Barrancabermeja	Licoreras
9:30 a.m.	Correrías	
10:00 a.m.	Mayorista	
10:30 a.m.	Autoservicios	
11:00 a.m.	Sitios de Consumo	
11:30 a.m.	Licoreras	

Para el control de inventarios se proponen las siguientes políticas:

- Solo se deben imprimir las facturas que solicite el jefe de bodega y que tengan despacho programado.

- Todos los pedidos se deben pre-facturar y el jefe de bodega debe realizar la programación de despachos utilizando la herramienta dispuesta para tal fin.
- El asistente de bodega debe realizar diariamente el control de las facturas impresas, comparando la documentación física contra el listado consecutivo de facturas que emite el auxiliar de facturación.

Las Políticas generales establecidas para el control en el procesamiento de pedidos se encuentran en el manual de procedimientos en el Anexo 17.

6.4 PROPUESTAS DE MEJORA PARA CONTROLAR LA INEXACTITUD DE INVENTARIO

Objetivo general: Proveer condiciones y métodos de almacenamiento favorables para el control en las existencias de inventario, Establecer controles en los procedimientos que representan entrada y salida de mercancía.

Objetivos específicos:

- Establecer políticas de operación, rediseñar procedimientos para aumentar el control de existencias.
- Organizar y adecuar las áreas de bodega, eliminar elementos y operaciones innecesarias.
- Definir ubicaciones y acomodar la mercancía.
- Facilitar el control de inventarios.

6.4.1 Propuesta de organización y adecuación de áreas de bodega Como primera medida al iniciar las mejoras es necesario implementar la estrategia de las 5's para lograr organizar las áreas de bodega, así proporcionar una base sólida para el programa de mejoramiento. Como se pudo observar en el diagnóstico realizado en el numeral 5.6 el porcentaje de cumplimiento en cada uno de los

puntos de la estrategia es muy bajo, por lo que es necesario realizar una serie de actividades enfocadas a aumentar el porcentaje de cumplimiento al despejar, ordenar, limpiar y estandarizar las áreas de bodega.

Plan de acción

Las actividades a desarrollar para cada uno de los puntos son las siguientes:

- Seiri – Clasificar: Se deben clasificar los elementos de la bodega en necesarios e innecesarios, identificar los elementos innecesarios y realizar un inventario de las cosas inútiles en el área de trabajo, para ello se propone utilizar el formato de identificación de elementos innecesarios del Anexo 18.

Elementos necesarios: Son aquellos que se utilizan para el desarrollo de las actividades en bodega y son totalmente vitales para el desarrollo de la operación.

Elementos innecesarios: Son todos los objetos incluyendo mercancía que se encuentran en la bodega y que ocupan espacios que pueden ser aprovechados para el almacenamiento de mercancía en buen estado o para adecuar áreas funcionales.

Después de elaborar la lista con los elementos innecesarios se presentan los resultados a gerencia general y se define el plan de acción para el retiro y ubicación de dichos elementos en otro lugar o si se desechan, donan, transfieren o se venden.

- Seiton – Organizar: La propuesta consiste en definir ubicaciones para cada elemento según criterios de seguridad, calidad y eficacia, también se propone definir áreas funcionales de bodega, demarcar y delimitar las zonas.

Suministrar un lugar adecuado, seguro y de manera ordenada para cada elemento, se deben clasificar los diversos elementos y mercancía según su frecuencia de uso y disponerlos de tal manera que se minimice el tiempo de búsqueda y el esfuerzo de los auxiliares, se requiere que cada elemento y tipo de mercancía disponga de una ubicación.

Medir y señalar los pasillos de tránsito, asignar muelles para cada operación de recepción de mercancía y despachos, calcular y demarcar el espacio requerido para las zonas de cargue y recepción de mercancía, zona de averías y la zona de preparación de pedidos. Señalar las áreas y las ubicaciones de los extintores.

- Seiso – Limpiar: Realizar una jornada de limpieza de toda el área de bodega, delegando responsabilidades y estableciendo objetivos claros y medibles para realizar un posterior control y análisis de resultados.
- Seiketsu – Estandarizar: Se deben crear mecanismos de verificación y seguimiento para asegurar el cumplimiento de los tres puntos anteriores, se hace necesario que el jefe de bodega evalúe periódicamente el estado de limpieza mediante la aplicación de la lista de chequeo de limpieza descrita en el Anexo 14. de esta forma asegurar la eficiencia de la estrategia implementada.
- Shitsuke – Disciplina: La responsabilidad del desarrollo de este punto es de gerencia, quien debe diseñar y mantener los mecanismos adecuados de motivación para el personal de bodega. Se debe asegurar la participación de todos los empleados del área, garantizar que todos entiendan la estrategia y desarrollar el programa completo.

6.4.2 Propuesta para la redistribución de los productos en bodega Para aumentar el control de inventarios y solucionar los problemas en el sistema de almacenamiento expuestos en el numeral 5.2.12 es necesario realizar una redistribución de los productos en la bodega.

La distribución actual de los productos en bodega se puede observar en el Anexo 19.

Descripción de la propuesta:

- Clasificación ABC de la mercancía

Para realizar el Análisis ABC fue necesario agrupar las referencias por familia o líneas de productos según las características de cada referencia, se realizó la clasificación para todo el portafolio de productos en un periodo comprendido entre junio del 2012 y mayo del 2013, los resultados se pueden observar en el Anexo 20.

Adicionalmente se realizó la clasificación ABC para los productos de la línea Pernod Ricard almacenados en el cuarto frío y para los productos de súper de alimentos almacenados en la estantería, estos análisis se realizaron por que se identificó que son líneas en las que se generan largos tiempos de búsqueda de las referencias para la preparación de pedidos. La propuesta consiste en reubicar los productos según los resultados de los análisis ABC, ubicando las referencias de mayor rotación identificadas como productos A más cerca de la entrada, seguidas de los productos B y C, adicionalmente colocar etiquetas móviles para identificar las ubicaciones de cada referencia. La clasificación se puede observar en los Anexos 21 y 22.

- Características de los productos

Se deben identificar y agrupar en el mismo lugar los productos de cada línea, organizándolos de tal manera que las estibas con los productos que se recibieron primero se acomoden al frente, y las estibas con los productos recibidos en las entregas más recientes se acomoden en la parte de atrás y se etiqueten con letreros de “no tocar”.

Al destinar las ubicaciones de almacenamiento para cada tipo o familia de productos se debe tener especial cuidado en que los productos aromáticos y químicos como los jabones y los blanqueadores queden lo suficientemente separados de los alimentos.

Establecer la ubicación de las líneas de productos con base en los siguientes parámetros:

1. Las líneas identificadas como clasificación A, se deben ubicar más cerca de la zona de cargue para disminuir los desplazamientos de los auxiliares y los tiempos de preparación de pedidos.
2. Las líneas de menor movimiento se deben ubicar en posiciones menos cercanas a la zona de cargue.
3. Se debe dejar el espacio necesario en los pasillos para los desplazamientos del personal y de las herramientas de transporte de mercancía, y que facilite la identificación de las referencias a alistar.

- Adecuación de zonas de bodega

La propuesta consiste en definir 9 zonas para el almacenamiento en bodega, sus características se explican a continuación:

1. Cuarto frío: Se almacenan los productos de Pernod Ricard y se organizan según la clasificación ABC como se explicó en el ítem anterior. También se almacenan los productos de Comestibles Ítalo, chocolates de La Fragancia y las Margarinas los cuales presentan menor movimiento por lo que se ubican al fondo del cuarto.
2. Estantería: Se almacenan los productos de Súper de alimentos y se organizan según la clasificación ABC como se explicó anteriormente. Dada la facilidad que ofrece la estantería para el manejo de unidades también se almacenan allí los productos de las líneas Grupo Skies, Congruo y Productos sachet de Alimentos Polar. Los productos de deben organizar por cajas selladas y dejar abierta solo una caja por referencia de la cual se extraen las unidades solicitadas en las planillas de alistamiento.
3. Pasillo de jabón: Está ubicado en la parte Noreste de la bodega continuo al muelle, Allí se deben concentrar todas las referencias de detergentes, incluyendo jabones en polvo y en barra.
4. Pasillo de blancox: Este pasillo de ha adecuado en la parte este de la bodega a lo largo de la pared lateral, allí se ubican las referencias de la línea de Brinsa, ésta línea está conformada por una gran cantidad de referencias en las que no se maneja gran volumen de unidades por lo que requieren para su almacenamiento y control un área extensa pero de poca profundidad.
5. Mezanine 1: Se encuentra encima del cuarto frío y se divide en dos secciones, de allí se deben desalojar los productos obsoletos y ubicar la mercancía de bajo peso, en una sección las líneas de aseo y cuidado personal como Unibol (papel higiénico y servilletas), Kimberly y Produa, en la otra sección productos de las líneas de Fosforera de Risaralda, Kellogg, Atún Keth y dos referencias especiales de la industria licorera de caldas que no se manejan en gran

volumen. Se propone trasladar los productos de la línea de Bayer y ubicarlos al lado de la oficina del jefe de bodega para tener un mayor control puesto que son referencias de alto valor comercial y objeto de robos continuados.

6. Mezanine 2: Ésta zona se encuentra en el ala este de la bodega, actualmente es ocupada por objetos innecesarios, basuras, equipos y mercancía obsoleta, muebles y material de publicidad. La propuesta consiste en desalojar todos los objetos necesarios y obsoletos mediante la metodología de 5s, y almacenar en esta zona las referencias de baja rotación.
7. Centro de bodega: en esta zona actual mente se almacenan productos alimenticios como compota, licores, cervezas, productos aromáticos como blanqueadores y jabón. También es común encontrar estibas con mercancía de pedidos pendientes por despachar. La propuesta consiste en retirar de esta zona los productos de cervezas, jabón y ubicarlos en las zonas destinadas para su almacenamiento. Trasladar los productos de la línea de brinsa a la antigua ubicación de compotas, junto a la pared del cuarto frio, a continuación dejar un pasillo de 3 metros de ancho y seguido a éste ubicar las estibas con los productos de licor (ILC y Pernod Ricard)
8. Zona de compotas: Se propone almacenar las compotas contra la pared del costado sur de la bodega, separando y etiquetando las referencias por lotes según los periodos de recepción para mantener control sobre de cuales estibas se debe extraer la mercancía en la preparación de pedidos de tal manera que se de salida a la mercancía recibida con anterioridad.
9. Zona de alimentos y bebidas: Allí se propone almacenar los productos como harinas, sal y azúcar de las líneas de Alimentos Polar, Brinsa e Incauca respectivamente. También bebidas energizantes Monster y las cervezas. La organización y ubicación de los productos en esta zona se debe hacer según

los resultados obtenidos en el análisis ABC general. Se debe retirar de esta zona las referencias de licor y trasladarlas a la zona designada para su almacenamiento en el centro de la bodega.

Resultados esperados

Menor tiempo en la identificación, extracción y traslado de los productos hasta la zona de preparación de pedidos, mayor utilización de los espacios, aumenta la capacidad de almacenamiento de la bodega, facilita conservación de la mercancía al disminuir los riesgos de contaminación por cercanía entre los productos químicos aromáticos y alimentos.

También facilita el control de inventarios, disminuye los resultados de inexactitud puesto que hay mayor certeza en la operación de toma física de inventarios, se identifican de las referencias con mayor facilidad y el conteo de las unidades es más preciso al estar mercancía organizada.

El plano con las distribución de mercancía propuesta se muestra en el Anexo 23.

6.4.3 Propuesta de diseño del procedimiento de logística de devoluciones

Como análisis del diagnóstico descrito en el numeral 5.2.10 se concluye que el principal inconveniente en el procedimiento es la ausencia de estandarización y políticas de control para el desarrollo de las actividades, por ende los asesores comerciales y el personal de bodega operan como mejor les conviene, generando problemas de inventarios, retrasos en las rutas de entrega, inconformidad de los clientes, y desorden en bodega.

La propuesta consiste en primera medida definir el procedimiento cuyo objetivo principal se concluye “Establecer mecanismos de control para el manejo de las

devoluciones de mercancía, así como implementar planes de acción para la disminución del indicador”.

Se definen la políticas de operación:

- Solo se recoge mercancía de devolución siempre y cuando esté previamente autorizada por gerencia comercial o auditoria por escrito sobre el formato de devolución de mercancía.
- La mercancía de avería a recoger de los clientes debe estar lista separada, sellada y rotulada por el asesor comercial.
- La mercancía de devolución en buen estado se debe revisar muy bien, en calidad y cantidades según lo registrado en el formato de devolución de mercancía autorizado por gerencia.
- La recogida de mercancía se debe realizar a más tardar 8 días después de recibida la solicitud en bodega.
- La destrucción de mercancía de averías se debe realizar antes de la jornada de toma física de inventario.

Las modificaciones que se proponen para las actividades del procedimiento actual descrito en el numeral 4.1.6 son incluir que el asesor comercial revise la mercancía en cantidad y calidad, y diligencie el formato de devolución donde debe registrar claramente si la mercancía esta en buen estado o si es avería, si la mercancía es de avería debe dejar el paquete sellado y rotular con la información registrada en el formato de devolución, así cuando los auxiliares pasen a recoger la mercancía no se generan grandes demoras en el proceso de entrega de pedidos.

Los auxiliares de bodega solo deben recoger mercancía que esté registrada en los formatos de devolución y previamente autorizados, la mercancía en buen estado se ingresa al sistema de inventarios y se genera la respectiva nota crédito al cliente, si la mercancía es de avería se debe ubicar en la zona dispuesta para tal

fin teniendo especial cuidado en que esté identificada con los rótulos que inicialmente diligenció el asesor comercial, auditoría debe revisar la mercancía ubicada en la zona de averías, realizar el análisis, negociación con el proveedor y definir la cuenta de la cual se debita el valor de la mercancía, elaborar la nota de salida del sistema y autorizar que se genere el ingreso de la mercancía para poder realizar la nota crédito a favor del cliente. La caracterización y descripción completa del procedimiento se describe en el manual de procedimientos en el Anexo 17.

6.4.4 Propuesta para establecer políticas de operación, modificación y estandarización de las actividades del procedimiento de legalización de rutas Según el diagnóstico realizado en el numeral 5.2.8 los problemas en el procedimiento de legalización que impactan directamente en el control de exactitud en inventarios son:

- Los comprobantes de los movimiento del sistema por entradas a bodega de devoluciones, se entregan a bodega en periodos muy largos, esto genera que la Identificación de los errores en ingreso de la mercancía se detecten demasiado tarde y planes de respuesta se generen a destiempo y sin el impacto que se espera para la solución del problema.
- No se realiza la revisión de los comprobantes de movimiento del sistema versus las entradas a bodega, con el fin de corroborar que no se haya cometido algún error al momento de ingresar la mercancía al sistema.
- Se asigna la responsabilidad de recibir las devoluciones a cualquier auxiliar disponible, se presta la situación para que se genere fraude, al igual que cuando descargan e ingresan la mercancía a la bodega antes de la verificación adecuada.

Para controlar esta situación se propone establecer las siguientes políticas de operación

- El vehículo debe ingresar al muelle solo hasta que el jefe de bodega lo autoriza.
- Las mercancía de devolución se debe descargar en presencia del responsable, jefe de bodega o asistente.
- Se debe verificar el retorno de las facturas de reenvío según lo registrado en la planilla de reenvíos.
- Todos los documentos de entrada a bodega deben ir firmados por el jefe de bodega o el asistente.
- El asistente de bodega debe hacer un control diario del consecutivo de las entradas a bodega, revisar y verificar que los comprobantes de ingreso de mercancía al sistema coincidan con la información registrada en los formatos de entrada a bodega, si identifica alguna anomalía informar a auditoría para que se realicen los ajustes correspondientes.
- El auxiliar de inventarios diariamente debe entregar a bodega los comprobantes de ingreso de mercancía al sistema elaborados el día anterior.

La descripción completa de las políticas de operación, actividades y diagrama de flujo del procedimiento se registran en el manual de procedimientos incluido en el Anexo 17.

6.5 PROPUESTAS DE MEJORA PARA LAS OPERACIONES DE BODEGA

Objetivo general: Establecer controles en los procedimientos que representan entrada y salida de mercancía.

Objetivos específicos:

- Establecer políticas de operación, rediseñar procedimientos para aumentar el control de existencias.

- Dotar al personal de bodega con las herramientas necesarias para las operaciones que representen traslado de mercancía.
- Facilitar el control de inventarios.
- Minimizar las probabilidades de que se cometan errores en el alistamiento de mercancía.

6.5.1 Propuesta de mantenimiento o adquisición de las herramientas necesarias para la operación de alistamiento de pedidos Entre las herramientas de bodega se cuenta con cuatro carretillas para alistar y acomodar mercancía, de las cuales solo dos están funcionalmente aptas para el trabajo. La operación de preparación de pedidos la realizan 6 auxiliares en promedio, situación que deja una clara descompensación en las herramientas asignadas para la operación si se compara con el número de empleados disponibles para la tarea. Esto disminuye la productividad de la operación de alistamiento

La propuesta consiste en reparar las carretillas que están en mal estado e incluir estas a la operación de alistamiento.

Plan de acción:

Se seleccionaron tres carretillas para reparar, se solicitó diagnóstico y posterior cotización de los arreglos.

El diagnóstico de los arreglos necesarios se muestra en la Tabla 19.

Tabla 19. Diagnóstico de carretillas

DIAGNOSTICO CARRETILLAS	
Nº	DESCRIPCIÓN
1	Tubos podridos para cambio, soldadura en fisuras y uniones, pintura y ruedas con eje.
2	Soldadura en fisuras y uniones, pintura y ruedas con eje.
3	Soldadura en fisuras y uniones, pintura y ruedas con eje.

Fuente: Empresa Mundial de carretillas

La inversión en la propuesta es de \$295.000 según cotización seleccionada. Anexo 24.

6.5.2 Propuesta de establecimiento de políticas, modificación y estandarización de las actividades del procedimiento de preparación de pedidos

La inexistencia de un método, falta de asignación de tareas en la operación y ausencia de controles son los principales problemas a corregir, para lo cual se propone establecer como políticas:

- Todo Auxiliar de bodega nuevo debe participar de los programas de inducción referente a la mercancía, referencias, embalajes y ubicación antes de iniciar labores de campo.
- Antes de iniciar el alistamiento, el asistente de bodega debe verificar que el total unidades la planilla de cargue coincida con la sumatoria de unidades de las facturas.
- El jefe de bodega debe asignar a los responsables de alistar cada planilla de cargue, quienes al finalizar deben registrar la firma en la planilla.
- La mercancía que se debe extraer de la ubicación de almacenamiento es aquella que se recibió primero.
- Solo se deben alistar los cargues que tienen despacho programado.
- La zona de preparación de pedidos debe estar libre de mercancía y objetos que no hagan parte de los equipos requeridas por el proceso.

La principal modificación al procedimiento es la asignación de tareas y establecer responsables de la operación, así cuando se presenten los errores se puede identificar al origen y plantear las acciones correctivas pertinentes.

Se incluye la actividad de generar e imprimir las planillas de legalización crédito, contado y reenvíos en el momento de organizar la documentación de despachos, estas planillas son entregadas al auxiliar de entrega con la demás documentación, esta medida disminuye los tiempos de espera en el procedimiento de legalización.

La descripción completa de las políticas de operación, actividades y diagrama de flujo del procedimiento se registra en el manual de procedimientos incluido en el Anexo 17.

6.5.3 Propuesta de establecimiento de políticas, modificación y estandarización de las actividades del procedimiento de recepción de mercancía

La ejecución del procedimiento de recepción de mercancía de manera organizada, contribuye a la efectividad de las operaciones propias del despacho de pedidos a clientes, y afecta de manera positiva la gestión y control de inventarios, bajo este principio se fundamentan las propuestas de mejora.

Políticas de operación propuestas

- El gerente comercial debe generar el documento, orden de compra por cada pedido que solicite a los proveedores y enviar archivo al jefe de bodega.
- El proveedor debe solicitar una cita para la entrega de la mercancía.
- Las citas para recepción de mercancía las debe asignar el jefe de bodega basado en la planilla de programación de recibo de mercancía.
- En el momento de la recepción la zona de descargue debe estar libre de mercancía y objetos que no hagan parte de los equipos requeridos.
- Con base en la programación de recibo se debe asignar un muelle para la recepción de mercancía y el otro para los despachos.
- La operación de inspección y verificación de la mercancía a recibir solo la puede realizar el jefe o el asistente de bodega.
- El consolidado de los comprobantes de ingreso de mercancía al sistema de inventarios se debe entregar a bodega diariamente para que el asistente de bodega revise los consolidados de los comprobantes de ingreso de mercancía al sistema el día siguiente de la operación, y si identifica alguna anomalía informar a auditoría para que se realicen los ajustes correspondientes.

6.6 PROPUESTA DE SISTEMA DE INDICADORES

Objetivo general: Diseñar un sistema de indicadores de gestión que permitan medir, controlar y evaluar el desarrollo de las operaciones en el proceso de distribución.

Objetivos específicos:

- Identificar las operaciones susceptibles a fallas, y establecer parámetros de control.
- Apoyar el proceso de toma de decisiones al ofrecer datos cuantitativos sobre el desempeño.
- Aumentar la efectividad del sistema logístico mediante altos niveles de eficiencia y eficacia.
- Generar en el personal conciencia de mejoramiento continuo, fundamentado en análisis de la situación actual, resultados esperados y retroalimentación.

Los indicadores son relaciones de datos numéricos que permiten determinar el cumplimiento de metas contra los objetivos trazados. Los indicadores logísticos son expresiones cuantitativas aplicadas a la gestión de la cadena de suministros de la organización. De esta forma se pueden obtener indicadores para los diferentes procedimientos que se llevan a cabo en el desarrollo de los procesos.

Con la implementación de un sistema de indicadores se busca principalmente evaluar la efectividad en las operaciones objeto de análisis, hacer seguimiento en el desempeño, consecución de objetivos y metas definidas, son la herramienta esencial para realizar retroalimentación de la situación actual y plantear estrategias para el mejoramiento del sistema.

En el diagnóstico del proyecto se realizó el análisis cuantitativo de la situación actual mediante la medición de indicadores, en dicho análisis se fundamenta la

propuesta del sistema de indicadores aquí se expresa en detalle los aspectos que se deben tener en cuenta para la consecución de la información, puntos de control, objetivos y responsables.

En la Tabla 20. se especifican los indicadores propuestos y las situaciones que se busca controlar y mejorar con su implementación.

Tabla 20. Propuesta de indicadores

INDICADOR	OPERACIÓN
Eficiencia en facturación	Procesamiento de pedidos
Exactitud de inventarios	Gestión de bodega
Eficiencia en transmisión de pedidos	Gestión de ventas
Indicador de pago de fletes	Gestión de bodega
Porcentaje de error en la preparación de pedidos	Gestión de bodega

Las fichas técnicas se presentan en los anexos.

- Indicador de Eficiencia en facturación Anexo 25.
- Indicador de Exactitud de inventarios Anexo 26.
- Indicador de Eficiencia en la transmisión de pedidos Anexo 27.
- Indicador de Pago de fletes Anexo 28.
- Indicador de Porcentaje de error en la preparación de pedidos Anexo 29.

6.7 PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE FUNCIONES Y DE PROCEDIMIENTOS

Objetivo general: Elaborar el Manual de Procedimientos y Funciones para POPULARES LTDA., como un instrumento de apoyo que defina y establezca las funciones, responsabilidades, los tramos de control y canales de comunicación de todos los puestos de trabajo, para así normalizar todas las actividades y

procedimientos que existen dentro de la empresa, de manera que se permita una funcionalidad administrativa adecuada dentro de la distribuidora.

Objetivos específicos:

- Definir los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo y duplicidad.
- Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas y logística de la distribuidora.
- Analizar los diferentes procesos y procedimientos que se desarrollan dentro de la distribuidora con el fin de establecer responsabilidades y políticas de operación.

La realización del manual de Procedimientos y Funciones en POPULARES LTDA., ayuda a establecer las responsabilidades y las funciones de los empleados; describiendo las actividades y responsabilidades en cada uno de los cargos de la empresa, evitando no solo las pérdidas de tiempo sino también el reproceso de actividades.

Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por sí solo no tiene una aplicación práctica en la empresa y es necesario combinar una serie de elementos fundamentales para lograr que su implementación sea exitosa; permite auxiliar la inducción del puesto al adiestramiento y la capacitación del personal, ya que se describen en forma detallada las actividades de cada puesto; estableciendo un sistema de información; para estandarizar y controlar el cumplimiento de las operaciones de trabajo y evitar su variación; determinando las responsabilidades por fallas o errores, como también aumentar la eficiencia de los empleados, indicándole lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

El resultado final de los manuales de procedimientos y funciones se muestra en el Anexo 17.

7. IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS

En este capítulo se especifica cómo se desarrolla la ejecución de las propuestas de mejora que fueron aprobadas por gerencia.

Como metodología seleccionada para la fase de implementación, en primera instancia se realizó la presentación de cada una de las propuestas en reunión con gerencia general, comercial y administrativa, los supervisores de ventas, el jefe de bodega, auditora y la contadora como cabeza a cargo del personal administrativo.

Gerencia seleccionó las propuestas viables para implementar y asignó responsables de cada área para realizar acompañamiento en el desarrollo de los planes de acción.

7.1 IMPLEMENTACIONES PARA EL CONTROL DE DEVOLUCIONES DE MERCANCÍA

7.1.1 Establecer un programa de capacitación e inducción para la fuerza de ventas

Plan de acción: En primera instancia para definir el contenido del programa de inducción y capacitación se llevaron a cabo una serie de reuniones con gerencia general, en las que se acordó elaborar un cuestionario de evaluación para los asesores comerciales mediante el cual se pretende obtener información de las habilidades particulares de cada asesor, nivel de conocimiento de información institucional, conocimiento sobre las características principales de la mercancía y de los procesos básicos de la distribuidora en los que interfiere la fuerza de

ventas. El cuestionario está enfocado en identificar las falencias presentes en el procedimiento de toma de pedidos, con el fin de plantear mejoras, diseñar e implementar las capacitaciones necesarias y establecer un programa de inducción para la incorporación de los asesores comerciales nuevos al grupo de ventas. La estructura del cuestionario de evaluación para los asesores comerciales del canal TAT se presenta en el Anexo 30, y para el canal mayorista en el Anexo 31. El análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario se puede observar en el Anexo 32.

Con base en los resultados obtenidos mediante la aplicación de los cuestionarios de evaluación y el diagnóstico de procedimientos realizado en el numeral 5 se definió en conjunto con gerencia la información pertinente a incluir en el programa de capacitación e inducción y se elaboró una presentación como herramienta principal para ejecutar las sesiones de capacitación necesarias. La presentación se puede observar en el Anexo 33.

Como apoyo a la ejecución de esta propuesta se programó participación en las reuniones semanales de la fuerza de ventas al personal administrativo responsable de cada operación en la que se presentan falencias, así durante el mes de octubre cada semana se ofrecieron capacitaciones por parte de la jefa de cartera, tesorera, auditoria y uno de los asesores comerciales más diestros en el manejo del dispositivo móvil para toma de pedidos. También se acordó con los representantes de las empresas proveedoras que para el año 2014 una vez al mes ofrecieran capacitación sobre las características de los productos de su compañía.

Los resultados obtenidos de estas capacitaciones sumado a las políticas de operación y controles establecidos para el procedimiento de toma de pedidos se ven reflejados en disminución de las devoluciones y mayor agilidad en la transferencia de pedidos.

Las causales de devolución que se ven afectadas por las implementaciones de mejora son “devoluciones por pedido mal tomado” y “devoluciones por pedido no solicitado”.

Para cuantificar el impacto de las mejoras se utilizó un informe de devoluciones del sistema SIIGO Anexo 34. El mismo con el cual se construyeron las Tablas 11 y 12 del diagnóstico realizado en el numeral 5.4.2. Para cada causal se calculó el indicador de devoluciones antes de las mejoras, en un periodo de 15 meses entre junio del 2012 y agosto del 2013 y se complementó con el valor indicador para los meses de noviembre y diciembre del 2013 después de las implementaciones. El informe de devoluciones después de las mejoras se presenta en el Anexo 35.

El comportamiento del indicador para la causal “Pedido mal tomado” se puede observar en el Anexo 36. y en la Figura 17. Y para la causal “Pedido no solicitado” en el Anexo 37. y Figura 18. En las gráficas las barras de color rojo corresponden al valor del indicador después de la implementación de las propuestas de mejora.

Figura 17 Comportamiento Indicador devoluciones por pedido mal tomado

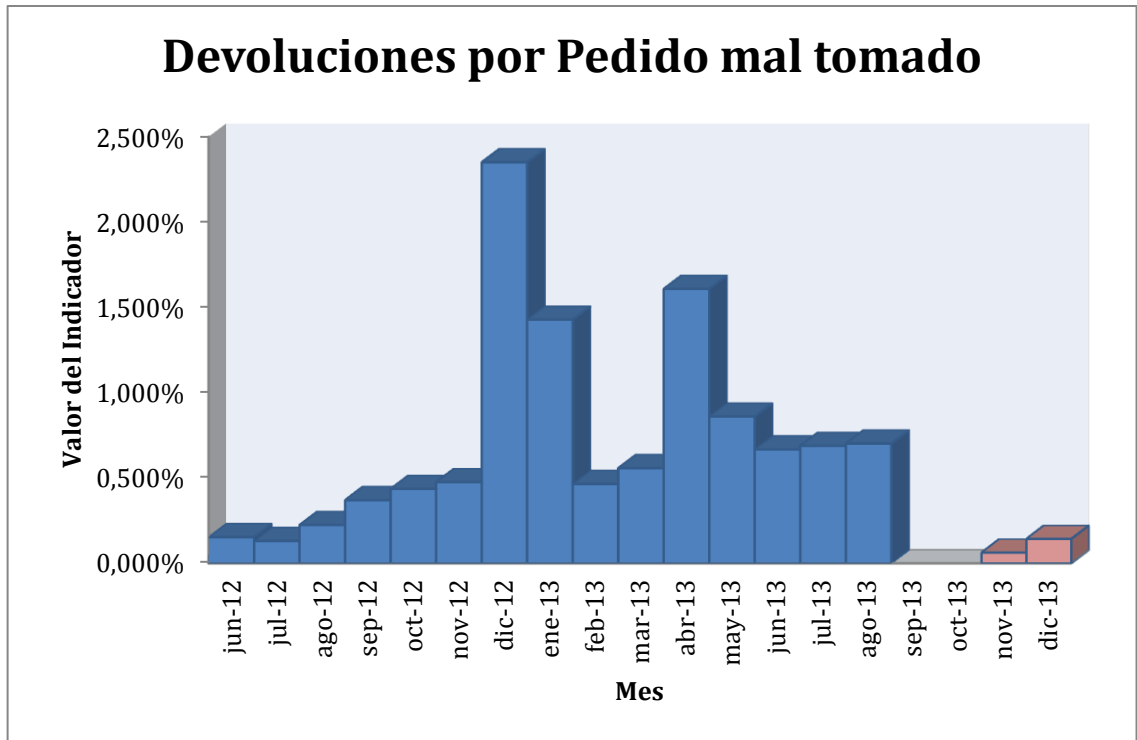
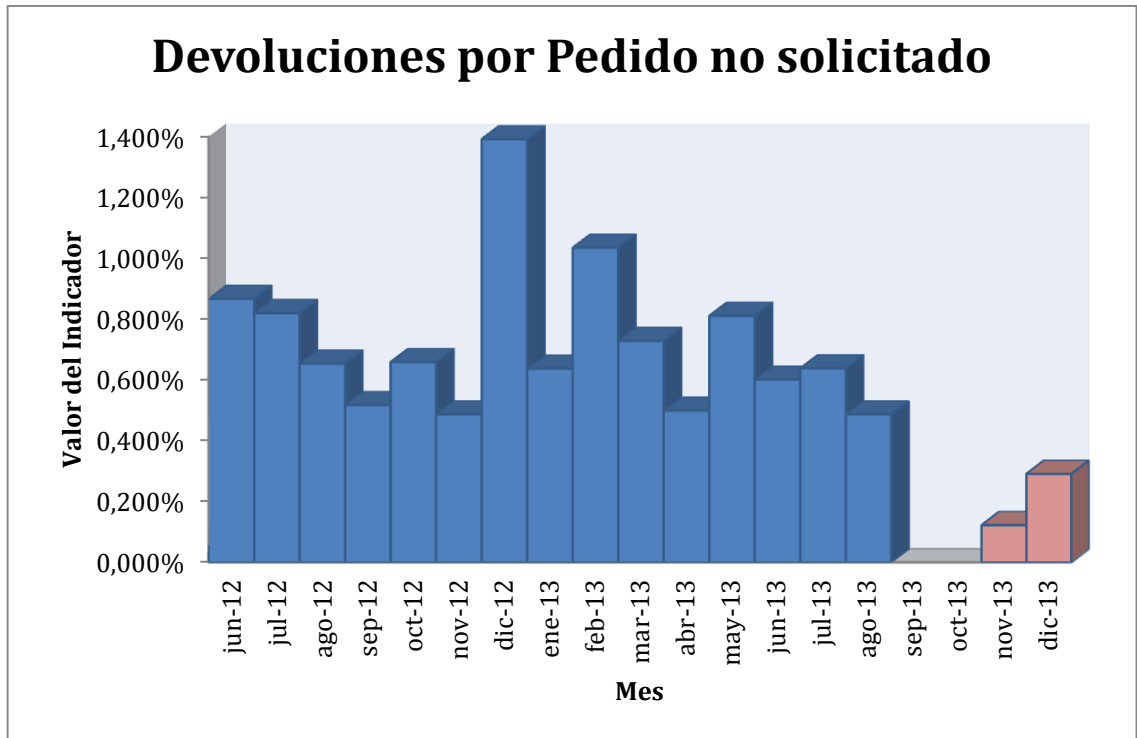


Figura 18 Comportamiento Indicador devoluciones por Pedido no solicitado



Adicionalmente, se calcularon los porcentajes de disminución del indicador comparando los valores en los meses de noviembre y diciembre del 2012, con los valores del indicador para los mismos meses del año 2013 después de la implementación de las propuestas de mejora. Los resultados para la causal de pedido mal tomado se muestran en la Tabla 21. y en la Figura 19. Para la causal de pedido no solicitado los resultados se pueden observar en la Tabla 22. Y en la Figura 20.

Tabla 21 Comparativo indicador devoluciones Pedido mal tomado

MES	AÑO	VALOR DEVOLUCIÓN	VALOR VENTA	INDICADOR
Noviembre	2012	12.545.854	\$2.641.652.616	0,475%
	2013	1.335.657	\$2.135.287.056	0,063%
Diciembre	2012	62.963.519	\$2.678.998.704	2,350%
	2013	2.848.098	\$1.994.642.868	0,143%

Figura 19 Comparativo indicador devoluciones Pedido mal tomado



En conclusión, el indicador de devoluciones por pedidos mal tomados disminuyó en un 86,829% en el mes de noviembre del 2013 y en 93,925% en el mes de

diciembre del 2013 con respecto a los valores del indicador en los mismos meses del año 2012.

Tabla 22 Comparativo indicador devoluciones Pedido no solicitado

MES	AÑO	VALOR DEVOLUCIÓN	VALOR VENTA	INDICADOR
Noviembre	2012	12.808.921	\$2.641.652.616	0,485%
	2013	2.600.334	\$2.135.287.056	0,122%
Diciembre	2012	37.287.670	\$2.678.998.704	1,392%
	2013	5.785.889	\$1.994.642.868	0,290%

Figura 20 Comparativo indicador devoluciones Pedido no solicitado



Se concluye que el indicador de devoluciones por pedidos no solicitados disminuyó en un 74,885% en el mes de noviembre del 2013 y en 79,159% en el mes de diciembre del 2013 con respecto a los valores del indicador en los mismos meses del año 2012.

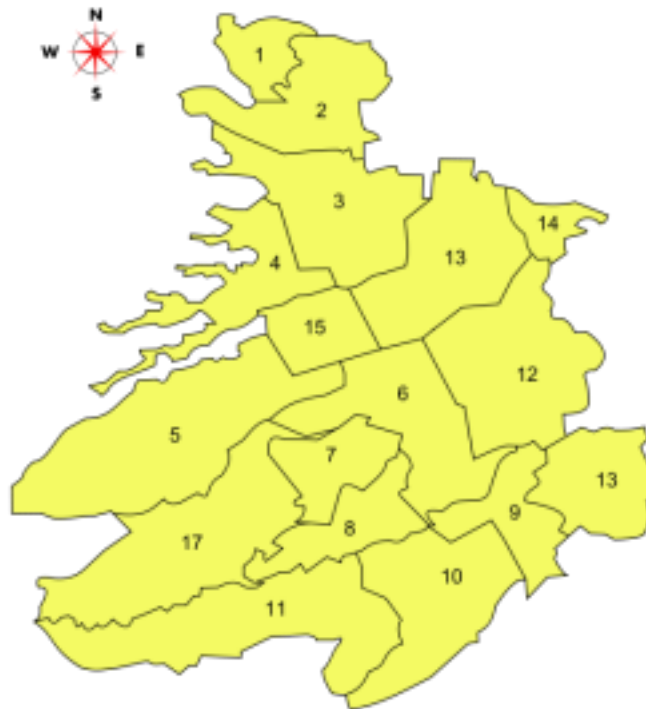
7.1.2 Definición de los ruteros para los asesores comerciales del canal mayorista

PLAN DE ACCIÓN:

Para el desarrollo de la propuesta se llevaron a cabo una serie de reuniones con los asesores comerciales del canal, el supervisor de ventas y el jefe de bodega para establecer los territorios que se deben atender cada día de la semana.

La totalidad del territorio atendido por la fuerza de ventas del canal mayorista está representado en la Figura 21, ahí se puede observar la división del territorio en comunas para mayor claridad de la asignación. Los barrios que componen cada comuna se registran en el Anexo 38.

Figura 21. Territorio distribución Bucaramanga



Fuente: ALCALDÍA DE BUCARAMANGA, División Político Urbana [en línea] disponible en: <http://www.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=10>

Después del análisis de necesidades y teniendo en cuenta los clientes activos registrados en las maestras de clientes la propuesta de las rutas diarias para cada asesor comercial se registran en las Tablas 23, 24, 25, 26 y 27.

Tabla 23 . Rutas Superetes

CLIENTES DE SUPERETES	
Día	Territorio
Lunes	Campo hermoso, La Joya, San Andresito, La Concordia.
Martes	Piedecuesta. Floridablanca
Miércoles	San Bernardo, Plaza Satélite, Provenza, Delicias, Dangond, Coaviconsá.
Jueves	San Alonso, los Pinos, San Francisco, Alarcón.
Viernes	Real de Minas, Mutis, Manzanares, Estoraques.
Sábado	La Floresta, Terrazas, Cabecera, Carrera 27.

Tabla 24 . Rutas Autoservicios

CLIENTES DE AUTOSERVICIOS	
Día	Territorio
Lunes	Lebrija (despensa Popular, Helena Almeida, Rafael Díaz, Eugenio Bayona, Elvia Almeida, Erwin Prada)
Martes	Piedecuesta (Palogordo, Multihogar, Surtimax, Panorama, La Canasta)
Miércoles	Plaza Guarín (El Súper, Despensas San Agustín)
Jueves	Distrialgusto, Cootracolta, El Tía, almacenes Éxito.
Viernes	Cajasan, Comfenalco.
Sábado	N.A.

Tabla 25 . Rutas Mayoristas

CLIENTES MAYORISTAS	
Día	Territorio
Lunes	Mayoristas centro la 16, Centro Abastos, Girón
Martes	Piedecuesta
Miércoles	La Concordia, Plaza Guarín, Plaza Satélite.
Jueves	San francisco
Viernes	Mayoristas de la 29
Sábado	San Andresito

Tabla 26. Rutas Sitios de consumo

CLIENTES DE SITIOS DE CONSUMO	
Día	Territorio
Lunes	Aeropuerto, Girón, Centro
Martes	Cañaveral, Floridablanca, Piedecuesta
Miércoles	Provenza, La concordia, La Salle la victoria
Jueves	La universidad, San Francisco
Viernes	Ciudadela Real de minas
Sábado	Lagos del Cacique, UDES, Cabecera, Soto Mayor, Puerta del sol, Pan de Azúcar, San Alonso, Mejoras Publicas, Álvarez.

Tabla 27. Rutas Licoreras

CLIENTES DE LICORERAS	
Día	Territorio
Lunes	Provenza, Diamante 2, El Rocío, Igzabelar, Coaviconsas, El Porvenir, Las delicias
Martes	Cañaveral, Floridablanca, Piedecuesta.
Miércoles	Lagos del Cacique, Tejar, Cabecera, Pan de azúcar, Terrazas, Floresta, Los Pinos, San Alonso, La Aurora, Mejoras Publicas, Álvarez; Estadio, Morrónico.
Jueves	Girón, Mutis, Estoraques, Barrio Bucaramanga, Real de Minas, Ciudad Bolívar.
Viernes	La concordia, La ceiba, La Salle, La Victoria, Alfonso López, La Joya, Campo Hermoso, Girardot, Santander, La universidad, San Francisco, Alarcón.
Sábado	No toma pedidos (Realiza labores de recaudo de cartera)

La propuesta se sustentó junto con el supervisor de ventas en una reunión ante el gerente general y el gerente comercial la primera semana de septiembre, quienes acordaron empezar a funcionar de esta manera a partir del primero de octubre.

RESULTADOS OBTENIDOS

Con la implementación de los ruteros para la toma de pedidos del canal mayorista se obtuvieron beneficios en la operación de entrega de pedidos, al agrupar los

pedidos para entrega en zonas cercanas, se disminuyen los tiempos de entrega al ser más eficiente la operación, se eliminan los largos desplazamientos por la ciudad, esto genera una disminución de las devoluciones por las causales de “*pedidos no entregados por tiempo*” y “*cliente con negocio cerrado*”. y se evitan los reenvíos de mercancía.

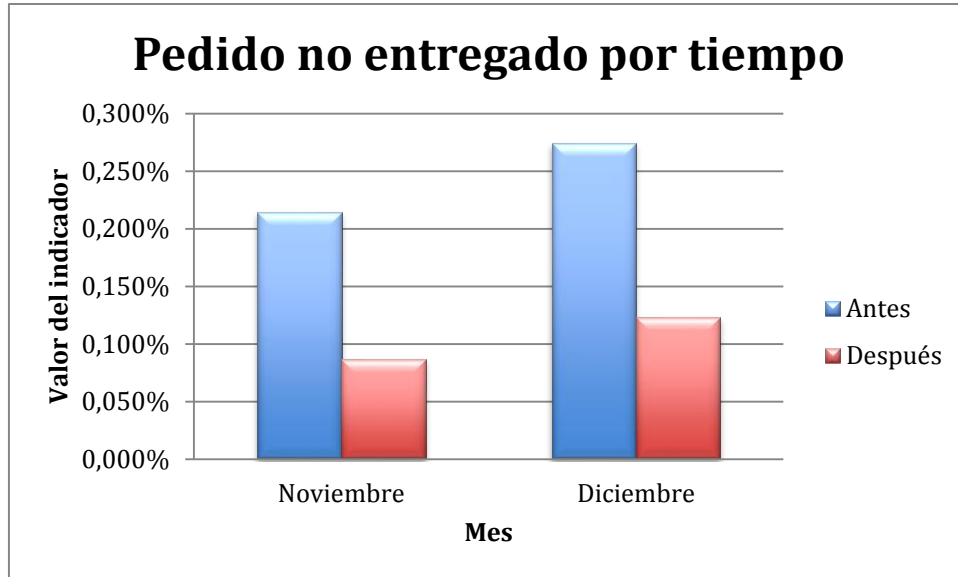
El comportamiento del indicador de devoluciones se puede observar en el Anexo 39. para la causal “Mercancía no entregada por falta de tiempo” y en el Anexo 40. para la causal “Cliente con negocio cerrado”. En las graficas las barras de color rojo corresponden al valor del indicador después de la implementación de las propuestas de mejora.

Los porcentajes de disminución se calcularon comparando los valores obtenidos en el diagnóstico para los meses de noviembre y diciembre con los valores del indicador después de la implementación de las propuestas de mejora, en los mismos meses del año 2013. Los resultados para la causal de Mercancía no entregada por falta de tiempo se muestran en la Tabla 28. y en la Figura 22. Para la causal de cliente con negocio cerrado los resultados se pueden observar en la Tabla 29. Y en la Figura 23.

Tabla 28 Comparativo Mercancía no entregada por falta de tiempo

MES	AÑO	VALOR DEVOLUCIÓN	VALOR VENTA	INDICADOR
Noviembre	2012	1.706.128	\$2.641.652.616	0,065%
	2013	432.556	\$2.135.287.056	0,020%
Diciembre	2012	8.143.858	\$2.678.998.704	0,304%
	2013	767.435	\$1.994.642.868	0,038%

Figura 22 Comparativo Mercancía no entregada por falta de tiempo

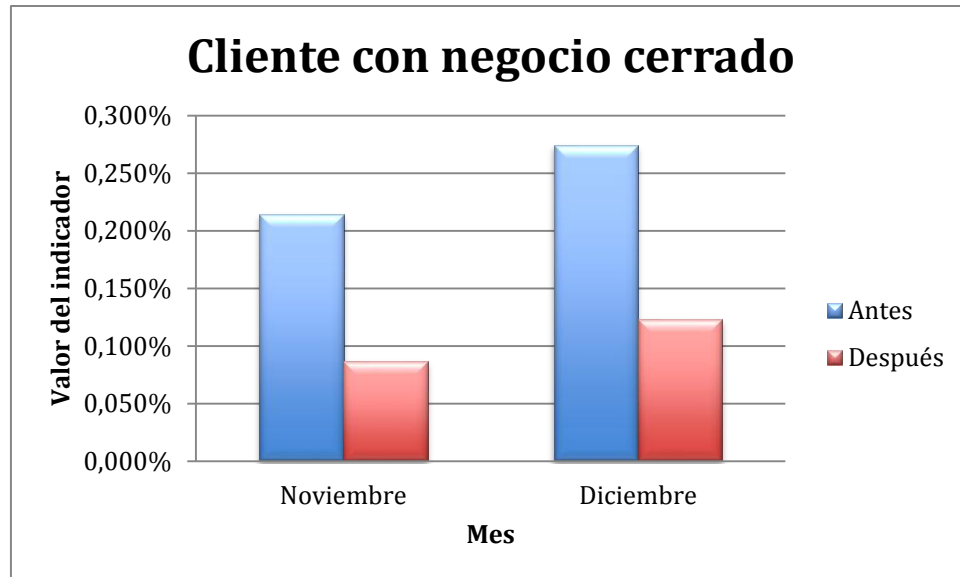


En conclusión, el indicador de devoluciones por falta de tiempo disminuyó en un 68,635% en el mes de noviembre y en 87,343% en el mes de diciembre con respecto a los valores del indicador en los mismos meses del año 2012.

Tabla 29 Comparativo devolución por Negocio cerrado

MES	AÑO	VALOR DEVOLUCIÓN	VALOR VENTA	INDICADOR
Noviembre	2012	5.668.119	\$2.641.652.616	0,215%
	2013	1.856.679	\$2.135.287.056	0,087%
Diciembre	2012	7.348.430	\$2.678.998.704	0,274%
	2013	2.463.112	\$1.994.642.868	0,123%

Figura 23 Comparativo devolución por negocio cerrado



En conclusión, para el año 2013 el indicador de devoluciones por la causal de cliente con negocio cerrado disminuyó en un 59,476% en el mes de noviembre y en 54,981% en el mes de diciembre, con respecto a los valores del indicador en los mismos meses del año 2012.

7.1.3 Depurar y actualizar la base de datos de los clientes

Ejecución :

Autorizada la propuesta el primer paso fue imprimir los formatos para actualización de datos del cliente, se estableció como periodo para levantamiento de un mes.

Como se describió en la propuesta los formatos los llevaban los entregadores a las rutas, y cuando se presentaron devoluciones por inconsistencias en la factura o dirección errada se diligenciaron los formatos, la información se entregaba diariamente a contabilidad para que realizara las actualizaciones correspondientes en el sistema.

En el periodo de estudio se gestionaron 15 solicitudes de corrección de datos por un valor total de 9 millones de pesos, se espera que a partir de noviembre las devoluciones por esta causal tengan tendencia a cero.

7.1.4 Establecer políticas, modificar y estandarizar las actividades del procedimiento de toma de pedidos Las políticas y modificaciones al procedimiento fueron autorizadas por gerencia, y se incluyeron en la documentación del manual de procedimientos en el Anexo 17.

Entre los resultados obtenidos con las modificación de las actividades se destaca un aumento en la eficiencia de transmisión de pedidos, se eliminan tiempos de espera en el procesamiento de pedidos, y con el envío del mensaje de cierre se puede dar por terminada la transmisión de pedidos y dar inicio a la generación de las planillas de cargue.

Con los cambios y controles establecidos el ultimo pedido se recibe en promedio a las 4:00 p.m., dos horas antes de lo que se obtenía con la operación anterior.

Se estableció el indicador de eficiencia en la transmisión de pedidos TAT, la ficha técnica del indicador se muestra en el Anexo 27.

7.2 IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA OPERACIÓN DE CARGUE Y DESPACHO DE MERCANCÍA

7.2.1 Establecer políticas de operación, modificar y estandarizar las actividades en la operación cargue y despacho de mercancía Las políticas y modificaciones al procedimiento fueron autorizadas por gerencia, y se incluyeron en la documentación del manual de procedimientos del Anexo 17.

- El cargue de los vehículos de entrega TAT se realiza al final de la jornada inicia a las 6:00 p.m. y termina en promedio a las 8:00 p.m., los cuatro carros quedan cargados la noche anterior a la entrega, con esta implementación las cuatro rutas de entrega TAT inician a las 6 a.m. Con la operación anterior algunas rutas de entrega iniciaban a las 8:00 a.m.

El resultado de iniciar las rutas dos horas antes se ve reflejado en una disminución de las devoluciones a causa de cliente sin dinero, cliente con negocio cerrado y mercancía despachada no entregada por tiempo. El análisis cuantitativo de la disminución de las devoluciones se presentó en el numeral 7.1.2

- Para los pedidos de sitios de consumo, se estableció el tiempo de entrega a 48 horas, se pactó un plazo de quince días en los cuales el asesor comercial informó a los clientes para que puedan programar sus pedidos teniendo en cuenta la nueva medida. Con el nuevo plazo de entrega los pedidos de sitios de consumo se agrupan en una planilla de cargue con los pedidos de autoservicios y almacenes de cadena, el alistamiento de pedidos y el cargue se realiza al finalizar la jornada, el vehículo queda cargado en las instalaciones de la empresa e inicia la ruta de entrega antes de las 6:00 a.m. con la operación anterior la ruta de entrega a autoservicios y almacenes de cadena iniciaba a las 9:00 a.m. En resumen la operación se agilizó tres horas.

Bajo el nuevo esquema el vehículo obtiene los primeros turnos de entrega en los almacenes de cadena, lo cual disminuye los tiempos de espera, se alcanzan a impactar más clientes en la jornada y en consecuencia se disminuyen la devoluciones. El análisis cuantitativo de la disminución de las devoluciones se presentó en el numeral 7.1.2 donde se examinó el comportamiento de la causal de “mercancía no entregada por tiempo”

- Al iniciar la entrega de los pedidos de sitios de consumo en la mañana el horario efectivo de entregas se aumenta a 7 horas, tiempo en el cual se alcanza a visitar el 100% de los clientes que se incluyen en la planilla de entrega, esto generó disminución de las devoluciones de canal. El análisis cuantitativo de la disminución de las devoluciones se presentó en el numeral 7.1.2 donde se observó el comportamiento de las causales de “mercancía no entregada por tiempo” y “cliente con negocio cerrado”

7.2.2 Implementación de la herramienta para la programación de despachos

Plan de acción:

Para dar inicio a la implementación fue necesario solicitar a la contadora la instalación del sistema contable SIIGO en el computador del jefe de bodega y darle una capacitación básica sobre generalidades del sistema, cómo ingresar al módulo de Inventarios y generar los informes requeridos por la herramienta, asignar los permisos y claves para el jefe de bodega y la auxiliar de facturación en el nuevo módulo habilitado.

Para la puesta en marcha de la herramienta de programación se realizó una reunión con el jefe de bodega y el auxiliar de facturación en la cual se presentó la herramienta y se inició el proceso de capacitación sobre el procedimiento a seguir, en la primera semana de funcionamiento de la herramienta se realizó acompañamiento en la operación de programación de despachos.

Resultados obtenidos:

Con la implementación de la herramienta se redujo la desorganización en bodega, ya no se encuentra en las diferentes zonas de la bodega estibas con mercancía de pedidos pendientes por despachar, esto aumentó la capacidad de almacenamiento, aumentó la eficiencia y control de las operaciones de alistamiento y cargue de pedidos al disponer de los espacios necesarios.

Facilita el control diario de inventarios, a primera hora del día antes de que se realicen movimientos de inventarios en el sistema, auditoría realiza una captura de saldos del sistema de inventarios y delega a un auxiliar de bodega el conteo físico de algunas referencias representativas, al no tener facturas pendientes por despachar, los saldos del sistema deben coincidir con las unidades físicas de cada referencia almacenada en bodega.

Aumenta la eficiencia en la entrega de pedidos, la herramienta permite segmentar los pedidos por zonas, con esta información se generan las planillas de cargue de pedidos entre zonas cercanas, se disminuyen recorridos en la entrega de pedidos y se disminuyen las devoluciones. El análisis cuantitativo de la disminución de las devoluciones se presentó en el numeral 7.1.2 donde se examinó el comportamiento de las causales de “mercancía no entregada por tiempo” y “cliente con negocio cerrado”

Se convirtió en una herramienta esencial para la programación de los despachos a provincia, puesto que el modo de presentar la información facilita el cálculo del peso y volumen de la mercancía a despachar, así definir la capacidad requerida de los vehículos a contratar para realizar las entregas.

7.3 MEJORAS EN EL PROCESAMIENTO DE PEDIDOS

7.3.1 Establecer políticas de operación, turnos y horarios para el procesamiento de pedidos de cada canal Las políticas y modificaciones al procedimiento fueron autorizadas por gerencia, y se incluyeron en la documentación del manual de procedimientos del Anexo 17.

Con la implementación de las políticas de operación para el procesamiento de pedidos del canal TAT los resultados obtenidos son los expresados en el numeral 7.1.4.

Se estableció el indicador “*Eficiencia en facturación TAT*”, la ficha técnica del indicador se encuentra en el Anexo 25., el último corte de captura de pedidos TAT se realiza a las 4:00 p.m., las facturas y planillas de cargue de los cuatro carros se entregan en bodega a las 5:00 p.m. para dar inicio al alistamiento de pedidos, esto permite que las rutas TAT inicien a las 6:00 a.m., y los resultados obtenidos se enunciaron en el numeral 7.2.1

La operación empezó a funcionar según los horarios registrados en la Tabla 18. Como resultados obtenidos:

- Se eliminaron los tiempos de espera por las autorizaciones de gerencia comercial, el procedimiento se agiliza 60 minutos en promedio
- Con la entrega a las 7:30 a.m. de los pedidos que no requieren autorizaciones de gerencia comercial, el inicio de la operación de facturación se adelanta 120 minutos en promedio eliminando así tiempos de espera.

7.4 MEJORAS PARA CONTROLAR LA INEXACTITUD DE INVENTARIO

7.4.1 Diseño del procedimiento de logística de devoluciones Las políticas y actividades del procedimiento fueron autorizadas por gerencia, y se incluyeron en la documentación del manual de procedimientos del Anexo 17.

Al establecer a los asesores comerciales como responsables de revisar en la bodega de los clientes la mercancía de avería que van a devolver, se eliminan las pausas en la operación de entrega de pedidos puesto que se recoge la mercancía empacada, sellada y rotulada.

Se destinó una zona específica en la bodega para el almacenamiento de averías, con la operación que realiza auditoría para dar salida de la mercancía de averías antes de la jornada de toma física de inventario se minimiza la probabilidad de error en el conteo de la mercancía, esto aporta para la disminución del indicador de inexactitud de inventario.

Se aumentó la satisfacción del cliente al dar respuesta a las solicitudes de recogida de devoluciones antes de los 8 días de realizada la solicitud.

7.4.2 Políticas de operación, modificación y estandarización de actividades

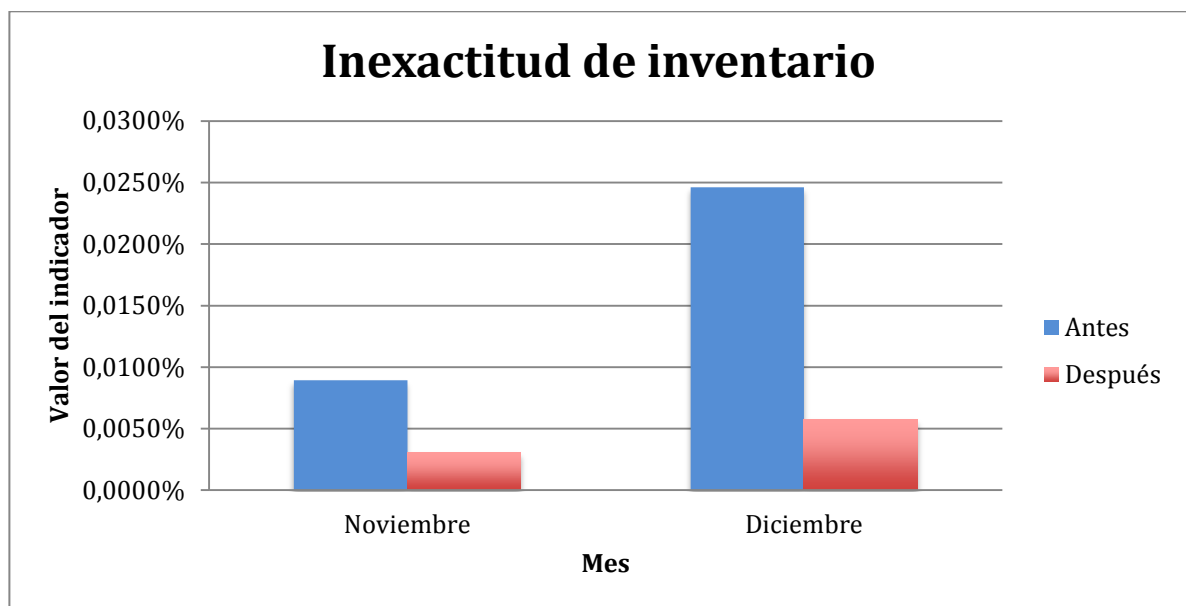
Las políticas y modificaciones al procedimiento fueron autorizadas por gerencia, y se incluyeron en la documentación del manual de procedimientos del Anexo 17. La implementación de los controles para la entrada física de mercancía a la bodega y la verificación diaria de los comprobantes de movimiento de inventarios permite que se identifiquen los errores cada día y sea fácil remitirse a la fuente, analizar la situación y tomar las acciones correctivas necesarias para reajustar el inventario, estos ajustes periódicos aseguran que la toma física de inventarios mensual sea ajustada a la realidad, los faltantes y sobrantes que se presenten no sean por errores documentales cometidos por el personal administrativo.

Lo anterior sumado a las políticas y controles establecidos para los procedimientos relacionados con el ingreso y salida de mercancía generó como resultado una disminución considerable en el indicador de inexactitud de inventarios, para cuantificar los resultados se calculó el indicador para los meses de noviembre y diciembre del año 2013. Los resultados se compararon con los obtenidos en el diagnóstico para los mismos meses en el año anterior. La comparación se puede observar en la Tabla 30 y en la gráfica 24. Los informes de inventario para los meses de noviembre y diciembre se incluyeron en los Anexos 41 y 42.

Tabla 30 Comparativo Inexactitud de inventario

MES	VALOR DIFERENCIA	VALOR DEL INVENTARIO	INDICADOR
NOVIEMBRE del 2012	\$237.026	\$2.650.860.875	0,0089%
DICIEMBRE del 2012	\$599.746	\$2.436.299.348	0,0246%
NOVIEMBRE del 2013	\$58.354	\$1.929.781.309	0,0030%
DICIEMBRE del 2013	\$112.544	\$1.954.836.296	0,0058%

Figura 24 Comparativo Inexactitud de inventario



En conclusión, el indicador de Inexactitud de inventarios disminuyó en un 66,181% en el mes de noviembre del 2013 y en 76,613% en el mes de diciembre del 2013 con respecto a los valores del indicador en los mismos meses del año 2012.

7.5 MEJORAS EN LAS OPERACIONES DE BODEGA

7.5.1 Mantenimiento y reparación de las herramientas necesarias para la operación de alistamiento de pedidos Gerencia autorizó la cotización y se realizaron las reparaciones correspondientes, las herramientas se incorporaron a

la operación, obteniendo así menor desgaste de los auxiliares de bodega, disminuyeron las averías de mercancía por manipulación, se disminuyeron los recorridos y en general se aumentó la eficiencia de la operación al disminuir el tiempo de alistamiento.

7.5.2 Establecer políticas de operación, modificar y estandarizar las actividades del procedimiento de preparación de pedidos Las políticas y modificaciones al procedimiento fueron autorizadas por gerencia, y se incluyeron en la documentación del manual de procedimientos del Anexo 17.

Se despejaron las zonas de preparación y cargue de pedidos, toda la mercancía se ubicó desde la reja de seguridad hacia dentro de la bodega, se identificaron las estibas con la mercancía de los últimos pedidos recibidos y se colocaron etiquetas de “NO TOCAR” con el fin que en la preparación de pedidos se extraiga del almacenamiento la mercancía más antigua que se encuentra en la bodega.

El jefe de bodega establece el método a seguir para el alistamiento, organiza los grupos de trabajo y define los responsables de cada planilla de cargue.

Para cuantificar los resultados obtenidos se analizó un paralelo de la operación de alistamiento antes y después de las implementaciones, se seleccionaron 10 planillas de cargue de autoservicios y mayoristas, se compararon sólo los tiempos correspondientes a la actividades de “*identificar ubicación y extraer la mercancía registrada en la planilla de cargue*” y “*traslado de las cantidades solicitadas hasta la zona de alistamiento*” ya que son las actividades directamente impactadas con las medidas autorizadas.

Como se puede observar en la Tabla 31. Se disminuyeron en un 60% los recorridos necesarios para completar el alistamiento de la mercancía solicitada en la planilla de cargue, esto gracias a que con las carretillas se pueden trasladar en

un solo recorrido varias unidades desde su ubicación. Del mismo modo el tiempo promedio de la operación se redujo en un 37% lo que demuestra claramente un aumento en la eficiencia de la operación. Los datos del análisis se encuentran en el Anexo 43.

Tabla 31. Resultados en el Alistamiento

	ANTES	DESPUÉS	DIFERENCIA	PORCENTAJE DISMINUCIÓN
Recorridos promedio	70	27,7	42	60%
Tiempo promedio del alistamiento (min)	45,5	28,7	16,8	37%

Para cuantificar la disminución de los errores en la preparación de pedidos fue necesario calcular el indicador de calidad en el alistamiento para 10 planillas de cargue correspondientes a pedidos de clientes mayoristas y autoservicios en el mes de octubre, los cálculos se encuentran en el Anexo 44. Y el resumen se puede observar en la Tabla 33. La base de comparación son los resultados de cálculo del indicador obtenidos al realizar el diagnóstico en el numeral 6.1.5 Anexo 45. El resumen se muestra en la Tabla 32.

Tabla 32. Porcentaje de error en alistamiento - Antes de las mejoras

INDICADOR PORCENTAJE DE ERROR EN ALISTAMIENTO DE MERCANCÍA ANTES DE LAS MEJORAS

ÍTEM	Nº CARGUE	TOTAL DE UNDS EN LAS PLANILLA	UNIDADES QUE PRESENTARON ERROR	INDICADOR
	TOTAL	89729	4224	4,71%

Tabla 33. Porcentaje de error en el alistamiento - Después de las mejoras
INDICADOR PORCENTAJE DE ERROR EN ALISTAMIENTO DE
MERCANCÍA DESPUÉS DE LAS MEJORAS

ÍTEM	Nº CARGUE	TOTAL DE UNDS EN LAS PLANILLA	UNIDADES QUE PRESENTARON ERROR	INDICADOR
TOTAL		36373	896	2,46%

Se concluye una disminución del indicador de errores en la preparación de pedidos en un 48% del resultado obtenido en el diagnóstico.

7.6 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES

En desarrollo del proyecto se realizó el diagnóstico del proceso de distribución en forma detallada para cada uno de los procedimientos, se identificaron los puntos críticos en los que se requiere mayor control, se formularon e implementaron las propuestas de mejora. Para que todas las acciones y medidas anteriores sean realmente efectivas, perduren en el tiempo y se establezca la cultura de mejora continua en el sistema logístico, fue necesario implantar métodos de medición y control para los cambios y políticas establecidas, así asegurar que la operación se mantenga bajo los estándares definidos y en consecución se obtengan los resultados esperados con las implementaciones.

Para la puesta en marcha del sistema de indicadores se realizó una reunión con el gerente general y la auditora, allí se definieron los parámetros a utilizar para la generación y análisis de cada indicador.

Se elaboraron las fichas técnicas para cada indicador, y en reunión con cada uno de los responsables de realizar las mediciones y las personas a cargo del análisis

de la información y toma de decisiones se hizo la presentación de cada indicador, se hicieron la pruebas pertinentes y se realizaron las capacitaciones necesarias.

Las fichas técnicas de cada indicador se encuentran en los Anexos 25, 26, 27, 28, 29.

7.7 IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

En la elaboración e implementación de los manuales de funciones y procedimientos se integran todas la propuestas, cambios, políticas y modificaciones al sistema de distribución.

La información contenida en los manuales incluye todas las implementaciones autorizadas por gerencia para cada uno de los procedimientos.

PLAN DE ACCIÓN

Posterior a las aprobaciones de políticas y modificación de actividades se realizó la documentación de los manuales, por este motivo se convirtieron en herramienta primordial para iniciar el proceso de cambio.

La primera fase fue de socialización con todo el personal sobre las políticas y cambios que empezaban a regir en cada uno de los procedimientos, se dio inicio a la operación bajo los nuevos parámetros y con la ayuda de los indicadores establecidos se realiza control sobre el modelo implementado. El manual de procedimientos se muestra en el Anexo 17.

RESULTADOS OBTENIDOS

Con la implementación de los cambios sugeridos y los puntos de control , en poco tiempo se evidencian resultados, se percibe menos desorden procedimental, mayor organización de la mercancía en bodega, se eliminaron actividades innecesarias y se disminuyeron los tiempos de espera en los procedimientos de toma y procesamiento de pedidos, esto permite aumentar la eficiencia en las operaciones de alistamiento, cargue y despacho de vehículos lo que se ve representado en disminución de los tiempos de entrega y disminución de las devoluciones como se mostró en los numerales 7.1.1 y 7.1.2. En cada procedimiento se implementaron medidas para el control de existencias lo que genera que aumente la exactitud entre los saldos del sistema de inventarios y las cantidades físicas de la mercancía almacenada en la bodega, los resultados se registraron en el numeral 7.4.2.

8. CONCLUSIONES

- En el diagnóstico se identificó que a causa de la ausencia de estandarización y controles los responsables de cada uno de los cargos ejecutaba el procedimiento a su conveniencia, pensando en la comodidad personal, no en el beneficio del proceso en general
- La realización del diagnóstico para cada uno de los procedimientos que intervienen en el proceso permitió analizar la situación de manera integral al abarcar todos los puntos que podían generar distorsión a la operación y plantear estrategias individuales que sumadas permiten obtener resultados sólidos
- El desempeño de la fuerza de ventas es primordial para la consecución de los resultados de mejoramiento, los problemas que se generen ahí afectan el funcionamiento de toda la operación.
- La integración de las operaciones a través del desarrollo del proceso obliga a que las mejoras se realicen en conjunto, las mejoras aisladas fácilmente se ven entorpecidas por fallas en los otros procedimientos.
- Al implementar los manuales de funciones y procedimientos se genera una cultura de conciencia sobre el correcto desarrollo de las operaciones, con los cambios a los procedimientos y los puntos de control establecidos se logró eliminar actividades innecesarias, se disminuyeron los tiempos de espera en los procedimientos de toma y procesamiento de pedidos, lo que permite un aumento en la eficiencia de las operaciones de alistamiento, cargue y

despacho de pedidos lo cual se ve representado en disminución de los tiempos de entrega a clientes.

- La implementación de los indicadores permite mantener control sobre las operaciones, así asegurar que los resultados obtenidos se mantengan en el tiempo
- Con la dotación de las carretillas y la implementación de políticas de operación en el procedimiento de preparación de pedidos se logró disminuir los recorridos en un 60%, disminuir el tiempo promedio de alistamiento en 37% y disminuir el porcentaje de error en alistamiento casi a la mitad, en un 48%.
- La implementación de la herramienta para la programación de despachos redujo la desorganización en bodega, aumentó la capacidad de almacenamiento, aumentó la eficiencia y control de las operaciones de alistamiento y cargue de pedidos al disponer de los espacios necesarios y facilita el control diario de inventarios.
- El indicador de inexactitud de inventario disminuyó un 66,18% en el mes de Noviembre y 76,62% en el mes de diciembre en comparación con los mismos meses del año anterior.
- Con la implementación de los rúters para la toma de pedidos del canal mayorista se obtuvieron beneficios en el proceso de entrega de pedidos, al agrupar los pedidos para entrega en zonas cercanas, se disminuyen los tiempos de entrega al ser más eficiente la operación, se eliminan los largos desplazamientos por la ciudad, esto se ve traducido en una disminución de las devoluciones.

- La implementación de los controles y verificación de la documentación de movimiento de inventarios permite que se identifiquen los errores cada día y sea fácil remitirse a la fuente, analizar la situación y tomar las acciones correctivas necesarias para reajustar el inventario, estos ajustes periódicos aseguran que la toma física de inventarios mensual sea ajustada a la realidad, y los faltantes y sobrantes que se presenten no sean por errores documentales cometidos por el personal administrativo
- Con la implementación de controles, las capacitaciones a la fuerza de ventas y la modificación de las actividades del procedimiento de toma de pedidos para el canal TAT se obtuvo mayor agilidad en la transmisión de pedidos, lo cual permite que todos vehículos destinados para las entregas se carguen la noche anterior y puedan iniciar las rutas al siguiente día a las 6:00 a.m. Bajo este modelo de operación se aumenta el periodo efectivo para realizar las entregas en promedio dos horas, logrando así cumplir con la visita al 100% de los clientes del día, esto genera una disminución en las devoluciones.
- El cambio en el plazo de entrega de los pedidos de sitios de consumo, permite que estos pedidos se puedan agrupar con los de autoservicios y despacharlos a primera hora del día, aumentando así el horario efectivo de entrega lo que genera una devolución en las devoluciones de dicho canal.
- Con la implementación de políticas, establecimiento de horarios y turnos para atender a los asesores comerciales en el procesamiento de pedidos se logró eliminar los tiempos de espera en la actividad de autorizaciones por gerencia comercial, el procedimiento se agilizó en promedio 60 minutos. También el inicio de la operación de facturación se adelantó 120 minutos en promedio eliminando los tiempos de espera de los formatos físicos de pedidos.

- El resumen de la evolución del indicador de devoluciones para los meses de noviembre y diciembre en relación con los mismos meses del año 2012 cuando se realizó el diagnóstico se muestra en la Tabla 34.

Tabla 34 Resumen evolución del indicador de devoluciones

CAUSAL	% de disminución	
	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Pedido mal tomado	86,829	93,925
Pedido no solicitado	74,885	79,159
Pedido no entregado por falta de tiempo	68,635	87,343
Negocio cerrado	59,476	54,981

9. RECOMENDACIONES

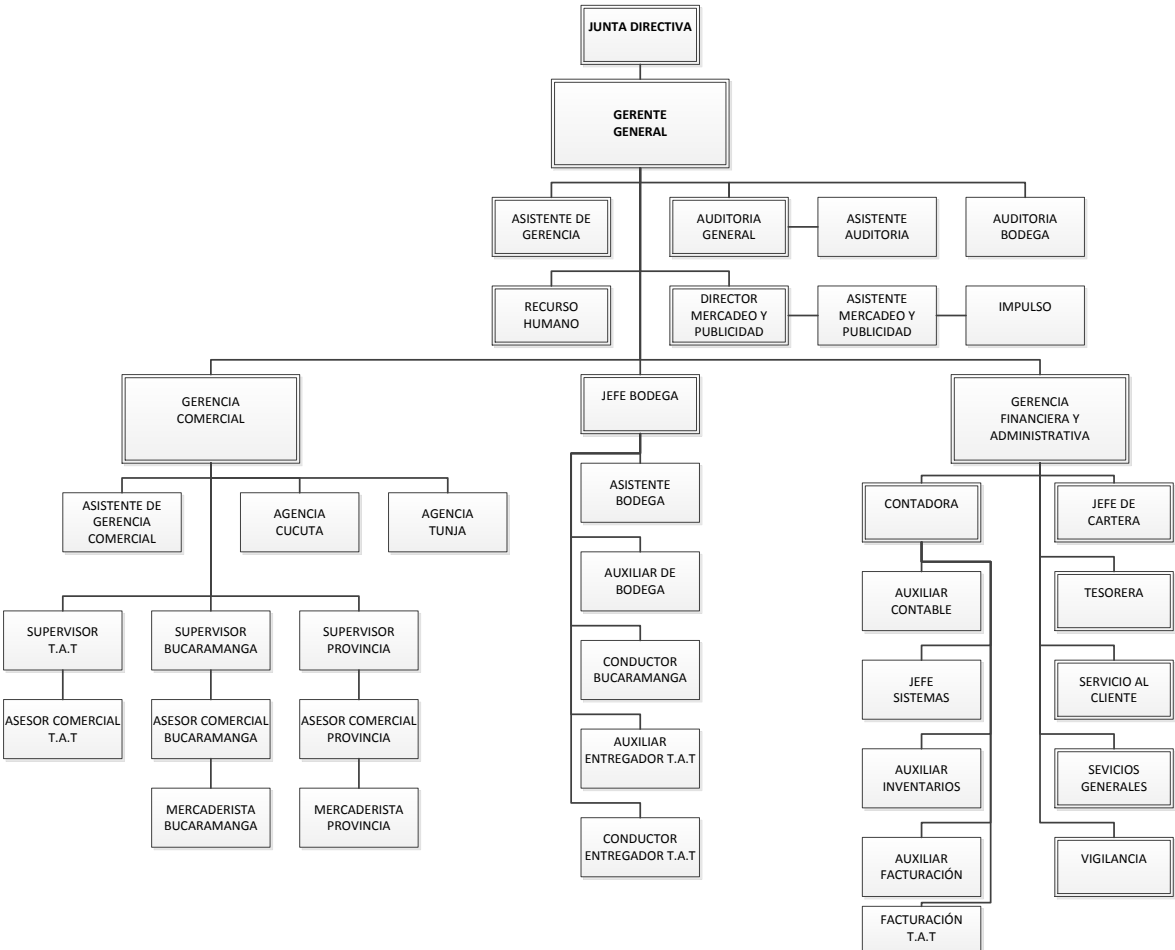
- Se recomienda implementar el sistema de transmisión de pedidos de ventas móviles para los canales mayorista y provincia.
- Estudiar la posibilidad de adecuar una bodega alterna para separar el almacenamiento de los productos de Blancox y jabones de los alimentos y bebidas.
- Solicitar a los proveedores las fichas técnicas de los productos para incluir la información en las capacitaciones de ventas y personal de bodega.
- Analizar las posibilidades de cambio del sistema de información SIIGO, puesto que al ser un sistema contable las opciones que ofrece para gestión logística de distribución son limitadas.
- Establecer una política de compras ajustada a la demanda y a la capacidad de almacenamiento de la bodega, de tal forma que se disminuyan los altos niveles de inventarios y deterioro por obsolescencia.
- Implementar la redistribución de mercancía propuesta

BIBLIOGRAFÍA

- ALCALDÍA DE BUCARAMANGA, División Político Urbana [en línea] disponible en: <http://www.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=10>
- Alistamiento de pedidos. Material de clase Logística año 2009, Profesor JOSÉ ANTONIO GIRALDO SAGRA. UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
- ANAYA TEJERO Julio Juan. “Logística Integral” Tercera Edición. Editorial ESIC
- CARRANZA Octavio “Logística, Mejores prácticas en Latinoamérica” Editorial Thomson
- COS Jordi Pau. DE NAVASCUÉS Y GUASCA Rodrigo. Manual de Logística Integral. Ediciones Díaz de Santos. 2000
- FONDO DE DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. Manual de procesos y procedimientos [en línea] disponible en: http://www.fodese.gov.co/nuevo/admin/imagenesWeb/4937MANUAL_PROCESOS_PROCEDIMIENTOS.pdf
- MARTÍNEZ GALLARDO, M.: "La logística integral como ventaja competitiva y sistema logístico" ,en Contribuciones a la Economía, julio 2013, en www.eumed.net/ce/2013/sistema-logistico.html
- MORA GARCÍA Luis Aníbal. “Gestión Logística Integral” ECOE Editorial
- PIRES SILVIO, Carretero Díaz Luis E. “Gestión de la cadena de suministros”. Editorial Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1. ORGANIGRAMA POPULARES LTDA.



ANEXO 2. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.

INFORME INVENTARIO ABRIL 14 DE 2012		
NO.	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS		
1	501	R.V.C 375x24 und
2	504	R.V.C 750 EDIC ESPEC x12 und
3	503	R.V.C 1750x6 und
4	5200	R.V.C.TETRA 1000x12 und
5	5282	R.V.C 750 E ESP x12und +PRINGLES40gr
6	520	AG CRIST 375x24und
7	521	AG CRIST 750x12und
8	522	AG CRIST 1750x6und
9	5119	AG CRIST TETRA 1000 PAG750x12und
10	530	A.C. SUG TAPA AZUL 375x24und
11	538	A.C. SUG TAPA AZUL 750x12und
12	5150	A.C.TAPA AZUL 750x12und +PRINGLES40gr
13	5152	AC SUGAR AZUL TETRA 1000 PAG750x12und
14	5111	AG CRIST SUG F 750x12und
15	5115	AG CRIST S F TET 1000x12und
16	5175	AG CRIST SF TET1000 PAG750 x12und
17	514	RON 5 AÐ EXT ED ESP 750x12und
18	511	RON EXTRAVIEJO 375x24und
19	537	RON 8 AÐOS G RES ED ESP 750x12 und
20	535	RON GRAN RESERV 375x24 und
21	532	CREMA DE RON CHEERS 750x12und
22	0501-D	DEG R.V.C 375x24und
23	0520-D	DEG AG CRISTAL 375x24und
24	0521-D	DEG AG CRIST 750X12ud
25	05110-D	DEG AG SUGAR FREE 375x24
26	0530-D	DEG AG SUG TAPA AZUL 375x24und
27	0537-D	DEG RON 8 AÐOS G RES ED ESP 750x12 und
28	0514-D	DEG RON 5 AÐ EXT ED ESP 750x12und
PERNOD RICARD		
29	2004	CHIVAS REGAL 50mlx120und
30	2001	CHIVAS REGAL 1750x6und
31	20022	CHIVAS REGAL 1000X12unid
32	2003	CHIVAS REGAL 375x12und
33	2002	CHIVAS REGAL 750x12und
34	2138	CHIVAS REGAL REVOLVE 750x6unid
35	2139	CHIVAS REGAL CANIS 750 CJx12Und

INFORME INVENTARIO ABRIL 14 DE 2012		
NO.	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
36	2147	CHIV REG 18 CUERO 750 CJX6 UND
37	2154	CHIVAS REG18 AÐOS 200MLx24und
38	2064	CHIVAS REG 18 ANOS 750x6und
39	2068	CHIVAS REG 18 ANOSx50x120
40	2157	CHIVAS REG 25 ANOSx700CJx3
41	2000	ROYAL SALUTE 21 YO 700x6und
42	201161	ROYAL SALUT 100CASKx700x6und
43	2162	ROYAL SALUTE 38 YX700CJX3
44	2007	SOMETHING SPEC 360x12und
45	2574	SOMET SPEC 750 DUO + SPEAKERS
46	2006	SOMETHING SPEC 750x12und
47	20212	SOMETH SPEC 15AÐOS 750x6und
48	20200	SOMETHING SPEC 1000x12und
49	20230	W BALLANT 12 AÐOSx750x12
50	20231	W BALLANT FINESTx750x12
51	2424	W BALLANT FINEST CAN 750CJx6Und
52	20235	W BALLANT FINESTx375x24
53	2022	THE GLENLIV 18 AÐO 750x6und
54	2005	THE GLENLIVET 750x12und
55	20170	JAMESON 1780 750x6und
56	20180	JAMESON STD 375x24und
57	2454	JAMESON STD CAN 750x12und
58	20157	GIN BEEFEATER24X750x6UND
59	20322	GIN BEEFEATERx750x12UND
60	20323	GIN BEEFEATERx375x24UND
61	2447	GIN BEEFEATER 750 CANISTx12Und
62	2028	VODKA WYBOROWA CJ x12u
63	2067	PERNOD 700x12UND
64	20331	VOD STOLICHNAYA 750X12UND
65	20299	VOD WYBOR EXQ CJx6UND
66	2070	RICARD 700X12UND
67	2040	SOHO CJx6UUND
68	20410	MALIBUx750 CJx12 UND
69	20620	COG MARTEL COR BLEU700x12UND
70	20621	COG MARTELL VS 700x12und
71	20622	COG MARTELL VSOP 700x12und
72	2075	V CAMP VIEJO CRIANZ 750 Cx12und
73	2076	V CAMP VIEJO RESER 750 Cx12unds
74	20805	V GRAFF C SHIRAZ 750 Cx6unds
75	20810	V GRAFF CEN PIN GRIGIO 750 Cx6UNID
76	20812	V GRAFF SANTIAGO 750 Cx6UNID
77	28494	V GRAFF CENT MALB 750 Cx6unds
78	28509	V GRAFF CLAS MALB 750 Cx12unds

INFORME INVENTARIO ABRIL 14 DE 2012		
NO.	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
79	28510	V GRAFF CLAS CAB SAUV 750 Cx12unds
80	28511	V GRAFF CLAS SYR ROSE 750 Cx12unds
81	28512	V GRAFF CLAS CHARD 750 Cx12unds
82	2091	DUBONET 750
83	2050	ETCH RDP MAL CAB S 750x12unds
84	2051	ETCH RDP TORR-CHAR 750x12unds
85	2087	MILLWOOD PREM CREM 700x6unds
86	2088	CAFE PARIS DEMISECx750x6unds
87	2089	CAFE PARIS BRUTx750x6unds
88	20218	CUS AMARE ALMENDx700x6unds
89	20210	R.HAVAN AÐEJO RESx750x12U
90	20220	R.HAVAN AÐEJ 7AÐOS750x12U
91	20221	R.HAVANA BLANCOx750x12U
92	21514	R.HAVANA AÐEJO ESPx750x12U
93	2052	ETCH R.D.P. MALB 750x12 UND
94	2053	ETCH R.D.P. CHARD 750x12UND
95	20105	ETCH PRIV SYRAHx750x12UND
96	2568	ETCH PRIV TORR EC 2X750 CJX6 ESTUCHES
97	2059	ETCH PRIV TORRONx750x12UND
98	2058	ETCH PRIV CAB SAVx750x12UND
99	2567	ETCH PRIV CAB S EC 2X750 CJX6 ESTUCHES
100	20190	ETCH PRIV MERLOTx750x12UND
101	2566	ETCH PRIV MALB EC 2X750 CJX6 ESTUCHES
102	20195	ETCH PRIV MALBx750x12UND
103	20196	ETCH PRIV MALBx375x12UND
104	2056	ETCH PRIV CAB SAUx375x12UND
105	2057	ETCH PRIV TORRONx375x12UND
106	20192	ETCH GR ARNAL TINx750x12UND
107	2016	GRAN MARNIERX700X12unds
108	210498	CAFAYATE RES CAB SAUV 750x12UND
109	210499	CAFAYATE RES TORR 750x12UND
110	210500	CAFAYATE RES MALB 750x12UND
111	201150	MUMM ESP ARGENTx750x6unds
112	2115	MUMM ESP ARGx187x24unds
113	2539	MUMM DOMAINE ARG 750 CJX6Und
114	200122	CH PERRIER JOUET BELLE EPOQ 750 CJX6Und
115	2122	ABSOLUT VODKA 375 CJx24unds
116	2123	ABSOLUT VODKA 200 CJx24unds
117	2124	ABSOLUT VODKA 50 CJx120unds
118	2126	ABSOLUT ED ESP 750 CJx12unds
119	21490	ABSOLUT VOD100 750 CJx12unds
120	2562	ABSOLUT MODE 750 CJx12unds
121	21210	ABSOLUT CITRON 750 CJx12unds

INFORME INVENTARIO ABRIL 14 DE 2012		
NO.	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
122	21220	ABSOLUT MANDRIN 750 CJx12unds
123	21230	ABSOLUT KURANT 750 CJx12unds
124	21240	ABSOLUT PEPPAR 750 CJx12
125	21250	ABSOLUT RASPBERRI 750 CJx12unds
126	21255	ABSOLUT VANILIA 750 CJx12unds
127	21265	ABSOLUT VODKA 1000 CJx12unds
128	2155	TEQ OLMECA ALTOS REPOSAD 700 CJx12unds
129	21511	TEQ OLMECA ALTOS PLATA 700 CJx12unds
130	21515	TEQ OLMECA REPOSADO 750 CJx12unds
131	2050-PR	PROM ETC RDP MAL CA SV 750x12unds
132	2064-PR	PROM CHIVAS 18 750X6unds
133	2002-PR	PROM CHIVASX750X12unds
134	2006-PR	PROM SOMETHINGX750X12
135	2007-PR	PROM SOMET SPEC 360x12und
136	2056-PR	PROM ETC PRI CAB SAUX375x12UND
137	20195-PR	PROM ETCH PR MALBX750x12UND
138	2053-PR	PROM ETCH R.D.P. CHARD 750x12UND
139	20321-PR	PROM BEEFEATER24X750x12UND
140	28511-PR	PROM V GRAFF CLAS SYR ROSE 750 Cx12unds
141	2067-PR	PROM PERNOD 750x12UND
142	20220-PR	PROM R.HAVAN AÐEJ 7AÐOS750x12U
143	2121-PR	PROM ABSOLUT VODKA 750 CJx12unds
144	210498-PR	PROM CAFA RES CAB SAUV 750x12UND
145	2155-PR	PROM TEQ OLM ALTOS REP 700 CJx12unds
146	29920	VASOS DUBONNET
147	2002-FR	CHIVAS REG 750 FREEG
148	2022-FR	PROM THE GLENLIV 18 AÐO 750x6und
149	2028-FR	VODKA WYBOROWA FREEG
150	2058-FR	ETCH PRIV CAB SAVx750 FREEG
151	2059-FR	ETCH PRIV TORRONx750 FREEG
152	2052-FR	ETCH RDP MALBX750 FREEG
BODEGAS BARRIL DE ORO		
153	13260	SABAJON ATENEO 750 CJX12UNDS
154	13270	CREM WHISKY BALLONS 750 CJX12UNDS
155	1337	VIÐEDO MOSC PASAS 1500CJX6UNDS
156	1338	VIÐEDO MOSC PASAS 2000CJX6UNDS
157	1339	VIÐEDO MOSC PASAS 750CJX12UNDS
158	13328	VINO MANZANA LA GIRALDA 750CJX12UNDS
159	13430	PIÐA COLADA QUINSTOWN 750CJX12UNDS
160	13540	VINO ESP ROS VICT 750CJX12UNDS
161	13543	VINO ESP BCO VICT 750CJX12UNDS
162	1385	REAL POWER LATA BJAX24Unds

INFORME INVENTARIO ABRIL 14 DE 2012		
NO.	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
DISSANTAMARIA		
163	233210	CERV CARTA BLANCA LAT 340ml BJAX 24Und
164	233230	CERV SOL BOTELLA 330ml CJAX 24Und
165	233200	CERV TECATE LAT 340ml BJAX 24Und
166	233220	CERV TECATE BOTELLA 355ml CJX24Und
167	23100-PR	GORRA TECATE
ALIMENTOS POLAR		
168	40224-D	PROM FRESC FRES SACTH 25gr CJX32TIRAX6Und
169	40227-D	PROM FRESC VAIN SACTH 25gr CJX32TIRAX6Und
170	40114	BABY Q 3 CER SACTH 25gr CJX45TIRAX6Und
171	40116	BABY Q AV-M-A 125grX48UND
172	40117	BABY Q MANZ 125grX48UND
173	401129	BABY QUAKER MANZ BOL 24X200gr
174	401130	BABY QUAKER BANA BOL 24X200gr
175	401143	BABY Q AV-M-A TP 24X250gr
176	401150	BABY Q TRICEREAL BOL 24X200gr
177	40126	QUAKER MOLIDA DOYP 180grX30
178	401225	QUAKER MOLIDA DY 48X200gr
179	401256	QUAKER MOLIDA DISP 90 grX48
180	401325	QUAKER HOJUEL DP 48X200gr
181	401345	QUAKER HOJUELA DISP 90grX48
182	40195	QUAKER INST VAINILL DOYP 28X180gr
183	40197	QUAKER INST CANELA DOYP 28X180gr
184	40198	QUAKER INST AREQUIPE DOYP 28X180gr
185	401910	QUAKER INST FRESA DOYP 28X180gr
186	401961	QUAK INST VAINILLA 48X132gr
187	40205	PANCAKE JEMI ORIG DOYP 24X300gr
188	402160	HARINA MEZ MAIZ DULCE 500GrX24Und
189	402175	HARINA MEZ MAIZ DULCE 1000GrX20Und
190	40224	FRESCAVENA FRES SACTH 25gr CJX32TIRAX6Und
191	40227	FRESCAVE VAINI SACTH 25gr CJX32TIRAX6Und
192	402225	FRESCAVENA FRES DOYP 28X180gr
193	402226	FRESCAVENA VAINIL DOYP 28X180gr
194	40878	FRESCAVENA CHOC DOYP 28X180gr
195	40255	PANCHO MOLIDA 48X250gr
196	402525	PANCHO MOLIDA 24X500gr
197	40265	PANCHO HOJUEL 48X250gr
198	402625	PANCHO HOJUELA 24X500gr
199	40405	HARINAPAN BLAN 24X200gr
200	404025	HARINAPAN BLA 24X500gr
201	404044	HARINAPAN AMAR 24X500gr
202	404045	HARINAPAN BLA 20X1000gr

INFORME INVENTARIO ABRIL 14 DE 2012		
NO.	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
203	404046	HARINAPAN AMAR 20X1000gr
204	404055	PROMASA BLANCA 24X500gr
205	404057	PROMASA BLANCA 20X1000gr
206	404070	HARINAPAN BLANC 1X25KG
207	40701	DONKAN CARNE Y CEREAL 18X1000GRS
208	40702	DONKAN CARNE Y CEREAL 24X500GRS
209	40703	DONKAN CARNE Y CEREAL 22KGX1 UND
210	40705	DONKAN CARNE Y CEREAL 1X12KGS
211	407030	DOGOURMET CACHORR 1KgX18Und
212	407050	DOGOURMET CARNEPARRILL ADUL 24X500Gr
213	407060	DOGOURMET CARNEPARRILL ADUL 16Kg
214	407065	DOGOURMET CARNEPARRILL ADUL 22Kg
LA FRAGANCIA		
215	4115	CHOC SAN JOSE 50Gr CJX25BOLX10Und
216	41110	CHOC SAN JOSE 250Gr CJX50Und
217	41115	CHOC SAN JOSE 500Gr CJX25Und
218	4125	CAFE LA FRAGANCIA 50Gr PACX25BOLX10Und
219	41210	CAFE LA FRAGANCIA 125Gr BOLX25Und
220	41215	CAFE LA FRAGANCIA 250Gr CJX25Und
221	419910	VASOS COLORES LA FRAGANCIA
222	4115-D	PROM CHOC S JOSE 50Gr CJX25BOLX10Und
223	41110-D	PROM CHOC SAN J 250Gr CJX50Und
224	41210-D	PROM CAFE FRAGANCIA 125Gr BOLX25Und
UNIBOL		
254	8001	SUP NIEV ECOx48
255	8002	SUP NIEV ECO PACAx12PAQx4UND
256	8010	P.H NUBE SNUG BCO EXTx48UND
257	8014	P.H NUBE SNUG BCO MEGA3HX48UND
258	8016	P.H NUBE BCO MAX3HX18UND
259	8018	P.H NUBE BCO MEGA3HX4UND
260	8050	P.H NUBE SNUG BCO EXT12X4UND
261	80190	P.H NUBE SNUG BCO EXTGR 3HX48
262	8060	SERVILL NUBEX30X100
263	802019	SERVILL BCA NUBE CORT 15PQX320
264	10392-PR	PROM COMP HEINZ MANZANA 113Gr BJAx24un
265	103920-D	PROM SERVILL NUBEx36x50
BRINSA		
266	10012797	SAL REFISALx2000 PKx10
267	10011042	SAL REFISAL BULTOX50KG
268	10011357	SAL REFISAL 3000g CJx6U
269	10011206	SAL REFISAL KILOx20
270	10011105	SAL REFISAL LIBRAX25

INFORME INVENTARIO ABRIL 14 DE 2012		
NO.	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
271	10010380	SALERO REFIS CILIN 750x12
272	10010397	SAL DIETET DOY PACK 500x12
273	10011022	SALERO DIET CJx12x225grCO
274	10012292	SALERO REFIS SLIMX12X500
275	10013602	SAL PARR SLIM CJX12X500gr
276	10115620	SAL MARINA 800gr CJX12Und
277	10011152	SAL REFISAL 1gr PCX10X500SOB
278	10014876	SALERO DIET REF 120g CJx24Und
279	10014869	SALERO REFISAL 130Gr CJx24Und
280	10016528	SALER REF ALTPURZ 150GxCJ24
281	10012575	SAL CRIST PREMIUM REFISAL 500GrCJX12UND
282	10012858	SAL LINE DOY PACK 12X500g
283	10013121	SAL LINE 70Gr CJX36Und
284	10030889	BLANCOX REP SURTx500CJx6DIS (2REGY4ARO)
285	10033152	BLQ PODER NAT COJIN 100ml CJX12DISX12Und
286	10033169	BLQ FLORAL COJIN 100ml CJX12DISX12Und
287	10030014	BLQ PODER NAT 500mlx24Und
288	10030137	BLQ PODER NAT 2000mlx8Und
289	10031889	BLANCOX REP TORONx500x6DIS
290	10030025	BLQ PODER NAT 1000mlx20Und
291	10030704	BLQ PODER NAT 3800mlx4Und
292	10030212	BLANCOX LIMONx500MLx24UND
293	10032012	BLANCOX CITRUS T 3800 CJx4
294	10030618	BLANCOX LAVx500MLx24UND
295	10034715	BLANCOX SURT 1000mlCJX20und
296	10035811	BLANCOX FLORAL 3800 CJX4Und
297	10030410	BLANCOX FLORALx500MLx24UND
298	10030847	BLANCOX MANZ ICEx500x24
299	10030223	BLANCOX LIMONx1000MLCJx20UND
300	10031790	BLANCOX TORONx1000MLx20UND
301	10030076	BLANCOX REP REGx500MLx6DIS
302	10030629	BLANCOX LAV SPLASHx1000ML CJx20
303	10030790	BLANCOX REP LIMONx500x6DIS
304	10030421	BLANCOX FLORAL VITALx1000x20UND
305	10035415	BLANCOX ED ESPX1000MLCJx20UND
306	10030813	BLANCOX REP FLORx500x6DIS
307	10032100	BLANCOX MANZx1000MLCJx20
308	10030236	BLANCOX LIMONx2000x8UND
309	10030711	BLANCOX LIMON F 3800 CJx4UND
310	10030632	BLANCOX LAVx2000x8UND
311	10030434	BLANCOX FLORALx2000MLx8
312	10030854	BLANCOX MANZ ICE 2000
313	10030002	SURTIDO AROMASx500x24Und(AROMAS)

INFORME INVENTARIO ABRIL 14 DE 2012		
NO.	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
314	10031806	BLANCOX CITRUSx2000 Cx8U (TORONJA)
315	10032179	BL BLQ+DETERG CJX12X500ml (PLUS LIMONx500x12)
316	10032186	BLQ+DETERG 1000ml (PLUS LIMONx20x1000)
317	10032193	BLANQ + DETERG CJx8x2000MI (PLUS LIMON)
318	10034210	BLANCOX COCINAx500 Cx12
319	10035330	BLANCOX COCINA CITRUS CJX12X500ml
320	10034234	BLANCOX BAÑO PISTOX500x12
321	10034227	DESINFEX REP BAÑOx500x12
322	10033954	DESINFEX AIREx400 CJx12
653	10032919	DESINFEX AIRE OZONIC CJx12X400ml
323	10033695	DESINFEX AIRE BRISA NAT CJx12X400ml
324	10035583	DESINFEX AIRE GRIPAL 400mlCJX12Und
325	10034722	BLANCOX SURT R.COLORx500CJX24UND
326	10032029	BLANCOX LIMON COLORx500x12
327	10032036	BLANCOX FLORAL COLORx500x12
328	10032049	BLANCOX LIMON COLORx1000x20
329	10032056	BLANCOX FLORAL COLORx1000x20
330	10032063	BLANCOX LIMON COLORx2000x8
331	10032070	BLANCOX FLORAL COLORx2000x8unds
332	10033572	BLANCOX FLORAL COLORx3800x4
333	10032599	BLANCOX FLOR RCx2000+FLOR RCx500x6UND
334	10032483	BLANCOX REP R.C. FLORx400CJx3DIS
335	10033664	BL RC ROPA NUEVA CJX12X500
336	10035392	BL RC EDICION ESP CJX20X1000
337	10035514	BL RC EDICION ESP CJX12X500ml
338	10035408	BL RC EDICION ESP CJX8X2000ml
339	10033688	BL RC ROPA NUEVA CJX20X1000
340	10033671	BL RC ROPA NUEVA CJX8X2000ml
341	10034873	RC.LIMON 1000+ .RC.FLORAL1000CJx10UNDS
342	10034975	BLQ COL SUAV 2000mlx8Und
343	10034951	BLQ COL SUAVx500mlx12Und
344	10034968	BLQ COL SUAV 1000mlx20Und
345	10036443	BLQ COL SUAV 2000ml GTS POLV QUITx8Und
346	10033206	LOZCREM ALOE CJX24X450g
347	10033589	LOZCREM ALOE CJX12X800g
348	10033190	LOZCREM ALOE CJX36X250g
349	10035705	LOZCREM ALOE CJX12X125g
350	10035869	LOZCREM ALOE CJX12X150g
351	10033770	LOZCREM AVE CJX24X450g
352	10033787	LOZCREM AVE CJX12X800g
353	10033794	LOZCREM AVE CJX36X250g
354	10034197	LOZCREM TE VERD CJX24X450g

INFORME INVENTARIO ABRIL 14 DE 2012		
NO.	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
355	10034180	LOZCREM TE VERD CJX12X800g
356	10034203	LOZCREM TE VERD CJX36X250g
357	10035491	LOZCREM PROT LECH CJX36X250g
358	10035439	LOZCREM PROT LECH CJX24X450g
359	10035484	LOZCREM PROT LECH CJX12X800g
360	10035750	LOZCREM SURTIDO CJX36x250g
361	10036061	LOZCREM ANTIB CJX36X250g
362	10036054	LOZCREM ANTIB CJX24X450g
363	10036047	LOZCREM ANTIB CJX12X800g
364	10036269	LOZCREM LIQ ANTIBACT 400ml CJX12Und
365	10033978	LOZALIQUID 400ML CJX12 UNDS
366	10033985	LOZALIQUID 850ML CJ X 12 UNDS
367	10034784	DETERGENTE LIQ ROP INT 300ml CJX12und
368	10035521	DET LIQ ROP INT AROM ESP 300ml CJX12und
369	10035149	BL POLV FLORAL VITAL 200GrCJX12Un
370	10035958	BL POLV FLORAL VITAL 200GrCJX12Un
371	10035132	BL POLV FLORAL VITAL 400GrCJX12Un
372	10035965	BL POLV FLORAL VITAL 450GrCJX12Un
373	10035125	BL POLV FLORAL VITAL 800GrCJX6Un
374	10035255	BL POLV FLOR 30GrCJX12DISX12Und
375	10035767	BLPOLV Q. MAN 400grCJX10GTS RC.R.NVAX1000
376	1655-D	DEG BLAN REGx500mlx24
377	1610-D	DEG SAL DOÑA BLANCA LIB PKx25
378	115144-D	DEG SAL REFISAL X500 PAG25 LLEV 27
379	1159115-D	DEG SALERO REFISAL 130GR UND
380	35869-D	DEG LOZCREM ALOE VERA CJX12X150g
381	10013268	SALER FI HIERBAS 50gr CJX36Und
382	10013251	SAL PIMIENTA 65gr CJX36Und
383	10016542	REFISAL FORTIFICADA 500GrCJX9Und
384	10036726	BL RELAJ LIMPIAP 12x900ml
385	10036719	BL RELAJ LIMPIAP 6x1800ml
386	10036757	BL ENERG LIMPIAP 12x900ml
387	10036795	BL ENERG LIMPIAP 6x1800ml
388	10036801	BL EQUILIB LIMPIAP 12x900ml
389	10036825	BL EQUILI LIMPIAP 6x1800ml
390	10036894	BL VIBRANT LIMPIAP 12x900ml
391	10036917	BL VIBRAN LIMPIAP 6x1800ml
392	10053025	BIZCOCHO PALMAREDO CJX12UndX100Gr
393	10051604	PALMAREDO TRADIC CJX18 SIXPACKX30Gr
394	10051499	ROSQUILLAS DULCES CJX18SIXPACKX30Gr
CIA FOSFORERA DE RISARALDA		
395	11651	FOSFORO POPULAR 50x20

INFORME INVENTARIO ABRIL 14 DE 2012		
NO.	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
ADAMS		
396	122175	SPARKIES 5` s CJx32x50U
BEBIDA LOGÍSTICA		
397	1940	MONSTER GREEN 473ml BJAX24Und
398	1941	MONSTER LO-CARB 473ml BJAX24Und
399	1942	MONSTER RIPPER 473ml BJAX24Und
DETERGENTES		
400	12712	DERSA AZUL P. 350 CJX25
401	127122	REY AZUL 300 CJX25
402	127142	TOP TERRA 250gr CJX25Und
403	127150	BARRA DETERGENTE AS 350gr CJX25unds
404	127155	BARRA DETERGENTE AS 250gr CJX25unds
405	12724	DOR NAT ANTIB 75 CJX12DIS
406	12726	DOR NAT ANTIB 150 CJX12DIS
407	12729	DOR ARTIC ANTIB 150 CJX12DIS
408	127217	JABÓN DOR ALOE/ PEP 150grCJX12
409	127220	JABÓN DOR AVENA/MIEL 150 CJX12
410	127225	JABÓN DOR CREMA 150 CJX12
411	127229	JABÓN DOR CREMA 75gr CJX12
412	12735	AS GIGANTE 500gX40
413	127311	AS LIMÓN 5000gX4
414	127312	AS LIMÓN 1000gX20
415	127314	AS LIMÓN 500gX40
416	127315	AS LIMÓN 250gX48
417	127316	AS LIMÓN 125gX96
418	127321	AS FLORAL 1000gX20
419	127322	AS FLORAL 500gX40
420	127323	AS FLORAL 250gX48
421	127324	AS FLORAL 125GX96
422	127325	AS FLORAL 5000gX4
423	127326	AS FLORAL 3000gX6
424	127328	AS AZUL 3000gX6unds
425	127335	AS AZUL 1000gX20
655	127330	AS AZUL 500Gx40
656	127340	AS AZUL 250Gx48
657	127345	AS AZUL 125Gx96
426	127426	TOP COMB FLORAL 250G CJ X 25 UNDS
427	127427	TOP COMBI LIMÓN 250 CJx25 UNDS
650	127429	TOP COMBI SUAV 250 CJx25 UNDS
428	127433	TOP COMBI FL 250 GR CJ 16X3
429	127434	TOP COMBI LIM 250 GR CJ 16X3
430	127437	TOP COMBI SUAV 250 GR CJ 16X3

INFORME INVENTARIO ABRIL 14 DE 2012		
NO.	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
431	127453	TOP ULT FLORx1000gX12
432	127454	TOP ULT FLORx500gX24
433	127455	TOP ULT FLORx250gX 48
434	127456	TOP ULT FLORx125gX96
435	127462	TOP ULT LIMONX1000gX12
436	127463	TOP ULT LIMONx500gX24
437	127464	TOP ULT LIMONx250gX48
438	127465	TOP ULT LIMONx125gX96
439	127479	TOP ULTSUAVx1000gX12
440	127481	TOP ULTSUAVx250gX48
441	127483	TOP ULTSUAVx125gX96
442	1274101	MAQUI-TOP ULTRA 1000gX12
443	1274102	MAQUI-TOP ULTRA 500gX24
444	1274112	TOP BÁSICO 1000GrX12Und
445	1274116	TOP BÁSICO 250GrX48Und
446	1274118	TOP BÁSICO 125GrX96Und
447	12752	ESPONJILLA CJ36PQX6UND
448	12753	ESPONJILLA 18X12
449	12754	ESPONJILLA 6X36X1
450	127520	ESPONJILLON 32x6
451	127525	ESPONJILLON 16x12
452	127650	LAVALOZ DEX 2unx500gr Gts JAB REY CJx8 UND
453	127680	LAVALOZA DERSA 225Gr CXX48Und
454	1278260	SUAVIZANTE DERSA 100ml CJX144 UNID
455	1278250	SUAVIZANTE DERSA 200MI CJX48Und
456	1278240	SUAVIZANTE DERSA 500MI CJX24Und
INCAUCA		
457	128110	AZUC BLANCA x1000x25
458	128115	AZUC BLANCA x2.5KgX10
459	128120	AZUC BLANCA SOB CJx10DISx200SB REFINADA
460	128126	AZUC BCA REFINx500x25
461	128130	AZUC BCA TUBIPACK BULTOX10DISx1KG
462	12825	AZUC MORENA Nx500x50
463	128210	AZUC MORENO Nx1000x25
464	128215	AZUC MORENO N 2.5KLx10
465	12855	BOCAD ROJO CJx6POTx50UND
466	128523	BOCAD ROJO CJx12BOLSx25UND
467	128527	BOCAD COMB CJx12BOLSx25UND
468	128532	BOCAD ROJO LONJA 300Gr CJx24Und
469	128533	BOCAD ROJO LONJA 300Gr CJx40Und
470	128534	BOCAD ROJO LONJA 500Gr CJx24Und
471	1283271	BOCAD VELEDO CJx6POTx50UND
472	1283272	BOCAD VELEDO CJx12BOLx25UND

INFORME INVENTARIO ABRIL 14 DE 2012		
NO.	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
473	130105	AZUC BCA LIGHT 850Gr CJx12Und
474	130110	AZUC MORENA LIGHT 850g CJx12Und
475	130130	AZUC BCA LIGHT 454Gr CJX24Und
476	130135	AZUC MORENA LIGTH 454Gr CJX24Und
BAYER		
477	133140	ALKASELT EXTREM DISPLX20SOB CJX24DIS
478	133145	ALKASELT EXTREM DISPLX8SOB CJX48DIS
479	133153	ALKx60TAB GTS ASP100x28TAB
480	133155	ALK SELTZx60T CJX30DISP
481	133165	ALKA SELTZER ESTX12TAB
482	13325	ASP EFER500Mg x12TAB CJx150 UNDS
483	133208	ASP EFX50TAB GTS APRONx5TAB
484	133215	ASP ADULx500Mg X20TAB CJX200 UNDS
485	133224	ASP NIÑO 100Mg EST140TAB CJX36EST
486	133240	ASP FORTE X 10 TAB
487	133245	ASP EFERVx50 CJx36DIS
488	133280	APRONAX 275MgX10TAB CJx288UND
489	133420	REDOXON EFV NJAXTUB OFERTA DUO
490	13356	COMPOTA MANZ PREPACK
491	133720	ACID MANTLE LOCX400MI GTS 120MI
492	133830	ACID MANTLE JABON 90Gr CJX24Und
493	133998-D	PROM CHICLE MENTA X20Und
494	1339115	PROM LIBRETAS ASPIRINA
495	1339116	PROM BORRADORES ASPIRINA
496	133123	VASOS ASPIRINA PLASTICOS
497	1339124	MALETINES ALKA
498	133925	MALETINES ASPIRINA
499	133126	LAPICEZ ASPIRINA
651	1339140	CAMISSETAS ASPIRINA
501	1339132	CAPAS APRONAX
KELLOGGS		
502	136110	CHOCO POPS TIRA CJx40TIRAx6UND STICK
503	136120	ZUCARITAS TIRA CJx40TIRAx6UND STICK
504	136130	CHOCO KRISPI TIRA CJx40TIRAx6UND STICK
505	136140	FROOT LOOPS TIRA CJx40TIRAx6UND STICK
506	1361122	ZUCARITA MEGA 130g CJx54 UND
507	1361142	FROOT LOOPS MEGA 130g CJx54 UND
508	13697	KIT ESCOLAR (3LN+1LA+3Lapiz)
509	136120-D	OF ZUCARI PAKETICO XUND
510	1361120-D	OF ZUCARITA MEGA 130gr (6 TIRA GTS 1 MEGA)
511	136936-D	GALLETA NAVIDAD PAKETICOS
HEINZ		

INFORME INVENTARIO ABRIL 14 DE 2012		
NO.	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
512	13915	COMP HEINZ MANZANA 113Gr BJAX24Und
513	13917	COMP HEINZ COC FRUT 113Gr BJAX24Und
514	13919	COMP HEINZ PERA 113Gr BJAX24Und
652	139115	COMP HEINZ SURTIDA S/ETIQ 113Gr BJAX24Und
CONGRUPO		
515	1412405	HERSHEY`S CHOC Y LECH 43Gr DISX36Und
516	1412410	HERSHEY`S CHOC/ ALMEND 43Gr DISX36Und
517	141009	HERSHEY`S COOKIES CREAM 43Gr DISX36Und
518	141060	ICEBREAKERS COOL MINT 42Gr DISPX16Und
519	141068	ICEBREAKERS FRUTAS 42Gr DISPX16Und
520	141329	ACT II NAT 91Gr CJX4DISPX18Und
521	1414132	COMP CRECIDITOS MANZ 170GrX24Und
522	1413630	COMP CRECIDITOS PERA 170GrX24Und
PRODUSA		
523	14215	OF TH DELG ALAS ULTRAS PAG 1LLEV2 CJX18OFERTAS
524	14218	OF 2TH DELG ECON+PD ANAT CJX12OFERTAS
525	14219	OF 2TH DELG CON ALAS TELA ECON CJX18OFERTAS
526	142115	OF 2TH TANG CON ALAS TELA GEL CJX18DISP
658	14211	OF 2 TH DELG ALAS CJX18OFERTAS
527	142118	OF 2TH NOCTURNAS CJX18PAQUETES
528	142119	OF 1TH NOCT+1TH ECON CJX18OFERTAS
529	142120	OF 2 PD ANATOMIC CJX18PQTES
530	142121	OF 2 PD ANATOMICO CJX36OFERTAS
531	14251	P D ANATOM TELA CJX12DISPX160UNID
532	14255	P D TANG TELA CJX36DISPX30UNID
533	14256	P D TANG TELA CJX72DISPX15UNID
534	1421010	2 PANIT HUMED BABY CJX5PQTS
535	142151	PANL CLAS BABY F TELA ETP 3 CJX8BLSX30UNID
536	142155	PANL CLAS BABY F TELA ETP 4 CJX8BLSX30UNID
537	1421510	PANL CLS BABY F TELA BASIC ETP 3 CJX8BLSX30UNID
538	1421515	PANL CLS BABY F TELA BASIC ETP 4 CJX8BLSX30UNID
539	142201	TH DELG CON ALAS TELA CJX8DISPX40UNID
540	142202	TH DELG CON ALAS TELA CJX15DISPX40UNID
GRUPOSKIES		
541	14314	PRINGLES ORIGINAL 12x21Grs
542	14315	PRINGLES ORIGINAL 12x40Grs
543	14316	PRINGLES QUESO 12x40Grs
544	14317	PRINGLES QUESO 12x21Grs
545	14318	PRINGLES CREM CEBOLL 12x40Grs

INFORME INVENTARIO ABRIL 14 DE 2012		
NO.	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
546	143110	PRINGLES ORIG DELIGHT 14x125Grs
547	143113	PRINGLES CEBOLLA DELIGHT 14x131Grs
548	143115	PRINGLES XTRM QUES PICANT 14x139Grs
549	143117	PRINGLES XTRM CHIL EXPL 14x139Grs
550	143118	PRINGLES CREMA CEBOLLA 14x139 GR
551	143121	PRINGLES BBQ 14x139Grs
552	143122	PRINGLES ORIGINAL 14x139 GR
553	143124	PRINGLES+30% IBIZA QUESO 14x181Grs
554	143125	PRINGLES IBIZA ORIG Xmas CJAx14 UNx182gr
555	143130	PRINGLES ORIGINAL X-MAX 12x74Grs
556	143101	WONKA KAZOOZLES CHERR PUNC 24x1.8oz
557	143105	WONKA NERDS GIANT CHEWY X24
558	1431010	WONKA SPREE CHEWY x24Unid
559	1431015	WONKA NERDS ROPE DISP 24x26Grs
560	1431019	WONKA NERDS STRAWBRY/GRAP 36DISPx46 7gr
561	1431020	WONKA NERDS WILD CHERR/WATERM 36DISPx46
562	1431021	WONKA NERDS WATERMELON/PUNCH 36DISPx46 7Gr
563	1431022	WONKA NERDS LEMONADE/WILD CH 36x46 7Gr
564	1431023	WONKA MINI NERS STRAWBRY/GRAP X12grs
565	1431025	WONKA FUN DIP CERZ/MZN 48x14Gr
566	1431510	CHICLE GO FRESH SPEARMINT 15X42gr
567	1431511	CHICLE GO FRESH CINNAMON 15X42gr
568	1431512	CHICLE GO FRESH PEPPERMINT 15X42gr
569	14313-PR	PROM PRINGL CREM Y CEB 12x21Grs
KHET S.A.S		
570	145105	ATUN LOM EN ACEITE T/PLANA CJX48UND
571	1451010	ATUN LOM E/ACEITE ABRE FAC CJX48UND
572	1451015	ATUN LOM E/AGUA ABRE FAC CJX48UND
573	1451020	ATUN RAY E/ACEITE ABRE FAC CJX48UND
574	1005-D	PROM ATUN LOM E/ACEIT/PLANA CJX48UND
575	1010-D	PROM ATUN LOM E/ACEITE ABRE FAC CJX48UND
576	1015-D	PROM ATUN LOM E/AGUA ABRE FAC CJX48UND
COMESTIBLES ITALO		
577	153189	CHOC NVA RELL CJX14BOLX10Und
578	153187	CHOC NVA RELL MED CJX32BOLX10Und
579	153360	CHOC TOBI CJX18DISX24Und
580	1531067	EST CORAZ LUX MICH 145.6 CJX12EST
581	153429	ESTUCH EMOCIONES 3 55Gr CJX21ESTXUnd
582	1531099	ESTUCH BONKISS 64Gr CJX16ESTX10Und
D&C COMERCIAL S.A		
583	154210	YELLOW DRINK LATA BJAX24UND
DESINFECTANTES LAS DELICIAS		

INFORME INVENTARIO ABRIL 14 DE 2012		
NO.	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
584	85224	VAR SOL AROMA 150CC CJX35Und
585	85200	VAR SOL AROMA 400CC CJX24Und
586	85187	VAR SOL AROMA 850CC CJX12Und
587	85170	VAR SOL AROMA 2000CC CJX8Und
588	85163	VAR SOL AROMA 4000CC CJX4Und
589	81844	VAR SOL ECOLG 250CC CJX24Und
590	82018	VAR SOL ECOLG 400CC CJX24Und
591	82667	VAR SOL ECOLG 4000CC CJX4Und
592	82087	ACID MURIATICO 150cc CJX35Und
593	82032	ACID MURIATICO 400cc CJX24Und
594	83879	ACID MURIATICO 850cc CJX12Und
595	84913	OXIPLUS X 150cc CJX35Und
596	84937	OXIPLUS X 400cc CJX24Und
597	84920	OXIPLUS X 850cc CJX12Und
598	84517	OXIPLUS X 1000cc CJX12Und
599	84524	OXIPLUS X 2000cc CJX8Und
SUPER DE ALIMENTOS		
600	22055	SUPERCOCO CJX24X100ud
601	2200555	TURRON DE COCO CJx24x100
602	220205	BARRILETE CJX18X50ud
603	220207	BARRILETE RELLENO CJX16X36ud
604	2202020	REVOLCON CHICLE HIPER ACID CJ18DISX50Und
605	2202030	LOKIÐO COLOR 5gr CJX24X100ud
606	2202045	LOKIÐO SIXPACK CJX24DISPX24Und
607	220255	GRAN BIG BEN SURTCJX18X100ud
608	2202510	BIG BEN TOFFEE RELL CJX36BX50Und
609	2202535	CAFE GURME 4gr CJX18X100ud
610	2202546	KRAMEL CJX24X100ud
611	2202556	BIANCHI CHOCO 4 CJX18X100ud
612	2201035	TRULULU GLUPS CJX12POTX100Und
613	220178	TRULULU OSOS CJX12BOLX100gr
614	2203514	TRULULU SABORES CJX12DISX12UND
615	2203518	TRULULU PIRAM GUSANITOS CJX12DX50UND
616	2203519	TRULULU GUSANOS POTE CJx12Und
617	2203521	TRULULU TIBURONES CJx6x100Und
618	2203523	TRULULU MORITAS CJX18BX100Und
619	2203545	TRULULU AROS CJX18X100ud
620	2203548	TRULULU AROS CJx36x50unds
621	2203550	TRULULU SAUROS CJX12X700GR
622	2203551	TRULULU RATON CJX12X800GR
623	2203590	TRULULU PIRAM CREM CJx12X50UNDS
624	2201092	TRULULU TRIO BOLSA CJX18BOLX100Und
625	2203594	TRULULU RETRO CJX12TARX1.3Kg

INFORME INVENTARIO ABRIL 14 DE 2012		
NO.	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
626	2203596	TRULULU RETRO CJX24X100Und
627	220547	ULA ULA CJX24BX100Und
628	22035104	ULA ULA MENTA CJX24BX100Und
629	2201254	BIG BEN RELLENO DURO CJX18X110Und
630	2204580	OKA LOCA GRAGEADA DISX12 CJX12
631	220762	OKA LOCA NANO CJX12X24Und
632	2201348	ZUR DURO AREQUIPE CJX24X110Und
633	2201357	ZUR DURO FRUTITAS CJX24X110Und
634	220555	BOMBON SUPERCOCO CJX24X24ud
635	220557	BOMBON SUPERCOCO POT 6 X 50
636	2205565	CHUPETA BUMPY SURT CJX15X24ud
637	220221	YOGGER CHUPETA CJX15BX24Unds
638	220756	MENTA CHAO GRAG CJX24X100UND
639	2207510	MENTA CHAO SIXPACK CJX24DISX24UND
640	2207514	CHAO MINIMENTAS PKX12DISX12UND
641	2207527	MENTA CLASICA CJx24x100UNDS
642	220205-D	DEG BARRILETE CJX18X50ud
643	2202030-D	DEG LOKIÐO COLOR 5gr CJX24X100ud
644	2208531-D	DEG CHOCOLORES MANI CJX12DISX12 UND

ANEXO 3. CARACTERIZACIÓN PROCEDIMIENTO TOMA DE PEDIDOS TAT.

CARACTERIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Toma de pedidos TAT. (Preventa)

Objetivo:

Satisfacer las necesidades del cliente en cuanto al requerimiento de la mercancía que ofrece la distribuidora para el abastecimiento de sus negocios.

Responsables:

- Asesor comercial TAT
- Supervisor TAT

Clientes del proceso:

- Auxiliar de preventa
- Jefe de cartera
- Jefe de sistemas
- Tesorera
- Supervisor TAT.

Proveedores:

- Gerente comercial
- Supervisor TAT
- Auxiliar de inventarios
- Contabilidad
- Analista comercial
- Clientes

Entradas a procedimiento

- Informe de inventarios
- Formato de pedido
- Rutero
- Maestra de clientes
- Requerimientos de los clientes
- Lista de cuotas
- Lista de promociones
- Listado de precios

Productos o resultado esperado:

- Formato de pedido diligenciado
- Actualización cambios de datos de clientes
- Información de clientes nuevos

Documentos y formatos:

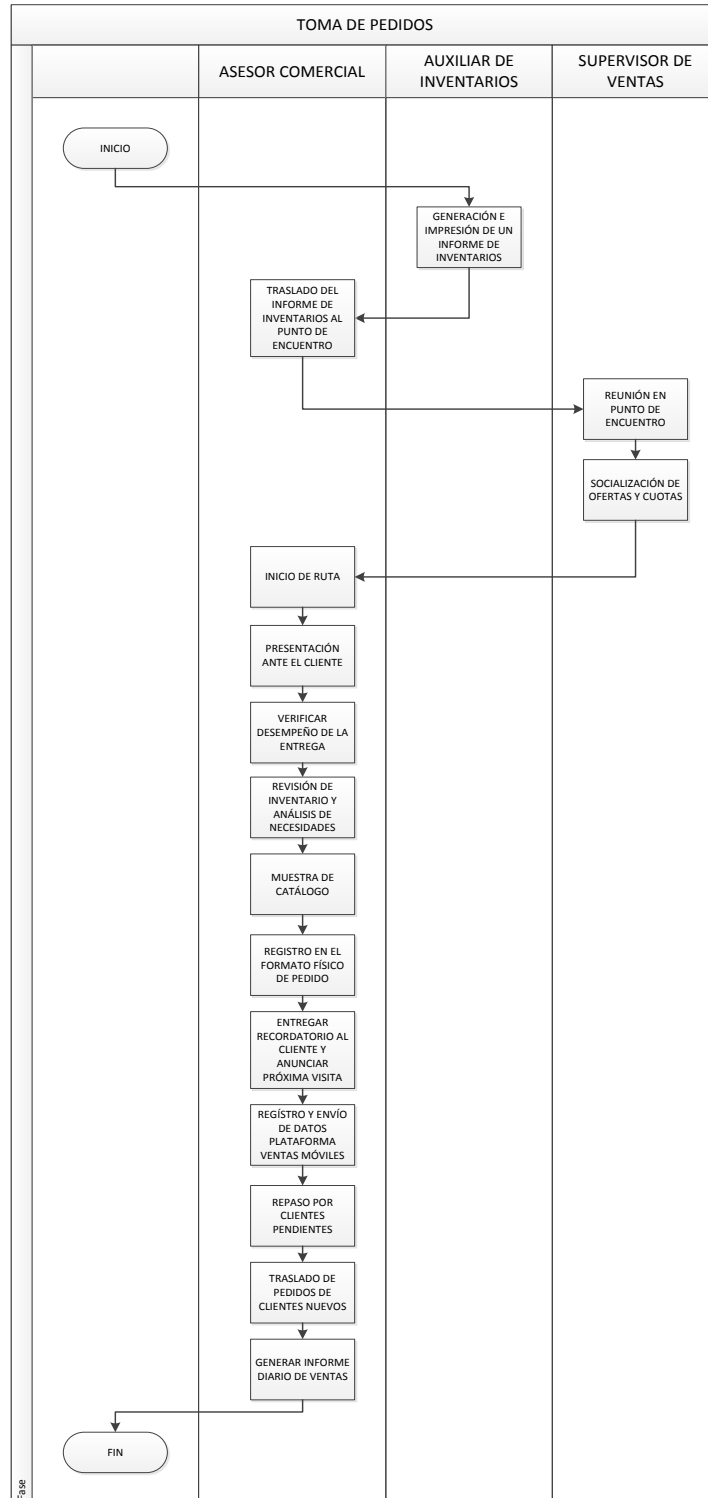
- Formato de pedido
- Rutero
- Maestra de clientes
- Catálogo
- Informe de inventarios
- Lista de precios
- Lista de promociones
- Informe diario de ventas de asesor comercial a supervisor
- Informe diario de ventas de supervisor a asistente comercial

Actividades:

1. Impresión y transporte de informe de inventarios al punto de encuentro
2. Reunión en punto de encuentro

3. Socialización de ofertas especiales y cuotas para el día
4. Visita a clientes
5. Saludo al cliente
6. Verificación de la entrega del pedido anterior y consulta sobre el servicio prestado por los entregadores
7. Revisión de inventario y análisis de necesidades del cliente
8. Presentación de catálogo
9. Sugerir pedido
10. Toma de pedido
11. Diligencia el formato físico de pedidos
12. Ofrecer promociones especiales
13. Dejar recordatorio, información del pedido al cliente
14. Anunciar fecha de entrega
15. Acomodar exhibición de los productos de la Industria Licorera de Caldas (ILC)
16. Instalar material POP de los productos de la ILC
17. Despedir del cliente y anuncia la próxima visita.
18. Registro y envío de datos del pedido (periódicamente durante el día)
 - a. Ingreso a la aplicación de ventas móviles en el celular
 - b. Buscar y seleccionar cliente
 - c. Digitar código del producto y cantidad solicitada
 - d. Observaciones: crédito, bonificaciones o promociones, descuentos
 - e. Salvar datos y enviar pedido
19. Al final de la ruta hacer repaso por los clientes que quedaron pendientes de la toma de pedido
20. Transporte hasta la empresa del formato físico de pedido de clientes nuevos.
21. Diligenciamiento y entrega de informes

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO



ANEXO 4. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESAMIENTO DE PEDIDOS TAT.

CARACTERIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Procesamiento de pedidos canal TAT

Objetivo:

Garantizar que toda la información de los clientes y solicitudes de mercancía que es transmitida por los asesores comerciales sea procesada bajo los parámetros establecidos por la dirección.

Responsables:

- Auxiliares de preventa
- Jefe de cartera
- Jefe de sistemas
- Auxiliar de facturación
- Analista comercial

Clientes:

- Jefe de bodega
- Asistente de bodega

Proveedores:

- Asesores comerciales TAT
- Supervisor TAT
- Clientes tiendas

Entradas:

- Pedidos de los clientes a contado
- Lista de las promociones o bonificaciones autorizadas

- Información de actualización de datos de los clientes
- Información de clientes nuevos
- Listado de precios
- Inventario
- Listado de vendedores

Productos o resultado esperado:

- Procesamiento y facturación diaria del 100% de las solicitudes de los clientes
- Planillas de cargue correspondientes a cada vehículo o ruta de entrega.

Documentos y formatos:

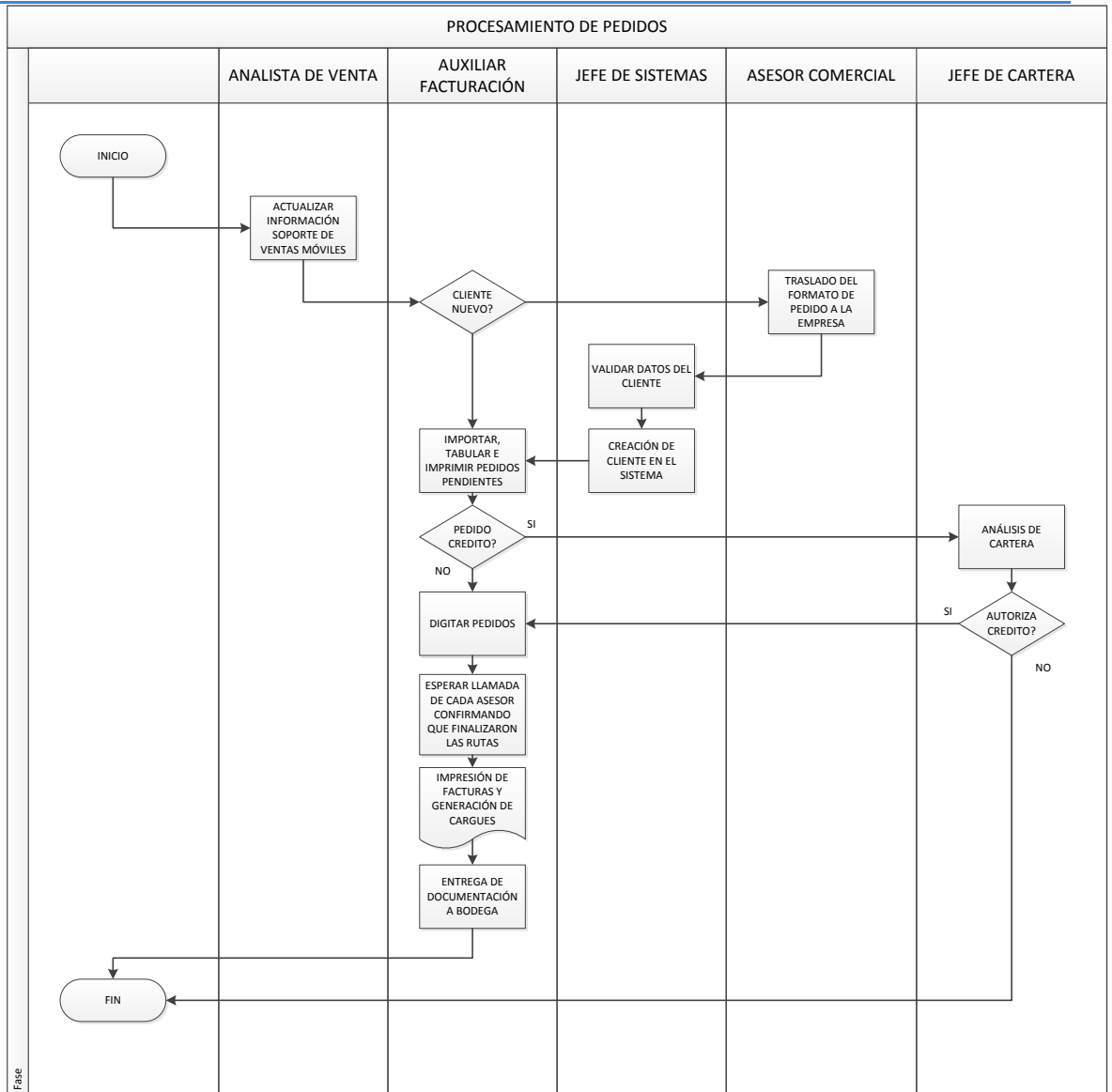
- Formato físico de pedidos
- Listado de promociones
- Lista de precios
- Facturas
- Planillas de cargue

Actividades:

- Actualización de información de soporte para ventas móviles
- Importar pedidos de ventas móviles
- Análisis de cartera de los pedidos a crédito
- Facturación de pedidos crédito
- Creación de clientes nuevos
- Actualización de datos de clientes
- Autorización de bonificaciones o negociaciones especiales
- Digitar los pedidos en el sistema SIIGO
- Confirmación de finalización de toma de pedidos de ruta por cada asesor comercial
- Impresión de facturas y organización de paquetes para cada ruta

- Generación e impresión de planillas de cargue
- Entrega de documentación a bodega

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO



ANEXO 5. CARACTERIZACIÓN PROCESAMIENTO DE PEDIDOS CANALES MAYORISTA Y PROVINCIA

CARACTERIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Procesamiento de pedidos canal Mayorista y Provincia

Objetivo:

Garantizar que toda la información de los clientes y solicitudes de mercancía que es transmitida por los asesores comerciales sea procesada bajo los parámetros establecidos por la dirección.

Responsables:

- Gerente comercial
- Jefe de cartera
- Tesorera
- Jefe de sistemas
- Jefe de bodega
- Auxiliar de facturación

Clientes:

- Asistente de bodega
- Jefe de bodega

Proveedores:

- Asesores comerciales
- Supervisores de ventas
- Gerente comercial
- Clientes telefónicos

Entradas:

- Formato de pedidos diligenciado
- Datos de cliente nuevo
- Actualización de datos de clientes
- Lista de precios
- Lista de promociones
- Informes de inventarios

Resultados o productos esperados:

- Sistema actualizado con datos de clientes
- Procesamiento y facturación del 100% de las solicitudes de los clientes
- Planillas de cargue correspondientes a cada ruta de entrega

Documentos y formatos:

- Formato de pedidos
- Recibo de caja provisional
- Formato de autorización de descuentos
- Recibo de nota debito del descuento
- Facturas
- Planillas de cargue
- Informe de cartera
- Informe de tesorería

Actividades:

- Autorización de bonificaciones o negociaciones especiales
- Análisis de cartera de clientes
- Validación de clientes nuevos
- Creación de clientes nuevos
- Actualización de datos de clientes

- Legalización de cobros y recaudo de cartera
- Autorización de descuentos comerciales
- Digitar los pedidos en el sistema pre-facturación
- Programación de rutas de entrega
- Facturación y generación de planillas de cargue
- Elaboración e impresión de notas de descuentos

ANEXO 6. CARACTERIZACIÓN ALISTAMIENTO DE PEDIDOS.

CARACTERIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Alistamiento de pedidos

Objetivo:

Garantizar que la mercancía separada en la zona de alistamiento sea la correspondiente a la registrada en la planilla de cargue, en referencia y cantidad.

Responsables:

- Auxiliares de bodega
- Asistente de bodega
- Jefe de bodega

Clientes:

- Conductores
- Auxiliares de entrega
- Jefe de bodega

Proveedores:

- Jefe de bodega
- Asistente de bodega
- Auxiliar de facturación
- Auxiliar de preventa

Entradas:

- Planillas de cargue
- Programación de despachos

Producto:

- Mercancía lista en la zona de alistamiento en conformidad con lo registrado en la planilla de cargue para cada ruta de entrega

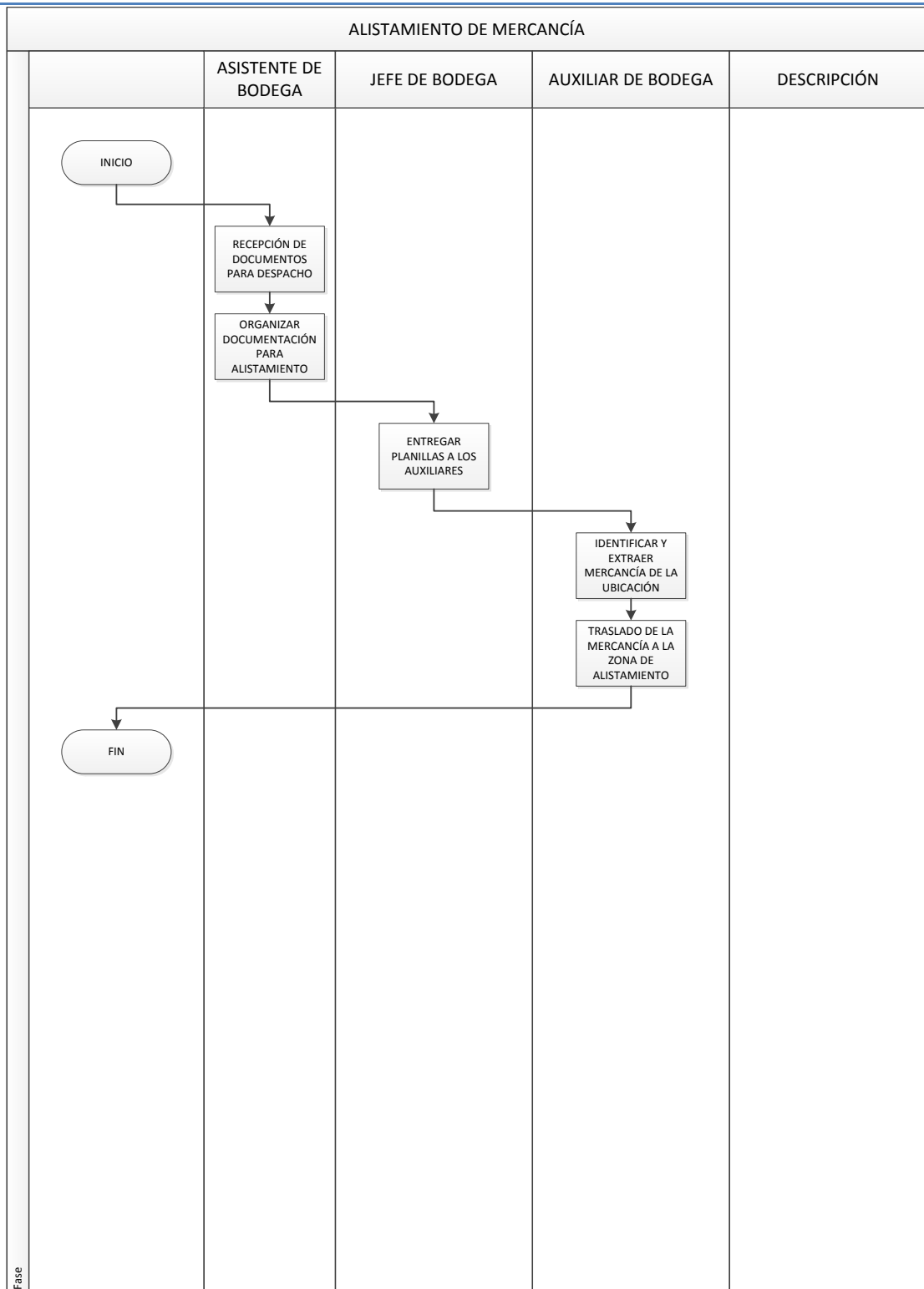
Documentos y formatos:

- Planillas de cargue
- Facturas

Actividades:

- Recepción de documentos de despacho en bodega
- Revisión de las facturas y planillas de cargue
- Control de número de unidades del cargue
- Firma en conformidad el formato de control de documentos
- Entrega planillas a los auxiliares
- Identificar ubicación de la mercancía registrada en las listas de chequeo
- Traslado de las cantidades solicitadas de cada referencia de la ubicación de almacenamiento hasta la zona de alistamiento asignada
- Revisión y verificación de que la totalidad de lo registrado en las planilla de cargue este realmente listo en las zonas de alistamiento.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO



Fase

ANEXO 7. CARACTERIZACIÓN DESPACHO Y CARGUE DE VEHICULOS

CARACTERIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Despacho y cargue de vehículos

Objetivo:

Realizar la inspección de los pedidos a despachar contra la orden de cargue, para garantizar la eficiencia en la entrega de los pedidos.

Responsables:

- Jefe de bodega
- Asistente de bodega
- Conductores
- Auxiliares de entrega

Clientes:

- Conductores
- Auxiliares de entregas

Proveedores:

- Auxiliares de bodega
- Jefe de bodega
- Asistente de bodega

Entradas:

- Mercancía en la zona de alistamiento lista para despacho
- Planilla de cargue (lista de chequeo)

Producto o resultado esperado:

- Mercancía con documentación lista para ser distribuida

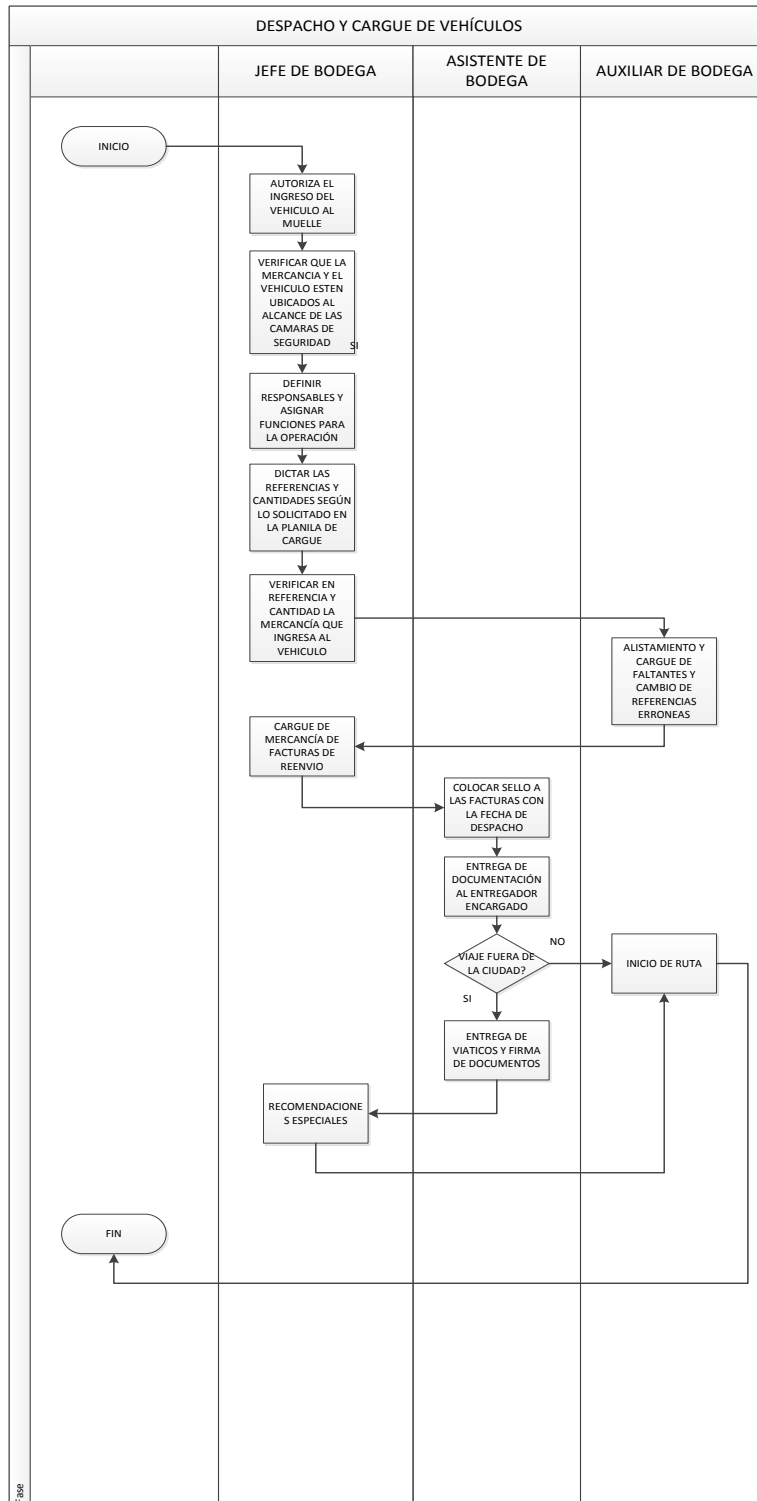
Documentos y formatos:

- Planillas de cargue
- Facturas
- Relación de facturas

Actividades:

- Programar el trabajo, de tal forma que la operación de cargue quede registrada en las cámaras de seguridad, acomodar la mercancía y el vehículo
- Definir los responsables para realizar la operación de cargue y verificación de mercancía
- Lectura de referencias y cantidades registradas en la orden de cargue
- Verificar visualmente que la mercancía que ingresa al vehículo este en conformidad con lo registrado en la orden de cargue y en las cantidades correctas
- Firmar las planillas de cargue en conformidad con la operación realizada
- Cargar factura por factura mercancía de reenvío
- Poner el sello con la fecha de despacho a cada factura
- Chequear que los números de facturas del paquete correspondan a las registradas en la planilla de cargue
- Entregar documentación al auxiliar encargado
- Recomendaciones para la ruta de entrega

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO



ANEXO 8. CARACTERIZACIÓN PROCEDIMIENTO ENTREGA DE PEDIDOS

CARACTERIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Entrega de pedidos a clientes

Objetivo:

Realizar la entrega oportuna de la mercancía al cliente, cumpliendo con las condiciones de negociación pactadas.

Responsables:

- Auxiliar de reparto
- Auxiliar de bodega
- Conductor
- Jefe de bodega

Clientes:

- Cliente final

Proveedores:

- Jefe de bodega
- Asistente de bodega

Entradas:

- Mercancía solicitada por los clientes
- Facturas de la mercancía

Producto o resultado esperado:

- Facturas a crédito firmadas en conformidad de recibido de la mercancía

- Dinero producto de cobro de la mercancía entregada
- Mercancía de devolución no recibida por el cliente

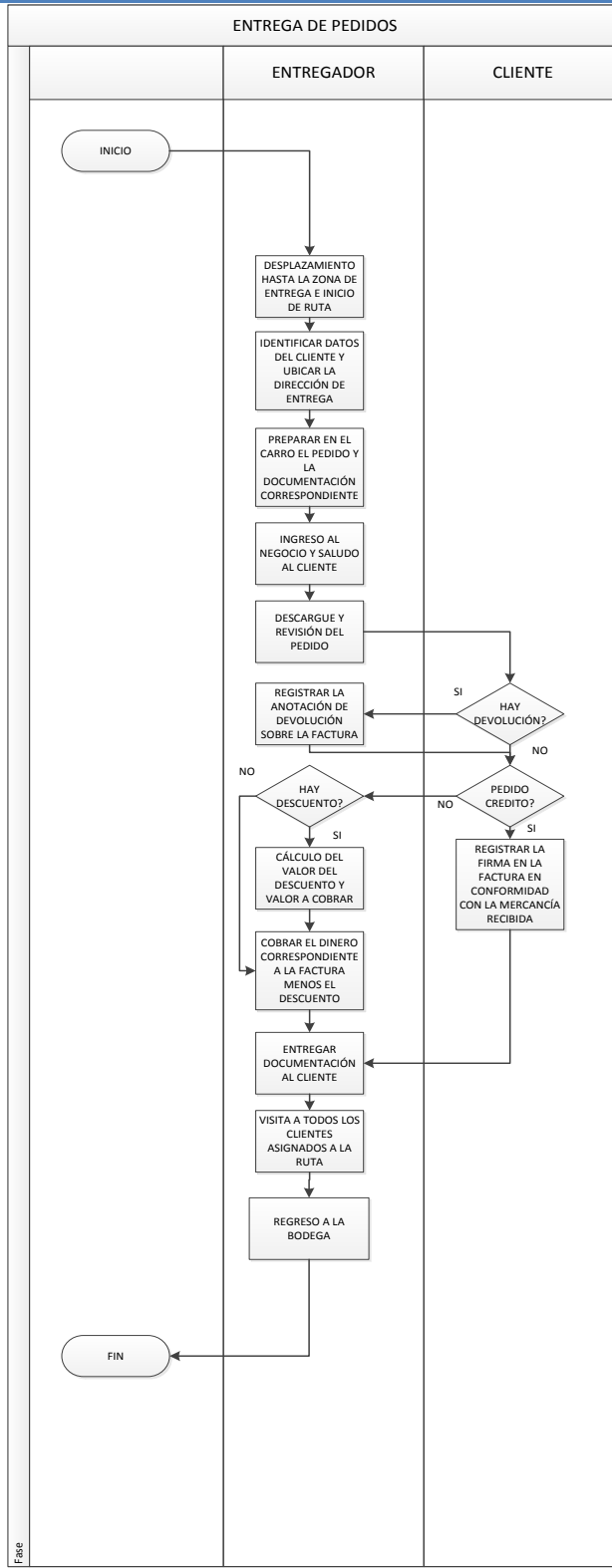
Documentos y formatos:

- formatos de descuento
- facturas

Actividades:

- Cuadrar la ruta de entrega
- Acomodar facturas según el recorrido
- Ubicar la dirección del cliente
- Preparar el pedido y la documentación de respaldo
- Entregar la mercancía al cliente
- Hacer firmar facturas crédito por el cliente en muestra de conformidad de recibido
- Cobrar dinero de las facturas de contado entregadas al cliente
- Hacer firmar los formatos de descuento
- Hacer anotación de devolución a las facturas
- Visitar la totalidad de los pedidos facturados para la ruta
- Repaso de los clientes que quedaron pendiente
- Regreso a la empresa después de culminada la ruta de entrega

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO



ANEXO 9. CARACTERIZACIÓN PROCEDIMIENTO DE LEGALIZACIÓN DE RUTAS DE ENTREGA

CARACTERIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Legalización de rutas de entrega

Objetivo:

Garantizar que el dinero recibido de cobro de facturas de contado y las facturas crédito firmadas a conformidad de recibido, sea entregado y legalizado en el departamento administrativo para su posterior contabilidad.

Responsables:

- Jefe de bodega
- Asistente de bodega
- Jefe de cartera
- Tesorera
- Auxiliar de inventarios
- Auxiliar de entregas TAT
- Auxiliar de bodega

Clientes:

- Jefe de cartera
- Tesorera
- Jefe de bodega
- Asistente de bodega
- Auxiliar de inventarios

Proveedores:

- Auxiliar de bodega
- Auxiliar de entrega
- Cliente final

Entradas:

- Mercancía producto de devolución
- Dinero de cobro
- Facturas crédito firmadas

Producto:

- Planilla de contado entregada en tesorería con el dinero completo
- Planilla de crédito entregada en cartera con todas las facturas relacionadas y las devoluciones.
- Ingreso de mercancía de devolución al sistema de inventarios
- Ingreso de la mercancía física en buen estado a la bodega de almacenamiento

Documentos y formatos:

- Planillas de crédito y contado para legalización
- Planillas de reenvío
- Entradas a bodega
- Formatos de descuento
- Formato recibo de legalización de preventa
- Recibo de registro de billetes

Actividades (Legalización de entregas a clientes mayoristas y provincia):

- Ingreso del vehículo al muelle de cargue para descargar las devoluciones
- Informe de novedades
- Generación y entrega de las planilla de legalización a los entregadores

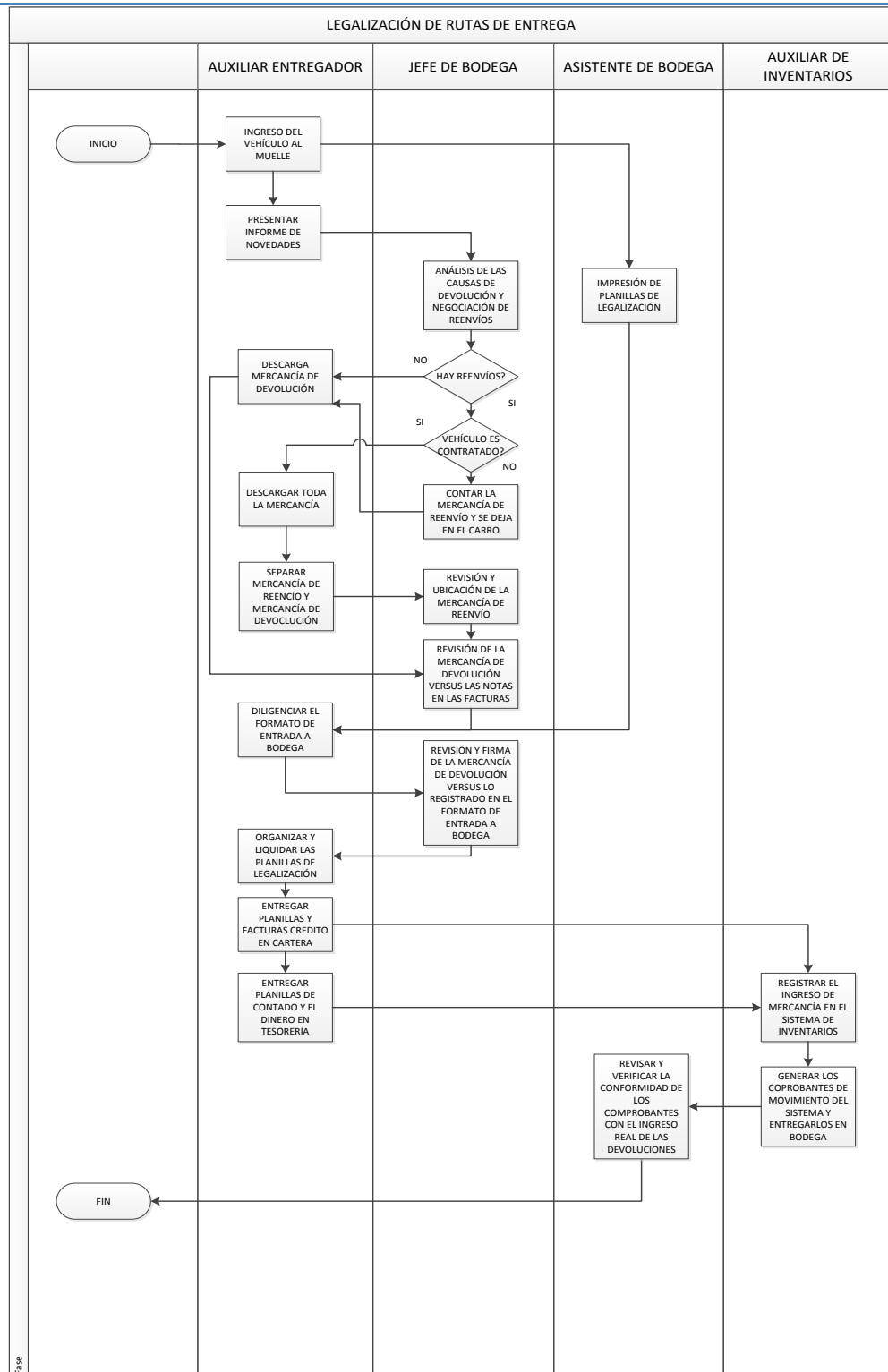
- Generación y entrega de las planilla de legalización de reenvíos
- Análisis de las causas de devolución
- Análisis, negociación si se hace reenvío
- Descargue de la mercancía
- Separar mercancía de reenvío de la mercancía de devolución
- Revisión de la mercancía de reenvío
- Revisión de la mercancía de devolución contra la factura, en cantidades y que esté en buen estado
- Diligenciar las entradas a bodega con la devolución de cada factura
- Revisar las entradas a bodega versus la mercancía física producto de devolución
- Firmar entradas a conformidad con la mercancía recibida
- Separar una copia de la entrada a bodega y archivarla
- Organizar las facturas y entradas a bodega en las planillas crédito y contado y planilla de reenvío
- Registro en las planilla de legalización las devoluciones y reenvíos correspondientes
- Entrega y revisión en cartera de las planillas crédito diligenciadas
- Entrega y revisión en tesorería de las planilla de contado
- Generación de planilla de reenvío
- Firma de recibido de planilla de legalización en conformidad
- Ingreso de mercancía al sistema de inventarios

Actividades (Legalización de entregas TAT):

- Ingreso del vehículo al muelle de carga para descargar las devoluciones
- Informe de novedades
- Descargar las devoluciones
- Calcular la devolución total de la ruta
- Organizar la mercancía de devolución en el muelle

- Verificar la mercancía física versus las notas de devolución registradas en las facturas
- Firmar las facturas en conformidad con la mercancía recibida
- Ingreso de la mercancía física a la bodega de almacenamiento
- Registro de las devoluciones en el Sistema SIIGO
- Impresión y archivo de los comprobantes de movimiento del sistema
- Cuadre de cajas de cada ruta
- Extracción del dinero de la caja fuerte del vehículo
- Realizar cálculos del dinero a pagar
- Organización de los billetes y las monedas
- Totalizar el valor del dinero de los cobros
- Verificar el monto total en dinero versus el valor a pagar registrado en las planillas de cargue menos el valor de la devolución
- Diligenciar los formatos de recibos de billetes y recibo general de legalización
- Organizar el paquete de legalización en la bolsa de seguridad
- Guardar la bolsa de seguridad en la caja fuerte de la empresa
- Entrega en bodega del paquete de facturas entregadas y un registro del valor total del dinero cancelado y nombre del responsable
- Legalización de facturas crédito
- Retiro de la caja fuerte del paquete de legalización de efectivo
- Legalización y envío del dinero a los bancos

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO



**ANEXO 10. CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE LOGÍSTICA
INVERSA
CARACTERIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

Logística inversa (devoluciones)

Objetivo:

Establecer mecanismos de control para el manejo de las devoluciones por compra y venta de mercancía, así como implementar planes de acción para la disminución del indicador de devoluciones.

Responsables:

- Jefe de bodega
- Auxiliares de bodega
- Gerencia comercial
- Auxiliares de reparto
- Auditoría
- Asistente de bodega
- Auxiliar de inventarios
- Asesor comercial

Clientes

- Compañías proveedoras de mercancía
- Populares Ltda.

Proveedores:

- Asesores comerciales
- Cliente final

Entradas:

- Mercancía no recibida por devolución en ruta de entrega
- Solicitud de clientes de recogida de mercancía

Producto:

- Registro del ingreso de mercancía en el sistema de inventarios
- Destrucción de mercancía averiada a cargo de la distribuidora
- Devolución de mercancía averiada al proveedor y generación de nota crédito correspondiente
- Ingreso a la bodega de almacenamiento mercancía en buen estado devuelta por los clientes

Documentos y formatos:

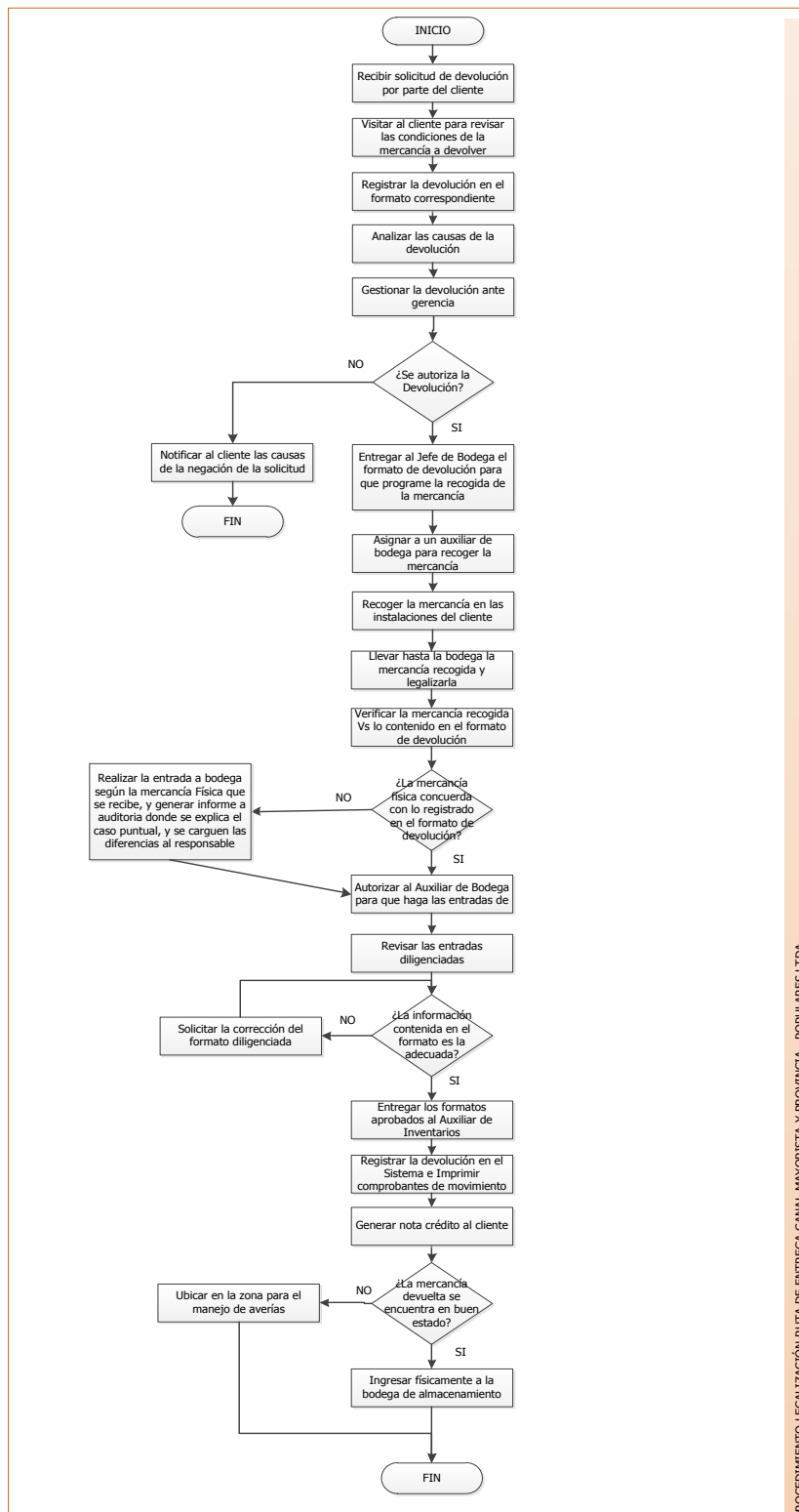
- Notas de devolución
- Nota crédito al cliente
- Notas débito por descuento de averías a proveedores
- Formato de Entrada a bodega

Actividades:

- Solicitud de recogida de devoluciones
- Revisión de la mercancía que el cliente va a devolver
- Diligenciar el formato de devoluciones
- Análisis de las causas de devolución
- Autorización de la solicitud de recogida de devoluciones
- Negociación con los proveedores
- Realizar nota debito cargando el valor de la devolución al proveedor
- Destrucción de averías
- Recepción de mercancía no recibida por los clientes
- Análisis de la devolución

- Revisión del estado de la mercancía
- Diligenciar formato de entrada a bodega
- Ingresar la mercancía física a la bodega de almacenamiento
- Ingreso del movimiento de mercancía al sistema de inventarios
- Elaborar nota crédito al cliente.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO



ANEXO 11. PLANILLA PARA EL CONTROL DE ERRORES EN ALISTAMIENTO.

ÍTEM	TIPO DE CLIENTE	FECHA	Nº CARGUE	TOTAL DE UNDS EN LA PLANILLA	DIFERENCIA POR EXCESO	DIFERENCIA POR FALTANTES	REFERENCIAS DE CAMBIO
1	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	23/07/2013	551	339	6	3	24
2	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	24/07/2013	555	2908	102	6	36
3	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	25/07/2013	558	5419	120	30	146
4	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	26/07/2013	562	3540	225	60	24
5	MAYORISTAS	29/07/2013	564	3145	54	9	72
6	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	31/07/2013	572	29485	456	105	24
7	MAYORISTAS	31/07/2013	582	1296	0	24	24
8	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	08/08/2013	591	4557	51	12	6
9	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	09/08/2013	599	2930	0	0	240
10	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	13/08/2013	604	6788	36	68	0
11	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	14/08/2013	608	3834	18	0	45
12	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	15/08/2013	609	1806	0	0	0
13	LICORERAS-MAYORISTAS	15/08/2013	611	2100	192	42	33
14	MAYORISTAS FLORIDABLANCA	17/08/2013	621	2573	48	27	30
15	MAYORISTAS	21/08/2013	624	4044	336	6	60
16	MAYORISTAS	22/08/2013	631	2222	54	12	72
17	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	23/08/2013	633	3838	45	96	27
18	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	27/08/2013	644	3602	24	384	36
19	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	28/08/2013	649	2520	30	105	51
20	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	29/08/2013	654	1811	72	68	96
21	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	31/08/2013	670	972	12	48	192

ANEXO 12. TABLA DE DESPILFARROS. VOLTEAR HOJAS

#	Tipo de despilfarro	Descripción	Magnitud inicial					Planes de Acción
			1	2	3	4	5	
1	Procesos	Digitación errónea de los códigos de producto por parte de los asesores comerciales al momento de generar los pedidos				X		<p>Capacitar al personal de ventas sobre el manejo operativo la herramienta celular en la cual digitan los códigos para el funcionamiento de ventas móviles, en dicha herramienta pueden consultar los listados de productos y códigos antes digitar los pedidos.</p> <p>Realizar una evaluación al grupo de ventas para identificar los códigos de los productos que son de difícil recordación, así plantear capacitaciones enfocadas en aumentar el nivel de conocimiento sobre la mercancía y los códigos respectivos.</p> <p>Suministrar a los asesores comerciales listados con los códigos de los productos de difícil recordación y en los que más cometen errores</p>
2	Tiempos de espera	Toma de pedido manuales por parte de los asesores comerciales para su posterior transcripción en el sistema de ventas móviles					X	<p>Capacitar a los asesora comercial en el buen uso del sistema de venta móviles con el fin de que adquieran mayor agilidad y puedan realizar la transcripción de pedidos directamente al sistema y no de forma manual</p>
3	Defectos	El sistema de ventas móviles no cuenta con toda la información necesaria para su correcto funcionamiento				X		<p>Delegar al personal idóneo para la administración de los datos necesarios para el funcionamiento de ventas móviles</p> <p>Establecer como política y dar prioridad el procedimiento de alimentar periódicamente la plataforma de ventas móviles con la completa información necesaria para su correcto funcionamiento, tal como inventarios actualizados, precios de venta, información de clientes, rutas diarias.</p>
4	Tiempos de espera	Pérdida de conectividad del sistema de ventas móviles y retraso en la transmisión de pedidos		X				<p>Identificar las zonas geográficas en las que presenta problemas el cubrimiento de la señal del operador de telefonía con el que se tiene contratado el sistema, con el fin de plantear estrategias paralelas de transmisión de datos que hagan eficiente el proceso.</p> <p>Revisión y actualización de los equipos celulares para hacer más ágil la operación, cambio de los equipos que no estén en óptimas condiciones de funcionamiento.</p>

#	Tipo de despilfarro	Descripción	Magnitud inicial					Planes de Acción
			1	2	3	4	5	
5	Tiempos de espera	Demora en el establecimiento y cambio de precios para las nuevas referencias			X			Establecer compromisos con el personal de contabilidad encargado de asignar o modificar los precios de la mercancía nueva que ingresa al sistema de inventarios, para que trabajen en función del proceso de ventas y establezcan como prioridad en sus operaciones el procedimiento de alimentar el sistema de inventarios de una manera ágil y casi instantánea con el procedimiento de ingreso de mercancía física a la bodega. Incluir dichos compromisos en las políticas de la compañía e implementar mecanismos de seguimiento y control.
6	Transporte	No se tienen rutas definidas para la eficiente entrega de pedidos en el canal mayorista				X		Para el canal mayorista es necesario definir los ruteros así, identificar a que vendedores corresponden los pedidos que generan distorsión en las rutas de entrega y programar reuniones periódicas con el supervisor de ventas, el asesor comercial implicado y el jefe de distribución para acordar y establecer los ruteros de tal modo que permitan una eficiente entrega de los pedidos.
7	Procesos	Errores en la facturación de pedidos t.a.t			X			Entre las causales de devolución identificar cuáles son generadas por errores en facturación y en que porcentajes, así establecer un programa de capacitación para las personas encargadas e implementar indicadores de evaluación y seguimiento.
8	Tiempos de espera	Pérdidas de tiempo en el procesamiento de pedidos t.a.t				X		Analizar y definir estándares en cuanto al número de pedidos que deben ser procesados en determinado periodo de tiempo, implantar indicadores de seguimiento y control.
9	Defectos	Facturación de productos no aptos para el despacho.		X				El jefe de bodega debe identificar la mercancía que no es apta para despacho, ya sea por avería o por falta de estampilla y comunicar al área de contabilidad para que se tomen las medidas necesarias, inhabilitar determinadas referencias en el sistema de inventarios, antes de facturar hacer un filtro de la mercancía no apta.
10	Tiempos de espera	Demora en autorización de descuentos, bonificaciones o negociaciones especiales por parte de gerencia comercial.					X	Establecer horarios fijos en los que el gerente comercial debe atender a cada asesor para llevar a cabo el procedimiento de autorizaciones. Establecer y comunicar estándares de descuentos y bonificaciones que no requieran autorización de gerencia comercial Buscar mecanismos alternos para las autorizaciones de gerencia, tales como envío de solicitudes y respuestas por e-mail.
11	Procesos	Asignación de descuentos a los clientes por parte de los asesores comerciales sin previa autorización de la gerencia comercial.			X			Establecer un efectivo mecanismo de comunicación entre los asesores y gerencia comercial para negociación y asignación de descuentos especiales a clientes.

#	Tipo de despilfarro	Descripción	Magnitud inicial					Planes de Acción
			1	2	3	4	5	
12	Inventarios	Inexistencia de un procedimiento para la asignación de cupos el de cartera a cada uno de los clientes de la empresa					X	Solicitar al jefe de cartera adelantar una propuesta de asignación de cupos de cartera para cada uno de los clientes y promover reuniones periódicas con gerencia financiera y auditoria para analizar la propuesta y definir los cupos de cartera que se otorgaran a los clientes. Estandarizar e implementar el sistema general la asignación de cupos de cartera para cada cliente.
13	Procesos Defectos	Cálculo erróneo de retenciones en la fuente y descuentos por parte de los asesores en comerciales al momento de tramitar la facturación de los clientes			X			Implementar un programa de evaluación y capacitación al personal de ventas sobre los cálculos necesarios para la legalización de recaudo de cartera. Establecer en el programa de inducción a los asesores comerciales nuevos un capitulo en el que se expliquen los cálculos necesarios para el desarrollo de la operación de recaudo de cartera.
14	Tiempos de espera	Retraso en el procesamiento de pedidos debido al inicio tardío por parte de los asesores comerciales en cuanto la preparación de la documentación necesaria para la facturación de los pedidos					X	Asignar horarios fijos en los que cada asesor comercial debe entregar la documentación en cada uno de los puestos de trabajo para el procesamiento de pedidos. Establecer entre las políticas de operación que los asesores comerciales deben preparar la documentación el día anterior antes de presentarse en la empresa para iniciar el procesamiento de pedidos
15	Procesos	En bodega no se encargan de revisar que en las facturas emitidas la relación entre las cantidades comerciales y las bonificaciones respectivas esté en concordancia con lo establecido por gerencia. No verificación de la numeración de las facturas que conforman la planilla de cargue realmente coincida con la números de las facturas físicas que conforman el paquete a despachar.			X			Delegar al asistente de bodega e incluir en el manual de funciones la tarea de revisar la relación de producto comercial versus bonificaciones otorgadas, así como la verificación de las facturas físicas versus la numeración registrada en la planilla de cargue. Definir auditorias periódicas
16	Tiempos de espera	Tiempos de alistamiento demasiado largos debido a la falta de las herramientas adecuadas para una eficiente operación y por la poca capacitación de los auxiliares					X	Seleccionar las herramientas que se encuentren en mal estado, analizar si tienen arreglo o si hay que desechar, reparar las herramientas que lo ameriten, según análisis del número de empleados designados para la operación de alistamiento adquirir las herramientas que sean idóneas y necesarias. Realizar una evaluación de las habilidades de cada auxiliar y plantear

#	Tipo de despilfarro	Descripción	Magnitud inicial					Planes de Acción
			1	2	3	4	5	
		de bodega						capacitaciones enfocadas en reforzar aquellos aspectos en los que tengan falencias, incluir en el programa de inducción a los auxiliares nuevos un capítulo especial sobre alistamiento de mercancía donde se expliquen los procesos de mayor dificultad y la mejor forma de abordarlos.
17	Procesos	Falta de directrices para la asignación de tareas a los auxiliares de bodega en cuanto al alistamiento de pedidos				X		Realizar el análisis de operaciones y establecer el procedimiento idóneo para el alistamiento de pedidos, consignar dicha información en los manuales de procedimientos y de funciones y delegar a los operarios que intervienen en el proceso las funciones puntuales que deben desarrollar
18	Movimientos	Desplazamiento y largos tiempos de búsqueda de mercancía por parte de los auxiliares de bodega, debido que la ubicación de cada referencia no se encuentra etiquetadas ni demarcadas.				X		Realizar el análisis ABC de existencias, dependiendo de las zonas de la bodega y de la naturaleza de los productos realizar redistribución de mercancía en bodega, asignar ubicaciones a la mercancía, demarcar y delimitar donde sea necesario
19	Defectos	Daños de la mercancía por manipulación inadecuada		X				Identificar aquellas referencias de mercancía que requieran cuidado especial, también analizar las referencias en las que se presenta mayor avería por manipulación, así diseñar capacitaciones para el personal encargado del alistamiento y organización de bodega en cuanto a los cuidados especiales y prevención que deben tener con la mercancía en cuestión.
20	Procesos	A causa de una ineficiente programación de despachos, el jefe de bodega da la orden de que se impriman las planillas de cargue de los pedidos que están pendiente, se realiza el Alistamiento separación, pero no se despacha, se deja lista la mercancía ocupando espacio en la bodega hasta que las condiciones de despacho se cumplen, algunas veces hay que anular el cargue y las facturas que lo componen		X				Capacitar al jefe de bodega y apoyarlo durante un periodo de prueba en cuanto al manejo de la herramienta de programación de despachos, de manera que sea eficiente ésta operación y se generen las planillas de cargue sólo de los pedidos que tienen despacho confirmado.
21	Tiempos de espera	Retraso en la salida de los vehículos de preventa y autoservicio			X			Programar la generación de cargues de autoservicios y el trabajo de la facturación de preventa de manera eficiente para que las planillas de cargue puedan ser entregadas en bodega terminando la tarde para que se realice el alistamiento de mercancía, inclusive los carros que estén disponibles en el momento de terminar el alistamiento se deben dejar cargados, así como los

#	Tipo de despilfarro	Descripción	Magnitud inicial					Planes de Acción
			1	2	3	4	5	
								pedidos de autoservicios también se deben dejar cargados en el vehículo el día anterior de tal manera que al siguiente día puedan arrancar a primera hora del día hacer la ruta.
22	Movimientos	Largos tiempos de búsqueda de direcciones para la entrega la mercancía			X			Realizar jornadas de capacitación intensivas dirigidas a los auxiliares de bodega en cuanto a ubicación de direcciones en el área de influencia de la distribuidora Establecer y socializar con el personal de entrega técnicas efectivas en la organización de las facturas físicas que componen las rutas de entrega determinadas, para así aumentar la eficiencia en el momento de cubrir las rutas de entrega asignadas.
23	Transporte	Reingreso de la mercancía inicialmente programada para entrega, a la bodega de la empresa dado que no pudo entregarse en los horarios especificados por el cliente				X		Capacitación al jefe de bodega para que en la programación de despachos tenga en cuenta la capacidad de pedidos a entregar para que no se cargue en un solo vehículo un cantidad de pedidos exagerada y con determinadas condiciones de recepción que impidan la realización de todas las entregas
24	Tiempos de espera	Retraso en el proceso de legalización debido a que los entregadores no solicitan la firma del cliente en cuanto a la aplicación de descuentos				X		Establecer como política de operación que sin falta los formatos de descuentos sean firmados por los clientes en muestra de conformidad con el descuento otorgado, socializar esta medida con el personal encargado de realizar las entregas de mercancía y en caso de que se presente falta en el cumplimiento de lo establecido, las diferencias que se generen por concepto de descuentos otorgados sin formato firmado como respaldo deberán ser cargadas a la cuenta del entregador que realizo la operación
25	Procesos	Devolución de mercancía por parte del cliente debido al no pedido de la misma			X			Realizar revisión de los casos de devolución e identificar a que zonas y asesores pertenecen dichos clientes, con el apoyo del supervisor de venta verificar la veracidad de la información e imponer las sanciones pertinentes a los asesores que estén generando pedidos falsos. Instaurar un programa de seguimiento para impedir que estas situaciones sean repetitivas
26	Transporte	Entrega de reenvíos				X		Realizar una programación eficiente de despachos teniendo en cuenta la capacidad de entrega de pedidos, así asegurar al máximo que la mercancía que se cargue en un vehículo determinado sea entregada en totalidad y no se generen operaciones de reenvío
27	Procesos	Revisión doble de la mercancía de devolución no recibida por el cliente					X	Omitir la revisión de la mercancía devuelta versus la factura de venta. En su defecto la revisión se debe realizar usando la información consignada en los formatos de entrada a bodega previamente diligenciados por el auxiliar de bodega encargado.
28	Procesos	Error en el diligenciamiento de los formatos de entrada a			X			Capacitar al personal encargado sobre la importancia del correcto diligenciamiento de los formatos de ingreso de mercancía.

#	Tipo de despilfarro	Descripción	Magnitud inicial					Planes de Acción
			1	2	3	4	5	
		bodega por devoluciones de mercancía no recibida						
29	Procesos	Error en el diligenciamiento de los formatos de devolución que se utilizan para recoger mercancía de avería de las bodegas de los clientes					X	Capacitar al personal encargado sobre la importancia del correcto diligenciamiento de los formatos de devolución de mercancía averiada.
30	Tiempos de espera	Demora en la revisión de los documentos de entrega de mercancía por parte de la transportadora					X	Delegar la función de revisar la documentación de la mercancía a entregar por las transportadoras al encargado de seguridad del patio y realizar las capacitaciones pertinentes.
31	Procesos	Falta de comunicación efectiva entre el encargado de compras y el jefe de bodega, en cuanto a la no notificación de los pedidos pendientes por ser recibidos. Esta situación genera largas filas de espera por parte de los proveedores y en ocasiones el pago de una multa por "stand by" del vehículo entrega					X	Implementar los formatos de órdenes de pedido, de tal modo que el personal encargado de compras genere las ordenes de pedido y éstas sean entregadas en bodega para que el jefe realice la gestión con las transportadoras para la programación y asignación de turnos de recepción
32	Procesos	El encargado de compras no concreta con el cliente momentos específicos para la entrega de la mercancía con el fin de evitar largas filas de espera debido a que varios de los clientes confluyen al mismo tiempo					X	Solicitar a la persona encargada de compras la previa notificación de los pedidos negociados con los proveedores, con el fin de establecer por parte del jefe de bodega la disponibilidad para la recepción dicha mercancía
33	Inventarios	Desorganización de la mercancía almacenada en la bodega					X	Realizar el análisis ABC de existencias, realizar redistribución de mercancía en bodega, asignar ubicaciones a la mercancía, demarcar y delimitar donde sea necesario
34	Tiempos de espera	Retrasos en el despacho de la mercancía debido a que el muelle de cargue puede estar siendo usado para la disposición de la mercancía recibida		X				Asignar un muelle para cada operación uno para recepción de mercancía y otro para despachos, así programar las operaciones de tal modo que funciones de forma coordinada según las programaciones pendientes de cada operación.

#	Tipo de despilfarro	Descripción	Magnitud inicial					Planes de Acción
			1	2	3	4	5	
35	Inventarios	Daño de mercancía por falta de rotación			X			<p>Realizar redistribución de la mercancía en bodega teniendo en cuenta los principios básicos de almacenamiento, que permitan realiza la gestión de inventarios según el método PEPS,</p> <p>Realizar revisiones periódicas de la mercancía, con el fin de verificar en qué estado se encuentran, fechas de vencimiento cercanas y plantear estrategias que permitan movilizar mercancía estancada</p>
36	Inventarios	Dificultades en el proceso de conteo de la mercancía debido a la forma en que se encuentra almacenada				X		<p>Realizar una distribución de la mercancía de tal modo que almacene por familias de productos, que todas las existencias de una sola referencia se ubiquen en un solo lugar, demarcar y delimitar ubicaciones que se consideren necesarias, capacitar al personal sobre los métodos de apilamiento de mercancía de tal modo que faciliten un posterior conteo y revisión.</p>
37	Inventarios	Uso ineficiente del espacio disponible en bodega		X				<p>Identificar elementos innecesarios y no relacionados con la función de almacenamiento de la bodega, así como la mercancía estancada para plantear estrategias de movilización y desalojo que permitan recuperar espacio y dinero invertido en mercancía almacenada.</p>

ANEXO 13. CAPACITACIÓN INICIAL ESTRATEGÍA 5S.

MEJORAMIENTO DEL SISTEMA LOGÍSTICO POPULARES LTDA.

HERRAMIENTA DE 5 S's

DIEGO A. URBINA

¿Qué inspiran las imágenes?




Origen de las 5S's



→ Método para MEJORAR LOS HÁBITOS DE TRABAJO

Se refiere a la reacción y mantenimiento de áreas de trabajo más limpias, más organizadas y más seguras; es decir, se trata de imprimirle mayor "Calidad de Vida" al trabajo.

VENTAJAS DEL ORDEN Y ASEO



- Aumenta el uso del espacio valioso
- Mayor calidad de los productos
- Menos movimientos y traslados
- Genera cultura organizacional
- Estimula mejores hábitos de trabajo y levanta el ánimo de las personas

VENTAJAS DEL ORDEN Y ASEO

- Aumentar la satisfacción de los clientes internos y externos
- Trabajar con más seguridad
- Aumentar la productividad
 - Mayor motivación
- Se mantienen inventarios confiables y de fácil manejo

VENTAJAS DEL ORDEN Y ASEO

- El trabajo se simplifica y se hace más agradable
- Permite encontrar objetos, herramientas, documentos y otros materiales rápidamente
- Aumenta la vida útil de los equipos
- Mejora la imagen ante nuestros clientes, proveedores y visitantes



DESVENTAJAS DEL DESORDEN



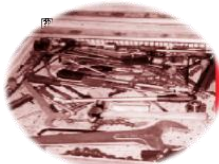
- ▣ ACCIDENTES
- ▣ ENFERMEDADES
- ▣ INCENDIOS
- ▣ PROBLEMAS DE ILUMINACION
- ▣ CONTAMINACION
- ▣ INEFICIENCIA
- ▣ AVERIAS



Las 5S's

- SEIRI..Clasificar** • Separar lo necesario de lo innecesario
- SEITON..Ordenar** • "Un Lugar Para Cada Cosa y Cada Cosa en Su Lugar"
- SEISO..Limpieza** • Mantener limpios todos los elementos y área de trabajo
- SEIKETSU..Bienestar Personal** • Extender hacia uno mismo los conceptos de orden y limpieza
- SHITSUKE..Disciplina** • Perseverar en los buenos hábitos

1. SEIRI: Clasificar



ANTES



DESPUES

2. SEITON: Ordenar

- Ejemplos típicos de SEITON: librerías, archivadores, demarcar áreas de trabajo, almacenamiento de manera que se pueda apreciar el espacio real que se cuenta.



3. SEISO: Limpieza

Limpiar el sitio de trabajo y los equipos para evitar "suciedad y desorden"

- Después de que la primera limpieza sea llevada a cabo es necesario hacer limpieza frecuentemente para mantener una mejora continua.



4. SEIKETSU: Mantener

"Mantener altos niveles de organización, orden y limpieza"

- Una vez que se han desarrollado las tres primeras S, debería convertirse en una norma mantener estas buenas prácticas en el área de trabajo.
- Esto no se cumple la situación se deteriorará hasta volver a los viejos hábitos. Se debe tener normas fáciles de seguir y de desarrollar y permitir a los empleados participar en su desarrollo.

5. SHITSUKE: Disciplina

"Crear el hábito"

Es el pegamento en conjunto de normas que aseguran el cumplimiento de las S's anteriores.

Para mantener las S's anteriores es necesario hacer una formación continua en todo el personal.

Para ello se debe desarrollar un sistema formal, con un seguimiento y una comprobación de resultados.

Beneficios de SHITSUKE

- ▣ Autocontrol
- ▣ Mejora nuestra efectividad
- ▣ Mejora nuestra autoimagen
- ▣ Se crea una cultura de sensibilidad, respeto y cuidado de los recursos de la empresa
- ▣ La moral en el trabajo se incrementa





INQUIETUDES??

GRACIAS

ANEXO 14. LISTA DE CHEQUEO INICIAL 5S.

LISTA DE CHEQUEO 5 ESES

LISTA DE CHEQUEO DE CINCO PUNTOS	SECCIÓN:	FECHA				
	REVISADO:					
1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Casi nunca 5. Nunca						
1. PARA DESPEJAR (ARREGLO APROPIADO):						
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
¿Encuentra cosas innecesarias en el lugar de trabajo?						
¿Hay productos obsoletos, devueltos por los clientes, mezclados al inventario actual?						
¿Hay cajas, papeles, cables, tubos, tablas, láminas, escombros, basuras y otros tirados en los pisos, detrás de la mercancía o encima de ella?						
¿Se dañan cosas útiles por mezclarse con cosas inútiles?						
¿Las herramientas, utensilios, papelería y otros elementos útiles están mezclados con los de uso infrecuente?						
¿Hay herramientas o mercancía útil colocadas sobre el piso?						
¿Hay huecos, suciedad, pintura en mal estado en paredes y pisos que inciten al desorden, desengreño y apatía?						
TOTAL						
1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre						
2. PARA ORDEN:						
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
¿Los elementos y mercancía que son necesarias están debidamente separadas y colocadas en sus lugares designados?						
¿Las herramientas y mercancía necesarias están adecuadamente colocadas y ordenadas?						
¿Encuentra herramientas necesarias o útiles necesarios sin demora?						
¿los pasillos, las escaleras, lugares de almacenamiento y de trabajo están claramente señalizados?						
¿Es fácil el acceso a extintores, hidratantes y sistemas de espumas antiincendios o sistemas paradas de emergencia?						
¿los auxiliares encuentran las herramientas y mercancía fácilmente y no tienen que realizar muchos recorridos ?						

¿En las bodegas y almacenes se consigue rápidamente lo que se necesita?					
¿la bodega esta libre de Ruidos o radios que ensordecen ?					
¿la bodega Se encuentran libre de ropas y objetos personales de los operarios en los sitios no adecuados?					
¿la bodega esta libre de Periódicos, revistas y libros, no afines a las actividades de labor propias de un área de operaciones que propician la desatención del personal de operadores?					
¿la bodega esta libre de Pocillos de café, vasos, cascocs, llaves, guantes de operadores y otros por ejemplo sobre la mercancía?					

TOTAL

--

1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Casi nunca 5. Nunca

3. PARA LIMPIEZA:	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
¿El piso, los pasillos, paredes y ventanas están sucios o manchados? ¿Están las lámparas, focos, reflectores, etc., sucios o manchados?					
¿Están las máquinas y equipos con polvo, mugre, virutas, pegantes adheridos, chorreaduras de aceite o grasa?					
¿Hay tubos, cables, etc. , sucios o manchados?					
¿Las pilas o arrumes de mercancía están completamente obstruidas por cajas vacías o papeles y sucias?					
¿Los archivadores de las oficinas presentan polvo o suciedad, manchas de tinto, comida?					
¿Hay frecuentemente agua y otros fluidos regados por el piso?					
¿Hay desperfectos de materiales o materias primas cerca de la mercancía en buen estado?					
TOTAL					

1. Nunca	2. Casi nunca	3. Algunas veces	4. Casi siempre	5. Siempre
4. PARA ESTADO DE LIMPIEZA (UNIFORMAR):				
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
¿Están los uniformes u overoles completamente limpios?				
¿Los uniformes son los adecuados? ¿Se utilizan los implementos de seguridad?				
¿Las condiciones de ruido, calor, iluminación, polvo o vibraciones son las mínimas aceptables?				
¿la bodega esta libre de goteras en los techos?				
¿la bodega esta libre de rayos solares incomodando a alguien?				

¿Están delimitadas las zonas para comer, fumar, etc.?					
¿Se respetan las áreas de trabajo?					
TOTAL					
1. Nunca	2. Casi nunca	3. Algunas veces	4. Casi siempre	5. Siempre	
<u>5. PARA DISCIPLINA:</u>			<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
¿La gente hace limpieza sin que le recuerde?					
¿Se siguen las reglas, procedimientos e instrucciones?					
¿Los informes sobre el orden del trabajo se hacen debidamente y a su tiempo?					
¿El personal llega a tiempo a su trabajo?					
¿Los grupos de trabajo se reúnen según lo programado?					
¿Tienen la costumbre de una inspección diaria?					
¿Se percibe en el personal entusiasmo por mantener las áreas de trabajo limpias y ordenadas?					
¿Se nota cordialidad entre los trabajadores, supervisores y jefes?					
TOTAL					

ANEXO 15. FORMATO PARA ACTUALIZACIÓN DE DATOS DE CLIENTES

FORMATO DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS		MARQUE EL DATO A CORREGIR
NOMBRE		
NIT		
DIRECCIÓN		
TELÉFONO		
BARRIO		

ANEXO 16. HERRAMIENTA PARA LA PROGRAMACIÓN DE DESPACHOS

HERRAMIENTA PARA ANALISIS DE DESPACHOS

DESPACHO DE MERCANCIAS
Este proceso es llevado por el jefe de bodega que es el encargado de llevar las existentes de la mercancía que entra y sale del almacén El control de inventarios El recibo de la mercancía Es el jefe de recibos se pone de acuerdo con el proveedor para asignar el día la hora y la fecha de entrega de los productos el jefe de recibos es el encargado de organizar la logística organizando a los recibos es el encargado de organizar la logística organizando a los recibidores para cada tipo de productos Las revisiones de la mercancía El recibidor tiene como función revisar y verificar la mercancía con el orden de compra donde estaba se embala en el se clasifica se almacena Programación de despacho Las solicitudes de los productos es el jefe de ventas elabora una solicitud de los productos salientes El orden de venta esta orden se monta en el sistema de la compañía por el jefe de despacho que tiene en cuenta los siguientes factores grupos de despacho, fecha, dirección

El despacho de mercancía es vital en una compañía.

PICKING: Es la preparación del pedido. Comprende la recolección y agrupación de una serie de productos diversos para cumplir con un pedido. Actualmente existe la tendencia de automatizar este proceso cuando el volumen de las mercaderías lo amerita. El picking, puede hacerse bajo procedimientos manuales, automáticos y mixtos.

OPCIONES DE NAVEGACION

- Datos Sligo
- Informe
- Sincronizar Sligo-Apps
- Guardar y Cerrar Apps

Populares

ANEXO 17. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y DE FUNCIONES.

INTRODUCCIÓN

Populares Ltda., en busca de un mejoramiento de sus labores operativas y administrativas; desea aplicar conceptos de la administración de personal y mejoramiento de procesos, con el fin de reestructurar y mejorar aspectos de la empresa en los que el capital humano tiene gran influencia; de esta manera los directivos de la empresa se muestran interesados y apoyan este proyecto, viendo en esta una herramienta bastante importante para el futuro de esta organización.

Populares Ltda., es una empresa proyectada a crecer y cualificarse, estableciendo ajustes, determinando prioridades, optimizando los recursos, objetivos solo posibles mediante el desarrollo de alternativas organizacionales como la constitución de un manual de procedimientos y funciones.

Para el progreso eficiente de este manual se hace necesaria la colaboración activa de todos los participantes y actores, que de una u otra manera influyen en el normal desarrollo de las actividades operativas del proceso de distribución; para el desarrollo del manual se contó con cada uno de ellos, quienes brindaron información fundamental acerca de sus puestos de trabajo, para así complementar
El proceso de reestructuración que venía adelantando la organización, con el fin de adaptarla a las nuevas necesidades logísticas y operativas.

La función específica de estos manuales es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar

El desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones con el objetivo de mejorar la eficiencia y productividad

De cada una de sus áreas, la realización y aplicación de un manual de procesos, procedimientos y funciones es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que intervienen en el proceso de distribución.

1. ASPECTOS GENERALES

Diseño de los manuales de Procedimientos y Funciones para la distribuidora POPULARES LTDA.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General.

Elaborar el Manual de Procedimientos y Funciones para POPULARES LTDA., como un instrumento de apoyo que defina y establezca las funciones, responsabilidades, los tramos de control y canales de comunicación de todos los puestos de trabajo, para así normalizar todas las actividades y procedimientos que existen dentro de la empresa, de manera que se permita una funcionalidad administrativa adecuada dentro de la distribuidora.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Definir los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo y duplicidad.
- Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas y logística de la distribuidora.
- Analizar los diferentes procesos y procedimientos que se desarrollan dentro de la distribuidora con el fin de establecer responsabilidades y políticas de operación.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La realización del manual de Procedimientos y Funciones en POPULARES LTDA., ayuda a establecer las responsabilidades y las funciones de los empleados; describiendo las actividades y responsabilidades en cada uno de los cargos de la empresa. Evitando no solo las pérdidas de tiempo sino también el reproceso de una misma sección.

Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por sí solo no tiene una aplicación práctica en la empresa y es necesario combinar una serie de elementos fundamentales para lograr que su implementación sea exitosa; permite auxiliar la inducción del puesto al adiestramiento y la capacitación del personal, ya que se describen en forma detallada las actividades de cada puesto; estableciendo un sistema de información; para estandarizar y controlar el cumplimiento de las operaciones de trabajo y evitar su variación; determinando las responsabilidades por fallas o errores, como también aumentar la eficiencia de los empleados, indicándole lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

Populares Ltda., empresa santandereana fundada el 5 de enero de 1975 por los hermanos José Alejandro Vega Gutiérrez y Luis Felipe Vega Gutiérrez con el fin de distribuir abarrotes, pasa-bocas y confitería.

Durante 39 años, la empresa ha manejado un amplio portafolio de productos de consumo masivo, representando importantes empresas nacionales y multinacionales de gran prestigio, y obteniendo el reconocimiento de sus clientes en el oriente colombiano.

Inicia sus operaciones en el año de 1975 con la distribución de los productos Jack's Snacks (Chitos, Boliqueso, etc.) y Dulces Charms de Industria Gran Colombia; y durante estos años de actividad comercial, importantísimas líneas como Kellogg's, Parmalat, Condimentos el Rey, Pernod Ricard (Chivas Regal, Something Special, etc.), Polar (Cervecería y Alimentos), Cadbury Adams, Red Bull, AJE Group (Big Cola) y Refisal entre otros, han enriquecido su portafolio y su participación en el mercado de los santanderes.

En el año de 1989 se obtiene la distribución exclusiva del Ron Viejo de Caldas, y posteriormente el Aguardiente Cristal y otros productos de la Industria Licorera de Caldas; los que se han convertido en la insignia de la empresa por su buena acogida en el mercado santandereano, su exclusividad y el patrocinio brindado directamente por la Licorera.

MISIÓN: Satisfacer las expectativas y las necesidades de los clientes, socios, empleados, proveedores y colaboradores a través de la distribución de licores y productos de consumo masivo de alta calidad, ofreciendo un excelente servicio y generando valor para la compañía.

VISIÓN: En el año 2020 POPULARES LIMITADA se consolida como una empresa reconocida a nivel nacional por su cobertura y diversidad en el portafolio, líder en distribución y servicio, con procesos de alta calidad que garantizan el crecimiento sostenido y la generación de empleo. El gran sentido de pertenencia, la calidad humana, el respeto y la responsabilidad son el motor que impulsa el éxito de la compañía.

Sector Económico: empresa ubicada en el sector servicios ya que no produce una mercancía y se dedica a la distribución de licores y bienes de consumo masivo.

Análisis de la localización: ubicación aceptable desde el punto de vista estratégico, pues su localización es de acceso, las vías de acceso son pavimentadas y señalizadas, lo cual facilita la movilización de carga y descarga de vehículos que llegan diariamente.

Principios Corporativos.

Asociación: trabajamos de la mano con nuestros clientes, compañeros y proveedores en asociaciones recíprocamente benéficas.

Cumplimiento: Buscamos siempre el cumplimiento de los objetivos propuestos, midiendo la satisfacción del cliente.

Crecimiento: Implementamos políticas y estrategias que promuevan un crecimiento continuo y rentable.

Calidad: Buscaremos siempre la disminución de costos sin afectar la calidad del servicio.

Innovación: mediante el manejo adecuado e innovador de la logística, buscar oportunidades de crecimiento. Logrando las condiciones más favorables para el desarrollo del mercado de sus aliados.

Mantener una base de datos actualizada de nuestros clientes para determinar diferentes estrategias de penetración de mercados.

Características de la Empresa: Estructura empresarial.

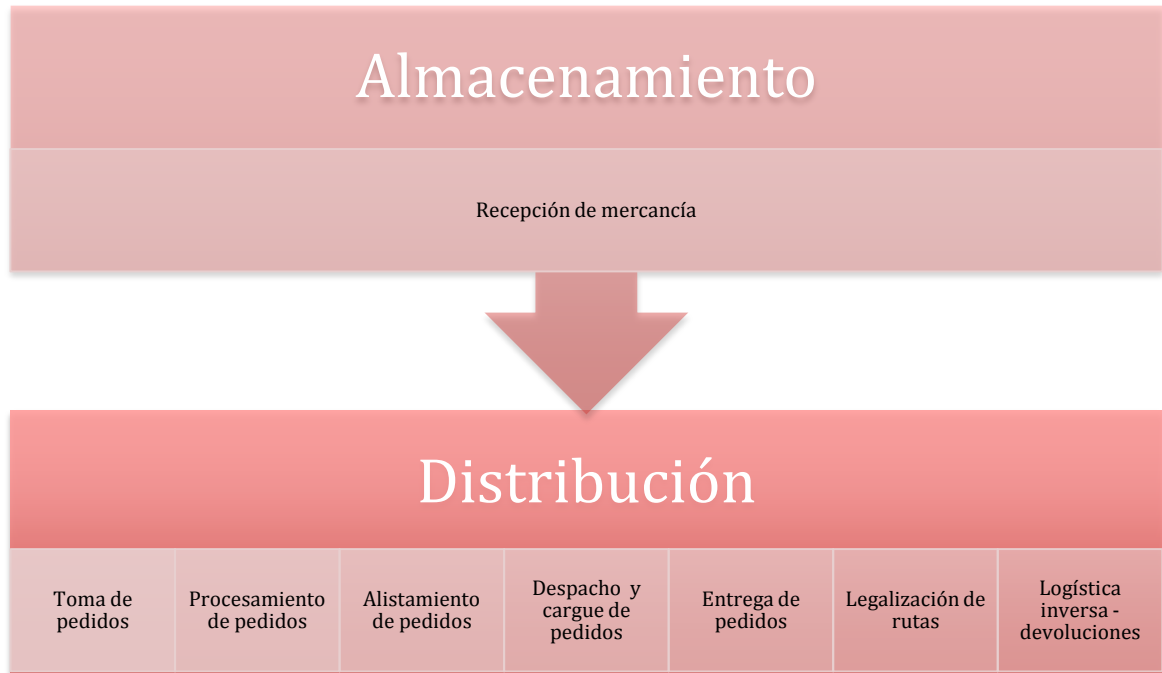
Personal Administrativo:	
Gerente general	1
Gerente financiero	1
Gerente comercial	1
Secretaria de gerencia	1
Auxiliar contable	1
Recepcionista	1
Jefe de cartera	1
Auxiliar de facturación	2
Auditor	1
Asistente auditoria	1
Tesorera	1
Auxiliar de inventarios	1
Jefe de sistemas	1
Asistente de preventa	1
Contadora	1
Coordinadora talento humano	1
Servicios generales	1
Mensajero	1
Director de mercadeo y publicidad	1
Asistente de mercadeo y publicidad	1

Personal de Ventas	
Supervisor ventas	3
Asesores comerciales	21
Mercaderistas	3

3. MANUAL DE: PROCEDIMIENTOS

Justificación y enfoque de los procedimientos

Los resultados del diagnóstico permitieron llegar a la conclusión de que es necesario que se establezca una metodología de trabajo a través del diseño de los manuales procedimientos operativos.



3.1 PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE MERCANCÍA PROVEEDORES CARACTERIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

RECEPCIÓN DE MERCANCÍA PROVEEDORES		
OBJETIVO	PROVEEDORES	CLIENTES
Garantizar que la mercancía recibida cumpla con las características establecidas por la empresa en cuanto a calidad y condiciones físicas del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas proveedoras de mercancía • Representante de la empresa transportadora • Gerente comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de bodega • Asistente de bodega • Auxiliar de inventarios • Auxiliar de bodega Cuadrilla
RESPONSABLE	ENTRADAS	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de bodega • Auxiliar de inventarios • Asistente de bodega 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de agotados en bodega • Mercancía de proveedores • Factura de compra 	<ul style="list-style-type: none"> • Órdenes de compra • Mercancía inspeccionada lista para ingresar a bodega • Formato de entrada a bodega diligenciado • Comprobante de ingreso de mercancía al sistema
POLÍTICAS DE OPERACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • El gerente comercial debe generar el documento, <i>orden de compra</i> por cada pedido que solicite a los proveedores y enviar archivo al jefe de bodega • El proveedor debe solicitar una cita para la entrega de la mercancía • Las citas para recepción de mercancía las debe asignar el jefe de bodega basado en la planilla de programación de recibo de mercancía • Los turnos para recepción de mercancía que no hayan solicitado cita con anterioridad, se asignaran en los horarios que haya disponibilidad, esta se debe informar al momento de la recepción de documentos • Solo se autoriza el ingreso al patio del vehículo de la transportadora a la presentación de la factura o remisión de la mercancía • El encargado de la seguridad del patio debe realizar la revisión de los documentos de la transportadora para verificar el destinatario • En el momento de la recepción la zona de descargue debe estar libre de mercancía y objetos que no hagan parte de los equipos requeridas por el proceso • Los recursos necesarios para la recepción de mercancía, se deben destinar con anterioridad según la programación de recibo • Con base en la programación de recibo se debe asignar un muelle para la recepción de mercancía y el otro para los despachos • La operación de inspección y verificación de la mercancía a recibir solo la puede realizar el jefe o el asistente de bodega 		

POLÍTICAS DE OPERACIÓN	
•	La recepción de mercancía con fecha de vencimiento menor a cinco meses debe ser autorizada por gerencia comercial
•	La mercancía averiada o que no cumpla con los estándares de calidad se debe devolver a la transportadora y realizar las anotaciones correspondientes sobre la factura original de la empresa y las copias del proveedor
•	Si se presenta faltante de mercancía se debe realizar la anotación correspondiente sobre la factura original de la empresa y las copias del proveedor
•	El jefe de bodega debe firmar el documento <i>entrada manual</i> a bodega en muestra de conformidad con la operación
•	El auxiliar de inventarios no debe realizar el ingreso de mercancía al sistema si el documento <i>entrada manual a bodega</i> no tiene la firma del jefe de bodega
•	Los documentos de recepción se deben entregar al auxiliar de inventarios antes de las 5 p.m.
•	El consolidado de los <i>comprobantes de ingreso</i> de mercancía al sistema de inventarios se debe entregar a bodega diariamente
•	El asistente de bodega debe realizar la revisión de los consolidados de los comprobantes de ingreso de mercancía al sistema el día siguiente de la operación, si identifica alguna anomalía informar a auditoría para que se realicen los ajustes correspondientes.

Procedimiento: RECEPCIÓN DE MERCANCÍA PROVEEDORES

Objetivo: Garantizar que la mercancía recibida cumpla con las características establecidas por la empresa en cuanto a calidad y condiciones físicas del producto

Ítem	Actividad	Responsable	Documentación aplicable	Registros
1.	Recepción y verificación de documentos de la transportadora	Encargado de patio Jefe de bodega	Factura o Remisión de mercancía	Visado orden de compra
2.	Asignar turno a la transportadora para el descargue	Jefe bodega	Factura o Remisión de mercancía	Visado orden de compra
3	Autorización del ingreso de vehículo al muelle	Jefe bodega		
4	Descargue e inspección de mercancía	Jefe de bodega Asistente de bodega	Factura o Remisión de mercancía	Firma conformidad de Factura o remisión
5	Devolver a la transportadora la mercancía que presente no conformidad.	Asistente de bodega	Factura o Remisión de mercancía	Firma conformidad de Factura o remisión
6	Realizar las respectivas notas de no-conformidad al documento si el caso lo amerita	Asistente de bodega Jefe de bodega	Factura o Remisión de mercancía	Nota: según inconformidad

Ítem	Actividad	Responsable	Documentación aplicable	Registros
7	Ingreso de mercancía bodega	Cuadrilla		
8	Firma los documentos en muestra de conformidad	Jefe bodega	Factura o remisión	Firma conformidad de Factura o remisión
9	Diligenciar el formato entrada a bodega	Asistente de bodega	Factura o remisión de mercancía. Entrada a bodega	Entrada a bodega
10	Registro en módulo inventarios del sistema el ingreso de mercancía.	Auxiliar de inventarios	Factura o remisión de mercancía. Entrada a bodega	Entrada a bodega. Comprobante de ingreso al sistema
11	Revisión del registro en el sistema de la entrada de mercancía en el módulo inventarios comparándolo con el registro manual de entrada a bodega	Asistente de bodega	Factura o remisión de mercancía. Entrada a bodega	Entrada a bodega. Comprobante de ingreso al sistema

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

3.2 PROCEDIMIENTO DE TOMA DE PEDIDOS

Toma de pedidos canal T.A.T

CARACTERIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

TOMA DE PEDIDOS CANAL T.A.T		
OBJETIVO	PROVEEDORES	CLIENTES
Satisfacer las necesidades del cliente en cuanto al requerimiento de la mercancía que ofrece la distribuidora para el abastecimiento de sus negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente comercial • Supervisor TAT • Auxiliar de inventarios • Contabilidad • Analista comercial • Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de preventa • Jefe de cartera • Auxiliar contable • Tesorera • Supervisor TAT.
RESPONSABLE	ENTRADAS	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Asesor comercial TAT • Supervisor TAT 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de inventarios • Rutero • Maestra de clientes • Requerimientos de los clientes • Lista de cuotas • Lista de promociones • Listado de precios 	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de pedido diligenciado • Actualización cambios de datos de clientes • Información de clientes nuevos
POLÍTICAS DE OPERACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Todo asesor comercial nuevo debe participar de los programas de inducción antes de iniciar labores de campo • Todos los asesores comerciales TAT deben asistir a la reunión diaria con el supervisor en punto de encuentro • El registro de los pedidos tomados se debe hacer directamente en el dispositivo móvil, e inmediatamente realizar el envío a la plataforma • El Auxiliar de preventa debe generar un informe de número de pedidos enviados por corte para cada asesor comercial y transmitir dicho informe al supervisor de ventas para que realice el análisis del desempeño • Los asesores comerciales deben enviar la información de clientes nuevos al supervisor de ventas para que este gestione la creación con el personal administrativo • La actualización de precios e inventario a la plataforma de ventas móviles del canal TAT se debe realizar al final de la jornada laboral • Se debe disponer de una persona de soporte para que solucione inmediatamente los problemas que se presenten con la plataforma de ventas móviles y se restablezca el flujo de datos que se gestiona mediante esta aplicación. • La distribución y asignación de los territorios a los asesores comerciales debe garantizar que exista equidad en el ingreso promedio mensual producto de la venta de mercancía para todos los vendedores 		

- Se debe realizar una actualización de precios e inventario a la plataforma de ventas móviles del canal TAT a mitad de la jornada
- Prestar una adecuada y oportuna atención al cliente, cumpliendo con todas las necesidades y características que este requiera.
- El asesor comercial debe visitar el 100% de los clientes registrados en el rutero
- Cuando el asesor comercial termina la ruta de toma de pedidos, debe enviar un mensaje de cierre al auxiliar de preventa para que se pueda dar inicio a la generación de cargues
- Los días jueves de cada semana se lleva a cabo una reunión en donde se analizan cuotas de ventas, cumplimiento, análisis de causas de devoluciones, devolución de averías y capacitaciones

Procedimiento: TOMA DE PEDIDOS CANAL TAT

Objetivo: Satisfacer las necesidades del cliente en cuanto al requerimiento de la mercancía que ofrece la distribuidora para el abastecimiento de sus negocios

Ítem	Actividad	Responsable	Documentación aplicable	Registros
1	Reunión en punto de encuentro	Asesor comercial y supervisor de ventas	Informe de inventarios	Dispositivo móvil de ventas
2	Socialización de ofertas especiales y cuotas para el día	Supervisor de ventas	Lista de promociones y precios. Listado de cuotas	Dispositivo móvil de ventas
3	Visita a clientes	Asesor comercial	Rutero. Maestra de clientes	Dispositivo móvil de ventas
4	Saludo al cliente	Asesor comercial		
5	Verificación de la entrega del pedido anterior y consulta sobre el servicio prestado por los entregadores	Asesor comercial		Informe de vendedor
6	Revisión de inventario y análisis de necesidades del cliente	Asesor comercial	Inventario de clientes	Dispositivo móvil de ventas
7	Presentar catálogo	Asesor comercial	Catálogo	Dispositivo móvil de ventas
8	Sugerir pedido	Asesor comercial	Catálogo, lista de precios y promociones	Dispositivo móvil de ventas
9	Toma de pedido	Asesor comercial	Catálogo, lista de precios y promociones	Dispositivo móvil de ventas
10	Registro y envío de datos del pedido	Asesor comercial		Dispositivo móvil de ventas

Ítem	Actividad	Responsable	Documentación aplicable	Registros
10.a	Ingreso a la aplicación de ventas móviles en el celular	Asesor comercial		Dispositivo móvil de ventas
10.b	Buscar y seleccionar cliente	Asesor comercial		Dispositivo móvil de ventas
10.c	Digitar código del producto y cantidad solicitada	Asesor comercial		Dispositivo móvil de ventas
10.d	Digitar observaciones: crédito, bonificaciones o promociones, descuentos	Asesor comercial		Dispositivo móvil de ventas
10.e	Salvar datos y enviar pedido	Asesor comercial		Dispositivo móvil de ventas
11	Ofrecer promociones especiales	Asesor comercial	Listado de promociones	Dispositivo móvil de ventas
12	Dejar recordatorio, información del pedido al cliente	Asesor comercial	Formato recordatorio-y pedido	Dispositivo móvil de ventas
13	Anunciar fecha de entrega	Asesor comercial		
14	Acomodar exhibición de los productos de la Industria Licorera de Caldas (ILC)	Asesor comercial		
15	Instalar material POP de los productos de la ILC	Asesor comercial		
16	Despide del cliente y anuncia la próxima visita.	Asesor comercial	Rutero	
17	Si el cliente es nuevo, debe llamar al supervisor para suministrar la información	Asesor comercial	Formato de pedido	
18	Al final de la ruta hacer repaso por los clientes pendientes de la toma de pedido	Asesor comercial	Rutero y maestro de clientes	Dispositivo móvil de ventas
19	Diligenciamiento y entrega de informes	Asesor comercial	Informe diario de ventas	Dispositivo móvil de ventas

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

**Toma de pedidos canal MAYORISTA Y PROVINCIA
CARACTERIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

TOMA DE PEDIDOS CANAL MAYORISTA Y PROVINCIA		
OBJETIVO	PROVEEDORES	CLIENTES
Satisfacer las necesidades del cliente en cuanto al requerimiento de la mercancía que ofrece la distribuidora para el abastecimiento de sus negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisores (mayorista y provincia) • Auxiliar de inventarios • Representante de la empresa proveedora • Analista de ventas • Gerente comercial • Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de cartera • Auxilia de facturación • Tesorera • Auxiliar contabilidad • Supervisores (mayorista y provincia)
RESPONSABLE	ENTRADAS	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Asesor comercial • Supervisor ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de pedidos • Listado de promociones • Rutero • Maestra de clientes • Información de cuotas de ventas • Informe de inventario • Listado de precios • Necesidades del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de pedido diligenciado • Actualización de datos de clientes • Información de clientes nuevos • Cumplimiento de cuotas • Activación de clientes • Informes de desempeño
POLÍTICAS DE OPERACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Todo asesor comercial nuevo debe participar de los programas de inducción antes de iniciar labores de campo. • Los ruterios y programación de visitas a clientes se deben diseñar asegurando que los asesores comerciales de diferentes canales coincidan en la visita a un territorio el mismo día. • El diseño de los ruterios y programación de visitas a clientes del canal ventas Bucaramanga debe garantizar que no se incurra en desplazamientos de un extremo de la ciudad a otro en un mismo día. • Los plazos de entrega que los asesores comerciales acuerdan con los clientes deben estar ajustaos a la capacidad respuesta del área de distribución • Los asesores comerciales del canal ventas Bucaramanga deben ejecutar el procedimiento de toma de pedidos obedeciendo el orden de los ruterios establecidos por el supervisor y la gerencia comercial. • Al finalizar la jornada laboral el auxiliar de inventarios debe enviar por correo electrónico un reporte de inventario a la fuerza de ventas. • Los asesores comerciales deben enviar la información de clientes nuevos al supervisor de ventas para que este gestione la creación con el personal 		

administrativo.

- Prestar una adecuada y oportuna atención al cliente, cumpliendo con todas las necesidades y características que este requiera.
- Los pedidos y negociaciones de gran magnitud se deben gestionar según análisis de la capacidad de venta del cliente y el historial de compra en el mismo periodo del año anterior.
- En los formatos de pedidos se debe diligenciar con letra legible, registrar toda la información requerida por el proceso administrativo y se debe liquidar en pesos el total del pedido.
- El asesor comercial debe visitar el 100% de los clientes registrados en el rutero.
- Los días sábados de cada semana se lleva a cabo una reunión en donde se analizan cuotas de ventas, cumplimiento, análisis de causas de devoluciones, devolución de averías y capacitaciones.

Procedimiento: TOMA DE PEDIDOS CANAL MAYORISTA Y PROVINCIA

Objetivo: Satisfacer las necesidades del cliente en cuanto al requerimiento de la mercancía que ofrece la distribuidora para el abastecimiento de sus negocios

Ítem	Actividad	Responsable	Documentación aplicable	Registros
1	Generación y envío de informe de inventarios	Auxiliar de inventarios	Informe de inventarios	Email enviado a la fuerza de ventas
2	Reunión con supervisor para establecer cuotas de ventas y análisis de desempeño	Asesores comerciales Supervisor	Informes estadísticos de ventas Rutero Maestra de clientes	Planillas de compromisos por vendedor
3	Visita a clientes	Asesores comerciales	Rutero Maestra de clientes	
4	Saludo a cliente	Asesores comerciales	Carnet de identificación	
5	Revisión de inventario y análisis de necesidades del cliente	Asesores comerciales	Listado de inventario de cliente Pre-Órdenes de compra cliente	
6	Ofrecer promociones especiales	Asesores comerciales	Catálogo, lista de precios y promociones	
7	Muestra de catalogo	Asesores comerciales	Catálogo, lista de precios y promociones	

Ítem	Actividad	Responsable	Documentación aplicable	Registros
8	Sugerir pedido	Asesores comerciales	Catálogo, lista de precios y promociones	Orden de compra del cliente
9	Toma de pedido	Asesores comerciales	Formato de pedido	Orden de compra del cliente
10	Diligenciar formato de pedido	Asesores comerciales	Formato de pedido	Formato de pedido diligenciado Orden de compra del cliente
11	Dejar información pertinente del pedido al cliente	Asesores comerciales	Tirilla de recordatorio	
12	Acomodar producto en exhibición	Asesores comerciales Mercaderistas		
13	Instalar material POP	Asesores comerciales Mercaderistas		
14	Anunciar su próxima visita	Asesores comerciales	Rutero	
15	Diligenciar informes	Asesores comerciales Supervisor	Rutero Formato de pedidos Órdenes de compra	Confirmación de recibido de informes por parte del supervisor de ventas

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

3.3 PROCEDIMIENTO DE PROCESAMIENTO DE PEDIDOS

Procesamiento de pedidos canal TAT CARACTERIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

PROCESAMIENTO DE PEDIDOS CANAL TAT		
OBJETIVO	PROVEEDORES	CLIENTES
Garantizar que toda la información de los clientes y solicitudes de mercancía que es transmitida por los asesores comerciales sea procesada bajo los parámetros establecidos por la dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Asesores comerciales TAT • Supervisor TAT • Clientes tiendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de bodega • Asistente de bodega
RESPONSABLE	ENTRADAS	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliares de preventa • Jefe de cartera • Jefe de sistemas • Auxiliar de facturación • Analista comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedidos de los clientes a contado • Memorando de promociones y bonificaciones autorizadas • Información de actualización de datos de los clientes • Información de clientes nuevos • Listado de precios • Inventario • Listado de vendedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento y facturación diaria del 100% de las solicitudes de los clientes • Planillas de cargue correspondientes a cada vehículo o ruta de entrega.
POLÍTICAS DE OPERACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia debe emitir un memorando informativo con las promociones y bonificaciones autorizadas y comunicar con todo el personal participante del proceso de distribución • El Auxiliar de preventa debe generar un informe de número de pedidos enviados por corte para cada asesor comercial y transmitir dicho informe al supervisor de ventas para que realice el análisis del desempeño • La actualización de precios e inventario a la plataforma de ventas móviles del canal TAT se debe realizar al final de la jornada laboral • Se debe disponer de una persona de soporte para que solucione inmediatamente los problemas que se presenten con la plataforma de ventas móviles y se restablezca el flujo de datos que se gestiona mediante esta aplicación • Se debe realizar una actualización de precios e inventario a la plataforma de ventas móviles del canal TAT a mitad de la jornada • El supervisor de ventas debe recibir telefónicamente los pedidos y datos de los 		

<p>clientes nuevos y transferir la información al personal administrativo encargado del procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> Las bonificaciones adicionales y negociaciones especiales se deben autorizar por gerencia comercial antes de facturar Durante la jornada laboral se deben hacer 4 cortes para captura de pedidos de la plataforma de ventas móvil y su facturación Cada auxiliar de preventa deben asegurar la elaboración de 35 facturas en promedio por corte, equivalentes a 140 pedidos en la jornada El supervisor de preventa es la persona encargada de analizar la eficiencia en el procedimiento de facturación con base en los informes del sistema El último corte se debe realizar a las 4:00 p.m. Las planillas de cargue se deben entregar en bodega antes de las 5:00 p.m. En el sistema de inventarios se debe realizar el traslado a un código temporal la mercancía que no está apta para el despacho como pendientes por estampillar y averías, para evitar que su facturación.
--

Procedimiento: PROCESAMIENTO DE PEDIDOS CANAL TAT

Objetivo: Garantizar que toda la información de los clientes y solicitudes de mercancía que es transmitida por los asesores comerciales sea procesada bajo los parámetros establecidos por la dirección

Ítem	Actividad	Responsable	Documentación aplicable	Registros
1	Actualización de información de soporte para ventas móviles	Auxiliar de contabilidad	Informes de inventario Lista de precios Lista de promociones	Comprobante de actualización de la plataforma de ventas móviles
2	Importar pedidos de ventas móviles	Auxiliar de preventa	Planilla de consolidado de pedidos	
3	Análisis de cartera de los pedidos a crédito	Jefe de cartera	Planilla de consolidado de pedidos	Firma de Aprobado en cartera
4	Facturación de pedidos crédito	Auxiliar de facturación	Planilla de consolidado de pedidos Factura crédito	Factura impresa Comprobante de factura-F1
5	Creación de clientes nuevos	Auxiliar de contabilidad	Formato de pedidos	Comprobante de creación de cliente
6	Actualización de datos de clientes	Auxiliar de contabilidad	Formato de pedidos	Comprobante de actualización de datos
7	Autorización de bonificaciones o negociaciones especiales	Gerente comercial	Planilla de consolidado de pedidos	Firma de gerencia en autorización
8	Digitar los pedidos en el sistema SIIGO	Auxiliar de preventa	Planilla de consolidado de pedidos	

Ítem	Actividad	Responsable	Documentación aplicable	Registros
9	Confirmar que finalizó la toma de pedidos	Asesor comercial	Mensaje de cierre Dispositivo móvil de ventas	Mensaje de cierre Dispositivo móvil de ventas
10	Impresión de facturas y organización de paquetes para cada ruta	Auxiliar de preventa	Facturas	
11	Generación e impresión de planillas de cargue	Auxiliar de preventa	Planillas de cargue	
12	Entrega de documentación a bodega	Auxiliar de preventa	Facturas Planillas de cargue Formato de control de entrega de cargues	Firma del asistente de bodega en el formato de control de entrega de cargues a bodega

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

**Procesamiento de pedidos canal MAYORISTA Y PROVINCIA
CARACTERIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

PROCESAMIENTO DE PEDIDOS CANAL MAYORISTA Y PROVINCIA		
OBJETIVO	PROVEEDORES	CLIENTES
Garantizar que toda la información de los clientes y solicitudes de mercancía que es transmitida por los asesores comerciales sea procesada bajo los parámetros establecidos por la dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Asesores comerciales • Supervisores de ventas • Gerente comercial • Clientes telefónicos • 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de bodega • Jefe de bodega
RESPONSABLE	ENTRADAS	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente comercial • Jefe de cartera • Tesorera • Jefe de sistemas • Jefe de bodega • Auxiliar de facturación 	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de pedidos diligenciado • Datos de cliente nuevo • Actualización de datos de clientes • Lista de precios • Lista de promociones • Informes de inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema actualizado con datos de clientes • Procesamiento y facturación del 100% de las solicitudes de los clientes • Planillas de cargue
POLÍTICAS DE OPERACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia debe emitir un memorando informativo con las promociones y bonificaciones autorizadas y comunicar con todo el personal participante del proceso de distribución. • En el sistema de inventarios se debe realizar el traslado a un código temporal la mercancía que no está apta para el despacho como pendientes por estampillar y averías, para evitar su facturación. • Los asesores comerciales deben diligenciar los formatos con anterioridad a la visita a la empresa, realizar los cálculos en los recibos de caja, liquidar los pedidos. • Todo descuento debe estar autorizado por gerencia comercial, sin excepción. Los Asesores comerciales que otorguen descuentos sin previa autorización se les descontará el valor del descuento. • Gerencia comercial debe dar prioridad al procedimiento de autorización de bonificaciones o negociaciones especiales a primera hora de la jornada, así atender a los asesores comerciales de 7:30 a.m. a 9:00 a.m. • Se establece el horario de atención a los asesores comerciales del canal Mayorista de martes a sábado así: <ul style="list-style-type: none"> ○ 7:30 a.m. Asesor mayorista ○ 8:00 a.m. Asesor autoservicios ○ 8:30 a.m. Asesor sitios de consumo ○ 9:00 a.m. Asesor licorerías • Para el día lunes el horario de atención a asesores comerciales del canal 		

mayorista y provincia queda establecido así:

- 7:30 a.m. Asesor Sur del cesar
 - 8:00 a.m. Asesor San Gil
 - 8:30 a.m. Asesor Barbosa
 - 9:00 a.m. Asesor Barrancabermeja
 - 9:30 a.m. Asesor Correría
 - 10:00 a.m. Asesor mayorista
 - 10:30 a.m. Asesor autoservicios
 - 11:00 a.m. Asesor sitios de consumo
 - 11:30 a.m. Asesor licoreras
- Solo se deben imprimir las facturas que solicite el jefe de bodega y que tengan despacho programado.
 - Los asesores comerciales deben separar los pedidos de contado de los de crédito, y aquellos pedidos de contado que no requieran autorizaciones de gerencia comercial se deben entregar a primera hora al auxiliar de facturación para que dé inicio al procesamiento.
 - Todos los pedidos se deben pre-facturar y el jefe de bodega debe realizar la programación de despachos utilizando la herramienta dispuesta para tal fin.
 - Los parámetros establecidos por gerencia para la contratación de fletes para despachos a provincias son los siguientes:
 - Pedidos del vendedor de San Gil el valor antes de impuestos del cargue debe ser mayor a \$18'000.000
 - Pedidos del vendedor de Barbosa el valor antes de impuestos del cargue debe ser mayor a \$18'000.000
 - Pedidos del vendedor de Barbosa el valor antes de impuestos del cargue debe ser mayor a \$20'000.000
 - Para los despachos del vendedor de correrías se debe solicitar la autorización a gerencia para la contratación de fletes
 - Los parámetros establecidos por gerencia para la contratación de fletes para despachos locales son que el valor antes de impuestos de los pedidos debe ser mayor a \$4'000.000 para que se autorice contratación de transporte.
 - El porcentaje establecido para liquidar los pagos de carros contratados es del 2.5% del valor total de cargue antes de impuestos
 - El asistente de bodega debe realizar diariamente el control de las facturas impresas, comparando la documentación física contra el listado consecutivo de facturas que emite el auxiliar de facturación.
 - La ultima solicitud de impresión de facturas y generación de cargues se debe enviar antes de las 5:00 p.m.

Procedimiento: PROCESAMIENTO DE PEDIDOS CANAL MAYORISTA

Objetivo: Garantizar que toda la información de los clientes y solicitudes de mercancía que es transmitida por los asesores comerciales sea procesada bajo los parámetros establecidos por la dirección

Ítem	Actividad	Responsable	Documentación aplicable	Registros
1	Autorización de bonificaciones o negociaciones especiales	Gerente comercial y asesor comercial	Formato de pedidos diligenciado	Autorización gerencia
2	Análisis de cartera de clientes	Jefe de cartera	Formato de pedidos estado de cartera	Firma de Aprobado en cartera
3	Validación de clientes nuevos	Jefe cartera, auxiliar contable	Formato de pedidos	Firma de Aprobado en cartera
4	Creación de clientes nuevos	Auxiliar contable	Formato de pedidos	Comprobante del sistema
5	Actualización de datos de clientes	Auxiliar contable y asesor comercial	Formato de pedidos	Comprobante del sistema
6	Legalización de cobros y recaudo de cartera	Jefe de cartera - tesorera	Recibo de caja provisional Formato autorización descuentos Nota débito descuento Factura vencida	Comprobante de pago factura vencida
7	Autorización de descuentos comerciales	Gerente comercial	Formato de pedidos	Autorización de gerencia
8	Digitar los pedidos en el sistema pre-facturación	Auxiliar de facturación	Formato de pedidos	Planilla pre-facturas
9	Programación de rutas de entrega	Jefe de bodega	Comprobante pedidos	Programador despachos
10	Facturación y generación de planillas de cargue	Auxiliar de facturación	Facturas - planillas cargue	Factura - planillas cargue
11	Entrega de facturas y planillas de cargue en bodega	Auxiliar de facturación	Facturas - planillas cargue	Firma en la planilla de entrega de cargues
12	Elaboración e impresión de notas de descuentos	Auxiliar de facturación	Recibo de nota debito de descuento	Comprobante notas de descuento

Revisado por:

Aprobado por:

 Firma

 Firma

3.4 PROCEDIMIENTO ALISTAMIENTO DE PEDIDOS

CARACTERIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

ALISTAMIENTO DE PEDIDOS		
OBJETIVO	PROVEEDORES	CLIENTES
Garantizar que la mercancía separada en la zona de alistamiento sea la correspondiente a la registrada en la planilla de cargue, en referencia y cantidad	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de bodega • Asistente de bodega • Auxiliar de facturación • Auxiliar de preventa 	<ul style="list-style-type: none"> • Conductores • Auxiliares de entrega • Jefe de bodega
RESPONSABLE	ENTRADAS	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliares de bodega • Asistente de bodega • Jefe de bodega 	<ul style="list-style-type: none"> • Planillas de cargue • Programación de despachos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercancía lista en la zona de alistamiento en conformidad con lo registrado en la planilla de cargue para cada ruta de entrega
POLÍTICAS DE OPERACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Todo Auxiliar de bodega nuevo debe participar de los programas de inducción referente a la mercancía, referencias, embalajes y ubicación antes de iniciar labores de campo • Antes de iniciar el alistamiento, el asistente de bodega debe verificar que el total unidades la planilla de cargue coincida con la sumatoria de unidades de las facturas • El jefe de bodega debe asignar a los responsables de alistar cada planilla de cargue, quienes al finalizar deben registrar la firma en la planilla • La mercancía que se debe extraer de la ubicación de almacenamiento es aquella que se recibió primero • Solo se deben alistar los cargues que tienen despacho programado • La zona de preparación de pedidos debe estar libre de mercancía y objetos que no hagan parte de los equipos requeridas por el proceso 		

Procedimiento: ALISTAMIENTO DE PEDIDOS

Objetivo: Garantizar que la mercancía separada en la zona de alistamiento sea la correspondiente a la registrada en la planilla de cargue, en referencia y cantidad

Ítem	Actividad	Responsable	Documentación aplicable	Registros
1	Recepción de documentos de despacho en bodega	Asistente de bodega	Facturas - Planillas de cargue	Conformidad el formato de control de documentos
2	Revisión de las facturas y planillas de cargue	Asistente de bodega	Facturas - Planillas de cargue	Conformidad el formato de control de documentos
3	Control de número de unidades del cargue	Asistente de bodega	Facturas - Planillas de cargue	Conformidad el formato de control de documentos
4	Firma en conformidad el formato de control de documentos	Asistente de bodega	Formato de control de documentos	Conformidad el formato de control de documentos
5	Dividir el grupo y asignar trabajo de alistamiento	Jefe de bodega	Planillas de cargue	
6	Identificar ubicación de la mercancía registrada en las listas de chequeo	Auxiliares de bodega	Planillas de cargue - Planimetría de bodega	Visado planilla cargue
7	Traslado de las cantidades solicitadas de cada referencia de la ubicación de almacenamiento hasta la zona de alistamiento asignada	Auxiliares de bodega	Planillas de cargue	
8	Revisión y verificación de que la totalidad de lo registrado en las planilla de cargue este realmente listo en las zonas de alistamiento	Jefe de bodega - Auxiliares de bodega	Planillas de cargue	Visado planilla cargue

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

3.5 PROCEDIMIENTO DE DESPACHO Y CARGUE DE VEHÍCULOS

CARACTERIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

DESPACHO Y CARGUE DE VEHÍCULOS		
OBJETIVO	PROVEEDORES	CLIENTES
Realizar la inspección de los pedidos a despachar contra la orden de cargue, para garantizar la eficiencia en la entrega de los pedidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliares de bodega • Jefe de bodega • Asistente de bodega 	<ul style="list-style-type: none"> • Conductores • Auxiliares de entregas
RESPONSABLE	ENTRADAS	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de bodega • Asistente de bodega • Conductores • Auxiliares de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercancía en la zona de alistamiento lista para despacho • Planilla de cargue (lista de chequeo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercancía con documentación lista para ser distribuida
POLÍTICAS DE OPERACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • La operación de cargue debe quedar registrada por las cámara de seguridad • La operación de cargue debe iniciar cuando esté toda la mercancía alistada y en la zona de cargue • El vehículo se debe cargar en presencia del conductor y el auxiliar responsable de la entrega • Los responsables de la operación de cargue deben registrar las firmas en la planilla al terminar la operación • La mercancía de re- envío se debe cargar factura por factura, y las firmas de los responsables se deben registrar en las planillas de legalización de re- envíos • Siempre y sin excepción se deben verificar que los números de las facturas coincidan con el listado anexo de la planilla de cargue • El asistente de bodega debe imprimir y entregar al auxiliar junto con el paquete de facturas las planillas de legalización • Todas las facturas deben llevar la fecha de despacho • El auxiliar asignado como responsable de la mercancía y encargado de realizar la entrega de la misma, debe verificar con la copia de la planilla de cargue que la mercancía que es ingresada al vehículo sea la registrada en la planilla y en las cantidades estipuladas • Siempre y sin excepción se deben registrar las firmas de los responsables en la planilla de cargue • Los carros de preventa se deben cargar el mismo día del procesamiento de pedidos, es decir la noche anterior a la entrega. • Los vehículos destinados a la entrega de autoservicios y almacenes de cadena se deben cargar la noche anterior para que salgan a primera hora al día siguiente. 		

Procedimiento: DESPACHO Y CARGUE DE VEHÍCULOS

Objetivo: Realizar la inspección de los pedidos a despachar contra la orden de cargue, para garantizar la eficiencia en la entrega de los pedidos.

Ítem	Actividad	Responsable	Documentación aplicable	Registros
1	Acomodar la mercancía y el vehículo de tal forma que la operación de cargue quede registrada en las cámaras de seguridad,	Jefe de bodega	Planillas de cargue	Archivo filmico de la operación
2	Definir los responsables para realizar la operación de cargue y verificación de mercancía	Jefe de bodega	Planillas de cargue	
3	Lectura de referencias y cantidades registradas en la orden de cargue	Jefe de bodega	Planillas de cargue	Visado planilla cargue
4	Verificar visualmente que la mercancía que ingresa al vehículo este en conformidad con lo registrado en la orden de cargue y en las cantidades correctas	Jefe de bodega Auxiliares de entrega	Planillas de cargue	Visado planilla cargue
5	Firmar las planillas de cargue en conformidad con la operación realizada	Jefe de bodega Auxiliares de entrega	Planillas de cargue	Visado planilla cargue
6	Cargar factura por factura mercancía de reenvío	Jefe de bodega Auxiliares de entrega	Facturas	Visado planilla reenvío
7	Poner el sello con la fecha de despacho a cada factura	Asistente de bodega	Facturas	Visado planilla cargue
8	Chequear que los números de facturas del paquete correspondan a las registradas en la planilla de cargue	Asistente de bodega	Planillas de cargue, Relación de facturas y Facturas	Visado relación de facturas
9	Imprimir las planillas crédito y contado de legalización, y la planilla de reenvío	Asistente de bodega	Planilla crédito de legalización Planilla contado de reenvío	
10	Entregar documentación al auxiliar encargado	Asistente de bodega	Planillas de cargue, Relación de facturas y Facturas Planilla crédito de legalización Planilla contado Planilla de	Visado planilla cargue

Ítem	Actividad	Responsable	Documentación aplicable	Registros
			reenvío	
11	Recomendaciones para la ruta de entrega	Jefe de bodega	Facturas	Visado planilla cargue

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

3.6 PROCEDIMIENTO DE ENTREGA DE PEDIDOS

CARACTERIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

ENTREGA PEDIDOS		
OBJETIVO	PROVEEDORES	CLIENTES
Realizar la entrega oportuna de la mercancía al cliente, cumpliendo con las condiciones de negociación pactadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de bodega • Asistente de bodega 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente final
RESPONSABLE	ENTRADAS	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de reparto • Auxiliar de bodega • Conductor • Jefe de bodega 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercancía solicitada por los clientes • Facturas de la mercancía 	<ul style="list-style-type: none"> • Facturas a crédito firmadas en conformidad de recibido de la mercancía • Dinero producto de cobro de la mercancía entregada • Mercancía de devolución
POLÍTICAS DE OPERACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Todo Auxiliar y conductor de entregas nuevo debe participar de los programas de inducción y capacitación referente a servicio al cliente, características de la mercancía, referencias, embalajes, manejo de dinero y cálculo de descuentos comerciales, ubicación de direcciones antes de iniciar labores de campo • El único personal autorizado para recoger el dinero producto del pago de las facturas de contado es el Auxiliar de entrega responsable por el cargue, los asesores comerciales no deben recoger dinero de pago de facturas de contado. • La entrega de mercancía se debe realizar en presencia del cliente y éste debe verificar estado y cantidad del pedido antes de firmar el documento o cancelar la factura. • Si se presentan devoluciones se deben registrar inmediatamente las notas y el código de la causal sobre la factura. • Cuando se otorga un descuento a un cliente se debe diligenciar el formato de descuentos y hacerlo firmar por el cliente en constancia de la operación, los descuentos que no estén firmados por el cliente se cobran al entregador responsable • Gerencia debe emitir un memorando informativo con las promociones y bonificaciones autorizadas y comunicar con todo el personal participante del proceso de distribución. • Los pedidos se deben entregar en la dirección registrada en la factura, el incumplimiento de esta política genera fuertes sanciones disciplinarias para los responsables 		

Procedimiento: ENTREGA DE PEDIDOS

Objetivo: Realizar la entrega oportuna de la mercancía al cliente, cumpliendo con las condiciones de negociación pactadas.

Ítem	Actividad	Responsable	Documentación aplicable	Registros
1	Cuadrar la ruta de entrega, Acomodar facturas según el recorrido	Conductor - auxiliar de bodega	Facturas	Facturas organizadas por dirección
2	Ubicar la dirección del cliente	Conductor - auxiliar de bodega	Facturas	
3	Preparar el pedido y la documentación de respaldo	Auxiliar de bodega	Facturas	
4	Entregar la mercancía al cliente	Auxiliar de bodega	Facturas	
5	Hacer firmar facturas crédito por el cliente en muestra de conformidad de recibido	Auxiliar de bodega	Facturas	Factura firmada por el cliente
6	Cobrar dinero de las facturas de contado entregadas al cliente	Auxiliar de bodega	Facturas	Visado lista de facturas del cargue
7	Hacer firmar los formatos de descuento	Auxiliar de bodega	Formato de descuento	Documentos de descuentos firmados
8	Hacer anotación de devolución a las facturas	Auxiliar de bodega	Facturas	Registro nota de devolución en factura
9	Visitar la totalidad de los pedidos facturados para la ruta	Conductor - auxiliar de bodega	Facturas	
10	Repaso de los clientes que quedaron pendiente	Conductor - auxiliar de bodega	Facturas	
11	Regreso a la empresa después de culminada la ruta de entrega	Conductor - auxiliar de bodega		

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

**3.7 PROCEDIMIENTO *LEGALIZACIÓN DE RUTAS*
CARACTERIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

LEGALIZACIÓN DE RUTAS

OBJETIVO	PROVEEDORES	CLIENTES
Garantizar que el dinero recibido de cobro de facturas de contado y las facturas crédito firmadas a conformidad de recibido, sea entregado y legalizado en el departamento administrativo para su posterior contabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de bodega • Auxiliar de entrega • Cliente final 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de cartera • Tesorera • Jefe de bodega • Asistente de bodega • Auxiliar de inventarios
RESPONSABLE	ENTRADAS	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de bodega • Asistente de bodega • Jefe de cartera • Tesorera • Auxiliar de inventarios • Auxiliar de entregas TAT • Auxiliar de bodega 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercancía producto de devolución • Dinero de cobro • Facturas crédito firmadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Planilla de contado entregada en tesorería con el dinero completo • Planilla de crédito entregada en cartera con todas las facturas relacionadas y las devoluciones. • Ingreso de mercancía de devolución al sistema de inventarios • Ingreso de la mercancía física en buen estado a la bodega de almacenamiento
POLÍTICAS DE OPERACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Todo Auxiliar nuevo debe participar de los programas de inducción y capacitación referente a servicio al cliente, características de la mercancía, referencias, embalajes, manejo de dinero y cálculo de descuentos comerciales, ubicación de direcciones, elaboración de entradas a bodega y organización de los documentos en las planillas de legalización. • El vehículo debe ingresar al muelle solo hasta que el jefe de bodega lo autoriza • Las mercancía de devolución se debe descargar en presencia del responsable, jefe de bodega o asistente • Toda factura de mercancía devuelta debe tener registrado el código de la causal de devolución • La mercancía averiada no se recibe, el auxiliar y el conductor deben responder por el valor de la mercancía. • Se debe verificar el retorno de las facturas de reenvío según lo registrado en la planilla de reenvíos • El documento de entrada a bodega lo debe diligenciar el auxiliar de bodega responsable de la ruta de entrega • Todos los documentos de entrada a bodega deben ir firmados por el jefe de bodega o el asistente • En las planillas de legalización se señalan las facturas que van a ser reenviadas y se 		

- debe registrar la firma del jefe de bodega en confirmación.
- El asistente de bodega debe hacer un control diario del consecutivo de las entradas a bodega
 - La jefe de cartera debe verificar que las facturas de crédito estén firmadas por los clientes y que para todas las notas de devolución registradas sobre las facturas efectivamente se haya realizado la respectiva entrada a bodega.
 - El auxiliar de inventarios diariamente debe entregar a bodega los comprobantes de ingreso de mercancía al sistema elaborados el día anterior.
 - El asistente de bodega debe revisar y verificar que los comprobantes de ingreso de mercancía al sistema coincidan con la información registrada en los formatos de entrada a bodega, si identifica alguna anomalía informar a auditoría para que se realicen los ajustes correspondientes
 - Los responsables de la entrega de dinero y legalización de planillas son los auxiliares de bodega, el asistente de bodega y el jefe no deben realizar esta operación.

Procedimiento: LEGALIZACIÓN DE RUTAS DE ENTREGA

Objetivo: Garantizar que el dinero recibido de cobro de facturas de contado y las facturas crédito firmadas a conformidad de recibido, sea entregado y legalizado en el departamento administrativo para su posterior contabilidad.

Ítem	Actividad	Responsable	Documentación aplicable	Registros
1	Autoriza el ingreso del vehículo al muelle para descargar las devoluciones	Jefe de bodega		
2	Informe de novedades	Auxiliar de bodega		
3	Análisis de las causas de devolución	Jefe de bodega Auxiliares de entrega		
4	Análisis, negociación si se hace reenvío al día siguiente	Jefe de bodega Asesor comercial		
5	Descargue de la mercancía de devolución	Cuadrilla - auxiliares de bodega		
6	Separar mercancía de reenvío de la mercancía de devolución	Auxiliar de bodega		
7	Revisión de la mercancía de reenvío	Asistente de bodega - Jefe de bodega	Facturas de reenvío Planilla de reenvío	Notas de devolución sobre facturas reenvío
8	Diligenciar las entradas a bodega con la devolución de cada factura	Auxiliar de bodega	Facturas - documento de entrada a bodega	Documento de entrada a bodega diligenciado

Ítem	Actividad	Responsable	Documentación aplicable	Registros
9	Revisar las entradas a bodega y facturas versus la mercancía física verificando cantidades y que esté en buen estado	Jefe de bodega Asistente de bodega	Documento entrada a bodega	Visado documento entrada a bodega
10	Firmar entradas a conformidad con la mercancía recibida	Jefe de bodega	Documento entrada a bodega	Documento entrada a bodega firmado
11	Separar una copia de la entrada a bodega y archivarla	Asistente de bodega	Documento de entrada a bodega	Archivo del documento de entrada a bodega
12	Organizar las facturas y entradas a bodega en las planillas crédito y contado y planilla de reenvío	Auxiliar de bodega	Planillas crédito y contado y planilla de reenvío y facturas	Planillas crédito y contado y planilla de reenvío y facturas. Organizadas
13	Registro en las planillas de legalización las devoluciones y reenvíos correspondientes	Auxiliar de bodega	Planillas crédito y contado y planilla de reenvío y facturas	Registro en las planilla de legalización las devoluciones y reenvíos correspondientes
14	Entrega y revisión en cartera de las planillas crédito diligenciadas	Auxiliar de bodega - Jefe de cartera	Planillas crédito y planilla de reenvío y facturas	Firma recibido cartera
15	Entrega y revisión en tesorería de las planilla de contado	Auxiliar de bodega - tesorera	Planillas de contado y planilla de reenvío y facturas	Recibido de tesorera
16	Firma de recibido de planilla de legalización en conformidad	Jefe de cartera y tesorera	Planillas crédito y contado y planilla de reenvío y facturas	Firma recibido cartera - Recibido de tesorera
17	Ingreso de mercancía al sistema de inventarios	Auxiliar de inventarios	Documento de entrada a bodega y factura	Comprobante del ingreso de mercancía al sistema

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

3.8 PROCEDIMIENTO Logística inversa (devoluciones)

CARACTERIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Logística inversa (devoluciones)		
OBJETIVO	PROVEEDORES	CLIENTES
Establecer mecanismos de control para el manejo de las devoluciones por compra y venta de mercancía, así como implementar planes de acción para la disminución del indicador de devoluciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Asesores comerciales • Cliente final 	<ul style="list-style-type: none"> • Compañías proveedoras de mercancía • Populares Ltda.
RESPONSABLE	ENTRADAS	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de bodega • Auxiliares de bodega • Gerencia comercial • Auxiliares de reparto • Auditoría • Asistente de bodega • Auxiliar de inventarios • Asesor comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercancía no recibida por devolución en ruta de entrega • Solicitud de clientes de recogida de mercancía 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro del ingreso de mercancía en el sistema de inventarios • Destrucción de mercancía averiada a cargo de la distribuidora • Devolución de mercancía averiada al proveedor y generación de nota crédito correspondiente • Ingreso a la bodega de almacenamiento mercancía en buen estado devuelta por los clientes
POLÍTICAS DE OPERACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Solo se recoge mercancía de devolución siempre y cuando esté previamente autorizada por gerencia comercial o auditoría por escrito sobre el formato de devolución de mercancía • La mercancía de avería a recoger de los clientes debe estar lista separada, sellada y rotulada por el asesor comercial. • La mercancía de devolución en buen estado se debe revisar muy bien, en calidad y cantidades según lo registrado en el formato de devolución de mercancía autorizado por gerencia. • La recogida de mercancía se debe realizar a más tardar 8 días después de recibida la solicitud en bodega • La destrucción de mercancía de averías se debe realizar antes de la jornada de toma física de inventario. 		

Procedimiento: Logística inversa (devoluciones)

OBJETIVO: Establecer mecanismos de control para el manejo de las devoluciones por compra y venta de mercancía, así como implementar planes de acción para la disminución del indicador de devoluciones.

Ítem	Actividad	Responsable	Documentación aplicable	Registros
1	Solicitud de recogida de devoluciones	Cliente	Formato devolución mercancía	
2	Revisión de la mercancía que el cliente va a devolver	Asesor comercial	Remisión de mercancía avería	
3	Diligenciar el formato de devolución de mercancía	Asesor comercial	Formato devolución mercancía Remisión de mercancía avería	
4	Análisis de las causas de devolución	Gerencia comercial y auditoría		
5	Autorización de la solicitud de recogida de devoluciones	Gerencia comercial	Formato devolución mercancía	
6	Negociación con los proveedores	Auditoría	Actas de destrucción de averías	
7	Recoger mercancía de devolución	Auxiliar de bodega	Formato devolución mercancía Remisión de mercancía avería	Firma del auxiliar en la Remisión de mercancía avería
8	Recepción de mercancía devolución en buen estado	Jefe de bodega	Facturas Remisión de clientes Formato devolución de mercancía	Nota devolución en factura
9	Revisión del estado de la mercancía	Jefe de bodega - auxiliar de bodega		
10	Diligenciar formato de entrada a bodega	Asistente de bodega	Formato de entrada a bodega	Formato diligenciado
11	Ingresar la mercancía física a la bodega de almacenamiento	Auxiliar de bodega		

Ítem	Actividad	Responsable	Documentación aplicable	Registros
12	Ingreso del movimiento de mercancía al sistema de inventarios	Auxiliar de inventarios	Formato entrada a bodega	Comprobante e ingreso de mercancía
13	Elaborar nota crédito al cliente.	Auxiliar contable	Comprobante ingreso de mercancía	Comprobante de nota crédito al cliente
14	Realizar nota debito cargando el valor de la devolución al proveedor	Auxiliar contable	Formato devolución mercancía Actas de destrucción de averías	Comprobante nota debito al proveedor
15	Destrucción de averías	Auditoria	Formato salida de mercancía Actas de destrucción de averías	Comprobante salida mercancía Comprobante nota debito al proveedor

Revisado por:

Aprobado por:

Firma

Firma

4. MANUAL DE FUNCIONES

RESUMEN

El proyecto de elaboración e implementación del manual de funciones se inicia con el diagnóstico de la empresa distribuidora POPULARES LTDA., donde se obtiene conocimiento sobre el proceso de distribución, la estructura organizacional y las fuerzas internas y externas que la empresa posee.

Se investigó sobre las actividades de control existentes, sobre los puntos críticos y demás información importante que crea un parámetro revelador de la situación actual de la empresa. Fundamentado en el diagnóstico realizado se definieron los procedimientos a describirse dentro del manual.

Los procedimientos identificados son: recepción de mercancía a proveedores, toma de pedidos, procesamientos, alistamiento de pedidos, despacho y cargue, entrega de pedidos, legalización de rutas y logística de devoluciones, se profundizó en el análisis de dichos procedimientos, sirviendo esta información para la elaboración del manual.

Dentro de los beneficios obtenidos con el manual se pueden mencionar, la posesión de una herramienta administrativa para la inducción de nuevos trabajadores y de consulta para los trabajadores antiguos. El manual de funciones permite tener información actualizada sobre el proceso de distribución de productos masivos, lo cual genera nuevos métodos de trabajo que aumenten la productividad y eficiencia de la empresa.

INTRODUCCIÓN

La utilización del manual de funciones se ha ido incrementando cada vez más en las organizaciones, debido a los beneficios que se logran con su implementación, estos beneficios van desde la facilitación de la inducción para el nuevo personal, hasta la obtención de información que permite tomar decisiones y crear nuevos métodos de trabajo que aumentan la eficiencia de las operaciones y del personal de la empresa.

El manual de funciones contiene: la identificación, el perfil del cargo, las habilidades requeridas, objetivo, funciones y responsabilidades del cargo, permitiendo así, que se conozca claramente la forma específica de realizar las tareas.

Para que las funciones continúen generando beneficios dentro de la organización que los ha implantado, es necesario que ésta, no importando su naturaleza, se rija por una filosofía de mejora continua, que permita la constante actualización de los manuales existentes y que agregue la comunicación de todo el personal de la empresa a lo largo de la cadena jerárquica, dando como consecuencia el desarrollo de procesos controlados que generan un alto índice de productividad.

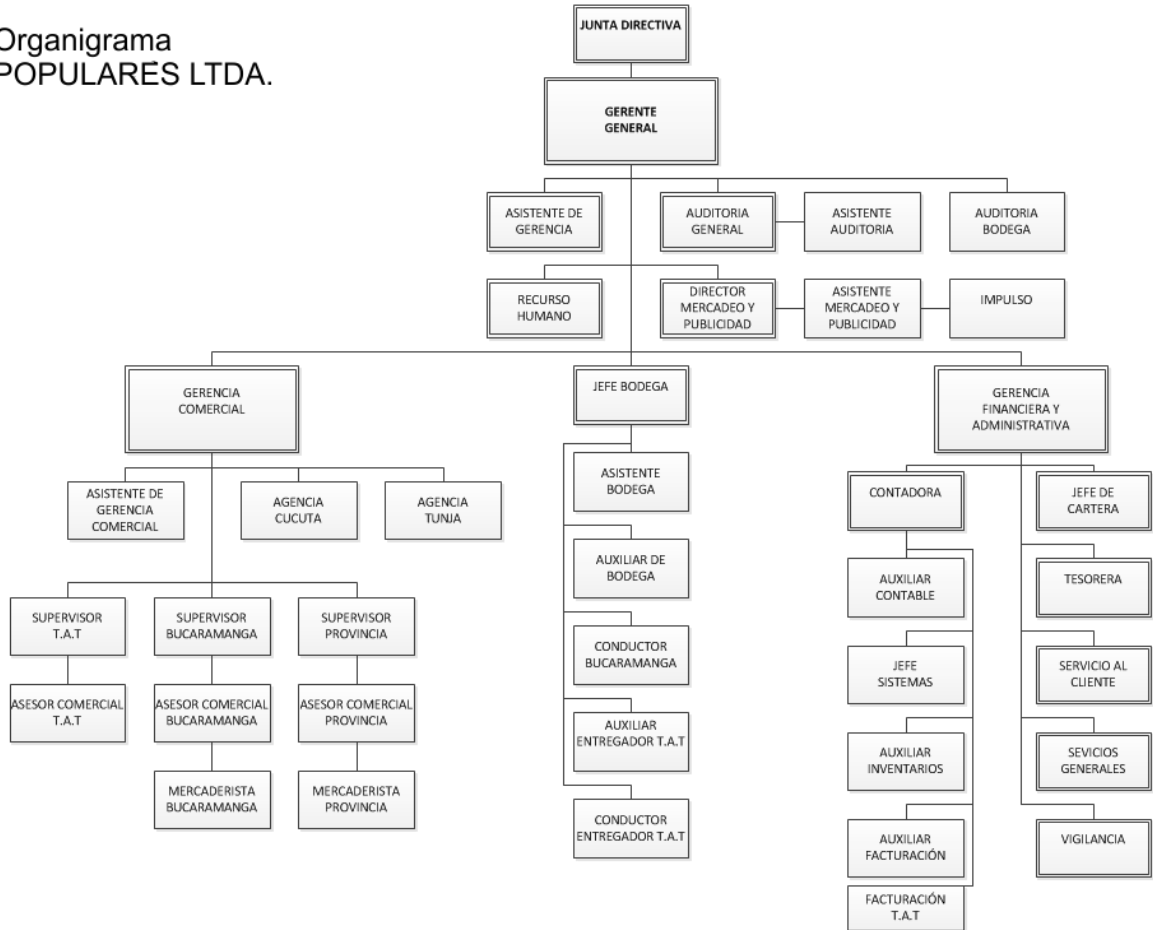
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL


Permite coordinar las tareas correspondientes a cada puesto dentro de los diferentes niveles de la organización, delegando a cada puesto la autoridad y responsabilidad que le concierne. Por medio de la estructura organizacional se logra una mayor claridad de las actividades y de quienes son los responsables de realizarlas. La estructura organizacional hace uso de elementos tales como: la especialización, estandarización, coordinación y autoridad.

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

Sector Económico: empresa ubicada en el sector servicios ya que no produce una mercancía y se dedica a la distribución de licores y bienes de consumo masivo.

Organigrama
POPULARES LTDA.



	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha	
		Versión:	
	GERENTE GENERAL	Página:	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO:	Gerente general
Área:	Administrativo
Jefe inmediato:	Junta Directiva
Cargos supervisados:	Todos los cargos

PERFIL DEL CARGO	
Educación	Profesional en Ingeniería industrial o administración de empresas
Experiencia	Mínimo 5 años en cargos similares del sector de distribución de y licores bienes de consumo masivo
Nivel de autonomía e iniciativa	Para el ocupante del cargo se presenta poca o inexistente supervisión directa

HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Visión de negocios • Orientación a resultados • Planificación estratégica • Liderazgo • Poder de negociación • Comunicación efectiva a todo nivel • Habilidad para resolver problemas y tomar decisiones • Habilidad para planear, programar, coordinar, controlar y evaluar su trabajo • Excelente expresión verbal • Tener conocimiento y manejo adecuado acerca de políticas gubernamentales, en lo que se refiere al desarrollo económico, comercio laboral y financiero 	

OBJETIVO DEL CARGO
<p>Dirigir y representar legal, judicial y extrajudicial a la empresa, establecer las políticas generales de operación, desarrollar y definir los objetivos organizacionales. Planificar el crecimiento de la empresa a corto y largo plazo. Presentar ante la junta directiva los estados financieros, presupuestos y programas de trabajo que la compañía requiere.</p>

FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Fijar objetivos, establecer metas para cada una de las áreas de la organización • Analizar y autorizar la contratación de fletes para las entregas de pedidos • Gestionar las compras de determinados proveedores • Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por entidades de regulación y control • Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento del plan estratégico • Realizar la administración global de las actividades de la empresa buscando su

mejoramiento organizacional, técnico y financiero

- Verificar que los reportes financieros se ajustan a lo presupuestado
- Controlar la administración de los recursos monetarios y el cumplimiento de regulaciones en materia tributaria, arancelaria y demás obligaciones legales
- Controlar los costos y rentabilidad de la empresa
- Administrar los presupuestos operacionales y las inversiones de la empresa de acuerdo a lo resuelto por la junta de socios
- Dirigir la empresa, manteniendo la unidad de procedimientos e intereses en torno a la misión y objetivos establecidos
- Supervisar la planificación y ejecución de las estrategias y acciones de comercialización de la distribuidora
- Efectuar análisis y evaluación de los resultados de los planes de mercadeo y ventas de la empresa
- Supervisar la rotación de los productos de la empresa
- Coordinar el desarrollo de planes de compensaciones y salarios
- Cumplir y hacer cumplir las normas legales, estatutarias y reglamentarias vigentes y ejecutar las decisiones tomadas por la junta de socios
- Velar por preservar y acrecentar el patrimonio material y económico de la distribuidora
- Promover la adaptación y adopción de las normas técnicas y modelos orientados a mejorar la calidad y eficiencia de los procedimientos
- Establecer, desarrollar y liderar permanentemente el sistema de control interno ajustándolo a las características de la institución y de su entorno
- Nombrar, designar y remover el personal de la comercializadora con arreglo a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes
- Verificar que las actividades de mantenimiento y actualización del sistema de información que soporta la gestión de la empresa en sus procesos técnicos y administrativos se están llevando a cabo bajo los estándares definidos
- Aplicar las sanciones disciplinarias que sean pertinentes según la ley y el reglamento interno
- Actualizar los manuales de funciones y de procedimientos
- Desarrollar objetivos, estrategias y actividades que conduzcan a mejorar las condiciones laborales, el clima organizacional, el desempeño, nivel de capacitación y entrenamiento de los empleados. Ejecutar un proceso de actualización continua en cuanto al correcto desarrollo de las labores para todo el personal de la distribuidora


RESPONSABILIDADES

Por maquinaria y equipo	Maneja continuamente equipos de cómputo y materiales de oficina
Por contacto con el público	Permanente relación con los clientes, proveedores, gremios y demás entidades, es indispensable tener buenas relaciones humanas, un amplio conocimiento de la empresa y de todos los sistemas que en esta operan, es por ende el representante de la imagen de la empresa en cualquier lugar donde se encuentre
Por información	Alta por el manejo de la información operacional y administrativa y financiera de la comercializadora Alta por el acceso que debido a la naturaleza de su cargo tiene hacia

	información altamente confidencial e importante
Por manejo de dinero y valores	Alta por tener firma autorizada en bancos, y ser responsable de las decisiones que se toman con respecto al uso, administración y distribución de los dineros que ingresan a la distribuidora
Por supervisión	Supervisión y control sobre todo el personal administrativo y operativo que afecte en la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa

NIVEL DE ESFUERZO	
MENTAL:	Alto
MANUAL:	Medio
FÍSICO:	Bajo
EMOCIONAL :	Alto
CONDICIONES DE TRABAJO	
La mayoría del tiempo el trabajo se realiza sentado en una oficina sin ruido y con buenas condiciones de temperatura, humedad y de iluminación.	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado:
-----------------------	----------------------	------------------

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha	
		Versión:	
	GERENTE FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO	Página:	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO:	Gerente financiero y administrativo
Área:	Administrativo
Jefe inmediato:	Gerente general
Cargos supervisados:	Auditor general, Jefe de bodega, jefe de contabilidad, jefe de cartera, servicio al cliente

PERFIL DEL CARGO	
Educación	Profesional en economía, ingeniería financiera o administración de empresas con especialización o maestría en finanzas.
Experiencia	5 años en cargos similares
Nivel de autonomía e iniciativa	Para el ocupante del cargo se presenta poca o inexistente supervisión directa

HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de contabilidad • Honestidad, responsabilidad, organización. • Destrezas para la negociación • Interpretación de estados financieros • Elaboración de presupuestos • Análisis de flujo de efectivo • Diseño y seguimiento de indicadores financieros • Administración de personal • Capacidad de diálogo y concertación de situaciones conflictivas • Capacidad para la toma de decisiones 	

OBJETIVO DEL CARGO
<p>Administrar los recursos humanos y financieros relacionados con los procesos de negocio, diseñando las políticas y procedimientos a seguir en materia presupuestal, flujos de efectivo, análisis financiero, movilidad del personal y control del gasto administrativo; garantizando el suministro oportuno de los recursos necesariamente requeridos en la implementación de los proyectos operativos y operación de las unidades de negocio</p>

FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa • Coordinar las actividades de contabilidad, tesorerías, auditoría y análisis financiero • Realizar y mantener negocios con las entidades financieras y otros proveedores • Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados • Elaborar el plan anual de la gerencia de finanzas y administración


- Supervisar el registro de las operaciones financieras y contables
- Controlar los indicadores de gestión propios del proceso administrativo
- Evaluar y proponer alternativas de inversión que minimicen el riesgo de pérdida financiera y al mismo tiempo ofrezcan buenos rendimientos
- Elaborar el flujo de caja que permita efectuar en tiempo y forma los pagos de nómina, obligaciones patronales y proveedores, evitando la falta de liquidez
- Coordinar la elaboración de estados e informes financieros
- Coordinar la elaboración del presupuesto anual de ingresos y egresos
- Apoyar a las directivas en la toma de decisiones económicas
- Presentar los resultados de la gestión administrativa
- Revisar y actualizar los manuales de procedimientos y de funciones de los cargos
- Elaborar el programa de capacitación y desarrollo
- Ejercer control sobre el cumplimiento de las políticas de operación
- Controlar las condiciones de trabajo que hagan posible la optimización del personal, en los diferentes cargos establecidos por la empresa
- Supervisar las actividades de declaración de renta, industria y comercio, facturación, nómina, libros de contabilidad e inversiones
- Controlar los costos de personal, determinando los presupuestos sobre prestaciones, presentando informes para la elaboración de reserva legal por concepto de pensión seguros, cesantías, etc.
- Mantener contacto con el ministerio de trabajo y entidades privadas que propenden por la regulación o fomento de las condiciones y reglamentos de trabajo.
- Atender la presentación y tramite de informes, reclamos y otros documentos exigidos por entidades tales como ministerio de trabajo, Ministerio de salud, E.P.S, Caja de compensación familiar, etc.
- Supervisar las actividades de recaudo de cartera
- Manejar la relación directa con bancos para la obtención y renovación de préstamos, transacciones en dólares, etc.

RESPONSABILIDADES	
Por errores	Alta porque es su responsabilidad que la compañía cuente con los recursos financieros para el desarrollo de la operación Por formulación de presupuestos no ajustados
Por resultados	Errar en
Por maquinaria y equipo	Maneja continuamente equipos de cómputo y materiales de oficina
Por contacto con el público	Alto por ser el contacto directo con entidades financieras Contacto constante con la fuerza de ventas para Revisar estado de cartera, ventas a crédito y de contado; realizar ajustes correspondientes Contacto directo con todo el personal de la empresa para autorización de gastos y préstamos personales
Por información	Alta por el manejo de la información operacional y administrativa y

	financiera de la comercializadora Alta por el acceso que debido a la naturaleza de su cargo tiene hacia información altamente confidencial e importante
Por manejo de dinero y valores	Alta por tener firma autorizada en bancos, y ser responsable de las decisiones que se toman con respecto al uso, administración y distribución de los dineros que ingresan a la distribuidora
Por supervisión	supervisión y control sobre todo el personal administrativo y operativo que afecte en la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa

NIVEL DE ESFUERZO	
MENTAL:	Alto
MANUAL:	Medio
FÍSICO:	Bajo
EMOCIONAL :	Alto
CONDICIONES DE TRABAJO	
La mayoría del tiempo el trabajo se realiza sentado en una oficina con buenas condiciones ambientales y de iluminación.	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha	
		Versión:	
	GERENTE COMERCIAL	Página:	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO:	Gerente comercial
Área:	Administrativo
Jefe inmediato:	Gerente general
Cargos supervisados:	Supervisores de ventas, Director de mercadeo, Asesores comerciales, Analista de ventas, Jefe de bodega, jefe de sistemas.

PERFIL DEL CARGO	
Educación	Profesional en Administración de empresas, Ingeniería industrial con especialización en gestión de ventas o gerencia comercial.
Experiencia	5 años como coordinador de ventas o gerente comercial en empresas de distribución
Nivel de autonomía e iniciativa	Para el ocupante del cargo los objetivos están delineados. El trabajo es evaluado o medido primordialmente con base en los resultados generales y amplio margen de elección del método. Con frecuencia se desarrollan u optimizan métodos para alcanzar los resultados propuestos

HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo para conducir al personal a su cargo • Excelentes relaciones interpersonales y facilidad para relacionarse con los clientes • Capacidad para trabajar bajo presión • Capacidad de planificación • Orientación a resultados • Trabajo en equipo • Negociación y resolución de situaciones conflictivas • Manejo e información confidencial 	

OBJETIVO DEL CARGO
Planear, programar, controlar y auditar la Gestión Comercial para que la empresa obtenga los resultados determinados en su plan estratégico. Dirigir el equipo comercial y de mercadeo, respondiendo por sus resultados.

FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Control diario de los resultados de ventas • Garantizar el cumplimiento de las cuotas de venta establecidas por la junta de socios y la gerencia general de la empresa • Establecer las cuotas de venta para cada canal de distribución • Gestionar los recursos de la compañía en búsqueda de satisfacer los requerimientos del mercado • Planeación y presupuesto de ventas.


- Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.
- Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- Análisis del costo de ventas
- Definir la compensación y actividades de motivación para la fuerza de ventas
- Delimitar el territorio y definir los estándares de desempeño
- Coordinar el Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas
- Preparar planes y presupuestos de ventas
- Realizar la gestión de compras
- Manejar contacto con los proveedores para las negociaciones especiales y solicitud de mercancía
- Controlar la rotación de la mercancía
- Plantear estrategias de venta para dar salida a la mercancía de baja rotación
- Verificar y controlar los despachos de los pedidos pendientes por entregar
- Controlar las devoluciones de mercancía y plantear estrategias encaminadas a la disminución
- Supervisar la actualización semanal de la información de los rutereros y la maestra de clientes
- Proponer y acordar con gerencia general las listas de precio y promociones especiales
- Analizar los informes semanales de los supervisores de cada canal
- Autorizar las bonificaciones y negociaciones especiales
- Supervisar el diseño y actualización periódica de los catálogos de venta de cada canal
- Elaborar la planilla de programación de recibo de mercancía según las órdenes de compra vigentes
- Autorizar los formatos de devoluciones y cambios de mercancía
- Autorizar el pago de comisiones para la fuerza de ventas

RESPONSABILIDADES	
Por errores	<ul style="list-style-type: none"> • Por negociaciones no exitosas • Por aceptar compras en altos volúmenes por aprovechar promociones • Por negligencia en la ejecución de planes para la evacuación de mercancía de baja rotación
Por resultados	<ul style="list-style-type: none"> • El no cumplimiento de las cuotas de venta establecidas por la dirección • Por no cumplir con el crecimiento esperado en ventas
Por maquinaria y equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja continuamente equipos de cómputo y materiales de oficina
Por contacto con el público	<ul style="list-style-type: none"> • Alta por ser el contacto directo con los proveedores de mercancía y la persona encargada de realizar las compras y negociaciones importantes • Alta por ser la figura que representa a la empresa ante los principales clientes y gremios del sector • El gerente comercial tiene bajo su responsabilidad el desempeño de la fuerza de ventas

	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene contacto directo con el personal de logística para supervisar el desempeño en la entrega de pedidos
Por información	<ul style="list-style-type: none"> • Alta por el acceso que debido a la naturaleza de su cargo tiene hacia información altamente confidencial e importante de la base de datos de clientes de la distribuidora • Alta por tener acceso a la información de rutas, estrategias de captación de clientes y comercialización, así como listas de precios y negociaciones especiales • Alta por que maneja información importante y relevante para este sector dado el conocimiento de ventas, compras y contabilidad
Por manejo de dinero y valores	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene contacto directo con dinero producto de la operación de distribución
Por supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable directo del desempeño de la fuerza de ventas de la distribuidora • Debe ejercer supervisión al procedimiento de despacho y entrega de mercancía, así como al control de las devoluciones

NIVEL DE ESFUERZO	
MENTAL:	Alto
MANUAL:	Medio
FÍSICO:	Bajo
EMOCIONAL :	Alto
CONDICIONES DE TRABAJO	
La mayoría del tiempo el trabajo se realiza sentado en una oficina con buenas condiciones ambientales y de iluminación.	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha	
		Versión:	
	SUPERVISOR DE VENTAS	Página:	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO:	Supervisor de ventas
Área:	Ventas
Jefe inmediato:	Gerente comercial
Cargos supervisados:	Asesores comerciales, mercaderistas

PERFIL DEL CARGO	
Educación	Técnico, tecnólogo o universitario en carreras administrativas, con capacitación en gestión de ventas
Experiencia	2 años en cargos similares, dirigiendo equipos de ventas
Nivel de autonomía e iniciativa	El cargo se encuentra bajo supervisión directa del gerente comercial, y el desempeño se mide según los resultados obtenidos y el cumplimiento de las metas establecidas para cada periodo

HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Responsabilidad • Orden • Iniciativa • Capacidad para tomar decisiones • Rapidez para la comprensión de información • Habilidad matemática • Comunicación • Liderazgo • Trabajo en equipo • Orientación al logro • Enfoque en el cliente • Poder de negociación 	

OBJETIVO DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la implementación en campo de los planes y tácticas establecidos por la Gerencia comercial, así como la eficiencia en la realización de los procedimientos administrativos propios de la fuerza de ventas

FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y liderar la ejecución de actividades promocionales, lanzamientos • Asignación y cumplimiento del presupuesto de ventas, crecimientos y cambios de cada una de las zonas asignadas • Realizar seguimiento a ventas, promociones, concursos y actividades diseñadas el departamento de mercadeo y la gerencia comercial • Realizar Coaching en calle a cada uno de los asesores comerciales asignados • Investigar a la competencia y a nuevos segmentos de mercado


- Realizar visita a los territorios asignados y establecer contacto con clientes actuales y potenciales
- Realizar seguimiento a ventas, devoluciones, cambios de productos
- Hacer seguimiento al recaudo de cartera
- Atender sugerencias y reclamos de los clientes
- Consolidar, analizar y entregar la información comercial oportunamente para la toma de decisiones
- Proponer reestructuración de zonas cuando el territorio y las ventas lo ameritan, junto con barridos de zonas
- Asesorar a los clientes y asesores comerciales en las características particulares de los productos
- Diseñar programas de capacitación sobre técnicas de venta, características de la mercancía, procedimientos administrativos y manejo de la plataforma móvil para los asesores comerciales
- Velar por disminuir los niveles de agotados, devoluciones de pedidos, cambios en el territorio asignado
- Implementar barridos de zonas en búsqueda de oportunidades de mejoramiento de servicio y nuevos clientes
- Implementar estrategias que conlleven al crecimiento en ventas y cubrimiento con los diferentes productos nuevos y potenciales
- Supervisar el buen manejo y colocación del material P.O.P
- Visitar a clientes del territorio asignado, estableciendo un diagnóstico general de servicio
- Evaluar y Retroalimentar el desempeño del Asesor comercial de acuerdo al cumplimiento de los indicadores establecidos
- Investigar las actividades de la competencia para identificar oportunidades de mejora
- Diseñar el plan de motivación para su equipo de trabajo
- Garantizar el uso adecuado de las herramientas asignadas para la labor de ventas
- Velar por que todo su equipo tenga las herramientas necesarias para efectividad de su labor

RESPONSABILIDADES	
Por errores	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar personal incompetente para el cumplimiento de la labor asignada • Generar mal ambiente con el grupo asesores a cargo
Por resultados	<ul style="list-style-type: none"> • No cumplir con el crecimiento del mercado ni las cuotas de venta establecidas por la dirección
Por maquinaria y equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja continuamente equipos de cómputo y materiales de oficina • Responsable supervisar el buen manejo de los equipos móviles asignados al grupo de asesores para el envío de pedidos
Por contacto con el público	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto directo con los clientes propios del territorio asignado • Relación directa con el personal administrativo encargado del procesamiento de los pedidos, así como del personal de logística encargado de la entrega de la mercancía.
Por información	<ul style="list-style-type: none"> • Alta por el acceso que debido a la naturaleza de su cargo tiene hacia información altamente confidencial e importante de la base de datos de clientes de la distribuidora

	<ul style="list-style-type: none"> • Alta por tener acceso a la información de rutas, estrategias de captación de clientes y comercialización, así como listas de precios y negociaciones especiales • Alta por que maneja información importante y relevante para este sector dado el conocimiento de las ventas de la distribuidora
Por manejo de dinero y valores	<ul style="list-style-type: none"> • Baja, el ocupante del cargo no debe tener contacto directo con dineros producto de la operación de distribución
Por supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable por el desempeño del grupo de asesores comerciales asignados

NIVEL DE ESFUERZO	
MENTAL:	Alto
MANUAL:	Medio
FÍSICO:	Medio
EMOCIONAL :	Alto
CONDICIONES DE TRABAJO	
<p>El 80% el trabajo se realiza en la calle haciendo seguimiento a los territorios asignados, el ocupante del cargo está expuesto a condiciones de inseguridad por delincuencia común, accidentes de tránsito mientras se traslada a cada uno de los territorios, altos niveles de ruido y contaminación ambiental propios del tránsito de vehículos automotores.</p> <p>El 20% restante es trabajo administrativo y se realiza sentado en una oficina con buenas condiciones ambientales y de iluminación.</p>	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha	
		Versión:	
	ASESOR COMERCIAL	Página:	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO:	Asesor comercial
Área:	Ventas
Jefe inmediato:	Supervisor de ventas
Cargos supervisados:	Mercaderistas

PERFIL DEL CARGO	
Educación	Técnico o tecnólogo en ventas
Experiencia	Mínimo 1 año en ventas de productos de consumo masivo
Nivel de autonomía e iniciativa	El ocupante del cargo tiene constante supervisión directa por parte del supervisor de ventas, los procedimientos y políticas están predefinidas y la evaluación del desempeño se evalúa por cumplimiento de indicadores

HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. • Liderazgo. • Trabajo en equipo. • Toma de decisiones. • Orientación al logro. • Enfoque en el cliente • Negociación 	

OBJETIVO DEL CARGO
Comercializar los productos de la distribuidora, garantizando al 100% la visita de todos los clientes asignados, cumpliendo los presupuestos de ventas, cubrimiento y manejo de todas las actividades que lleven al crecimiento del territorio asignado. Analizando las oportunidades del mercado

FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar el catálogo de productos y brindar asesoría al cliente en cuanto a las características y bondades de cada uno de los productos • Brindar adecuada y oportuna información a los clientes sobre promociones y descuentos en las mercancías ofrecidas por la empresa, novedades sobre precios y condiciones de compra • Aportar al crecimiento del negocio logrando la apertura de clientes nuevos en el territorio • Realizar análisis de la competencia • Realizar oportunamente las visitas programadas con los clientes • Suministrar información a los clientes sobre posibles eventualidades en la entrega de sus pedidos • Realizar inventario de la mercancía en las bodegas del cliente para así calcular el sugerido del pedido


- Velar por la satisfacción de los clientes asignados
- Solucionar inquietudes, quejas y reclamos de los clientes
- Realizar seguimiento a las ventas, entrega, devoluciones y cambios de mercancía
- Realizar la actividades de recaudo de cartera
- Gestionar la entrega efectiva de pedidos especiales
- Realizar merchandising según las políticas y el procedimiento establecido por el departamento de mercadeo
- Participar en los programas de capacitación sobre técnicas de venta, características de la mercancía, procedimientos administrativos y manejo de la plataforma móvil
- Elaborar los informes de venta solicitados por el supervisor
- Garantizar el uso adecuado de las herramientas asignadas para la labor de ventas
- Garantizar la depuración y actualización de la maestra de clientes
- Participar de la reunión con supervisor para establecer cuotas de ventas y análisis de desempeño
- Ejecutar el procedimiento de envío de pedidos mediante la plataforma de ventas móviles
- Verificar el estado de la mercancía que el cliente desea devolver o cambiar y diligenciar los formatos respectivos
- Entregar a la persona encargada del sistema la información correspondiente para la creación de un cliente nuevo
- Realizar acompañamiento a las rutas de entrega de difícil manejo, y brindar asesoría permanente al personal de entrega
- Diligenciar los recibos de caja como documento soporte de cobros de las facturas vencidas
- Solicitar a gerencia comercial la autorización de bonificaciones o negociaciones especiales con anterioridad al procesamiento de pedidos
- Diligenciar de forma correcta el formato de pedidos, consignando allí toda la información pertinente

RESPONSABILIDADES	
Por errores	<ul style="list-style-type: none"> • Digital mal los códigos de los productos • Digital mal la cantidad del producto solicitado • Enviar pedidos con productos agotados • Equivocarse en embalajes de los productos • Enviar pedidos dobles
Por resultados	<ul style="list-style-type: none"> • No cumplir con las cuotas de venta y de recaudo de cartera establecidas por la dirección
Por maquinaria y equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Alta pues es responsable de la conservación de los equipos móviles y de computo que utiliza para su labor
Por contacto con el publico	<ul style="list-style-type: none"> • Alta porque es la figura que representa a la distribuidora frente a los clientes, debe proyectar buena imagen de confianza y seguridad
Por información	<ul style="list-style-type: none"> • Alta por el manejo de la información producto de los registros y las estadísticas consolidadas niveles de consumo de clientes. • Alta por el acceso que debido a la naturaleza de su cargo tiene hacia información importante como estadísticas, bases de datos de clientes y facturaciones, tiempos de entrega, demoras,

	promociones, descuentos, condiciones de compra y posibles cambios de precio en las mercancías.
Por manejo de dinero y valores	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad alta puesto que el asesor comercial es la persona encargada del cobro de las facturas a crédito y posterior consignación en las respectivas cuentas bancarias
Por supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Baja, el asesor comercial ejerce supervisión sobre las mercaderistas asignadas a su territorio

NIVEL DE ESFUERZO	
MENTAL:	Medio
MANUAL:	Medio
FÍSICO:	Medio
EMOCIONAL :	Alto
CONDICIONES DE TRABAJO	
El trabajo se realiza en la calle haciendo el recorrido a los territorios asignados, el ocupante del cargo está expuesto a condiciones de inseguridad por delincuencia común, accidentes de tránsito mientras se traslada a cada uno de los territorios, altos niveles de ruido y contaminación ambiental propios del tránsito de vehículos automotores.	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha	
		Versión:	
	MERCADERISTA	Página:	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO:	Mercaderista
Área:	Mercadeo y ventas
Jefe inmediato:	Director de mercadeo
Cargos supervisados:	Ninguno

PERFIL DEL CARGO	
Educación	Bachiller
Experiencia	6 meses en labores de mercadeo en tiendas y supermercados
Nivel de autonomía e iniciativa	El ocupante del cargo ejecuta tareas específicas bajo supervisión de los asesores comerciales o el asistente de mercadeo

HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. • Trabajo en equipo. • Orientación al logro. • Enfoque en el cliente. • Toma de decisiones. • Competencias técnicas inherentes al cargo 	

OBJETIVO DEL CARGO
Garantizar la buena presentación de nuestros productos e impulso de las ventas en los puntos de ventas asignados. Propender por el logro de espacios adicionales y la colocación del mix de productos con las unidades necesarias de acuerdo a sus rotaciones.

FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la atención personalizada de los clientes de acuerdo a la ruta establecida. Y mantener una excelente relación con los clientes y sus colaboradores. • Realizar adecuada rotación de los productos en los puntos de venta asignados • Velar por la excelente exhibición de los productos • Verificar los precios sugeridos • Realizar degustaciones y actividades en los negocios autorizados • Mantener los espacios adecuados en la exhibición del producto • Negociar espacios adicionales de exhibición para los productos nuevos y actuales • Garantizar el mix de productos adecuado para cada cliente • Realizar la actividad de impulso de productos nuevos, actuales y potenciales • Realizar el merchandising en sus clientes acorde a los lineamientos de la dirección de mercadeo • Colocar el material P.O.P y elementos promocionales necesarios de acuerdo a las estrategias de la compañía • Participar de los programas de capacitación y clínicas de ventas desarrolladas para el mejoramiento de las habilidades comerciales • Comunicar las diferentes actividades de la competencia directa e indirecta


- Participar de los eventos programados por la distribuidora (lanzamientos, promociones y estrategias en general)
- Mantener comunicación permanente con el Asesor comercial

RESPONSABILIDADES	
Por errores	Descuidar la imagen de la compañía
Por resultados	Baja rotación de los productos
Por maquinaria y equipo	No aplica
Por contacto con el público	Contacto directo con los clientes
Por información	Baja, la información obtenida es limitada
Por manejo de dinero y valores	No aplica
Por supervisión	No ejerce supervisión sobre ningún cargo

NIVEL DE ESFUERZO	
MENTAL:	Medio
MANUAL:	Alto
FÍSICO:	Alto
EMOCIONAL :	Medio

CONDICIONES DE TRABAJO
La mayoría del tiempo el trabajo se realiza de pie

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha	
		Versión:	
	DIRECTOR DE MERCADEO	Página:	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO:	Director de mercadeo
Área:	Mercadeo
Jefe inmediato:	Gerente general
Cargos supervisados:	Asistente de mercadeo, mercaderistas

PERFIL DEL CARGO	
Educación	Profesional universitario en el área de Mercadeo y Publicidad con especialización en gerencia y diseño de publicidad
Experiencia	Dos años
Nivel de autonomía e iniciativa	Para el ocupante del cargo los objetivos están delineados. El trabajo es evaluado o medido primordialmente con base en los resultados generales y amplio margen de elección del método. Con frecuencia se desarrollan u optimizan métodos para alcanzar los resultados propuestos

HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Responsabilidad • Orden • Iniciativa • Capacidad para tomar decisiones • Rapidez para la comprensión de información • Habilidad matemática • Comunicación • Liderazgo • Trabajo en equipo • Orientación al logro • Enfoque en el cliente • Poder de negociación 	

OBJETIVO DEL CARGO
Brindar soluciones en los aspectos tales como el comercio, la organización y el consumidor en forma eficaz y productiva, desarrollando estrategias de mercadotecnia, campañas promocionales e investigación de mercados, así como de comercialización


FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar campañas publicitarias • Analizar las oportunidades de mercadeo • Evaluación y control de actividades de mercadeo • Determinación del empaque, etiqueta y marca • Distribución de los productos

- Elaborar el plan de mercadeo
- Hacer llegar los productos de la industria licorera de caldas al mayor número de consumidores
- Emplear correctamente los distintos medios de comunicación para establecer un vínculo claro y directo entre la ILC y el consumidor final
- Desarrollo de campañas publicitarias que satisfagan los requerimientos del mercado
- Crear demanda o modificar las tendencias de demanda para los productos de la ILC

RESPONSABILIDADES	
Por errores	<ul style="list-style-type: none"> • Por negociaciones no exitosas • Por implementación de actividades de mercadeo que no obtengan el impacto esperado
Por resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Por no cumplir con el crecimiento esperado de mercado
Por maquinaria y equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja continuamente equipos de cómputo y materiales de oficina
Por contacto con el público	<ul style="list-style-type: none"> • Alta por ser el contacto directo con el proveedor de la industria licorera de caldas • Contacto con personal administrativo para la generación y legalización de gastos de las actividades de mercadeo • Tiene contacto directo con el personal de logística para supervisar el desempeño en la organización de eventos especiales
Por información	<ul style="list-style-type: none"> • Alta por el acceso que debido a la naturaleza de su cargo tiene hacia información altamente confidencial e importante de la base de datos de clientes de la distribuidora • Alta por tener acceso a la información de rutas, estrategias de captación de clientes y comercialización, así como listas de precios y negociaciones especiales • Alta por que maneja información importante y relevante para este sector dado el conocimiento de ventas
Por manejo de dinero y valores	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene contacto directo con dinero producto de la operación de distribución
Por supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable directo del desempeño del departamento de mercadeo, asistentes, mercaderistas y personal de impulso

NIVEL DE ESFUERZO	
MENTAL:	Alto
MANUAL:	Bajo
FÍSICO:	Bajo
EMOCIONAL :	Alto
CONDICIONES DE TRABAJO	
La mayoría del tiempo el trabajo se realiza sentado en una oficina con buenas condiciones ambientales y de iluminación.	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha	
		Versión:	
	CONTADOR	Página:	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO:	Contadora
Área:	Administrativo
Jefe inmediato:	Gerente general
Cargos supervisados:	Auxiliar contable, Auxiliar de facturación, Tesorera, Auxiliar de inventarios, Jefe de sistemas, Asistente de preventa

PERFIL DEL CARGO	
Educación	Profesional en contaduría pública
Experiencia	2 años de experiencia
Nivel de autonomía e iniciativa	Para el ocupante del cargo los objetivos están delineados. El trabajo es evaluado o medido primordialmente con base en los resultados generales y amplio margen de elección del método. Con frecuencia se desarrollan u optimizan métodos para alcanzar los resultados propuestos

HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa y creatividad • Honestidad • Habilidades para programar, organizar, controlar y evaluar su trabajo • Habilidades para trabajar en equipo • Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas • Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora • Habilidades en digitación • Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal 	

OBJETIVO DEL CARGO
Dirigir, coordinar, supervisar, controlar y responder por el movimiento económico y contable, de acuerdo con las normas fiscales, administrativas y legales establecidas para esta clase de empresa.


FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y asegurar la correcta ejecución de los cierres contables • Suministrar la información de archivo a las diferentes aéreas o personas debidamente autorizadas , llevando el control cuando estos documentos salgan del archivo, mediante el Formato de Entrega • Mantener actualizado el control de estos formatos a fin de garantizar un adecuado flujo de los documentos

- Elaborar informes y dirigir los procedimientos de registro y control de las actividades de contabilidad
- Revisar los comprobantes de diario
- Elaborar presupuestos, balances generales (mensual) y estados de ganancias y pérdidas; para determinar índices financieros que sirvan de guía al gerente para trazar las políticas financieras de la empresa
- Responder con su firma por los resultados contables de la empresa consignados en los libros mayores y/o auxiliares
- Asesorar continuamente al gerente en todo tipo de inquietudes que tengan que ver con la administración de la empresa
- Preparar y elaborar los formularios del IVA, retención en la fuente y declaración de renta de la empresa, en los tiempos establecidos, por la ley tributaria
- Recibir y procesar las notas de crédito
- Reporte de los estados financieros a la Supe solidaria
- Preparar la información financiera para ser presentada a las entidades que lo requieran
- Alimentar los módulos del software SIIGO que se requieran para obtener información estadística o de otra índole, en forma oportuna y veraz
- Velar porque las notas contables y ajustes con asociados estén debidamente soportados y contabilizados
- Revisar los recibos de caja y comprobantes de pago
- Ordenar medidas necesarias para hacer arreglos técnicos que se requieran hacer al Software de la distribuidora
- Las demás inherentes a su condición de contador público

RESPONSABILIDADES	
Por errores	<ul style="list-style-type: none"> • Alta puesto que los informes y reportes que se generan para las diferentes entidades del gobierno conllevan a altas multas o implicaciones legales si la información presenta inconsistencias • Alta por que el manejo de la información que se registra en el sistema debe ser perfecta porque es la base de todos los procesos de la distribuidora
Por resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Media por que se pueden presentar demoras en la consecución de la información solicitada
Por maquinaria y equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja continuamente equipos de cómputo y materiales de oficina
Por contacto con el público	<ul style="list-style-type: none"> • Solo tiene contacto con personal interno de la empresa
Por información	<ul style="list-style-type: none"> • Alta por el acceso que debido a la naturaleza de su cargo tiene a información altamente confidencial e importante de la base de datos de clientes de la distribuidora, ventas, estrategias, libros, contratos, documentos contables en general
Por manejo de dinero y valores	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene contacto directo con dinero producto de la operación de distribución
Por supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • La contadora es la directamente responsable de supervisar que el personal administrativo a su cargo ejecute los procesos de manera eficiente y según los lineamientos de la organización

NIVEL DE ESFUERZO	
MENTAL:	Alto
MANUAL:	Medio
FÍSICO:	Bajo
EMOCIONAL :	Alto
CONDICIONES DE TRABAJO	
La mayoría del tiempo el trabajo se realiza sentado en una oficina con buenas condiciones ambientales y de iluminación.	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha	
		Versión:	
	AUXILIAR CONTABLE	Página:	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO:	Auxiliar contable
Área:	Administrativo
Jefe inmediato:	Contadora
Cargos supervisados:	Ninguno

PERFIL DEL CARGO	
Educación	Tecnología en contaduría pública
Experiencia	1 año en manejo de procedimientos contables y administrativos
Nivel de autonomía e iniciativa	El ocupante del cargo requiere una supervisión limitada, dado que la naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia, luego de ser asignado o elegido algún método para cumplir con sus deberes como empleado

HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Honestidad • Orden • Iniciativa • Negociación • Eficacia • Discrecionalidad • Actitud de Compromiso • Capacidad de diagnóstico 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de abstracción • Capacidad de previsión • Capacidad para tomar decisiones • Intuitiva • Facilidad de expresión oral y escrita • Habilidad matemática • Rapidez de asociación • Analítico • Alto nivel de percepción

OBJETIVO DEL CARGO
Realizar actividades de apoyo administrativo con el objeto de facilitar la emisión de comunicación e información requerida por la Gerencia, presentar apoyo en las actividades administrativas, contables, financieras y operativas que se desarrollan en las distintas áreas de la comercializadora.


FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Digitar los gastos y cuentas por pagar a Acreedores. • Organizar con Gerencia Financiera el pago a Proveedores y Acreedores. • Elaborar los informes de ventas comparativas a la Gerencia General. • Elaborar el informe de presupuesto versus lo ejecutado a la Junta de Socios. • Elaborar los medios magnéticos e informe a la Supe sociedades. • Elaborar los cheques y reporte de pago a los proveedores. • Sincronizar la información en el sistema de las Agencias con la Principal. • Realizar la conciliación de cuentas con los proveedores. • Realizar las conciliaciones bancarias.

- Elaborar los informes de ventas y recaudos para la liquidación de las comisiones.
- Realizar la actualización de precios e inventario a la plataforma de ventas móviles del canal TAT.
- Realizar el cierre de mes con las Agencias, comparación de ventas y consecutivos.
- Digitar los descuentos a los clientes.
- Suministrar la papelería necesaria para el área contable.
- Solucionar los imprevistos con los equipos de cómputo o el sistema contable SIIGO.
- Participar en la toma física de inventario mensual.
- Registrar operaciones en el sistema como creación de empleados, conceptos, liquidación de nómina.
- Archivar los documentos contables.

RESPONSABILIDADES	
Por errores	<ul style="list-style-type: none"> • Confundir o extraviar archivos de alta importancia • Incurrir en multas para la empresa por incumplimiento en suministro de información solicitada por entes del gobierno • Errores en la digitación de la información en el sistema • No actualizar la información de soporte para el funcionamiento de ventas móviles • Que se presenten agotados en implementos de papelería que generen un alto en el flujo del proceso de distribución
Por resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Demora en la generación de informes solicitados
Por maquinaria y equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja continuamente equipos de cómputo y materiales de oficina
Por contacto con el público	<ul style="list-style-type: none"> • Solo tiene contacto con personal interno de la empresa
Por información	<ul style="list-style-type: none"> • Alta por el acceso que debido a la naturaleza de su cargo tiene a información altamente confidencial e importante de la base de datos de clientes de la distribuidora, ventas, estrategias, libros, contratos, documentos contables en general
Por manejo de dinero y valores	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene contacto directo con dinero producto de la operación de distribución
Por supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • No ejerce supervisión sobre ningún cargo

NIVEL DE ESFUERZO	
MENTAL:	Alto
MANUAL:	Alto
FÍSICO:	Bajo
EMOCIONAL :	Alto
CONDICIONES DE TRABAJO	
La mayoría del tiempo el trabajo se realiza sentado en una oficina con buenas condiciones ambientales y de iluminación.	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha	
		Versión:	
	AUXILIAR DE INVENTARIOS	Página:	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Auxiliar de inventarios
Área:	Administrativa
Jefe inmediato:	Contadora
Cargos supervisados:	Ninguno

PERFIL DEL CARGO

Educación	Técnico o tecnólogo en contaduría pública o administración
Experiencia	1 año en desarrollo de procesos administrativos
Nivel de autonomía e iniciativa	Para el ocupante del cargo la supervisión es ocasional en razón a que la mayoría de las tareas son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habitualmente repetitivos.

OBJETIVO DEL CARGO

Mantener en orden la documentación necesaria para poder proporcionar todo el apoyo secretarial que requiera el área de inventarios

FUNCIONES DEL CARGO

- Recepción, revisión de las entradas de mercancía y de costos, y registro en el sistema de las facturas de proveedores
- Generar diariamente los listados de inventarios para los vendedores de TAT y una vez a la semana para los asesores del canal mayorista y provincia
- Generar los listados de inventario para los proveedores en el momento que los soliciten
- Elaborar las notas de devolución.

RESPONSABILIDADES

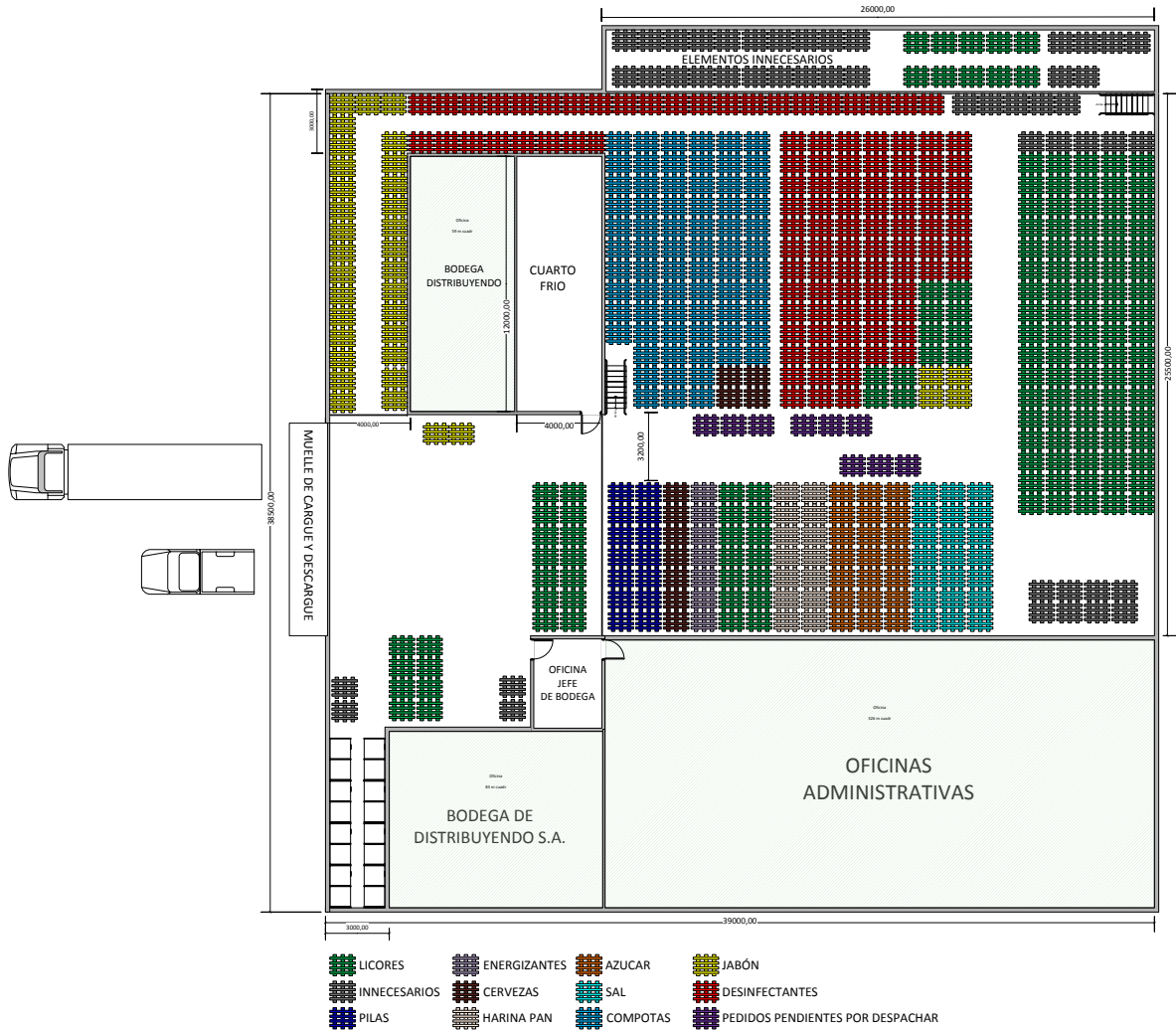
Por errores	<ul style="list-style-type: none"> • Confundir o extraviar archivos de alta importancia
Por resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Demora en la generación de informes solicitados
Por maquinaria y equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja continuamente equipos de cómputo y materiales de oficina
Por contacto con el público	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto directo con los asesores comerciales y proveedores para suministrar los listados de inventarios
Por información	<ul style="list-style-type: none"> • Alta por el acceso que debido a la naturaleza de su cargo tiene a información altamente confidencial concerniente a los inventarios y promociones
Por manejo de dinero y valores	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene contacto directo con dinero producto de la operación de distribución

Por supervisión	• No ejerce supervisión sobre ningún cargo
-----------------	--

NIVEL DE ESFUERZO	
MENTAL:	Alto
MANUAL:	Medio
FÍSICO:	Bajo
EMOCIONAL :	Alto
CONDICIONES DE TRABAJO	
La mayoría del tiempo el trabajo se realiza sentado en una oficina con buenas condiciones ambientales y de iluminación.	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

ANEXO 19. PLANO INICIAL DISTRIBUCIÓN DE MERCANCÍA.



ANEXO 20. ANÁLISIS ABC GENERAL POR FAMILIAS DE PRODUCTOS.

ITEM	Familias de productos	CANTIDAD	% de participación	% Acumulado	Clasificación
		Unidades			
1	SAL REFISAL	247.260	35%	35%	A
2	COMPOTAS HEINZ	199.546	28%	64%	A
3	BLANCOX	78.694	11%	75%	A
4	ROPA COLOR	31.314	4%	79%	A
5	LOZACREM	14.288	2%	81%	B
6	HARINA PRECOCIDA DE MAIZ HPM	12.905	2%	83%	B
7	RON VIEJO DE CALDAS	12.779	2%	85%	B
8	AZUCAR BLANCA	12.114	2%	87%	B
9	SUPER DE ALIMENTOS	6.276	1%	88%	B
10	DERSA	4.963	1%	88%	B
11	SOMETHING SPECIAL	4.840	1%	89%	B
12	AZUL K - LIMPIADOR DE PISO	4.714	1%	90%	B
13	AGUARDIENTE CRISTAL	4.455	1%	90%	B
14	MONSTER GREEN	3.622	1%	91%	B
15	CHIVAS REGAL	3.434	0%	91%	B
16	LIMPIA PISOS	3.406	0%	92%	B
17	TIRAS	3.356	0%	92%	B
18	AZUL K - JABON BARRA	3.337	0%	93%	B
19	CONCENTRADOS RAZA	3.236	0%	93%	B
20	SALEROS ALTA PUREZA	2.789	0%	94%	B
21	ORGANIZACIÖN CARDENAS	2.774	0%	94%	B
22	NUBE MEGA	2.632	0%	95%	B
23	AVENAS DON PANCHO	2.544	0%	95%	B
24	DERSA " JABONES PARA LAVAR "	2.096	0%	95%	B
25	AGUARDIENTE CRISTAL TAPA AZUL	2.089	0%	95%	B
26	BARRIL DE ORO	1.828	0%	96%	C
27	ALIMENTO PARA MASCOTAS	1.754	0%	96%	C
28	ASPIRINA	1.722	0%	96%	C
29	CERVEZA REGIONAL LIGHT	1.468	0%	96%	C
30	DUBONET	1.359	0%	97%	C
31	AZUCAR MORENA	1.210	0%	97%	C
32	DERSA " DETERGENTE TOP "	1.065	0%	97%	C
33	AZUL K - JABON EN POLVO	994	0%	97%	C
34	SCHICK	928	0%	97%	C

ITEM	Familias de productos	CANTIDAD	% de participación	% Acumulado	Clasificación
		Unidades			
35	ABSOLUT VODKA	917	0%	97%	C
36	ALKA SELTZER	901	0%	97%	C
37	MEGAS	872	0%	98%	C
38	SAL BAJA EN SODIO DIETETICAS	769	0%	98%	C
39	HERSHEY CRAYON	726	0%	98%	C
40	SALSA DE TOMATE	697	0%	98%	C
41	NUBE	680	0%	98%	C
42	SAL MARINA	648	0%	98%	C
43	AZUL K - JABON TOCADOR	634	0%	98%	C
44	AGUARDIENTE CRISTAL SIN AZUCAR	599	0%	98%	C
45	AZUL K - SUAVISANTES	571	0%	98%	C
46	PEDRO DOMEQ	555	0%	98%	C
47	QUILMES	555	0%	99%	C
48	HOJUELA QUAKER	534	0%	99%	C
49	ENERGIZER MAZ - ALTO DESEMPEÑO	526	0%	99%	C
50	AZUL K - LAVALOZA	493	0%	99%	C
51	FOSFORERA DE RISARALDA	489	0%	99%	C
52	MOLIDA QUAKER	479	0%	99%	C
53	VINOS	474	0%	99%	C
54	AZUCAR SOBRE	384	0%	99%	C
55	PRINGLES	363	0%	99%	C
56	MONSTER LO-CARB	359	0%	99%	C
57	ESPECIALIZADOS	339	0%	99%	C
58	INSTANTANEA QUAKER	334	0%	99%	C
59	SABORIZADAS	324	0%	99%	C
60	MONSTER RIPPER	297	0%	99%	C
61	CERVEZA REGIONAL PILSEN	295	0%	99%	C
62	SAPPE	294	0%	99%	C
63	OTROS LICORES PERNOD	263	0%	99%	C
64	OTROS WHISKYS	257	0%	99%	C
65	CREMA DE RON CHEERS	226	0%	99%	C
66	CERVEZA TECATE	209	0%	100%	C
67	SERVILLETAS	198	0%	100%	C
68	MODIFICADORES DE LECHE	187	0%	100%	C
69	PAPAS FRITAS FRITOMIX	173	0%	100%	C
70	DISANTAMARIA	160	0%	100%	C
71	DERSA " ESPONJILLAS "	156	0%	100%	C
72	SAL DOÑA BLANCA	150	0%	100%	C

ITEM	Familias de productos	CANTIDAD	% de participación	% Acumulado	Clasificación
		Unidades			
73	SUPER NIEVE	142	0%	100%	C
74	MEZCLADITOS FRITOMIX	139	0%	100%	C
75	TABCIN	134	0%	100%	C
76	VINAGRES HEINZ	121	0%	100%	C
77	CERVEZA SOL	121	0%	100%	C
78	LINTERNAS	109	0%	100%	C
79	CERVEZA CARTA BLANCA	109	0%	100%	C
80	COSTA DORADA	106	0%	100%	C
81	TOCINETAS FRITOMIX	94	0%	100%	C
82	AZUL K - EXT	81	0%	100%	C
83	YELLOW DRINK	74	0%	100%	C
84	CHOCOLATE SAN JOSE	70	0%	100%	C
85	EVEREADY ALKALINA	69	0%	100%	C
86	CHICLE GO FRESH	63	0%	100%	C
87	LAS DELICIAS	57	0%	100%	C
88	DETERGENTES	56	0%	100%	C
89	CAFE LA FRAGANCIA	55	0%	100%	C
90	BATERIAS	52	0%	100%	C
91	OTROS ILC	51	0%	100%	C
92	TODDY	48	0%	100%	C
93	ALKA SELTZER EXTREM	48	0%	100%	C
94	DERSA " JABONES DE TOCADOR "	46	0%	100%	C
95	ROSQUILLAS FRITO MIX	46	0%	100%	C
96	SALSAS VARIAS HEINZ	42	0%	100%	C
97	AZUCAR INCAUCA	32	0%	100%	C
98	QUITA MANCHAS	32	0%	100%	C
99	DERSA " SUAVISANTES "	31	0%	100%	C
100	TEQUILA	29	0%	100%	C
101	ENERGIZER RECARGABLES	27	0%	100%	C
102	CEREALES INFANTILES	26	0%	100%	C
103	OTROS DESAYUNOS	24	0%	100%	C
104	OUTSORCING COMERCIAL	19	0%	100%	C
105	PROMASA	15	0%	100%	C
106	LARIOS	14	0%	100%	C
107	BUSCAPINA	13	0%	100%	C
108	TOALLA COCINA	12	0%	100%	C
109	DERSA " LIMPIADORES ABRASIVOS "	11	0%	100%	C
110	LOCION - CREMA - JABONES	10	0%	100%	C

ITEM	Familias de productos	CANTIDAD	% de	%	Clasificación
		Unidades	participación	Acumulado	
111	ALMUERZITO MIX	9	0%	100%	C
112	FAMILIAR	9	0%	100%	C
113	CARGADORES	6	0%	100%	C
114	APRONAX	5	0%	100%	C
115	CRISTALES	4	0%	100%	C
116	WONKA	4	0%	100%	C
117	DERSA " CREMA LAVALOZA "	3	0%	100%	C
118	BONCAFE	3	0%	100%	C
119	SNAPPLE	2	0%	100%	C
120	REDOXON	1	0%	100%	C
121	ISODINE	1	0%	100%	C
122	PALMAREDO	0	0%	100%	C
Total general		701.153		100%	

ANEXO 21. ANÁLISIS ABC DE MERCANCÍA PERNOD RICARD.

		Cantidad	% de		
	DESCRIPCIÓN PRODUCTO	Unidades	participación	% Acumulado	Clasificación
1	SOMETHIN SPEC POKER CJX8Und	1.455	13%	13%	A
2	CHIVAS REGAL CANIS 750 CJx12Und	1.201	10%	23%	A
3	SOMET SPEC CANIS 750x12und	1.176	10%	33%	A
4	SOMETHING SPEC 750x12und	1.070	9%	42%	A
5	DUBONET 750x12und NUEVA	1.025	9%	51%	A
6	SOMETHING SPEC 360x12und	676	6%	57%	A
7	CHIVAS REGAL 750x12und	449	4%	61%	A
8	CHIV REG 18 YO GIFT PACK 750 CJ	435	4%	65%	A
9	CHIVAS REGAL 375x12und	298	3%	67%	A
10	SOMET ESPEC 750x12und+LICORERA	295	3%	70%	A
11	DUBONET 750x12und ANTIGUA	285	2%	72%	A
12	ABSOLUT VODKA 750 CJx12	232	2%	74%	A
13	CHIV REGX750 ESTUC PCX9Und	230	2%	76%	A
14	CHIV REGAL 12Y POSA VASOS 750x12und	221	2%	78%	A
15	CHIVAS REGAL 18 ANOS 750x6und	219	2%	80%	A
16	ABSOLUT VODKA 375 CJx24	162	1%	81%	B
17	ABSOLUT MODE 750 CJx12unds	145	1%	83%	B
18	W BALLANTINES SINESTx750x12	131	1%	84%	B
19	SOMETHING SPEC 1000x12und	111	1%	85%	B
20	W BALLANT FINEST CAN 750CJx6Und	91	1%	85%	B
21	R.HAVANA BLANCOx750x12U	88	1%	86%	B
22	CHIVAS REGAL 750+LICORERA CJx12	84	1%	87%	B
23	ABSOLUT MANDRIN 750 CJx12	82	1%	88%	B
24	ABSOLUT RASPBERRI 750 CJx12	62	1%	88%	B
25	CHIV REG 18 CUERO 750 CJX6 UND	60	1%	89%	B
26	ETCH RIO PLAT MALB x 750	58	1%	89%	B
27	CHIVAS REG LITROX1000X6	53	0%	90%	B
28	MUMM V.ESP.ARGENTx750 CJx6	47	0%	90%	B
29	ABSOLUT UNIQUE 750 CJx12unds	45	0%	90%	B
30	ROYAL SALUTE 700x6und	41	0%	91%	B
31	ABSOLUT VODKA 50 CJx120	40	0%	91%	B
32	ABSOLUT ED PADRES 750 CJX12Und	40	0%	92%	B
33	CHIVAS REGAL 1750x6und	34	0%	92%	B

		Cantidad	% de		
	DESCRIPCIÓN PRODUCTO	Unidades	participación	% Acumulado	Clasificación
34	ABSOLUT CITRON 750 Cjx12	31	0%	92%	B
35	R.HAVANA AÑEJO ESPx750x12U	31	0%	92%	B
36	DUBONET 375x24und	30	0%	93%	B
37	SOMETHING ED PADRES 750 CJX12Und	30	0%	93%	B
38	ETCH MALB CAB SAV 750x12	27	0%	93%	B
39	CHIVAS REGAL 50mlx120und	27	0%	93%	B
40	MUMM ARGENT ROSE 750 CJX6Und	26	0%	94%	B
41	ETCH RIO PLAT CHARD x 750	24	0%	94%	B
42	ETCH PRIV MALBEC 750 CJx12	23	0%	94%	B
43	MALIBUx750 CJx12 UND	22	0%	94%	B
44	CHIVAS REG 18 ANOSx50x120	21	0%	94%	B
45	RON HAVANA AÑEJO RES x750 CJx12U	21	0%	95%	B
46	ABSOLUT VANILIA 750 CJx12	20	0%	95%	B
47	TEQ OLMECA REPOSADO 750 CJx12un	20	0%	95%	B
48	CAFAYATE RES MALB 750x12UND	19	0%	95%	B
49	DUBONET DIS ESP 750x12und	19	0%	95%	B
50	SOMETH SPEC 15 AÑOS 750x6und	19	0%	95%	B
51	SOHO CJx6U	19	0%	96%	C
52	CUSIN AMARE ALMENDx700 CJx6	19	0%	96%	C
53	W BALLANTINES 12 AÑOSx750x12	19	0%	96%	C
54	THE GLENLIVET 18 ANOS 750x12und	19	0%	96%	C
55	MUMM ESP ARGx187x24unds	18	0%	96%	C
56	CHIVAS REG18AÑOS 200MLx24und	17	0%	96%	C
57	ETCH TORRON-CHARD 750x12	17	0%	96%	C
58	GIN BEEFEATER 750 CANISTx12Und	17	0%	97%	C
59	ETCH R P PRIV CAB SAV x 750	16	0%	97%	C
60	ETCH PRIV MALBx375x12UND	15	0%	97%	C
61	ETCH PRIV TORR 375Cjx12	15	0%	97%	C
62	V GRAFF CEN PIN GRIGIO 750 Cx6UN	15	0%	97%	C
63	ABSOLUT VODKA 200 CJx24	15	0%	97%	C
64	ETCH PRIV MERLOT 750 CJx12	15	0%	97%	C
65	ETCH R P PRIV TORRON x 750	14	0%	98%	C
66	GIN BEESEATERx750x12	14	0%	98%	C
67	THE GLENLIVET 750x12und	13	0%	98%	C
68	V GRAFF CLAS MALB 750 Cx12unds	13	0%	98%	C
69	RON HAVANA AÑE 7 ANOS x750 CJx12U	12	0%	98%	C
70	MUMM S CORD ROUG B 750x6und	11	0%	98%	C
71	CAFAYATE RES CAB SAUV 750x12UND	11	0%	98%	C

		Cantidad	% de		
	DESCRIPCIÓN PRODUCTO	Unidades	participación	% Acumulado	Clasificación
72	VODKA WYBOROWA CJ x12u	10	0%	98%	C
73	W BALLANT FINESTx375x24	10	0%	98%	C
74	V GRAFF CENT MALB 750 Cx6unds	10	0%	98%	C
75	MUMM DOMAINE ARG 750 CJX6Und	10	0%	99%	C
76	ABSOLUT VOD100 750 CJx12unds	9	0%	99%	C
77	V GRAFF CLAS CAB SAUV 750 Cx12un	9	0%	99%	C
78	ABSOLUT KURANT 750 CJx12	8	0%	99%	C
79	V GRAFF C SHIRAZ 750 Cx6	8	0%	99%	C
80	SOMET SPEC 750 DUO + SPEAKERS	8	0%	99%	C
81	ABSOLUT PEPPAR 750 CJx12	7	0%	99%	C
82	ABSOLUT ELYX 750 CJx6unds	7	0%	99%	C
83	JAMESON ESTAN 750x12und	6	0%	99%	C
84	GIN BEEFEATERx375x24	6	0%	99%	C
85	COG MARTELLVS 700x12	5	0%	99%	C
86	TEQ OLMECA ALTOS REPOSAD 700 CJx	5	0%	99%	C
87	V CAMP VIEJO CRIANZ 750 Cx12	5	0%	99%	C
88	ETCH PRIV CAB SAU 375 CJx12	5	0%	99%	C
89	MUMM ROSE HIELERA 3X750 CJX2 EST	5	0%	99%	C
90	V GRAFF CLAS CHARD 750 Cx12unds	4	0%	99%	C
91	V CAMP VIEJO RESER 750 Cx12	4	0%	99%	C
92	ROYAL SALUTE 100CASKSx700X6und	4	0%	99%	C
93	CAFAYATE RES TORR 750x12UND	4	0%	99%	C
94	TEQ OLMECA ALTOS PLATA 700 CJx12	4	0%	100%	C
95	V GRAFF CLAS SYR ROSE 750 Cx12un	4	0%	100%	C
96	ETCH PRIV TORR EC 2X750 CJX6 EST	4	0%	100%	C
97	ABSOLUT MAND ED PADRES 750 CJx12	4	0%	100%	C
98	V GRAFF SANTIAGO 750 Cx6UNID	4	0%	100%	C
99	GIN BEEFEATER24X750x6UND	3	0%	100%	C
100	VOD WYBOR EXQ CJx6	3	0%	100%	C
101	ETCH PRIV SYRAH 750 CJx12	3	0%	100%	C
102	ETCH PRIV MALB EC 2X750 CJX6 EST	3	0%	100%	C
103	ABSOLUT VODKA 1000 CJx12unds	3	0%	100%	C
104	CHIVAS REG 25 ANOSx700CJx3	3	0%	100%	C
105	MUMM EB HIELERA 3X750 CJX2 ESTU	3	0%	100%	C
106	CHIVAS REGAL REVOLVE 750x6unid	2	0%	100%	C
107	ROYAL SALUTE 38 YX700	2	0%	100%	C
108	ETCH PRIV CAB SAUx375x24UND	2	0%	100%	C
109	ABSOLUT VODKA 4500 XUND	2	0%	100%	C

		Cantidad	% de		
	DESCRIPCIÓN PRODUCTO	Unidades	participación	% Acumulado	Clasificación
110	ETCH PRIV CAB S EC 2X750 CJX6 ES	2	0%	100%	C
111	COG MARTELL VSOP 700x12	1	0%	100%	C
112	GRAN MARNIERX700X12	1	0%	100%	C
113	THE GLENLIVET 12Y CANIS 750x12u	1	0%	100%	C
114	MILLWOOD PREM CREM 700x6	1	0%	100%	C
115	CH PERRIER JOUET BELLE EPOQ 750	1	0%	100%	C
116	ETCH GR ARNALDO TIN 750CJx12	1	0%	100%	C
117	JAMESON STD CAN 750x12und	1	0%	100%	C
118	ABSOLUT MINIBAR VODKA 750 CJx12	1	0%	100%	C
119	RICARD 750X12	1	0%	100%	C
120	PERNOD 750x12	1	0%	100%	C
121	COG MARTEL COR BLEU700x12	0	0%	100%	C
122	VOD STOLICHNAYA 750X12	0	0%	100%	C
123	CAFE PARIS BRUT X 750	0	0%	100%	C
124	CUS MENTA ARG 700x6	0	0%	100%	C
125	JAMESON ESTAN 375x24und	0	0%	100%	C
126	V. PALA VEGA CAB CRIANZA X 750	0	0%	100%	C
127	ABSOLUT CITRON 50 CJx120	0	0%	100%	C
	Total general	11.587	100%		

ANEXO 22. ANÁLISIS ABC DE MERCANCÍA SÚPER DE ALIMENTOS.

		CANTIDAD	% de		
	DESCRIPCIÓN PRODUCTO	UNIDADES	participación	% Acumulado	Clasificación
1	MENTA CLÁSICA CJx24x100UNDS	709	11%	11%	A
2	BARRILETE CJX18X50ud	623	10%	21%	A
3	MENTA CHAO GRAG CJX24X100UND	516	8%	29%	A
4	BIANCHI CHOCO 4.5 CJX18X100ud	494	8%	37%	A
5	LOKIĐO COLOR 5gr CJX24X100ud	479	8%	45%	A
6	KRAMEL CJX24X100ud	449	7%	52%	A
7	BOMBON SUPERCOCO CJX24X24ud	327	5%	57%	A
8	TRULULU AROS CJX18X100ud	223	4%	61%	A
9	BOMBOM BARRILETE CJX15BOLX24Und	209	3%	64%	A
10	SUPERCOCO CJX24X100ud	186	3%	67%	A
11	GRAN BIG BEN CJX18X100ud	176	3%	70%	A
12	REVOLCON CJX18X100ud	150	2%	72%	A
13	OKA LOCA FUSION CJX12DISX12Und	136	2%	75%	A
14	SUPERCOCO CJX36BOLX55Und	130	2%	77%	A
15	BIANCHI CAFE CJX18X100Und	109	2%	78%	A
16	BOMBOM BARRILETE CJX15BOLX26Und	99	2%	80%	A
17	CAFE GURME 7gr CJX18X110ud	81	1%	81%	B
18	REVOLCON CHICLE HIPER ACID CJ18D	77	1%	82%	B
19	TRULULU GUSANOS 800Gr Cjx12Und	67	1%	83%	B
20	BOMBON SUPERCOCO POT 6 X 50	64	1%	84%	B
21	OKA LOCA NANO CJX12X24Und	59	1%	85%	B
22	BOMBOM BARRILETE CJX16BOLX24Und	53	1%	86%	B
23	MENTA CHAO SIXPACK CJX24DISX24UN	51	1%	87%	B
24	LOKIĐO SIXPACK ED ESP CJX24BOLX	50	1%	88%	B
25	TRULULU PIRAM OSITOS Cjx12X50UND	44	1%	89%	B
26	CHOCOLORS MANI CJX12DISX12 UND	44	1%	89%	B
27	BOMBOM LOKIĐO CJX16BX26Und	43	1%	90%	B
28	TRULULU AROS Cjx36x50unds	43	1%	91%	B
29	ULA ULA CJX24BX100Und	42	1%	91%	B
30	TRULULU FERROZ 16gr CJX6X50ud	41	1%	92%	B
31	BOMBAZO CHICLE BOMBA CJX24BX50Un	40	1%	93%	B
32	LOKIĐO SIXPACK CJX24DISPX26Und	35	1%	93%	B
33	ZUR DURO AREQUIPE CJX24X110Und	31	0%	94%	B
34	TRULULU SABORES CJX12DISX12UND	28	0%	94%	B

		CANTIDAD	% de		
	DESCRIPCIÓN PRODUCTO	UNIDADES	participación	% Acumulado	Clasificación
35	BARRILETE RELLENO CJX16X36ud	28	0%	95%	B
36	TRULULU RETRO CJX12TARX1.3Kg	28	0%	95%	B
37	TRULULU RETRO CJX24X100Und	24	0%	95%	B
38	ZUR DURO CAFE CJX24X100Und	23	0%	96%	C
39	CHOCOLORES GOMAS CJX12DISX12 UND	21	0%	96%	C
40	PREPACK BONO REGALO	21	0%	96%	C
41	OKA LOCA NANO CJX12X12Und	21	0%	97%	C
42	TRULULU GUSANITOS CJX6DX50UND	20	0%	97%	C
43	TRULULU SAUROS CJX12X800GR	16	0%	97%	C
44	BIG BEN TOFFEE RELL CJX36BX50Und	13	0%	98%	C
45	TRULULU OSOS+GRANDES CJX12BOLX2	13	0%	98%	C
46	TRULULU GLUPS CJX12POTX100Und	13	0%	98%	C
47	TRULULU RATON CJX12X800GR	12	0%	98%	C
48	YOGGER CHUPETA CJX15BX24Unds	12	0%	98%	C
49	BIG BEN LECHE CONDS CJX36BX55Un	12	0%	99%	C
50	TURRON DE MANI CJx18x50	11	0%	99%	C
51	MENTA CLAS+ULA ULA MENTA CJX24B	10	0%	99%	C
52	BIG BEN RELLENO DURO CJX18X110Und	8	0%	99%	C
53	TRULULU OSOS CJX12BOLX100gr	7	0%	99%	C
54	ZUR DURO FRUTITAS CJX24X110Und	7	0%	99%	C
55	CHAO MINIMENTAS PKX12DISX12UND	6	0%	99%	C
56	MASMELOS CHOC SUPER CJX16DX80Und	6	0%	99%	C
57	BOMBON SUPERCOCO CJX12X24ud	5	0%	99%	C
58	BARRILETE CJX12DISX32ud	5	0%	100%	C
59	CHAO CHIC PASTILLERO 30GrCJX12D	5	0%	100%	C
60	KRAMEL SURTIDO CJX24X110UND	3	0%	100%	C
61	TRULULU MASM NUBES 80Gr CJX12BO	2	0%	100%	C
62	TRULULU MORITAS CJX18BX100Und	2	0%	100%	C
63	TRULULU MORITAS CJX12DX100Und	2	0%	100%	C
64	ULA ULA MENTA CJX24BX100Und	2	0%	100%	C
65	TRULULU CEREBROS CJX12DX100Und	2	0%	100%	C
66	TRULULU AROS C/SAL CJx18Bx100Un	2	0%	100%	C
67	REVOLCON CJX16X100ud	2	0%	100%	C
68	TRULULU TIBURONES CJx6x100Und	2	0%	100%	C
69	TRULULU FRUT ROJ/CITRICOS CJX12	1	0%	100%	C
70	SUPER MASMELOS FRESA CJX16DX80Un	1	0%	100%	C
71	TRULULU MASM COLORES 80Gr CJX12	1	0%	100%	C
72	CHUPETAKI BUMBY SURT CJX15X24ud	1	0%	100%	C

		CANTIDAD	% de		
	DESCRIPCIÓN PRODUCTO	UNIDADES	participación	% Acumulado	Clasificación
73	OKA LOCA GRAGEADA DISX12 CJX12	1	0%	100%	C
74	NEXT SURT RELI CJX24X100ud	0	0%	100%	C
75	TRULULU TRIO BOLSA CJX18BOLX100U	0	0%	100%	C
76	LOK BARRA ALG AZU CJX18BOLX50Und	0	0%	100%	C
77	TRULULU VIBORAS CJX12PX25Und	0	0%	100%	C
	Total general	6.276	100%		

ANEXO 24. COTIZACIÓN ARREGLO CARRETILLAS.

COTIZACION					
MUNDIAL DE CARRETILLAS				NIT : 37 746 852-5	
EXCELENTE CALIDAD A MENOR PRECIO				REGIMEN COMUN INDUSTRIA SANTANDERANA	
Calle 30 No. 16-62 Bucaramanga -Colombia - Tel.fax 670 43 82 E-Mail: mundialdecarretillas@gmail.com - Celular: 310 328 91 29				No. 111-11	
CIUDAD Y FECHA: Bucaramanga AGOSTO 21 DE 2013		ATENCIÓN: DIEGO A URBINA			
SEÑORES: POPULARES		TELÉFONO: 300 617 58 27			
DIRECCION:		FAX:			
CIUDAD: Bucaramanga		E-MAIL: diegoaurbina@hotmail.com			
A CONTINUACION COTIZAMOS LOS SIGUIENTES ITEMS					
ITEM	DESCRIPCION	REF	CANT	VR UNIT	VR. TOTAL
1	ARREGLO ZORRA CAMBIO TUBOS 1" AGUAS NEGRAS , SOLDADURA,		1	\$ 105.000	\$ 105.000
2	PINTURA , RUEDAS ROLLER 8" CON EJE 1" .	UND			
3	ARREGLO ZORRA CAMBIO EJE 1" SOLDADURA , PINTURA , RUEDAS	UND	2	\$ 95.000	\$ 190.000
4	ROLLER 8" CON EJE DE 1"				\$ -
5					\$ -
nota					
				VR. NETO	\$ 254.310
CONDICIONES COMERCIALES				IVA 16%	\$ 40.690
VALIDEZ DE LA OFERTA: 30 dias				VR. TOTAL	\$ 295.000
TIEMPO DE ENTREGA: 3 DIAS		OBSERVACIONES			
FORMA DE PAGO: credito					
FLETES: puestos en su planta					
SEGUIMIENTO DE LA COTIZACION					
APROBADA: SI NO		ORDEN DE COMPRA No.			
RESULTADO				COTIZADO POR:	
				RECIBIDO POR:	
Nuestros productos		matamalezas, abonos, quimicos agricolas, macaneadoras, fumigadoras, motosierras, motobombas herramientas agricolas carretillas , ruedas industriales rodachinas fabricacion de plataformas de carga servicio de fumigacion reparacion de motores de 2 y 4 tiempos			

ANEXO 25. FICHA TÉCNICA INDICADOR DE EFICIENCIA EN FACTURACIÓN.

EFFECTIVIDAD EN FACTURACIÓN	
CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Objetivo	Controlar el desempeño de los auxiliares de facturación en cuanto a pedidos facturados por periodo
Definición	Se determina midiendo el número de pedidos facturados por cada corte de captura de datos
Cálculo	$Efect, facturación = \frac{\#de\ pedidos\ facturados}{pedidos\ por\ corte} \times 100$
Periodicidad	Se debe calcular diario
Responsable	Supervisor de ventas
Fuente de la información	Informe de la plataforma de ventas móviles Informe de facturación de SIIGO
Área que recibe el indicador	El indicador se presenta a gerencia comercial
Impacto	Mantener estándares de operación en el procesamiento de pedidos

ANEXO 26. FICHA TÉCNICA INDICADOR DE EXACTITUD DE INVENTARIO.

EXACTITUD DE INVENTARIOS	
CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Objetivo	Controlar la fiabilidad de la mercancía que s encuentra almacenada
Definición	Se determina midiendo el número de referencias que presentan descuadres con respecto al inventario lógico cuando se realiza el inventario físico
Cálculo	$Exactitud\ de\ inv = \frac{valor\ diferencia\ (\$)}{valor\ total\ del\ inventario} \times 100$
Periodicidad	Se debe calcular cada mes
Responsable	Auditoria
Fuente de la información	Informe de faltantes y sobrantes de la toma física de inventarios Saldo de inventario del sistema SIIGO
Área que recibe el indicador	El indicador se presenta a gerencia general
Impacto	Conocer el nivel de confiabilidad de la información de inventarios en bodega, con el fin de identificar los posibles desfases en los productos almacenados y tomar acciones correctivas con anticipación

ANEXO 27. FICHA TÉCNICA DE INDICADOR EFICIENCIA EN EL ENVÍO DE PEDIDOS TAT.

EFICIENCIA EN EL ENVÍO DE PEDIDOS TAT	
CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Objetivo	Mantener la operación de toma de pedidos bajo control, garantizando que la información de pedidos solicitado por los clientes sea transmitida de manera eficiente, evitar que se generen tiempos de espera en el procesamiento de pedidos
Definición	Se determina midiendo el número de pedidos recibidos en la plataforma cada hora y comparándolo con el estándar definido por gerencia comercial
Cálculo	$Efect, \text{envío de pedidos} = \frac{\#de \text{pedidos enviados}}{\text{pedidos por corte}} \times 100$
Periodicidad	Se debe calcular diario
Responsable	Auxiliar de preventa
Fuente de la información	Informe de la plataforma de ventas móviles
Área que recibe el indicador	El indicador se presenta a gerencia comercial
Impacto	Mantener estándares de operación en la gestión de ventas- Procedimiento toma de pedidos

ANEXO 28. FICHA TÉCNICA INDICADOR PAGO DE FLETES

PAGO DE FLETES	
CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Objetivo	Realizar seguimiento a la contratación y pago del servicio de transporte, para evitar que se incurran en sobrecostos en el área de distribución.
Definición	El indicador se calcula al dividir el valor en pesos pagado por el servicio de flete, sobre el valor en pesos antes de impuestos de la mercancía transportada.
Cálculo	$\% \text{ Pago de Flete} = \frac{\text{Valor en pesos flete}}{\text{Valor en pesos de la mercancía}} \times 100$
Periodicidad	El cálculo se realiza a diario.
Responsable	Auditoría
Fuente de la información	Planillas de cargue donde se registran los montos de os despachos Cuentas de cobro y comprobantes de pago a los vehículos contratados.
Área que recibe el indicador	El indicador se presenta a gerencia general
Impacto	Mantener los costos por concepto de contratación de transporte ajustados a los presupuestos y parámetros de contratación definidos por gerencia

ANEXO 29. FICHA TÉCNICA INDICADOR PORCENTAJE DE ERROR EN LA PREPARACIÓN DE PEDIDOS

PORCENTAJE DE ERRORES EN LA PREPARACIÓN DE PEDIDOS	
CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Objetivo	Medir la efectividad en la operación de alistamiento de mercancía
Definición	El numerador de la formula corresponde al total de errores que se presentaron en la operación y se calcula sumando las unidades que alistaron de más en todas las referencias, las unidades de mercancía que hizo falta alistar y el numero unidades que fue necesario cambiar por error en referencia: El denominador corresponde al total de unidades de la planilla de cargue
Cálculo	$\% = \frac{(unds\ exceso + unds\ faltante + unds\ cambio)}{total\ de\ unds\ en\ la\ orden\ de\ cargue} \times 100$
Periodicidad	El cálculo se realiza a diario
Responsable	Jefe de bodega
Fuente de la información	Identificación de errores en el momento de la operación. Información de la planilla de cargue.
Área que recibe el indicador	El indicador se presenta a gerencia general
Impacto	Sirve para controlar el desempeño de los auxiliares de bodega, ejercer control en los inventarios y minimizar la probabilidad de errores en la operación de cargue y despacho de mercancía.

**ANEXO 30. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ASESORES
COMERCIALES DEL CANAL TAT.**

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LOS ASESORES COMERCIALES
TAT.**

**Proyecto mejoramiento del proceso de distribución de Populares
Ltda.**

Nombre asesor:

Fecha:

El siguiente cuestionario tiene tres componentes diferentes, componente Institucional, componente sobre el conocimiento del Sistema de ventas móviles y el tercer componente de conocimiento de la mercancía y de los procesos básicos de la distribuidora.

El cuestionario está enfocado en identificar las falencias presentes en el procedimiento de toma de pedidos, con el fin de plantear mejoras, implementar las capacitaciones necesarias y establecer un programa de inducción a los asesores comerciales nuevos.

Por favor responda de manera individual y objetiva el siguiente cuestionario:

1. ¿Cuál es la razón social de la empresa?
2. Escriba la misión y la visión de la distribuidora.
3. ¿Cuál es su territorio asignado?
4. Número de clientes asignados, total y para cada día.
5. Especifique la Ruta de cada día.
6. Promedio de ventas diario y cuotas
7. En que líneas de productos la empresa maneja exclusividad
8. Enuncie prioridades de la compañía en ventas
9. ¿Conoce la estructura de ventas de la distribuidora? Descríbala. (nivel jerárquico)
10. ¿Aproximadamente Cuántas líneas de productos maneja la distribuidora?
11. ¿Qué líneas considera usted que son de difícil manejo? ¿Y porque?
12. ¿A qué hora en promedio inicia la ruta de toma de pedidos?
13. ¿Qué actividades se desarrollan en la reunión previa diaria con el supervisor?
14. ¿Cuántos clientes atiende diariamente? Y cuál es el promedio de visitas efectivas.
15. ¿Con que frecuencia durante el día envía los pedidos a la plataforma de ventas móviles?

16. ¿A qué hora en promedio termina la ruta de toma de pedidos?
17. ¿Con que frecuencia el supervisor realiza acompañamiento a la ruta?
18. Para los productos de la ILC (Industria Licorera de Caldas) que maneja la distribuidora, enuncie las referencias y en que presentaciones se comercializan.
19. ¿En qué aspectos difiere el trabajo del asesor comercial con los productos de la ILC, al trabajo realizado con los productos de las demás líneas?
20. Describa detalladamente la ruta que tienen que seguir en el dispositivo celular para el envío de pedidos. Ejemplo: cinco botellas de aguardiente cristal tapa azul por 375 ml, tres cajas de blancox repuesto surtido por 500ml.
21. Describa el procedimiento para el manejo de clientes nuevos.
22. Describa el procedimiento para el manejo de pedidos a crédito.
23. Describa el procedimiento para el manejo de las solicitudes de cambio de mercancía averiada a clientes.

24. Usted personalmente toma el pedido del cliente en el formato físico de pedidos o lo digita directamente en el equipo celular.
25. ¿Cuenta usted con un medio de consulta de inventario actualizado?
26. ¿Qué problemas puede identificar que se estén presentando en el procedimiento de toma de pedidos? Y proponga opciones de mejora.
27. ¿Cuántos clientes de crédito tiene asignados? (esta información se corroborara con el departamento de cartera)
28. Enuncie deficiencias identificadas en el manejo del sistema de ventas móviles y el equipo celular.
29. Enuncie las promociones vigentes.
30. ¿Cuáles son las principales causas de devolución en su ruta?

31. ¿Tiene usted claro cuál es la unidad de venta de los siguientes productos, y el contenido del embalaje? complete el siguiente cuadro.

	Referencia	Unid de venta	Contenido de embalaje
1	Aguardiente cristal *375		
2	Chivas Regal *750		
3	Frescavena fresa sachet 25g		
4	Harina pan blanca *1000gr		
5	Harina pan blanca *500gr		
6	Chocolate san José *250		

7	Chocolate san José *500		
8	Vinagre blanco Heinz 500 cc		
9	Sal refisal libra		
10	Salero refisal * 130 gr		
11	Sal refisal 3000gr		
12	P.H nube snug bco Ext12x4und		
13	Blancox repuesto surtido por 500ml.		
14	Blq Poder Nat cojín *100ml		
15	Blancox repuesto regular 500		
16	Surtido aromas por 500 ml		
17	Blanc rep R.C floral*400ml		
18	BI Polvo Floral Vital 30 gr		
19	BI Polvo Floral Vital 400 gr		
20	Esponjillon 16*12		
21	Lavalozza dersa 225 gr		
22	Suavizante dersa *100ml		

X

Aprobado por: Luis Felipe Vega
Gerente General

X

Elaborado por: Diego Urbina
Analista de Procesos

**ANEXO 31. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ASESORES
COMERCIALES CANAL MAYORISTA.**

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LOS ASESORES COMERCIALES
CANAL MAYORISTAS.**

**Proyecto mejoramiento del proceso de distribución de Populares
Ltda.**

Nombre asesor:

Fecha:

El siguiente cuestionario se ha diseñado para obtener información de las habilidades de cada asesor comercial, nivel de conocimiento de información institucional, conocimiento de la mercancía y de los procesos básicos de la distribuidora.

El cuestionario está enfocado en identificar las falencias presentes en el procedimiento de toma de pedidos, con el fin de plantear mejoras, implementar las capacitaciones necesarias y establecer un programa de inducción a los asesores comerciales nuevos.

Por favor responda de manera individual y objetiva el siguiente cuestionario:

1. ¿Cuál es la razón social de la empresa?
2. Escriba la misión y la visión de la distribuidora.
3. ¿Conoce la estructura de ventas de la distribuidora? Descríbala. (nivel jerárquico). **para su canal**
4. ¿Qué canal atiende?
5. Número de clientes asignados, total y para cada día.
6. Especifique la Ruta de cada día.
7. Promedio de ventas diario y cuotas
8. ¿Cuál es el objetivo del cargo?
9. ¿Qué formatos y documentos maneja en el desarrollo de su labor?

10. Al respaldo de la hoja enuncie siguiendo una secuencia lógica, las actividades que se desarrollan en el proceso de venta, incluyendo las actividades de procesamiento de pedidos en las que ud interfiere.
11. En que líneas de productos la empresa maneja exclusividad
12. Enuncie prioridades de la compañía en ventas
13. ¿Aproximadamente Cuántas líneas de productos maneja la distribuidora?
14. ¿Qué líneas considera usted que son de difícil manejo? ¿Y por qué?
15. ¿A qué hora en promedio inicia la ruta de toma de pedidos?
16. En una semana, ¿Cuántas reuniones tiene el grupo de ventas con el supervisor?
17. ¿Qué temas se desarrollan en esta reunión?
18. ¿con que frecuencia el supervisor realiza acompañamiento en campo, a la ruta de toma de pedidos?
 - Una vez a la semana
 - Una vez cada 15 días
 - Una vez al mes
 - Una vez cada dos a tres meses
 - Una vez cada seis meses
 - Otra, ¿cuál?
19. ¿A qué hora en promedio llega a la empresa a pasar los pedidos?
20. ¿A qué hora en promedio inicia el procesamiento de pedidos en cartera?
21. ¿A qué hora en promedio termina su interacción con los procedimientos administrativos?
22. ¿Cuántos clientes atiende diariamente? Y cuál es el promedio de visitas efectivas.
23. ¿A qué hora en promedio termina la ruta de toma de pedidos?

24. ¿Cuál es la forma correcta de diligenciar el formato de pedidos, que campos no debe omitir?
25. Actualmente ¿Cuál es el tiempo de entrega promedio que se está manejando para sus clientes? Cuál es el ideal?
26. ¿Qué informes genera, a quien los dirige? Con que periodicidad genera estos informes? En qué momento del día los elabora?
27. ¿Considera ud que los informes que tiene que diligenciar, realmente sirven como mecanismo de gestión?
28. Para los productos de la ILC (Industria Licorera de Caldas) que maneja la distribuidora, enuncie las referencias y en que presentaciones se comercializan.
29. ¿En qué aspectos difiere el trabajo del asesor comercial con los productos de la ILC, al trabajo realizado con los productos de las demás líneas?

Al respaldo de la hoja responda las preguntas 30,31 y 32.

30. Describa el procedimiento para el manejo de las solicitudes de cambio de mercancía averiada a clientes.
31. Describa el procedimiento para la autorización de descuentos comerciales.
32. Describa el procedimiento para la autorización de bonificaciones o negociaciones especiales.
33. En qué momento realiza usted cada una de las siguientes actividades:
- Diligenciar los recibos de caja provisional_____
 - Liquidar los pedidos_____
 - Calculo _____ de _____ retenciones _____ y descuentos_____
34. Ejemplo de cálculos del recibo de caja provisional.

- La factura numero 313412, esta por un valor total de \$350.000 incluido IVA, teniendo en cuenta que el IVA es del 16%, calcule la retención en la fuente para esta factura.
- Suponiendo que en alimentos polar se ha establecido un descuento del 5% por pagos a 8 días, para la factura numero 1025 por un valor total de \$500.000 incluido IVA, teniendo en cuenta que el IVA es del 10%, calcule el valor del descuento, y ¿Cuál es el valor que debe cobrar?
- Se realizo una venta de productos de la ILC a Pepito Pérez, según la factura número 12345 por un valor total de \$1'500.000 incluido IVA, el cliente a los 5 días de la entrega se comunica con el vendedor para manifestarle que tiene el dinero, que puede pasar a cobrar. ¿Cuánto es el valor que debe cobrar?, cuanto es el valor del descuento?

35. ¿Cuenta usted con un medio de consulta de inventario actualizado?

36. ¿Qué problemas puede identificar que se estén presentando en el procedimiento de toma de pedidos? Y proponga opciones de mejora.

37. Enuncie las promociones vigentes.

38. ¿Cuáles son las principales causas de devolución en su ruta?

39. ¿Tiene usted claro cuál es la unidad de venta de los siguientes productos, y el contenido del embalaje? complete el siguiente cuadro.

	Referencia	Unid de venta	Contenido de embalaje
1	Aguardiente cristal *375		
2	Chivas Regal *750		
3	Frescavena fresa sachet 25g		
4	Harina pan blanca *1000gr		
5	Harina pan blanca *500gr		
6	Chocolate san José *250		
7	Chocolate san José *500		
8	Vinagre blanco Heinz 500 cc		
9	Sal refisal libra		
10	Salero refisal * 130 gr		
11	Sal refisal 3000gr		
12	P.H nube snug bco Ext12x4und		

	Referencia	Unid de venta	Contenido de embalaje
13	Blancox repuesto surtido por 500ml.		
14	Blq Poder Nat cojín *100ml		
15	Blancox repuesto regular 500		
16	Surtido aromas por 500 ml		
17	Blanc rep R.C floral*400ml		
18	BI Polvo Floral Vital 30 gr		
19	BI Polvo Floral Vital 400 gr		
20	Esponjillon 16*12		
21	Lavalozza dersa 225 gr		
22	Suavizante dersa *100ml		

X

Aprobado por: Luis Felipe Vega
Gerente General

X

Elaborado por: Diego Urbina
Analista de Procesos

ANEXO 32. RESULTADOS CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN FUERZA DE VENTAS.

Resultados del cuestionario de evaluación a vendedores del canal TAT.

Conclusiones y recomendaciones.

Se realizó la aplicación de un cuestionario a los asesores comerciales del canal TAT, el cuestionario se diseñó para obtener información de las habilidades de cada asesor comercial, nivel de conocimiento de información institucional, conocimiento de la mercancía y de los procesos básicos de la distribuidora.

La finalidad del cuestionario es identificar las falencias presentes en el procedimiento de toma de pedidos, para así plantear mejoras, implementar las capacitaciones necesarias y establecer un programa de inducción a nuevos integrantes del equipo de ventas.

La aplicación del cuestionario se realizó a los 10 asesores comerciales que conforman el equipo de ventas para el canal TAT y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

1. Componente institucional (preguntas 1,2 y 3) que indagan sobre la razón social de la empresa, la misión y visión, estructura de ventas de la empresa. Cada uno de los asesores comerciales respondieron solo una de las tres preguntas de manera correcta. **Obteniendo así un porcentaje de 33,3% de conocimiento de la información institucional** básica de la compañía por parte del grupo de ventas. Solo conocen la razón social de la empresa
2. Componente sistema ventas móviles. (preguntas 15, 20, 24 y 28):
 - Pregunta 15, sobre la frecuencia con la que se envían los pedidos durante el día.

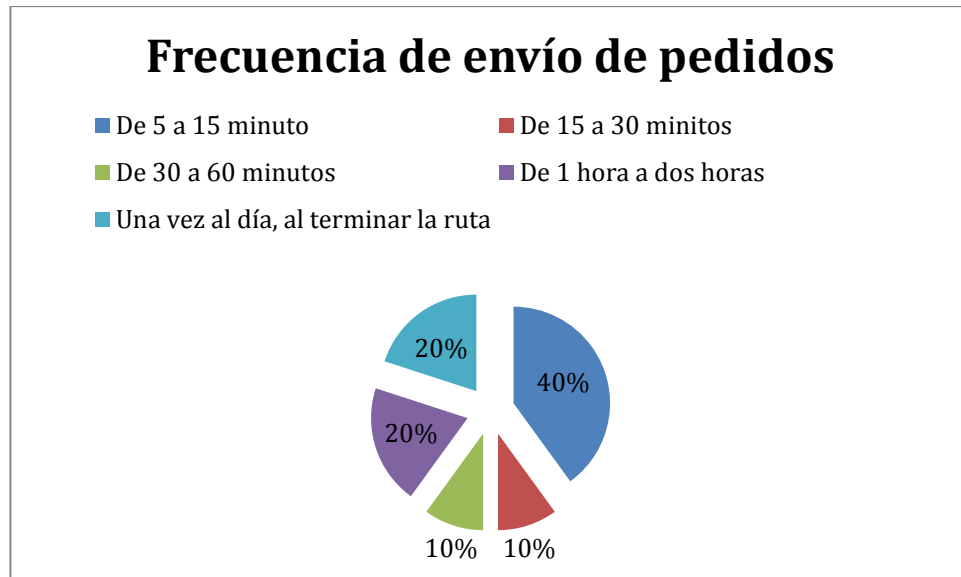
De 5 a 15 minutos: 4 vendedores

De 15 a 30 minutos: 1 vendedor

De 30 a 60 minutos: 1 vendedor

De 1 hora a dos horas: 2 vendedores

Una vez al día, al terminar la ruta: 2 vendedores



- Pregunta 20, descripción detalla de la ruta a seguir para enviar un pedido específico.

Para esta pregunta se da un valor de 1 a la respuesta correcta y completa especificando la ruta para el ejemplo solicitado, valor de 0,5 para respuestas correctas medianamente completas por no especificar el ejemplo solicitado y valor de 0 para las respuestas incorrectas o que no fueron contestadas, se obtuvieron los siguientes resultados:

2 de los 10 encuestados respondieron en forma correcta y completa para un valor de 2 puntos

6 de los 10 encuestados respondieron a medias obteniendo un valor individual de 0,5 para un total de 3 puntos

2 de los 10 encuestados no respondieron la pregunta, no especificaron la ruta ni se apoyaron en el ejemplo para un valor de 0 puntos.

Los resultados generales del grupo son 5 puntos de 10 posibles. Para un porcentaje de **cumplimiento del 50%**, con solo dos respuestas correctas y completas.

- Pregunta 24, toma el pedido en el formato físico de pedidos o lo envía directamente a la plataforma de ventas móviles?

10 de los 10 encuestados, **para un porcentaje del 100%**. Manifestaron que toman los pedidos en el formato físico y después periódicamente durante el día los envían a la plataforma de ventas móviles.

- Pregunta 28, Falencias identificadas en el manejo del sistema de ventas móviles y el equipo celular.

FALENCIAS IDENTIFICADAS	FRECUENCIA	%
Sistema muy lento en búsqueda y envío de datos	4	19%
Equipo celular en mal estado, pantalla borrosa	3	14%
Solicita cambio de equipo	3	14%
Problemas de baterías del celular	2	10%
Sistema inoperante esporádicamente	2	10%
Sistema no actualizado	2	10%
Depurar productos que ya no se manejan	1	5%
Códigos de productos compuestos por números y letras	1	5%
Irregularidades de precios	1	5%
Envíos dobles de pedidos	1	5%
Problemas de señal	1	5%
TOTAL	21	100%

3. Componente sobre el conocimiento de la mercancía, información y procesos básicos relacionados con ventas

Las preguntas 3,4,5 y 6 se diseñaron para obtener información sobre características específicas de cada asesor comercial y generalidades sobre su territorio asignado, número de clientes asignados total y para cada día, se les solicito que especificaran las rutas de cada día, así como el promedio de ventas y las cuotas.

En todas las respuestas los asesores comerciales manifestaron de manera decidida su percepción sobre la información solicitada, pero al momento de la evaluación de los resultados, al querer confrontar esta información con lo registrado en el sistema se identifica que la información de los ruteros no está actualizada, los datos no se ajustan a la realidad, por ende es necesario hacer un trabajo de depuración de los ruteros con apoyo y compromiso de los asesores comerciales de cada zona y del supervisor. Esta información se debe registrar en

el sistema y actualizar periódicamente según se identifiquen y reporten cambios por parte de los asesores comerciales.

- Pregunta 7. ¿En que líneas de productos la empresa maneja exclusividad?

LÍNEAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ILC	10	100%
HEINZ	10	100%
PERNOD	8	80%
MONSTER	7	70%
FAVILA	5	50%
BLANCOX	2	20%
INCAUCA	2	20%
KELLOGGS	1	10%
TOTAL ENCUESTADOS		10

Se puede observar el porcentaje de los asesores comerciales que conoce en que líneas de productos la empresa maneja exclusividad.

Se puede observar que la totalidad de los asesores comerciales tienen claro que la distribuidora maneja exclusividad en los productos de la industria licorera de caldas y en compotas Heinz, en líneas como Pernod Ricard, Bebida logística no todo el grupo tiene claridad sobre el tema.

Es preocupante que parte del grupo, en los respectivos porcentajes registrados en la tabla, manifiesten que la distribuidora maneja exclusividad en líneas como Kellogg's, Blancox e Incauca. Esto es evidencia de la poca o nula capacitación que se da a los asesores nuevos al ingresar al grupo de ventas.

- Pregunta 10, ¿Aproximadamente cuantas líneas de productos maneja la empresa?

N° LINEAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
19	2	20%
12	2	20%
20	1	10%
18	1	10%
15	1	10%
13	1	10%
7	1	10%
no se.	1	10%
TOTAL ENCUESTADOS		10

Según información suministrada por el auxiliar de inventarios la empresa en la actualidad está manejando productos de 25 líneas.

En la tabla, se pueden observar las respuestas a la pregunta 10, y el porcentaje correspondiente a cada respuesta. Es evidente que los asesores comerciales no tienen claro cuantas líneas maneja la empresa, y en algunos casos como el 60% de ellos está muy alejado de la realidad.

- Pregunta 11, ¿Qué líneas considera que son de difícil manejo y porque?

LINEAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MOTIVO
ILC	5	33%	POR LA COMPETENCIA Y PRECIO, FALTA DE APOYO
DERSA	5	33%	PRODUCTO AGOTADO
COSTA DORADA	2	13%	FALTA PUBLICIDAD
CONGRUPO	2	13%	PRODUCTO AGOTADO
ALIMENTOS POLAR	1	7%	POR PRECIO
TOTAL	15		

En la tabla se puede observar que la mayoría de los vendedores manifestaron que la ILC es una línea de difícil manejo porque la competencia es muy fuerte, la distribuidora no es competitiva en precio y se quejan de la falta de apoyo en promociones y material publicitario.

Otra línea que manifiestan es de difícil manejo es detergentes Dersa, por que en el último periodo viene presentando agotados en las principales referencias.

- Pregunta 12, ¿a qué hora inicia la ruta de toma de pedidos?

En respuesta a esta pregunta los asesores manifestaron que inician la ruta de 7 am a 7:30 am.

- Pregunta 13, ¿Qué actividades se desarrollan en la reunión previa diaria con el supervisor?

Las respuestas más comunes fueron:

- Análisis de inventario, revisión de agotados
- Promociones vigentes
- Reporte de ventas al día, porcentaje de cumplimiento de la cuota mensual.

- Pregunta 14, ¿Cuántos clientes atiende diariamente y cuál es el promedio de visitas efectivas?

	Asesor	Efectividad	Territorio
1	Nally Lizeth Rosado	50%	San Francisco-Chapinero.Bavaria
2	Manuel Illera	60%	Provenza-Villabel-Paralela al Bosque
3	Diana Milena Ardila	37%	Girón-Lebrija
4	Jhon Jairo Gómez	80%	Florida-Cañaveral-Los andes
5	Orlando Rodríguez	54%	Centro-Caldas-Cabecera-Terrazas
6	Aristobulo Gutierrez	42%	Floridablanca
7	Jhon Serpa	45%	Girardot-Campo Hermoso-Gaitan
8	Wilfer Romero	56%	Girón
9	Jairo Hernández	50%	Real de Minas
10	Jacqueline Suarez	62%	Cabecera
	Total grupo	54%	

En la tabla anterior se puede observar el porcentaje de visitas efectivas que manifiesta cada asesor comercial, así como el porcentaje efectividad del grupo, el cual está en un 54%

- Pregunta 16, ¿en promedio a qué hora termina la ruta de toma de pedidos?
En promedio el grupo termina la ruta a las 2:30 pm, a excepción de Wilfer Romero y Aristóbulo Gutiérrez que manifiestan terminar a las 4:30 pm.
- Pregunta 17, ¿con qué frecuencia el supervisor realiza acompañamiento a la ruta.
4 de los 10 encuestados manifiestan que el acompañamiento del supervisor es semanal
3 de los diez manifiestan que nunca han recibido acompañamiento por parte del supervisor
Y los restantes 3 manifiestan que el acompañamiento del supervisor a las rutas es mínimo.

- Pregunta 18, conocimiento de las referencias de la ILC que maneja la distribuidora.

Las referencias que menos recuerdan o que desconocen los asesores comerciales, tanto los nuevos como los antiguos, son:

- Ron 5 años *375 *750
- Ron 8 años *375 *750
- Crema de ron cheers *750
- Cristal Tapa azul tetra *1000
- Sugar Free

- Pregunta 19, ¿En qué aspectos difiere el trabajo del asesor comercial con los productos de la ILC, al trabajo realizado con los productos de las demás líneas?

El 80% de los asesores manifiestan que no hay ninguna diferencia.

El 10% manifiesta que requiere de un trabajo más técnico y específico por la condición de exclusividad.

El restante 10% manifiesta que la única diferencia es que en el catalogo de productos lo ubica en primer lugar.

- Preguntas 21,22 y 23. Sobre descripción de procedimientos se obtuvieron los siguientes resultados: (para una base de 10 encuestados)

- Procedimiento para el manejo de clientes nuevos: el 60% de los asesores comerciales tienen claro el procedimiento, el restante 40% lo desconoce.
- Procedimiento para el manejo de pedidos a crédito: solo el 30% de los asesores conocen y tienen claridad del procedimiento, el restante 70% desconocen el procedimiento o realizan operaciones innecesarias como llevar el pedido físico hasta la empresa para que se le dé proceso.
- Procedimiento para el manejo de las solicitudes de cambio de mercancía averiada a clientes: solo el 20% del grupo conoce el procedimiento y tiene claridad sobre las autorizaciones necesarias. Y el restante 80% desconoce el procedimiento o lo realiza de manera equivocada entorpeciendo la operación.

- Pregunta 25, ¿cuenta ud, con un medio de consulta de inventario actualizado? El 80% del grupo manifiesta que no cuentan con un medio de consulta de inventario actualizado.

- Pregunta 26, ¿Qué problemas puede identificar que se estén presentando en el procedimiento de toma de pedidos? Y proponga opciones de mejora.

Los principales problemas identificados en el procedimiento y enunciados en orden de importancia son:

- El equipo celular esta en mal estado, muy deteriorado.
- El sistema de consulta de datos y envío de pedidos es demasiado lento.
- Los vehículos que realizan la entrega de los pedidos están saliendo muy tarde de la bodega.
- Los ruterros de cada día no están actualizados.
- Mejorar la comunicación entre la encargada de facturación y los asesores comerciales.
- Hace falta trabajo en grupo.

- Pregunta 29, enuncie las promociones vigentes:

En el momento de la aplicación del cuestionario estaban vigentes más de 10 promociones en las diferentes líneas, el 40% de los asesores registraron en el cuestionario más de 7 promociones de las vigentes, el restante 60 % del grupo registró menos de 5 promociones de las disponibles.

- Pregunta 30, ¿Cuáles son las principales causas de devolución en su ruta?

CAUSALES DE DEVOLUCIÓN	FRECUENCIA	%
Cliente sin dinero	6	32%
Pedidos muy tarde	3	16%
Negocios cerrados	3	16%
El horario de entrega no corresponde con el horario de operación de las tiendas del sector	2	11%
Los entregadores no hacen repaso	2	11%
Entregadores no visitan la ruta completa	1	5%
Pedidos Dobles por el sistema	1	5%
Mercancía agotada no despachada	1	5%
TOTAL	19	100%

En la tabla anterior se puede observar las causales de devolución según los asesores comerciales y los porcentajes de ocurrencia. Las tres primeras causales de devolución suman el 63% del peso total, los asesores manifiestan que el principal causante es que los vehículos están saliendo muy tarde de la empresa, por esto cuando pasan por la ruta los clientes ya no tienen dinero, o los negocios están cerrados.

- Pregunta 31, ¿Tiene usted claro cuál es la unidad de venta de los siguientes productos, y el contenido del embalaje?

	Asesor	respuestas correctas			
		unidad de venta	%	embalaje	%
1	Nally Lizeth Rosado	18	82%	3	14%
2	Manuel Illera	18	82%	16	73%
3	Diana Milena Ardila	11	50%	4	18%
4	Jhon Jairo Gomez	19	86%	19	86%
5	Orlando Rodriguez	14	64%	15	68%
6	Aristobulo Gutierrez	19	86%	9	41%
7	Jhon Serpa	16	73%	10	45%
8	Wilfer Romero	20	91%	7	32%
9	Jairo Hernandez	19	86%	13	59%
10	Jacqueline Suarez	0	0%	11	50%
	Total grupo	154	70%	107	49%
	numero preguntas	22			

En la tabla anterior se pueden observar el numero de respuestas correctas obtenido por cada asesor comercial para un total de 22 preguntas de unidad de venta y 22 preguntas de embalaje de los productos. También se exponen los porcentajes de cumplimiento para cada uno y totales para el grupo de vetas TAT.

Es evidente el bajo conocimiento de los asesores en cuanto a embalajes de los productos, el porcentaje del grupo es de 49%, es necesario una capacitación a todo el grupo de ventas en los principales productos y establecer un programa de inducción para los asesores nuevos que incluya visita a bodega para conocer los productos y exposición de características elementales de estos.

ANEXO 33. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN FUERZA DE VENTAS.

<p style="text-align: center;">MEJORAMIENTO DEL SISTEMA LOGÍSTICO POPULARES LTDA.</p> <p style="text-align: center;">Programa de capacitación Fuerza de ventas</p> <p style="text-align: center;">DIEGO A. URBINA</p>	<p style="text-align: center;">Contenido</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Componente institucional 2. Sistema de ventas móviles (TAT) 3. Características de la mercancía 4. Procesos y procedimientos
<p style="text-align: center;">1. Componente institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Razón social de la empresa: Populares Ltda. Empresa dedicada a la distribución y comercialización de bienes de consumo masivo • Misión: Satisfacer las expectativas y las necesidades de los clientes, socios, empleados, proveedores y colaboradores a través de la distribución de licores y productos de consumo masivo de alta calidad, ofreciendo un excelente servicio y generando valor para la compañía. 	<p style="text-align: center;">1. Componente institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión: En el año 2020 POPULARES LIMITADA se consolida como una empresa reconocida a nivel nacional por su cobertura y diversidad en el portafolio, líder en distribución y servicio, con procesos de alta calidad que garantizan el crecimiento sostenido y la generación de empleo. El gran sentido de pertenencia, la calidad humana, el respeto y la responsabilidad son el motor que impulsa el éxito de la compañía.
<p style="text-align: center;">1. Componente institucional</p> <p>▣ Estructura de ventas:</p>  <pre> graph TD GC[Gerente comercial] --> SP[Supervisor Provincia] GC --> SM[Supervisor Mayorista] GC --> ST[Supervisor TAT] SP --> ASC1[Asesores comerciales] SP --> ASC2[Asesores comerciales] SM --> ASC3[Asesores comerciales] SM --> ASC4[Asesores comerciales] ST --> ASC5[Asesores comerciales] ST --> ASC6[Asesores comerciales] </pre>	<p style="text-align: center;">1. Componente institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo del cargo: Comercializar los productos de la distribuidora, garantizando al 100% la visita de todos los clientes asignados, cumpliendo los presupuestos de ventas, cubrimiento y manejo de todas las actividades que lleven al crecimiento del territorio asignado. Analizar las oportunidades del mercado

Ruteros Canal mayorista

- Clientes Superetes:

CLIENTES DE SUPERETES	
Día	Territorio
Lunes	Campo hermoso, La Joya, San Andresito, La Concordia.
Martes	Piedecuesta, Floridablanca
Miércoles	San Bernardo, Plaza Satélite, Provenza, Delicias, Dangond, Coaviconsá.
Jueves	San Alonso, los Pinos, San Francisco, Alarcón.
Viernes	Real de Minas, Mutis, Manzanares, Estoraques.
Sábado	La Floresta, Terrazas, Cabecera, Carrera 27.

Ruteros Canal mayorista

- Clientes Autoservicios:

CLIENTES DE AUTOSERVICIOS	
Día	Territorio
Lunes	Lebrija (despensa Popular, Helena Almeida, Rafael Díaz, Eugenio Bayona, Elvia Almeida, Erwin Prada)
Martes	Piedecuesta (Palogordo, Mullihogar, Surtimax, Panorama, La Canasta)
Miércoles	Plaza Guarín (El Súper, Despensas San Agustín)
Jueves	Distrialgusto, Cootracolta, El Tía, almacenes Exito.
Viernes	Cajasan, Comfenalco.
Sábado	N.A.

Ruteros Canal mayorista

- Clientes Mayoristas:

CLIENTES MAYORISTAS	
Día	Territorio
Lunes	Mayoristas centro la 16, Centro Abastos, Girón
Martes	Piedecuesta
Miércoles	La Concordia, Plaza Guarín, Plaza Satélite.
Jueves	San francisco
Viernes	Mayoristas de la 29
Sábado	San Andresito

Ruteros Canal mayorista

- Clientes Sitios de consumo:

CLIENTES DE SITIOS DE CONSUMO	
Día	Territorio
Lunes	Aeropuerto, Girón, Centro
Martes	Cañaveral, Floridablanca, Piedecuesta
Miércoles	Provenza, La concordia, La Salle la victoria
Jueves	La universidad, San Francisco
Viernes	Ciudadela Real de minas
Sábado	Lagos del Cacique, UDES, Cabecera, Soto Mayor, Puerta del sol, Pan de Azúcar, San Alonso, Mejoras Publicas, Álvarez.

Ruteros Canal mayorista

- Clientes Licoreras:

CLIENTES DE LICORERAS	
Día	Territorio
Lunes	Provenza, Diamante 2, El Rocío, Igzabelar, Coaviconsá, El Porvenir, Las delicias
Martes	Cañaveral, Floridablanca, Piedecuesta.
Miércoles	Lagos del Cacique, Tejar, Cabecera, Pan de azúcar, Terrazas, Floresta, Los Pinos, San Alonso, La Aurora, Mejoras Publicas, Álvarez; Estadio, Morrórico.
Jueves	Girón, Mutis, Estoraques, Barrio Bucaramanga, Real de Minas, Ciudad Bolívar.
Viernes	La concordia, La celba, La Salle, La Victoria, Alfonso López, La Joya, Campo Hermoso, Girardot, Santander, La universidad, San Francisco, Alarcón.
Sábado	No toma pedidos (Realiza labores de recaudo de cartera)

1. Componente institucional

Líneas de productos exclusivas de POPULARES LTDA:

- Industria Licorera de Caldas
- Pernod ricard
- Compotas Heinz
- Monster Green

1. Componente institucional

Productos de la ILC (Industria Licorera de Caldas) que maneja la distribuidora, referencias y presentaciones:

- Ag cristal 375cc
- Ag cristal 750cc
- Ag cristal tetra 1000cc
- Ag cristal 1750cc
- Ag cristal Azul 375cc
- Ag crista Azull 750cc
- Ag cristal tetra Azul 1000cc
- Crema de ron cheers 750cc
- RVC 375cc
- RVC 750cc
- RVC tetra 1000cc
- RVC 1750cc
- RVC 8 años 375cc
- RVC 8 años 750cc
- RVC 5 años 375cc
- RVC 5 años 750cc

2. Componente Ventas Móviles

Describa detalladamente la ruta que tienen que seguir en el dispositivo celular para el envío de pedidos.

Ejemplo: cinco botellas de aguardiente cristal tapa azul por 375 ml, tres cajas de blancox repuesto surtido por 500ml.

2. Componente Ventas Móviles

- | | |
|-------------------|----------------------|
| 1. Menú | 10. Modo numerico |
| 2. Juegos | 11. Código |
| 3. DPM | 12. 530.5,10030889.3 |
| 4. Contraseña | 13. Opcion |
| 5. Cliente | 14. Aceptar |
| 6. Pedido | 15. Opcion |
| 7. Opcion | 16. Finalizar |
| 8. Usar editor.PM | 17. Pedido |
| 9. # | 18. Grabar |

3. Características de la mercancía

¿Tiene usted claro, cuál es la unidad de venta de los siguientes productos y el contenido del embalaje?

Referencia	Unid de venta	Contenido de embalaje
1	Aguardiente cristal *375	
2	Chivas Regal *750	
3	Frescavenia fresa sachet 25g	
4	Harina pan blanca *1000gr	
5	Harina pan blanca *500gr	
6	Chocolate san José *950	
7	Chocolate san José *500	
8	Vinagre blanco Heinz 500 cc	
9	Sal refisal libra	
10	Salero refisal * 130 gr	
11	Sal refisal 3000gr	
12	P.H nube snug loco Ext12x4und	
13	Blancox repuesto surtido por 500ml	
14	Blq Polder Nat cajón *100ml	
15	Blancox repuesto regular 500	
16	Surtido aromas por 500 ml	
17	Blanc rep Ft C floral*400ml	
18	Bl Poivo Floral Vital 30 gr	
19	Bl Poivo Floral Vital 400 gr	
20	Espongillon 16*12	
21	Lavaloza densa 225 gr	
22	Suavizante densa *100ml	

4. Procesos y procedimientos

1. Procedimiento Toma de pedidos Canal TAT
 - a. Caracterización de procedimiento
 - b. Políticas de operación
 - c. Actividades del procedimiento
2. Procedimiento Toma de pedidos Canal Mayorista y provincia
 - a. Caracterización de procedimiento
 - b. Políticas de operación
 - c. Actividades del procedimiento

La información se presenta desde el manual de Funciones y Procedimientos.

4. Procesos y procedimientos

3. Procedimiento logística Inversa (devoluciones)
 - a. Caracterización de procedimiento
 - b. Políticas de operación
 - c. Actividades del procedimiento
4. Manual de Funciones – Perfil del cargo Asesor comercial
 - a. Identificación del cargo
 - b. Perfil del cargo y habilidades
 - c. Objetivo y funciones del cargo
 - d. Responsabilidades.

La información se presenta desde el manual de Funciones y Procedimientos.

4. Procesos y procedimientos

Ejemplo de cálculos del recibo de caja provisional:

- La factura numero 313412, esta por un valor total de \$350.000 incluido IVA, teniendo en cuenta que el IVA es del 16%, calcule la retención en la fuente para esta factura.
- Suponiendo que en alimentos polar se ha establecido un descuento del 5% por pagos a 8 días, para la factura numero 1025 por un valor total de \$500.000 incluido IVA, teniendo en cuenta que el IVA es del 10%, calcule el valor del descuento, y ¿Cuál es el valor que debe cobrar?
- Se realizo una venta de productos de la ILC a Pepito Pérez, según la factura número 12345 por un valor total de \$1'500.000 incluido IVA, el cliente a los 5 días de la entrega se comunica con el vendedor para manifestarle que tiene el dinero, que puede pasar a cobrar. ¿Cuánto es el valor que debe cobrar?, cuanto es el valor del descuento?

INQUIETUDES??

GRACIAS

ANEXO 34. INFORME DE DEVOLUCIONES – DIAGNÓSTICO.

(Ver documento adjunto)

ANEXO 35. INFORME DE DEVOLUCIONES – DESPUÉS DE LAS MEJORAS.

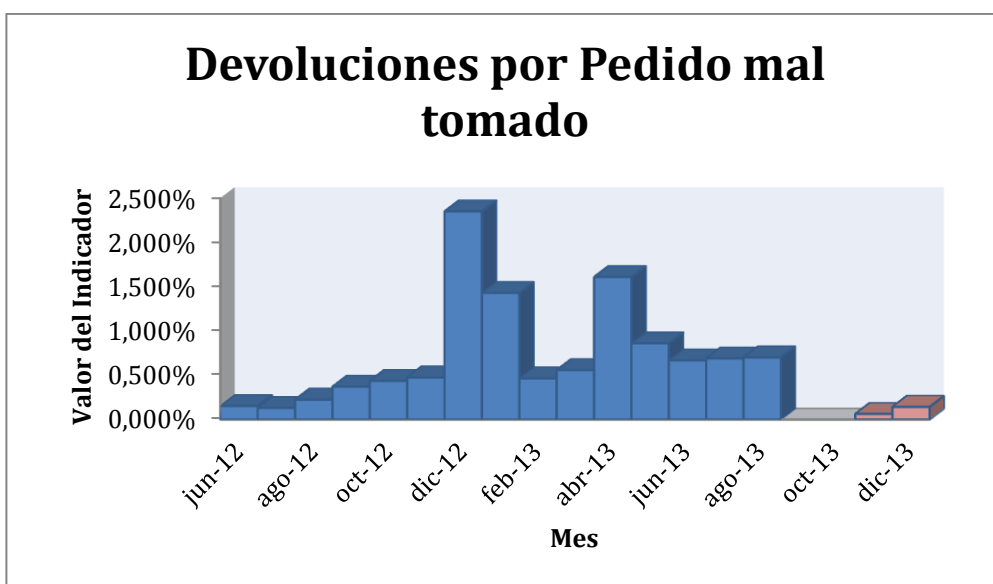
INFORME DE MOTIVOS DE DEVOLUCIÓN POR PRODUCTO		
NOVIEMBRE 2013 - DICIEMBRE 2013		
COD. NOM. MOTIVO	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
0001 BODEGA CLIENTE RECHAZ X HORARI		
0002 BODEGA CLIENTE S/ESPACIO		
0003 BODEGA CLUENTE S/ TURNO		152.443
0004 CLIENTE AUSENTE	9.325.122	1.765.889
0005 CLIENTE NEGOCIO CERRADO	1.856.679	2.463.112
0006 CLIENTE DEV AVERÍA DCTO NOTA	1.180.084	827.394
0007 CLIENTE RECHAZ PEDIDO INCONFOR	3.233.761	823.457
0008 CLIENTE RECHAZ EXCEDENT MCIA	746.233	78.424
0009 CLIENTE SIN DINERO	18.061.929	11.766.483
0010 CLIENTE SIN DINERO PERMANENTE	1.025.548	1.947.765
0011 DIRECCIÓN CLIENTE FUERA RUTA	698.336	1.325.732
0012 DIRECCIÓN CLIENTE NO EXISTE	1.831.755	276.532
0013 ORDEN COMPRA VENCIDA	1.346.112	325.817
0014 PEDIDO MAL TOMADO	1.335.657	2.848.098
0015 PEDIDO NO SOLICITADO	2.600.334	5.785.889
0016 PEDIDOS CON DIF PRECIOS	453.984	71.420
0017 PEDIDO SIN BONIFICACIÓN	98.324	639.882
0018 PRODUC FACT AGOSTADO NO DESPAC	783.229	21.856.632
0019 DESPACH DIRECTO NO RECIBIDO	12.436.943	124.849
0020 DEV BAJA ROTACION		
0021 DEVOLUC TOTAL SIN DESPACHAR		0
0022 ENTREGA ANTICIP FECHA ACORDADA		
0023 FACT INCONSIST NIT O R. SOCIAL	1.432.118	9.459.332
0025 MERCANCIA FUERA TEMPORADA	2.605.322	14.273.976
0026 PEDIDO INCOMPLETO	132.927	644.857
0027 PRODUCT LICOR SIN ESTAMPILLA	120.639	918.436
0028 PRODUCT LICOR ESTAMPILL ERRONE		0
0029 PRODUCT VENCIDO O PROX A VENCE		0
0031 PRODUCT MAL ESTADO	336.366	952.859
0032 PRODUCT NO CODIFICADO	22.759.362	1.473.947
0034 FALTARON CAMBIOS SOLICITADOS	87.739	175.935

INFORME DE MOTIVOS DE DEVOLUCIÓN POR PRODUCTO		
NOVIEMBRE 2013 - DICIEMBRE 2013		
COD. NOM. MOTIVO	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
0035 MCIA NO ENTREG X TIEMPO	432.556	767.435
0036 CLIENTE NUNCA RECIBE	46.375	605.286
0037 ERROR DE DIGITACION	153.624	32.442
0038 CAMBIO FECHA FACTURA	25.474.744	26.378.326
0039 PEDIDO DOBLE	627.657	213.723
0040 LICOR FACT NO DESPACH X ESTAMP	0	
0041 FALTANTE MCIA DESPACHO BRINSA	45.364	252.145
0042 AVERIA MCIA DESPACHO BRINSA		3.340.675
0044 MCIA EN CONSIGNACION	6.305.903	13.950.362
0046 MCIA RECOG X MORA CARTERA	3.950.353	435.736
0048 DESP BRINSA ENTREG VARIOS CLIE		
Total general	121.525.079	126.955.290

ANEXO 36. COMPORTAMIENTO INDICADOR DE DEVOLUCIONES POR PEDIDO MAL TOMADO.

COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR DE DEVOLUCIONES PEDIDO MAL TOMADO

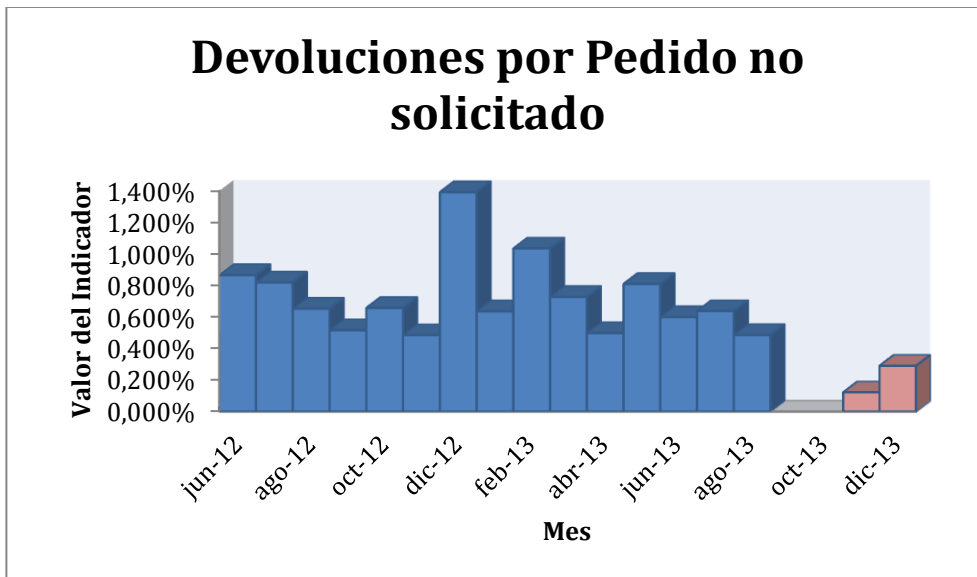
MES	VALOR DEVOLUCIÓN	VALOR VENTA	INDICADOR
1 jun-12	2.626.268	\$1.715.408.241	0,153%
2 jul-12	2.150.774	\$1.647.371.435	0,131%
3 ago-12	4.211.607	\$1.876.642.089	0,224%
4 sep-12	6.086.507	\$1.644.093.561	0,370%
5 oct-12	9.328.386	\$2.141.741.265	0,436%
6 nov-12	12.545.854	\$2.641.652.616	0,475%
7 dic-12	62.963.519	\$2.678.998.704	2,350%
8 ene-13	15.373.449	\$1.076.995.623	1,427%
9 feb-13	6.773.404	\$1.459.081.865	0,464%
10 mar-13	8.542.032	\$1.532.781.676	0,557%
11 abr-13	27.655.695	\$1.719.843.958	1,608%
12 may-13	14.918.596	\$1.736.095.126	0,859%
13 jun-13	11.861.629	\$1.779.577.103	0,667%
14 jul-13	11.107.710	\$1.615.736.238	0,687%
15 ago-13	9.337.548	\$1.332.557.278	0,701%
16 nov-13	1.335.657	\$2.135.287.056	0,063%
17 dic-13	2.848.098	\$1.994.642.868	0,143%



**ANEXO 37. COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR DE DEVOLUCIONES POR
PEDIDO NO SOLICITADO.**

**COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR DE DEVOLUCIONES PEDIDO NO
SOLICITADO**

MES	VALOR DEVOLUCIÓN	VALOR VENTA	INDICADOR
jun-12	14.854.127	\$1.715.408.241	0,866%
jul-12	13.491.817	\$1.647.371.435	0,819%
ago-12	12.250.460	\$1.876.642.089	0,653%
sep-12	8.485.739	\$1.644.093.561	0,516%
oct-12	14.083.229	\$2.141.741.265	0,658%
nov-12	12.808.921	\$2.641.652.616	0,485%
dic-12	37.287.670	\$2.678.998.704	1,392%
ene-13	6.848.822	\$1.076.995.623	0,636%
feb-13	15.088.827	\$1.459.081.865	1,034%
mar-13	11.149.222	\$1.532.781.676	0,727%
abr-13	8.559.502	\$1.719.843.958	0,498%
may-13	14.059.844	\$1.736.095.126	0,810%
jun-13	10.668.654	\$1.779.577.103	0,600%
jul-13	10.292.591	\$1.615.736.238	0,637%
ago-13	6.466.587	\$1.332.557.278	0,485%
nov-13	2.600.334	\$2.135.287.056	0,122%
dic-13	5.785.889	\$1.994.642.868	0,290%



ANEXO 38. DIVISIÓN POLÍTICO URBANA DE BUCARAMANGA.

DIVISIÓN POLÍTICO URBANA DE BUCARAMANGA		
COMUNA	NOMBRE	BARRIOS
1	Norte	El Rosal, Colorados, Café Madrid, Las Hamacas, Altos del Kennedy, Kennedy, Balcones del Kennedy, Las Olas, Villa Rosa (sectores I, II y III), Omagá (sectores I y II), Minuto de Dios, Tejar Norte (sectores I y II), Miramar, Miradores del Kennedy, El Pablón (Villa Lina, La Torre, Villa Patricia, Sector Don Juan, Pablón Alto y Bajo).
2	Nororiental	Los Angeles, Villa Helena I y II, José María Córdoba, Esperanza I, II y III, Lizcano I y II, Regadero Norte, San Cristóbal, La Juventud, Transición I, II, III, IV y V, La Independencia, Villa Mercedes, Bosque Norte.
3	San Francisco	Los Angeles, Villa Helena I y II, José María Córdoba, Esperanza I, II y III, Lizcano I y II, Regadero Norte, San Cristóbal, La Juventud, Transición I, II, III, IV y V, La Independencia, Villa Mercedes, Bosque Norte.
4	Occidental	Gaitán, Granadas, Nariño, Girardot, La Feria, Nápoles, Pío XII, 23 de Junio, Santander, Don Bosco, 12 de Octubre, La Gloria.
5	Garcia Rovira	Quinta Estrella, Alfonso López, La Joya, Chorreras de Don Juan, Campohermoso, La Estrella, Primero de Mayo.
6	La Concordia	La Concordia, San Miguel, Candiles, Aeropuerto Gómez Niño, Ricaurte, La Ceiba, La Salle, La Victoria.
7	La Ciudadela	Ciudadela Real de Minas.
8	Sur Occidente	San Gerardo, Antigua Colombia, Los Canelos, Bucaramanga, Cordoncillo I y II, Pablo VI, 20 de Julio, Africa, Juan XXIII, Los Laureles.
9	La Pedregosa	Quebrada la Iglesia, Antonia Santos Sur, San Pedro Claver, San Martín, Nueva Granada, La Pedregosa, La Libertad, Diamante I, Villa Inés, Asturias, Las Casitas.
10	Provenza	Diamante II, San Luis, Provenza, El Cristal, Fontana, Granjas de Provenza.
11	Sur	Ciudad Venecia, Villa Alicia, El Rocío, Toledo Plata, Dangond, Manuela Beltrán I y II, Igzabelar, Santa María, Los Robles, Granjas de Julio Rincón, Jardines de Coaviconsá, El Candado, Malpaso, El Porvenir, Las Delicias.
12	Cabecera del	Cabecera del Llano, Sotomayor, Antigua Campestre,

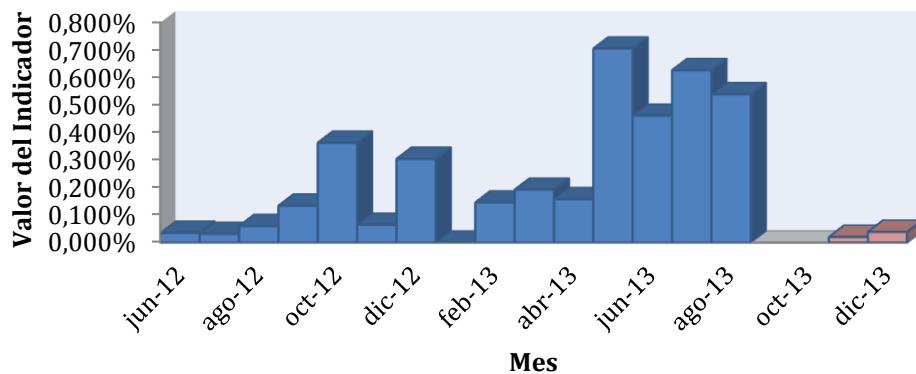
DIVISIÓN POLÍTICO URBANA DE BUCARAMANGA		
COMUNA	NOMBRE	BARRIOS
	Ilano	Bolarquí, Mercedes, Puerta del Sol, Conucos, El Jardín, Pan de Azúcar, Los Cedros, Terrazas, La Floresta.
13	Oriental	Los Pinos, San Alonso, Galán, La Aurora, Las Américas, El Prado, Mejoras Públicas, Antonia Santos, Bolívar, Alvarez.
14	Morrórico	Vegas de Morrórico, El Diviso, Morrórico, Albania, Miraflores, Buenos Aires, Limoncito, Los Sauces.
15	Centro	Centro, García Rovira
16	Lagos del Cacique	Lagos del Cacique, El Tejar, San Exposito.
17	Mutis	Mutis, Balconcitos, Monterredondo, Héroes, Estoraques I y II, Prados del Mutis.

**ANEXO 39. COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR DE DEVOLUCIONES
PEDIDO NO ENTREGADO POR FALTA DE TIEMPO.**

**COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR DE DEVOLUCIONES MERCANCÍA NO
ENTREGADA POR FALTA DE TIEMPO**

MES	VALOR DEVOLUCIÓN	VALOR VENTA	INDICADOR
jun-12	\$600.722	\$1.715.408.241	0,035%
jul-12	\$515.235	\$1.647.371.435	0,031%
ago-12	\$1.120.202	\$1.876.642.089	0,060%
sep-12	\$2.197.025	\$1.644.093.561	0,134%
oct-12	\$7.763.340	\$2.141.741.265	0,362%
nov-12	\$1.706.128	\$2.641.652.616	0,065%
dic-12	\$8.143.858	\$2.678.998.704	0,304%
ene-13	\$0	\$1.076.995.623	0,000%
feb-13	\$2.124.429	\$1.459.081.865	0,146%
mar-13	\$2.941.437	\$1.532.781.676	0,192%
abr-13	\$2.711.697	\$1.719.843.958	0,158%
may-13	\$12.249.934	\$1.736.095.126	0,706%
jun-13	\$8.197.003	\$1.779.577.103	0,461%
jul-13	\$10.123.729	\$1.615.736.238	0,627%
ago-13	\$7.179.041	\$1.332.557.278	0,539%
nov-13	\$432.556	\$2.135.287.056	0,020%
dic-13	\$767.435	\$1.994.642.868	0,038%

**Devoluciones por Pedido mal
tomado**




**ANEXO 40. COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR DE DEVOLUCIONES
CLIENTE CON NEGOCIO CERRADO.**

**COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR DE DEVOLUCIONES POR CLIENTE CON
NEGOCIO CERRADO**

MES	VALOR DEVOLUCIÓN	VALOR VENTA	INDICADOR
jun-12	\$3.342.613	\$1.715.408.241	0,195%
jul-12	\$13.961.953	\$1.647.371.435	0,848%
ago-12	\$9.964.316	\$1.876.642.089	0,531%
sep-12	\$5.602.496	\$1.644.093.561	0,341%
oct-12	\$7.266.668	\$2.141.741.265	0,339%
nov-12	\$5.668.119	\$2.641.652.616	0,215%
dic-12	\$7.348.430	\$2.678.998.704	0,274%
ene-13	\$3.243.931	\$1.076.995.623	0,301%
feb-13	\$6.250.021	\$1.459.081.865	0,428%
mar-13	\$3.958.304	\$1.532.781.676	0,258%
abr-13	\$9.222.595	\$1.719.843.958	0,536%
may-13	\$9.182.591	\$1.736.095.126	0,529%
jun-13	\$7.342.010	\$1.779.577.103	0,413%
jul-13	\$6.367.959	\$1.615.736.238	0,394%
ago-13	\$4.532.871	\$1.332.557.278	0,340%
nov-13	\$1.856.679	\$2.135.287.056	0,087%
dic-13	\$2.463.112	\$1.994.642.868	0,123%




ANEXO 41. INFORME DE INVENTARIO DICIEMBRE 2013.

	A	B	C	D	E	F
1						
2	POPULARES LTDA					
3	NIT.890.204.822 - 3					
4						
5						
6						
7	TOTAL FALTANTES Y SOBANTES					
8	DICIEMBRE AÑO 2013					
9						
10						
11						
12	FALTANTES				\$ -7.840.483,31	
13						
14	SOBRANTES				\$ 7.727.939,31	
15						
16						
17	TOTAL FALTANTES Y SOBANTES				\$ -112.544,00	
18						
19						
20						
21						
22						

ANEXO 42. INFORME DE INVENTARIO NOVIEMBRE 2013.

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following content:

	A	B	C	D	E	F	G
1	 POPULARES LTDA NIT.890.204.822 - 3						
2							
3							
4							
5							
6	TOTAL FALTANTES Y SOBANTES						
7	NOVIEMBRE del 2013						
8							
9							
10							
11							
12	FALTANTES					\$ -2.228.728,08	
13							
14	SOBRANTES					\$ 2.170.374,08	
15							
16							
17	TOTAL FALTANTES Y SOBANTES					\$ -58.354,00	
18							
19							
20							
21							
22							

At the bottom of the spreadsheet, the status bar shows: Vista normal, Listo, Suma=0.

ANEXO 43. RECORRIDOS Y TIEMPOS DE ALISTAMIENTO.

RECORRIDOS Y TIEMPOS ANTES DE LAS MEJORAS

ITEM	TIPO DE CLIENTE	FECHA	Nº CARGUE	TOTAL DE UNDS EN LA PLANILLA	RECORRIDOS ANTES	TIEMPO (min)
1	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	23/07/2013	551	339	15	18
2	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	24/07/2013	555	2908	45	47
3	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	25/07/2013	558	5419	95	58
4	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	26/07/2013	562	3540	76	46
5	MAYORISTAS	29/07/2013	564	3145	68	36
6	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	31/07/2013	572	29485	145	78
7	MAYORISTAS	31/07/2013	582	1296	36	48
8	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	08/08/2013	591	4557	80	36
9	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	09/08/2013	599	2930	47	45
10	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	13/08/2013	604	6788	93	43
TOTAL					700	455
PROMEDIO					70	45,5

RECORRIDOS Y TIEMPOS DESPUÉS DE LAS MEJORAS

ITEM	TIPO DE CLIENTE	FECHA	Nº CARGUE	TOTAL DE UNDS EN LA PLANILLA	RECORRIDOS ANTES	TIEMPO (min)
1	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	08/10/2013	794	6796	36	35
2	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	10/10/2013	799	3231	16	38
3	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	11/10/13	801	1789	21	34
4	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	16/10/2013	807	3765	45	26
5	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	16/10/2013	809	2384	32	35
6	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	22/10/2013	821	3267	24	15
7	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	24/10/2013	826	1833	19	24
8	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	28/10/2013	831	7226	46	31
9	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	29/10/2013	835	3882	26	20
10	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	30/10/2013	836	2200	12	29
TOTAL					277	287
PROMEDIO					27,7	28,7

ANEXO 44. CÁLCULO DEL INDICADOR DE CALIDAD EN EL ALISTAMIENTO- DIAGNÓSTICO

PLANILLA PARA EL CONTROL DE ERRORES EN EL ALISTAMIENTO DE MERCANCÍA

ITEM	TIPO DE CLIENTE	FECHA	Nº CARGUE	TOTAL DE UNDS EN LA PLANILLA	DIFERENCIA POR EXCESO	DIFERENCIA POR FALTANTES	REFERENCIAS DE CAMBIO
1	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	23/07/2013	551	339	6	3	24
2	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	24/07/2013	555	2908	102	6	36
3	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	25/07/2013	558	5419	120	30	146
4	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	26/07/2013	562	3540	225	60	24
5	MAYORISTAS	29/07/2013	564	3145	54	9	72
6	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	31/07/2013	572	29485	456	105	24
7	MAYORISTAS	31/07/2013	582	1296	0	24	24
8	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	08/08/2013	591	4557	51	12	6
9	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	09/08/2013	599	2930	0	0	240
10	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	13/08/2013	604	6788	36	68	0
11	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	14/08/2013	608	3834	18	0	45
12	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	15/08/2013	609	1806	0	0	0
13	LICORERAS-MAYORISTAS	15/08/2013	611	2100	192	42	33
14	MAYORISTAS FLORIDABLANCA	17/08/2013	621	2573	48	27	30
15	MAYORISTAS	21/08/2013	624	4044	336	6	60
16	MAYORISTAS	22/08/2013	631	2222	54	12	72
17	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	23/08/2013	633	3838	45	96	27
18	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	27/08/2013	644	3602	24	384	36
19	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	28/08/2013	649	2520	30	105	51
20	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	29/08/2013	654	1811	72	68	96
21	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	31/08/2013	670	972	12	48	192

INDICADOR PORCENTAJE DE ERROR EN ALISTAMIENTO DE MERCANCÍA

ÍTEM	Nº CARGUE	TOTAL DE UNDS EN LA PLANILLA	UNIDADES QUE PRESENTARON ERROR	INDICADOR
1	551	339	33	9,73%
2	555	2908	144	4,95%
3	558	5419	296	5,46%
4	562	3540	309	8,73%
5	564	3145	135	4,29%
6	572	29485	585	1,98%
7	582	1296	48	3,70%
8	591	4557	69	1,51%
9	599	2930	240	8,19%
10	604	6788	104	1,53%
11	608	3834	63	1,64%
12	609	1806	0	0,00%
13	611	2100	267	12,71%
14	621	2573	105	4,08%
15	624	4044	402	9,94%
16	631	2222	138	6,21%
17	633	3838	168	4,38%
18	644	3602	444	12,33%
19	649	2520	186	7,38%
20	654	1811	236	13,03%
21	670	972	252	25,93%
TOTAL		89729	4224	4,71%

ANEXO 45. CALCULO DEL INDICADOR DE CALIDAD EN EL ALISTAMIENTO- DESPUÉS DE LAS MEJORAS.

PLANILLA PARA EL CONTROL DE ERRORES EN EL ALISTAMIENTO DE MERCANCÍA

ÍTEM	TIPO DE CLIENTE	FECHA	Nº CARGUE	TOTAL DE UNDS EN LA PLANILLA	DIFERENCIA POR EXCESO	DIFERENCIA POR FALTANTES	REFERENCIAS DE CAMBIO
1	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	08/10/2013	794	6796	2	3	0
2	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	10/10/2013	799	3231	24	9	6
3	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	11/10/13	801	1789	60	24	12
4	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	16/10/2013	807	3765	112	15	24
5	MAYORISTAS	16/10/2013	809	2384	54	9	72
6	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	22/10/2013	821	3267	221	30	24
7	MAYORISTAS	24/10/2013	826	1833	24	5	12
8	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	28/10/2013	831	7226	45	12	0
9	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	29/10/2013	835	3882	9	16	36
10	AUTOSERVICIOS-MAYORISTAS	30/10/2013	836	2200	12	0	24

INDICADOR PORCENTAJE DE ERROR EN ALISTAMIENTO DE MERCANCÍA

ÍTEM	Nº CARGUE	TOTAL DE UNDS EN LA PLANILLA	UNIDADES QUE PRESENTARON ERROR	INDICADOR
1	551	6796	5	0,07%
2	555	3231	39	1,21%
3	558	1789	96	5,37%
4	562	3765	151	4,01%
5	564	2384	135	5,66%
6	572	3267	275	8,42%
7	582	1833	41	2,24%
8	591	7226	57	0,79%
9	599	3882	61	1,57%
10	604	2200	36	1,64%
TOTAL		36373	896	2,46%

PORCENTAJE DE ERROR EN ALISTAMIENTO 23-07-2013 AL 31-08-2013

