

*Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”
Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial*

Trabajo de Diploma

Para optar por el título de Ingeniero Industrial

*Aplicación de un procedimiento para la
realización de Auditorías Logísticas a la
actividad de almacenamiento en la plataforma
26 de Julio en la Sucursal Holguín de
Almacenes Universales S.A.*

Diplomante: Rogelio Ernesto Ricardo Fernández

**Tutor(es): Esp. Ing. Michel Nicola Serrano Díaz
Ing. Miguel Batista Torres**

Consultante: Ms.C. Elsa Delgado Pérez

Holguín, 2014

Pensamiento

“ No andar con melindres, con quejas y lamentaciones, sino a trabajar, a producir, a crear lo que necesitamos, a esforzarnos para construir la nueva sociedad. ”

Ernesto Che Guevara.

Agradecimientos

Quisiera agradecer infinitamente a todas aquellas personas que a lo largo de estos años han estado a mi lado mostrándome su cariño y apoyo, además de darme aliento para seguir adelante.

Agradezco de una forma muy especial a mis tutores Esp. Ing. Michel Serrano Díaz y Ing. Miguel Batista Torres por toda la dedicación y paciencia para la realización de esta investigación.

A mis padres por estar siempre cuando los necesito.

A mi hermanita Rosy por todos sus consejos y ayuda para la realización de esta tesis.

A mi novia Arlettis por su ayuda y comprensión.

A todos los que de una forma u otra contribuyeron en mi formación

Gracias.

Dedicatoria

Muy especialmente a mis padres, los cuales siempre me dieron el impulso necesario para levantarme después de cada fracaso.

A mi familia por todo el cariño recibido de su parte.

A mis amigos por estar siempre presentes en los momentos difíciles.

Resumen

El éxito de cualquier empresa está dado por disímiles factores organizativos, de control y de mejora continua que permitan erradicar las desviaciones que se presentan en el actuar humano. La logística como sistema presenta un ciclo que organiza esta actividad para lograr la eficiencia y eficacia que se requieren. El almacenamiento dentro de este ciclo tiene una gran importancia debido a la escasez de materias primas y de lograr garantizar la protección de los productos que se utilizarán luego en la producción o en la prestación del servicio, es por ello que su control es de vital importancia para lograr mercancías con la calidad requerida y así satisfacer las necesidades crecientes de los clientes. Teniendo en cuenta estas cuestiones, se impone, en las empresas de hoy la aplicación de eficientes sistemas de control, para lo cual las auditorías logísticas son una herramienta muy eficaz en la evaluación del sistema logístico, la detección y erradicación de deficiencias, y para lograr un aumento en las utilidades.

La presente investigación surge con el objetivo de aplicar una metodología para la realización de auditorías, en aras de lograr identificar aquellas deficiencias que pudieran estar afectando el desarrollo económico de la empresa. Para ellos se utilizó el enfoque por procesos logísticos, la Matriz de deficiencias, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), el Método de Objetivos, Variables de Acción y Responsables (OVAR) y el sistema de control propuesto que les permitirá a la organización mejorar sus sistemas logísticos, traduciéndose en un incremento de la rentabilidad y la satisfacción de los clientes.

Abstract

The success of any company is given by dissimilar organizational factors, of control and of continuous improvement that you/they allow to eradicate the deviations that are presented in acting human. The logistics as system presents a cycle that organizes this activity to achieve the efficiency and effectiveness that are required. The storage inside this cycle has a great importance due to the shortage of matters cousins and of being able to guarantee the protection of the products that you they will be used then in the production or in the benefit of the service, it is for it that its due control is of vital importance to achieve goods with the required quality and this way to satisfy the growing necessities of the clients. Keeping in mind these questions, it is imposed, in today's companies the application of efficient control systems, for that which the logistical audits are a very effective tool in the evaluation of the logistical system, the detection and eradication of deficiencies, and to achieve an increase in the utilities.

The present investigation arises with the objective of applying a methodology for the realization of audits, for the sake of being able to identify those deficiencies that could be affecting the economic development of the company. For them the focus was used by logistical processes, the Womb of deficiencies, threats, strengths and opportunities (DAFO), the Method of Objectives, Variables of Action and Responsible (OVAR) and the system of proposed control that it will allow to the organization to improve its logistical systems, being translated in an increment of the profitability and the satisfaction of the clients.

Índice

	Pág.
Introducción.....	1
Capítulo I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1 Gestión, Control y Control de Gestión	5
1.1.1 Análisis de su marco conceptual	5
1.2 Logística, Gestión de la Cadena de Suministro y Gestión Logística	6
1.2.1 Análisis de su marco conceptual	6
1.2.2 Subsistemas de Gestión Logística. Ubicación de la actividad de almacenamiento.....	6
1.2.3 Los Procesos Logísticos y sus vínculos con la actividad de almacenamiento	7
1.3 Proceso de Almacenamiento	9
1.3.1 Almacenes. Definición y Clasificaciones	9
1.3.2 Tecnología de almacenamiento.....	11
1.3.3 Principios de almacenamiento.....	15
1.3.4 Costos logísticos en el almacenamiento	15
1.4 Control Logístico, Auditoría y Auditoría Logística.....	16
1.4.1 Términos y definiciones. Objetivos	16
1.4.2 Clasificación de las auditorías	16
1.4.3 Principios generales de un Sistema de Auditorías	17
1.4.4 Desarrollo de las Auditorías Logísticas	18
1.5 Operadores Logísticos	20
1.5.1 Operadores Logísticos y entidades comercializadoras en Cuba.....	20
Capítulo II. PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS LOGÍSTICAS A LA ACTIVIDAD DE ALMACENAMIENTO. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS LOGÍSTICAS	22
2.1 Modelo y procedimiento para la realización de auditorías logísticas a la actividad de almacenamiento.....	22
2.2 Aplicación parcial del procedimiento para la realización de auditorías logísticas a la actividad de almacenamiento	34
Valoración económica- social de la investigación	57
Conclusiones.....	58
Recomendaciones	59
Bibliografía.....	60
Anexos.....	I

Introducción

Hoy en día, la logística se ha convertido en un factor para el éxito empresarial, en un mundo donde las exigencias de los clientes en cuanto a inmediatez en la entrega de los suministros de materiales, exactitud en el tiempo de servicio y la calidad en los servicios prestados se vuelven cada vez más complejos, además de la existencia de empresas que ofertan los mismos servicios, es por ello que se debe trabajar en aras de mantener altos niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño. Esto se logra a través de la correcta coordinación entre todos los procesos que se llevan a cabo en la entidad, las cuales deben regirse por los parámetros establecidos para su correcto funcionamiento y por un conocimiento detallado de la relación que se tenga con los clientes, los distribuidores y los suministradores, conocido esto último como cadenas de suministros, las cuales constituyen el conjunto de empresas integradas por proveedores, fabricantes, distribuidores y vendedores (mayoristas o detallistas) coordinados eficientemente por medio de relaciones de colaboración para colocar los requerimientos de insumos o productos en cada eslabón de la cadena en el tiempo preciso y al menor costo, buscando así el mayor impacto en la cadena de valor de los integrantes con el propósito de satisfacer los requerimientos de los consumidores finales (Jiménez, 2002).

En el actual proceso de actualización del modelo económico del país solo puede pensarse en trabajar en aras de aumentar la productividad, la eficiencia, y la competitividad, para lograr los resultados deseados es necesario concientizarnos del uso adecuado de la materia prima de mayor importancia, el talento humano, el cual es el responsable del éxito o no de los objetivos trazados por la organización; el cual está condicionado entre otras cosas por una eficiente gestión logística.

Una muestra de ello es que en los inicios de este año 2014 se culminó la primera etapa de las instalaciones de la llamada Zona Especial de Desarrollo del Mariel (ZEDM), un puerto para contenedores, grandes almacenes e industrias creadas con capitales foráneos, según Menchanca, R. (2013) "A las puertas del Golfo de México, la rada de Mariel tiene el privilegio de estar rodeada por 32 puertos de 17 países, entre ellos los atraques más importantes de la región", considerado la principal ventana cubana al mundo de las importaciones y exportaciones. La idea nace a partir de los acuerdos firmados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) que, en su lineamiento 103 promueve "la creación de Zonas Especiales de Desarrollo que permitan incrementar la exportación, la sustitución efectiva de

importaciones, los proyectos de alta tecnología y desarrollo local; y que contribuyan con nuevas fuentes de empleo ". El mismo tiene una capacidad para 8 mil contenedores, y ya existen solicitudes de países como Brasil, China, México, Vietnam, Japón, Alemania y Rusia para establecer negocios con la isla. Pero aunque toda la tecnología sea de última generación y existan las condiciones para llevar este proyecto a cabo es necesario interiorizar en la necesidad de lograr una buena gestión logística, con un personal altamente calificado y comprometido con los objetivos de la empresa.

En todo este proceso es crucial e importante la actividad de almacenamiento debido a que su objetivo fundamental es lograr la recepción, ubicación, ordenamiento, control, conservación y preparación de las mercancías para su posterior uso en las actividades precedentes, por lo que su correcto control conducirá a la culminación exitosa del proceso.

Una de las técnicas empleadas para comprobar el funcionamiento del sistema logístico son las auditorías logísticas(AL), la cual permitirá verificar y evaluar el desempeño actual de la organización mediante comprobación y análisis de los resultados obtenidos, así como proponer las mejoras necesarias para asegurarse de la conformidad del sistema y corregir las desviaciones.

La conformidad del sistema en el almacenamiento se constata en relación con la documentación legal vigente, siendo estas la Resolución No. 153/07 del Ministerio de Comercio Interior(MINCIN) referida al Reglamento para la categorización de los almacenes, la cual tiene como objetivo facilitar y proporcionar a las entidades dedicadas al almacenamiento y conservación de bienes de consumo las herramientas de trabajo para crear las condiciones necesarias en función del control de la actividad logística de almacenamiento y la Resolución 59/2004 que establece los reglamentos de la logística de almacenes; ambos documentos facilitan evaluar el funcionamiento de la actividad de almacenamiento y detectar las principales problemáticas que afectan a las organizaciones.

Las deficiencias detectadas en los almacenes son frecuentes dados por la operatividad que se tiene en los mismos, por lo que se debe tener en cuenta la gran utilidad que ofrecen las auditorías logísticas, es por ello, que se decide verificar a través de esta, el desempeño de la actividad de almacenamiento en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Almacenes Universales S.A, específicamente en la Base de Almacenes 26 de Julio, perteneciente a la

Sucursal Holguín, la cual tiene como interés principal de brindar un servicio de mayor calidad, logrando ser cada vez más competitiva en el mercado.

Por lo que se decide definir como **Problema Científico**: ¿Cómo desarrollar el proceso de auditoría logística a la actividad de almacenamiento en la Base de Almacenes 26 de Julio de la UEB Holguín de Almacenes Universales S.A?

El **Objeto de Estudio** lo constituye: La auditoría logística en la Base de Almacenes de la UEB Almacenes Universales S.A. Sucursal Holguín y como **Campo de Acción**: La auditoría logística a la actividad de almacenamiento en la Base de Almacenes 26 de Julio, perteneciente a la UEB Almacenes Universales S.A, Sucursal Holguín.

Debido a la gran importancia que tiene la solución del problema científico planteado se formuló la siguiente **Hipótesis**: Mediante la implementación de un procedimiento de auditoría logística que brinde información sobre el comportamiento de los diferentes procesos en la actividad de almacenamiento , se podrá ofertar un servicio con mayor calidad , eficiencia y atractivo para los clientes, generando ingresos para la UEB Almacenes Universales de Holguín , específicamente a la Base de Almacenes 26 de Julio.

En función del Problema Científico y para comprobar la hipótesis propuesta se propone como **Objetivo general**: La aplicación de forma parcial de un procedimiento propuesto para auditar la actividad de almacenamiento en la UEB Almacenes Universales de Holguín.

El cual conduce a los **Objetivos Específicos** que se muestran a continuación:

- Revisión de literatura especializada y de otras fuentes relacionadas con el tema en cuestión, así como análisis de los procesos logísticos relacionados con la actividad de almacenamiento que se llevan a cabo en la Base de Almacenes 26 de Julio.
- Concebir el marco teórico-referencial de la investigación de acuerdo a las exigencias de la problemática abordada y a la actualidad cubana sobre el tema.
- Realización del proceso de auditoría logística parcial a la actividad de almacenamiento en la Empresa Almacenes Universales de Holguín.
- Analizar los resultados obtenidos en la aplicación de la metodología para elaborar el plan de medidas y lograr un eficiente sistema de gestión de almacenamiento.

Métodos de Investigación:

- Métodos teóricos: Análisis y síntesis de la información recopilada, la revisión de documentos y de literaturas especializadas, inductivo-deductivo y analítico – sintético.
- Métodos empíricos: Entrevistas, consulta de documentos, cuestionarios, observación directa para la recopilación de información, entre otros.
- Métodos estadísticos: Herramientas de la estadística descriptiva y de la estadística inferencial para la validación de análisis contenidos en el desarrollo de la investigación.

La investigación, en lo adelante está estructurada en dos capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos. El primer capítulo aborda los aspectos de carácter teórico práctico referencial de la investigación y el capítulo dos describe todo el procedimiento para la realización de auditorías de almacenamiento y la aplicación parcial de la misma en la Base de Almacenes 26 de Julio.

Capítulo I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

En el presente capítulo se presenta el respaldo teórico de la investigación, analizando los conceptos y definiciones más significativas de la actividad logística y los enfoques para su correcta gestión y control, con el propósito de orientar cómo se realizará el estudio, y proveer de un marco de referencia para interpretar los resultados obtenidos al finalizar el mismo.

1.1 Gestión, Control y Control de Gestión.

El mundo empresarial va evolucionando y el futuro estará en las manos de quienes tengan un proceso de gestión eficiente, (aprovisionamiento, producción, transportación, reutilización) de manera que logren elevados niveles de satisfacción al cliente.

El análisis referente al surgimiento y la evolución del Control de Gestión (CG), permite establecer los principales enfoques y tendencias de autores notables, así como los aportes y limitaciones de cada uno de ellos, es por eso que se considera que el desarrollo del CG y sus herramientas continuarán enriqueciéndose e integrándose.

1.1.1 Análisis de su marco conceptual.

Los autores que aparecen en el cuadro 1.1 del **anexo 1** son los que a criterio del autor tienen una visión, a cerca de la temática, más cercana a la actualidad empresarial, lo cual reflejan en las definiciones que aparecen en dicho cuadro. Para observar la evolución de los conceptos fundamentales de gestión, control y control de gestión, han sido ordenados cronológicamente según el momento de su divulgación. Pérez Campaña (2005) en su tesis en opción al grado científico de doctor, consultó además Fayol (1961), Alford & Bangs (1972), García (1975), entre otros, en la cual hace alusión a algunos aspectos esenciales relativos al control, los cuales se enuncian a continuación:

- La eficiencia del control está en asegurar la anticipación de los cambios del entorno y su impacto en la empresa.
- Todo control debe ser complementado con un análisis formalizado que brinde la información necesaria para conocer los resultados de la gestión.

El control debe ser realizado por la alta dirección y por todos y cada uno de los componentes de la organización, aunque a mayor responsabilidad mayor involucramiento debe existir.

Tipos de Sistemas de Control.

Los sistemas de control varían en el diseño, estos pueden clasificarse en sistemas de bucle-abierto, bucle-cerrado y de control modificado respectivamente.

El más utilizado para el control de la actividad logística según (Ballaud, 2000) es el último, el cual es un sistema en combinación con el bucle-abierto y bucle-cerrado. En caso de que haya problema en el control de inventarios, el director logístico está en posición de anular las decisiones automáticas de cuándo hacer los pedidos y de qué cantidad pedir.

Logística, Gestión de la Cadena de Suministro y Gestión Logística.

Las crecientes necesidades en el desarrollo de las actividades logísticas, para lograr una mayor rapidez y calidad, trajeron consigo el perfeccionamiento de todas sus funciones, ya que la logística no solo se limita a cubrir los subsistemas sino que la tendencia es incorporar a clientes y proveedores en sus estrategias empresariales para lograr una mayor satisfacción. La tendencia a escala global es la integración de todos los eslabones de la cadena logística.

1.2.1 Análisis de su marco conceptual.

Los estudiosos del tema, han venido perfeccionando los términos de logística, gestión de la cadena de suministro o en inglés, Supply Chain Management (SCM) y gestión logística, los cuales aparecen en el cuadro 1.2 del **anexo 1**.

Después del análisis de las definiciones planteadas se puede observar que dentro de las actividades ya mencionadas puede ser incluido un amplio grupo de procesos: servicio al cliente, aprovisionamientos, gestión de pedidos, previsión de la demanda, control de inventario, transporte, almacenamiento, servicio postventa, tratamiento de desechos siendo reconocido científicamente estos dos últimos como logística inversa.

La gestión logística, por su parte está conformada por un conjunto de subsistemas, los cuales llevan implícitas actividades claves y de soporte, que en su total armonía permiten el desarrollo eficiente de la logística en cualquier organización empresarial.

1.2.2 Subsistemas de Gestión Logística. Ubicación de la actividad de almacenamiento

Una gran parte de los autores consideran a la gestión o al sistema logístico con tres subsistemas fundamentales dentro de los cuales existen actividades claves y de soporte (como ya fue referido anteriormente). Tales subsistemas son: aprovisionamiento, producción y distribución. Otros autores definen además como un cuarto subsistema, la reutilización, este puede contemplar entonces, actividades de transporte, almacenaje, manejo de inventarios, manipulación, control de calidad, entre otras. En la tabla No.1 del **anexo 2** se exponen las características principales de los tres primeros, además aparece ubicada la

actividad de almacenamiento como una operación logística imprescindible para el desarrollo de cada uno de los subsistemas.

En los casos en que se realice el análisis de organizaciones de comercio o servicios (como en el presente caso de investigación), que no tienen incorporado el proceso de producción como tal, el sistema logístico se simplifica abarcando sólo el aprovisionamiento y la distribución (Ver tabla No. 2 del **anexo 2**).

1.2.3 Los Procesos Logísticos y sus vínculos con la actividad de almacenamiento.

Todos los subsistemas y actividades que integran el sistema logístico, dentro de las que se incluye la actividad de almacenamiento, están soportados por la gestión de los recursos humanos, financieros y físicos, dentro de sus actividades. Para una gestión logística de almacenamiento considerable se debe tomar en cuenta la máxima rentabilidad del sistema en general, es decir, brindar un nivel de servicio alto, bajo el menor costo posible, cumpliendo con las especificaciones del proceso y basado en relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores, quienes constituyen una parte muy influyente en la prestación de un servicio eficiente. En el desarrollo de la actividad logística influyen varios procesos que también forman parte del sistema logístico; enfatizando en los que están vinculados directamente con la actividad en estudio, podemos definir algunos: el servicio al cliente, las relaciones con los proveedores y la gestión de inventarios (dentro de este principalmente el control de los inventarios). Estos serán analizados en el Capítulo 2 detalladamente, para lo cual se explican algunos aspectos teóricos que deberán tenerse en cuenta antes de dicho análisis.

Proceso de Servicio al Cliente.

En los últimos años, el servicio al cliente ha evolucionado debido a la diferencia, cada vez menos notable, de los mercados en cuanto a su oferta y a que los clientes son cada vez más exigentes y sustituyen más rápidamente un producto por otro que les proporciona mayores beneficios. Por tal motivo para las organizaciones actuales, una fuente fundamental de diferenciación entre ellas, es el incremento del valor añadido por el servicio, dedicando para ello todos sus esfuerzos y recursos necesarios y orientando sus servicios hacia el logro de la satisfacción del cliente. En este sentido la evaluación del desempeño del proceso logístico de almacenamiento debe efectuarse sobre la base del grado de conformidad con los requisitos y exigencias del cliente.

Nivel de servicio al cliente (NSC).

Ballaud (2000), considera que el servicio al cliente es proporcionarle a este utilidad en tiempo y espacio en la prestación recibida entre cliente y empresa, incluyendo la disponibilidad del inventario, la velocidad de entrega, la rapidez y precisión para servir los pedidos. Cuando aumentan los niveles de servicio, los costos del transporte, almacenamiento, mantenimiento de inventarios, y procesamiento de pedidos, se elevan desproporcionalmente, por tanto los costos logísticos serán sensibles al NSC que se proporciona, especialmente si ya es elevado. En un sistema logístico se hace necesario proyectar y establecer (NSC) deseado. Este se caracteriza mediante el establecimiento por parte de la empresa de una adecuada política de servicio, unida a una estructura organizativa acorde con estos propósitos y la existencia de un sistema de servicio flexible, además debe tener bien definidas las variables del servicio al cliente que se pretende ofertar. Los requerimientos del cliente irán cambiando, por lo que las empresas deben saber anticiparse a los posibles cambios del entorno y a la competencia. Se requiere brindar un producto o servicio con un valor añadido, este modo de mantener u obtener una posición competitiva en el entorno empresarial. En la actividad de almacenamiento los clientes nunca poseen los mismos requerimientos de los servicios, para poder llevar a cabo un proceso de gestión empresarial confiable y lo más ajustado posible hay que propiciarle al servicio más calidad. Este factor es uno de los más relevantes en el ordenamiento de los sistemas logísticos y de los costos asociados, ya que permite conocer las exigencias y obligaciones que demandan los clientes. En ocasiones, los clientes valoran más la fiabilidad que la rapidez en el servicio. El índice de servicio o el de rechazos puede servir para medir la calidad.

Relaciones con los Proveedores.

La misión del proceso de servicio de proveedores consiste en propiciar que las compras y el aprovisionamiento se cumplan con la calidad establecida por dicho proceso. A partir de las relaciones establecidas con la cartera de proveedores y la medida en que estas reporten beneficios al desarrollo de las actividades empresariales, las organizaciones, podrán o no realizar planes más ambiciosos en relación con el logro de los objetivos marcados, pues contarán con los medios necesarios y con la calidad requerida para ello.

Control de inventarios.

Según Torres Gemeil (2004) el inventario es cierta cantidad de materiales, materias primas, semi – productos, productos terminados, que no tienen un uso inmediato, pero que se mantiene para dar respuesta a la fiabilidad del sistema y garantizar el servicio al cliente.

Estos constituyen un eslabón esencial dentro de todo el sistema logístico. El control de estos evidencia un paso de fundamental importancia dentro de la logística de almacenamiento, pues, el desempeño de esta actividad dependerá de la importancia que se le adjudique al cuidado y control de los productos almacenados (en inventario). Como puede observarse, antes del análisis más detallado de la actividad logística de almacenamiento se determinó pertinente, realizar una breve alusión de los procesos que poseen una estrecha vinculación con el desempeño de esta, en aras de proporcionar una idea del impacto real que podría ocasionar la ejecución de manera eficiente de estos, lo que a su vez se proyectaría al logro de metas más comprometedoras que involucrarían a los clientes y proveedores.

1.3 Proceso de Almacenamiento.

Torres Gemeil (2004), plantea que para llevar a cabo la actividad de organización y distribución de mercancía en un área definida, teniendo en cuenta los principios y la tecnología de almacenamiento a emplear según la cantidad, variedad y características de los productos, se hace necesario de un local destinado al depósito de los diferentes tipos de tales productos, es decir, un almacén donde estén protegidos contra riesgos potenciales que impliquen daños a su integridad física.

1.3.1 Almacenes. Definición y Clasificaciones.

Torres Gemeil (2007), considera que el almacén es una instalación técnica constituida por diferentes áreas equipadas con los medios de mecanización o automatización destinados para la actividad de almacenamiento, cuyo objetivo está encaminado a lograr el proceso de recepción, ubicación, ordenamiento, control, conservación y preparación de la producción para el consumo y despacho de los valores materiales, para garantizar la continuidad de la producción y el consumo acorde con las crecientes necesidades de la sociedad.

Los almacenes constituyen eslabones importantes de los procesos de producción y distribución de los recursos materiales. Estos son clasificados de diferentes formas por varios autores, pero uno de los que los describe de forma detallada y mejor concebida es Torres Gemeil (2007). A continuación se explican cada una de estas clasificaciones:

Según su papel dentro del proceso de producción:

- Almacenes de materias primas o materiales para el consumo de la producción industrial: Este tipo de almacén está orientado a cubrir la reserva de productos correspondiente a los ciclos de producción y de reaprovisionamiento por el suministrador.

- Almacenes de productos terminados: Se usan para cubrir una cantidad de productos correspondiente a los ciclos de entrega de la producción según lo contratado con los clientes.
- Almacenes de productos intermedios para acumular la producción entre puestos de trabajo: Este almacén se emplea para equilibrar los ritmos de entrega de los materiales y productos semielaborados entre puestos de trabajo o talleres.

Según el grado de especialización:

- Almacenes Universales: Son aquellos destinados para productos de nomenclatura y características diferentes.
- Almacenes Especializados: Son aquellos que tienen una nomenclatura y tecnología única. En este tipo de almacén se obtienen los mejores índices de utilización de la capacidad de almacenamiento y explotación de los equipos.
- Almacenes combinados: Combinación de los dos anteriores.

Según el tiempo de almacenamiento de los productos:

- Almacén de reserva: Son empleados para el almacenamiento prolongado, donde el coeficiente de rotación del producto es bajo.
- Almacén de distribución: Se usan en el almacenamiento de productos por un período relativamente corto de tiempo, donde el coeficiente de rotación de este es alto.
- Almacén de tránsito: Se dedican a la conservación de productos en espera de su transportación a los almacenes de reserva, distribución o producción, donde el coeficiente de rotación es muy alto.

Según el diseño constructivo:

- A cielo abierto: Estos tienen un terreno que puede estar cercado o no, sin cubierta, para el almacenamiento de productos que pudieran estar a la intemperie.
- Techado abierto: Almacenes cuyo espacio interior está delimitado fundamentalmente por el perímetro de su piso terminado, con o sin cierre parcial y con cubierta.
- Techado cerrado: Almacén delimitado por un cierre perimetral (paredes) y cubierta.

Según los requerimientos del producto almacenado:

Son construidos con parámetros y características específicas para los requerimientos del producto a almacenar.

- Almacén climatizado: Se emplean en el mantenimiento de condiciones atmosféricas diferentes a las ambientales.
- Silos: Se usan para el almacenamiento de cargas pulverulentas y granuladas.

- Tanques: Almacenes destinados al almacenaje de líquidos.
- Polvorines: Se almacenan en estos productos explosivos.

Según el peligro de incendio, de acuerdo a los materiales con que está construido:

- Almacén construido con materiales combustibles (Ejemplo: Madera).
- Almacén construido con materiales incombustibles (Ejemplo: Hormigón).
- Almacén construido con materiales de difícil combustión (Ejemplo: Tejas de fibrocemento).

1.3.2 Tecnología de almacenamiento.

La tecnología de almacenamiento según considera Torres Gemeil (2007), no es más que el procedimiento ejecutado durante el almacenaje de mercancía en las instalaciones destinadas para ello. Esta debe abarcar aspectos relacionados con la secuencia de pasos a seguir desde el arribo del material al almacén hasta su salida, los métodos de trabajo a aplicar en cada paso, la selección de los medios de almacenaje y equipos de transporte interno y la manera de proceder para la conservación de toda la mercancía almacenada. Además debe corresponderse con el o los tipos de materiales y productos a almacenar, la variedad de estos así como la cantidad por variedad, el tipo de almacén y sus características constructivas.

Según Torres Gemeil (2007), esta puede clasificarse de diferentes maneras, una de ellas es según el nivel de mecanización, como se muestra a continuación:

- Tecnología manual.
- Tecnología semimecanizada.
- Tecnología mecanizada.
- Se emplean medios unitarizadores.
- Tecnología semiautomatizada.
- Tecnología automatizada.

Los elementos fundamentales que la componen se explican detalladamente a continuación:

1) Los medios para el almacenamiento.

Estos se encuentran divididos en dos grandes grupos: las estanterías y los medios unitarizadores. La selección adecuada de estos contribuye a la realización de operaciones de almacenaje de mercancías más rápidas, eficientes y seguras, con probabilidades de ocurrencia de accidentes cada vez menos notables. A continuación se brindan elementos que influyen en este aspecto.

Medios unitarizadores: Para su selección existen dos grupos de características que la definen, las propias del producto con su envase o embalaje y las de circulación de estos.

Dentro de la primera de estas se debe tener en cuenta para la selección del medio:

▪Peso: Cada medio tiene una capacidad de carga definida, por lo que el peso del producto es importante para determinar la cantidad posible de estos a colocarse por cada medio unitarizador en función del peso de cada unidad, evitando que se exceda dicha capacidad.

➤Forma: Es una característica definitoria, ya que de acuerdo con ella se determina la estabilidad de las estibas a conformar a partir de los diferentes medios disponibles. La forma del producto determina si es necesario que el medio unitarizador tenga columnas o no para conservar su integridad y estabilidad. También define la manera óptima de disponer las cargas en la superficie del medio unitarizador (esquema de carga) para lograr un mejor aprovechamiento de este.

➤Tamaño: Existen medios que son iguales respecto a determinadas dimensiones y difieren en otras. Las distintas dimensiones de los medios unitarizadores permiten dar respuesta a la variabilidad del volumen y el tamaño de los productos.

➤Resistencia a la compresión: Esta resistencia no es solamente la del producto, sino también la de su envase o embalaje, ya que varía de acuerdo con las características de ellos. Su importancia radica en que define, de ser posible, que el medio unitarizador con carga se apoye directamente sobre el producto del extremo superior de otra unidad de carga para conformar una estiba directa, o si es necesario que el medio unitarizador tenga columnas que asimilen el peso de otra unidad de carga sobre él, sin provocar daños a los productos o a sus envases o embalajes. Los medios unitarizadores más difundidos en el país son: la paleta plana (retornable o desechable), la paleta caja y el autosoportante para paletas y neumáticos respectivamente.

Estanterías: El uso de este medio depende de las características de los productos a almacenar, las cantidades y la rotación asociada a estos. Existen diferentes modelos de estanterías, como: la estantería convencional para carga fraccionada, la combinada, la convencional para paletas y la estantería por acumulación.

2) Los equipos para la manipulación e izaje.

Estos deben contar con un adecuado estado técnico que posibilite utilizarlos en su plena capacidad, pues de su capacidad de izaje, posibilidad de elevación y radio de giro depende

la eficiencia de la tecnología de almacenamiento. El equipo más usado en estas actividades es el montacargas.

Para la selección de estos se pueden tener en cuenta varios factores, como:

➤Relativos a las cargas: Peso, tamaño (volumen), forma, fragilidad, características del envase o embalaje, tipo de carga (seca, inflamable, refrigerada, otras), medio unitarizador de carga, medios auxiliares de envase (elementos de unión, sujeción).

➤Relativos al flujo de las mercancías: Rotación, grado de fraccionamiento de las cargas y formas y volúmenes de los lotes de recepción y entrega.

➤Relativos a las instalaciones: Tipo de almacén (techado abierto, techado cerrado o a cielo abierto), tipo de almacén cerrado (temperatura ambiente, o climatizado), dimensiones (largo, ancho, puntal), luz e intercolumnios, desniveles de los pisos (rampas, andenes), características y terminación de los pisos, limitación de altura y limitación de ancho.

➤Relativos a la tecnología de almacenamiento: Altura de estiba proyectada, ritmos de trabajo, proceso de recepción, agregación de los productos y despachos, uso de estanterías o medios unitarizadores de acuerdo con las características del producto o unidad de carga, distribución de las áreas y aprovechamiento del área y del volumen proyectados.

Sobre la base de estos factores se determinarán entonces las características fundamentales del equipo de modo que satisfaga las exigencias del trabajo, ellas son: la fuente de energía, el rodaje, la capacidad de carga, la altura de elevación y el radio de giro.

3) Las áreas del almacén.

Estas se clasifican en área de almacenamiento, de recepción, y entrega, pasillos de trabajo y pasillos de tránsito. Las tres primeras pueden ser denominadas como fundamentales debido a que la carga principal del trabajo efectuado en las instalaciones de almacenamiento ocurren en ellas. Los procesos realizados en cada una de estas abarcan todo el procedimiento que debe efectuarse para el almacenaje de mercancías, por lo que debe comprobarse la ejecución de estos teniendo en cuenta las características específicas de las actividades que los integran. En el **(anexo 3)** se ofrece una idea bastante integradora acerca de las operaciones que se deben realizar en cada una de estas áreas.

4) El flujo de las cargas.

El flujo de cargas consiste en el movimiento de la mercancía desde su arribo al almacén hasta su salida. Este recorrido dentro del almacén está en dependencia de la masividad de los productos, la rotación de las cargas y las vías externas de acceso al almacén. Las

variantes más generales de flujo en un almacén son: flujo longitudinal, transversal y en U respectivamente (**ver anexo 4**). Durante la supervisión de este aspecto debe comprobarse que si en la organización se emplea un flujo adecuado a las características de la mercancía existente en las instalaciones de almacenamiento.

5) Los procedimientos funcionales.

Estos abarcan factores relacionados con el flujo y contenido de la información denominada contable (tarjetas de identificación del producto, tarjeta de estiba, modelos de inventarios y estadísticas, documentos para la recepción y para el despacho). Cuya información deberá ser gestionada por la entidad en aras de fomentar el orden y la formalidad en los procesos incluidos dentro de la actividad de almacenamiento.

6) Las formas de almacenamiento.

Este elemento consiste en lograr la colocación más racional de los productos en las instalaciones actuales o a proyectar, con destino a su almacenamiento. Estas formas de colocar las cargas en el almacén deben tener como premisa la necesidad que existe de tener acceso directo o no a estas, independientemente de su peso y dimensiones, necesidad impuesta por las características propias de la forma y tamaño de los despachos. Ante esta disyuntiva de la accesibilidad a las mercancías hay dos alternativas fundamentales: con acceso directo a todas las cargas (almacenamiento selectivo) y sin acceso directo a todas las cargas (almacenamiento masivo). La entidad debe garantizar la aplicación adecuada de una de estas formas, de manera tal que responda a las exigencias de la mercancía almacenada.

7) El control de ubicación y localización de los productos en el almacén.

El conocimiento del lugar en que se debe ubicar un producto, o el lugar donde se puede localizar, tiene una influencia importante en la eficiencia de la operación de un almacén. Por lo que la entidad deberá efectuarlo de manera eficiente para evitar pérdidas de tiempo que como consecuencia de la localización de un producto mal ubicado puedan surgir. Existen fundamentalmente tres métodos de ubicación y localización de los productos en el almacén, los cuales deberá tenerse en cuenta durante la realización de la actividad (**ver anexo 5**).

8) Distribución en planta.

Esta es la forma en que son colocadas las estanterías y las estibas en el almacén, pudiendo ser longitudinal (paralelo al lado más largo de la zona de almacenamiento) o transversal (perpendicular al lado más largo de la zona de almacenamiento).

1.3.3 Principios de almacenamiento.

Los principios de almacenamiento brindan una idea de los aspectos que deben ser cumplidos durante el almacenamiento de las mercancías, o sea, funcionan como un sustento de la tecnología empleada. En la selección y proyección de la tecnología de los almacenes se requiere tenerlos presente. Tales principios, manifiesta Torres Gemeil (2007) pueden resumirse de la forma siguiente:

- Lograr una adecuada ubicación de los productos en el almacén.
- Garantizar una correcta distribución en planta.
- Utilizar la tercera dimensión.
- Proteger al producto contra riesgos potenciales y/o ambientales.
- Cuidar y mantener las instalaciones.
- Atender a la rotación de los productos.
- Controlar las existencias en almacén.
- Conocer las reglas, principios y documentos normativos.
- Minimizar los costos de almacenamiento.
- Velar por la protección e higiene del trabajo.
- Garantizar la conservación.

El conocimiento y cumplimiento de ellos garantizará la ejecución de una mejor forma de almacenar los productos, la conservación de estos y el logro de una eficiencia y efectividad en el proceso de almacenamiento. Cada uno de ellos tiene características específicas.

1.3.4 Costos logísticos en el almacenamiento.

El desarrollo de los costos es una de las actividades más críticas en el diseño y operación de los sistemas logísticos, es la de mayor dificultad. La realidad en una empresa de fines logísticos es que el incremento de las ventas no indica necesariamente un aumento de las utilidades, ya que en su cartera de productos hay tanto ganadores como perdedores y que en ocasiones no hay mucha claridad sobre donde se obtienen las ganancias o por dónde las pérdidas.

Para las organizaciones de en hoy día se hace más imprescindible el establecimiento de sus costos con mayor precisión, así como el descubrimiento de oportunidades para su mejora. El costo según manifiesta Torres Gemeil (2004) es el valor sacrificado para obtener bienes y servicios.

Por su parte, los costos logísticos de almacenamiento pueden clasificarse en: costos de la recepción, la manipulación y el despacho; costos del almacén y costos de mantenimiento del inventario, cada uno de ellos cuenta con características que definen su alcance y las actividades que abarcan.

1.4 Control Logístico, Auditoría y Auditoría Logística.

Los planes logísticos se pueden crear e implementar, pero esto no asegura la consecución de los objetivos marcados. Por ello, es necesario pensar en otra de las funciones primarias de la gestión: el control. Su función sirve para ajustar o mantener la ejecución planificada de un proceso dentro de los márgenes previstos. El proceso de control consiste en comparar los resultados reales con los planificados, e iniciar una acción correctiva cuando sea necesario.

1.4.1 Términos y definiciones. Objetivos.

En el sistema logístico, los responsables de su desarrollo eficiente intentan controlar las actividades logísticas planificadas (transporte, almacenamiento, inventarios, manejo de mercancías) en términos de servicio al cliente y costo de las actividades.

Autores como Ballaud (1991), Arter (1995) y otros han aportado sus criterios acerca de control logístico, auditoría y auditoría logística. Existen diversos conceptos y expresiones pero, los que aparecen en el cuadro 1.3 del **anexo 1** (ya referenciado anteriormente) fueron los que más se aproximaron al tema de la investigación.

Teniendo en cuenta los elementos tratados por los diferentes autores, se puede formular auditoría logística como un instrumento de gestión, cuya función administrativa es ejercer la verificación – constatación – validación, mediante comprobaciones y análisis de los resultados obtenidos como consecuencia de inconformidades en el perfeccionamiento de las funciones (planeación, implementación y control) en cualquiera de los principales niveles empresariales (operacional, táctico y estratégico); la cual deberá ser realizada de acuerdo con las normas y técnicas establecidas o que puedan establecerse, teniendo en cuenta la información obtenida.

1.4.2 Clasificación de las auditorías.

Las auditorías pueden ser clasificadas a través de diferentes criterios, los cuales son definidos según contextos, necesidades u objetivos. Arter (1995) clasifica las auditorías en dos categorías, la de comprobación y las de gerencia, respectivamente. A continuación se brinda una explicación breve de estas.

▪ *Las auditorías de comprobación* son establecidas para dar garantía que los procesos sean ejecutados de forma correcta. Por su naturaleza son binarias (se cumplen o no se cumplen). Ejemplo de ellas son las auditorías de impuestos, de finanzas, entre otras.

▪ *Las auditorías de gerencia* incurren tanto en la comprobación de un conjunto de reglas como en la eficacia de estas para cumplir los objetivos de una organización. Ejemplo de auditorías de gerencia son las de calidad, ambientales, auditorías operacionales y auditorías logísticas. Como las clasificaciones encierran diversas auditorías, haremos referencia de la última categoría que incluye a las auditorías logísticas, objetivo de investigación de esta tesis. Hasta hace poco no se refería en la literatura cubana acerca de las auditorías logísticas; Ayala (2001) expresa la necesidad e importancia y señala los pasos a seguir para la realización de estas. El tratamiento de este tema en las publicaciones internacionales está comentado por varios autores, a los que se harán referencia más adelante.

1.4.3 Principios generales de un Sistema de Auditorías.

La auditoría debe caracterizarse por depender de varios principios, lo cual la convierte en una herramienta eficaz y fiable en apoyo de las políticas y controles de gestión, proporcionando información de gran utilidad para las organizaciones sobre la cual podrá actuar para mejorar sus actuaciones. Según refiere la norma ISO 19011:2002, el cumplimiento, por parte de la auditoría, de estos principios es un requisito que le permitirá emitir conclusiones, de la auditoría, pertinentes y suficientes, mediante un trabajo eficiente de los auditores. A continuación se ofrece una idea de los principios fundamentales a tener en cuenta en estas circunstancias:

- Objetividad e independencia.
- Calidad, sustentabilidad y confiabilidad aseguradas (enfoque basado en evidencias).
- Auditoría estructurada en función de la mejora continua.

Los sistemas logísticos pueden tener diferentes comportamientos y una de las vías más seguras y efectivas para supervisar las operaciones que se realizan en un almacén y por ende comprobar si dicho sistema se encuentra dentro de un marco de confiabilidad es mediante las auditorías logísticas. Una comprobación periódica del sistema debe ser parte de la estrategia logística en cualquier organización. Las AL son una importante herramienta gerencial que debe ser incorporada al proceso de planeamiento anual de toda organización que preste servicio de almacenamiento. Es una parte del desarrollo de la estrategia y de gestión logística, pudiendo ofrecer una visualización amplia y crítica que posibilita identificar

los puntos vulnerables de una organización, los niveles de desempeño insuficientes, las cuestiones críticas hacia los clientes, así como cualquier falla en los procesos.

Empresas de excelencia llevan a cabo AL en una base regular de más o menos una vez al año, en algunas la frecuencia es mayor para garantizar un mejor monitoreo, o una mayor capacidad de respuesta a los cambios ocurrientes en el mercado. Las motivaciones más importantes que inciden en las auditorías logísticas según Ayala Bécquer (2001) son:

- Asegurarse que los elementos integrantes del sistema funcionen como se proyectaron.
- Detectar los cambios, determinar cómo y por qué llegaron a la práctica y el efecto que tienen en el sistema y recomendar las acciones correctivas.
- Evaluar la efectividad del sistema proyectado, formar juicio sobre las capacidades instaladas y demás elementos del sistema.

Teniendo en cuenta que el mecanismo de control incluye las auditorías, el desarrollo de estas en el campo de la logística permitirá detectar las desviaciones en las diferentes actividades que contempla un sistema logístico, por lo que el personal encargado debe ser íntegro y sobre todo estar capacitado.

Competencia del personal auditor.

El éxito de las auditorías depende de la preparación de este personal y de su implantación, llevada a cabo de un modo serio y metódico. El verdadero grado de avance de un programa de auditorías se alcanza con la temprana detección de errores en los procesos, lo cual brinda la información necesaria que se requiere para la mejora de los procesos y la generación de mayor calidad del trabajo por parte de este. El personal auditor debe cumplir con determinados valores ético-morales, aptitudes, formación y conocimientos de modo tal que se logre el desarrollo de la auditoría con éxito. Cuando el auditor no tiene conocimientos acerca de la actividad a auditar, se requiere de la presencia de expertos en esa materia.

1.4.4 Desarrollo de las Auditorías Logísticas.

En términos de bibliografía o publicaciones con respecto a las auditorías logísticas hasta la fecha, no se encuentran estudios referidos en materia de auditorías logísticas en Cuba; Ayala Bécquer (2001) expresa la necesidad e importancia y señala los pasos a seguir para la realización de estas pero no lo llega a desarrollar. Existen disímiles materiales, consistentes en estudios y publicaciones internacionales, que comentan sobre el tema. A continuación se definen algunos: Scovell (1996), describe varios pasos para el desarrollo de una auditoría

logística, definiendo que el proceso de desarrollo de esta debe estar estructurado para dar respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿Los objetivos estratégicos actuales del sistema logístico son consistentes con las estrategias de negocios, de marketing y de la producción de la corporación?
2. ¿Cómo la empresa está viendo con respeto los deseos y preferencias del cliente?
3. ¿Cuál es el verdadero costo total de la función logística? ¿Cómo la empresa se posiciona en relación a otras empresas concurrentes?
4. ¿La empresa usa las capacidades y los recursos logísticos efectivamente?
5. ¿La empresa dirige efectivamente el flujo de materiales a través de su (SCM)?
6. ¿El sistema de información y tecnología utilizado atiende las necesidades de los usuarios, del negocio y los clientes?

Lambert, Stock y Vantine (1998), afirman que un programa de auditoría debe ser conducido rutinariamente, y que el período entre las auditorías puede variar conforme a la empresa. Plantean además que una razón de las AL es desarrollar un banco de datos para evaluar los componentes del sistema operacional logístico e identificar las mejoras de la productividad. Además definen la necesidad de identificar, coleccionar y analizar los datos que mejor describirán los costos actuales y el NSC, e igualmente proponen un diseño metodológico para la ejecución de auditorías logísticas. Karapetrovic y Willborn (2000), por su parte, proponen una metodología integrada, que abarca elementos de otros sistemas de gestión. Dicha propuesta utiliza términos genéricos para describir sistemas o estructuras, trasciende límites geográficos o sectoriales, tomando como referencia las normas ISO 9000 e ISO 14000. Ballaud (2000), expresa las generalidades del tema, revelando así la importancia de las Auditoría Logísticas para la gestión logística; establece que el proceso de supervisión de las actividades logísticas consiste en comparar el desempeño real en relación con lo planeado e iniciar acciones correctivas. En este sentido dichas auditorías constituyen una herramienta de gestión que fomenta la importancia de la información para el control.

Por otra parte, Almeida de Figueiredo (2002) hace un estudio detallado de los tres primeros modelos ya referidos, destacando los aspectos esenciales de cada uno de estos. Expone, además, que a medida que la competencia logística se convierte en un factor más crítico en la creación y mantenimiento de ventajas competitivas, la precisión de las tareas es más importante ya que la diferencia entre las operaciones relevantes puede tornarse cada vez

mayor. En su estudio referido a las auditorías logísticas plantea que no existe una metodología única para su realización.

En los diferentes casos analizados existe una condición común, que es la comprobación del estado de los procesos en función de brindar un mejor servicio a menos costo. Muñuzuri (2006), formula un modelo de Sistema de Gestión Logística basado en las normas ISO 9000. El objetivo de este modelo es identificar y proponer áreas de mejora concretas en relación con la gestión logística en las empresas, de tal forma que ayude a las organizaciones a enfocar sus procesos logísticos de forma coherente e integrada con sus sistemas actuales de gestión de la calidad (ISO 9001), seguridad y salud en el trabajo (OHSAS 18001) y/o medio ambiente (ISO 14001), y que recoja las recomendaciones y directrices contenidas en la norma UNE-CR 3908:2002 *Indicadores de Gestión Logística. Requisitos y Métodos de Medición*; tales elementos aparecen resumidos en el **anexo 6**.

Las técnicas de control deben ser organizadas de modo que se pueda alcanzar el objetivo principal de una auditoría. “La detección de los cambios y de las desviaciones de los procedimientos proyectados”. Los cambios que la alta dirección busca conocer, son aquellos que no son detectados rápidamente por inspecciones o por simples exámenes de observaciones. Los estudios de auditorías están relacionados fundamentalmente con el rendimiento de las operaciones en determinados procesos para asegurarse que no se han producido cambios en las exigencias planteadas. Una auditoría logística efectiva según Ayala Bécquer (2001), está basada en la interrelación de un grupo de elementos que siguen una secuencia de pasos como suelen ser:

1. Conocimiento sobre lo que se va a auditar.
2. Comprobaciones o estudios sobre operaciones o procesos seleccionados al azar.
3. Hacer un muestreo en efecto de las operaciones o procesos, para determinar y obtener la información que se requiere.
4. Comprobación de los datos obtenidos con los proyectados.
5. Información de todos los datos, recomendaciones y plan de medidas a la dirección.

1.5 Operadores Logísticos.

Un operador logístico es aquella empresa que por encargo de su cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de abastecimiento (aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución e incluso ciertas actividades del proceso productivo), organiza, gestiona y controla tales operaciones, utilizando para ello la infraestructura física, tecnología

y sistemas de información propios y ajenos, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados. En este sentido, responde directamente ante su cliente de los bienes y servicios adicionales acordados en relación con estos.

1.5.1 Operadores Logísticos y entidades comercializadoras en Cuba

A pesar de la situación económica y política de nuestro país, es válido resaltar, el bloqueo económico como principal limitación que impide el desarrollo de operaciones logísticas. Muchas son las entidades en Cuba que se desempeñan como operadores logísticos u organizaciones comercializadoras, de las cuales sobresalen instituciones turísticas, como es el caso del Hotel Hanabanilla, que posibilita la logística como herramienta, para compatibilizar un servicio con calidad. Se han hecho alianzas con otras compañías extranjeras, en post de aumentar nuestras operaciones, ejemplo de ello es Caribbean Diving, encargada del aseguramiento logístico de paquetes de turistas. En la medida que ha pasado el tiempo se ha ganado en organización y especialización, entre las que figuran, LOGICUBA, MOVITEL, SERVICAR, ETECSA, CIMEX S.A, AUSA, entre otras; esta última es uno de los operadores logísticos líderes en nuestro país, encargado del arrendamiento de almacenes secos y refrigerados. La tercerización logística va a seguir creciendo y el principal requerimiento es personal profesional, que pueda recibir las necesidades de los clientes y darle soluciones, ya sea en el tema de infraestructura, almacenaje o transporte. En este sentido las AL se proyectan hacia la determinación de los elementos que constituyen una amenaza para dicho sistema, mediante una evaluación general del desempeño real de las organizaciones, dicha evaluación puede también delimitar su alcance hasta una operación o actividad logística en específico. El presente trabajo investigativo se manifiesta en función de la aplicación de un procedimiento para la realización de estudios de auditorías logísticas a la actividad de almacenamiento, en este caso se tomarán los parámetros del proceso lo establecido en la Resolución No.59/04 del MINCIN y la Resolución No.153/07. Pretendiéndose auditar la actividad de almacenamiento, para lo cual se establecen los requerimientos de servicio, almacenaje, capacidad y manipulación fundamentalmente, se tomó como guía la norma UNE-ENISO19011 que a pesar de describir cómo llevar a cabo las auditorías de gestión de la calidad y medio ambiental, también aborda aspectos adaptables a cualquier auditoría, sin importar el sistema gestión para el cual haya sido diseñada.

Capítulo II. PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS LOGÍSTICAS A LA ACTIVIDAD DE ALMACENAMIENTO. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS LOGÍSTICAS.

El procedimiento que se propone para la realización de auditorías logísticas a la actividad de almacenamiento en la Base “26 de Julio” perteneciente a la UEB Almacenes Universales S.A fue desarrollado por Luperón Rojas(2009), en su tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, la cual se nutre de lo expuesto en las NC ISO 9001:2008 e ISO 19011:2002, así como tiene en cuenta lo reglamentado en Cuba para el desarrollo de la actividad de almacenamiento(Resoluciones 59/04 y 153/07).A continuación se procederá a su explicación.

2.1 Modelo y procedimiento para la realización de auditorías logísticas a la actividad de almacenamiento

A continuación se procederá al análisis y la descripción del procedimiento propuesto por Luperón Rojas (2009), el cual está compuesto por 5 etapas, 11 pasos y 6 tareas las cuales se fundamentarán a continuación.

Etapa 1: Planeación

Objetivo general: Gestionar los recursos necesarios para la realización de la auditoría.

Paso 1. Selección y preparación de los integrantes del comité evaluador

Objetivo: Crear y (o) renovar el comité evaluador y seleccionar el auditor líder.

Primeramente debe conformarse un comité evaluador, el cual puede estar creado de antemano en la empresa. La creación o renovación de este deberá realizarse como se propone en el flujo representado en el **(anexo 7)**. Se debe verificar que el equipo de auditores tenga conocimientos de los aspectos siguientes:

- Principios, procedimientos y técnicas de auditorías.
- Documentos del sistema de gestión y de referencia.
- Situaciones de la organización, en cuanto al desarrollo de sus operaciones.
- Leyes, reglamentos y otros requisitos aplicables pertinentes a la disciplina.

Conformada la plantilla oficial del grupo auditor, se procede a la selección del auditor líder, responsable principal de dirigir el proceso. Este deberá estar capacitado para:

- Realizar la planificación de la auditoría y lograr un uso eficaz de los recursos de esta.
- Organizar y dirigir a los integrantes del equipo auditor.
- Conducir al equipo auditor para llegar a las conclusiones de la auditoría.
- Prevenir y resolver conflictos.
- Preparar y completar el informe de la auditoría.

Paso 2. Elaboración y establecimiento del programa de la auditoría.

Objetivo: Elaborar y establecer el programa de la auditoría.

La auditoría debe incluir las actividades necesarias para su planificación y organización, proporcionar los recursos indispensables para llevarla a cabo y contener elementos como:

Objetivo, amplitud, alcance y criterios de la auditoría.

Los objetivos pueden recoger los aspectos siguientes:

- Determinación del grado de conformidad del sistema de gestión del auditado.
- La evaluación de la capacidad del sistema de gestión para asegurar el cumplimiento de la documentación y requisitos legales.
- La evaluación de la eficiencia y eficacia del sistema de gestión para el logro de los objetivos.
- La identificación de las áreas de mejora potencial del sistema de gestión.

Su amplitud puede variar por el tamaño, la naturaleza y complejidad; el alcance, dependerá de las actividades y operaciones a evaluar.

Responsabilidades.

Para la ejecución del programa de la auditoría deben definirse y documentarse las responsabilidades de cada integrante del comité evaluador, las que deberán adecuarse al grado de competencia de cada cual.

Recursos.

- Para el correcto desempeño de la auditoría deben definirse, los recursos necesarios, dentro de los que pueden mencionarse (financieros, informativos y humanos).

Procedimientos.

El programa debe comprender todo el procedimiento que será ejecutado, y abordar todo lo relacionado con las actividades de la (AL) así como las herramientas que serán empleadas.

Paso 3. Preparación de los documentos de trabajo.

Objetivo: Preparar toda la documentación necesaria e imprescindible para la ejecución del proceso evaluativo.

Los integrantes del equipo auditor realizarán la revisión de la información, para luego proceder a la preparación de los documentos de trabajo. Dentro de la documentación se incluyen los modelos para la recopilación de datos, los cuales serán retenidos hasta que finalice la auditoría, los que recojan informaciones de alta confidencialidad serán puestos bajo normas de seguridad por parte de los auditores.

Etapa 2: Desarrollo de la auditoría.

Objetivo general: Desarrollar el proceso de actividades de la auditoría.

Este proceso debe iniciar con una reunión de apertura, donde se confirmará el programa de la auditoría, cómo se llevarán a cabo las actividades, confirmarse los canales de comunicación, los objetivos, el alcance y las responsabilidades.

Paso 1. Involucramiento del personal.

Objetivo: Lograr que el personal se sientan identificados con el proceso.

Fijadas las condiciones necesarias para el desarrollo del proceso evaluativo, deberá garantizarse que todo el personal se sienta totalmente identificado. Se les reunirá para informarles de las verdaderas intenciones y objetivos del proceso, para que puedan reconocer su importancia, valoren el impacto que podría ocasionar en la mejora del desempeño de la UEB, de esta forma no representarían un freno para su desenvolvimiento.

Paso 2. Realización de las actividades de la auditoría.

Objetivo: Realizar las actividades de la auditoría planificadas.

Durante la ejecución de estas actividades el equipo auditor recopilará y verificará toda la información necesaria en base a los criterios que en este paso serán determinados. A continuación se explicarán los elementos que serán abordados durante el proceso evaluativo los cuales fueron definidos a partir de un análisis comparativo entre los componentes de los modelos para los sistemas de gestión logística y de la calidad propuesto por Muñuzuri (2006), (**Ver anexo 6**). Los elementos para su mejor tratamiento se dividieron en dos secciones: Diagnóstico general de la empresa y Diagnóstico de los procesos logísticos.

Diagnóstico general de la empresa.

En esta sección será objetivo de evaluación algunos aspectos generales de la entidad que puedan influir negativo y(o) positivamente en el desarrollo de la actividad de almacenamiento. Las tareas siguientes fueron definidas con este fin.

Tarea 1. Análisis estratégico de la empresa.

Objetivo: Realizar un análisis estratégico de la entidad auditada.

El equipo auditor con la colaboración de la dirección de la empresa deberá realizar las acciones para el desarrollo de esta tarea y verificar lo siguiente:

1. Revisar la misión y visión de la entidad.

En este aspecto se verificará que la misión y visión de la empresa estén proyectadas hacia el desarrollo eficiente de las actividades logísticas, esté elaborada de manera clara y bien fundamentada. Además el equipo auditor comprobará:

a) La existencia de la Matriz DAFO correctamente confeccionada.

Se verificará que responda a las necesidades para las que fue concebida, o sea, proporcione una idea bien fundamentada a cerca del predominio de amenazas y oportunidades en el ambiente externo a la organización, así como de debilidades y fortalezas en el interno, de no cumplirse con ello se proporcionará una guía para el logro de este objetivo.

b) Que estén establecidos los Factores Claves para el Éxito (FCE).

Conocidas la misión y visión, surge la incógnita de ¿Qué elementos son de carácter imprescindibles para lograr el cumplimiento de estos? Lo principal sería conocer que espera el público objetivo al que se dirige, qué valora y qué no. Esta información la proporcionan los (FCE), los que constituyen el punto hacia los cuales irán dirigidas las principales acciones de la empresa, en aras de lograr la satisfacción del cliente e incrementar su prestigio y capacidad de respuestas a las exigencias del medio empresarial circundante.

c) Determinar las Áreas de Resultados Clave (ARC).

Conocidos los factores claves para el éxito, el equipo auditor determinará las áreas en las que podrán ser materializados estos, en función del cumplimiento de las exigencias y requisitos del cliente, y muy ligado a los objetivos y metas fijadas. Dichos lugares deberán constituir puntos estratégicos a los que irán los principales recursos en aras de lograr resultados de mayores impactos en el entorno organizacional.

2. Comprobar que estén definidos los Objetivos Estratégicos por ARC.

Se verificará que estén formulados los objetivos estratégicos, de forma tal que estos respondan a las exigencias de los FCE, o sea proporcione vías de apoyo al logro de las pretensiones de la empresa y que respondan a las exigencias de las actividades logísticas de esta, lo cual evidenciará la total correspondencia entre estos y las metas perseguidas.

3. Se analizará si estos están bien definidos y diseñados por la dirección de la organización, si están definidas las áreas de responsabilidades para cada uno de estos y si cumplen con los siguientes requisitos:

1. Especificidad, realismo y cuantificación.

2. Diseño genuinamente participativo.

3. Plazos concretos.

4. Reevaluación periódica planificada.

5. Recompensas asociadas.

4. Verificar que exista evidencia clara del proceso de formulación estratégica.

Debió ser efectuado como parte del análisis estratégico de la entidad, de forma tal que los niveles de la organización estén debidamente distribuidos según los negocios y las actividades realizadas. Se deben tener en cuenta las características fundamentales de estos:
Nivel corporativo: Esta se formula en empresas diversificadas, que son las que cuentan con una serie de negocios y actividades.

Nivel de estrategias genéricas: Esta responde a la interrogante de ¿cómo competir en el negocio escogido?

Nivel funcional: ¿Cómo garantizar el cumplimiento de las demás estrategias?

La alineación de estas deberá lograr la coherencia y correspondencia entre las distintas estrategias (corporativa, genérica y funcional), o sea que los niveles inferiores tributen a los superiores (**anexo 8**). Como parte de este elemento, se comprobará si se cuenta con un mapa estratégico, en el que se describa y visualice la estrategia seguida, y se articulen los factores claves de cada perspectiva (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, cliente y financiera) en la consecución de los objetivos estratégicos.

5. Comprobar la existencia de una política que responda a las siguientes exigencias:

- Que refleje los objetivos de la empresa.
- Que sea consistente, flexible y que esté documentada.
- Que sea explicada a todas las partes de la organización.
- Que sea periódicamente controlada para verificar la adecuación de esta al sistema.

Tarea 2. Análisis de indicadores de gestión que tributan al sistema logístico.

Objetivo: Realizar la evaluación general de la empresa a través del análisis de algunos indicadores de gestión ya formulados.

El equipo auditor teniendo en cuenta un Manual de Indicadores de Gestión (**Ver Anexo 9**) evaluará la situación general de la organización. Tales indicadores aparecen distribuidos por niveles de dirección lo cual facilitará el control de los mismos.

Con el análisis de tales indicadores se tendrá una idea, tanto de la salud financiera de la empresa como del comportamiento de algunos indicadores de aprovechamiento de la capacidad de las instalaciones de almacenamiento, a partir de la cual se podrán emitir criterios acerca de la eficacia de los procesos realizados en la empresa y definir vías de acción para la mejora del sistema logístico de la entidad.

Tarea 3. Evaluación de la gestión de los recursos en la organización.

Objetivo: Determinar la disponibilidad de los recursos, que favorecen el desarrollo de las actividades logísticas, en la empresa.

Una de las principales responsabilidades de la dirección consiste en el aseguramiento de los recursos dentro de la organización, para garantizar la ejecución de actividades logísticas cada vez más eficientes. Los integrantes del comité evaluador deberán verificar, que se realice una correcta gestión, por lo que se comprobará si en la organización son realizados:

Recursos Humanos.

1. ¿Son definidas y documentadas las responsabilidades de todo el personal asignado al sistema de gestión logística?
2. ¿Está definida la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad del servicio?
3. ¿Se garantiza que el personal involucrado en el sistema de gestión logística demuestre su aptitud para efectuar las tareas que se le asignen?
4. ¿La dirección de la empresa garantiza la formación de los trabajadores, para responder a las necesidades identificadas? ¿La eficacia de este proceso es evaluada y registrada?

En lo referido a este aspecto se verificará, además:

- Que la estructura de la plantilla del personal de las instalaciones de almacenamiento esté acorde a las necesidades reales de esta y a su tamaño, y se relacione en un organigrama.
- Que la composición de esta se adecue a lo establecido por los calificadores de cargos puestos en vigor por las resoluciones 104/2005 y 95/2006.
- Que dicha composición sea el resultado del correcto despliegue de responsabilidades desde la dirección de la empresa hasta los mandos inferiores, en correspondencia con los objetivos estratégicos fijados y los procesos desarrollados.

Aquí se comprobará si la entidad brinda prueba fehaciente de ello mediante el empleo y actualización de una matriz OVAR, que abarque tales aspectos.

Infraestructura.

5. ¿Se proporciona y mantiene la infraestructura requerida (edificios, espacio de trabajo, equipo para los procesos y transporte, comunicación o sistemas de información) para el logro de la conformidad con los requisitos logísticos?

Recursos informativos.

6. ¿Son documentados y validados los procedimientos del sistema de gestión logística hasta donde es necesario?

7. ¿Es identificado y controlado el software utilizado en los procesos logísticos, para asegurarse de su adecuación para el uso continuo?

8. ¿Dicho software es validado y aprobado antes de su uso inicial?

9. ¿Se mantienen los registros con la información requerida para el funcionamiento del sistema de gestión logística?

10. ¿Está establecido un procedimiento documentado para el control de los registros, que recoja la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de estos?

Diagnóstico de los Procesos Logísticos.

Antes de comenzar el diagnóstico, deberán verificarse las siguientes tareas:

- ¿Existe una visión de procesos en la empresa?
- ¿Dichos procesos están correctamente definidos e identificados?
- ¿Está definida la secuencia de interrelación entre ellos y su funcionamiento en un mapa de procesos correctamente elaborado?
- ¿Están determinados los criterios y métodos necesarios para el aseguramiento de que la operación y el control de estos procesos se efectúen de manera eficaz?
- ¿Son implementadas las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de tales procesos?

Tarea 1. Evaluación del Proceso de Servicio al Cliente.

Objetivo: Verificar la capacidad de la empresa de cumplir con los requisitos logísticos de los pedidos de los clientes. Al realizar un análisis de este proceso el equipo de auditores deberá comprobar lo siguiente:

- ¿Están definidas las características deseadas por el cliente para el servicio demandado (Demanda del servicio), así como la disposición del pago de este con dichas características?
- ¿Son fijados valores y características relevantes como objetivos para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio ofertado a los clientes (meta del servicio)?

Estos pueden ser fijados como únicos para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.

- ¿Está definido en qué grado se le da cumplimiento a la meta del servicio?

- ¿Existe una plena garantía, por parte de la entidad, de la existencia de una total correspondencia entre el nivel de servicio ofrecido y el percibido por el cliente?
- ¿Se realiza la medición del (NSC) y del comportamiento real de este?
- ¿La organización controla la satisfacción de este de forma sistemática, de manera tal que exista un proceso constante de retroalimentación que beneficie la calidad del servicio prestado? ¿En este sentido, la empresa tiene implementado algún servicio postventa o al menos tiene conformado un servicio con fines similares?

Teniendo en cuenta las características por etapas del servicio al cliente, definidas por Torres Gemeil (2005), así como los de 10 componentes de este, se verificará que:

- Exista una política de servicio al cliente definida, documentada y comunicada a todas las partes de la organización.
- Exista una total fiabilidad en el establecimiento de contactos de negocios con la entidad.
- El sistema de servicio al cliente está capacitado para adaptarse a las necesidades específicas de este.
- Exista un tiempo para el tratamiento de las quejas y reclamaciones.
- Se mantenga una comunicación eficiente con el cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que este pueda entender.
- Se cuenten con diversas vías de comunicación con el cliente y estén siempre disponibles.
- Exista disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- Exista un proceso de retroalimentación con las observaciones de los clientes.
- Se cuente con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permiten acercarnos al cliente.

Tarea 2. Evaluación del Proceso de Servicio de proveedores.

Objetivo: Verificar que en la organización se desarrolle un proceso eficaz de gestión de compras y aprovisionamiento, sobre la base de una selección eficiente de los proveedores. El proceso de compras indiscutiblemente ejerce una gran influencia sobre la satisfacción del cliente, pues la calidad del servicio dependerá de los recursos que son adquiridos de los proveedores. En este sentido, los auditores deberán verificar los aspectos siguientes:

- ¿Se tiene establecido y documentado un procedimiento para la selección de los proveedores?
- ¿Se tienen definidos, criterios sólidos y bien fundamentados para la selección de estos?

- ¿Están definidos los medios de comunicación necesarios para el establecimiento de contactos de negocios con ellos?

- ¿Se realiza una evaluación periódica de cada uno de los integrantes de la cartera de proveedores?

En caso de que el tratamiento de los proveedores no se base en estos elementos, se deberá comprobar que las existentes se adapten a las necesidades de la empresa.

Tarea 3. Evaluación del Proceso de almacenamiento.

Objetivo: Evaluar el desempeño de la gestión de almacenamiento.

Para dar cumplimiento del objetivo primario de esta tarea, el comité evaluador se apoyará en el uso del listado de chequeo propuesto por Luperón Rojas (2009).A continuación se explica el procedimiento para el procesamiento de la lista, incluyendo la determinación de los pesos de importancia relativa de los atributos propuestos.

Procedimiento para el procesamiento de la lista de chequeo propuesta.

1) Selección del número de Expertos a emplearse en el análisis.

En todo el proceso de aplicación de la lista de chequeo, así como en la determinación del peso de importancia de las dimensiones y atributos de esta, el conjunto de expertos juega un papel principal, pues es el encargado de proporcionar un análisis crítico de su composición en cuanto a estos aspectos. Por tal motivo su selección constituye un paso de avance gradual en el procesamiento de esta. Para ello se propone la aplicación del procedimiento para el proceso de selección y determinación del número de expertos; análisis de concordancia y significación de juicios.

2) Aplicación de las listas de chequeo.

Luego del cálculo del número de expertos se procederá, a la aplicación de la lista de chequeo propuesta para la recopilación del criterio de estos. Ellos deberán realizar la evaluación que considerada por ellos tienen las instalaciones de almacenamiento de la empresa en cada atributo relacionado, empleando para ello la escala de Likert. También se deberá conceder un orden de prioridad al conjunto de dimensiones existentes. Para la recopilación el auditor se auxiliará de un modelo diseñado para este fin.

3) Determinación de los pesos de importancia.

Luego de obtenidos los resultados de la aplicación, el equipo auditor, mediante el uso del paquete estadístico SPSS para Windows determinará el grado de fiabilidad del instrumento, a partir del análisis del coeficiente Alpha de Cronbach, el cual se comporta en un rango comprendido entre 0 y 1. Los valores aceptables de este, para el presente caso, deben ser

superiores a 0,7. Para la evaluación del grado de concordancia o de acuerdo, existente entre el criterio de los expertos, en cuanto al orden de prioridad atribuido por estos a cada una de las dimensiones propuestas, se recomienda utilizar el coeficiente de concordancia W de Kendall, el cual es una medida de correlación utilizando rangos.

Análisis del control de inventarios.

El control del inventario constituye un servicio proporcionado por las entidades de almacenaje, el cual puede o no ser realizado según la solicitud del cliente. Por tal razón, la evaluación de esta actividad, se realizará solamente en las instalaciones en las que la empresa se responsabilice de su realización, mediante el listado anteriormente propuesto. No es objetivo de la auditoría exigir una total correspondencia entre lo implementado por la entidad, en cuanto a esta temática, y lo que establece la lista de chequeo empleada, sino la existencia de puntos o proyecciones semejantes.

Análisis del aprovechamiento de la capacidad de almacenamiento.

El aprovechamiento de la capacidad de almacenamiento será comprobado, a partir del análisis de indicadores que transmiten una idea clara desde el punto de vista matemático del aprovechamiento real de la capacidad, así como de cuan efectivo ha resultado el trabajo realizado en la ubicación de las mercancías. El comité evaluador verificará que en la Base de Almacenes estén definidas y sean controlados de forma periódica.

Análisis general de la seguridad en las instalaciones de almacenamiento.

Algunos aspectos que posibilitan una adecuada seguridad, dentro de las instalaciones de almacenamiento, son: la iluminación, la ventilación adecuada, el orden y la limpieza, el respeto a las normas de circulación interna, el correcto manejo de cargas, el uso de medios de protección, y las conductas prudentes. Se deberá comprobar la existencia dentro de las instalaciones de condiciones seguras para el desarrollo de la actividad auditada.

Análisis de la trazabilidad del producto.

La trazabilidad es un conjunto de acciones, medidas y procedimientos técnicos que permiten identificar y registrar cada producto desde su origen hasta la comercialización o el consumo.

Su aplicación constituye una necesidad cuando se trata de alimentos, pero más aún en el caso de los importados, muchas veces desde diferentes orígenes, con diferentes proveedores, en diferentes buques y en diferentes fechas.

Seguir la trazabilidad desde la llegada del producto al almacén hasta su entrega final al cliente, es mucho más concreto y estrictamente necesario. En muchos de nuestros almacenes mayoristas se ha generalizado el uso de la tarjeta de trazabilidad, que junto a la

tarjeta de estiba del producto acompaña a este durante su estancia en la instalación. En esta tarjeta o documento se recogen los datos disponibles del producto antes de su arribo al almacén y de forma minuciosa todo lo referente a plagas, tratamientos preventivos, fumigaciones recibidas, condiciones de almacenamiento (humedad, temperatura), hasta que se entrega al cliente, las características del transporte de reparto, y el lugar y las condiciones de entrega. (Román Gay, Ignacio y col, 2009).

Análisis de los costos de almacenamiento.

El objetivo principal de las empresas arrendadoras de almacenes deberá proyectarse hacia el logro de la gestión de procesos de almacenamiento cada vez más eficaces, sobre la base de relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores, y a partir de aquí obtener cuantiosas ganancias que supongan bajos costos en su obtención.(Torres Gemeil, 2007). El comité evaluador comprobará si son identificados, evaluados y controlados, con el objetivo de obtener evidencia confiable acerca de la eficiencia de los procesos desarrollados en los locales de almacenaje de mercancía.

Etapas 3: Finalización del Proceso de Auditoría.

Paso 1. Preparación de las conclusiones de la auditoría.

Objetivo: Puntualizar aspectos relacionados con los hallazgos de la auditoría, y las conclusiones y recomendaciones a las que se arribaron.

El equipo auditor deberá reunirse conjuntamente con los representantes de la dirección de la entidad auditada antes del cierre de la auditoría para realizar actividades como:

- La revisión de los hallazgos de la auditoría, así como de otras informaciones recopilada de interés para sus resultados.
- El acuerdo de las conclusiones de la auditoría.
- En esta reunión podrán ser valorados como resultado de la evaluación aspectos que podrían ser indicadores generales del desempeño de la entidad auditada como:
 - El grado de conformidad de la gestión logística de almacenamiento con los criterios de la auditoría.
 - La eficaz implementación de dicho sistema en la entidad.
 - La capacidad del proceso de revisión por la dirección, para asegurar la continua, idoneidad, adecuación, eficacia y mejora del sistema en sentido general.
 - La capacidad de la dirección de gestionar un proceso de almacenamiento adecuado a las necesidades y exigencias del cliente y el entorno en general.

Paso 2. Elaboración del informe de la auditoría.

Objetivo: Documentar toda la información relacionada con el proceso de auditoría.

Los resultados se presentarán a la dirección de la empresa y a las partes interesadas en la reunión de cierre de la auditoría. El auditor líder será el máximo responsable de la preparación del contenido de dicho informe, el cual debe contener:

- Los objetivos, alcance, criterios y hallazgos de la auditoría.
- La confirmación del cumplimiento de los objetivos de la AL
- El informe debe ser previamente discutido, aprobado y entregado en el período acordado a la dirección de la empresa. Los resultados de la auditoría deberán ser divulgados a todos los trabajadores, en previo acuerdo con la dirección.

2.2 Aplicación parcial del procedimiento para la realización de auditorías logísticas a la actividad de almacenamiento

Para lograr el cumplimiento exitoso de los planes logísticos no es suficiente con la confección e implementación, sino con una correcta gestión de control. Esta función según Ballaud (2000) sirve para ajustar o mantener la ejecución planificada de un proceso dentro de los márgenes previstos. Por lo cual se puede llegar a la conclusión de que dentro de estos márgenes la auditoría proporciona la información necesaria para el control.

Con la implementación de Auditorías Logísticas al proceso de almacenamiento se pretende lograr un sistema de gestión cada vez más eficiente, eficaz y acorde con las expectativas de los clientes.

Primeramente se procederá a realizar un análisis de la caracterización de la entidad objeto de estudio.

Caracterización de la entidad:

Almacenes Universales S.A. es una sociedad mercantil cubana cuya actividad principal es ser un Operador Logístico Integral para la importación, la exportación, la producción nacional y el mercado doméstico de las mercancías en nuestro país. Fue constituida el 28 de enero de 1994 y desde 1997, administra y supervisa las zonas especiales de desarrollo (anteriormente zonas francas) enclavadas en los municipios de Wajay y Mariel, las cuales integran los puertos y aeropuertos a la cadena logística de la Compañía a la par que desarrollan las actividades correspondientes a un parque tecnológico e industrial.

La amplitud de sus servicios le permite no sólo satisfacer las necesidades aisladas de las empresas, sino que además le posibilita integrar sus estructuras en función de garantizar la gestión adecuada de las Cadenas de Suministros de los Clientes, actuando como Operador Logístico Integral dentro del Plan de Logística Nacional.

Se especializa en la gestión de aprovisionamiento, almacenamiento, transporte multimodal y distribución al cliente final, a través de medios técnicos y sistemas que integran los flujos materiales e informativos en todas sus fases.

El **Objeto Social** de la empresa incluye las siguientes actividades:

1. Brindar servicios a personas jurídicas cubanas y a personas naturales extranjeras, empresas mixtas, representaciones o entidades extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional:

- a. Transportación multimodal.

- b. Almacenaje de mercancías y arrendamiento de almacenes en cualquier modalidad.

- c. Alquiler, mantenimiento y reparación de medios de manipulación e izaje y otros vinculados a la actividad portuaria.
- d. Diagnóstico e introducción de soluciones logísticas integrales.
- e. Incineración de desechos, control de plagas y vectores y de fumigación.
- f. Control e inspección de inventario.
- g. Llenado y vaciado de contenedores.
- h. Agrupe y desagrupe de cargas, despacho, facturación y entrega de mercancías
- i. Alquiler de locales y espacios eventualmente disponibles, así como los correspondientes servicios administrativos asociados a estos.
- j. Gestión de seguro de cargas y mercancías almacenadas.
- k. Promoción y publicidad.
- l. Intermediar en los servicios de agua, electricidad, gas, acueducto, alcantarillado, recogida y tratamiento de residuales y de desechos y telecomunicaciones locales e internacionales.
- m. Intermediar en los servicios de asistencia médica a través de la entidad designada por el Ministerio de Salud Pública.
- n. Transitarios.
- o. Fletamento y administración de buques.
- p. Corretaje aduanal y servicios colaterales de apoyo de arrendamiento y administración de espacios.
- q. Suministro de fuerza de trabajo en pesos cubanos y pesos convertibles.
- r. Carga y descarga, entongue y desentongue, estiba y desestiba, recepción y entrega, remociones y clasificaciones, agrupe y desagrupe, embalaje y pesaje, tape y amarre, trincaje y destrincaje de cargas y limpieza de bodegas a buques, así como de operador portuario.
- s. Derecho de atraque en sus instalaciones a embarcaciones o medios de transporte marítimos, pases de muelle o traslado por las instalaciones portuarias a través de las mismas, así como arrendamiento de oficinas comerciales y otros locales
- t. Avituallamiento a buques.
- u. Saneamiento ambiental relacionado con el medio marino y aguas interiores, y efectuar la disposición final de los desechos generados por esta actividad; tratamiento de aguas y residuales; prestar servicios de transportación de desechos con medios terrestres y navales.
- v. Ofrecer servicios de postventa y asistencia técnica para el montaje y puesta en marcha, todos ellos asociados a la comercialización mayorista de los productos y mercancías autorizados en el objeto social, según corresponda, en pesos cubanos y pesos convertibles.

- w. Brindar otros servicios logísticos que se decidan por interés del país.
3. Producir, ensamblar, reparar, alquilar y comercializar de forma mayorista medios de embase y embalaje, paletas, cajas paletas y otros muebles especiales relacionados con la actividad de almacenaje y la actividad portuaria.
 4. Comercializar de forma mayorista combustibles y lubricantes a las entidades pertenecientes al sistema del Grupo de Administración Empresarial S.A. (GAE).
 5. Actuar como agente de embarque y consignación dentro y fuera del territorio nacional.
 6. Importar y exportar, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.
 7. Brindar servicios de alimentación a sus trabajadores y a las entidades pertenecientes al GAE y a empresas vinculadas al proyecto de desarrollo Mariel y a las entidades vinculadas a las tareas de prospección de petróleo offshore en la Zona Económica Exclusiva de Cuba en el Golfo de México en pesos convertibles.
 8. Comercializar de forma mayorista productos importados.
 9. Comercializar de forma mayorista productos alimenticios y no alimenticios.
 10. Brindar servicios de seguridad y protección para las entidades pertenecientes al GAE.
 11. Brindar servicios de elaboración del plan contra incendios, diseño de ubicación, instalación, mantenimiento, venta, carga y descarga de extintores.
 12. Brindar servicios de mantenimiento y reparación de equipos de clima y refrigeración a las entidades pertenecientes al sistema del GAE.

La **cartera de servicios** de la UEB Sucursal Holguín se rige por el Objeto Social aprobado para la Compañía Almacenes Universales SA, así como interna la Resolución 204 A: "Política Contractual".

Las líneas de servicios logísticos que se prestan en el territorio son las siguientes:

-Transportación multimodal: aunque principalmente se presta la transportación ligera, pesada y refrigerada, también se han ejecutado servicios por concepto de Cabotaje, especialmente con el cliente Cervecería Bucanero, y actualmente se trabaja en consolidar esta modalidad por los resultados económicos que brinda; así como se gestiona a nivel central la implementación de la transportación por ferrocarril, donde la UEB Sucursal Holguín es uno de los cuatro puntos seleccionados por la Compañía para desarrollar dicho servicio y convertirse en un centro de carga distribuidor al resto de la región oriental, Las capacidades instaladas para prestar este servicio se muestran cronológicamente en el **anexo 10 a).**

- Almacenaje y arrendamiento de almacenes: para ello se cuenta con una capacidad de total de 28,790 m² de almacén seco techado, 3,360 m³ de almacén refrigerado; y de igual forma se cuenta con 14 contenedores secos y 27 contenedores refrigerados, ambos en diferentes formatos de 10, 20 y 40 pies. En la modalidad de arrendamiento de almacén, en régimen de depósito, se le presta el servicio de Control de Inventario al cliente Inmobiliaria del Turismo y se gestiona el Agrupe y Desagrupe de Cargas, despacho, facturación y entrega de mercancía en el destino indicado, principalmente dirigido a los clientes del GAE, como Cimex y la Cadena de Tiendas TRD.
- Los servicios conexos que se prestan es fundamentalmente el arrendamiento de medios de unitarización, medios de manipulación e izaje y el personal asociado tanto para el almacenaje de mercancía, como para su manipulación. Las capacidades instaladas para prestar este servicio se muestran cronológicamente en el **anexo 10 b).**
- Comercialización de forma mayorista de productos: este servicio es controlado centralmente por los MFP y MEP, según la capacidad de compra que cada organismo tiene aprobado y la distribución del presupuesto que éstos últimos hacen para sus entidades territoriales. Es un servicio altamente demandado y con grandes perspectivas de crecimiento, principalmente destinado a la comercialización de productos en régimen de compraventa. La dinámica de crecimiento por concepto de las ventas mayoristas totales en MCUC, son las que muestra en la gráfica del **anexo 11.**
- Control de plagas y vectores y de fumigación: los principales tratamientos que se prestan son contra la cucaracha, el mosquito y los ratones, aunque a solicitud de los clientes se brindan servicios especializados contra otras plagas y(o) vectores. Es un servicio muy demandado, principalmente por el Polo Turístico de la provincia, y se prevé un incremento de esta demanda con las inversiones planificadas para El Ramón de Antilla, en la zona nororiental holguinera.
- Corretaje aduanal y servicios colaterales: se cuenta con el personal calificado, así como los medios para la prestación del servicio, pero su demanda no es alta por la política de disminución de importaciones que lleva el país actualmente, lo cual se prevé que se acentúe aún más durante el año 2014.
- Alquiler de locales y servicios administrativos asociados a estos: para ello se cuenta con 1,417 m² destinados a oficinas comerciales, donde se intermedia en los servicios de agua, electricidad, gas, acueducto, alcantarillado, telecomunicaciones y comedor obrero.

Suministro de Fuerza de Trabajo: se tiene un cantidad total de 16 suministrados. **Ver anexo 12.**

Análisis de los Principales Proveedores: Los proveedores actuales suman 25, mostrándose un incremento de estos en el período de análisis. En este sentido se continúan realizando gestiones con la Casa Matriz, para exigirles a los proveedores su participación en la región oriental, con el objetivo de diversificar los productos y con ello satisfacer el mercado y aumentar las ventas. Su comportamiento en este período se muestra a en el **anexo 13.**

Análisis de los Principales Clientes: La UEB Sucursal Holguín de Almacenes Universales S.A. ha mantenido desde su creación una alta lealtad de sus clientes. Así como una dinámica de crecimiento positiva, llegando a contar con una representación en su cartera de clientes de todos los organismos de la economía nacional, como se muestra en el **anexo 14.**

La Base de Almacenes presenta una estructura organizativa de tipo lineal-funcional la cual le posibilita dirigir, a través de todos los niveles jerárquicos establecidos para el correcto funcionamiento de la actividad de almacenamiento, toda la actividad técnica, económica y de servicio que contribuirán al cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa. (Ver organigrama en el **(anexo 15).**)

A continuación se aplicará en la Base de Almacenes 26 de Julio el procedimiento para la realización de auditorías logísticas a la actividad de almacenamiento con el propósito de evaluar la gestión logística.

Objetivo de la Auditoría Logística: Perfeccionar el sistema de Gestión de almacenamiento y verificar la conformidad de los requisitos establecidos para dicha actividad.

ETAPA I: Planeación

Las empresas de hoy en día tienen la gran necesidad de ser cada vez más eficaces, que no es más que traducirse en mayor calidad de los servicios prestados, por lo que se han visto en la obligación de utilizar técnicas y herramientas de dirección para la toma de decisiones, siendo el análisis estratégico una de las herramientas fundamentales con las que se cuenta para lograr el cumplimiento de las metas que se han planificado, dependiendo así en gran medida de la profundidad, seriedad y destreza con que se realice este análisis. Durante las sesiones de trabajo del Consejo de Dirección de la Sucursal de Almacenes Universales de

Holguín se escogió la Base de Almacenes 26 de Julio para la aplicación práctica del procedimiento; se toma esta decisión debido a la gran importancia y diversidad de la misma para la actividad de almacenamiento; y además de la necesidad que tiene la entidad de emplear un sistema de control logístico mediante el cual se detecten los problemas presentes con el fin de erradicarlos y así elevar el nivel de eficiencia de la entidad.

Paso 1: Selección y preparación de los integrantes del comité evaluador.

Se procedió a la conformación del equipo de auditores, el cual está integrado por un personal altamente calificado para desarrollar la actividad, especialistas en auditorías, logística general y gestión económica - financiera, a los cuales se les asignó la tarea de gestionar el programa de auditoría. El mismo presenta un elevado nivel de conocimientos referentes a los procedimientos a desarrollar, las técnicas y herramientas a utilizar y está al tanto de la situación actual de la empresa, en cuanto al desarrollo de sus operaciones, leyes, reglamentos y requisitos aplicables para controlar la disciplina.

Una vez conformado el grupo de personas que integrarán el equipo evaluador, se procedió a la designación del auditor líder, el cual será el máximo responsable de dirigir todo el proceso, así como de su correcto desarrollo, el mismo tiene conocimientos sobre la planificación, el uso correcto de los recursos, así como de dirigir y organizar al equipo para lograr los objetivos trazados y prevenir cualquier inconveniente que se presente, además de preparar y presentar el informe y arribar a conclusiones y proponer posibles soluciones.

Paso 2: Elaboración y establecimiento del programa de auditoría.

Se procedió a la confección de un cronograma de trabajo (**Ver anexo16**) con el objetivo de lograr una organización eficiente de la actividad de auditoría, además de trazar una serie de tareas a desarrollar por el equipo de auditores en conjunto con el consejo de dirección de la empresa, definiéndose el tiempo de culminación, los recursos que serán necesarios, los responsables de cada una de estas y los objetivos previstos.

El equipo de auditores es presentado ante el colectivo de trabajadores de la UEB por el Consejo de Dirección, y mediante una preparación en conjunto de todos los que formarán parte de la auditoría y están comprometidos con el correcto desarrollo de la misma fueron creadas las condiciones mínimas necesarias para la puesta en marcha de esta, además fueron organizadas una serie de acciones que condujeron a la toma de decisiones por parte de la alta dirección de la entidad para eliminar las deficiencias detectadas.

Paso 3: Preparación de los documentos de trabajo.

El jefe del grupo de auditores junto a su equipo procedió a la revisión de los documentos referentes al sistema de gestión, que posteriormente se necesitarán para la realización de la AL. Dentro de los documentos legales por los cuales se deben regir los procesos de la organización se encuentra los registros para la recopilación de información, estos se deberán retener hasta que finalice la auditoría, así como los que recojan información confidencial de la institución deberán ser puestos bajo normas de seguridad por parte de los auditores.

Etapas 2: Desarrollo de la auditoría.

Paso 1: Involucramiento del personal.

Los trabajadores son el recurso más importante con que cuenta la UEB debido a que sin este no se puede llevar a cabo ninguna de las actividades propuestas, es por ello que la dirección debe decidir personalmente poner en marcha un sistema de mejora continua, por esto el personal debe estar comprometidos con el papel que desempeñan dentro de la organización, para lograr que esta mejora se convierta en un hecho. Para lograr este objetivo se realizaron varias sesiones de trabajo con el Consejo de Dirección, se realizaron conversatorios con los trabajadores para orientarles e informarles sobre el proceso a desarrollarse para que puedan entender y valorar el verdadero propósito e impacto que tendrá en la mejora del desempeño de la UEB en general, que sean partícipes en este y contribuyan en su marcha. Así no existiría ningún inconveniente en el desarrollo de la auditoría.

Paso 2: Realización de las actividades de auditoría.

Durante el proceso de auditoría se recopilaron las informaciones necesarias mediante un muestreo apropiado y se verificó la información pertinente para los objetivos y el alcance de los mismos, incluyendo las informaciones que se interrelacionan entre funciones, actividades y procesos. Los métodos empleados para la recopilación de información fueron:

- Entrevistas al personal que desempeña labores relacionadas con el alcance de la auditoría.
- Observación de las actividades, del ambiente de trabajo y de las condiciones circundante.
- Revisión documental (política, objetivos, procedimientos, normas, contratos y pedidos).
- Revisión de los registros de inspecciones e informes de auditorías anteriores.

Diagnóstico general de la Empresa.

Tarea 1: Análisis estratégico de la Empresa.

Durante el desarrollo de la auditoría se produjeron varias reuniones con la Dirección de la UEB con el propósito de analizar en conjunto varios aspectos como la misión de la entidad, la visión, la matriz DAFO, los Factores Claves para el Éxito y las Áreas de Resultados Claves.

Misión: Almacenes Universales es el operador logístico integral por excelencia para la importación, exportación y el mercado doméstico que le aporta eficiencia y valor agregado a sus clientes y logra el crecimiento sostenido de aportes en moneda libremente convertible (MLC) a la reserva estatal del país. Haciendo honor a la premisa: Seguridad y Confianza.

Visión: Mediante un sistema de Logística Integral con alto nivel de calidad y de seguridad para las mercancías, convertir a Almacenes Universales S.A. en la Compañía líder en logística y gestión de cadenas de suministro en nuestro país, proyectada al comercio internacional y nacional a partir de la ubicación geográfica de Cuba y en apoyo a que el país alcance el papel que le corresponde en el Comercio Internacional.

La misión citada anteriormente cumple con los requisitos establecidos para su conformación, describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, cual es la imagen pública a la que aspira, cuáles son los servicios más importantes que ofrece y en que forma deben ser entregados, además de ser clara y concreta. Por su parte la visión está correctamente formulada ya que es positiva y alentadora, comunica entusiasmo, proyecta sueños e incorpora valores e intereses comunes.

Valores Esenciales: En los que creemos y defenderemos al precio de cualquier sacrificio:

- Patriotismo. -Honestidad. -Amor.
- Socialista. - Sencillez y Humildad. -Eficiencia.
- Unidad. -Responsabilidad.

Diagnóstico de los factores internos y externos. Confección de la matriz DAFO.

Se conformó la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), los factores se ponderaron según su nivel de prevalencia y se clasificaron según el impacto en el sistema, como paso previo para la utilización de la matriz DAFO. Estas matrices se muestran en el **anexo 17**.

Al obtenerse un resultado de 296 y 297 en las matrices MEFI y MEFE respectivamente, superiores a 250 puntos se puede afirmar que las fortalezas son más relevantes que las debilidades, por lo que la empresa está en una posición ventajosa, predominando las fortalezas, y que las oportunidades son más significativas que las amenazas, por lo que la empresa está en condiciones de aprovechar las oportunidades del entorno.

Por lo anterior la entidad se ubica en el cuadrante de FORTALEZAS-OPORTUNIDADES, por lo que las estrategias a trazarse son ofensivas, estas se enumeran a continuación:

1. Desarrollar las inversiones en capacidades refrigeradas para satisfacer la demanda en los principales Polos Turísticos y demás regiones con demandas en el país.

- 2.Fomentar las Zonas Especiales de Desarrollo mediante las concesiones que viabilicen la inversión extranjera que requiere el país.
- 3.Conquistar el liderazgo nacional de los servicios puerta a puerta, incluyendo la ejecución de operaciones de carga y descarga, el fletamento de buques y aeronaves, el corretaje de seguros y otros.
- 4.Convertirnos en el principal comercializador de los productores nacionales de artículos de ferretería aprovechando las facilidades desde el punto de visto logístico que posee la compañía.
- 5.Fortalecer el sistema de seguridad integral de la Compañía garantizando la instalación y operación de sistemas modernos de protección contra intrusos y seguridad contra incendios en el 100% de las áreas de almacenaje.
- 6.Conquistar el liderazgo nacional en la comercialización mayorista y minorista de productos de ferreterías.
- 7.Fomentar los servicios de Inspección y Supervisión de Cargas en todo el país como complemento del proceso logístico que brinda la Compañía y de seguridad para los clientes.
8. Fortalecer el desarrollo de los servicios aduanales y transitarios en todo el país como puerta de entrada a los procesos que ejecuta la compañía como Operador Logístico Integral.
- 9.Establecer un programa de capacitación y captación con vista a garantizar que la Compañía cuente con especialistas altamente calificados para el manejo de la actividad portuaria del Mariel.

Establecer Factores Claves para el Éxito (FCE):

- Orientación al cliente.
- Eficiencia económica.
- Aseguramiento de la cadena logística.
- Los valores de la compañía.
- Ética y motivación de los recursos humanos.
- Culminación en tiempo de los procesos inversionistas integral.
- Garantizar el cumplimiento de la premisa: **Seguridad y Confianza.**
- Sistema de información y comunicaciones.
- Espíritu corporativo: **LA COMPAÑIA COMO UN TODO.**

Determinar las Áreas de Resultados Claves (ARC):

Las áreas de resultados claves de la Unidad son determinantes en el cumplimiento de la Misión y en ellas se identifican los objetivos verificables o medibles que garantizan el cumplimiento y desempeño exitoso de nuestra organización empresarial, ellas son:

- Defensa.
- Gestión Económica y Financiera.
- Gestión Comercial y Logística.
- Gestión del Capital Humano.
- Inversiones y Desarrollo.
- Aseguramiento Técnico del Transporte y Equipamiento Logístico.
- Aseguramiento Logístico.
- Infocomunicaciones.
- Control interno.
- Actividad Jurídica.
- Trabajo Político y del Partido.

Los objetivos estratégicos por Áreas de Resultados Claves.

I.- DEFENSA.

Objetivo No.1: Continuar consolidando los resultados logrados en la permanente Disposición para la Defensa de la entidad y el cumplimiento de su misión en situaciones excepcionales.

II.-GESTIÓN ECONÓMICA y FINANCIERA.

Objetivo No. 2: Fortalecer la eficiencia cumpliendo los indicadores económicos previstos en el Plan de Negocios para el año 2014 con un manejo adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros.

Objetivo No. 3: Elevar la Eficiencia y Control en el empleo de los Portadores Energéticos.

III.-GESTIÓN COMERCIAL Y LOGÍSTICA.

Objetivo No. 4: Consolidar la Gestión de la entidad, como Operador Logístico Integral.

Objetivo No. 5: Garantizar el cumplimiento de la Política de Gestión de Importaciones, el Sistema de Mercadotecnia y la Satisfacción de los Clientes, en la Comercialización Mayorista de Productos de Ferreterías, garantizando la mejora continua de la calidad del servicio.

Objetivo No. 6: Desarrollar la Logística de Almacenes, alcanzando elevados niveles de organización y un uso óptimo de las capacidades potenciales de almacenamiento.

IV.- GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO.

Objetivo No. 7: Mantener un incremento sostenido de la productividad del trabajo, como reflejo de un desempeño superior de la Gestión Integrada del Capital Humano.

V.-INVERSIONES Y DESARROLLO.

Objetivo No. 8: Garantizar el cumplimiento del plan de inversiones y de mantenimiento, las proyecciones futuras para el desarrollo logístico hasta el 2015.

VI.-ASEGURAMIENTO LOGÍSTICO.

Objetivo No. 9: Consolidar el Sistema de Atención al Hombre, garantizando de manera sostenida la logística Interna de la entidad que permita ofrecer una mejora continua en la calidad de los servicios.

VII.-ASEGURAMIENTO TÉCNICO DEL TRANSPORTE Y EQUIPAMIENTO LOGÍSTICO.

Objetivo No. 10: Desarrollar la infraestructura necesaria de Servicios Técnicos, que asegure mantener un alto coeficiente de disponibilidad técnica para el cumplimiento de las operaciones y la logística integral.

VIII.- DESARROLLO DE TECNOLOGÍA E INFOCOMUNICACIONES.

Objetivo No. 11: Ampliar el alcance de la infraestructura de Infocomunicaciones que contribuya al desarrollo, la asimilación de nuevos sistemas informáticos y la continuidad al proceso de informatización de la UEB.

IX.- CONTROL INTERNO.

Objetivo No. 12: Elevar la eficacia de los Sistemas de Control Interno y de Seguridad y Protección en nuestras entidades, que nos permita un grado superior de prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, las ilegalidades y la corrupción.

X.- ACTIVIDAD JURIDICA.

Objetivo No. 13: Actualizar la base jurídica y legal de la Compañía con la inclusión y adecuación de los cambios que se originan con la actualización del modelo económico cubano.

XI.- TRABAJO POLITICO IDEOLOGICO.

Objetivo No. 14 : Continuar fortaleciendo el trabajo político ideológico y del Partido en interés del cumplimiento de las medidas para la instrumentación de los “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución” aprobados en el VI Congreso del Partido, asegurando la aplicación consecuente de la implementación de los objetivos aprobados en la Primera Conferencia Nacional del Partido, el cumplimiento eficiente por las organizaciones

de base de lo establecido en los documentos rectores y consolidar los resultados alcanzados en el cumplimiento de las Indicaciones No 2/2011 del Ministro de las Fuerzas Armadas Revolucionarias(FAR), para establecer las “Particularidades del Trabajo Político Ideológico en las unidades y entidades atendidas por el Departamento político Partidista del Sistema Empresarial de las FAR”.

Confección de la Matriz OVAR:

Para la confección de la Matriz OVAR ,se parte de los objetivos definidos con anterioridad en el análisis estratégico de la empresa, los cuales se convierten en los objetivos del primer nivel y estos se despliegan en variables de acción para el cumplimiento de estos objetivos, los cuales pasarán a ser los objetivos del segundo nivel y así sucesivamente hasta llegar hasta cada una de las áreas de la organización traduciéndolos en tareas concretas a desarrollar por estas y definir responsabilidades para su realización.

Para aplicar este método se inició con la confección de la matriz del Director General (**Anexo 18.1**), partiendo de los objetivos y las variables de acción establecidas para el mismo. Luego se definieron los responsables, los cuales son los subordinados directos, los que responden por el logro de los objetivos. Como puede apreciarse las variables de acción del director general se convierten en los objetivos de los colaboradores, según corresponda, adicionándole otros objetivos de ser necesario.

De esta forma se logra el cumplimiento de los objetivos de la organización y el control de los responsables de cada una de las tareas previstas para el cumplimiento de los objetivos. Es por ello que se confeccionó además la matriz OVAR del Jefe de Grupo Comercial (**Anexo 18.2**) y del Jefe de la Base de Almacenes (**Anexo 18.3**) por la importancia que le aporta a esta investigación.

Formulación estratégica:

Estrategia Corporativa: “Incrementar la cuota del mercado aprovechando las ventajas competitivas en el negocio de arrendamiento de almacenes a partir de fortalecer la imagen y hacer efectivo los procesos, que sirvan de punto de apoyo a sus acciones tácticas y a su proyección estratégica”.

▪Estrategia Genérica de Almacenamiento: “Desarrollar la Logística de Almacenes, alcanzando elevados niveles de organización y un uso óptimo de las capacidades potenciales de almacenamiento”

▪Estrategias Funcionales:

Financiera: “Fortalecer la eficiencia cumpliendo los indicadores económicos previstos en el Plan de Negocios para el año 2014 con un manejo adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros”.

Comercial:“ Consolidar la Gestión de la entidad, como Operador Logístico Integral”.

Ingeniería: “Introducir nuevas tecnologías, desarrollar los modelos de control de inventarios más adecuados al sistema y los más actualizados posibles, mantener en óptimo estado técnico los equipos de izaje y los medios de transportación y aplicar software relacionados con la actividad ,así como la aplicación de auditorías logísticas y planes de acción que permitan conocer los costos en que se incurren para lograr un incremento en la eficiencia y la eficacia de los servicios en post de ser cada día más competitivos”.

Declaración de la política:

- 1.Lograr la correcta preparación del personal para la Disposición para la Defensa y el enfrentamiento a situaciones excepcionales.
- 2.Lograr el cumplimiento de los indicadores económicos previstos para el año 2014 con un correcto uso y control de los portadores energéticos y demás recursos necesarios.
- 3.Alcanzar la supremacía como operador logístico integral en el territorio, logrando la satisfacción del cliente.
- 4.Aumentar la comercialización de productos de ferretería, logrando la mejora continua de la calidad del servicio.
- 5.Aumentar el desarrollo de la logística de almacenes garantizando los índices de comercialización y cumplimiento de los ingresos planificados.
- 6.Incrementar la productividad del trabajo, disminuyendo los índices de ausentismo y de accidentabilidad.
- 7.Lograr el cumplimiento de todas las inversiones previstas para el año, así como los planes de mantenimiento.
- 8.Aumentar la infraestructura de Infocomunicaciones para lograr un desarrollo superior
- 9.Elevar la eficiencia en la prevención, detección y control de indisciplinas y actos de corrupción e ilegalidades.
10. Mantener actualizada la base jurídica y legal aparejada a los cambios que se originan en la actualización del modelo económico del país.

Alineación de las estrategias:

La alineación de las estrategias no es más que lograr una correcta correspondencia entre la estrategia corporativa, las genéricas y las funcionales, es decir que los niveles inferiores tributen a los niveles superiores, permitiendo una mejor comprensión de lo planteado anteriormente **(ver anexo 19)**.

Confección del mapa estratégico:

El mapa estratégico describe de manera clara, precisa y concreta la forma en que se llevarán a cabo las estrategias, el mismo indica las relaciones que se establecen entre todos los componentes que influyen en el cumplimiento de las estrategias, así como los recursos y capacidades de la empresa para el logro de los resultados deseados, además de la relación que se establece entre las diferentes acciones a seguir. **(Anexo 20)**.

Tarea 2. Análisis de indicadores de gestión que tributan al sistema logístico.

Dentro de los indicadores de gestión se analizaron las razones financieras debido a que es una de las herramientas más usadas por los analistas financieros y ejecutivos experimentados en la toma de decisiones y por la necesidad de contar con un análisis financiero más veloz y más simple que los números expresados en los estados financieros y de contar con cifras comparables entre el año analizado y el que le antecede y de contar con parámetros claves sobre la evolución de la empresa. Además se analizaron algunos de los indicadores propuestos, lo que imposibilitó calcularlos en su totalidad.

Indicadores económico – financieros.

La situación económica – financiera al cierre del año 2013 se muestra a continuación:

Indicadores	2012	2013		% Cumpl.	% Crecim.
	Real	Plan	Real		
Ingresos	23,544.92	23,406.88	24,670.45	105,4	104.8
Gastos	13,342.87	12,723.92	13,803.76	108,5	103.4
Utilidades	10,202.04	10,682.96	10,866.69	101,7	106.5
Gasto/Ingresos	0,567	0,544	0,560	102,9	98.8

Al realizar una comparación entre los resultados económicos del 2013 con respecto a lo que se planifico se puede apreciar en general un buen comportamiento, debido a que existe un

incremento de los ingresos y de las utilidades con respecto al año anterior pero existe un sobregiro en los gastos que se planificaron para este año, dando una señal de alerta de que por ingresar más no se debe sobregirarse en los gastos asociados a la producción de los servicios. También se observa que a pesar de no cumplir con la planificación del Gasto /Ingresos, este fue inferior a el del año anterior.

Al analizar las razones financieras (**Anexo 21**) se puede concluir que:

- La Entidad presenta una situación favorable en forma general. Pudiéndose observar una mejora en las razones financieras con respecto al año anterior.
- Para el año en análisis, por cada peso de deuda cuenta con 2.58 CUP para responder sus obligaciones.
- Presenta capacidad financiera para cubrir sus pasivos circulantes, pues por cada peso de deuda tiene 1.92 CUP de respaldo, por lo que está en condiciones de pagar las deudas contraídas a corto plazo.
- Por cada peso invertido se han generado 1.35 CUP por ventas.
- En el período rotaron los inventarios 147.82 días.
- Como promedio se han destinado 21.46 días a efectuar el cobro de las ventas.
- De cada peso vendido se genera el 46 % de ganancia.
- De cada peso invertido se genera el 19% de ganancia.
- Por cada peso que ha sido aportado al funcionamiento de la entidad se ha generado el 36% de ganancia.
- Además en lo que va de año la entidad presenta un buen comportamiento de los indicadores económicos, ya que se genera de utilidad \$ 0,35 por cada peso de ventas (ingresos), la empresa ha tenido ganancias en el período sobrecumpliendo los planes.

Tarea 3. Evaluación de la gestión de los recursos en la organización.

Recursos Humanos:

Se comprobó que en la UEB se ha logrado incentivar al personal para que se preocupe por continuar aumentando sus conocimientos acerca de la rama en la que se desempeña y otras afines, perfeccionando así su competencia laboral, para que logre cumplir con las exigencias de sus respectivos cargos y contribuya eficientemente al desarrollo económico de la UEB. Además de impartir cursos de capacitación para lograr un personal a la altura de las exigencias del entorno laboral. (**Anexo 22**).

El personal que labora en la Sucursal de Holguín está constituido en su mayoría por especialistas y técnicos con una vasta experiencia de trabajo , y en temas relacionados con la actividad de logística de almacenes, para lograr un servicio con seguridad, calidad y acorde a los estándares establecidos y a las exigencias propias de los clientes.

En el área de los almacenes se cuenta con una fuerza de trabajo compuesta por 1 cuadro, 2 técnicos, 14 obreros y 6 en los servicios, para un total de 23 trabajadores, de ellos 21 son hombres y 2 mujeres.

En las gráficas presentadas en el **anexo 23** se pueden apreciar la composición de la fuerza de trabajo por sexo, categoría ocupacional y el nivel de preparación. La Base de Almacenes cuenta con un personal comprometido y capacitado para velar y cuidar por los bienes que se encuentran en la institución y contra la ocurrencia de hechos delictivos, y de incidentes que dañen a esta, como desastres naturales o incendios, para garantizar la premisa de “Seguridad y Confianza”, para lograr la confianza y fidelidad de nuestros clientes.

El organigrama de cada una de las instalaciones de dicha base está compuesta por un Jefe. Las responsabilidades atribuidas a cada cargo fueron asignadas teniendo en cuenta lo planteado en las resoluciones 104/2005 y 95/2006.

Infraestructura:

En la institución se cuenta con instalaciones debidamente preparadas y conservadas para la prestación del servicio, aunque los techos de algunas instalaciones presentan signos de deterioro, no se cuenta con el equipo necesario, principalmente con los medios de manipulación e izaje, para lograr un servicio con calidad y un elevado grado de satisfacción de los clientes, además de mantener la integridad física de los productos comercializados.

Recursos informativos:

La empresa cuenta con un buen sistema informativo debido a que dispone de los medios indispensables para lograr una comunicación tanto interna como externa, dispone de teléfonos, fax, e-mail, chat. También tiene diseñado hojas de cálculo en Microsoft Office Excel para el procesamiento de las informaciones referentes a los clientes, ya sean quejas, reclamaciones, sugerencias o No conformidades y software para el control de los procesos de las diferentes áreas, como son: Recursos Humanos, Calidad y Finanzas. Por tanto se puede concluir que existe una correcta explotación de los recursos, aunque la sustitución de algunos equipos informáticos podría traer consigo un servicio más ágil. Dentro de los objetivos de trabajo para el 2014 uno de ellos es: “Ampliar el alcance de la infraestructura de Infocomunicaciones, la asimilación de nuevos sistemas informáticos y la continuidad al

proceso de informatización de la UEB”, lo que demuestra que se trazan metas para continuar con el perfeccionamiento de las nuevas tecnologías de información y comunicaciones.

Diagnóstico de los Procesos Logísticos.

Para lograr una adecuada y correcta evaluación de los procesos logísticos se debe partir de la función de cada uno de estos (estratégicos, operativos y de apoyo). Estos deben llevar implícitos una adecuada gestión y un control estricto, lo cual conducirá al cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa; para lograr todo esto es necesario la confección del mapa de procesos, para lo que es necesario clasificar e identificar de los procesos con sus respectivos subprocesos, así como la interrelación existente entre estos (**ver anexo 24**).

En la empresa en cuestión queden identificados los mismos de la siguiente forma:

Proceso Estratégico.

Gestión Estratégica (P1).

- Definición y actualización de las políticas y objetivos de la compañía.
- Definición y actualización de la Proyección estratégica.

Proceso Operativo.

Arrendamiento de almacenes secos para mercancías nacionalizadas (P2).

- Planificación y realización del servicio.
- Requisitos.
- Control y prestación del servicio.

Procesos de Apoyo.

Gestión de los Recursos Humanos (P14).

- Planificación y definición de competencias. -Evaluación del personal.
- Capacitación y selección del personal. -Formación del personal.
- Seguridad y salud en el trabajo, y ambiente laboral. -Terminación del contrato.
- Remuneración, desarrollo e incentivo del personal (política de cuadros).

Gestión de Recursos Materiales (P15).

- Compras (política de compras) /Evaluación y selección de proveedores.
- Mantenimiento del transporte de la infraestructura (locales de almacenes, oficinas, sistemas informáticos y otros medios) sistemas de comunicación con los clientes (teléfono, fax, correo electrónico).
- Explotación del transporte.
- Identificación y control del ambiente de trabajo (condiciones laborales controladas).

Medición, Análisis, y Mejora (P16).

- Retroalimentación con el cliente.
- Encuestas de satisfacción y gestión de quejas.
- Auditorías internas (seguimiento del sistema).
- Acciones preventivas y correctivas.
- Medición de eficacia de los procesos.
- Análisis de datos.

Tarea 1. Evaluación del Proceso de Servicio al Cliente.

La empresa le atribuye gran importancia al conocimiento del NSC debido a que estos son su razón de ser y su satisfacción es su máxima prioridad, es por ello que se tiene establecido un proceso de búsqueda y recopilación de información cada tres meses. Lo cual le permitió medir el Grado de Satisfacción, para lo cual se realizaron: encuestas y charlas con los clientes, con el objetivo de obtener información sobre las quejas o No conformidades con el servicio que se le presta (**Ver anexo 25**), lo cual permita tomar medidas correctivas pertinentes para erradicarlas y evitar su repetición.

En cuanto a las no conformidades en el área de los almacenes, se encuentran referidas al estado constructivo de las naves fundamentalmente por cubierta, estado del piso y paredes. Las acciones tomadas se detallan en los registros.

Áreas	Cantidad de No Conformidades detectadas	Sin resolver			
		2014	2013	Total	%
Almacenes	3	1	2	3	50

La entidad tiene además como objetivo establecer el procedimiento para recopilar, registrar y procesar toda la información obtenida referente al NSC, así como la determinación de acciones encaminadas a su eliminación, para mantener un buen servicio al cliente, lo cual traerá consigo un elevado Nivel de Satisfacción de los Clientes de la empresa.

Cuando algún cliente presenta alguna insatisfacción o queja por el servicio prestado, rápidamente se le realiza una visita para verificar la validez de esta. Si dichas quejas o reclamaciones proceden se tomarán acciones correctivas y preventivas según lo establecido en el PR 16-2 Control del producto no conforme, toma de acciones correctivas y preventivas. En el **anexo 26** se describe todo el procedimiento para el arrendamiento de Almacenes Secos, registro de solicitudes y control de entrega de los contratos.

Tarea 2. Evaluación del Proceso de Servicio de proveedores.

Para la selección de los proveedores la Empresa tiene definido un procedimiento: primeramente se evalúa si cumplen con los requisitos necesarios, luego pasa a la lista de proveedores aprobados y seguidamente se efectúa la compra; en caso contrario se toman acciones, si la acción es satisfactoria se agrega a la lista y se continua con lo demás, de ser negativo se elimina pudiendo reevaluarse en 2 años (**Ver anexo 27**).

Los requisitos a evaluar son:

- Precios en relación con el mercado.
- Calidad demostrada del producto o servicio.
- Cumplimiento con los plazos acordados para la entrega.
- Facilidad de pagos.
- Garantía postventa.
- Condiciones de entrega.

Luego la lista de proveedores aprobados se registra de forma electrónica especificando: Nombre del Comercial del proveedor, Productos o servicios para los que se aprueba, Fecha (mes/año) de la evaluación o reevaluación.

Tarea 3. Evaluación del Proceso de almacenamiento.

Procedimiento para el procesamiento de la lista de chequeo *Para la aplicación y procesamiento de las listas de chequeo*, que incluye la obtención de los pesos de importancia relativa que puedan representar los diferentes atributos sobre las dimensiones esenciales.

1. Selección del número de Expertos a emplearse en el análisis.

Para la determinación de la cantidad posible de expertos se empleó un método probabilístico y se asumió una distribución binomial de probabilidad. El procedimiento de selección y determinación del número de expertos aplicado se explica en el **anexo 28(A y B)**. En su ejecución el nivel de confianza asignado fue de un 95 %(α), al cual le corresponde un valor de K de 3.8416, la precisión deseada es de un 8%(i) y la probabilidad de error de 0.01 (p), obteniéndose que serían 6 los expertos, como se puede apreciar:

$$M = \frac{(1-p) k}{i^2} = \frac{0,01(1-0,01) 3.8416}{0,08^2} = 5,94 = 6$$

Se tuvo en cuenta además, que los expertos cumplieran con el conjunto de requisitos propuestos en el procedimiento referido.

2. Aplicación de las listas de chequeo.

Calculado el número de expertos, se procedió posteriormente, a la aplicación de la lista de chequeo propuesta para la recopilación del criterio de evaluación que considerada por ellos tienen las instalaciones de almacenamiento de la empresa en cada atributo relacionado y el orden de prioridad que le atribuyen a cada dimensión definida. Dicha recopilación se realizó con el apoyo de un modelo diseñado de este procedimiento para el presente fin (Véase el **anexo 29**) en el que se utiliza la escala de Likert (**Ver anexo 30**). El resultado principal del empleo de dicho modelo a los 6 expertos escogidos se expone en la tabla del **anexo 29**.

3. Determinación de los pesos de importancia de las dimensiones y del nivel de concordancia y significación del juicio de los auditores.

Obtenidos los resultados de la aplicación de la lista de chequeo se determinó, a través del uso del paquete estadístico SPSS para Windows, el grado de fiabilidad del instrumento, mediante el análisis del coeficiente Alpha (α) de Cronbach, el cual comprende un rango entre 0 y 1, siendo los valores aceptables de este los superiores o iguales a 0,7 ($\alpha \geq 0,7$). El resultado obtenido se muestra a continuación:

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,832	,832	6

Esto indica que la técnica empleada es fiable pues $\alpha \geq 0,7$ ($0,832 \geq 0,7$).

La evaluación del grado de concordancia o de acuerdo, existente entre el criterio de los expertos en cuanto a la opinión emitida por ellos en la segunda sección del modelo para la aplicación del listado de chequeo, se realizó mediante el análisis del coeficiente de concordancia W de Kendall, para ello se utilizó una hoja de cálculo de Microsoft Office Excel XP, resultando que el juicio de los expertos consultados es confiable, pues dicho coeficiente arrojó un valor de 0.95 ($> 0,5$).

Ahora realizando un procesamiento estadístico, en aras de lograr la determinación de dicho grado de concordancia también, se empleó el procedimiento propuesto en el **(anexo 28E)**, la cual se adecua a las cantidad de atributos de la lista de chequeo, debiéndose realizar el análisis del contraste Chi – cuadrado (X^2). Las hipótesis a cumplirse en este caso son las siguientes:

H0: El juicio de los expertos no es consistente.

H1: El juicio de los expertos es consistente.

El cálculo del estadígrafo mencionado se muestra a continuación:

$$X^2 = M(k-1)w = 6(3.8416-1) 0.95 = 16,20$$

Por otra parte, este contraste en tabla para un grado de libertad de 7 y un nivel de significación de $\alpha=0,05$, tiene un valor de 14,067.

A partir de este análisis se puede concluir que como X^2 calculado $> X^2$ tabulado, se rechaza H0 por lo que el juicio de los expertos es consistente, coincidiendo este resultado con el anterior.

Para llegar a una evaluación final se tuvo en cuenta la medida de tendencia central (**moda**) el cual arrojó el resultado de 3, lo que significa que la empresa a pesar de lo problemas que presenta se encuentra en la calificación de Bien. (**anexo 30 a**).

En la Base de Almacenes se rigen por un listado de aspectos generales para darle cumplimiento a las actividades siguientes:

Análisis del control de inventarios.

A pesar de que cuentan con un adecuado sistema de control de inventario de los medios de almacenamiento. El control del inventario constituye un servicio el cual puede o no ser realizado, esto es a solicitud del cliente. Generalmente se lleva a cabo por las firmas o empresas que le solicitan el servicio de arrendamiento de almacenes a la Base, ya que no está dentro de los objetivos de la compañía, es decir, el cliente tiene un personal encargado para controlar el inventario de las mercancías almacenadas.

En caso de que los operarios sean de la Base y produzcan afectaciones al producto provocando pérdidas de presencia comercial se le cobra a la Base esos productos que sufren averías no aptos para la comercialización y consumo, son sacados inmediatamente de las estibas por lo que disminuye en cantidad el inventario (esto pasa con frecuencia).

Análisis del aprovechamiento de la capacidad de almacenamiento.

En cuanto a la distribución y organización en cada almacén se rigen por la Resolución 153/07 por lo que se cumplen los siguientes aspectos:

- Los bloques tienen una separación de la pared o columna de 60 cm.
- Existe una separación de 10 cm entre estiba, el área máxima permisible a ocupar por la estiba en bloque es de 15 x 10m. Entre las estibas de bloque hay 1m de separación.
- La altura de las estibas depende del coeficiente de aplastamiento del producto, de los requisitos debido a envase y embalajes; con una distancia no menos de 1m del techo, en los locales climatizados se permite hasta 60m.
- Respetan las marcas gráficas.

Además se cuenta con el diagrama de la base de almacenes (**anexo 31**) con la distribución correspondiente. Se verificó que la UEB cuenta con una red logística de almacenes donde se establecen los cálculos del aprovechamiento de los mismos, por cuestiones internas de seguridad de la información no es divulgable, pero el equipo de expertos verificó que con esta guía la dirección de la entidad y los especialistas comerciales pueden hacer disímiles análisis en el proceso de toma de decisiones en la contratación de los almacenes.

Análisis general de la seguridad en las instalaciones de almacenamiento

En la Base de Almacenes la seguridad significa garantizar la integridad propia y la de los compañeros de trabajo. En su mayoría están adecuadamente iluminados y ventilados, tienen un área dentro de cada almacén con extintores de incendio y las salidas para el

personal, libres de obstáculos. Respetan las normas de circulación interna, los pasillos reúnen las condiciones para el correcto manejo de cargas, depositar y retirar materiales con seguridad, son rectos donde se pueden conducir directamente a las salidas. Igualmente adoptan las siguientes medidas de prevención de incendios:

- Prohibición de fumar.
- No deberá haber llamas desnudas ni focos de calor.
- En el almacén sólo podrán entrar vehículos autorizados.
- No se realizarán trabajos que produzcan chispas o generen calor (esmerilar, amolar, soldar). Si excepcionalmente hubiera que realizar trabajos de este tipo, la autoriza el jefe de almacén, quien especificará las medidas de seguridad que deberán adoptarse.

El almacenamiento de los materiales es correcto; esto también contribuye a evitar accidentes, que pueden afectar tanto a las personas como a las instalaciones y a los productos almacenados, por eso es muy importante tener en cuenta una serie de consideraciones en este sentido. También cuenta con un sistema contra intrusos en cada local y un eficiente personal de seguridad.

Análisis de la trazabilidad del producto.

Los almacenes están limpios y ordenados, cuentan con un programa de fumigación y desinfección. Se efectúa una estricta rotación de los productos, para ello cumplen: “lo primero que entra sale primero”. Los productos lo almacenan por fecha de vencimiento, almacenándose separadamente. En el ámbito empresarial cubano, el tema de la Trazabilidad se aborda fundamentalmente a través de la Resolución No.153/07, cuyo objetivo es aprobar y poner en vigor el Procedimiento para la implementación del Expediente Logístico de Almacenes y el de la Categorización de los Almacenes que operan en la economía nacional. Cada producto según los lotes o partidas recibidas se conserva debidamente archivado en los almacenes y contienen un EXPELOG donde se recoge varios documentos, dentro de ellos la trazabilidad agrupando la información del **anexo 32**.

Análisis de los costos de almacenamiento.

Los costos de almacenamiento que comprende, costos de la recepción, de la manipulación y otros costos que se generan dentro del almacén, se evalúan de forma general; estos tienen tarifa fija y varían en caso de que la mercancía se recepcione un fin de semana o si es un día feriado. En el año 2013 los costos de almacenamiento fueron de 0,68 CUC, lo planificado para este período es de 0.40 CUC, en el análisis realizado en la auditoría logística realizada se llegó a la conclusión que el sobregiro está dado por incidencia de los

siguientes indicadores, energía eléctrica, combustible, materia prima y materiales fundamentales, salario, depreciación y amortización, partes y piezas, dietas y pasajes.

3.4 Etapa 3: Finalización del Proceso de Auditoría.

Paso 1. Preparación de las conclusiones de la auditoría.

Puntualizando los hallazgos de la auditoría, las conclusiones y recomendaciones a las que se arribaron.

- No se cuenta con suficientes medios de medición de los almacenes.
- A pesar de la existencia de suficientes medios unitarizadores, no se logra la comercialización de estos a los clientes.
- No se cuenta con un sistema de cámaras de vigilancia para optimizar la seguridad interior y exterior de los almacenes.
- Existen en este momento 12 almacenes categorizados, aunque los mismos no presentan la certificación de categorización debido a que está en proceso de solicitud a la dirección de Logística del MINCIN.
- En la base almacenes se cuenta con pocos medios de manipulación e izaje.
- El estado constructivo de las instalaciones de almacenamiento es bueno, aunque los techos presentan signos de deterioro, causando filtraciones.
- Se necesita marcar gráficamente los almacenes de la Base.

La situación de la empresa, en cuanto a la gestión de almacenamiento, es favorable aunque pudiera ser mejor, lo cual no depende solamente de esta, sino de los clientes quienes deberán esforzarse más en el cumplimiento de los parámetros y reglas establecidas para la correcta ubicación y localización de las mercancías.

Paso 2. Elaboración del informe de la auditoría.

Luego de la reunión final el líder del equipo auditor elaboró el informe de la auditoría donde se recoge distintos aspectos, hallazgos y propuestas para posteriores controles a la actividad de almacenamiento, el cual se encuentra reflejado en el **Anexo 33**.

Valoración económica- social de la investigación.

La realización de auditorías logísticas permite evaluar el funcionamiento de la actividad de almacenamiento, detectando aquellos problemas que están influyendo negativamente en los resultados de la organización y a sus vez aquellas que influyen positivamente en esta, posibilita la realización de proyectos para su mejora en aras de obtener servicios con mayor calidad y acorde a las expectativas de los clientes, logrando en lo posible la reducción de los costos. Constituye además una vía para lograr el control interno de los recursos con que cuenta la empresa, apoyado además de la confección de la matriz OVAR para un mejor control de los procesos, ya que determina los responsables de cada una de las tareas a cumplir.

Con la aplicación parcial de la metodología propuesta se aportaron beneficios económicos a la organización, debido a que no tendrán que contratar auditores externos para perfeccionar y evaluar su sistema de almacenamiento. Por otra parte se puede decir que se resuelve la necesidad que tenía la entidad de poseer un personal capacitado en materia de auditoría de almacenamiento y de contar con una metodología para la aplicación de la misma.

El desarrollo del tema tiene gran significación social debido a que con la erradicación de las deficiencias detectadas se estará dando un importante paso en el cumplimiento de los objetivos de la entidad y en el logro de servicios más eficientes, seguros y con mayor calidad, logrando así la supremacía en el mercado nacional y su inclusión en el internacional en materia de almacenamiento de mercancías, además de lograr un clima laboral favorable para el aumento de la satisfacción, al igual que crecerán las expectativas y motivaciones de los clientes que observaran un mayor compromiso y un excelente lugar para depositar sus productos.

Conclusiones

A partir del desarrollo de esta investigación se arribaron a las conclusiones siguientes:

1. La revisión de literatura especializada condujo a la profundización de conocimientos referentes al tema en estudio, lo que significó un apoyo para la aplicación de la metodología.
2. La concepción de un marco teórico- referencial permitió conocer conceptos de personas estudiosas del tema en cuestión, constituyendo una fuente de apoyo para dar solución al problema científico planteado.
3. El procedimiento que se utilizó para realizar las Auditorías Logísticas a la actividad de almacenamiento Cordero Cisneros, (2009), permitió dar solución al problema planteado en esta investigación, al diagnosticarse la situación actual en los almacenes de la Base de Almacenes 26 de julio.
4. Se realizó el proceso de auditoría parcial a los almacenes de la Base, detectándose deficiencias, entre las que se destacan:
 - No se cuenta con suficientes medios de medición de los almacenes.
 - No se cuenta con un sistema de cámaras de vigilancia.
 - Se cuenta con pocos medios de manipulación e izaje.
 - Se necesita marcar gráficamente los almacenes.
5. Se logró analizar en profundidad los resultados obtenidos tras la aplicación de la metodología, conformando un plan de acción, para contribuir a la eficiencia en la gestión de almacenamiento.

Recomendaciones

Con el objetivo de contribuir al mejoramiento continuo de la entidad se recomienda:

- 1.Capacitar al personal de la institución en los temas referidos a las auditorías logísticas.
- 2.Continuar con la aplicación en la Base de Almacenes 26 de julio de las etapas de seguimiento y control y la de mejora del procedimiento propuesto en esta investigación.
- 3.Lograr que el procedimiento propuesto se aplique con sistematicidad y con el rigor que requiere, garantizando los recursos necesarios para su correcto desempeño, incluyendo los medios informáticos para el cálculo de los indicadores económicos y de las razones financieras.
- 4.Extender a otras bases de la empresa las experiencias de la presente investigación, para su mejora y perfeccionamiento en materia de almacenamiento.
- 5.Aplicar nuevamente en un período de tiempo de 6 meses la auditoría logística para evaluar el comportamiento del sistema logístico y comprobar si se eliminaron las deficiencias detectadas en esta investigación.

Bibliografía

Bibliografía

1. Acevedo, José y Gómez A, Martha I. Gestión de las capacidades en los sistemas logísticos. La Habana: Editorial ENSPES. 1994.
2. Acevedo, José y Gómez A, Martha I. La Logística Moderna y la Competitividad Empresarial. La Habana: Editorial ENSPES. 1990.
3. Acevedo, José y Gómez A, Martha I. Casos de estudio sobre logística. La Habana: Editorial ENSPES. 1995.
4. Almeida de Figueiredo, Liana. Auditoria e Sua Utilização Na Logística. XXII Encuentro Nacional de la Producción. Curitiba: Octubre, 2002.
5. Arbones, Eduardo. Logística Empresarial. La Habana: Editorial ENSPES, 1991.
6. Arredondo, A. Organización y Control de Almacenes. La Habana: Publicaciones ETEA. 1998.
7. Arter, D. R. Auditorias da qualidade para melhorardesempenho. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark. 1995.
8. Ayala Bécquer, Pedro. Auditorías Logísticas: Un nuevo enfoque de control. Ciudad de La Habana, febrero de 2001
9. Ballou H, Ronald. Logística Empresarial: Planificación y Control. Editora Diez de Santos, Madrid, España. 2000.
10. "Bases Metodológicas para la confección de la propuesta y tarea de inversión en los proyectos de inversión en almacenes". Dirección de Economía de Almacenes [Folleto]. La Habana: MINCIN. 2006.
11. Casanovas, August y Cuatrecasas Lluís. Logística Empresarial. España. Ediciones Gestión 2000, Barcelona. 2001.
12. Cespón Castro, Roberto y Auxiliadora Amador, María. Administración de la Cadena de Suministros. Manual para estudiante de la especialidad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica Centroamericana de Honduras UNITEC, San Pedro Sula. 2003.
13. Operadores y plataformas logísticas. <http://www.aippyc.org/>. (Consultado: abril, 2014).
14. Operador Logístico. <http://www.ecomarkproject.eu/>. (Consultado: abril, 2014).
15. Román Gay, Ignacio y col. *Manual para el trabajo en almacenes de alimentos*. La Habana, Editorial Logicuba. 2009.

16. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto No. 281/07. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Cuba, 2007.
17. Consejo de Estado. Decreto Ley No. 159/95. De la Auditoría. Cuba: Ministerio de Auditoría y Control (MAC), 1995.
18. Cordero Cisneros, E. Propuesta de Modelo y Procedimiento para la realización de Auditorías Logísticas de Almacenamiento, en la Base el Coco de Almacenes Universales S.A. Sucursal Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba. 2009.
19. Farrán, Juan y otros. Distribución y Logística. La Habana: CEATM, 1999.
20. Guía Básica para la organización de Almacenes I [Folleto]. La Habana: CEATM, 1992.
21. Gutiérrez, M y Ortega, T. Manipulación de Materiales. La Habana: Editorial ENSPES, 1994.
22. Infante Pérez, Inés y Seisdedos Rico, Marlene. Cómo elaborar referencias bibliográficas de documentos impresos y documentos electrónicos [Folleto]. Biblioteca: Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Cuba. 2004.
23. Jiménez Sánchez, José E. y Hernández García, Salvador. Marco conceptual de la cadena de suministro: Un nuevo enfoque logístico. Publicación técnica No. 215. Sanfandilia, Qro. 2002.
23. Karapetrovic, S. & Willborn, W. Generic audit of Management Systems: fundamentals. Managerial Auditing Journal 15/6 p.279-294. 2000.
24. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, Cuba. 2011.
25. Luperón Rojas, S. Aplicación del procedimiento para la realización de Auditorías Logísticas a la actividad de almacenamiento en la Base de Almacenes el Coco de Almacenes Universales S.A. Sucursal Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba. 2009.
26. Ministerio de Comercio Interior. Resolución No. 59/04 del MINCIN Reglamento para la Logística de Almacenes. La Habana, Cuba. 2004.
27. Ministerio de Comercio Interior. Resolución No. 153/07 del MINCIN Procedimiento para la implementación del expediente logístico de almacenes (EXPELOG). La Habana, Cuba. 2007.
28. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No. 297/03 del MFP "Reglamento sobre el control interno". La Habana, Cuba. 2003.

29. Muñuzuri S, Jesús. Sistemas de Gestión Logísticas: Modelo de Gestión y Proceso de Auditoría. X Congreso de Ingeniería de Organización. Valencia. 2006.
30. Nogueira Rivera, D. Fundamentos para el control empresarial. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2004.
31. Norma ISO 9001:2008 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos. Cuba.
32. Norma UNE_66174:2003 Guía para la evaluación del SGC según la Norma UNE-EN ISO 9004:2000. Herramientas y planes de mejora. España.
33. Norma UNE-EN ISO 19011 Directrices para la Auditoría de SGC. España.
34. Norma UNE 13908:2002 Indicadores de Gestión Logística. España.
35. Norma UNE ISO 10012:2003 Sistema de Gestión de las Mediciones. España.
36. Norma UNE ISO 14001:2004 Sistema de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso. España.
37. Pérez Campaña, Marisol. Contribución al Control de Gestión en elementos de la Cadena de Suministros. Modelos y procedimientos para organizaciones comercializadoras. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Cuba. 2005.
38. Principios básicos en logística. <http://www.trilogic.cl>(Consultado: marzo, 2014)
39. Scovell, L. The Logistics Audit. Managing Logistics Bulletin 18 – Winter 95/96, 1996.
40. Torres Gemeil, M. et al. Logística. Temas Seleccionados. Tomo I. Sociedad Cubana de Logística y Marketing (SCLM). La Habana, Cuba 2004.
41. Torres Gemeil, M. et al. Logística. Temas Seleccionados. Tomo II. Sociedad Cubana de Logística y Marketing. Editorial Universitaria. Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca. Cuba, 2004.
42. Torres Gemeil, M. et al. Fundamentos Generales de Logística. Editorial Universitaria. Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca. La Habana, 2007.
43. Menchanca, R. (2013) ZEDM: la joya de la economía cubana. Revista digital Cubahora <http://www.cubahora.com>(Consultado: marzo, 2014)

Anexos

Anexo 1: Conceptos.

Cuadro 1.1 Conceptos sobre Control, Gestión y Control de Gestión.

Autores	Año	Concepto
Vassal	1978	Proceso destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, performance y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que en esta óptica la parte de datos contables sigue siendo importante, pero está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.
Parisca Simon	1981	Evalúa y analiza permanentemente los resultados de la actividad productiva y comercial generando, a partir de cada desviación o circunstancia, elementos de información y conocimientos que retroalimenten los esfuerzos de mejora continua realizada dentro de la empresa.
George R. Terry	1987	El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. (Cabrera, 2005).
Koontz & Wehrich	1987	Es diseñar y mantener un medio ambiente en el cual, grupos de personas que trabajan mancomunadamente puede lograr fines y objetivos seleccionados.
Scanlan	1989	El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos. (Cabrera, 2005).
Amat Salas	1989	istingue dos perspectivas: una limitada, centrada en el ámbito económico -financiero, y otra más amplia, donde incluye el comportamiento de las personas en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de la organización a partir de los recursos disponibles. Conjunto de elementos que pueden permitir el ajuste necesario entre las variables internas de la organización (productos, costos, personas, instalaciones productivas, financiación, etcétera) y su entorno.
AECA	1989	Establece que el control queda delimitado por cuatro componentes: directriz, norma u objetivo; observación; comparación; acción, lo que a su vez se corresponde con las cuatro fases del control: preparación, ejecución, medida y acción (López Viñegla, 1998, p.39).
Burbidge	1989	Proceso que encierra las actividades de dirección (planificación, supervisión y control) y define las funciones de gestión siguientes: financiera, personal, diseño, planificación de la producción, marketing, control de la producción, compras o aprovisionamiento, secretaría y administración.
Koontz	1990	Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
Anthony	1990	El control de gestión es el proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para que se pongan en marcha las estrategias de ésta (p.50).
Pérez G, Blanco I. Stoner	91/93 / 95	Cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas. Consta de cuatro elementos primordiales: establecer normas de desempeño, medir el desempeño, compararlo con las normas establecidas y tomar acciones correctivas.
Palom Izquierdo & T. Raventos	1991	Conjunto de procedimientos administrativos o no, que permiten aumentar el número de probabilidades de que el plan (objetivos) coincida o se aproxime al máximo a los logros, conservando la responsabilidad (p.271).
Robert B. Buchele	1991	El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias. (Cabrera, 2005).

**Cuadro 1.1 Conceptos sobre Control, Gestión y Control de Gestión.
Continuación..."**

Autores	Año	Concepto
Ballou	1991	Control consiste en recoger las condiciones cambiantes anticipando la necesidad de acciones correctivas para ajustar el funcionamiento real con el planificado.
Robert C. Appleby	1992	La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente. (Cabrera, 2005).
Chiavenato	1993	El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita, es decir, es un proceso regulador.
Blanco Illescas	1993	Proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa (p.73).
Hugues Jordán	1996	Dirigir las acciones que constituyen la puesta en marcha concreta de la estrategia, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.
Stoner	1996	Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.
Hernández, Maritza	1996	El proceso mediante el cual se formula objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción de la mejora permanente de los resultados.
Machado Noa	1997	El proceso que permite que los directivos en distintos niveles puedan influir sobre sus subordinados para alcanzar los objetivos y estrategias previstas.
Ivancevich et al.	1997	Función de gestión que asegura que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado. Requiere tres elementos: 1) normas definidas de rendimiento 2) información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas 3) acción de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas
Callejas	2002	Es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.
Nogueira Rivera	2002	Conjunto de métodos y procedimientos que, con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos, incorpore la dinámica de la mejora, el carácter participativo de la dirección, aproveche las potencialidades de los individuos y proceda de forma preventiva, buscando las vías y métodos de la eficiencia. Es la función especializada en lo económico de la empresa, posee elementos formales y no formales, está presente en todos los niveles de la organización y requiere de un diagnóstico.
Cárdenas	2003	Es un medio para recoger información que permite dirigir un negocio hacia los objetivos trazados, formulando planes y controlando decisiones claves para su expansión. Son mecanismos que la gerencia utiliza para ejercer su función directriz y permitir que la organización cumpla sus objetivos en términos de eficacia y de eficiencia.
Pérez Campaña	2005	Control de gestión es el proceso mediante el cual los directivos con la participación de los miembros de la organización toman decisiones relativas a la gestión eficiente de los recursos que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y la mejora continua del sistema en correspondencia a las exigencias de entorno.

Fuente: Pérez Campaña (2005).

Cuadro 1.2 Conceptos sobre Logística, Cadena de Suministro y Gestión Logística.

Autores	Año	Concepto
National Council of Physical Distribution Management	1967	<i>Un término empleado en la fabricación y el comercio para describir el amplio rango de actividades concernientes con el movimiento eficiente de productos terminados al final de la línea de producción hasta el cliente y en algunos casos incluye el movimiento de materias primas desde la fuente de suministro al comienzo de la línea de producción.</i>
Ballou	1970	<i>La logística empresarial abarca todas las actividades relacionadas con el traslado-almacenamiento de productos que tienen lugar entre los puntos de la adquisición y los puntos de consumos.</i>
Kotler	1972	<i>La gestión de ventas se compone del análisis, la planificación, la aplicación y el control de los programas diseñados para realizar los intercambios deseados entre poblaciones objetivo con el fin de ganancia personal o mutua. El conseguir una respuesta efectiva se apoya, en gran medida, en la adaptación y coordinación del producto, del precio, de la promoción y el lugar.</i>
The Random House College Dictionary	1972	<i>Rama de la ciencia militar y operaciones que trata de la adquisición, suministro y mantenimiento del equipo, así como del movimiento del personal, servicios de soporte y del resto de los asuntos relacionados con ellos.</i>
National Council of Physical Distribution Management	1976	<i>La integración de dos o más actividades con el propósito de planificar, implementar y controlar la eficiencia del flujo de materias primas, productos en proceso y productos terminados desde el punto de origen al de consumo.</i>
National Council of Physical Distribution Management	1979	<i>Gestión de la distribución física integra todas las actividades encaminadas a la planificación, implementación y control de un flujo eficiente de materias primas, recursos de producción y productos finales desde el punto de origen al de consumo. Estas actividades pueden incluir, entre otras, servicio al cliente, previsión de la demanda, control de inventarios, servicios de reparación, manejo de mercancías, procesamiento de pedidos, selección de la ubicación de fábricas y almacenes, compras, empaquetado de productos, tratamiento de mercancías devueltas, recuperación y tratamiento de desperdicios, distribución y transporte, y almacenamiento.</i>
McClain and Joseph	1980	<i>«La gestión de operaciones tiene la responsabilidad de la producción y entrega de los productos y servicios»</i>
Council of Logistic Management	1985	<i>El proceso de planificar, implementar y controlar la eficiencia, el costo efectivo del flujo y almacenamiento de las materias primas, productos en proceso, productos terminados y la información relacionada desde el punto de origen al de consumo con el propósito de conformar los requerimientos del cliente.</i>
Hervé y Dancel	1987	<p><i>Ofrecen tres conceptos del término logística atendiendo a: la visión técnica de esta función, la orientación hacia la distribución y el lado estratégico.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>La logística es obtener la producción correcta, en el lugar correcto, en el momento correcto y en el menor costo total.</i> ▪ <i>La logística es proveer un nivel beneficioso en el servicio de distribución a los clientes, a través de una efectiva organización, planificación y control de las actividades de traslado y almacenamiento que facilitan un flujo de producción.</i> ▪ <i>La logística es un medio para soportar la meta general de la firma y lograr ventaja competitiva.</i>
Ballou	1991	<i>Todas las actividades relacionadas con el traslado y almacenamiento de productos que tienen lugar entre los puntos de adquisición y los de consumo.</i>
Arthur D. Little	1991	<i>Es el proceso tradicional asociado con la adquisición y distribución de mercancía. Incluye las funciones de compra, transportación, control de inventarios, manipulación de materiales, fabricación, distribución y sistemas de flujo de información relacionados.</i>

**Cuadro 1.2 Conceptos sobre Logística, Cadena de Suministro y Gestión Logística.
“Continuación...”**

Autores	Año	Concepto
Martin Christopher	1992	Proceso de dirigir estratégicamente la adquisición, movimiento, almacenamiento y el inventario (de materiales, partes y productos terminados), desde el suministrador a lo largo de la organización y sus canales de distribución, de tal forma que sean maximizadas las ganancias actuales y en el futuro, a través del pleno costo-beneficio de las órdenes.
Council of Logistic Management	1992	El proceso de planificar, implementar y controlar la eficiencia, el flujo y almacenamiento efectivo de productos, servicios y la información relacionada desde el punto de origen hasta el consumo con el propósito de conformar los requerimientos del cliente.
Centro Español de Logística	1993	Actividad compuesta por dos funciones básicas: 1. La gestión de los materiales: encargado de los flujos materiales en el aprovisionamiento de las materias primas y componentes y en las operaciones de fabricación hasta el envase del producto terminado. 2. La gestión de distribución: encargada del embalaje, el control de los inventarios de los productos terminados, pasando por los procesos de manipulación, almacenamiento y transporte hasta la entrega del producto o del servicio al cliente.
Lambert	1996	Alineación de firmas que traen de firmas que llevan producción y servicios al mercado.
Conejero	1996	Es el sistema que garantiza el movimiento óptimo de las cargas y la información de la fuente hasta un cliente.
Santos Norton	1996	Es un enfoque que permite la gestión de una organización a partir del estudio de flujo de materiales y el flujo informativo que a él se asocia, desde los suministradores hasta los clientes, partiendo de cinco funciones básicas que se desarrollan en las organizaciones. ➤ La gestión de aprovisionamiento. ➤ La gestión de procesos. ➤ La distribución física. ➤ La planificación integrada. ➤ El aseguramiento de la calidad. ➤
Martha Gómez y José A. Acevedo	1996	El conjunto de todas las actividades relacionadas con el flujo de materiales desde el punto proveedor hasta el punto consumidor, contempla además de las actividades materiales aquellas mediante las que se planifica, organiza, regula y controla dicho flujo material (dirección) de forma eficiente entendiéndose por eficiente llegar al punto consumidor con la cantidad y calidad requerida en el momento y lugar demandado con el menor costo posible.
Cooper	1997	Dirección del flujo material de un canal de distribución desde el suministrador hasta el último usuario.
Ehrmann Harald	1997	Contribuye a los objetivos de la empresa a través de medidas de instrumentos de planeación y ejecución para garantizar los flujos de materiales, información y valores óptimos en el marco de los procesos empresariales que van desde el aprovisionamiento de los factores de producción e informaciones, pasando por la elaboración hasta la distribución de los resultados fabricados.
Edgar H. Frazelle	1998	En “Logística Pura” es citado con dos definiciones: •Es el flujo de materiales, información y pagos entre consumidores y proveedores. •Un conjunto de cinco procesos: servicio al cliente, gestión de inventarios, producción o compras, transporte, distribución y almacenamiento.

Cuadro 1.2 Conceptos sobre Logística, Cadena de Suministro y Gestión Logística. “Continuación...”

Autores	Año	Concepto
APICS	1998	Define a la Supply Chain Management (SCM) como la planeación, organización y control de las actividades de la cadena de suministro.
Sergio Maturana	1999	La cadena de abastecimiento abarca todos los recursos y actividades necesarios para crear y entregar productos y servicios a los clientes. La gestión de la cadena de abastecimiento (SCM) es el proceso de optimizar las prácticas internas de la empresa, así como la interacción con sus proveedores y clientes. Comprende la coordinación, programación, adquisición, producción, inventarios y entrega de los productos y servicios a los clientes.
Ana J. Urquiaga y Acevedo	1999	Es la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos materiales, informativo y financiero desde su fuente de origen hasta sus destinos finales que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente.
Ballou and Mukherjee	2000	La SCM es la integración de las actividades relacionadas con la transformación y flujo de mercancía, incluyendo el flujo de información, desde las fuentes de los materiales hasta su uso final.
Council of Logistic Management	2000	Son los procesos de la cadena de suministro (supplychain) que planean, instrumentan y controlan, en forma eficiente y efectiva, el flujo y almacenamiento de los bienes, los servicios y la información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo, para satisfacer los requerimientos de los clientes.
Julio J. Anaya	2000	El control del flujo de materiales desde la fuente de aprovisionamiento hasta situar el producto en el punto de venta de acuerdo con los requerimientos del cliente.
August Casanovas y Lluís Cuatrecasas	2001	Logística: Área de la gestión responsable de la obtención, el traslado y el almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo.
		Logística Integral: Gestión integrada de todos los elementos que componen la cadena de logística.
		Cadena logística: Conjunto de elementos enlazados de una organización logística, basada especialmente en el aprovisionamiento, la producción y la distribución a los puntos de consumo.
		Logística Empresarial comprende la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado y almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo, a través de la organización y como un sistema integrado, con el objetivo de satisfacer las necesidades y requerimientos de la demanda de manera más eficaz y con el mínimo de costo posible
August Casanovas y Lluís Cuatrecasas	2001	“Dado un nivel de servicio al cliente predeterminado, la logística se encargará del diseño y gestión del flujo de información y de materiales entre clientes y proveedores (distribución, fabricación, aprovisionamiento, almacenaje y transporte,...) con el objetivo de disponer del material adecuado, en el lugar adecuado, en la cantidad adecuada, y en el momento oportuno, al mínimo costo posible y según la calidad y servicio predefinido para ofrecer a nuestros clientes.”

Cuadro 1.2 Conceptos sobre Logística, Cadena de Suministro y Gestión Logística. “Continuación...”

Autores	Año	Concepto
Ruano & Hernández	2003	Un sistema de gestión estratégica de los recursos humanos y de los flujos informativos, material, financieros y de retorno asociados al aprovisionamiento, producción, distribución, almacenaje y comercialización de las mercancías de los proveedores a los clientes con el propósito de satisfacer las necesidades de estos últimos con calidad y bajo costo como fuente para lograr ventajas competitivas en las organizaciones.
Cespón & Auxiliadora	2003	Es el proceso de gestionar los flujos material e informativo de materias primas, inventario en proceso, productos acabados, servicios y residuales desde el suministrador hasta el cliente, transitando por las etapas de gestión de los aprovisionamientos, producción, distribución física y de los residuales.
Pérez Campaña	2005	Gestión logística como proceso de planificar y controlar las actividades de almacenamiento y distribución relativas al flujo material con eficiencia y eficacia acorde a los requerimientos de los clientes a la empresa.
		La Gestión de la Cadena de Suministro requiere la integración de los subsistemas, procesos y actividades relativas al flujo material, así como del informativo necesario para dirigir este y el financiero, con el objetivo de lograr los niveles de satisfacción de los clientes finales o consumidores que garantizan la sostenibilidad de las organizaciones y del ecosistema.

Fuente: Pérez Campaña (2005) y otros autores.

Cuadro 1.3 Conceptos sobre Control logístico, Auditoría y Auditoría logística.

Autores	Año	Concepto
Terry	1953	La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito.
Williams P. Leonard	1962	Examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa.
Fernández Arena	1966	Sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa.
Ballou	1991	El control logístico ayuda a asegurar el logro de los objetivos sobre los que se desarrollaron los planes logísticos, después de ponerse en marcha La auditoría logística es un examen periódico de la situación de las actividades logísticas.
Arter	1995	El término auditoría originalmente viene del registro sobre la carga de los navíos en cuanto a cualidad y cantidad.
Gil	1996	Auditoría es una función organizacional de revisión, análisis y emisión de opiniones en cuanto al ciclo administrativo (planeación, implementación y control) en cualquier momento del proceso.
Attie	1998	La auditoría a tenido una amplia evolución en los últimos años permitiendo la aplicación en varias áreas, un crecimiento sustancial de los conocimientos en todos los campos que envuelven los diversos sectores de una organización.
Manual de Auditoría Gubernamental del Perú	1998	Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.
Decreto Ley No. 159	2000	La auditoría se define como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico-administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.
Pedro Ayala	2001	Las Auditorías Logísticas son una herramienta de gestión de dirección basadas en técnicas de manipulación, almacenamiento, transporte, procesos informacionales, protección, etc. que utilizando una metodología científicamente argumentada permite detectar e interpretar las debilidades, insuficiencias, amenazas, etc. que pueden estar presentes en las actividades propias de una empresas, con la finalidad de minimizar los costos y por ende disminuir a su vez los riesgos que pueden aparecer en estos entornos.
GHS Logística	2002	Las auditorías logísticas permiten atemperar o eliminar los fraudes por ventas de mercaderías robadas; así como detectar las falsificaciones o adulteraciones de productos.

Cuadro 1.3 Conceptos sobre Control logístico, Auditoría y Auditoría logística.

“Continuación...”

Autores	Año	Concepto
CSL Servicios de Auditoría Logística Integral	2002	La auditoría logística se concentra en los factores que influyen en la cantidad, la oportunidad y la calidad. Permite reconocer las fortalezas y debilidades de la cadena logística, fijando objetivos razonables y delineando estrategias razonables con objetivos alcanzables de hacia dónde y de qué manera avanzar.
Gallitelli, Atilio	2003	La auditoría logística permite monitorear las tres principales funciones: -Identificar los key data requeridos para gestionar los costos, nivel de servicio, tiempo de ciclo, nivel de respuesta y calidad. -Permite una mejor comprensión del entorno actual y cambiante. -Determina la bondad del sistema en cuanto a las nuevas necesidades del negocio desde las perspectivas costo-efectividad, flexibilidad-respuesta, adaptabilidad a los mercados cambiantes.
Sánchez Gómez	2005	Auditoría es una recopilación, acumulación y evaluación de evidencia sobre información de una entidad, para determinar e informar el grado de cumplimiento entre la información y los criterios establecidos. Un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada.
Hurtado Flores	2005	Auditoría: Es el examen profesional, objetivo e independiente, de las operaciones financiera y/o Administrativas, que se realiza con posterioridad a su ejecución en las entidades públicas o privadas y cuyo producto final es un informe conteniendo opinión sobre la información financiera y/o administrativa auditada, así como conclusiones y recomendaciones tendientes a promover la economía, eficiencia y eficacia de la gestión empresarial o gerencial, sin perjuicio de verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
Quintero, Oscar	2005	Auditoría, en su acepción más amplia significa verificar la información financiera, operacional y administrativa que se presenta, es confiable, verás y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera teniendo al máximo el aprovechamiento de los recursos.
González Peralo	2006	Involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos.

Fuente: Luperón Rojas, Sandra (2009)

Anexo 2: Subsistemas de Gestión Logística

Tabla No. 1: Subsistemas logísticos. Características fundamentales.

Sistema	Subsistema	Función	Contenido
Logístico	Aprovisionamiento	Planificación	Previsión de necesidades Establecimiento de cantidades Seguimiento de pedidos
		Compra	Búsqueda y selección de proveedores Recepción y análisis de ofertas Negociar precios Realización de compras Control de las compras Evaluación de proveedores
		Almacenes	Ubicación y dimensionamiento Tipos de almacén Tecnología de almacenamiento Control de inventarios Rotación de las existencias Administración del almacén
	Producción	Planificación	Calculo de necesidades de recursos Programación de la producción Lanzamiento de las ordenes de producción
		Control	Existencias(en proceso o en acabado) Seguimiento de la producción Cumplimiento de las órdenes de pedido Análisis de las desviaciones
	Distribución	Almacenes	Ubicación y dimensionamiento Tipos de almacén Tecnología de almacenamiento Control de inventarios Rotación de las existencias Administración del almacén
		Preparación	Definición del tipo de distribución Tipo y método de preparación Medios para la preparación
		Transporte	Alcance geográfico Tiempo de servicio Índices de explotación Legislación vigente

Fuente: Torres Gemeil (2004).

Anexo 2: Subsistemas de Gestión Logística “Continuación”

Tabla No. 2: Sistema logístico para una empresa de comercios o servicios

Sistema	Subsistema	Función
Logístico	Aprovisionamiento	Planificación
		Compra
		Almacenamiento
	Distribución	Preparación
		Transporte

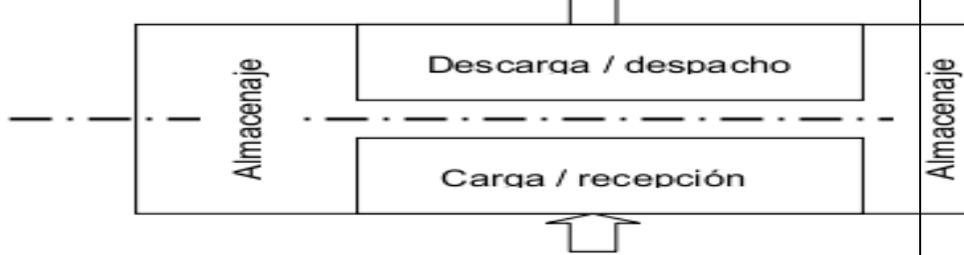
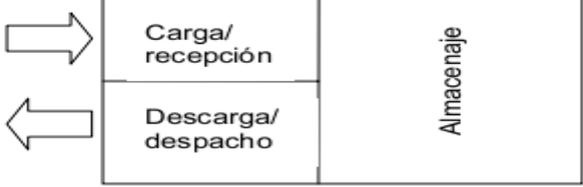
Fuente: Torres Gemeil (2007).

Anexo 3: Operaciones por áreas de almacenamiento

PROCESOS	OPERACIONES
<p style="text-align: center;">Recepción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Descarga de los productos de los medios de transporte. • Verificación y conteo de los productos. • Revisión del documento de recepción. • Control de la calidad. • Emisión del Informe de reclamación. • Entrega de la documentación al área de Contabilidad. • Verificación del estado técnico de los medios de medición. • Traslado de los productos al área de almacenamiento.
<p>Almacenamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colocación de los productos en los alojamientos seleccionados. • Reubicación de estos cuando sea necesario. • Verificación del cumplimiento de las marcas gráficas. • Mantenimiento actualizado de las entradas y salidas de productos (inventario). • Mantenimiento actualizado del registro de disponibilidad de alojamiento. • Control de la fecha de vencimiento de los productos. • Control del cumplimiento de las normas de manipulación y almacenamiento. • Paquetización. • Acciones para garantizar los despachos.
<p>Despacho</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y clasificación de los pedidos. • Emisión de la orden de despacho. • Selección del método para el despacho. • Extracción de las cargas. • Revisión y control. • Realización de los servicios técnico - productivos asociados. • Traslado a la zona de expedición o entrega. • Emisión del conduce o factura. • Carga de los productos en los medios de transporte.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Variantes de flujos de mercancía

Flujos	Características	Representación
Longitudinal	El movimiento de mercancías desde la entrada hasta la salida del almacén se efectúa en la dirección del eje mayor de este. Puede ser conveniente para productos de masividad alta. Todas las mercancías tienen que recorrer igual distancia.	
Transversal	Los materiales se mueven desde la entrada hasta la salida del almacén en la dirección del eje menor de este. Posee una capacidad útil de almacenaje menor que la del longitudinal y es más apropiado para rotaciones altas, teniendo en cuenta la longitud de recorrido de los productos, debido a la proximidad entre la recepción y el despacho.	
En U	Se prevé la entrada y salida de las mercancías por la misma fachada del almacén. Se provoca un menor recorrido de los productos dentro de almacén comparado con el longitudinal y permite situar más cerca de las puertas los materiales de mayor circulación.	

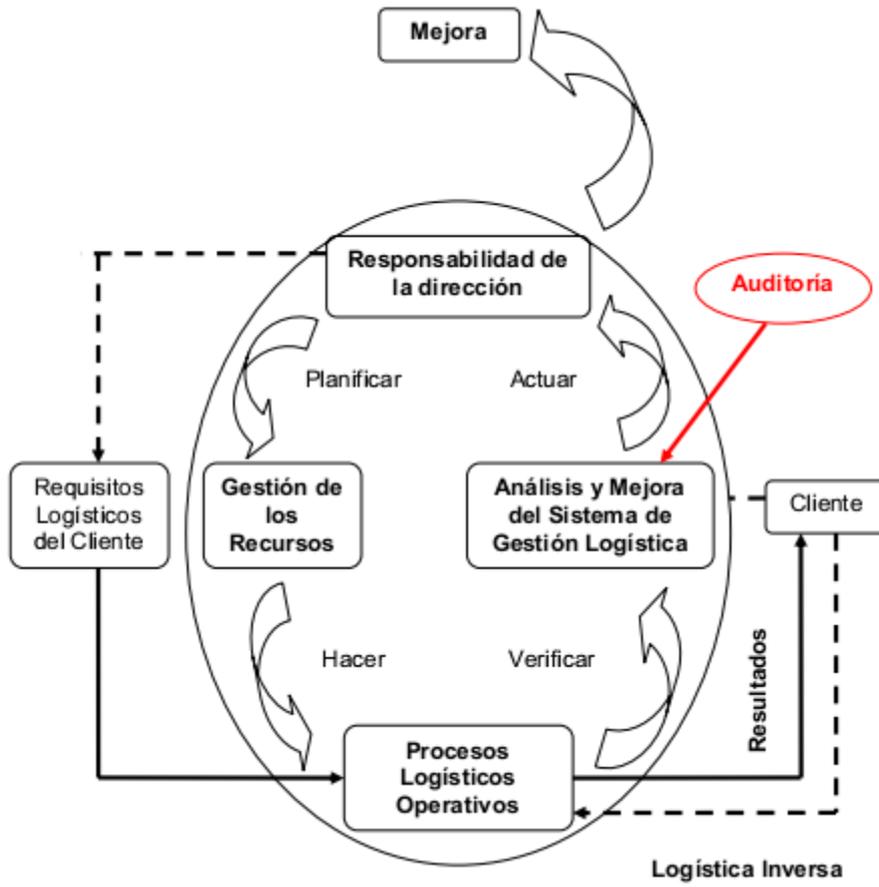
Fuente: Cordero Cisneros, Eudys (2009)

Anexo 5: Métodos de ubicación y localización de los productos en el almacén

MÉTODOS DE UBICACIÓN Y LOCALIZACIÓN		
Almacenamiento fijo	Almacenamiento por zonas	Almacenamiento libre
Cada artículo tiene una ubicación determinada y siempre es la misma. Se usa frecuentemente en almacenes relativamente pequeños, de poca amplitud de surtidos a almacenar, baja intensidad de recepciones y despachos y tecnología de almacenamiento para cargas fraccionadas	Los artículos se almacenan en zonas determinadas, basado en criterios como la frecuencia de salida, demanda dependiente o lo que es lo mismo, productos relacionados entre si, según su utilización, agrupaciones o familias de productos, etc. Dentro de cada zona, se adopta entonces el almacenamiento fijo.	La ubicación de los artículos se realiza donde exista un espacio vacío, aprovechando al máximo la capacidad de almacenamiento, pues no se reserva ubicación para ningún artículo. Este requiere el uso de sistemas automatizados (o semi - automatizados) según el tamaño del almacén y la cantidad de surtidos a almacenar.

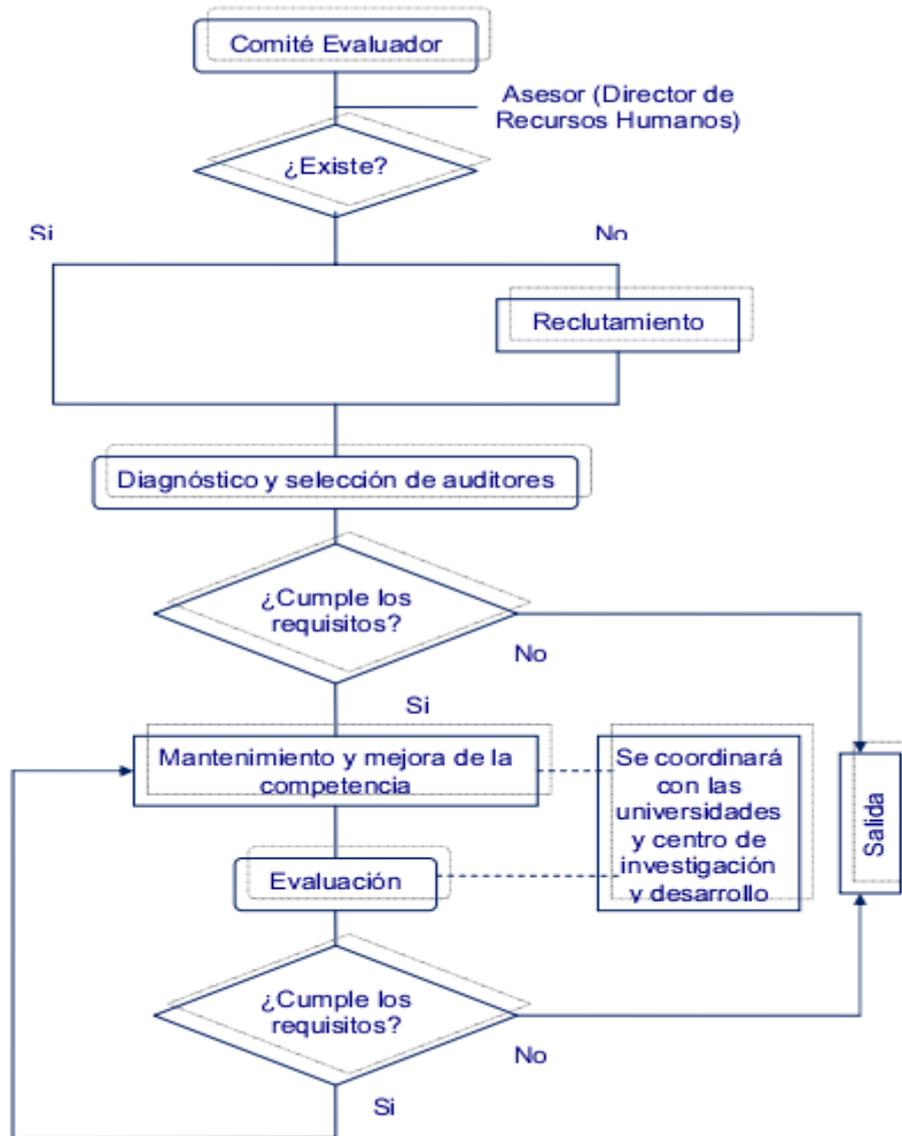
Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Modelo de Gestión Logística



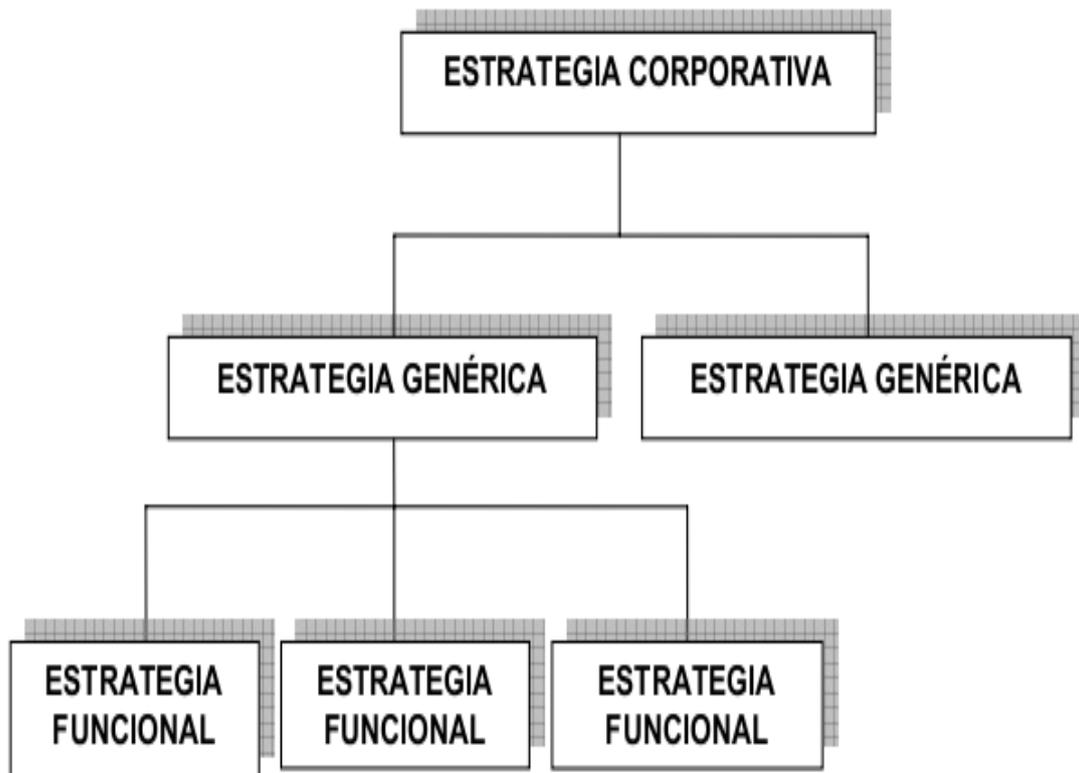
Fuente: Muñuzuri (2006)

Anexo 7: Procedimiento para la selección del comité evaluador



Fuente: Luperón Rojas (2009)

Anexo 8: Alineación de los niveles de las estrategias



Fuente: Pérez Campaña (2005)

Anexo 9: Manual de indicadores de Gestión para la Base de Almacenes 26 de Julio, Sucursal Holguín

Indicador	Margen de utilidad
Forma de Cálculo	$MU = \text{Utilidad Neta} / \text{Ingresos totales}$
Objetivo	Medir cuanto se genera de utilidad por cada peso de ventas (ingresos)
Nivel de referencia	Se comparará con respecto a la media de su comportamiento con otras organizaciones similares y aspirar como un estado deseado, que sea de un 30%.
Responsable	Director General
Prioridad	Mensual
Indicador	Utilidad en operaciones
Forma de Cálculo	$\text{Utilidad en operaciones} = \text{Ventas} - \text{Gastos Operacionales}$
Objetivo	Conocer si en el periodo analizado la empresa ha tenido ganancias o pérdidas operacionales y cual es el monto de estas.
Nivel de referencia	Aspirar siempre a obtener ganancias. Los resultados se comparan con periodos anteriores y en todos los casos, real respecto al plan.
Responsable	Director de Operaciones
Indicador	Utilidades
Forma de Cálculo	$\text{Utilidad} = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$
Objetivo	Conocer si en el periodo analizado la empresa ha tenido ganancias o pérdidas y cuál es el monto de estas
Nivel de referencia	Aspirar siempre a obtener ganancias. Los resultados se comparan con periodos anteriores y en todos los casos, real respecto al plan
Responsable	Director Económico
Prioridad	Mensual
Indicador	Productividad por valor agregado (P)
Forma de Cálculo	$P = \text{Valor Agregado} / \text{Promedio de trabajadores}$
Objetivo	Refleja la producción ejecutada por trabajador en un periodo determinado
Nivel de referencia	Comparar con periodos anteriores y tener en cuenta las categorías de complejidad del área de trabajo. Su tendencia debe ser a aumentar.
Responsable	Director de RRHH
Indicador	Cumplimiento del Plan de Ventas
Forma de Cálculo	$CpV = \text{Ventas R} / \text{Ventas P} * 100$
Objetivo	Permite evaluar el grado de cumplimiento en cuanto a la cantidad del servicio prestado. Garantizando la máxima satisfacción del cliente.
Nivel de referencia	La tendencia de este indicador deba ser aumentar y el estado deseado el 100%
Responsable	Especialista Comercial
Prioridad	Mensual
Indicador	Nuevos Clientes
Forma de Cálculo	$\text{Nuevos Clientes} = \text{Clientes actuales} - \text{Clientes de periodo anterior}$
Objetivo	Nos permite conocer el incremento de clientes
Nivel de referencia	Su tendencia debe ser a aumentar
Responsable	Director Comercial
Prioridad	Anual

Indicador	Costo por Peso de Ingreso total(Cpl)
Forma de Cálculo	$Cpl = \text{Costos totales} / \text{Ingresos totales}$
Objetivo	Medir lo que le cuesta a la Sucursal producir un peso de ingreso en un periodo o área determinada
Nivel de referencia	Compararlo con periodos anteriores. Su tendencia debe ser a disminuir
Responsable	Especialista económico
Prioridad	Mensual
Indicador	Rentabilidad del cliente
Forma de Cálculo	$\text{Rent. del Cliente} = \text{Utilidad}(\text{por segmento o cliente}) / \text{Ventas}(\text{por segmento o cliente}) * 100$
Objetivo	Listar y organizar en grupos según su rentabilidad y tiempo de participación para con la empresa.
Nivel de referencia	La tendencia deba ser a aumentar, comparar con periodos anteriores.
Responsable	Director Comercial
Prioridad	Trimestral
Indicador	% de comercialización de almacenes (%CA)
Forma de Cálculo	$\%CA = \text{Cant de almacenes comercializados} / \text{total de almacenes} * 100$
Objetivo	Conocer el por ciento de almacenes comercializados
Nivel de referencia	Mantener un 100% de comercialización de almacenes
Responsable	Director Comercial
Prioridad	Mensual
Indicador	Coficiente de aprovechamiento del área
Forma de Cálculo	$Kat = Au / At * 100$ Donde: Au: área de almacenaje At: área total de almacén $At = La * Ba$ La: Largo del almacén (en m) Ba: Ancho del almacén (en m)
Objetivo	Conocer el por ciento de aprovechamiento de los almacenes
Nivel de referencia	Mantener por encima del 60% el aprovechamiento de los almacenes
Responsable	Jefe de la Base de Almacenes
Prioridad	Mensual
Indicador	Coficiente de aprovechamiento de la altura(Kh)
Forma de Cálculo	$Kh = Ha / Hu * 100$ Donde : Ha: altura promedio de las estibas de productos. Materiales y de los estantes de almacenaje(en m) Hu: Altura útil total del almacén
Objetivo	Conocer el por ciento de aprovechamiento de la altura de los almacenes.
Nivel de referencia	Mantener por encima del 70% el aprovechamiento de la altura de los almacenes
Responsable	Jefe de la Base de Almacenes
Prioridad	Mensual

Indicador	Coefficiente de aprovechamiento del volumen(Kv)
Forma de Cálculo	$Kv = Vu / Vt * 100$ Donde: Vu: volumen útil de almacenaje(en metros cúbicos) $Vu = Au * Ha$ Vt= Volumen total del almacén (en metros cúbicos) $Vt = At * Hu$
Objetivo	Conocer el por ciento de aprovechamiento del volumen de los almacenes
Nivel de referencia	Mantener por encima del 30% el aprovechamiento de los amacenes en volumen
Responsable	Jefe de la Base de Almacenes
Prioridad	Mensual
Indicador	Coefficiente de carga en área útil(Kca)
Forma de Cálculo	$Kca = Ma / Au$ Donde: Kca: en t/m ² Ma: Cantidad promedio de material almacenado(en toneladas)
Objetivo	Conocer la cantidad promedio de material almacenado en toneladas por metros cuadrados
Nivel de referencia	Indica la correspondencia entre etas dos variables y debe tender a aumentar la cantidad en t/m ² , sin violar las normas de almacenamiento.
Responsable	Jefe de la Base de Almacenes
Prioridad	mensual
Indicador	Coefficiente de aprovechamiento de la capacidad(Kp)
Forma de Cálculo	$Kp = Ca / Ce * 100$ Donde: Ce: es la capacidad estática del almacén , volumen de mercancía que puede asimilar en cualquier instante de tiempo
Objetivo	Conocer el por ciento de aprovechamiento del área de los almacenes
Nivel de referencia	La tendencia de este indicador debe ser aumentar y su estado deseado el 100%
Responsable	Jefe de la base de Almacenes
Prioridad	Mensual
Indicador	Coefficiente de ocupación del almacén (Ko)
Forma de Cálculo	$Ko = Ca / At$ Donde: Ko: Se expresan en t/m ² o en t/m ³ según el caso Ca: cantidad promedio de mercancía contenida en el almacén
Objetivo	Conocer el por ciento de aprovechamiento de los almacenes
Nivel de referencia	Este indicador debe de acercarse al 100%
Responsable	Jefe de la Base de Almacenes
Prioridad	Mensual

Fuente: Luperón Rojas(2009)

Anexo 10: Capacidades instaladas para prestar el servicio de:

a) Transportación multimodal:

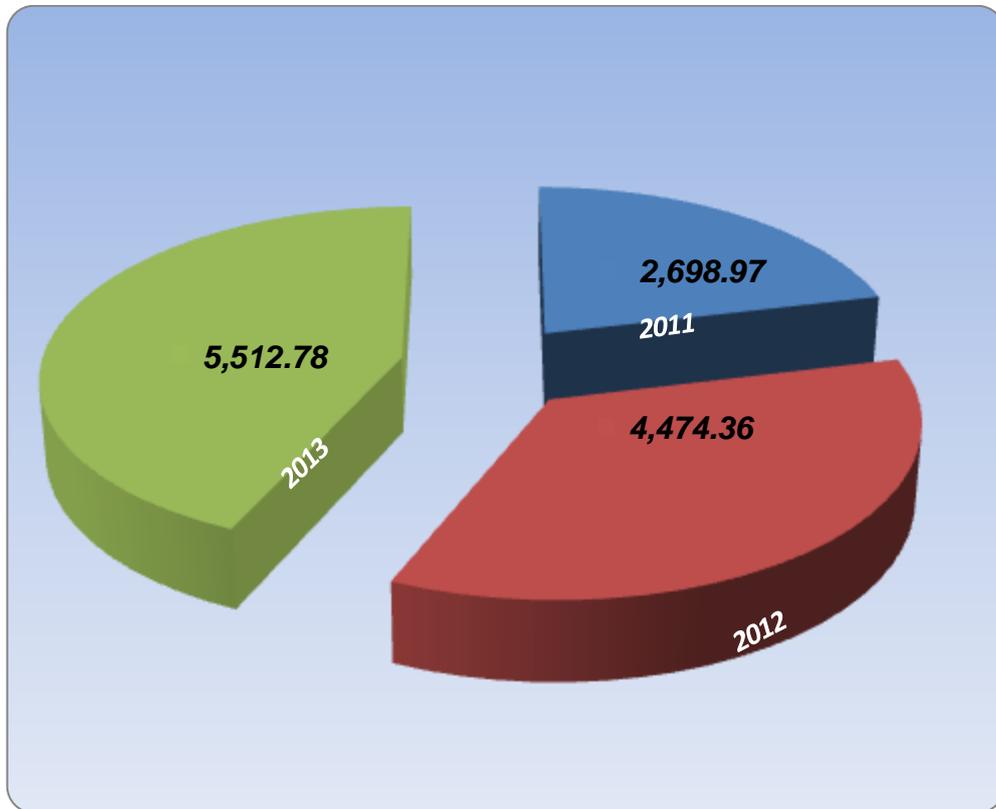
Servicio	UM	Capacidad Comercializable		
		2011	2012	2013
Carga ligera	Uno	6	6	6
Carro cisterna	Uno	0	0	0
Carga pesada	Uno	72	72	72
Carga refrigerada	Uno	6	6	5

b) Almacenaje y arrendamiento de almacenes

Servicio	UM	Capacidad Comercializable		
		2011	2012	2013
Almacén seco	m ²	26,662	26,802	28,790
Contendor seco	u	16	16	14
Cámara refrigerada	m ³	3,360	3,360	3,360
Contenedor refrigerado	u	34	28	27
Montacargas	u	22	23	24

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11: Dinámica de crecimiento por concepto de las ventas mayoristas



Anexo 12: Alquiler de locales y Suministro de Fuerza de Trabajo

Servicio	UM	Capacidad Comercializable		
		2011	2012	2013
Oficina y otros locales	m ²	1,351	1,536	1,417
Fuerza de trabajo	u	29	24	16

Fuente: Elaboración propia

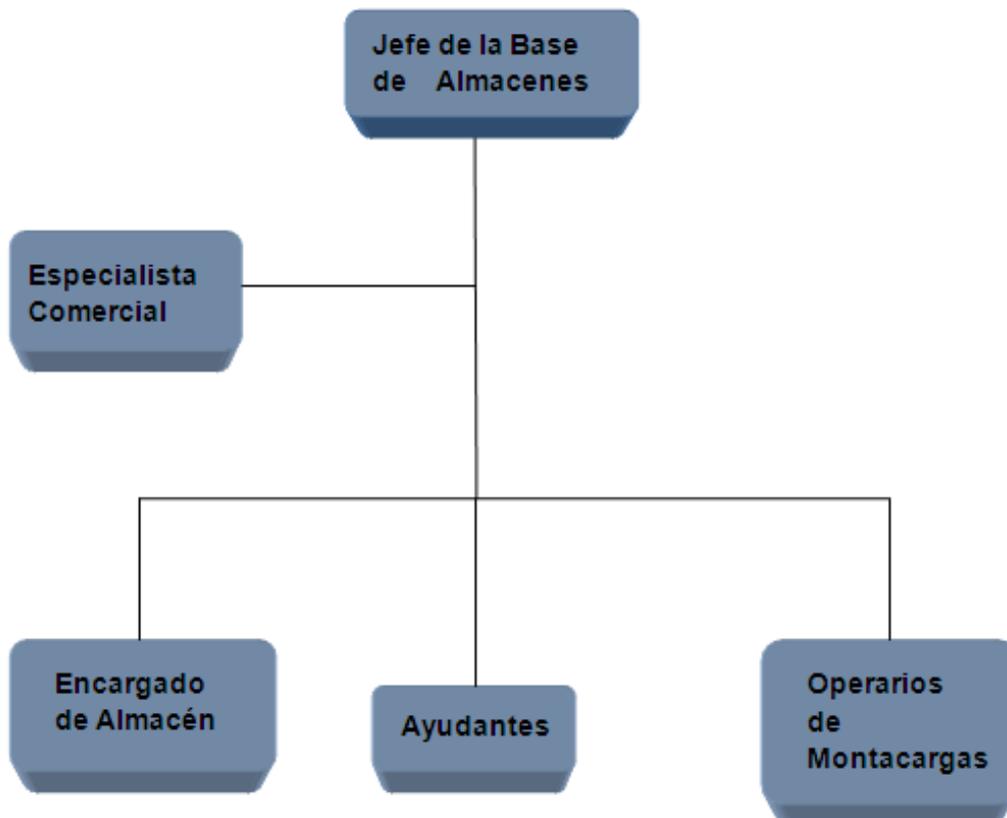
Anexo 13: Principales proveedores

	2011	2012	2013
No	COMITENTES INTERNACIONALES (CONSIGNACIÓN)		
1	APOLO	APOLO	APOLO
2	ASIA TRADING	ASIA TRADING	ASIA TRADING
3	BMP	BMP	BMP
4	DALMAN	DALMAN	DALMAN
5	DEVOX	DEVOX	DEVOX
6	ERKA	ERKA	ERKA
7	GOLDEN LAND	GOLDEN LAND	GOLDEN LAND
8	INTERBROKER	INTERBROKER	INTERBROKER
9	ISAVAL	ISAVAL	ISAVAL
10	OL INTERNATIONAL	OL INTERNATIONAL	OL INTERNATIONAL
11	REUVEN	REUVEN	REUVEN
12	SPACUB	SPACUB	SPACUB
13	TECNY STAND	TECNY STAND	TECNY STAND
14	EXPORTERIO	CCI	CCI
15	POLINDUSTRY	CANPLASTICA	CANPLASTICA
16	SECOM	TENDTUDO	TENDTUDO
17			QUIMICA SANZ
18			HEMPEL
19			ROMYSEN
20			TECNOEXPORT INGENIEROS
	COMPRAVENTA INTERNACIONAL		
21	FERRETERIA COMERCIAL	FERRETERIA COMERCIAL	FERRETERIA COMERCIAL
22	COMPRAVENTA INTERNAC	COMPRAVENTA INTERNAC	COMPRAVENTA INTERNAC
	COMPRAVENTA NACIONAL		
23	ALMEST	ALMEST	ALMEST
24	CUBALSE	CUBALSE	CUBALSE
25	CV NACIONAL	CV NACIONAL	CV NACIONAL

Anexo 14: Principales clientes

No	CLIENTES en el 2013	MCUP	MCUC	TOTAL	Promedio de ingreso mensual MCUC
1	CERVECERIA BUCANERO S.A.	0,00	3.516,86	3.516,86	293,07
2	CORPORACION CIMEX, S.A.	93,11	1.432,48	1.432,48	119,37
3	EMP TERMOELECTRICA "LIDIO RAMON PEREZ"	22,34	900,92	900,92	75,08
4	ENERGOMAT, EMP. DISTRIB. DE MAT. PARA LA ENERGIA	56,78	744,89	744,89	62,07
5	CADENA DE TIENDAS "TRD CARIBE"	47,45	710,82	710,82	59,23
6	NIRINT SHIPPING B.V.	0,00	560,46	560,46	46,70
7	UNEVOL S.A.	0,00	461,52	461,52	38,46
8	LOS PORTALES, S.A.	0,00	389,66	389,66	32,47
9	EMP. DE SERV. DE INGEN. Y DISEÑO HOLGUIN, VERTICE	14,84	378,04	378,04	31,50
10	ALMEST, EMPRESA INMOBILIARIA DE LAS FAR	55,48	343,04	343,04	28,59
11	EMP SERV DE LA UNION DEL NIQUEL	72,87	323,51	323,51	26,96
12	EMP "COMANDANTE ERNESTO CHE GUEVARA"	62,52	284,91	284,91	23,74
13	EMP EQUIPOS AGRICOLAS "HEROES DEL 26 DE JUL"	37,26	254,70	254,70	21,23
14	EMP MECANICA DEL NIQUEL	0,00	240,49	240,49	20,04
15	ECOP HOLGUIN. EMP.PROV.CONST.DEL POD. POPULAR	40,21	217,12	217,12	18,09
16	EMP ELECTRICA HOLGUIN, OBE HOLGUIN	16,94	212,87	212,87	17,74
17	EMP INMOBILIARIA DEL TURISMO	0,00	203,51	203,51	16,96
18	EMP PUERTO MOA	45,02	176,90	176,90	14,74
19	HOTEL PLAYA PESQUERO	21,71	175,88	175,88	14,66
20	PESCA CARIBE	0,00	166,03	166,03	13,84
21	CENTRO DE INVESTIGACIONES SIDERURGICAS	1,19	161,20	161,20	13,43
22	ATM PODER POPULAR HOLGUIN	34,78	153,39	153,39	12,78
23	EMP COM DE PRODUCTOS AGROP Y AGROIND, S.A,	0,86	148,05	148,05	12,34
24	CASTROL CUBA, S.A.	0,00	146,66	146,66	12,22
25	EMP FUNDICION, VALVULAS Y BOMBAS INDUSTL, VALVO	29,52	140,90	140,90	11,74
26	GRUPO DE TURISMO GAVIOTA, S.A.	3,54	140,31	140,31	11,69
27	AT COMERCIAL S.A.	0,00	133,20	133,20	11,10
28	GRUPO EMPRESARIAL COM ITH S.A.	0,00	133,12	133,12	11,09
29	EMP CONST DE OBRAS DE INGENIERIA NO. 16	24,20	132,35	132,35	11,03
30	MOA NIKEL, S.A	0,00	126,56	126,56	10,55
	INGRESO TOTAL ANUAL	9.205,60	14.655,82	23.861,42	1.221,32

Anexo 15: Organigrama de la Base de Almacenes 26 de Julio, para la actividad de almacenamiento.



Fuente: Elaboración propia

Anexo 16: Cronograma de trabajo para la auditoría

CRONOGRAMA DE TRABAJO DEL EQUIPO AUDITOR				
No.	ACTIVIDADES	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS
1	Presentar a los especialistas que integrarán el equipo auditor ante el colectivo laboral.	25/03	Consejo de dirección	-
2	Seminario para preparar a los involucrados en la auditoría.	31/03-4/04	Auditor líder	Documentos rectores
3	Realización de la auditoría en los almacenes pertenecientes a la Base 26 de Julio.	15-25/04	Equipo auditor	-Material de oficina -Medios informáticos y de comunicación -Personal calificado
4	Presentación y discusión de los hallazgos ante el Consejo de dirección	28/04	Auditor líder	-
5	Elaborar y discutir todo lo relacionado con el informe de la auditoría a todos los niveles de dirección implicados.	29-30/04	Equipo auditor	-Materiales de oficina -Medios informáticos y de comunicación
6	Elaborar ,discutir y aprobar el plan de acción para eliminar las no conformidades detectadas	2/05	Consejo de dirección	-Materiales de oficina -Medios informáticos y de comunicación
7	Cumplimiento, ejecución y seguimiento de las medidas tomadas en el plan de acción.	5-30/05	Jefes implicados	-Materiales de oficina

Fuente: Elaboración propia

Anexo 17: Análisis de la Matriz DAFO

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI):

Factores claves para el éxito	Pond	Clasif.	PxC
Fuerza de trabajo calificada, confiable y estable con alta disciplina y moral, fiel al sistema de valores de la Compañía en el cual creemos.	6	4	24
Organización Empresarial económica y financieramente sólida con recursos financieros disponibles.	6	4	24
Contar con una flota fuerte y diversa de medios de transporte automotor.	2	3	6
Capacidades de almacenes secos y refrigerados en todo el país y los servicios relacionados con esta actividad.	6	4	24
Amplio objeto social en su esfera de competencia que permite un actuar sistémico en calidad de operador logístico Integral.	3	3	9
Contar con plataformas logísticas vinculadas a puertos y aeropuertos internacionales.	6	4	24
Contar con Centros de Negocios en todas las provincias vinculados al servicio logístico.	2	3	6
Existencia de una Agencia Transitaria y Aduanal con reconocimiento ante la aduana y capacidad de operaciones y desarrollo en todo el país y con licencia de Transitario Público para cubrir la creciente demanda de utilizar a AUSA como Operador Logístico Integral.	6	3	18
Contar con los recursos económicos y con una fuerza constructiva propia para desarrollar el proceso inversionista de la Compañía.	1	3	3
Poseer zonas de desarrollo logístico que constituyen prioridades para el desarrollo económico del país (ZDIM y ZEDAL).	7	4	28
Poseer una infraestructura portuaria que nos permite ejecutar la Operación Logística Integral (ESP Mariel y ZDIM).	7	4	28
Ser el Distribuidor Mayorista de las líneas de productos de Ferretería.	4	3	12
Contar con una Agencia de Inspección y Supervisión de Cargas en desarrollo, que complementa la atención a nuestros clientes en el proceso logístico.	2	3	6
Capacidad de cubrir todo el país con el posicionamiento geográfico de nuestras entidades.	4	3	12
Contar con capacidad y facultad importadora.	3	3	9
Contar con una red de Puntos de Abastecimiento de Combustible.	3	3	9

No contar en todas las unidades de la Compañía con cuadros y jefes idóneos para desarrollar un mando eficaz en lo que les corresponde.	5	2	10
No contar con aplicaciones informáticas que generen valor agregado al proceso logístico de cara a los clientes y a los procesos internos.	3	2	6
No contar con una red de distribución que garantice las cargas agrupadas de varios clientes.	5	2	10
No está potencializado en la compañía, el desarrollo de plataformas logísticas como centro de distribución de las mercancías a los clientes, con todas las posibilidades que estas pueden brindar.	5	2	10
No está creado el mecanismo como sistema de trabajo para lograr la integración de las áreas, en la gestión empresarial, a todos los niveles de la compañía.	3	2	6
No se ha consolidado la estructura de control interno.	6	1	6
Falta de dirección y proyección en el desarrollo de los proyectos logísticos.	5	1	6
Total	100	-	296

Anexo 17: Análisis de la Matriz DAFO “Continuación...”

Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE):

Factores claves para el éxito	Pond	Clasif.	PxC
Mantenimiento del bloqueo norteamericano contra nuestro país con su consiguiente impacto negativo en las operaciones comerciales.	6	1	6
Creciente poder de negociación de nuestros clientes lo que permite buscar el operador que más ventajas le ofrezca.	5	2	10
Contaminación ambiental de las industrias del territorio aledaño a la Zona de Desarrollo Integral Mariel.	4	1	4
Aprobación a entidades del sistema GAE, para realizar actividades propias de AUSA	7	2	14
Desarrollo del Ferrocarril y el cabotaje en Cuba para la transportación de cargas	7	1	7
Vínculo de la Compañía con el proyecto de desarrollo de la Terminal Internacional de Tránsito de Mercancías en el Puerto del Mariel	7	4	28
Incremento del volumen de exportaciones y desarrollo del mercado interno por el desarrollo económico que alcanza el país.	3	3	9
Contar con la autorización de brindar servicio de contratación de fuerza de trabajo a Sucursales Extranjeras en todas las categorías ocupacionales.	3	3	9
Existencia de mercado no satisfecho por los servicios de otros operadores logísticos.	6	4	24
Tendencia en el país al fomento de los servicios con la mercancía nacionalizada.	4	3	12
Necesidad creciente de los servicios aduanales y transitarios.	5	4	20
Cambios en la política comercial de los clientes de empresas mixtas y firmas extranjeras dirigidos a utilizar operadores logísticos autorizados.	6	4	24
Política gubernamental de entregar instalaciones e infraestructuras ociosas que permite a la Compañía adquirirlas e invertir en su recuperación a menor costo y con un menor tiempo para su puesta en marcha.	4	3	12
Posibilidad de fijar las tarifas de nuestros servicios de mutuo	3	3	9

acuerdo entre las partes.			
Alianza con CIMEX y TRD para los negocios de Ventas Mayoristas de Ferretería Universales.	3	3	9
Alianza con CIMEX para la utilización de sus sistemas automatizados de gestión.	3	3	9
El reordenamiento que lleva a cabo la dirección del país en cuanto a la concentración y especialización ha posibilitado adquirir técnica, infraestructura y personal calificado para fortalecer el desarrollo de los servicios que presta la compañía.	7	4	28
Prioridad que ha dado la dirección del país para que los OACE y Entidades Nacionales realicen la compra y el abastecimiento minorista de productos de Ferretería en Almacenes Universales.	5	3	15
Tener la autorización del MINCIN para categorizar los almacenes pertenecientes a la compañía.	6	4	24
La aprobación por parte de la dirección del país, de nuevas formas de producción y servicios que constituyen nichos de mercado para la Compañía.	6	4	24
Total	100	-	297

Anexo 17: Análisis de la Matriz DAFO “Continuación...”

Matriz DAFO

<p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vínculo de la Compañía con el proyecto de desarrollo de la Terminal Internacional de Tránsito de Mercancías en el Puerto del Mariel 2. Existencia de mercado no satisfecho ... 3. Necesidad creciente de los servicios aduanales y transitarios. 4. Cambios en la política comercial de los clientes de empresas mixtas y firmas extranjeras ... 5. El reordenamiento que lleva a cabo la dirección del país en cuanto a la concentración y especialización.... 6. Tener la autorización del MINCIN para categorizar los almacenes ... 7. La aprobación por parte de la dirección del país, de nuevas formas de producción y servicios ... 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del Ferrocarril y el cabotaje en Cuba para la transportación de cargas 2. Contaminación ambiental de las industrias del territorio aledaño a la Zona de Desarrollo Integral Mariel. 3. Mantenimiento del bloqueo norteamericano contra nuestro país con su consiguiente impacto negativo en las operaciones comerciales.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerza de trabajo calificada, confiable y estable con alta disciplina y moral... 2. Organización Empresarial económica y financieramente sólida con recursos financieros disponibles. 3. Capacidades de almacenes secos y refrigerados en todo el país ... 4. Contar con plataformas logísticas vinculadas a puertos y aeropuertos internacionales. 5. Poseer zonas de desarrollo logístico que constituyen prioridades para el desarrollo económico del país (ZDIM y ZEDAL). 6. Poseer una infraestructura portuaria que nos permite ejecutar la Operación Logística Integral (ESP Mariel y ZDIM). 	<p style="font-size: 1.2em;">ESTRATEGIA OFENSIVA</p>	
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se ha consolidado la estructura de control interno. 2. Falta de dirección y proyección en el desarrollo de los proyectos logísticos. 		

Anexo 18.1: Matriz OVAR del Director General:

OBJETIVOS												Responsables														
Variables de Acción	Continuar consolidando los resultados logrados para la Defensa	Fortalecer el cumplimiento de los indicadores económicos	Elevar la Eficiencia y Control en el empleo de los Portadores Energéticos.	Consolidar la Gestión de la entidad, como Operador Logístico Integral	Garantizar el cumplimiento de la Política de Gestión de Importaciones, el Sistema de Mercadotecnia y la Satisfacción de los Clientes	Desarrollar la Logística de Almacenes	Mantener un incremento sostenido de la productividad del trabajo	Garantizar el cumplimiento del plan de inversiones y de mantenimiento	Consolidar el Sistema de Atención al Hombre, garantizando una mejora continua en la calidad de los servicios	Desarrollar la infraestructura necesaria de Servicios Técnicos,	Ampliar el alcance de la infraestructura de Infocomunicaciones	Elevar la eficacia de los Sistemas de Control Interno y de Seguridad y Protección	Actualizar la base jurídica y legal de la Compañía	Continuar fortaleciendo el trabajo político ideológico y del Partido	Director General	Jefe de Grupo Comercial	Jefe de Grupo Económico	Jefe de Grupo de Centro de Negocio y de Ferrería	Jefe de Grupo de Aseguramiento	Jefe de Grupo de RRHH	Jefe de Grupo de Inversiones	Jefe de Grupo de Seguridad y Protección	Jefe de Grupo de Operaciones	Jefe de Área de Plagas y Vectores	Jefe de la Filial de Transporte	Jefe de la Filial de Moa
Lograr la correcta preparación del personal que participa en los ejercicios Meteoros y Días de la Defensa.	x										x		x	x										x	x	

Anexo18.2: Matriz OVAR del Jefe de Grupo Comercial:

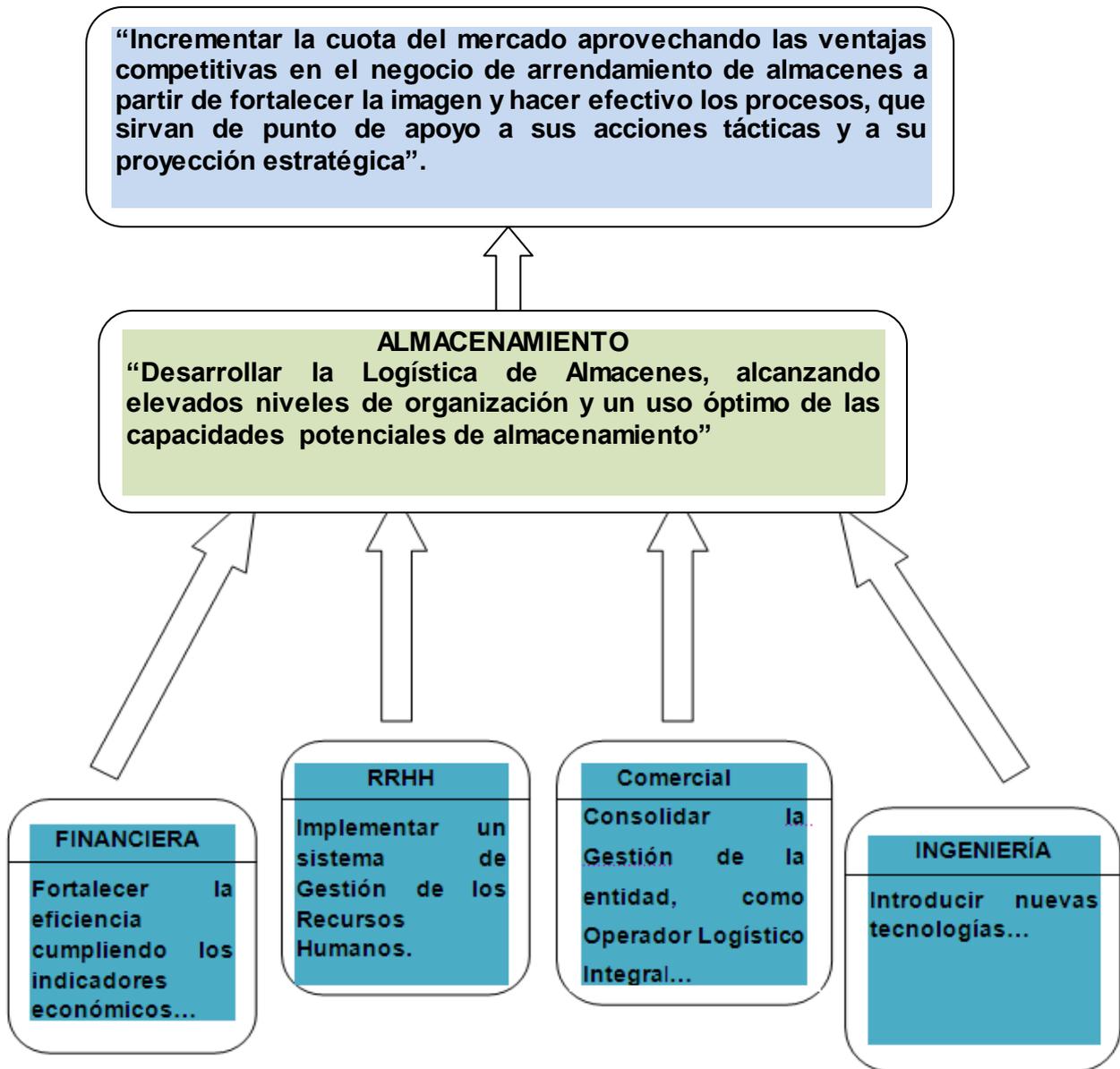
Variables de Acción	OBJETIVOS										Responsables					
	Controlar cada mes los ciclos de cobro y la no existencia de cuentas por cobrar vencidas.	Elaborar la política comercial orientada al cumplimiento de la política económica y social del país.	Garantizar el aumento de los contratos de compra de ferretería.	Mantener los índices de comercialización de almacenes secos y refrigerados por encima del 95%	Mantener los almacenes secos categorizados en su totalidad	Disminuir las quejas y reclamaciones de los clientes por mala calidad en el servicio prestado	Lograr índices de satisfacción del cliente superiores al 90%	Realizar supervisiones sorpresivas a las distintas áreas	Realizar valoración del estado de implementación y cumplimiento de los nuevos objetos sociales	Lograr fortalecer la preparación política – militar de jóvenes y trabajadores	Jefe de Grupo Comercial	Especialista de Logística	Especialista Comercial	Especialista Comercial	Especialista Comercial Aduanal	Jefe de Base de Almacenes
Revisar la política comercial, adecuándola a las posibilidades actuales de la empresa		x									x		x	x		
Realizar estudio de empresas que demanden los servicios que prestamos para realizar contratos con estas			x	x				x			x		x	x		
Analizar las quejas y reclamaciones por mala calidad						x	x					x				x

Velar por el cumplimiento del pago por concepto de servicio prestado en el tiempo establecido	x													x	x	x	
Realizar auditorías internas cada tres meses					x	x						x	x				x
Velar por el cumplimiento del objeto social									x			x					
Realizar la implementación del sistema de gestión de la calidad						x						x	x	x	x	x	x
Analizar las deficiencias detectadas en controles realizador por el GAE		x		x	x	x			x	x		x	x	x	x	x	x
Realizar un plan de acción para erradicar las deficiencias detectadas					x	x	x					x					x
Realizar encuestas y entrevistas a nuestros clientes para conocer su opinión y sugerencias sobre nuestro trabajo						x	x						x				x
Controlar permanentemente el funcionamiento de las áreas de trabajo Comercial					x			x				x					x
Erradicar las deficiencias detectadas en el control de las distintas áreas					x			x									x
Motivar a los trabajadores a la participación en las actividades políticas y para la defensa										x		x					x

Anexo 18.3: Matriz OVAR del Jefe de Base de Almacenes:

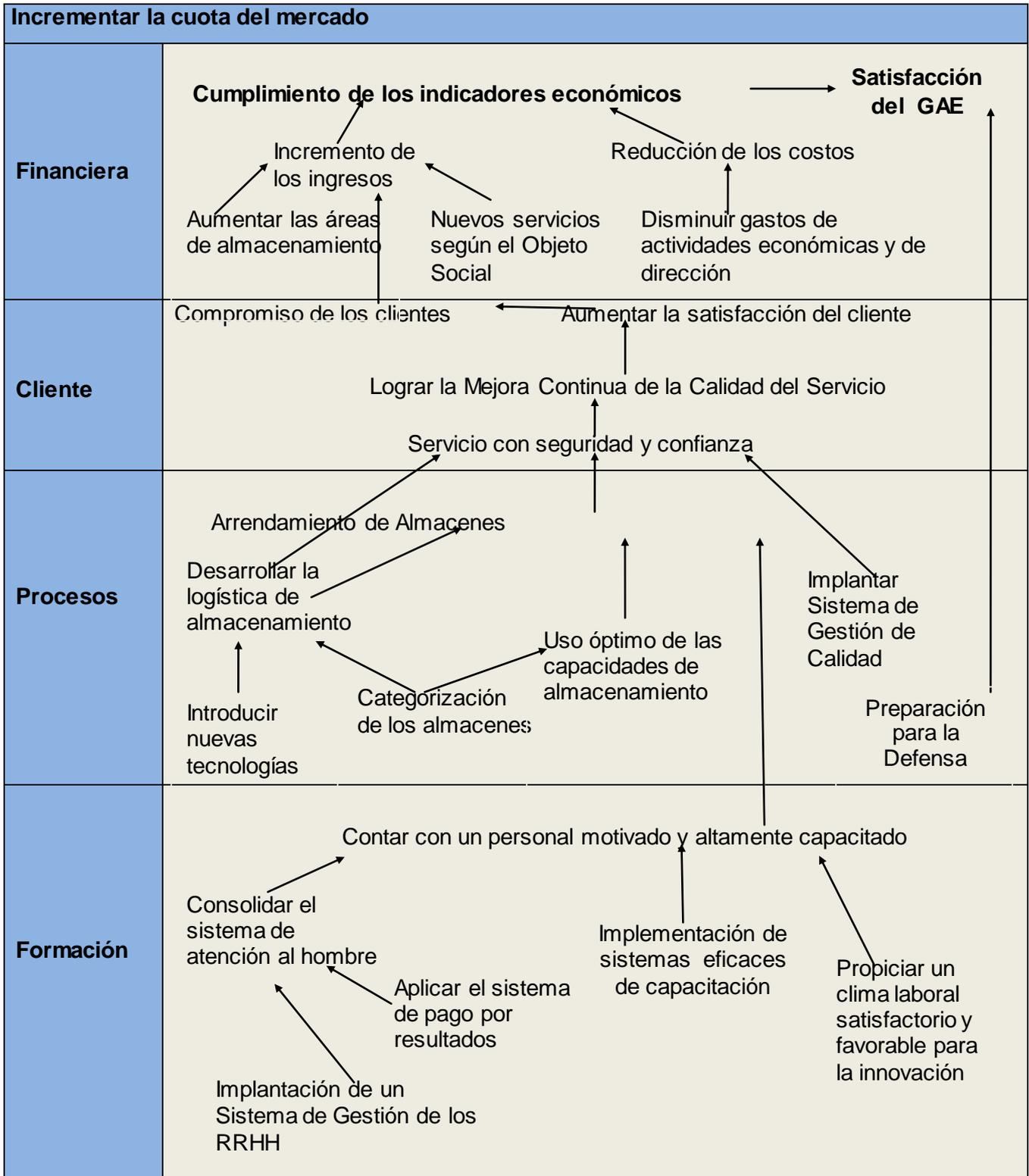
Variables de Acción	OBJETIVOS									Responsables				
	Analizar las quejas y reclamaciones por mala calidad	Realizar auditorías internas cada tres meses	Realizar la implementación del sistema de gestión de la calidad	Analizar las deficiencias detectadas en controles realizado por el GAE	Realizar un plan de acción para erradicar las deficiencias detectadas	Realizar encuestas y entrevistas a nuestros clientes para conocer su opinión y sugerencias sobre nuestro trabajo	Controlar eventualmente el funcionamiento de las áreas de trabajo	Erradicar las deficiencias detectadas en el control de las distintas áreas	Motivar a los trabajadores a la participación en las actividades políticas y para la defensa	Jefe de Base de Almacenes	Especialista Comercial	Encargado de Almacén	Ayudante	Operario de Montacargas
Brindar los servicios con la mayor seguridad y calidad	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Exigir el cumplimiento de las normas y requisitos de almacenamiento	x	x	x	x	x		x	x		x		x	x	x
Supervisar el trabajo de sus subordinados				x	x		x			x	x	x		
Exigir el cumplimiento de la rotación de los inventarios		x	x	x	x					x		x		
Velar por la limpieza de la Base y el correcto tratamiento de los desperdicios		x		x	x		x	x		x		x		
Velar por el cumplimiento de las medidas contra intrusos				x	x		x	x		x		x		
Velar por la calidad en el almacenamiento	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Controlar la correcta implementación del EXPELOG		x	x	x	x			x		x		x		
Aumentar el compromiso de los trabajadores con la defensa de la patria									x	x				

Anexo19: Alineación de las estrategias



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 20: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Anexo 21: Análisis de las Razones Financieras

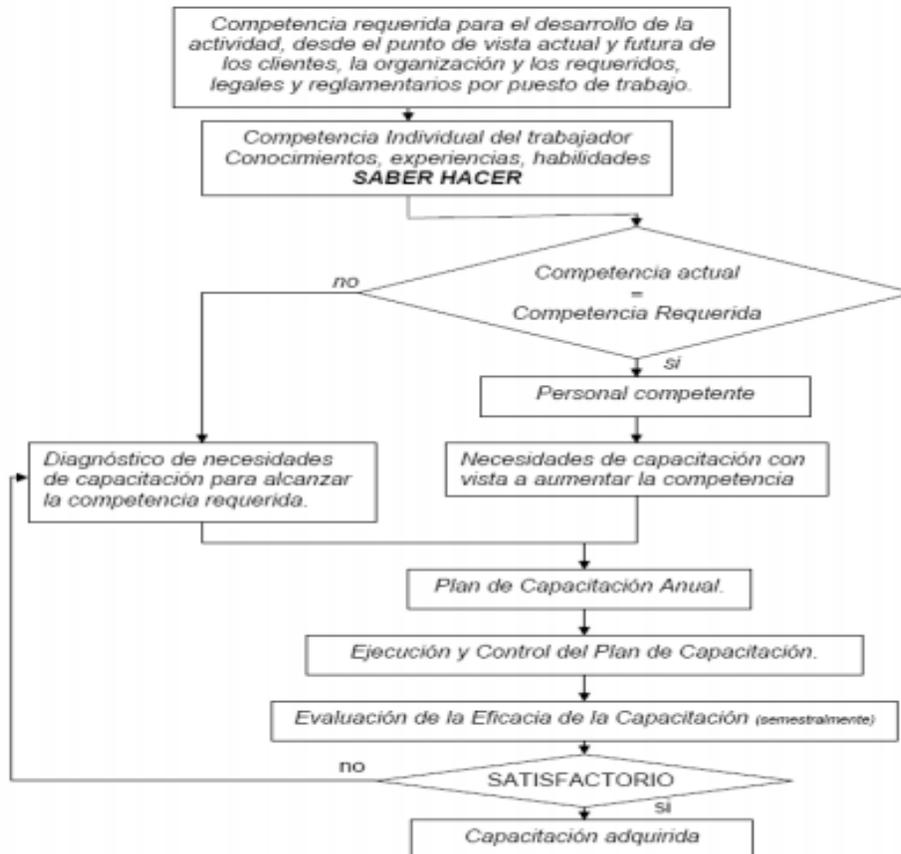
Razones	Fórmula	2012	2013	Interpretación
Liquidez General	Activo Circulante/Pasivo Circulante	2,13CUP	2.58CUP	Es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas a corto plazo son cubiertas por activos circulantes, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas. Debe ser ≥ 2 para ser Líquida.
Liquidez Inmediata	Activo Circulante - Inv/Pasivo Circ	1,81CUP	1.92CUP	Proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una Empresa en el corto plazo, los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra. Debe ser ≥ 1 para ser Solvente.
Solvencia	Total de Activos/Total de Pasivos	2,07CUP	2.07CUP	Capacidad de la empresa para cubrir con sus activos todas sus obligaciones.
Rentabilidad Sobre Activos Totales Rent. ec. ROI	Utilidad antes de impuesto/Total de Activos	17%	19%	Muestra la eficiencia en el uso de los recursos que tiene la empresa en sus activos, es decir utilidad obtenida por cada cien pesos invertido
Rentabilidad Sobre Ventas	Utilidad antes de impuesto/Ventas	46%	46%	Nos permite conocer el comportamiento de las utilidades generadas por el negocio en relación con las ventas netas. Puede expresarse en tanto por uno, o en tanto por ciento.
Rentabilidad Sobre Patrimonio	Utilidad antes de impuesto/Patrimonio	34%	36%	Muestra la utilidad sobre el patrimonio obtenida por la empresa.
Rotación del Activo Fijo	Ventas/Activo Fijo	1,24CUP	1.35CUP	Mide la eficacia general en el uso de los activos fijos
Rotación de las cuentas por cobrar	Cuentas por cobrar a clientes/Ventas	22,31días	21.46días	Muestra el número promedio que demora la empresa en hacer efectivo sus cuentas por cobrar.
Rotación del Inventario	Inventario Medio/Gasto Material	128,15días	147.82días	Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 22: Flujo de Gestión de los Recursos Humanos

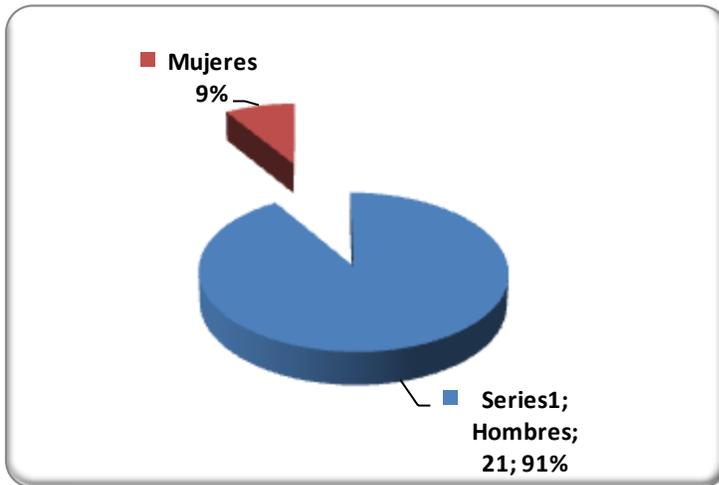
	Gestión de Recursos Humanos	FP 14
		Revisión:
		Página 4 de 12

DIAGRAMA DE FLUJO

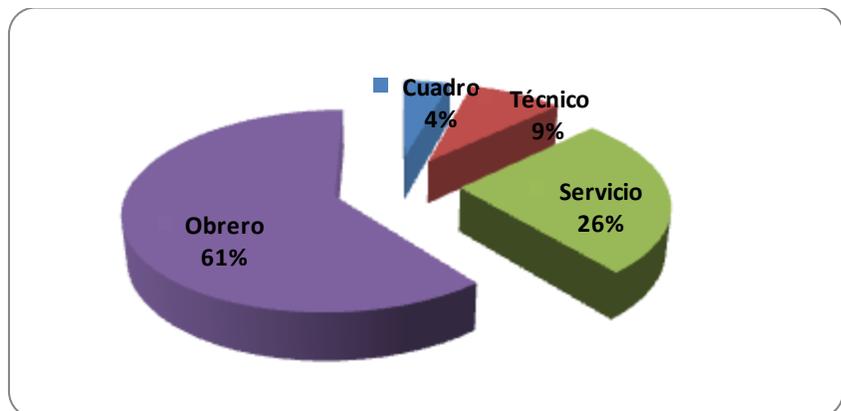


Anexo 23: Representación Gráfica de la fuerza de trabajo

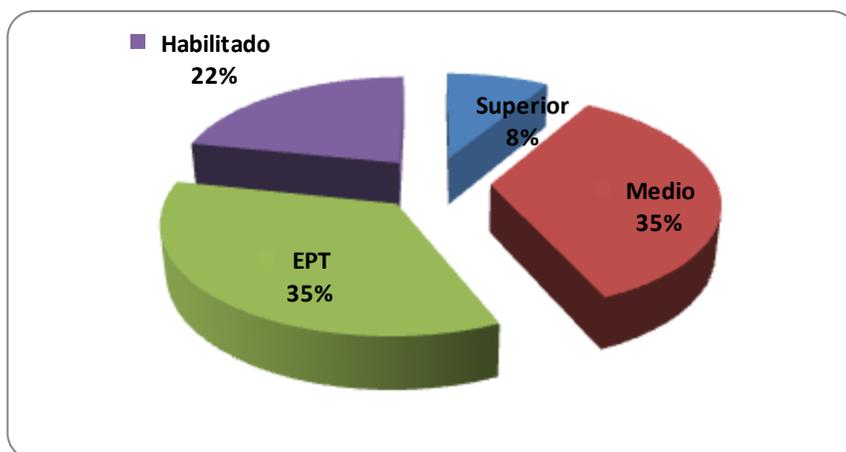
Composición por sexo:



Categoría ocupacional:

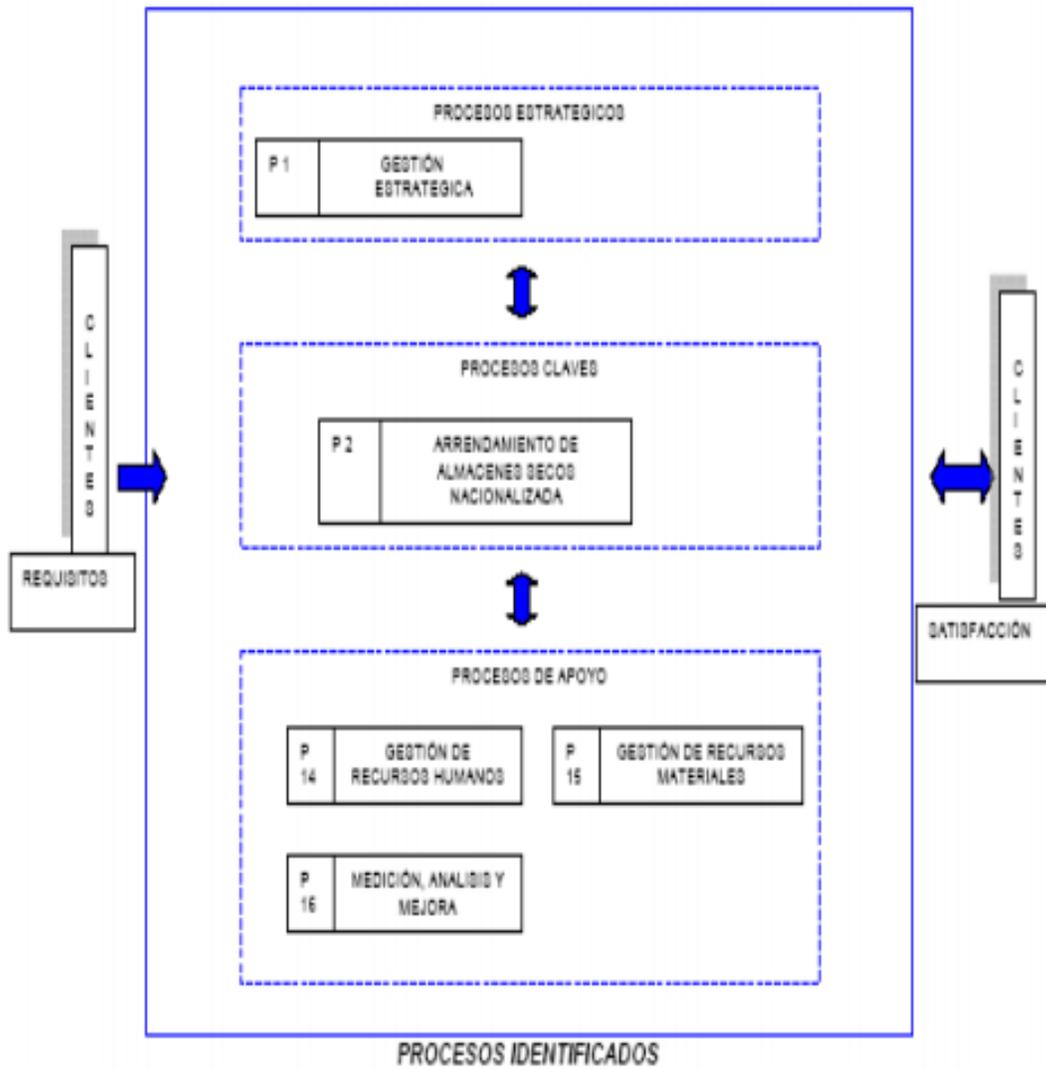


Nivel de preparación:



Fuente: Elaboración propia

Anexo 24: Mapa de procesos de la actividad de almacenamiento



Anexo 25: Modelo de control de quejas y sugerencias

		Control de quejas, sugerencias y/o reclamaciones de los clientes								
No	Fecha	Cliente	Clasificada			Descripción	Procede		Área responsable	Fecha respuesta al cliente
			Q	S	R		Si	No		
1	13/2/09	Copextel	X			Estado de las paredes.				
2	13/2/09	Copextel.	X			Estado funcional del montacargas.				
3	16/2/09	Cubalse 1	X			Estado de los ventanales.				
4	16/2/09	Cubalse 1		X		Poner fecha de cumplimiento a las deficiencias.				
5	17/2/09	Comexin	X			Estado de la cubierta del almacén.				
6	17/2/09	Comexin		X		Mejorar la respuesta a las necesidades.				
7	18/2/09	Maquimport		X		Montar tejas traslúcidas para mejorar la iluminación.				
8	18/2/09	Maquimport		X		Eliminar los pájaros del almacén.				
9	18/2/09	Papas & Co	X			Estado de las paredes.				
10	18/2/09	Papas & Co		X		Pintar la pared que falta.				

Anexo 26: Fichas de procesos

	FICHA DE PROCESO	FP 3
	Arrendamiento de Almacenes Secos para Mercancia Nacionalizada	Revisión: 3
		Página 1 de 5

Objetivo:

- Comercializar las capacidades de almacenes secos con los requisitos y calidad que exige el cliente.
- Garantizar que las operaciones relacionadas con la manipulación de las mercancías se realicen en el menor tiempo posible, con la calidad requerida y cumpliendo las normas y regulaciones existentes.

Se aplica en todas las UEB de Almacenes Universales S.A.

Responsable del proceso: Vicepresidente Comercial AUSA y Directores Comercial UEB.

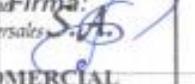
Entradas del proceso: Contrato de Servicio de Arrendamiento m ² disponible de almacén Solicitud de servicios operacionales Normas y procedimientos	Proveedores: Dirección Comercial Cliente MINCIN, MINFAR, AUSA
--	---

Salidas del proceso: m ² arrendados de almacén. Planificación de las operaciones. Vale de prestación de servicio.	Clientes: Cliente. Jefe de área de almacén. Cliente; Dirección Comercial UEB.
--	---

Descripción del proceso: Ver página 3

- Recursos necesarios:**
- Humanos (personal calificado para entregar y realizar las operaciones en los almacenes).
 - Capacidad de m² almacenes disponibles.
 - Equipos de manipulación de mercancías (montacargas, Transpaletas).
 - Medios unitarizadores (estantería, cajas paletas).
 - Medios de comunicación.
 - Equipos de cómputo.

Características del proceso: Comercialización y m² disponibles	Indicadores de eficacia: Indicador de Comercialización $I_{com} = \frac{\text{Total de áreas comercializadas}}{\text{Total de áreas}} \geq 95\%$
Satisfacción del Cliente.	% de satisfacción del cliente. $I_{sc} = \frac{\text{Total de clientes satisfechos con el servicio}}{\text{Total de clientes}} \geq 85\%$
Reclamaciones de los clientes por el servicio recibido	Tasa de reclamaciones en el servicio por deterioro o pérdida de las mercancías = 0

Elaborado por: José Manuel Bouza Fernández	Cargo: Director Comercial Casa Matriz	Fecha: 4-05-2009	Firma: 
Revisado por: Aida Pupo Robert	Cargo: Especialista en Gestión de la Calidad	Fecha: 4-05-2009	Firma: 
Aprobado por: Eradis González de la Peña	Cargo: Vicepresidenta Comercial	Fecha: 5-05-2009	Firma:  <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> Almacenes Universales S.A. V.P. COMERCIAL </div>



FICHA DE PROCESO
Arrendamiento de Almacenes Secos para Mercanca
Nacionalizada

FP 3

Revisión: 3

Página 2 de 5

Método para medir la eficacia del proceso:

Los Directores Comerciales de las UEB evalúan trimestralmente la eficacia del proceso a través de los indicadores de gestión y envían el informe con los resultados de la evaluación a la Vicepresidencia Comercial dentro de los 7 días hábiles posteriores al cierre de cada trimestre, para su consolidación a nivel de Compañía.

De los 3 indicadores evaluados, deben cumplirse al menos 2 para evaluar de **EFICAZ** al Proceso, siendo el "Nivel de satisfacción del cliente" el indicador de obligatorio cumplimiento en la evaluación del proceso. En caso de no cumplirse algún indicador debe de argumentarse las acciones de mejora a tomar.

Trimestralmente la Vicepresidencia Comercial enviará al Representante de la Dirección un informe cuantitativo y cualitativo referente a la eficacia del proceso

Documentos que controlan el proceso:

1. Resolución 59/04. Reglamento para la logística de almacenes, Ministerio de Comercio Interior.
2. Contratos de Arrendamiento y servicios.
3. Resolución 153/07 del MINCIN. Categorización de los Almacenes.

Registros:

- Actas de entrega de Almacén. **(Anexo A)**
- Reporte de servicios prestados.
- Control de economía de almacenes (cumplimiento de la Resolución 59/2004 del MINCIN). **(Anexo B)**
- Acta de devolución de los Almacenes a los Jefes de Áreas
- Informe de evaluación de la eficacia del proceso.



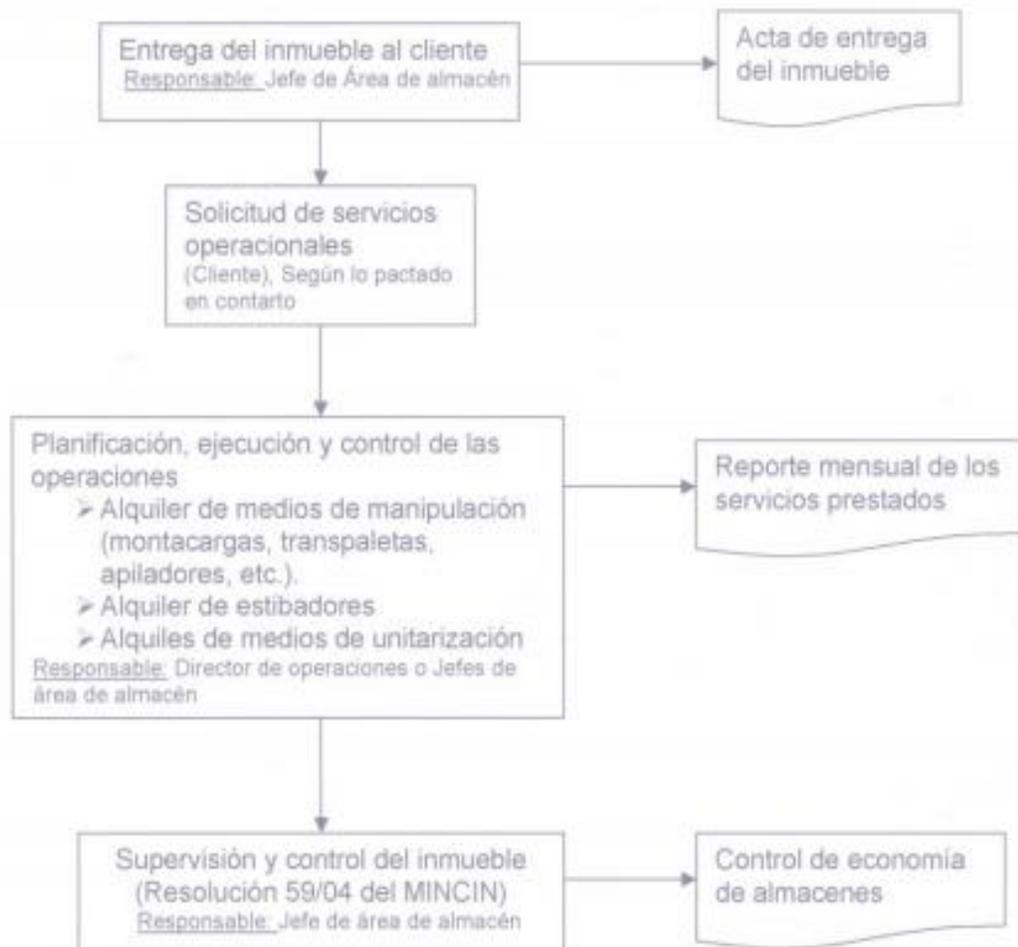
FICHA DE PROCESO
Arrendamiento de Almacenes Secos para
Mercancía Nacionalizada

FP 3

Revisión: 2

Página 3 de 5

Diagrama de flujo:





FICHA DE PROCESO
Arrendamiento de Almacenes Secos para Mercancía
Nacionalizada

FP 3

Revisión: 3

Página 4 de 5

Anexo A

ACTA DE ENTREGA DE ALMACEN

Acta # _____

POR MEDIO DE LA PRESENTE SE LE HACE ENTREGA DE LA (s) NAVE(s) # _____ AL
CLIENTE _____
CON LAS CONDICIONES SIGUIENTES:

Características del inmueble	Estado constructivo	Observaciones
Techos		
Pisos		
Paredes		
Puertas		
Ventanas		

Características de los Medios y materiales	Cantidad	Marca	Modelo	Estado técnico			No inventario	Observaciones
				B	R	M		
extintores								

AMBAS PARTES DESPUES DE HABER MOSTRADO CONFORMIDAD CON LA INFORMACION RECOGIDA EN LA PRESENTE ACTA, FIRMAN LA MISMA EN DOS (2) EJEMPLARES A UN MISMO EFECTO EN LA BASE DE ALMACENES _____, DE LA SUCURSAL _____, ALMACENES UNIVERSALES.

NOMBRES Y APELLIDOS:

FIRMAS:

Entrega _____

Recibe _____

FECHA DE ENTREGA: _____



FICHA DE PROCESO
Arrendamiento de Almacenes Secos para Mercancía
Nacionalizada

FP 3

Revisión: 3
Página 5 de 5

Anexo B

MODELO DE CONTROL DE ECONOMIA DE ALMACENES

En fecha _____ del mes de _____ del año _____ se efectuó una
inspección a la nave No. _____ en el área _____
perteneciente a la Sucursal _____ de AUSA. Este almacén se encuentra arrendado por
el cliente _____.

A continuación se relacionan las deficiencias detectadas en dicho almacén de acuerdo
a lo establecido en la Resolución 59/04, que pone en vigor el "Reglamento para la
Logística de Almacenes".

Deficiencias:
Relacionadas con el arrendatario:

Relacionadas con el arrendador:

Y para que así conste, firman la presente los compañeros:

Encargado de Almacén

Firma:

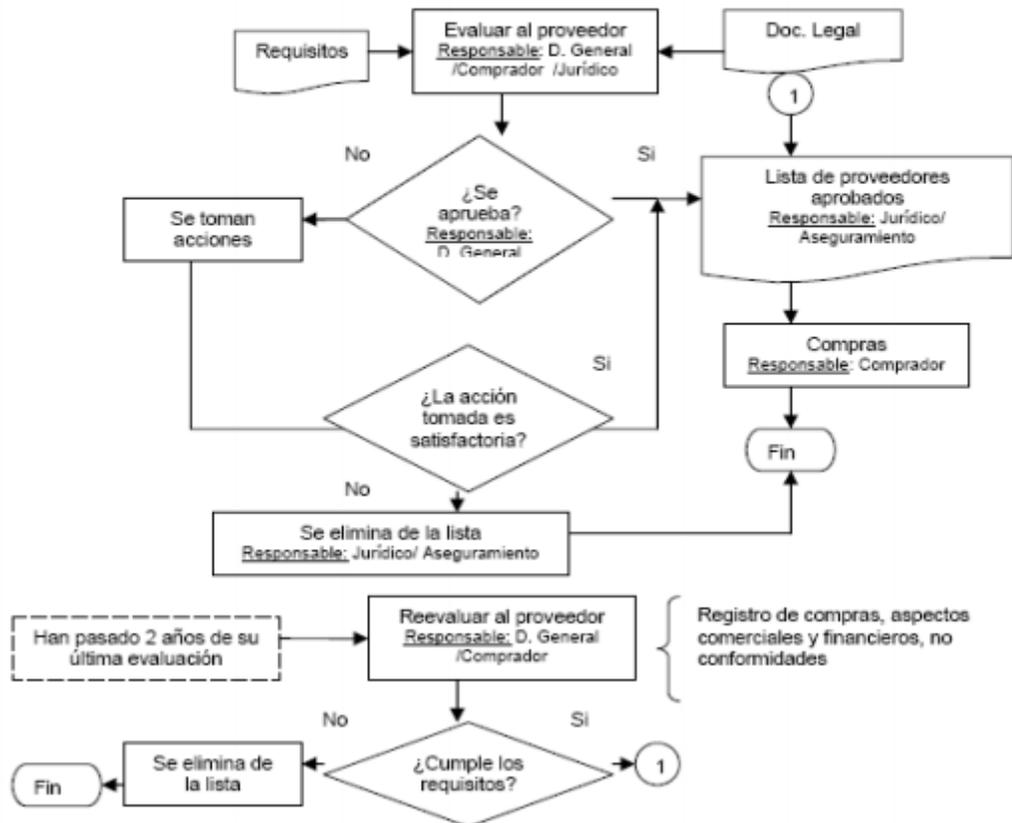
Jefe de Área

Firma:

Anexo 27: Flujo de evaluación de proveedores

	Gestión de Recursos Materiales	FP 15	
		Revisión:	Ejemplar:
		Página 4 de 10	

Diagrama de flujo de evaluación de proveedores:





Anexo A

Evaluación del Proveedor						
Nombre Comercial del Proveedor:			Evaluación: _____ (fecha)			
			Reevaluación: _____ (fecha) Se mantiene: (SI /NO)			
Categorización del Proveedor según sus características						
Tipo de Proveedor	Intermediario	<input type="checkbox"/>	Comercializador exclusivo	<input type="checkbox"/>	Productor	<input type="checkbox"/>
	Firma Extranjera	<input type="checkbox"/>	Empresa Nacional	<input type="checkbox"/>		
Tipo de Mercancía	De Importación	<input type="checkbox"/>	Producción Nacional	<input type="checkbox"/>		
Disponibilidad de los Suministros	Contra pedido	<input type="checkbox"/>	Existencia de almacén	<input type="checkbox"/>		
Demanda de sus productos	Ocasional	<input type="checkbox"/>	Periódica	<input type="checkbox"/>	Permanente	<input type="checkbox"/>
Principales productos o servicios por los que se evalúa:						
1		6				
2		7				
3		8				
4		9				
5		10				
REQUISITOS A EVALUAR / PUNTUACIÓN						
		5	4	3	2	1
1	Precios en relación con el mercado					
2	Calidad demostrada del Producto o servicio					
3	Facilidad de pagos					
4	Cumplimiento con los plazos acordados para la entrega					
5	Garantía postventa					
6	Condiciones de entrega					
TOTAL						
Criterios:		Recomendaciones de acciones a tomar:				
30 – 29 (Excelente)						
28 – 18 (Aceptable)						
< 18 (Insuficiente)						
Como resultado de este análisis decide:						
<input type="checkbox"/> APROBAR			<input type="checkbox"/> NO APROBAR			
Elaborado por:		Cargo:		Fecha:		Firma:
Aprobado por:		Cargo:		Fecha:		Firma:

Anexo 28: Proceso de selección y determinación del número de expertos. Análisis de concordancia y significación de juicios, según la adaptación de Pérez Campaña (2005) a Ibarra Mirón (2003).

A) El número de expertos a seleccionar está en dependencia de la complejidad y características del trabajo a realizar. El grupo de expertos debe estar entre 7 y 15 para mantener un elevado nivel de confianza y calificación (NC 49: 1981 C. Calidad. Método de Expertos). La determinación de la cantidad a escoger de ellos se efectúa utilizando criterios basados en la distribución binomial de probabilidad:

La expresión utilizada es la siguiente:

$$M = \frac{P(1 - P)K}{i^2}$$

Donde:

M: Cantidad de expertos.

i: Nivel de precisión deseado. Este número también es predeterminado por la persona encargada de realizar este estudio. (i=12).

p: Proporción estimada de errores de los expertos. La misma se fija en dependencia del margen de errores que desees permitir.

K: Constante fijada a partir de un nivel de confianza seleccionado para este cálculo.

Los valores de k se ofrecen a continuación:

NIVEL DE CONFIANZA (%) (1 - α)	VALOR DE K
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

B) Para la selección de la comunidad de expertos a utilizar en la obtención de los pesos de importancia relativa de los atributos (Wad), se establecen los siguientes requisitos generales:

➤ Interés en participar en el estudio: el personal experto debe estar de antemano motivado a participar y a ofrecer sus criterios sin prejuicios de ninguna índole.

➤ Poseer una formación de tipo empresarial en general, sin importar las especializaciones.

➤ Competencia profesional: deben poseer un nivel de formación superior y estar relacionados, en alguna medida, con las teorías y conceptos sobre los que se fundamenta el problema abordado.

➤ Objetividad; ser profundo y objetivo en los análisis y juicios aportados

➤ No estar comprometido con los resultados, de manera tal, que sus motivaciones e intereses individuales no se superpongan con el problema abordado, evidenciando imparcialidad.

➤ Capacidad de análisis, pensamiento lógico y espíritu de trabajo en grupo.

C) Análisis de la concordancia y la significación de los juicios de los expertos:

Con el resultado de la evaluación de los expertos se deberá evaluar el grado de concordancia o de acuerdo existente entre ellos, utilizándose para ello la técnica paramétrica del Coeficiente de Concordancia W de Kendall, su aplicación se basa en un procedimiento docimástico:

$$W = \frac{12 \sum (\Delta^2)}{M^2(k^3 - k)} \quad (0 < W < 1); \quad W \geq 0.5 \text{ Confiable}$$

Donde:

M: Número de expertos que se reúnen para dar las diferentes ideas con respecto al trabajo.

K: Número de atributos, características, indicadores o criterios a evaluar por los expertos

Δ : Desviación del valor medio de los juicios emitidos. Este valor se determina a través de la siguiente expresión:

$$\Delta = \sum_{j=1}^m (a_{ij} - T)$$

Donde:

a_{ij} : Juicio de importancia del atributo i dado por el experto j.

T: Factor de comparación (valor medio de los rangos).

$$T = \frac{1}{2}M(k+1) \quad \text{o también} \quad T = \frac{\sum_{j=1}^k \sum_{j=1}^k a_{ij}}{K}$$

El coeficiente de concordancia de Kendall expresa el grado de asociación (concordancia) entre los M expertos, por tanto es una medida de correlación utilizando rangos. Para analizar a significación y/o grado de confiabilidad del juicio de los expertos, se emplean las siguientes pruebas estadísticas:

D) Muestras pequeñas:

Para el procesamiento estadístico no se utilizan los valores directos de la puntuación, sino que se utilizan los rangos de dichas evaluaciones. Para lo cual se confecciona una matriz con la respuesta de los expertos:

Si $k < 7$ se calcula:

$$\Delta = \sum R_{ij} - \bar{S} \quad \bar{S} = n \left(\frac{k+1}{2} \right)$$

Región Crítica (RC): $S > S_{tabulada}$

Prueba de hipótesis

$S \leq S_{tabulada}$ H_0 : el juicio de los expertos no es consistente

$S \geq S_{tabulada}$ H_1 : el juicio de los expertos es consistente.

Siegel, "Estadística no paramétrica", Tabla R.

Si se cumple la región crítica, se usa el valor de Δ la importancia de las diferentes características, de modo que el menor valor significará una mayor importancia. Para el procesamiento estadístico no se utilizan los valores directos de la puntuación, sino que se utilizan los rangos de dichas evaluaciones. Los rangos son el resultado de la media aritmética de las posiciones que deben ser adjudicadas si el experto emplea la misma puntuación a más de una pregunta.

Los rangos se calculan por la siguiente expresión:

$$R_{ij} = \frac{\sum R_{ij}}{k} \quad (\text{desde } i=1 \text{ hasta } k)$$

R_{ij} : Evaluación en puntos de la escala establecida por la pregunta j por el experto i de acuerdo al rango establecido.

Expertos	Características o atributos.			
	1	2	...	k
1	R_{11}	R_{12}	...	R_{1k}
2	R_{21}	R_{22}	...	R_{2k}
...
n	R_{n1}	R_{n2}		R_{nk}

El hecho de que se calculen rangos indica que existe la posibilidad de que un experto dé la misma evaluación a más de una pregunta. Cuando esto sucede estamos en presencia de las ligaduras. Las ligaduras se calculan de la siguiente manera:

$$T_i = \frac{\sum (t^3 - t)}{12} \quad (\text{desde } j=1 \text{ hasta } L)$$

T_i : ligaduras del experto i a las preguntas.

L : número de grupos con evaluaciones iguales para el experto i .

t: número de observaciones dentro de cada uno de los grupos para el experto i.

Para determinar el resultado de las diferentes respuestas se utiliza el parámetro Δ que se define:

$$\Delta = \sum R_{ij} - s \quad (\text{desde } i=1 \text{ hasta } n) \quad \bar{s} = n \left(\frac{k+1}{2} \right)$$

E) Muestras Grandes:

Si $k \geq 7$ (No de atributos o características), probándose si los expertos tiene consistencia en sus juicios a través del test de contraste Chi-cuadrado (X^2).

X^2 calculada: estadígrafo $X^2 = M(k-1)W$

Se plantean las hipótesis: H_0 : El juicio de los expertos no es consistente.

H_1 : El juicio de los expertos es consistente.

Se plantean las hipótesis:

H_0 : El juicio de los expertos no es consistente.

H_1 : El juicio de los expertos es consistente.

Se calcula un estadígrafo Chi-cuadrado (X^2) con $k-1$ grados de libertad y un nivel de significación prefijada, generalmente $\alpha=0.05$ o $\alpha=0.01$

$$X^2_{\text{tabulada}} = X^2(\alpha, k-1)$$

Para que sea consistente el juicio de los expertos, debe cumplirse que:

$$\text{Región Crítica}(RC): X^2_{\text{calculado}} > X^2_{\text{tabulado}}$$

Entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0).

Anexo 29: Lista Chequeo para el diagnóstico de la actividad de almacenamiento.

Compañero se está efectuando un estudio acerca del desarrollo real de la actividad de almacenamiento, razón por la cual se le solicita su colaboración como experto para el desarrollo de la etapa de diagnóstico de esta. En este sentido se ha definido una propuesta de lista de chequeo para la evaluación de sus dimensiones, las cuales aparecen enunciadas en esta sección.

Instrucciones

1. A continuación se listan las dimensiones del listado propuesto, apareciendo en la parte derecha una columna señalada con la letra A, en la cual usted deberá marcarla evaluación que considere tienen las instalaciones de almacenamiento de la empresa en cada atributo relacionado. Siendo los parámetros para la evaluación los siguientes:

Bien: 3 Regular: 2 Mal: 1

2. Puede aceptarse que incorpore otras dimensiones y atributos que considere importantes y las califique siguiendo las instrucciones planteadas.

3. Los atributos en rojo son los establecidos por las resoluciones consultadas (59/04 y 153/07).

I. ORGANIZACIÓN ESPACIAL – TECNOLÓGICA DEL ALMACÉN

- 1 . Están libres de obstáculos los pasillos y puertas del almacén.
- 2 Existe un sistema de señalización de forma visible en el almacén.
- 3 Se mantiene una separación entre las estibas de 1,0m y entre estas y las paredes de 0,60m.
- 4 Se mantiene una separación entre las estanterías de 1,0m.
- 5 Se evita la existencia de productos bloqueados, los cuales implican una doble manipulación.
- 6 Se mantiene una separación entre el piso y los productos almacenados no menor de 15cm.
- 7 Se mantiene como mínimo un espacio de 1,0m entre la parte superior de la estiba, estante u otro medio de almacenamiento y el saliente inferior del techo en los almacenes grandes.
- 8 En los almacenes pequeños, se deja como mínimo una separación de 0,45m entre el techo y la parte superior del medio de almacenamiento.
- 9 Las estanterías de hasta 1,0m de ancho, adosadas a la pared son ubicadas de forma tal que no obstruyan los sistemas de ventilación instalados en el almacén.
- 10 Se tiene destinada un área de pañol en cada almacén para guardar y conservar las herramientas de trabajo.
- 11 Son respetadas las marcas gráficas de los envases y embalajes de los productos almacenados.
- 12 La ubicación de los productos en el almacén garantiza la menor cantidad y frecuencia de recorridos internos.
- 13 Son almacenados en el piso únicamente los productos que no están propensos a sufrir alteraciones en sus características físicas.
- 14 Los esquemas de carga por productos son conformados evitando las violaciones de los parámetros de uso de los medios unitarizadores, en cuanto a peso y superficie utilizada.
- 15 Se les brinda a los productos a granel almacenados la ventilación requerida para su conservación.
- 16 La estructura del almacén posibilita la descarga eficiente de los productos y evita las dobles

manipulaciones y el sobreesfuerzo del personal.

- 17 Existen condiciones que posibiliten el llenado de los documentos reglamentarios.
- 18 Existe el espacio y los medios de control cuantitativo y temporal (pizarras de control, archivo, tabllas informativas,.).
- 19 Hay un área de predespacho para la ubicación temporal de los materiales hasta que sean trasladados a la próxima operación de almacenamiento.
- 20 Existen depósitos para los residuos del embalaje que haya sido eliminado.
- 21 Hay espacio para el embalaje vacío.
- 22 Hay espacio para los medios unitarizadores vacíos a llenar.
- 23 Hay espacio para llenar los medios unitarizadores a almacenar.
- 24 Existe espacio para el movimiento de los equipos de transporte interno según cada caso.
- 25 Hay delimitada un área donde puedan permanecer, mientras no sean utilizados.
- 26 Son almacenados de forma separada teniendo en cuenta los tipos y dimensiones y los que estén rotos en espera de reparación.

II. HIGIENE Y DESINFECCIÓN

- 1 Los almacenes están limpios y ordenados.
- 2 Los pisos del almacén están libres de desechos sólidos, alimentos, grasas, combustibles, etc.
- 3 Se cuenta con un plan de limpieza e higienización para el almacén y los medios incluidos en este.
- 4 Está previsto un plan de fumigación para todas sus áreas.
- 5 Se cumple la desinfección para todos los elementos (paredes, pisos, techo, pasillos, medios unitarizadores).
- 6 Se cuenta con un programa para el control de plagas.

III. ESTADO CONSTRUCTIVO DEL ALMACÉN

- 1 Es correcta la ventilación para los productos almacenados y/o personal del almacén.
- 2 Existe la temperatura y humedad requeridas.
- 3 El piso de los almacenes soporta las cargas de los productos almacenados y de los medios y equipos de manipulación del almacén
- 4 En los almacenes techados existe un sistema de iluminación que garantice los niveles establecidos por área en correspondencia con la tecnología utilizada
- 5 Se evita bajo cualquier medio la ubicación de luminarias encima de las estibas o estanterías.
- 6 Las ventanas son ubicadas en las paredes de las fachadas longitudinales del almacén techado para garantizar la ventilación natural mínima y extracción de los gases emanados por los productos y equipos.

IV. DOCUMENTOS RECTORES

- 1 El almacén cuenta con los documentos normativos fundamentales para la correcta ejecución de la operación de almacenaje de mercancías.

V. EXISTENCIA Y ESTADO DE LOS EQUIPOS DE MEDICION

- 1 Se cuenta con todos los medios de medición necesarios.
- 2 Se tienen los medios de medición verificados y/o calibrados.

VI. PROCESO DE IMPLEMENTACION DEL EXPELOG Y CATEGORIZACION DE LOS ALMACENES.

- 1 Está establecido el expediente logístico (EXPELOG) en cada uno de las instalaciones de almacenamiento según establece la resolución 153/07.
- 2 Se lleva a cabo en la organización procedimientos para la categorización de los almacenes según describe la resolución 153/2007 del MINCIN.

VII. TECNOLOGÍA DE ALMACENAMIENTO

- 1 Están definidas y señalizadas las superficies para las funciones de recepción, despacho y de almacenamiento, así como los pasillos de trabajo, circulación y seguridad respectivamente.
- 2 Se tienen descritas las operaciones que deben realizarse en las tres áreas fundamentales de la instalación.

- 3 La cantidad de medios unitarizadores existente responde a la demanda del uso de estos equipos.
- 4 La selección de los medios unitarizadores, se realiza teniendo en cuenta que:
 - A. El peso o del producto no sobrepase la capacidad de carga del medio de almacenamiento.
 - 5 B. La forma de la mercancía a almacenar no suponga riesgos de desplome y por ende de pérdidas en su integridad física al ubicarla en estibas o columnas sobre el medio unitarizador.
 - 6 C. Sus dimensiones respondan a la variabilidad del volumen y el tamaño de los productos.
 - 7 D. Tenga resistencia a la compresión.
- 8 La selección de las estanterías se realiza según las características de los productos a almacenar, las cantidades y la rotación asociada a estos.
- 9 Existe un control de estas.
- 10 Se encuentran en buen estado técnico.
- 11 Existe una cantidad que responda a la demanda existente, en cuanto a su uso.
- 12 Para la selección de las estanterías se tiene en cuenta:
 - 1) El peso, tamaño, forma, fragilidad, y otras características del producto y el envase o embalaje de este.
 - 13 2) La rotación, el grado de fraccionamiento de las cargas y formas y volúmenes de los lotes de recepción y entrega.
 - 14 3) El tipo de almacén, sus dimensiones, los desniveles de los pisos, las características y terminación de estos, y la limitación de altura y ancho.
 - 15 4) La altura de estiba proyectada, el uso de estanterías o medios unitarizadores de acuerdo con las características del producto o unidad de carga, la distribución de las áreas y el aprovechamiento del área y el volumen proyectados.
- 16 Son determinadas las características fundamentales del equipo (la fuente de energía, el rodaje, la capacidad de carga, etc.) en función de las exigencias del trabajo.
- 17 La variante empleada para el flujo de cargas (longitudinal, transversal y(o) en U) responde al grado de masividad y a la rotación de estas y a las vías externas de acceso al almacén.
- 18 Los documentos de control (tarjetas de estibas, facturas, vales de entrega, informes de recepción y despacho, etc.) son estrictamente controlados.
- 19 Estos documentos están correctamente confeccionados y cuentan con las firmas autorizadas.
- 20 La forma de almacenamiento empleada responde a las exigencias de la mercancía almacenada en cuanto a la necesidad de tener o no acceso directo a esta, independientemente de su peso y dimensiones.
- 21 Se cuenta con un método predefinido para la ubicación y localización de la mercancía en las instalaciones de almacenamiento.

VIII. CONTROL DE LOS INVENTARIOS

- 1 Están identificados los riesgos que suponen amenazas para la conservación de los inventarios.
- 2 Están establecidas las medidas de prevención de dichos riesgos.
- 3 El acceso al almacén está restringido y solo entra más personal del establecido cuando es necesario llevar a cabo inventarios físicos.
- 4 Se tiene cámaras, sistemas de cómputo para el mejor control de la mercancía almacenada.
- 5 Se garantiza la ubicación de la mercancía, una vez recibida, en el lugar asignado para ella en el almacén.
- 6 Se realiza el ingreso en el sistema (a la tarjeta de estiba) de toda la mercancía recibida.
- 7 Se efectúa la revisión constante del acomodo de la mercancía para prevenir accidentes y deterioro del producto.
- 8 Se efectúa el control y análisis de los productos o materiales averiados, dañados, vencidos o dados de baja por cualquier concepto.
- 9 **Existe una correcta rotación de los productos (First In – FirstOut).**
- 10 Se garantiza la realización de un conteo selectivo semanal de la mercancía.
- 11 Se realiza el registro de toda salida de mercancía hacia los demás departamentos.
- 12 Existe un control del inventario de los medios de manipulación e izaje.
- 13 Se recibe de forma minuciosa la mercancía revisando su estado.

- 14 Se revisan las facturas de mercancía recibida para el cotejo de que lo recibido físicamente es lo que dice la factura.
- 15 Se controlan, en el formato de recibo, las mercancías que se reciben por proveedor.
- 16 Al final del recibo se solicita la firma del representante del proveedor o de este último en caso de que sea el que surta el producto.
- 17 Es evitado el almacenamiento de productos incompatibles que puedan provocar transferencia de olores, sabores y deterioro a otros productos.
- 18 Son homogéneos todos los productos que están almacenados.
- 19 Se evita el almacenamiento de productos alimenticios de fácil deterioro a la intemperie.
- 20 Se garantiza el almacenamiento de los productos alimenticios en instalaciones techadas y de alta seguridad.
- 21 Se almacenan los productos ociosos de forma diferenciada al resto.
- 22 Se consulta con el proveedor el modo de leer la fecha de fabricación y caducidad de las mercancías.
- 23 Son controladas y revisadas semanalmente las caducidades mediante un formato elaborado con este fin en todas las áreas del almacén.
- 24 Se le da salida rápida a la mercancía con caducidad más próxima.
- 25 Los productos ubicados a la mano son los que tienen la caducidad más próxima de manera tal que posibilite su transferencia.
- 26 Se cuenta con un área determinada para, mermas, averías, productos afectados, etc.
- 27 Se controlan las mermas existentes por departamento en el formato correspondiente, anotándose el motivo de estas.
- 28 Se revisan semanalmente las mermas con el jefe de almacén.
- 29 Se registran en un reporte de incidencias, las mermas generadas por el mal manejo de mercancía o por mal uso de productos para la toma de las decisiones pertinentes en cada caso.
- 30 Se registran, en un reporte de incidencias, las mermas producidas por circunstancias propias del producto ajenas a la operación y se notifican al proveedor.
- 31 Se tiene diseñado un listado de mermas con el costo de cada producto mermado para su revisión semanal con la gerencia.
- 32 Se atacan las mermas producidas por errores del personal, teniendo como prioridad las de mercancías caras y las que se tengan como reincidencias en varios departamentos según el formato de control.
- 33 Se realiza el conteo de la mercancía en presencia de un "contador" y un "auditor".
- 34 Es bajada la mercancía de la cual se tiene duda en su conteo y regresada a su lugar una vez contada.
- 35 Se efectúa la apertura de las cajas para verificar que se encuentren las cantidades correctas de producto dentro de ellas.
- 36 Una vez chequeado todo y sin anomalías se ingresa el conteo en el sistema.
- 37 De existir faltante se realiza nuevamente el conteo de la mercancía con faltante para verificar la incidencia.

Necesitamos, además, que nos ordene cada una de las dimensiones propuestas según el grado de importancia concedido por usted. Para ello, utilizando una escala ordinal, al primero (más prioritario) se le asignará el valor 1, al segundo 2 y así sucesivamente hasta el que posea menor prioridad.

No.	Dimensiones	Orden
1	Organización Espacial – Tecnológica del almacén	2
2	Higiene y desinfección	6
3	Estado constructivo del almacén	1
4	Documentos rectores	8
5	Existencia y estado de los equipos de medición	5
6	Proceso de implementación del EXPELOG y Categorización de los almacenes	7
7	Tecnología de almacenamiento	3
8	Control de los inventarios	4

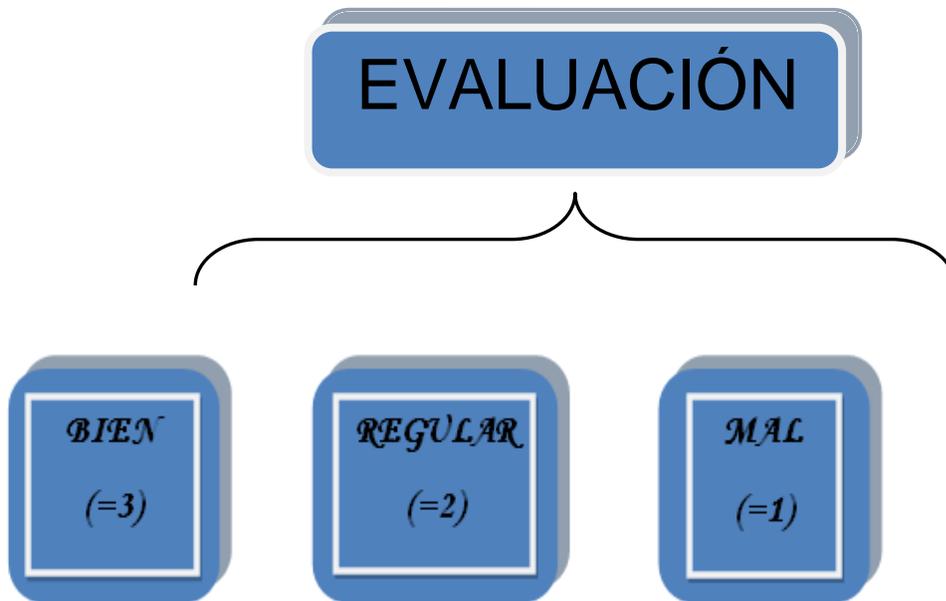
Cargo actual: _____

Años de experiencia en el cargo: _____

Calificación profesional, grado científico o académico:

Licenciado: _____ Ingeniero: _____ Especialista: _____ Máster: _____

Anexo 30: Alternativas o puntos en la escala de Likert para conocer el valor de los atributos



Fuente: Adaptado de Hernández Sampieri, 1998.

Anexo 30a): Clasificación de las dimensiones por los expertos

Dimensiones	Expertos						Moda
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	
I	3	3	3	3	2	3	3
	2	3	2	1	1	1	
	3	3	3	3	1	2	3
	3	3	2	3	3	3	3
	3	2	2	3	3	3	3
	3	3	3	2	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	2	3	3	3
	2	3	3	2	2	3	2
	2	2	2	3	2	2	2
	3	3	3	3	2	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	2	2	2	3	3	3
	3	2	3	2	3	2	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	2	2	2	1	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	2	3	3	3	3	2
	3	2	2	1	2	1	2
	3	3	3	2	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	2	2	2	3	3	3	2
	3	3	3	3	3	3	3
	2	2	3	2	3	3	2
	3	3	3	2	3	3	3
II	3	3	3	3	2	2	3
	3	3	3	3	2	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	2	2	3	3
	3	3	2	2	2	3	3
III	3	3	3	3	2	3	3
	3	3	2	2	3	3	3
	3	2	3	2	2	2	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	2	3	3
	3	3	3	2	3	3	3
IV	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
V	2	1	1	1	1	2	3
	3	2	2	2	2	3	1
VI	3	3	3	3	3	3	3

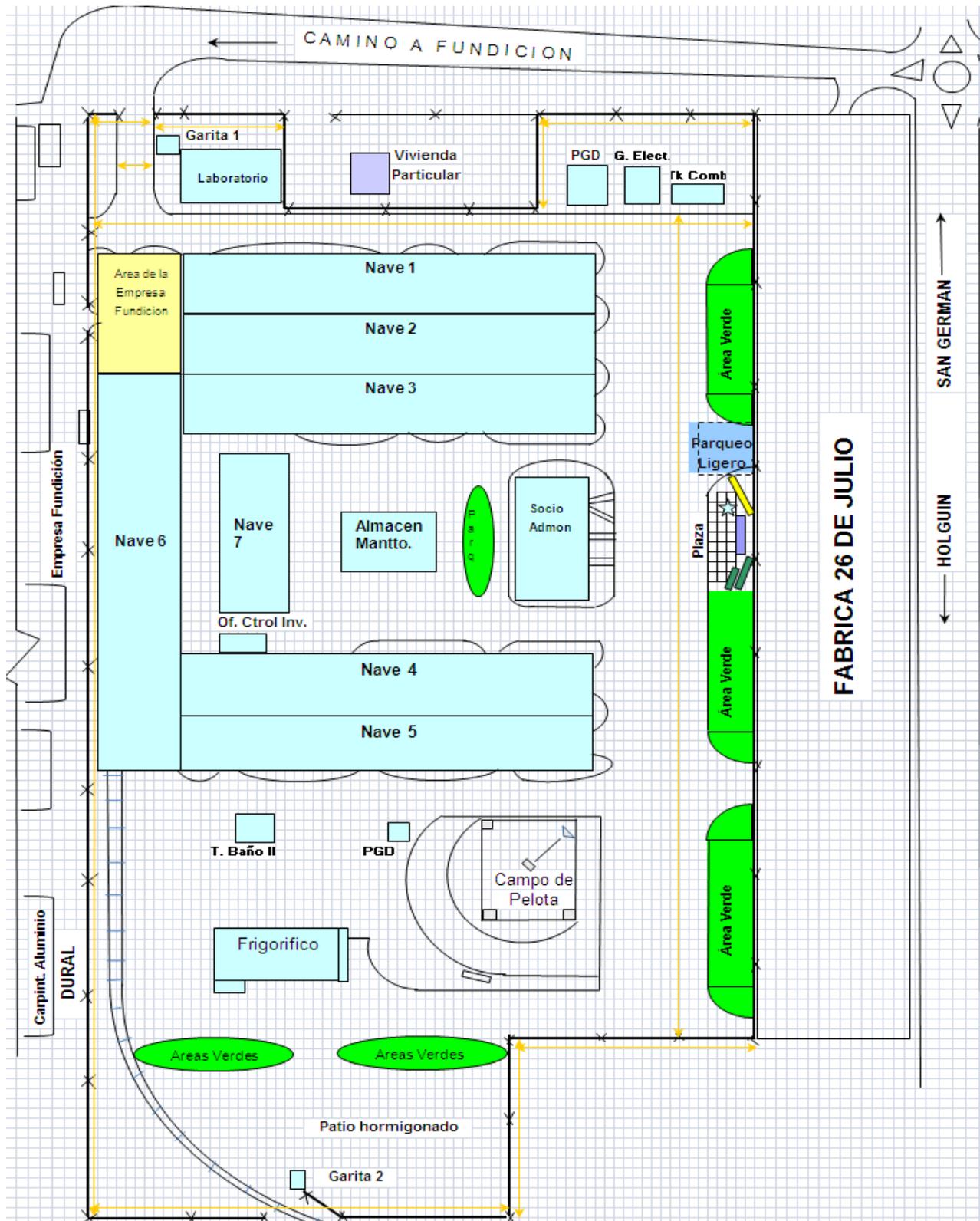
	1	2	1	1	1	2	3
VII	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	2	3
	3	3	3	2	2	2	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	2	3	3	3	3	3
	3	3	3	2	3	3	3
	3	3	2	2	3	3	3
	3	3	2	2	3	3	3
	3	3	3	2	3	3	3
	3	3	2	2	2	2	3
	3	2	2	2	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	2	3	3	3	2	2
	3	2	2	2	3	3	3
	3	3	3	3	2	2	3
	3	3	2	2	3	3	3
	3	3	2	2	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	1	
VIII	1	1	1	2	2	1	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	2	1	1	1	1	2	1
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	2	3	2	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	2	3
	1	2	1	1	1	1	1
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	
2	2	2	2	3	1	2	

	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	2	2	2	3	3	3	2
	3	3	3	2	1	2	3
	3	3	3	3	2	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
	3	3	3	3	3	3	3
Evaluación final teniendo en cuenta la moda							3

Dimensiones	Expertos						$\sum a_{ij}$	Δ	Δ^2	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6				
I	2	2	8	8	3	7	30	15,4752	239,481815	
II	7	7	2	6	6	2	30	15,4752	239,481815	
III	6	6	6	1	1	1	21	6,4752	41,92821504	
IV	8	8	1	3	8	8	36	21,4752	461,184215	
V	5	5	5	2	5	5	27	12,4752	155,630615	
VI	4	1	3	7	7	6	28	13,4752	181,581015	
VII	3	3	7	5	2	3	23	8,4752	71,82901504	
VIII	1	4	4	4	4	4	21	6,4752	41,92821504	
$\sum a_{ij}$							216			1433,04492

T	14.5248
M	6
K	8
W	0.95

Anexo 31: Diagrama en planta de la base de almacenes



Anexo 32: Modelo de información de la trazabilidad del producto

-Resumen del Modelo de Información

-De la recepción:

- Fecha, año, mes y día de la recepción del producto
- Transporte. Tipo de transporte en que arribó el producto al almacén. Tiempo y condiciones de transportación.
- Procedencia. Nombre o identificación del lugar desde donde se trasladó el producto.
- Nombre genérico y comercial del producto. Fecha de vencimiento o tiempo de garantía.
- Resultado de la inspección en la recepción. Estado en que se recibe el producto.
- Cantidad de producto recibido.

-Del almacenamiento:

- Denominación del almacén y/o establecimiento donde se ubicó el producto. Identificación de la estiba
- Inspecciones realizadas y sus actas señalando fecha, hora, personal actuante, resultados o incidencias y las medidas tomadas o acciones realizadas para la solución.
- Cambios de ubicación dentro de la instalación. Traslado del producto a otro almacén o local. Motivos.
- Fumigaciones. Se archivará toda la documentación derivada de la gestión para la fumigación u otro tratamiento según la Resolución Conjunta MINAGRI – MINSAP del 2 de diciembre del 2005.
- Condiciones generales del local de almacenamiento. Constructivas y medioambientales. Estado de los techos, paredes, pisos, ventilación, temperatura y humedad relativa promedio.
- Resultados de todos los análisis realizados al producto por cualquier causa.

-De la expedición:

- Fecha de expedición
- Cantidad que se expide
- Estado del producto
- Transporte en que se expide. Tipo y condiciones de transportación.
- Destino del producto.

Anexo 33: Informe de la Auditoría



Informe de la Auditoría Logística para el Arrendamiento de Almacenes Secos para mercancías nacionalizada

Revisión: 1

Página 1 de 6

Objetivo:

- Determinación del grado de conformidad del sistema de gestión del auditado.
- La evaluación de la capacidad del sistema de gestión para asegurar el cumplimiento de la documentación y requisitos legales.
- La evaluación de la eficiencia y eficacia del sistema de gestión para el logro de los objetivos trazados.
- La identificación de las áreas de mejora potencial del sistema de gestión.

Alcance:

La auditoría tendrá una duración de 4 meses y se evaluarán todos los procesos logísticos que comprenden la actividad de almacenamiento en la Base de Almacenes "26 de julio" perteneciente a Almacenes Universales.

Responsable del proceso:

Líder del equipo auditor , junto a sus integrantes

Entradas del proceso:

- Cumplimiento del programa previsto para la auditoría
- Normas y regulaciones vigentes
- Cumplimiento de los objetivos
- No conformidades

Proveedores:

- Procesos de medición , análisis y mejoras del GAE, MINFAR y AUSA
- Proceso de Gestión Estratégica
- Todos los procesos

Salidas del proceso:

- Evaluación de la efectividad del sistema de Gestión logística
- Informe de la auditoría
- Propuesta de mejoras

Clientes:

Procesos del Sistema de Gestión Logística

Recursos necesarios:

- Informativos (documentos e información acerca de la temática a evaluar, medios informáticos, canales de comunicación, etc.).
- Humanos (los auditores y expertos técnicos con la competencia apropiada para los objetivos de la auditoría).
- Materiales: Material de oficina.
- Medios informáticos, y de comunicación: teléfono, PC, impresora, fax, chat, e-mail.
- Transporte.

Descripción del proceso:

Los responsables de realizar el proceso de auditoría verificarán todas las actividades pertenecientes al proceso logístico en los almacenes implementando el procedimiento de la auditoría logística. Deben cumplirse en un periodo de 6 meses.

Elaborado por:

Rogelio Ricardo Fernández

Cargo:

Líder del equipo auditor

Fecha:

30-05-2014

Firma:



**Informe de la Auditoría Logística para el
Arrendamiento de Almacenes Secos
para mercancías nacionalizada**

Revisión: 1

Página 2 de 6

Documentos que controlan el proceso:

- Resolución 59/04. Reglamento para la logística de almacenes. Ministerio del Comercio Interior.
- Resolución 153/07. Categorización de los Almacenes. Ministerio del Comercio Interior.
- Contratos de Arrendamiento y servicios.
- Reglamento funcional de los depósitos Nacionalizados.
- Indicación 151/04 Presidente de AUSA. Cumplimiento de las Obligaciones Contractuales.
- Indicación 150/00 AUSA. Aplicación de tasas por moras.
- Indicación 80/07. Gestión de las cuentas por cobrar en la Compañía.
- Auditorías antes realizadas.

Características del proceso:

Indicadores de gestión logística:

Servicio al cliente	Satisfacción del cliente	% de satisfacción del cliente
	Reclamaciones de los clientes por el servicio recibido	Tasa de reclamaciones en el servicio por deterioro o pérdida de las mercancías =0
Almacenamiento	Comercialización y m2 disponible	Indicador de Comercialización
	Evaluación de los procesos	Indicador de procesos evaluados (Ipe)
	Eficacia de los procesos	Indicador de eficacia de procesos (IEP)
	No conformidades resueltas en el período	Indicador de No Conformidad resuelta (INCR)

Elaborado por:

Rogelio Ricardo Fernández

Cargo:

Líder del equipo auditor

Fecha:

30-05-2014

Firma:



**Informe de la Auditoría Logística para el
Arrendamiento de Almacenes Secos
para mercancías nacionalizada**

Revisión: 1

Página 3 de 6

Método para la eficacia del proceso:

El jefe del equipo auditor junto a un comité valuador, auditará anualmente el proceso de almacenamiento a través de los indicadores de Gestión Logística y los documentos rectores que controlan el proceso de la actividad de almacenamiento.

Se debe lograr involucrar a todo el personal que labora en los almacenes, con el propósito de lograr su compromiso e identificación con el proceso. Luego se debe hacer la evaluación de forma general de la empresa, incluyendo aquellos aspectos que puedan influir en el desarrollo de actividades de almacenamiento y verificar la eficiencia de los procesos logísticos.

Enviar el informe al Grupo de Auditores para su consolidación a nivel de Compañía.

De los indicadores evaluados, deben de cumplirse al menos 4 para evaluar de eficaz al proceso, siendo el “Nivel de satisfacción del cliente” el indicador de obligatorio cumplimiento en la evaluación del proceso.

Elaborado por:

Rogelio Ricardo Fernández

Cargo:

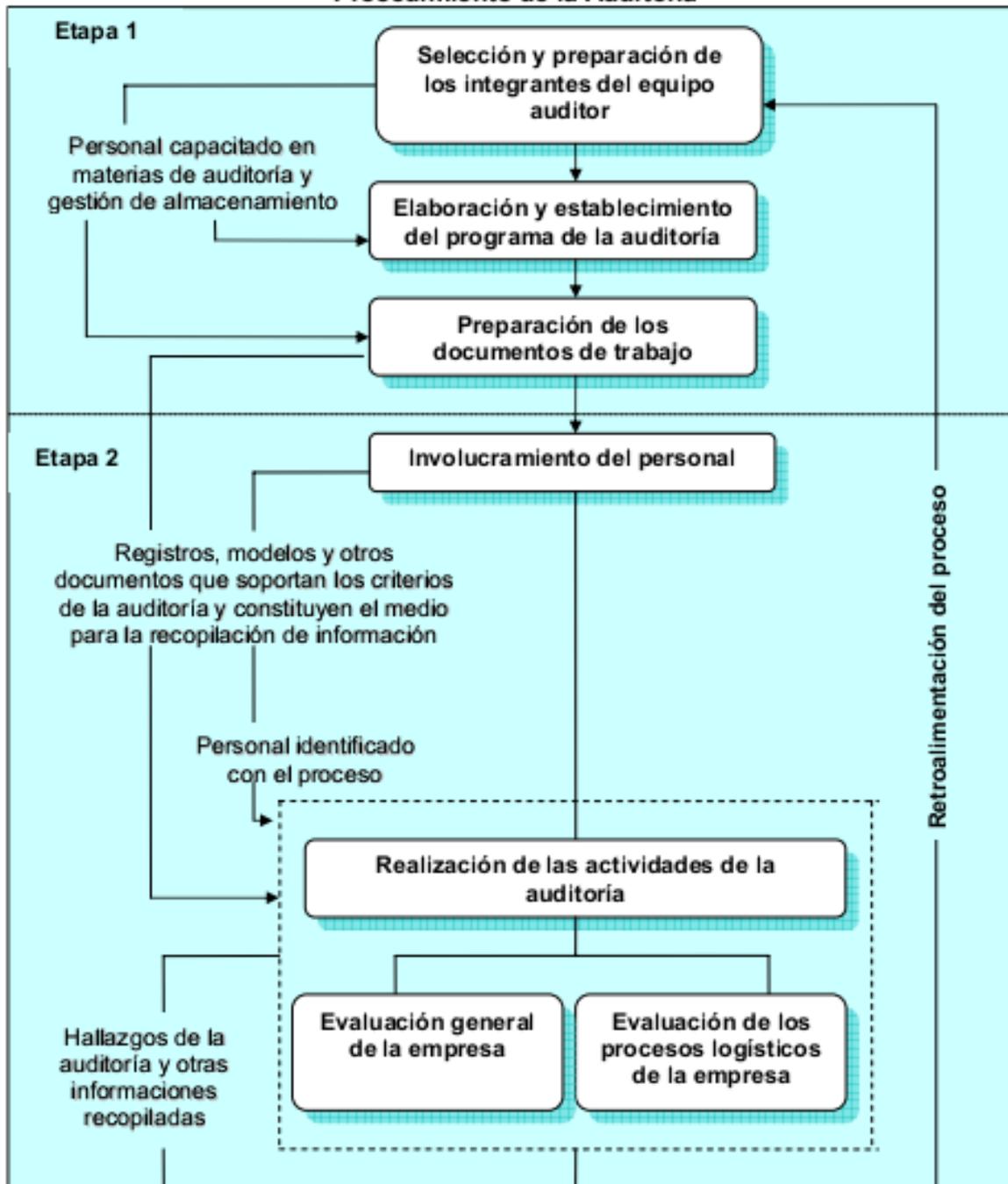
Líder del equipo auditor

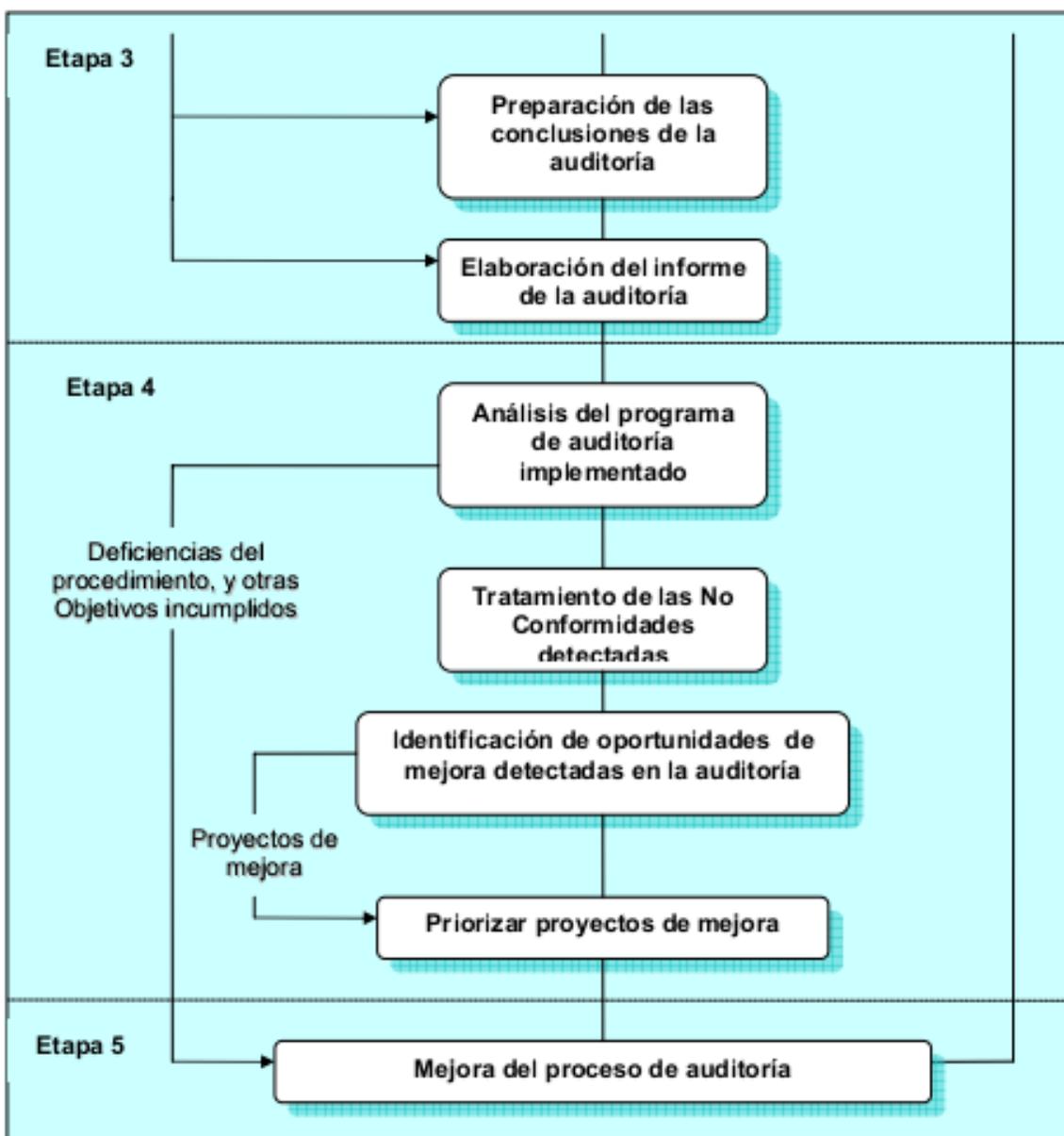
Fecha:

30-05-2014

Firma:

Procedimiento de la Auditoría





Fuente: Luperón Rojas (2009)



**Informe de la Auditoría Logística para el
Arrendamiento de Almacenes Secos
para mercancías nacionalizada**

Revisión: 1

Página 6 de 6

**ENCUESTA DE EVALUACION DEL SERVICIO:
ARRENDAMIENTO DE ALMACENES PARA MERCANCIAS SECAS.**

Estimado cliente: _____ Fecha: _____

(Nombre de la entidad)

Con motivo de lograr perfeccionar nuestro Sistema de Gestión Logística Base de Almacenes “26 de Julio ” perteneciente a la Empresa AUSA le solicita su colaboración para desarrollar una auditoría logística en la actividad de almacenamiento, es ello que se ha definido una encuesta para evaluar los aspectos del servicio. Le agradeceríamos sus criterios acerca de nuestro servicio.

Califique los siguientes aspectos.

ASPECTOS DEL SERVICIO	3	2	1
	Bien	Regular	Mal
Profesionalidad y desempeño del personal.			
Estado de la cubierta de su almacén.			
Estado del piso del almacén.			
Estado de los ventanales.			
Estado de las paredes.			
Limpieza general del almacén.			
Manipulación de las mercancías por parte de nuestros trabajadores.			
Seguridad y protección de sus mercancías.			
Calidad y satisfacción general con el servicio.			

Algunas sugerencias:

Muchas gracias por su tiempo.