

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL
DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
ÉNFASIS GERENCIA**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN
**Rediseño de los principales procedimientos de logística
para fortalecer el control interno en Persianas Canet S.A**

AUTORA

Sofía Brenes Mendieta

SAN JOSÉ, 2017

Tabla de Contenido

CAPÍTULO I	7
Introducción.....	10
Planteamiento del Problema de Investigación.....	12
Objetivos de la Investigación	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos	13
Justificación de la Investigación.....	13
Antecedentes de la Investigación	15
Proyecciones de la Investigación.....	19
CAPÍTULO II.....	21
Marco de Referencia.....	21
Administración	21
Funciones administrativas.....	22
Planear.	22
Organizar.	23
Integración personal.	23
Dirigir.	24
Controlar.....	24

Logística	25
Procedimiento de Logística	25
Mapeo de procesos.	26
Procesos de Entrada.....	27
Proceso de almacenamiento.	27
Procesos de salida de logística.	27
Control interno.....	28
Objetivos del control interno	28
Objetivos de operaciones.....	28
Objetivos de información.	29
Objetivos de cumplimiento.....	29
Ventajas del control interno	29
Riesgo	30
Identificación de los riesgos	30
Clasificación de los riesgos.....	31
Riesgos internos.....	31
Riesgos externos.....	31
Riesgos del negocio.....	32
Riesgos financieros.....	32

Riesgos generales o de apoyo.....	32
Riesgos tecnológicos y de información.	33
Evaluación de los riesgos.....	33
Impacto y probabilidad de los riesgos	34
Matriz de análisis de riesgos.....	35
Acciones para manejar los riesgos.....	35
Evitar.	36
Prevenir.....	36
Proteger.....	36
Aceptar.	36
Retener.....	36
Transferir.	37
Rediseño	37
CAPÍTULO III	39
Marco Metodológico	39
Enfoque de la Investigación	39
Diseño de la Investigación.....	39
Muestra de la Investigación.....	40
Población	40

Unidades de Análisis de la investigación	40
Procedimientos.....	40
Riesgos.....	41
Rediseño.....	41
Instrumentos Utilizados en la Investigación.....	42
Mapeo de procesos.....	42
Entrevista	43
Matriz de análisis de riesgos.....	43
Proceso para la Recolección de Datos.....	47
Método de Análisis de la Investigación.....	48
CAPÍTULO IV	49
Análisis de Resultados.....	49
Entrevista aplicada al puesto de Jefe de Logística.....	49
Mapeo de procesos de bodegas.....	64
Mapeo de procesos de entrada de bodegas.....	64
Mapeo de procesos de almacenamiento de bodegas.	71
Mapeo de procesos de salida de bodegas.	76
Mapeo de procesos de distribución.....	80
Evaluación del impacto y probabilidad de las actividades de control y sus riesgos.....	83

Impacto y probabilidad en el proceso de entrada de bodega.....	84
Impacto y probabilidad en el proceso de almacenamiento de bodegas.....	86
Impacto y probabilidad en el proceso de salida de bodegas.....	88
Impacto y probabilidad en el proceso de distribución.....	90
Identificación de los riesgos	91
Mapa de calor de los procesos de bodega y distribución.....	94
Matriz de análisis de riesgos.....	101
Matriz de análisis de riesgo en proceso de entrada de bodegas.	103
Matriz de análisis de riesgos en proceso de almacenamiento de bodegas.	104
Matriz de análisis de riesgos en proceso de salida de bodegas.	105
Matriz de análisis de riesgos en proceso de distribución.	106
CAPÍTULO V	109
Conclusiones y Recomendaciones	109
Conclusiones de la investigación.....	109
Recomendaciones del estudio.....	113
CAPÍTULO VI	115
Propuesta	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	143
APÉNDICES	146

Apéndice 1: Entrevista Aplicada en la Presente Investigación.....	146
Apéndice 2: Escalas de evaluación de los instrumentos.....	148
Escala de medición de Impacto y Probabilidad.....	148
Escala de Medición del mapa de calor.	148
Escala de medición de prioridad.....	149
Apéndice 3: Entrevista aplicada en la presente investigación	150
Apéndice 4: Funciones del coordinador de bodega	154
Apéndice 5: Bitácora de facturas y firmas de los transportistas	156
Apéndice 6: Sistema de ERP	156
Apéndice 7: Solicitud de embarcación	159
Apéndice 8: DUA	161
.....	162
Apéndice 9: Packing List.....	163
Apéndice 10: Ejemplos de Facturas.....	165
Apéndice 11: Etiquetado de Epa y El Lagar.....	168
Apéndice 12: Boleta de salida de vehículo de distribución	169
Apéndice 13: Boleta de Devolución	170

Tablas

Tabla 1-Mapeo de procesos de entrada.....	42
Tabla 2- Matriz de análisis de riesgos.....	45
Tabla 3- Impacto y Probabilidad.....	46
Tabla 4- Mapa de Calor.....	47

Resumen Ejecutivo

La presente investigación parte de la inquietud de la empresa a mejorar aspectos relevantes dentro del departamento de logística, específicamente los procesos que se tienen que desarrollar desde las bodegas de producto hasta la distribución de los mismos. En el proceso de bodegas existen tres procesos, el de entrada, almacenamiento y salida y en el de distribución se cuenta solo con un procedimiento.

Esta investigación consiste en analizar los procesos actuales de la empresa Persianas Canet S.A, para lograr partir de ellos y brindar una mejora, o algunos cambios para que la eficiencia y eficacia de cada actividad sea óptima. Se pretende generar o construir un rediseño de los principales procedimientos, que tengan un porcentaje alto de importancia para la venta de los productos y así se pueda generar un impacto mayor en la empresa

Persianas Canet S.A es una empresa costarricense dedicada a la fabricación, venta e instalación de productos para el cubrimiento de ventanería, superficies y cielos, así como otros productos para la decoración de interiores. Desde 1951 a la fecha, han trabajado con las mismas premisas de servicio, entrega, calidad e innovación, por lo que se puede decir que son la empresa más grande en Centro América en la producción, innovación y variedad de productos en su campo. La experiencia adquirida a lo largo de 64 años, ha permitido expandir fronteras a diversos países de Centroamérica como Nicaragua y El Salvador.

La misión de la empresa es: “Somos una empresa de venta y distribución de artículos decorativos y acabados de la construcción; que satisface con excelencia las necesidades de nuestros clientes, a través de productos de primera calidad, personal altamente calificado y motivado; que respeta criterios de eficiencia y rentabilidad.”

La visión de la empresa es: “Canet será una empresa innovadora, exitosa y líder en el mercado de artículos decorativos y acabados de la construcción en Costa Rica y Centroamérica. Nuestra gestión se fundamentará en sólidos valores, excelencia de servicio al cliente y responsabilidad empresarial”. Sus valores son el respeto, esfuerzo, honestidad, responsabilidad, vocación de servicio y comunicación clara y directa.

Durante toda la investigación se encontrarán datos relevantes que servirán para poder brindar una mejora o un cambio de una manera completamente objetiva; esto se logrará por medio de herramientas específicas que ayudarán a poder obtener la información oportuna e importante para generar el rediseño de los procesos actuales.

Se utilizarán diversas herramientas para poder cumplir con cada uno de los objetivos planteados en la presente investigación. El primer objetivo se centra en la descripción de los procesos actuales de la empresa, para obtener dicha información se realizó un mapeo de procesos en conjunto con un flujograma para así conocer de manera cronológica las actividades que se deben de realizar en cada uno de los procesos, tanto de bodegas como de distribución.

El segundo objetivo corresponde al análisis de los riesgos que se pueden generar o materializar dentro de la empresa; se utilizará herramientas de impacto y probabilidad para poder medir dichos factores y colocarlos en un mapa de calor que lo que brinda es el nivel de riesgo de cada uno para así obtener la prioridad e importancia de cada riesgo.

Por último se realizará una propuesta que sea pertinente para la empresa y que les brinde una solución para realizar los trabajos de una manera más oportuna y que ayude a minimizar riesgos y administrar su impacto dentro de la empresa.

CAPÍTULO I

Introducción

El control interno se encarga de vigilar la efectividad de las funciones de los trabajadores de una compañía, regula la eficiencia y eficacia del cumplimiento de las actividades, así como la consecución de las metas que estén establecidas en la empresa. El análisis del control interno va relacionado con la valoración de los riesgos y los efectos que estos pueden tener en los distintos departamentos de una corporación.

En la presente investigación se buscará obtener información relevante de los procesos que se llevan a cabo en el departamento de logística, para evaluar su eficiencia y poder brindarle mejoras de ser necesario. El principal objetivo de la investigación es ofrecer a Persianas Canet S.A, una ayuda para optimizar sus principales procedimientos y así cumplir con las metas que se hayan trazado.

Los principales procedimientos que se abordarán en el transcurso de la investigación se centrarán en el manejo de los productos, a la hora de solicitarlos por importación, provenientes de China o Estados Unidos, eso se incluirá en el proceso de entrada de la mercadería, seguidamente se estudiará las actividades que se deben de realizar para el almacenamiento de la mercancía, así como los controles que deben de existir para su buen uso y almacenaje, luego se ampliará el proceso de salida de los productos conforme las facturas de los clientes que se une al proceso de distribución. Estos son los procesos más relevantes dentro del área de logística en Persianas Canet S.A.

Persianas Canet S.A es una empresa costarricense dedicada a la fabricación, venta e instalación de productos para el cubrimiento de ventanería, superficies y cielos, así como otros productos para la decoración de interiores. Desde 1951 a la fecha, han trabajado con las mismas premisas de servicio, entrega, calidad e innovación, por lo que se puede decir que son la empresa más grande en Centro América en la producción, innovación y variedad de productos en su campo. La experiencia adquirida a lo largo de 64 años, ha permitido expandir fronteras a diversos países de Centroamérica como Nicaragua y El Salvador.

La misión de la empresa es: “Somos una empresa de venta y distribución de artículos decorativos y acabados de la construcción; que satisface con excelencia las necesidades de nuestros clientes, a través de productos de primera calidad, personal altamente calificado y motivado; que respeta criterios de eficiencia y rentabilidad.”

La visión de la empresa es: “Canet será una empresa innovadora, exitosa y líder en el mercado de artículos decorativos y acabados de la construcción en Costa Rica y Centroamérica. Nuestra gestión se fundamentará en sólidos valores, excelencia de servicio al cliente y responsabilidad empresarial”. Sus valores son el respeto, esfuerzo, honestidad, responsabilidad, vocación de servicio y comunicación clara y directa.

En el capítulo I se incluye lo correspondiente al planteamiento de la investigación, junto a los objetivos de la misma. De igual forma, se encuentra la justificación que llevó a la realización del documento, así como algunos antecedentes del tema propuesto para la investigación. Se concluye con las proyecciones propuestas para la investigación.

En cuanto al capítulo II, se introducen los conceptos relacionados con el tema de investigación, los cuales son: funciones de administración, logística, control interno, los objetivos del control interno, riesgos, tipos de riesgo, así como el manejo y evaluación de los mismos y el significado de rediseño.

Por otro lado, el capítulo III está conformado por el marco metodológico, éste muestra la metodología utilizada para conseguir la información pertinente al trabajo de investigación, entre la que se incluye el enfoque de la investigación y los métodos para recolectar la información.

Seguidamente, el capítulo IV presenta el análisis de resultado obtenido y la interpretación de los mismos; esto para luego finalizar con el capítulo V correspondiente a las conclusiones y recomendaciones y con el capítulo VI que desarrolla la propuesta de la investigación.

Planteamiento del Problema de Investigación

El planteamiento se formuló a raíz de distintos problemas que están sucediendo en la empresa Persianas Canet S.A, relacionados con los procesos de logística, que han permitido el uso no autorizado de recursos, pérdida de control de las existencias, los cuales desmejoraron el ambiente de control. La presente investigación busca mejorar los procesos más importantes en el área de bodegas y distribución, que son los procedimientos de entrada, almacenamiento y salida de producto en bodegas y la distribución, para alcanzar los objetivos y metas del negocio, prevenir y detectar el fraude, generar reportes oportunos y fiables y asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa.

El departamento de Logística está compuesto por tres grandes áreas: bodegas, distribución y compras; de las cuales se abordarán los procesos a la hora de solicitar el producto, almacenaje del mismo en las bodegas correspondientes y la salida de la mercadería para su distribución.

Las actividades y conocimientos que existen en la empresa, por ejemplo, el conocimiento de las distintas actividades que deben de realizar los trabajadores, los procesos de entrada del producto en bodega, así como su almacenaje y por último los procedimientos de salida, son el motivo por el que se desarrolla el planteamiento de los objetivos, que lo que se busca es describir o analizar lo que son los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa para observar las distintas actividades de control. A su vez, se identificarán los distintos riesgos que se presentan en la empresa con respecto de los procesos para proponer acciones para disminuir la probabilidad de materializarse y el eventual impacto. Esto mediante un rediseño de los principales procedimientos de logística para mejorar su nivel de control y disminuir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos asociados.

El cuestionamiento que se realizó busca obtener el conocimiento de los procedimientos y controles que posee la empresa en estos momentos para determinar sus necesidades de mejora y realizar los cambios necesarios, a su puesta en operación.

Con la información anterior, se pretende contestar la interrogante que le da inicio a la presente investigación: ¿Cómo rediseñar los principales procedimientos de logística para fortalecer el control interno y administrar el riesgo en la Empresa Persianas Canet S.A?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Rediseñar los principales procedimientos de logística, específicamente de bodegas y distribución, para fortalecer el control interno y lograr una administración eficiente, efectiva y eficaz del riesgo en Persianas Canet. S.A

Objetivos específicos

Describir los procedimientos actuales de logística, específicamente de bodegas y distribución, para identificar sus actividades de control en Persianas Canet S.A.

Valorar los riesgos de los procedimientos de entrada, almacenamiento y salida de bodegas y distribución de productos en Persianas Canet S.A.

Construir el rediseño de los principales procedimientos de logística, específicamente de bodegas y distribución, para mejorar la eficiencia y eficacia de control y disminuir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos en Persianas Canet S.A.

Justificación de la Investigación

La principal razón por la que se generó el tema de la investigación, es por la necesidad importante que tiene Persianas Canet S.A en su departamento de logística, el cual presenta problemas relacionados con costumbres, niveles de confianza, lo que lleva a prácticas fuera de los procedimientos y un manejo contrario a los procesos en sus principales áreas que son: bodega, distribución y compras.

La investigación brinda distintos beneficios a la compañía, con respecto al mejoramiento de ámbitos internos incluye el departamento de logística; en la cual es donde se han generado

mayores cambios, por ejemplo, despido de personal, mejoras de procesos y actividades de control para monitorear el cumplimiento de tareas, ya que el manejo completo de producto, sea para generar producto terminado o como producto final para la venta es controlado, vigilado y evaluado por este departamento.

El cambio de los procedimientos en la empresa Persianas Canet S.A, puede generar aspectos de impacto desde el punto de vista interno y externo, que llevan a la aplicación estricta de control interno por parte de los funcionarios, con el fin de garantizar a los clientes la entrega de pedidos en buen estado y a tiempo, aspecto que lleva tranquilidad al usuario final; otro beneficio es el que puede recibir la empresa en el nivel económico, ya que obtendría menos devoluciones de producto y mayores ventas.

Sometido a temas de impacto social, al establecer estándares, costumbres o procedimientos en el área de bodegas y distribución, el trabajo de formación o capacitación por parte del jefe de logística a los nuevos miembros de la empresa, se facilitará y se puede generar un cambio en la sociedad desde su lugar de trabajo y así mejorar costumbres para un ámbito laboral eficiente y eficaz.

Con respecto de la parte de implicaciones prácticas, es un área donde se generaría la mayoría de los cambios con esta investigación, ya que al brindar procedimientos y un control para dichos procesos se garantizaría un trabajo de manera eficiente. Se pretende brindarle mejoras al jefe de logística o el coordinador de bodega para monitorear el cumplimiento de tareas, el desempeño de los colaboradores, así como el cuidado de su seguridad y salud ocupacional, parte importante en los procesos relacionados con bodegas.

A todo lo anterior se procurará darle a la empresa un conocimiento más amplio de cómo ayudaría el control interno a sus labores y cómo les generaría más ganancias que pérdidas. También se les estaría brindando una herramienta para que puedan capacitar o formar a sus colaboradores y logren administrar el esfuerzo de manera eficiente, sin atentar con la integridad de la compañía y exigiendo un rendimiento que favorecerá a la consecución de los objetivos.

El propósito de la investigación, es poder ofrecer una herramienta de solución de problemas al departamento de logística para que pueda mejorar su rendimiento y evite o minimice el impacto de algunos riesgos que trae consigo la gestión de control o en algunos casos la inexistencia de él. La empresa reconoce la importancia de implementar controles y procedimientos en dicha área y está anuente a cualquier solicitud de información, así como a cambios que sean necesarios para una buena y eficiente gestión de la investigación.

El marco teórico para la presente investigación será obtenido de libros, revistas, artículos, entre otros; que son catalogados como información completamente pública y que puede ser rastreable para conocimientos o amplitud del tema en momentos posteriores. La utilidad metodológica se llevará a cabo por medio de un proceso estructurado, que incluye tema, problema, objetivos, justificación, proyecciones, desarrollo de marco referencial, marco metodológico, análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones y por último una propuesta para la mejora de la empresa; así como un proceso normado.

Antecedentes de la Investigación

El control interno siempre ha sido una herramienta utilizada por todos los seres humanos, ya sea en las situaciones específicas, aspectos personales de su vida o en su trabajo. El control interno, según COSO (2013), se puede definir como el “plan de organización, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, que brinda una seguridad razonable de productos y servicios de calidad según los parámetros definidos por la administración. Sus objetivos se dividen en tres: operativos, de información y de cumplimiento”. Estos objetivos son:

Objetivos operativos. Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdida los objetivos de información. Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad. Los objetivos de cumplimiento hacen

referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. (COSO, 2013, p.3)

Desireé Torres y Ana Hernández (2007), con el fin de optar por un grado de Licenciatura en Administración Comercial, elaboraron una investigación llamada “Propuesta de mejora en el sistema de Control Interno del Inventario de la Empresa Cenprofot C.A; para lograr eficiencia en el control de existencias de materiales y productos fotográficos” de la Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela.

El objetivo general que se planteó fue el diseño de una propuesta de mejora para el sistema de control interno de inventario para poder lograr eficiencia en el trabajo de la empresa, especialmente en dicha área. Los objetivos específicos se centraron en el diagnóstico de cuáles son esas deficiencias que presenta la empresa, establecer los basamentos teóricos que puedan sustentar el control interno y por último realizar una propuesta para que se pueda generar y poner en práctica en la empresa para que la situación cambie para bien.

Entre sus conclusiones expuestas, se dedujo que el control de inventarios que poseía la empresa era muy deficiente en las áreas de despacho, fallas en las actividades del almacén para hacer la salida, insuficiencia de productos en el establecimiento, entre otros. Se tomó en cuenta que con solo un plan de mejora no era posible realizar en su totalidad la eficiencia de los procesos, pero la investigación lo que pretendía es ser el comienzo para que la gerencia reflexione y estudie o considere los puntos planteados y tratados y que sea un punto de partida hacia el camino de la reorganización administrativa y optimización de los recursos.

Verónica Susana Vera Avendaño y Evelyn Liliana Vizuite Centeno(2011) como proyecto de grado previo a la obtención del título de: Ingeniera Comercial, mención Finanzas; desarrollaron su investigación llamada “Diseño de un Control Interno de Inventario para la empresa XYZ.” de la Universidad Estatal de Milagro, Ecuador; su principal objetivo era poder observar la forma en que la ausencia de controles internos afecta a los ingresos de la empresa y mediante el diseño de políticas y procedimientos para optimizar los procesos relacionados con el inventario.

Los objetivos específicos que se plantearon fueron: “detallar el efecto que provoca la ausencia de controles en bodega”; “analizar cómo incide en los niveles de satisfacción de los clientes el no contar con existencias de mercaderías requeridas por ellos”; “establecer la forma en que los errores en los despachos de mercaderías afectan a las relaciones comerciales entre esta empresa y sus intermediarios” y “establecer la incidencia que tendría un diseño de controles internos de inventarios en las actividades comerciales de esta empresa”.

Con respecto a sus conclusiones, se obtuvo que, a raíz del desorden en el almacenamiento de la mercadería, la empresa había tenido pérdidas ya que dejaban caducar artículos, permitían que se deterioren. Para minimizar los efectos, se desarrollaron planes o manuales administrativos y contables, ya que eran piezas fundamentales para proteger los recursos de la empresa, garantizar la eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las operaciones.

Giorgianella Araya (2009) para optar por maestría en Gerencia de Proyectos de Desarrollo, desarrolló una investigación: “Estrategia de Mejoramiento en la Gestión de Compras de la Dirección de Servicios Institucionales de la CCSS” en el Instituto Centroamericano de Administración Pública (Icap), San José, Costa Rica. Su objetivo general era elaborar una estrategia de mejoramiento a la gestión de compras, mediante una investigación sobre la labor actual y normativa existente

Los objetivos específicos se desarrollaron por medio de un diagnóstico de la gestión actual de la empresa, se investigaron mecanismos de gestión, control y seguimiento de los procesos de compras desarrollados por la Gerencia de Logística y se dieron a conocer los alcances de la Ley y el Reglamento de Contratación Administrativa y otras normas que competen en el desarrollo de la gestión de compras en la Dirección de Servicios Institucionales.

Las conclusiones fueron, la existencia de aspectos que fallan y que no eran soporte para implementar una buena gestión en el área de compras, lo cual impedía la productividad. Una buena acción que se debía de realizar, era apoyarse en sus fortalezas como la tecnología o

aspectos que tenían bien desarrollados para así poder aumentar el trabajo en situaciones o aspectos que necesitaban de más labor de parte de toda la compañía.

Jonathan Bolaños Brenes, Pamela González y Eduardo Villalobos Soto (2014) para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública, desarrollaron una “Propuesta de estrategia para el mejoramiento del modelo de control interno y gestión contable del inventario de la empresa Clarke Logística S.A” de la Universidad de Costa Rica, lo cual buscaba con su objetivo general, el desarrollo de una propuesta para el mejoramiento del modelo de gestión contable y control de inventario mediante métodos de descripción, diagnóstico y análisis de las diversas actividades que desarrolla la compañía

Sus objetivos específicos fueron: describir los aspectos generales del mercado nacional, de los productos médicos e higiene para presentar las principales perspectivas teóricas. Como segundo objetivo se obtuvo “puntualizar las actividades desarrolladas por la empresa, el modelo contable y los procedimientos de control interno aplicados al inventario, que permitan diagnosticar su operación actual”; también analizó las políticas para realizar una comparación entre la información recopilada y las perspectivas teóricas para elaborar la propuesta y por último proponer una estrategia para el modelo de gestión contable y control interno del inventario.

Las conclusiones detonaron aspectos relevantes como que la empresa tenía deficiencias en su modelo estratégico, lo cual impedía un camino óptimo para la consecución de sus metas. Lo que eran sus procesos, no se encontraban debidamente documentados, lo cual imposibilitaba la buena gestión de la empresa y que se realizaran los procedimientos de manera correcta. Para poder resolver todo lo anterior se desarrollaron manuales y políticas de un formato estandarizado para que los responsables los completen con la información de la compañía y así se pueda analizar y revisar su implementación.

Lorena Arce Campos (2014), para optar por un Título de Magíster Scientiae en Gerencia de Proyectos de Desarrollo, efectuó una “Estrategia para el fortalecimiento del Sistema de control interno en el Hospital William Allen Taylor de la Caja Costarricense del Seguro Social”, en el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). Su objetivo general era “diseñar

una estrategia con su plan de implementación para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno a partir de la realización de un diagnóstico de su situación actual”.

Los objetivos específicos se centraron en la identificación de los elementos técnicos y jurídicos que debían estar presentes en un Sistema de Control Interno, realización de un diagnóstico del sistema que estuviera vigente en la empresa, elaboración de una estrategia para el desarrollo y fortalecimiento del sistema de control interno y por último definir un plan de implementación de la estrategia para poder mejorar el sistema de control interno

Las conclusiones que se desarrollaron fueron con respecto de las debilidades en el funcionamiento del control interno y que este requirió de una mejor implementación del sistema con una continua evaluación y con la aplicación eficiente de medidas. También se encontró la necesidad de enseñar o de capacitar al personal de la importancia del control interno en una empresa, ya que no existía tal conocimiento; explicar las herramientas, los beneficios que trae consigo una buena ejecución de control interno.

La relación que existe entre los antecedentes anteriormente descritos con la presente investigación se basa en el mejoramiento de procesos, de sistemas y del fortalecimiento del control interno en cualquier tipo de empresa. El control es una acción que todo proceso necesita para verificar si el trabajo o el cumplimiento de tareas se está realizando de manera eficiente y eficazmente, por ende, el enfoque o el camino de los antecedentes toma ese curso, al igual que lo busca la investigación desarrollada.

Proyecciones de la Investigación

En cuanto a la descripción de los principales procedimientos del área de logística, que corresponden a las distintas labores que deben de realizar el supervisor de bodegas y los bodegueros, también los procedimientos de entrada, almacenaje y salida del producto de las distintas bodegas de la empresa; así como los procedimientos de distribución de materiales o de productos a los distintos destinos, se pretende que la empresa pueda observar aspectos que se deben mejorar y los riesgos que lleva la gestión del control interno. Se procurará brindar

identidad a esos riesgos y administrarlos para que no impidan una buena labor en el ámbito de bodegas y distribución.

El valorar los riesgos que se pueden generar a raíz de un mal funcionamiento de procedimientos y controles le dará a la empresa un ámbito más amplio de lo que puede suceder o incluso está sucediendo. Le ayudará a la organización a cumplir con el principal objetivo del control interno, que es “la consecución de metas y objetivos, que se genere información oportuna y pueda evaluar el costo-beneficio que un buen control puede traer para la empresa” (COSO, 2013)

Tomando en cuenta los procedimientos que se realizan en la empresa y los riesgos que pueden existir, se propondrá un rediseño de tareas o procesos para cumplir los objetivos de la empresa. El rediseño trae consigo cambios, los cuales pueden ser útiles para Persianas Canet S.A para administrar niveles de control, así como manejar el impacto que pueda generar la materialización de riesgos.

CAPÍTULO II

Marco de Referencia

El presente capítulo pretende explicar y analizar las teorías y conceptualizaciones que poseen una relación con la investigación por realizar, de manera que sirvan para generar un apoyo teórico a la hora de estudiar los datos obtenidos en el proceso de análisis de resultados desarrollados en el capítulo 4. Se encontrarán conceptos básicos, así como derivaciones de estos, ya sean complementarios o específicos.

Administración

Administración es conocida como un arte, en la cual las personas pueden saber cómo hacer las cosas de la mejor manera y cumpliendo los objetivos de una empresa; aun así, la administración también se relaciona con una ciencia, ya que para ejercer tal actividad es necesario tener conocimientos de lo que es ésta gran herramienta. Por ende “ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios”. (Weiss, W, 2009, p.16)

Según lo establecen Koontz, Weihrich, Cannise (2008) administración se define como “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.4)

La definición anterior se amplía a:

Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. La administración se aplica a cualquier tipo de organización. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado...La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia. (Koontz et al, 2008, p.4)

La administración es conocida como una ciencia que se compone de factores clave como lo son: procesos, principios y técnicas de aplicación de la misma para así alcanzar los objetivos planteados y cumplir metas de manera eficiente y eficaz. Ésta ciencia es fundamental para que las acciones que desarrolla el talento humano ayuden a cumplir con las tareas. Esta ciencia es fundamental para que las acciones que desarrolla el talento humano ayuden a cumplir con las tareas. “La Administración es el proceso de planear, organizar integración del personal, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2004, p.10)

Funciones administrativas

Como se citó anteriormente las funciones administrativas son: planear, organizar, integración del personal, dirigir y controlar, las cuales son fundamentales para ejecutar una buena labor en el nivel administrativo o gerencial. Según Koontz et al (2008): “todas las nuevas ideas, los nuevos descubrimientos de investigación o técnicas pueden colocarse con facilidad en las clasificaciones de planear, organizar, integración del personal, dirigir y controlar” (p.30)

Planear.

Koontz et al (2008) definen la función de planear como una acción que:

Incluye elegir misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas. Un plan verdadero no existe hasta que se tome una decisión: se comprometen los recursos humanos o materiales; antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta: no hay un plan real. (p.30)

La planeación en la administración juega un papel muy importante ya que realiza un conjunto de tareas para buscar una preparación o creación de pronósticos, objetivos de una compañía, estrategias y tácticas para cada área de la empresa y procedimientos por seguir para el cumplimiento de metas. También para poder desarrollar todos los aspectos anteriormente

mencionados realiza un estudio del ambiente interno y externo para así proteger la empresa y tener estrategias más fuertes y con mayor productividad.

Organizar.

La función de organización está “integrada por el conjunto de actividades de gestión relacionadas con la estructura... nos interesa en el análisis interno en la medida en que está encaminada a lograr la coordinación de esfuerzos para la consecución de una determinada tarea” (Garrido, 2006, p.128) La organización es un área sumamente importante para la correcta administración de una empresa ya que si no es sólida puede generar deficiencia y está encaminada a tener problemas.

Algunos aspectos que se deben tomar en cuenta son: el grado de centralización o descentralización, unidades de mando en los distintos departamentos de la compañía, diseño de los puestos de trabajo entre otros. Se debe tomar en cuenta cómo se va a dividir el trabajo, definir unidades de mando y los procedimientos

Integración personal.

La tercera función es la integración del personal, la cual

Requiere cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear sus carreras; compensar y capacitar o, de otra forma, desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia. (Koontz et al, 2008, p.31)

Existen otros aspectos que se deben tomar en cuenta cuando se habla de la integración del personal, por ejemplo; el grado de motivación, la cultura y el clima laboral, el cumplimiento de los objetivos tanto en el nivel personal como organizacional. Una interrogante que es necesaria para laborar eficiente y eficazmente es: ¿Quién y con qué cuenta para hacerlo?; es decir el

personal que se necesita, cuáles son las características que deben cumplir y qué cualidades son necesarias para los distintos puestos.

Dirigir.

Según los define Koontz et al (2008) dirigir es:

Influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes coinciden en que la mayoría de sus principales problemas surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como de su comportamiento individual y en grupo, y en que los gerentes efectivos también requieren ser líderes efectivos. Como el liderazgo supone seguidores y las personas tienden a seguir a los que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que dirigir suponga motivar, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación. (p.31)

La acción de dirigir en una empresa se basa en cómo se deben de hacer las cosas, cuáles son las autoridades que existen en la organización para que guíen a los trabajadores, qué decisiones se deben de tomar, qué áreas o tareas se deben supervisar, a quiénes se les puede delegar labores más elaboradas, y lo más importante es que los miembros de la organización conozcan las instrucciones gracias a la comunicación y a un clima laboral óptimo.

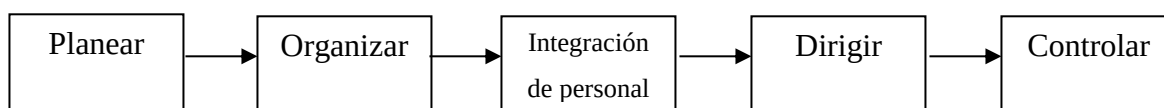
Controlar.

Por último, aunque algunas personas toman dicha función como un todo que afecta a cada una de las demás funciones se encuentra el control. Según Garrido (2006) el control “engloba la medición y evaluación de las acciones que la organización emprende para asegurar que sus resultados sean consistentes con los proyectados” (pag.129).

El control se conoce como esa herramienta para medir el logro de una empresa y comparar resultados con lo que se había planeado. En la administración el control va de la mano

con la planeación, los cuales se conocen como los siameses de la administración, ya que uno es fundamental para el otro; si se planean estrategias, se establecen propósitos, siempre se debe tener en cuenta un control para poder observar si se están cumpliendo y si llevan al camino trazado por la empresa.

Todo jefe de área en una empresa debe de tomar en cuenta estas acciones, ya que le facilitarán el trabajo para guiar e instruir a los trabajadores; también son una herramienta para observar el comportamiento de su departamento y tener mayor control de las actividades que se deben de realizar y el cumplimiento de objetivos.



Logística

La logística según Sahid (1998) es:

Una disciplina que tiene como misión diseñar, perfeccionar y gestionar un sistema capaz de integrar y cohesionar todos los procesos internos y externos de una organización, mediante la provisión y gestión de los flujos de energía, materia e información, para hacerla viable y más competitiva, y en últimas satisfacer las necesidades del consumidor final.

La logística es un puente entre la producción y el mercado, ya que por medio de ella se conoce qué quiere el mercado y así se produce la mercancía. Su principal función es controlar los materiales de una empresa, desde su origen hasta su consumo.

Procedimiento de Logística

La competencia entre empresas siempre ha existido, pero ahora es un campo de batalla en donde la eficiencia de una empresa para llegar al consumidor final debe ser casi perfecta para obtener un lugar en el mercado y en la mente del consumidor; es ahí donde un buen

procedimiento de logística es crucial; a partir del manejo eficiente del flujo de bienes y servicios hacia el consumidor final.

De esta forma, todas aquellas actividades que involucran el movimiento de materias primas, materiales y otros insumos forman parte de los procesos logísticos, al igual que todas aquellas tareas que ofrecen un soporte adecuado para la transformación de dichos elementos en productos terminados: las compras, el almacenamiento, la administración de los inventarios, el mantenimiento de las instalaciones y maquinarias, la seguridad y los servicios de planta.

Las actividades logísticas deben coordinarse entre sí para lograr mayor eficiencia en todo el sistema productivo. Por dicha razón, la logística no debe verse como una función aislada, sino como un proceso global de generación de valor para el cliente, esto es, un proceso integrado de tareas que ofrezca una mayor velocidad de respuesta al mercado, con costos mínimos. (Monterroso, 2000, pág. 10)

Mapeo de procesos.

“Las organizaciones deben identificar posibles mejoras o correcciones al estandarizar su trabajo y definir claramente las responsabilidades de cada uno de los roles claves de la organización, esto con la finalidad de cumplir a tiempo y en forma las diferentes funciones.” (Vásquez, 2014). El mapa de procesos sirve para cumplir con el objetivo anteriormente planteado, ya que muestra la relación entre las distintas tareas y con el exterior. Representa la secuencia de tareas por realizar en un área en específica y su trayectoria.

En términos general sirve para “identificar y entender necesidades presentes y futuras de los clientes...proveer una unidad de propósito y dirección...involucramiento de la gente y que estas conozcan sus funciones...administrar los recursos y actividades como procesos... detectar ventajas competitivas” (Vásquez, 2014)

Procesos de Entrada.

Los procesos de entrada “son los ingresos del sistema que pueden ser recursos, materiales, recursos humanos o información... las entradas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas” (Bonilla, 2014, pág. 45)

Proceso de almacenamiento.

Según lo describe el Ingeniero Industrial Calderón, en su portal logístico al alcance de todos (2012) los procesos de almacenamiento en logística se tratan “de la recepción, almacenamiento y movimientos dentro de un mismo recinto, de materiales, materias primas y productos semielaborados, hasta el punto de consumo. Incluye, la elaboración y tratamiento de informes, de los datos manipulados.”

El proceso de almacenamiento en una empresa se vincula con las acciones de recoger todo el producto que acaba de ingresar y acomodarlo en las bodegas de la manera correcta, también hace referencia no solo a productos, sino también a documentos. “El concepto de almacenamiento deriva de almacén: un establecimiento que funciona como depósito. El almacenamiento, de este modo, se asocia a depositar ciertos elementos en un determinado espacio” (Pérez, 2015, párr.2)

Procesos de salida de logística.

Los procesos de salida son:

Los resultados que se obtienen de procesar las entradas, y al igual que éstas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Las salidas son el resultado del funcionamiento del sistema o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema. (Bonilla, 2014, pág. 51)

Control interno

De acuerdo con el COSO (2013)

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (p.3)

La definición de control interno con respecto a COSO, hace referencia al cumplimiento de objetivos en una empresa y a una herramienta para poder llegar a un fin establecido. Para llevar a cabo el control interno se necesita de personas, no solamente de documentos para poder respaldar o explicar cómo se deben de realizar las tareas; para cumplir con lo anterior, es necesario un capital humano competente que se encargue de brindarle a la empresa una seguridad razonable y que se pueda adaptar a cualquier tipo de entidad.

Objetivos del control interno

Existen tres categorías de objetivos, que permiten enfocarse en aspectos relevantes del control interno:

Objetivos de operaciones.

Los objetivos de operaciones según Coso (2013) “hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.”(párr5). Se relaciona con la misión, visión y metas que posee la empresa; incluyen también el resguardo o la protección de los activos de la entidad.

Objetivos de información.

Según COSO (2013) el objetivo de información es “la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocida o políticas de la propia entidad” (párr.6) Estos objetivos se relacionan con estados contables y cuentas de inversión, reportes de sustentabilidad e información al público, la ejecución presupuestaria e informes sobre nivel de actividad.

Objetivos de cumplimiento.

COSO (2013) plantea que los objetivos de cumplimiento son los que “hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad” (párr.7) El cumplimiento de políticas y procedimientos de la empresa y del país.

Ventajas del control interno

El desarrollo del control interno en una empresa trae consigo algunos beneficios o ventajas que le ayudan al cumplimiento de los objetivos y consecución de sus metas. Según Camino en su libro Marco Conceptual del Control Interno (2014) plantea algunas ventajas de la implementación correcta de dicha herramienta:

La cultura de control favorece el desarrollo de las actividades institucionales y mejora el rendimiento... El Control Interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos, sub procesos y actividades en donde se implemente... es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción...fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos...facilita el aseguramiento de información financiera confiable y asegura que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias. (p.12)

Riesgo

El riesgo es cualquier asunto o evento interno o externo que afecta significativamente la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos planteados. El riesgo es una actividad que se puede medir por medio de la variabilidad; es decir; entre más inestabilidad o movilidad de tareas o procesos, mayor será el riesgo. Los componentes del riesgo son las causas y los efectos y su relación es que la causa materializa el evento y el evento materializa el riesgo.

“Riesgo es una amenaza evaluada en cuanto a su probabilidad de ocurrencia y a la gravedad de sus consecuencias posibles y en cuanto a la posibilidad de ocurrencia de un evento que puede afectar el cumplimiento de los objetivos” (Sosa, 2012, p. 25)

Identificación de los riesgos

La identificación de riesgos se debe realizar por medio de la utilización de un proceso sistemático, el cual debe estar bien estructurado, para así poder identificar los riesgos de una manera eficiente y eficaz. En esta etapa, se procede a la identificación de los eventos potenciales, se deben realizar preguntas como ¿Qué puede suceder?; ¿Cómo y por qué puede suceder?; y ¿Qué herramientas y técnicas se acoplan para contraatacar a los distintos riesgos identificados?

Identificar un riesgo empresarial es determinar los posibles eventos que con su materialización puedan impactar objetivos, estrategias, planes, proyectos, servicios, productos u operaciones de la empresa. La identificación de riesgos incluye además la caracterización de esos eventos, es decir, el análisis de cómo ocurrirían, por qué se presentarían, dónde y cuándo sucederían, quién o qué factores incidirían en su ocurrencia, qué o quién podría verse afectado por ella, cuál sería la afectación (a la imagen, al personal, a recursos materiales o inmateriales, a terceros, etc.) y quién sería el responsable de manejar el riesgo. (Mejía, 2008, p.31)

Clasificación de los riesgos

Según Mejía (2008):

Toda persona y organización (empresa privada y pública, grandes corporaciones, etc.) están expuestas a riesgos de diversas naturalezas y de diversos tipos. La clasificación de los riesgos es: internos, externos, riesgos estratégicos, riesgos del negocio (de operación), riesgos financieros, riesgos generales o de apoyo, riesgos tecnológicos y de información, riesgos de cumplimiento e integridad. (pág. 35)

Riesgos internos.

Los riesgos internos son los que se relacionan con la inadecuada o la mala estructura organizacional, a veces puede ser por cambios de la jefatura o por cambios de plataformas tecnológicas. La mala calidad de los productos o servicios es un riesgo interno que afecta mucho a la empresa en el nivel de la imagen; en otros ámbitos lo que son los fraudes o robos, son riesgos que se pueden materializar por un mal control interno de la compañía.

La falta de recursos humanos calificados o capacitados genera riesgos a la hora de brindar los servicios de la empresa o de ejecutar las distintas tareas relacionadas con los distintos puestos; eso es a raíz de falta de capacitación o por falta de presupuesto para subsidiar apropiadamente procesos de reclutamiento. La falta de liquidez de la empresa se califica como un riesgo interno, así como la falta de seguridad y salud ocupacional, entre otros factores

Riesgos externos.

“Los eventos externos se relacionan con lo que pasa afuera de la compañía, los factores que no se pueden manejar, por ejemplo, los eventos naturales, recesiones, contracción económica, políticas gubernamentales, económicas y sociales” (Mejía, 2008, pág.47) Otro aspecto externo

que puede generar un riesgo para la empresa es el aumento de precios que le estén brindando los proveedores o la pérdida de contratos con dichos proveedores o aliados estratégicos.

Riesgos del negocio.

Según la Asociación Española para la Calidad define que los riesgos de negocio son:

Los riesgos que se derivan de las pérdidas de la posición de mercado, la posición de negocio, frente a los mercados en los que se operan... También se puede decir que un riesgo de negocio es una circunstancia o factor que puede tener un impacto negativo sobre el funcionamiento o la rentabilidad de una empresa determinada... Los riesgos de negocio pueden ir incluidos dentro de los riesgos estratégicos de una organización. (Párr.1-3)

Riesgos financieros.

“Son aquellos que amenazan los objetivos y operaciones financieras de la organización” (Mejía, 2008, p.50). Estos riesgos pueden ser sistemático, negociaciones y transferencia al exterior, algunos riesgos de crédito, de liquidez, de marcado, riesgo cambiario y de tasas de interés. Muchas veces existe la posibilidad de que los resultados financieros sean mayores o menores de lo que se tenía planeado.

Riesgos generales o de apoyo.

Este tipo de riesgo se puede subdividir en varias áreas. La primera subdivisión es la que se relaciona con la estructura de la empresa; que ésta no sea lo suficientemente clara, ausencia de planificación o de procedimientos, carencia o fallas en los sistemas, un clima organizacional inadecuado y canales de comunicación ineficientes.

La segunda subdivisión es la de los riesgos de auditoría, que son los riesgos inherentes, de control, de detección y el residual. Los riesgos inherentes son los “que se encuentra en el ambiente y en las actividades humanas que son parte de la existencia” (Mejía, 2008, p.55). El riesgo de control es cuando se pierde “eficacia con el paso del tiempo y expone a la organización

a eventos de riesgos” (Mejía, 2008, p.55). Los de detección son “la probabilidad de sacar una conclusión incorrecta de auditoría de los resultados de un examen” (Mejía, 2008, p.56). El riesgo residual es que queda cuando las técnicas de administración de riesgos han sido aplicadas.

La tercera subdivisión son los riesgos de operaciones ilícitas como lavado de activos, fraudes y delitos financieros. La última subdivisión de los riesgos generales o de apoyo son los de seguridad física y humana que engloban los problemas de personal contingencias inadecuadas y un clima organizacional deficiente e incómodo.

Riesgos tecnológicos y de información.

Este tipo de riesgo está relacionado con problemas de acceso, de integridad de los equipos y de los sistemas, disponibilidad de los mismos, enlaces de comunicación, procedimientos de operación deficientes, problemas en el área de TI y que no haya atención de averías de los servicios prestados a los clientes

El riesgo tecnológico tiene su origen en el continuo incremento de herramientas y aplicaciones tecnológicas que no cuentan con una gestión adecuada de seguridad. Su incursión en las organizaciones se debe a que la tecnología está siendo fin y medio de ataques debido a vulnerabilidades existentes por medidas de protección inapropiadas y por su constante cambio, factores que hacen cada vez más difícil mantener actualizadas esas medidas de seguridad. (Ramírez, 2012, párr.1)

Los riesgos anteriormente descritos, internos, externos, de negocio, financieros y generales o de apoyo, son los tipos de riesgos presentes en la investigación, los más comunes son los internos, ya que la afectación se da en los procesos y su eficiencia de cumplimiento, así como los de control que se derivan de los generales o de apoyo, ya que se analiza el control interno y sus resultados de aplicación en Persianas Canet S.A.

Evaluación de los riesgos

La evaluación de riesgos según COSO (2013):

Involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar riesgos que afectan el logro de objetivos de la entidad, dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados. La gerencia considera posibles cambios en el contexto y en el propio modelo de negocio que impidan su posibilidad de alcanzar sus objetivos. (p. 7)

Cuando una organización tiene bien definidos sus objetivos es más fácil identificar y evaluar los riesgos que se pueden presentar en las distintas labores que se llevan a cabo en la empresa. Al evaluar los riesgos le da un gran beneficio a la entidad, ya que es más fácil y más factible la consecución de los objetivos en todos los niveles de la estructura organizacional. Por medio de la evaluación, se pueden tomar decisiones con mayor seguridad y realizar los cambios necesarios.

Impacto y probabilidad de los riesgos

El impacto se encarga de “determinar si hubo cambios, la magnitud que tuvieron, a qué segmentos de la población objetivo afectaron, en qué medida y qué contribución realizaron los distintos componentes del proyecto al logro de sus objetivos” (Cohen, Franco, 2002) La probabilidad según COSO (2013) se define como “una medida de ocurrencia de un evento o riesgo con la materialización del riesgo en la empresa”

Una de las maneras más sencillas de analizar el impacto y probabilidad que tienen los riesgos en la empresa es por medio del mapa de calor el cual:

Es una herramienta útil, eficaz y amigable en la gestión de riesgos. Quizá por eso, es una de las más populares y conocidas en la práctica del Risk Management. En primer lugar, permite visualizar de una manera rápida la probabilidad de los riesgos y su intensidad, en caso de que estos se materialicen. (Ruano, 2014, párr.1)

Se representa en formato de matriz con dos ejes. En las ordenadas, la probabilidad de ocurrencia y, en el de las abscisas, el impacto que un riesgo tendría a la hora de materializarse. Cuanto mayor sea tanto la intensidad, como la

probabilidad de ocurrencia, tendrá una mayor importancia y debería eliminarse, tratarse o aceptarse en función del apetito de riesgo. (Ruano, 2014, párr.6)

Matriz de análisis de riesgos

Una matriz de riesgo es una herramienta utilizada para indicar los riesgos, controles y su valoración. Normalmente es utilizada para identificar procesos, labores, acciones que se llevan a cabo en la empresa para analizar el tipo y nivel de riesgo que este le genera a la empresa. También una matriz de análisis de riesgos permite evaluar la efectividad de la gestión y administración de los distintos tipos de riesgos existentes.

Los aspectos por analizar en la matriz de riesgos son la actividad en concreto que se esté evaluando, la descripción del riesgo que puede materializarse o que ya existe en dicha área, las causas de ese riesgo, cuál es el factor de riesgo externo que afecta a la actividad evaluada, igual que el factor interno, las consecuencias de que se materialice dicho riesgo, la probabilidad y el impacto que genera en la empresa, qué nivel se encuentra con respecto a la clasificación de riesgo.

Otra área que se analiza en la matriz de riesgo son los controles que existen en la compañía, qué tipo de controles (preventivos o correctivos), qué clase de control se realizará (manual u otra forma), la frecuencia de los controles, quién es el responsable del control, la documentación, la evaluación, analizar si la probabilidad y el impacto afecta, si existe algún tipo de riesgo residual, la documentación del control (evidencia) y por último alguna observación.

Acciones para manejar los riesgos

Al tratar el riesgo como esencial dentro del proceso de auditoría se toman medidas para reducirlo, y también para establecer la forma de soportar las pérdidas que genera. Por lo tanto, existen seis medidas de tratamiento las cuales tres son de control del riesgo y las otras tres de financiación del riesgo. (COSO, 2013, p.9). En las primeras tres se puede encontrar: evitar, prevenir o proteger; y en las segundas están: aceptar, retener o transferir

Evitar.

La primera forma de tratamiento para el control del riesgo se encuentra la de evitar.

Para evitar un riesgo se parte del principio de que su probabilidad es alta y representa un alto peligro para la organización, porque podría traer consecuencias muy graves en caso de la ocurrencia del siniestro, algunas formas de evitar un riesgo es no emprendiendo un nuevo proyecto evaluado como no viable, eliminando la actividad que genera un riesgo o sustituyéndola por otra que no sea tan peligrosa o que no produzca tantas pérdidas, como la suspensión de alguna línea de producción, negocio, mercado objetivo, canal de distribución o medio de transporte. (Mejía, 2006, párr.2)

Prevenir.

Según Mejía (2006) prevenir es cuando “estamos hablando de establecer anticipadamente políticas, normas, controles y procedimientos que lleven a que el evento generador del riesgo no ocurra o disminuya su probabilidad de ocurrencia, existen muchas formas de prevención” (párr.3)

Proteger

Cuando se habla de proteger “estamos pensando en medidas que actúan, en el momento de presentarse el riesgo, sobre el recurso amenazado, por ejemplo, los equipos de protección, como los cascos o las gafas, disminuyen el impacto del riesgo de accidente sobre los obreros de una construcción”. (Mejía, 2006, párr.4)

Aceptar.

“Significa asumir un riesgo y las consecuencias que este atraiga en el momento que se presente. Los riesgos se aceptan cuando la frecuencia es baja e impacto leve y no pones en peligro la estabilidad de la organización”. (Mejía, 2006, párr.5)

Retener.

Según Mejía (2006) retener es cuando “en forma planeada se crea un fondo entre otras cosas para responder ante las posibles pérdidas causadas por su ocurrencia” (párr.6)

Transferir.

Cuando se habla de transferir Mejía (2006) indica que:

El transferir un riesgo se da cuando se traspasa el riesgo a otra compañía, ya sea por medio de un contrato de outsourcing, o una póliza de seguro. Un modo habitual de transferir el riesgo es cubrirlo mediante un seguro. Esta opción tiene sus ventajas y sus inconvenientes. La ventaja más destacada es que es más sencilla que aplicar y seguramente más económica, ya que nos evitamos la adopción de inversiones, contratación de personal, etc. necesarios si decidiéramos gestionar el riesgo. Por el contrario, la desventaja más clara es que se trata de una medida paliativa, que únicamente se podrá aplicar cuando ya se ha producido el daño y que sólo permitirá recuperar los aspectos económicos. La adopción de un seguro forma parte, por lo tanto, de la estrategia de continuidad de negocio. (párr.7)

Rediseño

Según Hitpass (2011) rediseño “establece los cambios que deberán efectuarse en la situación actual y detalla cómo se ejecutarán los nuevos procesos. Es la fase más importante, ya que se definirán las nuevas formas de operar y su desempeño” (párr.11). El rediseño puede efectuarse en varios ámbitos de una empresa como, por ejemplo:

Estructural: Cambio en el proceso mismo (cambian las operaciones, se eliminan duplicidades, etc.)...Productividad: Análisis de ciclo y costeo de actividades...Responsabilidades: Se modifica la asignación de responsabilidad (personal, centralizar o descentralizar responsabilidades, etc.)...Integración: Mejorar el grado de integración entre la capa de la estrategia, operacional (procesos) y tecnología (producción y TI)...Incorporación de tecnología:

Automatización de procesos, aplicación de tecnologías móviles, integración de sistemas, etc. (Hitpass, 2011, párr.12)

El rediseño tiene características importantes, como lo son su enfoque, que es la reestructuración de un proceso ya existente, lo cual lo hace su punto de partida. El objetivo de dicha herramienta es mejorar una parte del proceso para realizar las tareas de una mejor manera, los cambios son meramente estructurales y el impacto es cultural, procesal y estructural en los procedimientos que realice una empresa.

CAPÍTULO III

Marco Metodológico

Enfoque de la Investigación

La presente investigación posee un enfoque cualitativo, porque se fundamenta en aspectos característicos como el descubrir, realizar descripciones y observaciones sobre un fenómeno. Se estudia en un ambiente natural, cotidiano para lo que es la empresa Persianas Canet. Se realiza el estudio desde un punto de vista interno, propio de la compañía. La exploración para generar teorías, es parte fundamental para la investigación, ya que el estudio es realizado en profundidad.

El enfoque seleccionado se relaciona con los datos cualitativos, que se conoce que son detallados, son eventos, conductas observadas en el ambiente y las manifestaciones o consecuencias de los actos. En la investigación se estudia todas esas situaciones en los distintos procesos del Departamento de Logística para así obtener bases para las mejoras y brindar en un futuro una propuesta para ser más eficiente en el cumplimiento de los objetivos.

Diseño de la Investigación

La presente investigación de carácter cualitativa es también paradigma naturalista, ya que lo que se estudia son fenómenos que sucedían antes y suceden ahora. Este método de investigación, lo que le interesa son las opiniones de los colaboradores de la empresa y los datos que pueden surgir en el desarrollo de la investigación. Los resultados que se obtengan le brindarán a la empresa estrategias de mejoramiento para el departamento de Logística.

Existen varios tipos de diseños dentro del paradigma naturalista, esta investigación es de tipo acción-participativa ya que el fin es resolver problemas cotidianos y brindar una mejora al sector en el que se esté desarrollando. Su principal objetivo es poder brindar una herramienta que ayude al cumplimiento de metas y a la toma de decisiones. Uno de los pilares de este tipo de diseño es que la población esté viviendo el problema y son los que tienen mayor conocimiento de lo que está sucediendo; tanto los bodegueros como los distribuidores y los de compras saben lo que está pasando, lo cual hace que su participación o sus opiniones sean parte importante en la investigación.

Muestra de la Investigación

Población

La población que se toma en cuenta en la presente investigación está compuesta por los colaboradores del departamento de Logística de la empresa Persianas Canet S.A, específicamente los trabajadores del área de bodegas y distribución. Al describir la población por estudiar se toma en cuenta las características de contenido, lugar, tiempo y los departamentos.

Se realizará una entrevista que su muestra es el Jefe de Logística solamente y durante la observación de los procesos actuales de la empresa se realizarán preguntas sobre las diferentes tareas y actividades realizadas. Se escoge una muestra a conveniencia.

Unidades de Análisis de la investigación

Procedimientos

La primera unidad de análisis es la de procedimientos, que se relaciona con todos los pasos o las diferentes actividades que se llevan a cabo en el departamento de logística para el cumplimiento de las distintas tareas. Para desarrollar más a fondo el tema de procedimientos se analiza lo que respecta a procesos relacionados con las tareas u obligaciones que tiene el coordinador del área de bodegas, para verificar el cumplimiento de ellas y también si posee el conocimiento de cuáles son las distintas actividades que están bajo su mando, todo lo anterior se relaciona con las competencias o el perfil que deben tener los trabajadores.

Otro punto importante que se debe de analizar es el ambiente relacionado con las actividades de control, es decir el conocimiento de los procedimientos y si estos se encuentran debidamente documentados. Por último, es necesario verificar cuáles son los procesos de salida que la empresa Persianas Canet lleva a cabo para brindarles los diferentes productos a los clientes y a los distintos puntos de venta.

Riesgos

La segunda unidad de análisis se relaciona con los riesgos, que son situaciones que pueden afectar a la empresa con un resultado contrario a lo deseado. Es importante analizar los riesgos, ya que es una herramienta para poder controlar el impacto que puede generar en la empresa la toma de decisiones. Para estudiar esta unidad de análisis es fundamental tener el conocimiento de los distintos tipos de riesgos que existen y que pueden afectar a la empresa, para así identificarlos y formar una cultura preventiva a la hora de tomar decisiones o cumplir con metas.

Es importante también saber el nivel en el que se encuentra los riesgos; es decir si este es moderado, medio o un riesgo alto para poder priorizarlos, del más importante al menos importante, para lo cual se utiliza herramientas para medir dicho nivel. Por último, es fundamental conocer el impacto que los riesgos pueden traer consigo de no ser tratados a tiempo, al saber dicha información se pueden tomar decisiones sobre los riesgos, ya sea asumirlo, administrarlo o externalizarlo.

Rediseño

La tercera unidad de análisis es el rediseño, que parte de algo que ya está creado, pero brindándole una mejora significativa que ayude al cumplimiento de objetivos y de las metas. Para poder generar un rediseño de los procedimientos del área de logística es fundamental el conocimiento de los diseños actuales, saber qué está haciendo la empresa, cuáles son sus roles, las actividades que se llevan a cabo para cumplir con las obligaciones y las tareas de sus trabajadores.

Después de tener toda esa información se procede con el análisis o la evaluación de dichos procedimientos, verificar que se estén cumpliendo, que sean una herramienta eficiente para el cumplimiento de los objetivos que tiene planteados la empresa y al tener dicha evaluación se identifican los puntos críticos o los aspectos que requieren un cambio y se propone la mejora de los procedimientos para que se optimice el control y se alcancen más objetivos y metas.

Instrumentos Utilizados en la Investigación

Mapeo de procesos

El mapeo de procesos es otra técnica que será empleada en la presente investigación para valorar o conocer las distintas tareas o acciones que deben seguir día con día los trabajadores de la empresa Persianas Canet para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa. Es indispensable que las distintas actividades que se gestionan en la compañía estén relacionadas entre sí, para que todo funcione de manera eficaz y eficiente. Se analiza los procedimientos actuales y de ellos se extraen las actividades de control para poder seguir con el análisis de riesgos; como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 1-Mapeo de Procesos de Entrada			
Procedimiento de entrada	Actividades	Responsable	Actividad de Control

La teoría habla del mapeo de procesos como una técnica o una metodología de trabajo, en la cual se realiza una representación gráfica de las secuencias de tareas que se ejecutan en un departamento o en un área en específico. Su principal objetivo es poder observar los procedimientos que se llevan a cabo para cumplir con las obligaciones y ayudar a mejorarlos, al optimizar sus resultados. El mapeo de procesos permite a los altos funcionarios o a los supervisores de las diferentes áreas de una empresa a que puedan examinar los procesos, enfocarse en las relaciones entre las unidades de trabajo, un panorama de todas actividades y comprender las conexiones y dónde puede haber errores.

Para desarrollar un mapeo de procesos en el área de logística de Persianas Canet se utilizará la herramienta de flujograma que, según Gómez (1997) el flujograma es:

Un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc. (párr. 2)

Entrevista

Una de las técnicas que se utiliza en la investigación es la entrevista, ya que es importante conocer cómo laboran los trabajadores de las distintas áreas del departamento de logística, saber cuáles son los procedimientos que se cumplen, si hay conocimiento de su existencia y así evaluar los riesgos a raíz del funcionamiento de los mismos.

La entrevista que se le realizará al jefe de logística será estructurada de la siguiente manera: se les describe el fin de la entrevista, al enfatizar en que se hará uso de la información solo para fines de la investigación presente, seguidamente se les solicitará permiso para grabar la entrevista, para transcribirla para efectos de anexo, luego de eso, se les realizará las distintas preguntas del cuestionario y por último se les extiende las gracias por la ayuda y el aporte de la información. **Ver apéndice 1**

Matriz de análisis de riesgos

La matriz de análisis de riesgo es otro tipo de herramienta que es necesaria para controlar y manejar los niveles de impacto que pueden tener los riesgos en una empresa. Esta matriz le permite a los supervisores evaluar, analizar o vigilar la efectividad de una adecuada gestión de los riesgos que se materializan en la organización. Un punto más importante de esta matriz es que además de ser una herramienta sencilla, le permite a la empresa tener un análisis objetivo de la situación actual, así como hacer comparaciones entre procesos o actividades.

Los aspectos que se desarrollan en esta matriz inician desde el conocimiento de cuál es el área en el que se está materializando el riesgo o dónde puede ser que exista dicho riesgo,

seguidamente se les atribuye una identificación (ID) para poder nombrarlos de una forma más sencilla, luego se especifica la amenaza que puede traer consigo de que se genere el riesgo, la vulnerabilidad que tiene la empresa ante dicho evento, el nivel; es decir si es alto, intermedio o bajo, el nivel de importancia, lo anterior va unido con la prioridad que se le tiene que dar para administrar los riesgos, seguidamente se establece una estrategia, ya sea mitigar, aceptar o externalizar el evento, después se crean planes de contingencia ante alguna eventualidad o materialización del riesgo, el tiempo para aplicar lo anterior y por último el responsable de velar de que se esté cumpliendo lo planteado. El diseño del instrumento es el siguiente:

Para lograr el desarrollo de la matriz de riesgos anteriormente mencionada se debe hacer uso de otras herramientas para así poder establecer el nivel en el que se encuentran o poder tener una clasificación más exacta. Como primer paso se deben de obtener las actividades de control de los distintos procesos de logística, luego se les da una puntuación con respecto al impacto y la probabilidad que éste presente dentro de la compañía. **Ver apéndice 2**

Tabla 3-Impacto y Probabilidad					
Actividad de Control	Riesgo	Impacto	Valor	Probabilidad	Valor

Después de haber obtenido la puntuación dada por los trabajadores del área de bodegas o distribución, se elabora un cuadro llamado mapa de calor, en el cual se obtiene el nivel del riesgo que se está presentando, sea alto, medio o bajo. En la parte izquierda del cuadro se tiene la puntuación de 1 al 5 en impacto y en la parte superior se obtiene la puntuación de la probabilidad. Esta herramienta sirve para brindarle una prioridad a los riesgos. **Ver apéndice 2**

Tabla 4-Nivel de riesgo						
Impacto	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
	Probabilidad					

Fuente: Libro Administración de riesgos, un enfoque empresarial. Rubí Mejía

Proceso para la Recolección de Datos

En la presente investigación el proceso que se utiliza para la recolección de datos es con fuentes, tanto primarias como secundarias. Como primarias se obtiene toda la información por medio de entrevistas aplicadas a la población, mapeos de procesos, así como el flujograma de los mismos, instrumentos de medición de riesgos y documentos o normas internas de las empresa Para la debida recolección se lleva a cabo un proceso que sería: se selecciona a las personas para que brinden la información y que estén de acuerdo con que se realice tal proceso; luego se establece el día y la hora de la reunión para llevar a cabo la entrevista; importante rescatar que es necesario el consentimiento de grabar la conversación para transcribirla de forma textual para utilizar los datos para efectos de la investigación.

Por otra parte, están las fuentes secundarias, que lo que brindan es información de sustento o datos ya existentes que fundamenten la investigación. De primera instancia se tomará en cuenta entrevistas, blogs, opiniones, estudios, artículos que estén relacionados con el control interno y los procedimientos de trabajo en el departamento de logística. Cuando se observen los datos pertenecientes a la empresa Persianas Canet, las fuentes secundarias servirán para dar soporte y credibilidad de la existencia de temas en concreto.

Método de Análisis de la Investigación

Al utilizar el método cualitativo, no se emplean análisis estadísticos, lo que se utiliza son las categorías de análisis, que incluye la descripción, seguidamente la definición y por último el análisis. Para el desarrollo de los datos y comprensión de estos se da una descripción detallada, para poder comprender lo que sucede en la empresa y cuáles son los puntos críticos que necesitan una mejora, posteriormente se da una definición del tema por tratar, para obtener un sustento teórico y un conocimiento más amplio de los datos contemplados en la investigación, finalmente se hace el análisis que une la descripción y definición para observar el comportamiento en tiempo y espacio real.

CAPÍTULO IV

Análisis de Resultados

El presente capítulo pretende proporcionar un análisis de los resultados obtenidos por medio de las distintas herramientas empleadas; el primer instrumento de aplicación, es la entrevista dirigida al Jefe de logística de Persianas Canet S.A, la cual cumple con el objetivo de conocer cuáles son los procedimientos y controles actuales que maneja la compañía en sus distintas áreas de logística establecidas para conseguir sus objetivos empresariales.

Mediante el mapeo de procesos se establecen las distintas tareas que se llevan a cabo a la hora de entrada, almacenamiento y salida del producto, así como a la hora de distribuirlo. El resultado del mapeo se representa en forma de flujograma y en una tabla se han especificado los responsables de cada tarea al identificar las actividades de control.

El cumplimiento del segundo objetivo es el análisis de los procesos para identificar cuáles riesgos existen, así como el impacto que estos pueden generar en la empresa y la probabilidad de ocurrencia. Estos se desarrollan con las herramientas de análisis de impacto y probabilidad y la identificación de los riesgos por medio de la matriz de análisis de riesgos. Del análisis previamente descrito se identifican las actividades a ser mejoradas mediante un rediseño de los procesos evaluados, al permitir una mejor administración de los riesgos y el logro de los objetivos

Entrevista aplicada al puesto de Jefe de Logística

En el siguiente apartado se describirá de forma concreta las respuestas dadas por el jefe de logística en el proceso de la entrevista y posterior un análisis de dichas opiniones con respecto de los objetivos trazados en la investigación. La entrevista fue grabada y transcrita de forma textual. **Ver apéndice 1, 3**

1. ¿Cuáles considera usted que deben ser las habilidades, las experiencias, los conocimientos que debe tener un coordinador de bodegas en el departamento de logística?

Entre las habilidades, experiencias y conocimientos que debe tener el coordinador de bodegas se encuentran, conocimiento de manejo de inventarios, manejo de personal, habilidades y experiencias en carga y descarga de contenedores o camiones. Es primordial el conocimiento básico de ingeniería en cuanto a procesos y manejo de inventarios en bodega. Cualidades como ser ordenado, escritura clara, por medio de correos electrónicos, así como demostrar que le deben de tener respeto por su autoridad en el área.

2. Describa los procedimientos que se encuentran debidamente documentados

En el área de bodegas existen dos tipos de ingreso de materiales, los de importación y los locales, en los cuales se describe como debe ser ingresado el producto, qué aspectos deben ser revisados y cómo deben ser estos revisados; en caso de algún inconveniente en la mercadería se especifican cómo debe ser notificado.

3. Describa las medidas de control para la salida de productos del área de bodega hasta el lugar de destino.

Entre las medidas de control descritas se encuentran: los cortes de facturación en tiempos establecidos durante el día; revisión de mercadería contra las facturas para ver cantidades; carga de los camiones conforme la ruta que se trace; revisión de la carga en el camión por parte del personal de contabilidad, anotación de facturas que posee la ruta, en una bitácora, firma de los dos transportistas, marchamar el camión.

Con respecto de las tres preguntas anteriores se desarrolla el primer objetivo planteado en la presente investigación que especifica el conocimiento o el detalle de los procesos que se llevan a cabo en Persianas Canet S.A, qué requisitos existen para formar parte del área de logística, cuáles procesos están debidamente escritos, documentados y cómo deben de realizarse las tareas dentro de cada procedimiento.

Las habilidades que el jefe de logística describe como importantes para un puesto de coordinador de bodegas son las siguientes: **Ver apéndice 4**

1. Manejo de inventarios
2. Manejo de personal
3. Experiencia en carga y descarga de contenedores
4. Experiencia en carga y descarga de camiones
5. Conocimientos básicos de ingeniería
6. Experiencia en reparto y distribución
7. Ordenado
8. Escritura de correos electrónicos de forma clara y concisa

De las habilidades, experiencias y conocimientos anteriormente mencionados, cabe destacar que la persona que ocupa este puesto, tiene amplia experiencia en carga y descarga de contenedores, así como de camiones, tiene pocos conocimientos de ingeniería y dificultades a la hora de digitalizar los inventarios en el sistema, lo cual produce un error en los sistemas hasta la pérdida o extravío de productos en bodegas físicas.

A la hora de la supervisión de carga o descarga de contenedores, su tarea fundamental es velar por la integridad de los materiales y la colocación de los mismos en las bodegas físicas, ver distancias, longitudes y la identificación correcta por tipo o nombre del producto, lo cual deja de lado o sin supervisión la manera en la que se carga o se transporta el producto y la integridad del personal a la hora de realizar el despacho de mercancía.

Las funciones que debe cumplir el coordinador de bodegas van ligadas con sus habilidades y conocimientos que son requisito para su puesto de trabajo. Estas funciones se dividen en cuatro grandes áreas:

a) Bodegas físicas

En esta área se debe de velar por el cuidado del lugar, así como de los productos que se encuentren en ellas. La empresa posee varias bodegas, las cuales son supervisadas por el coordinador de bodegas. También debe velar o monitorear la seguridad en ella, es decir que no haya producto en el piso o en áreas que pueden ocasionar accidentes.

Debe tener control y manejo de los inventarios, modificar los inventarios cuando haya entradas de mercancía, así como movimiento entre bodegas y la salida de los productos para la venta o distribución. Un aspecto importante es que tiene que ser un lugar limpio, el aseo y el orden es un punto importante y que debe ser velado minuciosamente, tarea que presenta debilidades o poco interés en ello.

b) Productos

En el área de productos se debe tener control de la entrada física de los productos, como fue mencionado anteriormente, manipular la cantidad para realizar un acomodo eficiente en las bodegas, evaluar la calidad del producto, detallar si hay algún desperfecto, así como anotar si existen faltantes o sobrantes de mercadería. Cuando es hora de alistar pedidos, el coordinador de bodega debe vigilar que se esté realizando de buena manera, que se esté escogiendo el producto correcto y que las cantidades y productos correspondan con las facturas emitidas.

Cuando ya se realizaron las salidas de productos para su distribución, el coordinador de bodegas debe encargarse de ajustar el sistema de inventario de cada bodega de la que extrajo producto, ya que periódicamente se están realizando arqueos para revisar la información en los sistemas contra el producto físico.

c) Despacho de productos

A la hora de preparar el producto para su distribución, es responsabilidad del coordinador de bodega la custodia de las facturas para despachar en rutas, es decir el

acomodo de las rutas por día, así como agrupar las facturas por zonas de distribución. Debe revisar las instrucciones que tengan las facturas, así como el número y tipo de producto, en algunos casos es necesario el corte, etiquetado y empaque de los productos. Cuando ya se haya agrupado todo el producto para cargar, debe velar que esa tarea se realice de forma correcta y que sea el producto correcto y en el orden de la ruta trazada.

d) Personal de bodegas

Según los procesos y las tareas que debe cumplir el coordinador de bodega es indispensable velar por la seguridad de sus trabajadores, aspecto que su cumplimiento es casi nulo. Otra de las áreas que debe vigilar es mantener una buena comunicación y coordinación con los mismos. Debe saber cómo instruirlos para que no cometan errores y sancionarlos cuando sea necesario.

Los temas anteriormente comentados y profundizados son pilar para poder comprender los procesos que se realizan en el área de logística y saber si estos están debidamente documentados y si se cumplen en el día a día. Un aspecto que debe ser mencionado son las habilidades, experiencias y conocimientos que tiene el jefe de logística, ya que la supervisión y las instrucciones por parte de esta persona, son fundamentales para que los procesos en bodegas y distribución se realicen de la forma correcta. Entre sus cualidades se encuentran:

- Licenciado en Ingeniería Industrial
- Experiencia en trabajo con navieras
- Experiencia en importaciones y exportaciones de distintos productos
- Habilidades en manejo de personal
- Habilidades en manejo de inventarios
- Experiencia en bodegas, carga y descarga
- Experiencia en el área de logística

Los procesos debidamente documentados se dividen en tres : proceso de entrada, proceso de almacenamiento y el proceso de salida, los cuales van a ser descritos y analizados más adelante. Según González (2012) afirma que:

Muchas organizaciones han podido comprobar que la gestión documental ya no sólo se refiere al mero almacenamiento de documentos y su catalogación. Hoy en día debe ser entendida, en un primer término, como el conjunto de procesos y flujos de trabajo que permiten a una organización publicar y desplegar su información, pero por sobre todo como una herramienta poderosa a la hora de incrementar la eficiencia en los procesos de negocios y productividad de los equipos de trabajo. (párr. 1)

Cuando una empresa presenta sus procesos debidamente documentados, escritos, que los trabajadores puedan tener interacción con ellos y que puedan consultar para verificar cómo se realizan las tareas, le ayuda a capacitar a sus colaboradores en el orden para que realicen su trabajo. Los procedimientos que se encuentran de esta manera facilitan a los supervisores o a los gerentes de las áreas monitorear o medir el desempeño de sus trabajadores, así como la facilidad de establecer controles para vigilar el cumplimiento de las tareas y de los objetivos.

El proceso de salida de bodegas va muy unido con el proceso de distribución, ya que varias de sus tareas se unen a la hora de cargar camiones y de distribuir mercadería por facturas. La empresa diariamente realiza cortes de facturación para poder tener un control de los pedidos e ir al día con la hora en la que se van realizando las solicitudes. Estos cortes son:

1. Primer corte de facturación. Se realiza a las 11:00 am. Se recaudan todas las facturas emitidas desde el último corte del día anterior hasta las 11 de la mañana, se alistan los pedidos conforme las facturas, se manipula el producto si es requerido, es decir corte, etiquetado o empaque.

2. Segundo corte de facturación. Este se realiza a las 2:00 pm. Se recaudan las facturas desde las 11 de la mañana hasta las 2 de la tarde y se realiza el mismo proceso anteriormente mencionado
3. Tercer corte de facturación. La hora de realización es a las 3:30 pm. Este corte es especialmente para las zonas largas, que posteriormente se ampliará. Las facturas que se emitan desde las 2 de la tarde hasta las 3:30 pm y que correspondan a zona larga, se les brindará prioridad para cargar los camiones y que estos salgan a ruta para que puedan regresar los días siguientes lo más temprano posible.
4. Cuarto corte de facturación. Se realiza a las 4:00 pm. Este corte se cargan los camiones que son de zona corta, es decir, que están dentro del Gran Área Metropolitana y se realiza el mismo procedimiento de alistado de productos y carga de los camiones.

Para explicar lo que se llama “zona larga y zona corta” existen las divisiones por sectores del país:

- Zona Norte
 1. San Carlos
 2. Guatuso
 3. Upala
 4. Cañas
 5. Liberia
 6. Santa Cruz
 7. Nicoya
- Zona Sur
 1. Ruta 27
 2. Costanera
 3. Jacó
 4. Quepos
 5. Ciudad Neily

6. La Frontera
- Gran Área Metropolitana (GAM)
 1. San José
 2. Heredia
 3. Alajuela
- EPA
- El Lagar
- Puriscal
- Orotina
- Cartago
- Turrialba
- Limón

La zona norte, sur, Cartago y Turrialba son lo que se consideran una ruta larga, pues duran entre 2 a 3 días realizando toda la ruta. Normalmente hacen estos viajes martes para que regrese miércoles o jueves con rutas a zona norte para luego realizar la ruta a zona sur jueves y regresar viernes. La compañía cuenta con seis camiones que soportan 5 toneladas para producto largo que representa longitudes de 5.90 metros y 1 tonelada y media para producto corto que mide 2.50 metros.

Luego de cargar los camiones uno de los controles para registrar la mercadería de cada camión, así como los transportistas asignados para cada ruta, deben firmar los transportistas, coordinador de bodega y jefe de Logística en una bitácora que hace constar toda la información anteriormente mencionada. **Ver apéndice 5**

5. ¿Cuáles son los riesgos que se presentan en bodegas y distribución del área de logística?

Entre los riesgos que se pueden presentar, son hurto o robo de mercadería, ya que es de fácil acceso colocarlo en el mercado. Otro riesgo presente son las equivocaciones a la hora de conteo de producto o de registro del mismo en el sistema. También puede existir el

engaño por parte de los transportistas o personal de bodega de producto cargado en los camiones, que haya menos o más.

6. ¿Cuáles son los indicadores de desempeño para controlar el cumplimiento de los objetivos?

Se posee una matriz de desempeño para lograr medir las tareas, la consecución de los objetivos, así como el cumplimiento de los procesos. La matriz ayuda a contabilizar los errores, sea en el proceso de entrada, almacenamiento y salida.

7. ¿Cuál es el impacto que tiene para la empresa la valoración de los riesgos mencionados?

El impacto es visto desde dos perspectivas, el de costos que se puede ejemplificar con una mala carga ya que va a traer consigo mal producto y devoluciones y la segunda manera de verlo es de cara a los clientes, existirán clientes insatisfechos y hasta molestos con el servicio, lo cual habrá un reproceso para ellos ya que tienen que volver a hacer el pedido y por parte de la empresa porque se debe de empezar todo el proceso de nuevo.

8. ¿Cuáles son las políticas para ejecutar las tareas en el área de distribución con relación en los procedimientos actuales?

Las políticas se encuentran debidamente establecidas y claras, las personas de distribución tienen amplio conocimiento de qué acciones deben ser tomadas a la hora de recibir el pago por parte del cliente a la hora de la entrega final. La política de devoluciones es otro procedimiento que se tiene bien claro y se aplica según lo establecido y documentado.

9. ¿Cuáles son las políticas para ejecutar las tareas en el área de bodegas con relación a los procedimientos actuales?

Las políticas de bodegas están establecidas, pero requieren de mejoras, ya que es muy común encontrar errores de cargas, etiquetados o empaques. Por otra parte, a la hora

de recibir mercadería de devolución sí se tiene claro quién debe y quién no debe recibir ese pedido. Otra política de amplio conocimiento entre los colaboradores de bodega es el aseo y la limpieza que debe existir tanto en las bodegas como hasta en los baños, y por último la política o las reglas de vestimenta, todos los miembros de la empresa conocen y saben de antemano qué sucede si no se acatan esas normas.

Con lo que respecta a las preguntas desarrolladas anteriormente se hace referencia al segundo objetivo de la presente investigación que es valorar los riesgos que pueden existir en la compañía y también se trata de analizar cómo las políticas actuales pueden influir en el manejo de dichos riesgos.

Como lo planteó el jefe de logística, los riesgos siempre son latentes y pueden salir a la luz en cualquier momento, al trabajar con un producto tan manipulable uno de los riesgos que su existencia es casi del 100% es el de hurto o robo de mercadería. En tiempos o en administraciones pasadas en el área de logística ocurrieron ciertos eventos que llevó a la pérdida de mucha mercancía y al despido de varios colaboradores de la compañía, ya que desarrollaban planes para sacar producto de las bodegas sin reportarlo, por lo cual se cambió el 95% del personal del área de logística incluyendo al jefe de logística. Gracias a esos cambios las pérdidas han disminuido significativamente y la confianza en los trabajadores va surgiendo poco a poco.

Parte de los riesgos están los riesgos inherentes, que son lo que siempre van a estar ahí pero también están los que se materializan por factor humano, algunas veces el mal etiquetado es por error humano y no necesariamente por planes de robo, hurto o aspectos de esa índole.

Uno de los riesgos que está muy presente tanto en las bodegas principales como en las bodegas fuera del área central de Persianas Canet en Zapote, Costa Rica es el de seguridad y salud ocupacional. Los trabajadores tienen el conocimiento de los implementos de seguridad, sea el chaleco, casco o zapato que se debe utilizar a la hora de manipular el

producto, pero en algunos casos no los portaban o los tenían a la par a un fácil acceso, pero simplemente no se hacía uso de ellos y no existía alguien que corrigiera dicha acción.

El departamento de logística cuenta con una matriz de desempeño que lo que mide es la manera en cómo se realizan las tareas y si existen errores se encarga de contabilizarlos y así buscar una mejora o si es necesario una sanción o amonestación. La matriz se detalla a continuación:

Matriz de Logistica (Personal de Bodega)																							
Difucultad		9	9	9	9	9	9	6	6	6	6	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	111	
Nombre	Departamento	descarga furgon	Acomodo producto	carga camion	Alisto producto	Acomodo bodegas	Alisto EPA y Lagar	Alisto Tablilla	Alisto Molduras	Alisto produccion	Acomodo bodega San Fco	Alisto facturas	Alisto Rutas	Revisio n inventario s	Chequeo producto corto	Manejo Montacargas	Manejo Carretilla	Manejo Sistema ERP	Manejo Sistema Exactus	Chequeo cargas	Soporte a Distribucion	Total puntos	Total
Adrian Calderon	Bodega	9	9	9	6	9	6	6	4	4	4	6	6	3	3	0	3	3	3	3	3	99	89,2%
Alonso Arrieta	Bodega	9	6	9	3	9	6	6	3	3	3	6	3	3	3	2	3	2	3	3	3	88	79,3%
Yesser Cortes	Bodega	6	3	9	3	6	6	6	3	3	3	6	3	3	3	2	3	3	3	3	3	80	72,1%
Kevin Barrantes	Bodega	3	3	6	0	3	6	3	2	1	2	3	1	3	3	0	3	2	3	3	3	53	47,7%
Oscar Bolaños	Bodega	6	6	9	3	6	6	6	3	3	3	6	2	3	3	3	3	2	3	3	3	82	73,9%
Brolyn Steven Sanchez	Bodega	3	3	6	0	0	3	1	0	0	0	3	1	3	3	0	3	1	3	3	3	39	35,1%
Jovan Calderon	Bodega	3	3	6	6	6	7	7	7	7	7	2	5	6	5	0	6	0	0	7	5	95	85,6%
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
																						0	
																						0	
																						0	
																						0	
		43,3%	36,7%	60,0%	23,3%	43,3%	44,4%	58,3%	36,7%	35,0%	36,7%	53,3%	70,0%	80,0%	76,7%	23,3%	80,0%	43,3%	60,0%	83,3%	76,7%		48,3%

Fuente: Empresa Persianas Canet S.A.

Los riesgos se miden con el impacto y la probabilidad que estos presentan dentro de la compañía y a la hora de que se pongan en práctica los distintos procesos. La empresa analiza la manera en cómo puede afectarle los riesgos con respecto al costo que este le puede generar y la forma en la que va a ser visto por los clientes. Se relaciona con el costo, porque al equivocarse de etiquetado se debe de hacer un reproceso desde el área de compras con las facturas para verificar el producto y el pedido, se debe de volver a empezar a alistar el producto y verificar si es el producto correcto y con el etiquetado correcto, todo ese reproceso además de un costo adicional se pierde tiempo valioso para atender otros clientes o realizar el alistado de otras facturas.

El segundo aspecto que se toma en cuenta como impacto para la empresa es de cara al cliente, ya que si hay un error en mercadería o en entrega el proceso se alargará y el disgusto de los clientes será relevante, porque el servicio que se le está brindando es deficiente. Uno de los aspectos que toda empresa vela es la calidad del servicio que se le brinda al consumidor, ya que son ellos los que hacen crecer a una compañía. Como lo comenta Reginaldo, jefe del área académica de marketing en su blog Gestión, el diario de economía y negocios de Perú (2015):

Quando un cliente está acostumbrado a recibir un buen servicio se convierte, a veces sin querer, en un “auditor” del servicio muy crítico. Es decir, que cada vez que se vea confrontado a un “momento de verdad” recordará sus experiencias anteriores y la comparará con la que esté viviendo en ese momento. Adicionalmente a ello, lo que suele suceder es que el cliente exigirá un nivel de servicio mínimo esperado que supere sus expectativas (párr.1)

Un cliente habitual puede soportar un error así, pero si se habla de un cliente completamente nuevo, puede tener un mal concepto de la empresa y hasta decida no volver a optar por los servicios de la compañía. Una meta que debe tener toda empresa es que los consumidores la utilicen o la cataloguen como una compañía de referencia para la

comparación con otros competidores, así su posicionamiento en el mercado será efectivo e importante.

Las políticas establecidas en la compañía le ayudan a la consecución de metas y al cumplimiento correcto de los procesos. En el área de distribución sus procedimientos están bien establecidos y los colaboradores tienen amplio conocimiento de qué deben de hacer y qué no pueden hacer, por ejemplo con el tema del dinero a la hora de cancelación de mercadería por parte del cliente final, el encargado de recibir el dinero sabe qué debe hacer con él a la hora de retirarse del lugar de entrega, debe depositarlo en la caja normal que posee la compañía o si es después de las 5 de la tarde, tiene que colocar el dinero en el buzón nocturno; de antemano saben que es terminantemente prohibido ir a sus hogares con pagos de mercadería entregada.

Con respecto a la tarea de devoluciones de producto, se tiene amplio conocimiento de cómo deben ser llenadas las boletas, pero suceden errores importantes que pueden afectar a la hora de digitalización en los sistemas y en el control de producto. Aspectos como olvido del número de factura, número o nombre de producto erróneos hasta la firma del cliente que hace constar que se devuelve el producto. La vigilancia o el control a la hora de llenado de información en las boletas de devoluciones es indispensable y requiere de una mejora.

En el área de bodegas también presentan políticas detalladas y establecidas, pero requieren de un cambio o de una mejora para agilizar el trabajo y ayuden al cumplimiento de los objetivos. Entre las políticas descritas por el jefe de logística se obtienen las de los procesos de entrada, almacenamiento y salida del producto entre bodegas, así como las de limpieza de las mismas y el aseo que debe tener sus respectivas áreas de trabajo.

10. ¿Cuánto le ayudan los procedimientos actuales a cumplir con los objetivos del departamento de logística? Como mide usted que los procedimientos actuales le ayudan a cumplir los objetivos

Todos los días antes de comenzar las labores se reúnen para repasar los procesos que se deben de cumplir, así como las políticas en cada área, sea distribución o bodegas y las sanciones que existen si no se cumplen. Para poder medir ese cumplimiento se hace por medio de la matriz para observar en que se está fallando y ver cómo se puede mejorar o evitar cometer esos errores.

11. ¿Qué aspectos requieren rediseño en los procedimientos de bodega para una mayor efectividad en las distintas labores de los trabajadores y del funcionamiento de los sistemas?

Los procedimientos que actualmente se tienen establecidos pueden necesitar alguna innovación o mejora, quitar o poner procesos puede ser opciones para un rediseño de los mismos.

12. ¿Qué aspectos requieren rediseño en los procedimientos de distribución para una mayor efectividad en las distintas labores de los trabajadores?

De igual forma, se pueden ver opciones para innovar procesos o para brindarles una mejora significativa que ayude al cumplimiento de objetivos.

A pesar de que muchos procedimientos sí están debidamente establecidos y documentados, la empresa se encuentra anuente a cambios, porque siempre existen formas de mejorar o de crear procesos más eficientes. La matriz que utilizan les ayuda para velar porque las cosas se realicen de la mejor manera y para contabilizar esos errores que existen día con día. Pueden surgir ideas o procesos que le brinden a la empresa maneras de evitar errores, ya sea de digitalización o en procesos de material físico.

Al respecto con los resultados obtenidos con la primera herramienta desarrollada, estos presentaron una ayuda para comprender paso a paso las actividades que se deben de realizar en el área de logística y de que el personal está atento a errores y conocen la raíz de ellos. Con las siguientes herramientas se establecerá un lineamiento de actividades, así

como quién las realiza y qué tareas son de control y que debe existir una medición de desempeño para vigilar su cumplimiento.

Mapeo de procesos de bodegas

En el presente apartado se describirán los procesos de entrada, almacenamiento y salida en el departamento de bodegas. Se especifica el procedimiento en sí, las tareas se ejecutan en conjunto con los responsables de velar por cada una de esas actividades, seguidamente se extrae las actividades que son meramente de control y qué personas o departamento es responsable de vigilar por el cumplimiento de esas actividades de control. Seguidamente se realizará un flujograma de cada proceso para una mejor visualización del mismo.

Mapeo de procesos de entrada de bodegas.

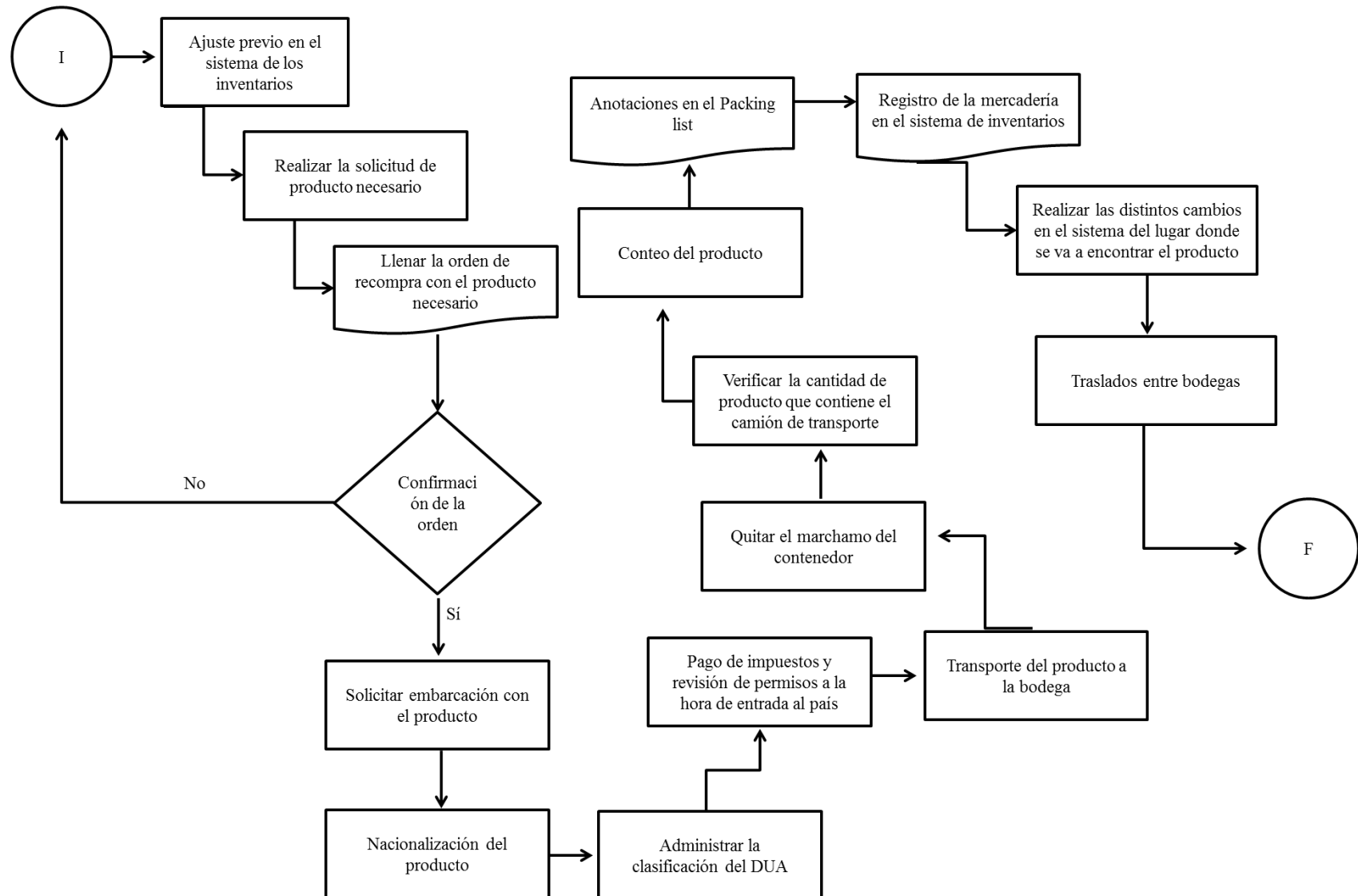
En este cuadro se desarrollará la información aportada por el jefe de logística, coordinador de bodega y trabajadores del área de bodegas. También se considera la información obtenida de la observación de las actividades contrastada con la obtenida de las entrevistas. El mapeo y flujograma es el siguiente:

Mapeo de Procesos de Entrada de Bodegas

Procedimiento de entrada	Actividades	Responsable	Actividad de Control	Responsable
Movimiento de producto en las bodegas para Mayoreo	Ajuste previo en el sistema de los inventarios	Jefa de Importaciones	Revisión del sistema de inventarios	Jefa de Importaciones
	Realizar la solicitud de producto necesario			
Generar la orden de recompra	Llenar la orden de recompra con el producto necesario	Jefa de Importaciones	Revisar que la solicitud coincida con la revisión de los inventarios	Jefa de Importaciones
	Confirmación de la orden	Gerente de compras		
	Solicitar embarcación con el producto			
Tramitología de aduanas	Nacionalización del producto	Jefa de Importaciones	Pago de impuestos y permisos para entrada al país	Jefa de Importaciones
	Administrar la clasificación del DUA (Declaración Única Aduanera) a la hora de entrar el producto			
	Pago de impuestos y revisión de permisos a la hora de entrada al país			
	Transporte del producto a la bodega	Transportista asignado por Aduanas		
Desarrollo del Packing List	Quitar el marchamo del contenedor	Departamento de bodega	Verificar la cantidad de producto que contiene el camión de transporte	Departamento de bodega y Jefe de Logística o Coordinador de bodegas
	Verificar la cantidad de producto que contiene el camión de transporte			
Descarga del producto en las zonas asignadas	Conteo del producto	Departamento de Bodega	Verificación con el Packing List	Departamento de Bodega
	Anotaciones si fuera el caso	Departamento de compras nacionales	Entrada del producto al sistema	Departamento de compras nacionales
	Registro de la mercadería en el sistema de inventarios después de haber revisado las cantidades			
Uso del producto	Realizar las distintos cambios en el sistema del lugar donde se va a encontrar el producto	Departamento de Bodega	Realizar las distintos cambios en el sistema del lugar donde se va a encontrar el producto	Departamento de Bodega
	Traslados entre bodegas			

Fuente: Elaboración Propia

Proceso de entrada de bodegas



a) Movimiento de producto en las bodegas para Mayoreo

El proceso de entrada de bodegas comienza con los movimientos que se realizan en las bodegas para la venta de mayoreo, debe haber un ajuste en los sistemas de inventarios, ya que de ahí se obtiene la información sobre cuánto producto se tiene actualmente en las bodegas y cuánto se va a necesitar en el futuro. Posterior a ese ajuste y a la información obtenida de cuánto es necesario comprar se realiza la solicitud o la orden de recompra con la cantidad de mercadería y qué tipo es la que se va a requerir. **Ver apéndice 6**

La actividad de control que se lleva a cabo en ese procedimiento es la de revisión del sistema de inventarios, ya que la información que se obtenga es con la que se sigue el proceso. Si hay algún dato malo o que sea un error de digitalización puede llegar a alterar todos los procedimientos y tareas que siguen después de este ajuste en el sistema. La encargada de dicha actividad es la jefa de importaciones, pero participa el departamento de bodega, ya que son ellos los que manejan físicamente los productos y se lo informan para que realice los debidos ajustes.

b) Generar la orden de recompra

Una orden de recompra o de compra según Guiselle Delgado en un blog de logística especifica que una orden de recompra es: “un documento que emite el comprador para pedir mercaderías al vendedor, indicando cantidad, detalle, precio, condiciones de pago y muchas cosas más” (2013. Párr.1)

Luego de definir una orden de recompra se llenan los espacios indicados con la mercadería que la empresa está necesitando para enviarla al proveedor extranjero, una vez enviada y confirmada por parte del vendedor, se solicita una embarcación para que traiga el producto desde el lugar de procedencia hasta el país. La persona encargada de dichas actividades es la jefa de importaciones, pero a la hora de solicitar el transporte del producto es tarea del gerente de compras realizar el pedido y verificar que se haya procedido. Cabe destacar que la orden debe ser emitida con 90 días de anticipación ya que el producto es procedente de China.

La actividad de control presente en este proceso es de suma importancia y va unido con las tareas anteriormente mencionadas que son la verificación o la revisión de que la solicitud emitida coincida con los datos emitidos por el sistema de inventarios luego de sus ajustes necesarios. El encargado de verificar dicha información es la jefa importaciones ya que es la que ha llevado el proceso desde los sistemas hasta la emisión de la orden de recompra.

c) Tramitología de aduanas

Una vez emitida la orden de recompra y la solicitud de la embarcación se espera un mes, que es lo que dura el barco en viajar por el mar desde China hasta Costa Rica. Cuando el producto llega al país se empieza la tramitología de aduanas que su primera tarea es la nacionalización del producto, la cual tiene una duración de una semana aproximadamente. Según la Cámara de Comercio de Costa Rica (2016), el proceso de nacionalización en términos generales es el siguiente: **Ver apéndice 7**

1. Selección de una agencia aduanal
2. Documentos para el inicio de importación
 - a. Factura comercial
 - b. Guía aérea o carta de porte, depende del medio de transporte por el cual se haya importado la mercancía
 - c. Fotocopia de la cédula de identidad, pasaporte o cédula jurídica
3. Clasificación arancelaria
4. Permisos a nombre del importador
5. Declaración aduanera de importación

A grandes rasgos ese es el proceso por el cual Persianas Canet S.A debe trazar para nacionalizar sus productos y estos puedan ser transportados a las bodegas correspondientes. Una vez finalizado el proceso de nacionalización se procede a la administración de la clasificación de la DUA (Declaración Única Aduanera) que es un tipo de permiso en el proceso de nacionalización para verificar si el producto puede ingresar al país. Si el DUA en el sistema sale de color verde se procede a la importación de la mercadería y la nacionalización terminó. Si sale en amarillo se presenta a Aduanas otra vez la documentación que estén solicitando y se vuelve a

emitir el DUA para ingresarlo al país, lo cual le suma al proceso 2 días más. Si el producto sale de color rojo, este queda en custodia de Aduanas y realizan revisión física y revisión de documentación. **Ver apéndice 8**

Actualmente, la mayoría de los contenedores solicitados están teniendo color rojo, lo cual afecta el flujo de la mercadería y el atraso de los procesos que se desarrollan a raíz de la entrada del producto al país. Este atraso le suma a la nacionalización una semana más, lo cual sumaría dos semanas en el proceso de entrada de mercadería.

Cuando ya fue aceptada la entrada del producto al país se procede al pago de impuestos de entrada y la revisión final de la documentación. Los impuestos según la Cámara de Comercio de Costa Rica (2016) son:

- a) D.A.I. - Tarifa de Derecho Arancelarios a la Importación (D.A.I.) aplicables sobre el valor aduanero (CIF) de las mercancías.
- b) Selectivo de Consumo - Tarifa de Impuesto Selectivo de Consumo, aplicable sobre el valor aduanero, más el D.A.I., efectivamente pagado.
- c) Ley 6946 - Tarifa de Ley No. 6946, aplicable sobre el valor aduanero.
- d) Impuesto de Ventas - Tarifa de Impuesto de Ventas, aplicable sobre el Valor Aduanero, más todos los impuestos o cargos que aparezcan en la póliza efectivamente pagados.
- e) Total, de Impuestos - Tarifa Total que conforman los impuestos totales de cada inciso arancelario. Se incluye el impuesto de IDA (Instituto de Desarrollo Agrario) e IFAM (Instituto de Fomento y Ayuda Municipal).
- f) IDA - Tarifa de Impuesto del IDA.
- g) IFAM - Tarifa de Impuesto del IFAM.

El momento en el que el producto tiene el permiso para entrar al país se procede a solicitar un transportista para que lleve el producto de Aduanas a la bodega asignada previamente por el jefe de logística. Todas las actividades dentro del proceso de tramitología de aduanas son verificadas

y monitoreadas por la jefa de importaciones. La actividad de control en todo este proceso es el pago de impuestos y la verificación de que la documentación sea la correcta.

d) Desarrollo del “Packing List”

Cuando el contenedor llega a la bodega asignada se debe quitar el marchamo para poder abrir las puertas y empezar a descargar la mercadería solicitada. Antes de descargar se debe de establecer en qué lugar de la bodega será colocado el producto y la forma en cómo debe ser acomodado. Al abrir las puertas del camión se debe de separar por medio de líneas o trazos con un marcador los tipos de producto para un manejo más sencillo.

A la hora de descarga del producto y su acomodo en los sectores asignados, se tiene establecido que deben de apilarse de 35 en 35 para una mejor visión y que la revisión sea más eficiente y más rápida. La actividad de control en este proceso es la verificación de la cantidad de producto que contiene el camión de transporte; el encargado es un colaborador del departamento de bodega con la supervisión del coordinador de bodega o el jefe de logística. **Ver apéndice 9**

e) Descarga del producto en las zonas asignadas

Después de haber descargado todo el producto y colocarlo en el sector correspondiente se procede al conteo de la mercadería contra los datos que dice el Packing list. Si fuera necesario se hacen anotaciones en el documento, ya sea de sobrantes o de faltantes y esas anotaciones son las que se registran en el sistema de inventarios ya que es el producto que se encuentra físicamente.

En las bodegas que no están en la sede Central de Zapote, Costa Rica, tienen la particularidad de contratar por outsourcing, personas que se encarguen de descargar mientras un trabajador del departamento de bodegas los supervisa. Durante el análisis del proceso se pudo observar que no existe ningún tipo de seguridad durante el proceso, no poseen ni casco ni artículos que proteja la integridad física.

f) Uso del producto

Una vez acomodado y colocado de la forma correcta toda la mercancía de los contenedores se puede optar por mover productos entre bodegas, ya que poseen bodegas de exhibición, de primera o de segunda, para material de desecho, para producto corto o producto largo. A la hora de realizar estos traslados son necesarios los ajustes en los sistemas para futuras búsquedas de producto. Las bodegas que se manejan en Persianas Canet S.A son:

1. Bodegas satélites
2. La chiclera
3. B-09, producto de segunda
4. B-01, bodega principal, producto de primera
5. Producto en almacenes fiscales
6. 2 mudanzas mundiales
7. Algefisa
8. Cartago
9. Bodega en San Francisco

El desglose de las bodegas anteriores es para conocer el número de bodegas que maneja la empresa, ya que hay algunas que son específicas por tipo de producto, por ejemplo, producto que está defectuoso o dañado de fábrica o por mal manejo se coloca en la bodega B-09, el cual es indispensable el cambio en los sistemas por si se llega a necesitar o buscar dicho producto.

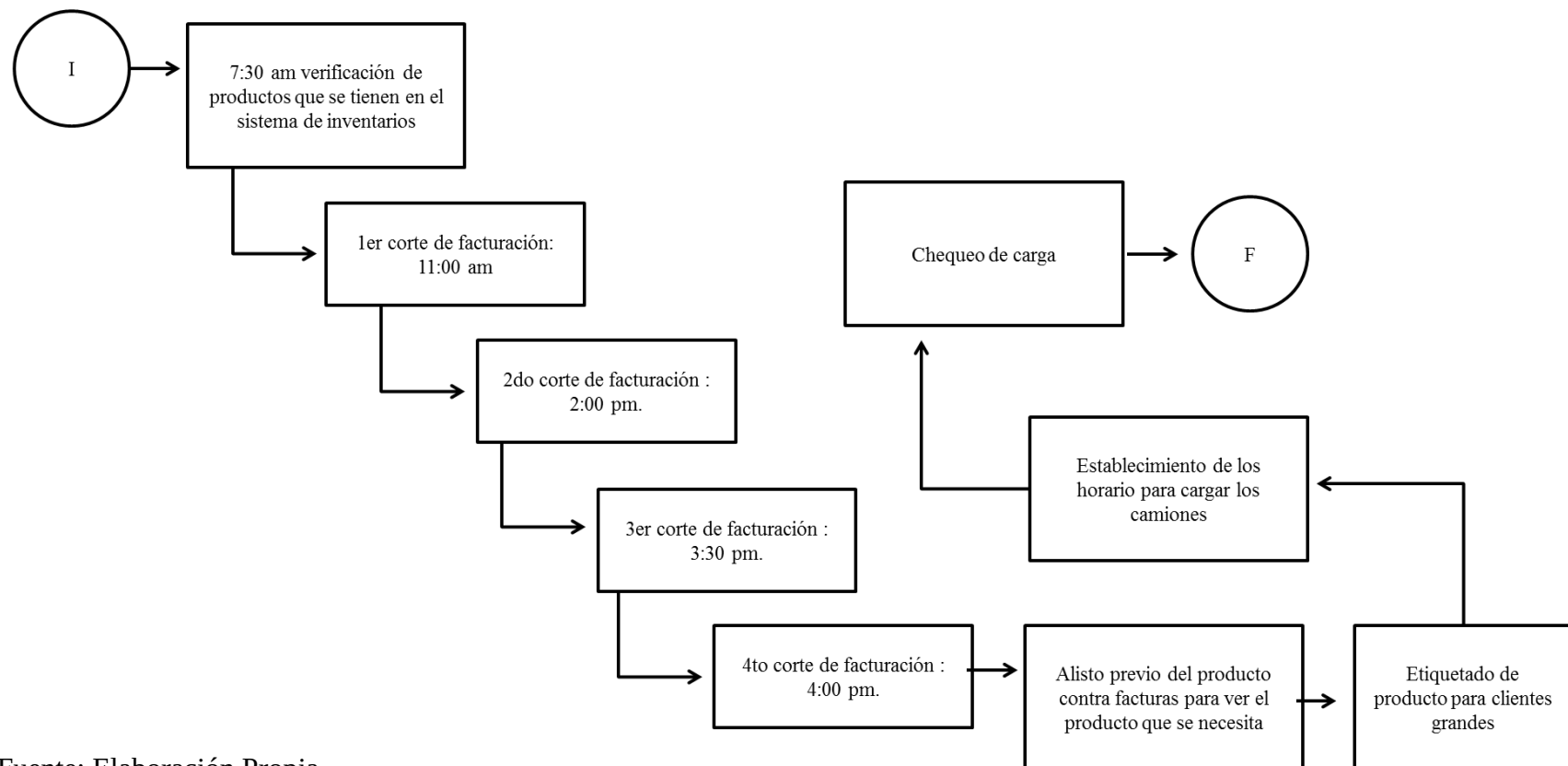
Mapeo de procesos de almacenamiento de bodegas.

En el mapeo de procesos de almacenamiento, se observa todos los movimientos que pueden existir en las bodegas durante el proceso de facturación y carga en los camiones correspondientes. La empresa trabaja por medio de cortes de facturación durante el día para que no se acumulen las facturas y puedan ir alistando producto durante todo el día y agilizar el proceso. El mapeo de procesos y el flujograma es el siguiente:

Mapeo de Procesos de almacenamiento de Bodegas				
Procedimiento de almacenamiento	Actividades	Responsable	Actividad de Control	Responsable
Cortes de Facturación durante el día	7:30 am verificación de productos que se tienen en el sistema de inventarios	Coordinador de Bodega	Revisión en el sistema de producto de entrada	Coordinador de Bodega
	1er corte de facturación: 11:00 am. Se recolectan las facturas que el departamento de compras tenga hasta esa hora para empezar a entregar producto		Agrupar las facturas conforme la zona de cliente final	Jefe de Logística
	2do corte: 2:00 pm. Se recolectan las facturas que el departamento de compras tenga hasta esa hora para empezar a entregar producto			
	3er corte: 3:30 pm. Se recolectan las facturas que el departamento de compras tenga hasta esa hora para empezar a entregar producto para zona larga			
	4to corte: 4:00 pm. Se recolectan las facturas que el departamento de compras tenga hasta esa hora para empezar a entregar producto para el GAM			
Movimiento de producto en las bodegas	Alisto previo del producto contra facturas para ver el producto que se necesita	Personal de Bodega	Chequeo y carga en el camión	Horario Nocturno: personal de finanzas
	Etiquetado de producto para clientes grandes: EPA y El Lagar			
Carga de los camiones para cumplir con rutas	Establecimiento de los horario para cargar los camiones conforme la ruta, sea zona larga o zona corta	Jefe de logística		Horario Diurno: Jefe de logística o Coordinador de bodega
	Chequeo de carga	Horario Nocturno: personal de finanzas		
		Horario Diurno: Jefe de logística o Coordinador de bodega		

Fuente: Elaboración Propia

Proceso de almacenamiento de bodegas



Fuente: Elaboración Propia

a) Verificación de productos que se tienen en el sistema de inventarios

Cuando el departamento de Logística se encuentra completo, todas las mañanas a las 7:30 am, antes de comenzar con sus labores diarias, se reúnen para repasar cómo se realizan las tareas, asignarles a personas específicas la limpieza de las bodegas, así como los encargados de descargar si llega un contenedor. Una vez vistos estos puntos, se observa el sistema de inventarios para saber cuánto producto estarán manejando durante el día y tener un conocimiento general de la gama de productos que todavía poseen y que pueden ser movidos durante el día.

b) Cortes de facturación durante el día

Una vez concluida esa reunión, se procede a realizar cada uno sus labores hasta las 11:00am que se realiza lo llamado “primer corte de facturación” que consiste en ir al departamento de compras y retirar las facturas que tienen desde el día anterior hasta las de ese día a las 11 de la mañana. Cuando son entregadas las facturas, el Jefe de Logística se encarga de dividir los pedidos por zonas para un mayor control y una facilidad de manejo a la hora de cargar los camiones, ésta es la actividad de control, ya que es de suma importancia realizar dicha división. **Ver apéndice 10**

c) Movimiento de producto en las bodegas

Luego de la clasificación de los papeles por zona se procede a ir a las bodegas y entregar las facturas a los colaboradores para que empiecen a alistar los productos, ya sea agruparlos o realizar tareas como algún corte o especificaciones en el pedido. En algunos casos, cuando los clientes grandes hacen sus pedidos, los productos deben llevar una etiqueta del lugar; por ejemplo, EPA o El Lagar son clientes que posee la empresa, cuando ellos realizan una orden de compra a Persianas Canet S.A, estos deben tener un etiquetado que especifique el nombre de la compañía. Los encargados de estas actividades son el personal de bodega. **Ver apéndice 11**

d) Cargas de los camiones para cumplir con rutas

En el momento en que se terminan las tareas de etiquetado y el alistado de producto, está listo para cargar, el Jefe de Logística está encargado de establecer los horarios que mejor convengan para cada ruta. Los horarios establecidos son:

1. Ruta larga. El producto se alista el día antes a partir de las 4:00 pm hasta las 8:00 o 9:00 pm. Su duración de recorrido es de 2 o 3 días
2. GAM. Se alista a las 7:30 am o sino entre las 9:30 am y 10:00 am
3. Limón, Cartago y Turrialba. Se alista igual que la ruta larga, solo que se regresa el mismo día a partir de las 11:00 pm

Los días establecidos de ruta son:

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
San José	Zona Norte	San José	San José	San José
Heredia/Alajuela	Heredia/Alajuela	Cartago	Heredia/Alajuela	Cartago
Epa	San José	Limón	Puriscal/Orotina	Turrialba
		Zona Norte	Zona Sur	Zona Sur

Cuando ya se van a cargar los camiones con la mercadería, el transportista es el que establece la manera en la que desee que le acomoden el producto dentro de la cabina del camión, ya que es esta persona la que conoce qué ruta va a tomar para cumplir con todos los encargos. Una vez decidido eso, se empieza a cargar el producto de manera manual entre dos personas de bodegas y solo de vez en cuando utilizan los implementos de seguridad. En la revista HSEC, prevención de riesgos, seguridad industrial y salud ocupacional establece que los implementos mínimos que deben de ser utilizados en un área de bodegas o distribución son:

- a) Casco protector. Protegerá su cabeza de golpes contra objetos o golpes debido a la caída de materiales.
- b) Calzado de seguridad. Protegerán de golpes ocasionados por la caída de materiales.
- c) Guantes de seguridad. Impedirán daños a sus manos por la manipulación de materiales duros, cortantes o punzantes. (Soto, 2013, párr. 7)
- e) **Chequeo de carga**

Luego del proceso de carga a los camiones, se tiene que realizar un último chequeo antes de que el camión empiece la ruta. Estos chequeos se realizan de la siguiente manera: cuando un camión va a salir después de las 5 de la tarde, el encargado de revisar esa mercadería es el personal de finanzas, ya que a esta hora es un momento vulnerable y pueden existir oportunidades de robo o hurto de mercadería.

En un horario normal de 7:30 am a las 5:00 pm, los encargados de chequear la mercadería son el coordinador de bodegas o el jefe de logística, sin la revisión de alguno de ellos, el camión no puede salir de la zona de carga. La actividad anteriormente descrita es la tarea de control que se realiza en dicho procedimiento.

Mapeo de procesos de salida de bodegas.

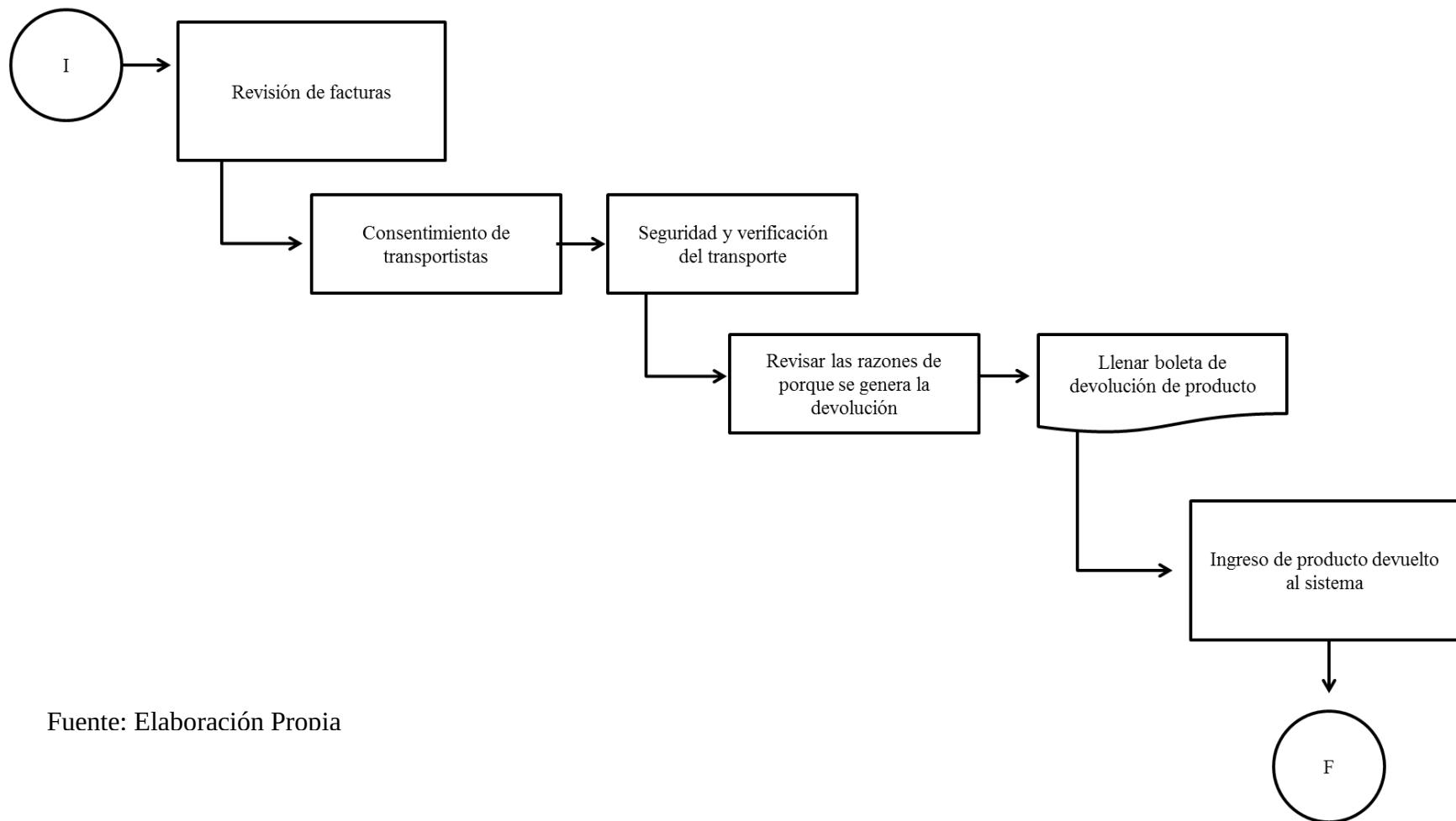
El mapeo de procesos de salida de bodegas empieza cuando el camión sale de la zona de descarga y tiene que pasar por la última revisión de facturas y proceder con la ruta trazada anteriormente. El tiempo de las rutas depende de la zona de destino, por lo cual, se le da prioridad a las rutas de zona larga a que salgan antes para que tengan más tiempo de traslado. El mapeo de procesos y el flujograma es el siguiente:

Mapeo de Procesos de Salida de Bodegas

Procedimiento de salida	Actividades	Responsable	Actividad de Control	Responsable
Carga de los camiones para cumplir con rutas	Revisión de facturas	Personal de Contabilidad	Revisar que la carga coincida con los productos que dice la factura	Personal de Contabilidad
	Consentimiento de transportistas	Departamento de distribución	Firma de los transportistas en el documento de facturación de la ruta	Transportistas asignados para las distintas rutas de entrega
	Seguridad y verificación del transporte	Personal de Finanzas	Colocación de Marchamo a los camiones de ruta	Personal de Finanzas
Proceso de devolución del producto	Revisar las razones de por qué se genera la devolución	Jefe de Logística o Coordinador de bodega	Verificar que la información que dice la boleta de devolución esté completa	Jefe de Logística o Coordinador de bodega
	Llenar boleta de devolución de producto	Transportista asignado en la ruta		
	Ingreso de producto devuelto al sistema	Departamento de Contabilidad o Crédito y Cobro	Aplicación de nota de Débito al cliente	Departamento de Contabilidad o Crédito y Cobro

Fuente: Elaboración Pronia

Proceso de salida de bodegas



Fuente: Elaboración Propia

a) Carga de los camiones para cumplir con ruta

Cuando el camión ha salido de la zona de descarga y procede a salir de las instalaciones de Persianas Canet S.A debe de realizarse un último control que es sobre las facturas que el transportista tiene bajo su custodia en la ruta trazada, entre el personal de contabilidad y de distribución asignadas para el trayecto de entrega debe haber un consentimiento de las facturas que van a ser distribuidas y para esto se tiene una bitácora donde se anota el número de factura y luego se procede a las firmas de que todas las partes están de acuerdo y que tienen conocimiento de lo que se va a entregar. **Ver apéndice 5**

Por último, se verifica la seguridad del camión, se coloca el marchamo en las puertas de la cabina; y puede ser abierto solo cuando se va a hacer entrega del producto. Este marchamo puede ser utilizado solo una vez. El encargado de marchamar los camiones es gente del Departamento de Finanzas. A la hora que el camión regresa se debe de llenar una boleta de transporte donde se especifica la fecha de salida y de entrada, que camión fue el utilizado y alguna observación del mismo. **Ver apéndice 12**

b) Proceso de devolución del producto

Una vez que se entrega el producto al cliente final, existen casos donde puede haber devolución del mismo, ya sea por la calidad del producto o porque hubo un error en la digitalización de la factura o fue un error del cliente. Cuando esto sucede se procede a llenar una boleta de devolución. **Ver apéndice 13**

Cuando la boleta de devolución es llenada con la información requerida se procede a recoger el producto y llevarlo a la bodega nuevamente para su revisión o para el acomodo dentro de las instalaciones establecidas. Cuando el producto está en las bodegas, el departamento de contabilidad o crédito y cobro procede al ingreso del producto en los sistemas y en este proceso debe realizar la nota de débito al cliente y notificarle la devolución, ya sea de dinero o solo de los productos que no recibió.

Así concluye el proceso de bodegas conformado con los procedimientos de entrada, almacenamiento y salida. Es un proceso que se realiza diariamente y que muchas de las actividades son realizadas por los distintos departamentos de Persianas Canet S.A

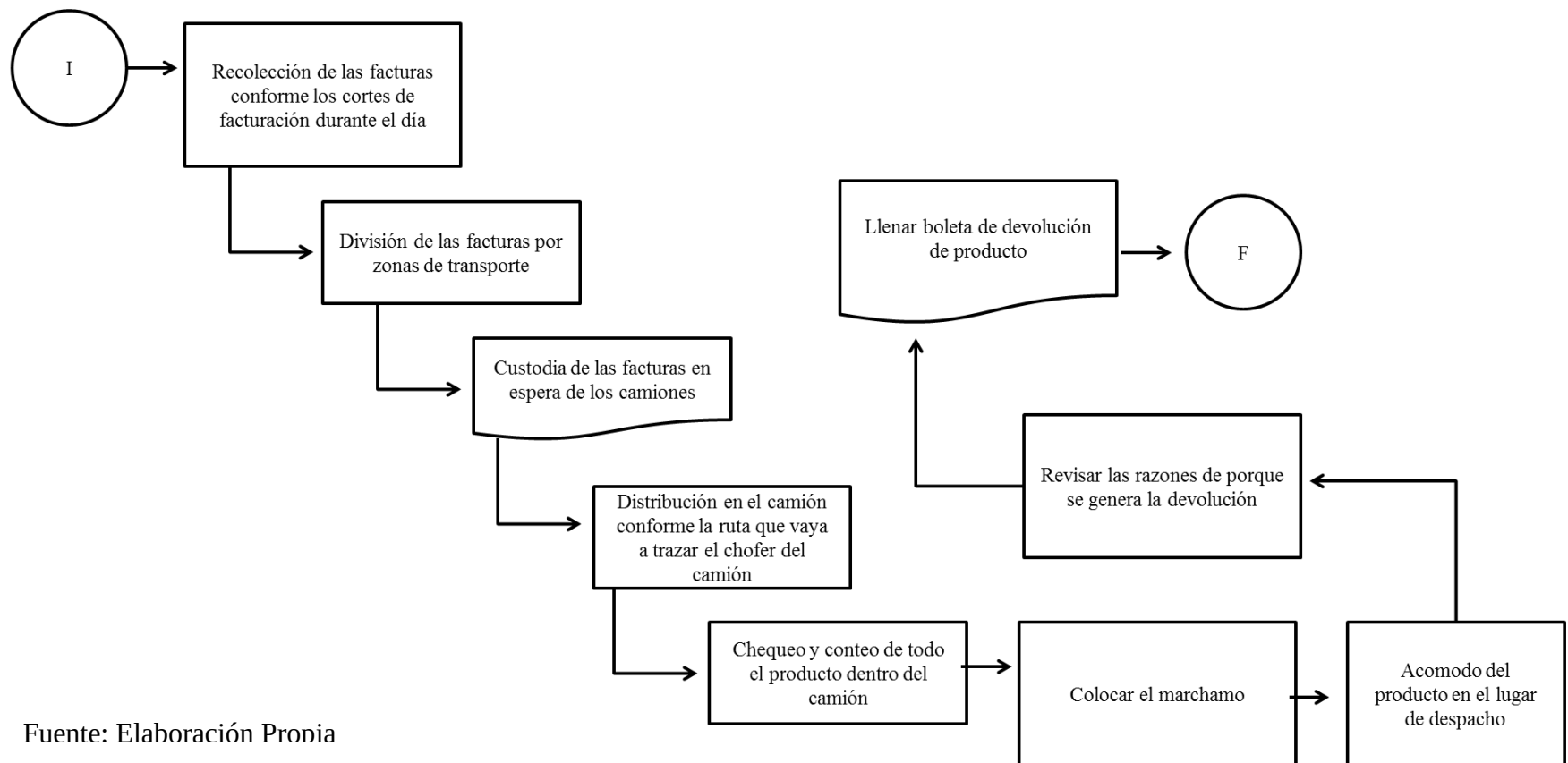
Mapeo de procesos de distribución

Muchas de las actividades que se realizan o se clasifican como proceso de distribución son parte del proceso de salida del producto en las bodegas. Son procedimientos que van íntimamente ligados y que ocupan de uno para proseguir con el otro. Las actividades que se van a visualizar a continuación han sido descritas con anterioridad. Se presentará la tabla del mapeo de procesos, así como el flujograma del mismo.

Mapeo de procesos de distribución				
Procedimiento de salida	Actividades	Responsable	Actividad de Control	Responsable
Emisión de la factura por parte del departamento de compras	Recolección de las facturas conforme los cortes de facturación durante el día	Jefe de Logística	Agrupar las facturas conforme la zona de cliente final	Jefe de Logística
	División de las facturas por zonas de transporte			
	Custodía de las facturas en espera de los camiones	Departamento de Bodegas	Verificar que esté presente el personal específico: Chofer, ayudante del camión, con uno o dos trabajadores del área de bodegas	Departamento de distribución y bodegas
Carga del camión	Distribución en el camión conforme la ruta que vaya a trazar el chofer del camión	Chofer de distribución	Chequeo y conteo de todo el producto dentro del camión	Horario Nocturno: personal de finanzas
	Chequeo y conteo de todo el producto dentro del camión	Horario Nocturno: personal de finanzas		Horario Diurno: Jefe de logística o Coordinador de bodega
		Horario Diurno: Jefe de logística o Coordinador de bodega		
Marchamar y establecer seguridad en el camión	Colocar el marchamo	Personal de finanzas	Verificar que el marchamo esté bien puesto	Personal de Finanzas y Jefe de Logística
Despacho de mercadería	Acomodo del producto en el lugar de despacho	Transportista y ayudante	Verificar que la información que dice la boleta de devolución esté completa	Jefe de Logística o Coordinador de bodega
Proceso de devolución del producto	Revisar las razones de por qué se genera la devolución	Jefe de Logística o Coordinador de bodega		
	Llenar boleta de devolución de producto	Transportista asignado en la ruta		

Fuente: Elaboración Propia

Proceso de distribución



Fuente: Elaboración Propia

Al desarrollar los distintos mapeos de procesos con sus respectivos flujogramas, se observa la cantidad de actividades o tareas que se deben realizar para llevar el producto correcto a los clientes finales. Si se compara con la entrevista realizada anteriormente se evidencia el poco conocimiento de tareas que son indispensables para realizar de forma correcta el trabajo, así como actividades o labores que los bodegueros o transportistas no conocen. Existen algunas actividades de control que son implementadas hace poco, lo cual ha sido difícil adaptar a todo el personal con medidas completamente nuevas

Evaluación del impacto y probabilidad de las actividades de control y sus riesgos

Existe un paso previo para desarrollar la matriz de riesgos que es el análisis del impacto y la probabilidad en el momento de que se materialicen los distintos eventos clasificados como riesgos. Este estudio se centra en las actividades de control que se extrajeron del mapeo de procesos, de las cuales se identificaron algunos riesgos que pueden existir si no se realiza dicha tarea de la forma correcta. Seguidamente se le da una puntuación con respecto a la escala de evaluación al impacto que puede generar en la empresa y a la probabilidad de que esto suceda. **Ver apéndice 2**

La evaluación del impacto y la probabilidad se divide por procesos, ya de entrada, del almacenamiento y salida, así como el de distribución. Se presentará el instrumento utilizado con su respectiva información y se procederá a una explicación más minuciosa.

Impacto y probabilidad en el proceso de entrada de bodega.

Impacto y Probabilidad					
Actividad de Control	Riesgo	Impacto	Valor	Probabilidad	Valor
Proceso de entrada en Bodegas					
Revisión del sistema de inventarios	Mala revisión de los sistemas de inventarios	I m p a c t o	5	P r o b a b i l i d a d	1
Revisar que la solicitud coincida con la revisión de los inventarios	No se realice la orden de recompra		3		1
	Enfermedad por parte de alguno de los encargados de realizar la orden de recompra		3		2
Pago de impuestos y permisos para entrada al país	El proceso de aduanas sea no satisfactorio para la entrada del producto al país		3		3
	El tiempo que pueda durar el proceso de nacionalización del producto		3		2
Verificar la cantidad de producto que contiene el camión de transporte	Mal conteo por parte del asignado de bodegas		2		3
	Entrega de un producto que no sea el que se solicitó		4		2
Verificación con el Packing List	Cantidad errónea entre producto físico y la cantidad que se solicitó		5		2
Entrada del producto al sistema	Información errónea de producto a la hora de digitarlo en el sistema de inventarios		4		3
Realizar las distintos cambios en el sistema del lugar donde se va a encontrar el producto	Accidentes laborales o problemas de salud		4		4
	Digitalización errónea al sistema		1		3

Fuente: Elaboración Propia

Los riesgos que pueden existir durante el proceso de recompra de producto es que la información que se obtenga esté errónea, que la persona encargada de ajustar los sistemas de inventarios haya cometido un error a la hora de digitalizar los datos y esto puede ocasionar que la orden de recompra esté mala, que se vaya a pedir más o menos producto del que se requiere para laborar. Otro riesgo que se puede materializar es que uno del personal encargado en realizar las tareas de recompra se enferme y no se posea a nadie más para que continúe con el proceso.

A la hora de la tramitología de la mercadería, uno de los riesgos que actualmente está sucediendo, es que el proceso se alargue ya que no se tienen los permisos correctos o porque la entrada del producto al país está siendo negada por el personal de Aduanas. Si estos inconvenientes no se presentan, se procede con las demás tareas. Cuando se revisa la mercadería entrante con el documento que se presentó, con las cantidades y tipos de productos y este no coincide, existe el riesgo de que se atrase el proceso y se tengan que realizar planes de contingencia.

Un riesgo muy presente en el área de bodegas son los accidentes laborales; o lesiones, torceduras, cortaduras, pudiendo afectar al trabajador hasta suspenderlo de sus actividades, siendo necesario buscar un reemplazo temporal. Este riesgo se materializa frecuentemente porque los implementos de seguridad no son utilizados.

Impacto y probabilidad en el proceso de almacenamiento de bodegas.

Impacto y Probabilidad					
Actividad de Control	Riesgo	Impacto	Valor	Probabilidad	Valor
Proceso de almacenamiento en Bodegas					
Revisión en el sistema de producto de entrada	Información errónea desde el proceso de entrada del producto	I m p a c t o	2	P r o b a b i l i d a d	3
Agrupar las facturas conforme la zona de cliente final	Acumulación de facturas		3		1
	Falta de camiones para las distintas rutas asignadas		5		1
Chequeo y carga en el camión	Mal etiquetado		4		3
	Lector de código de barras dañado o que no se pueda leer		4		2
	Entrega de producto cruzado o confusión de clientes		5		4
	Factor humano		5		3
	Desconocimiento del producto que se debe entregar, características y nombre		5		2
	Carga errónea		4		2

Fuente: Elaboración Propia

Uno de los riesgos más importantes y que está sucediendo en repetidas ocasiones es a la hora de alistado de producto es el etiquetado de la mercadería. Como se mencionó anteriormente, los clientes como EPA y El Lagar solicitan que la mercancía entregada sea debidamente etiquetada con el nombre de la compañía. El problema persiste a pesar de que todos los días repasan procesos y se tiene amplio conocimiento de la forma, colores y tamaño de cada etiqueta. A raíz de este riesgo tan presente en el proceso de alistado de producto se presenta uno que va de la mano, que es la entrega de producto cruzado, a raíz de la mala colocación de la identificación del cliente.

Impacto y probabilidad en el proceso de salida de bodegas.

Impacto y Probabilidad					
Actividad de Control	Riesgo	Impacto	Valor	Probabilidad	Valor
Proceso de salida en Bodegas					
Revisar que la carga coincida con los productos que dice la factura	Mala carga por parte de los de bodegas	I m p a c t o	4	P r o b a b i l i d a d	2
	Mal conteo por parte del asignado		4		2
Firma de los transportistas en el documento de facturación de la ruta	Negación a firmar el consentimiento		4		1
Colocación de Marchamo a los camiones de ruta	Marchamo abierto		5		2
	Hurto de la carga		5		1
Verificar que la información que dice la boleta de devolución esté completa	Devolución de producto que no corresponda		5		2
	Olvido de colocar el número de factura		5		3
	Engaño por parte del transportista con respecto al cliente y al producto		4		2
	No vengán las firmas del cliente en la boleta de devolución		4		3
	Motivo erróneo de la devolución		2		5
	Colocación de un cliente erróneamente, o de un producto		4		2
Aplicación de nota de Débito al cliente	No aplicación de la nota		3		3
	Cliente molesto		5		3
	No hagan el rebajo a la factura		3		2
	Que se equivoquen de cliente		4		3

Fuente: Elaboración Propia

En el proceso de salida existen varios riesgos que pueden presentar atrasos y problemas a la hora de realizar la carga a los camiones para que procedan con las rutas de entrega. El riesgo es la mala carga por parte de los de bodega. Este evento puede materializarse desde el alistado del producto, por equivocaciones en cantidades del producto o el tipo de producto, que no sea el solicitado. Si se realizó una carga exitosa puede ocurrir otro evento que impida que el proceso avance, el mal conteo por parte del encargado.

Otros riesgos pueden ser a la hora de la ejecución de la boleta de devolución si se da el caso. En el presente a los transportistas se les olvida llenar espacios en dicho documento que son indispensables para el control en el momento en que debe ser devuelto el producto a las instalaciones de la empresa, estos errores pueden ser el olvido de la colocación de la factura para archivar dicha devolución con el respectivo cliente y orden de pedido, en algunos casos que el cliente no firma el consentimiento de devolución entonces no se puede verificar si es verdadera o falsa la acción de regresar la mercadería, muchas veces sucede que el motivo de la devolución, o no se coloca o se escribe una razón errónea.

La aplicación de la nota de débito al cliente presenta riesgos que están sucediendo en la actualidad y en el día a día de la empresa. En algunos casos no se tramita la nota entonces en el sistema no queda registrado que el cliente ha devuelto el producto, no hacen el rebajo a la factura en caso necesario o a veces se equivocan de cliente y le debitan a uno que no era. Uno de los riesgos que se debe tener sumo cuidado y que debe tener prioridad de manejo y de control es el cliente molesto, ya que son la parte más importante de la empresa y la compañía está hecha para servirles a los compradores de la mejor manera.

Impacto y probabilidad en el proceso de distribución.

Impacto y Probabilidad					
Actividad de Control	Riesgo	Impacto	Valor	Probabilidad	Valor
Proceso de distribución					
Agrupar las facturas conforme la zona de cliente final	Mala agrupación de las facturas	I m p a c t o	4	P r o b a b i l i d a d	3
	Facturación errónea por parte del departamento de compra		5		3
Verificar que esté presente el personal específico: Chofer, ayudante del camión, con uno o dos trabajadores del área de bodegas	Faltante de alguien del personal		3		2
Chequeo y conteo de todo el producto dentro del camión	Mal conteo de la mercadería		5		3
	Factor humano		3		4
Verificar que el marchamo esté bien puesto	Marchamo obsoleto o mala colocación del mismo		4		1
Verificar que la información que dice la boleta de devolución esté completa	Información errónea en la boleta de devolución		4		3

Fuente: Elaboración Pronia

El proceso de distribución posee actividades anteriormente mencionadas como tareas de almacenamiento y salida, lo cual implica una unión entre procesos y se puede observar el problema que se puede generar a raíz de un error o de la materialización de alguno de los riesgos. En este proceso en específico destacan riesgos meramente de digitalización o de factor humano, ya que los trabajadores de la empresa no prestan atención a sus tareas y por esta razón llegan a sufrir las consecuencias de los distintos riesgos.

La facturación errónea por parte del departamento de compras, afecta mucho la satisfacción al cliente y es la raíz de otros riesgos como la mala carga de los camiones ya que las indicaciones no están bien planteadas, clientes molestos, lo cual puede ocasionar la pérdida de los mismos, entre otros

Con respecto de los resultados que brindó la herramienta, se evidencia la probabilidad de ocurrencia de dichos riesgos, así como el impacto que este genera sobre la empresa; temas que deben ser muy bien ejecutados y deben estar en constante vigilancia, ya que son parámetros que con el tiempo pueden variar

Identificación de los riesgos

Una vez terminada la evaluación del impacto y la probabilidad de los riesgos que se pueden presentar en el área de logística, se procede a identificar para una administración más sencilla a través de la matriz de riesgos. Esta identificación fue otorgada por proceso y por riesgo que se puede materializar en el desarrollo de las tareas.

Los procesos de entrada están identificados por la abreviación “**Ent**”, que se relaciona con la palabra entrada; los procesos de almacenamiento se representan con “**Alm**”, que se relaciona con almacenamiento; los procesos de salida con “**Sal**”, que es alusivo a la palabra salida y por último el proceso de distribución que se representa con “**Dist**”, que quiere decir distribución. A continuación, la identificación de cada uno de los riesgos.

Identificación de los riesgos	
Proceso de entrada de bodegas	
Identificación	Riesgo
Ent1	Mala revisión de los sistemas de inventarios
Ent2	No se realice la orden de recompra
Ent3	Enfermedad por parte de alguno de los encargados de realizar la orden de recompra
Ent4	El proceso de aduanas sea no satisfactorio para la entrada del producto al país
Ent5	El tiempo que pueda durar el proceso de nacionalización del producto
Ent6	Mal conteo por parte del asignado de bodegas
Ent7	Entrega de un producto que no sea el que se solicitó
Ent8	Cantidad errónea entre producto físico y la cantidad que se solicitó
Ent9	Información errónea de producto a la hora de digitarlo en el sistema de inventarios
Ent10	Accidentes laborales o problemas de salud
Ent11	Digitalización errónea al sistema

Fuente: Elaboración Propia

Identificación de los riesgos	
Proceso de Almacenamiento de bodegas	
Identificación	Riesgo
Alm1	Información errónea desde el proceso de entrada del producto
Alm2	Acumulación de facturas
Alm3	Falta de camiones para las distintas rutas asignadas
Alm4	Mal etiquetado
Alm5	Lector de código de barras dañado o que no se pueda leer
Alm6	Entrega de producto cruzado o confusión de clientes
Alm7	Factor humano
Alm8	Desconocimiento del producto que se debe entregar, características y nombre
Alm9	Carga errónea

Fuente: Elaboración Propia

Identificación de los riesgos	
Proceso de salida de bodegas	
Identificación	Riesgo
Sal1	Mala carga por parte de los de bodegas
Sal2	Mal conteo por parte del asignado
Sal3	Negación a firmar el consentimiento
Sal4	Marchamo abierto
Sal5	Hurto de la carga
Sal6	Devolución de producto que no corresponda
Sal7	Olvido de colocar el número de factura
Sal8	Engaño por parte del transportista con respecto al cliente y al producto
Sal9	No vengán las firmas del cliente en la boleta de devolución
Sal10	Motivo erróneo de la devolución
Sal11	Colocación de un cliente erroneamente, o de un producto
Sal12	No aplicación de la nota
Sal13	Cliente molesto
Sal14	No hagan el rebajo a la factura
Sal15	Que se equivoquen de cliente

Fuente: Elaboración Propia

Identificación de los riesgos	
Proceso de distribución	
Identificación	Riesgo
Dist1	Mala agrupación de las facturas
Dist2	Facturación errónea por parte del departamento de compra
Dist3	Faltante de alguien del personal
Dist4	Mal conteo de la mercadería
Dist5	Factor humano
Dist6	Marchamo obsoleto o mala colocación del mismo
Dist7	Información errónea en la boleta de devolución

Fuente: Elaboración Propia

La identificación que se le brindó a todos los riesgos anteriormente encontrados, se establecieron para facilitar el acomodo en la matriz que se desarrollará a continuación, esto para tener una mejor visualización a la hora de colocarlos según su impacto y probabilidad y así obtener su nivel de riesgo y su prioridad.

Mapa de calor de los procesos de bodega y distribución

El mapa de calor es una herramienta que es utilizada para medir el nivel que presentan los riesgos, es decir, moderado, medio o alto con respecto al impacto y probabilidad anteriormente analizado. Del lado izquierdo se encuentra la escala de medición del impacto y en la parte posterior la de la probabilidad; para obtener los valores de verde, amarillo y rojo se realiza una multiplicación entre las escalas de medición, por ejemplo, el valor 3 de impacto se multiplica con el valor 4 de probabilidad y da un resultado de 12 que se coloca como amarillo. A continuación, se presentarán los mapas de calor respectivos a cada proceso de bodega y de distribución.

Mapa de Calor Procesos de entrada de bodega						
Impacto	5	Ent 1 5	Ent 8 10	15	20	25
	4	4	Ent 7 8	Ent 9 12	Ent 10 16	20
	3	Ent 2 3	Ent 3 6	Ent 5 9	Ent 4 12	15
	2	2	4	Ent 6 6	8	10
	1	1	2	Ent 11 3	4	5
		1	2	3	4	5
	Probabilidad					

Fuente: Elaboración Propia

Mapa de Calor Procesos de almacenamiento de bodega						
Impacto	5	Alm 3 5	Alm 8 10	Alm 7 15	Alm 6 20	25
	4	4	Alm 5 8	Alm 9 12	Alm 4 16	20
	3	Alm 2 3	6	9	12	15
	2	2	4	Alm 1 6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
	Probabilidad					

Fuente: Elaboración Propia

Mapa de Calor Procesos de salida de bodega

Impacto	5	Sal 5	5	Sal 4	Sal 6	10	Sal 7	Sal 13	15	20	25	
	4	Sal 3	4	Sal 1	Sal 2	Sal 8	8	Sal 9	Sal 15	12	16	20
	3	3	Sal 11	6	Sal 12	9	12	15				
	2	2	4	6	8	10						
	1	1	2	3	4	5						
		1	2	3	4	5						
	Probabilidad											

Fuente: Elaboración Propia

Mapa de Calor Procesos de distribución

Impacto	5	5	10	Dist 2	Dist 4	15	20	25	
	4	Dist 6	4	8	Dist 1	Dist 7	12	16	20
	3	3	Dist 3	6	9	Dist 5	12	15	
	2	2	4	6	8	10			
	1	1	2	3	4	5			
		1	2	3	4	5			
	Probabilidad								

Fuente: Elaboración Propia

La colocación de los riesgos se da gracias al análisis previo del impacto y probabilidad que pueden tener dentro de la empresa. Según la revista Gerencia de Riesgos, Ruano (2014) explica la importancia de la aplicación de un mapa de calor:

Mediante su creación podremos tener una información rápida, intuitiva y eficaz de la realidad de los riesgos. Su enorme capacidad como herramienta de comunicación es una de sus grandes ventajas. Por este motivo, puede servir como incentivador para que las personas implicadas actúen en el tratamiento de un determinado riesgo. (párr. 2-3)

En la práctica se conoce que los riesgos no pueden ser todos de color verde o todos de color rojo, tiene que haber un balance, una distribución para emplear estrategias diferentes a la hora del manejo de los mismos. Los riesgos que se encuentran en los cuadrantes verdes, normalmente las acciones son de asumir el riesgo, aceptarlo; siempre y cuando se haga una revisión de los mismos en los sistemas de control interno.

Los riesgos en los cuadrantes amarillos, la recomendación es que se administre el riesgo, se tomen decisiones ya sea de evitarlo, prevenir, protegerlo, que van a ayudar a que el impacto sea menor. Con respecto de los riesgos en los cuadrantes rojos, es mejor la externalización de los mismos, o una revisión minuciosa de los procesos para observar qué es lo que está fallando y realizar planes de contingencia o si es necesario cambios en los procesos de control.

Cuando en una empresa su totalidad de riesgos están en verde no está bien porque no está asumiendo riesgos y entre menos riesgos, menor será su rentabilidad y se pueden perder oportunidades de mejora o de ganancia, pero si todo se encuentra en rojo, el valor de la empresa estará en juego.

Los resultados que se obtuvieron con el mapa de calor en los distintos procesos fueron:

Proceso de entrada en bodegas					
27%		64%		9%	
Ent 1	Mala revisión de los sistemas de inventarios	Ent 3	Enfermedad por parte de alguno de los encargados de realizar la orden de recompra	Ent 10	Accidentes laborales o problemas de salud
Ent 2	No se realiza la orden de recompra	Ent 4	El proceso de aduanas no sea satisfactorio para la entrada del producto al país		
Ent 11	Digitalización errónea al sistema	Ent 5	El tiempo que pueda durar el proceso de nacionalización de los contenedores		
		Ent 6	Mal conteo por parte del asignado de bodegas		
		Ent 7	Entrega de un producto que no sea el que se solicitó		
		Ent 8	Cantidad errónea entre producto físico y la cantidad que se solicitó		
		Ent 9	Información errónea de producto a la hora de digitarlos en el sistema de inventarios		

Fuente: Elaboración Propia

Proceso de almacenaminto en bodegas					
22%		56%		22%	
Alm 2	Acumulación de facturas	Alm 1	Información errónea desde el proceso de entrada del producto	Alm 6	Entrega de producto cruzado o confusión de clientes
Alm 3	Falta de camiones asignados para las distintas rutas asignadas	Alm 4	Mal Etiquetado	Alm 7	Factor humano
		Alm 5	Lector de código de barras dañado o que no se puede leer		
		Alm 8	Desconocimiento del producto que se debe entregar, características y tipo de productos		
		Alm 9	Carga errónea		

Fuente: Elaboración Propia

Proceso de salida en bodegas					
13%		73%		13%	
Sal 3	Negación a firmar el consentimiento	Sal 1	Mala carga por parte del personal de bodegas	Sal 7	Olvido de colocar el número de factura en la boleta de devolución
Sal 5	Hurto de la carga	Sal 2	Mal conteo por parte del asignado de bodegas	Sal 13	Cliente molesto
		Sal 4	Marchamo abierto o mal colocado		
		Sal 6	Devolución de producto que no corresponda		
		Sal 8	Engaño por parte del transportista con respecto al cliente y el producto		
		Sal 9	La boleta de devolución no contiene las firmas del cliente		
		Sal 10	Motivo erróneo de la devolución		
		Sal 11	Colocación de un cliente o un producto erróneo		
		Sal 12	No aplicación de la nota		
		Sal 14	No se realice el rebajo de la factura		
		Sal 15	Equivocación de los clientes		

Fuente: Elaboración Propia

Proceso de distribución					
14%		57%		29%	
Dist 6	Marchamo obsoleto o mala colocación del mismo	Dist 1	Mala agrupación de las facturas	Dist 2	Facturación errónea por parte del departamento de compra
		Dist 3	Faltante de alguien del personal de distribución	Dist 4	Mal conteo de la mercadería
		Dist 5	Factor humano		
		Dist 7	Información errónea en la boleta de devolución		

Fuente: Elaboración Propia

Los riesgos en los cuadrantes rojos, son a los que se le debe dar prioridad para revertir sus efectos y mejorar la manera en cómo se realizan las actividades para que no se materialicen. Por ejemplo, en el proceso de entrada el riesgo presente en color rojo es:

1. Accidentes laborales o problemas de salud

La empresa tiene el conocimiento que este riesgo se puede evitar completamente, si obligan a los trabajadores a utilizar la vestimenta y los artículos de seguridad exigidos para laborar en el área de carga y descarga de mercadería.

En el proceso de almacenamiento se tienen riesgos de color rojo como:

1. Entrega de producto cruzado o confusión de clientes
2. Factor humano

Como bien se conoce, el ser humano comete errores, porque es su naturaleza, no es una persona sin defectos, pero estos pueden ser prevenidos si se tiene control de cuáles son esos errores. Con respecto de la entrega de producto cruzado, el establecer un control de etiquetado y de entrega de producto facilitaría y disminuiría el impacto que este puede ocasionarle a la empresa.

En el proceso de salida, sus riesgos en rojo son:

1. Olvido de colocar el número de factura
2. Motivo erróneo de la devolución
3. Clientes molestos

Se puede notar que, de todo el proceso de bodegas, el de salida es el que presenta más riesgos de color rojo, el cual debe de ser monitoreado con más sigilo para manejar el impacto sobre la empresa. El olvido del número de la factura es un error que puede afectar muchas áreas de la empresa, por lo cual debe de establecerse controles más rigurosos para control de dicho factor, al igual que la información de devolución. A raíz de los riesgos

detallados anteriormente, se da el descontento con los clientes que es de suma importancia atender de forma inmediata, mejorar los procesos y eliminar errores para que no suceda.

Durante el proceso de distribución los riesgos en rojo son:

1. Facturación errónea por parte del departamento de compra
2. Mal conteo de la mercadería

Si se analiza los riesgos presentes en dicho proceso, se encuentra una similitud con los procesos de salida o de almacenamiento, ya que el factor humano incide en el mal conteo de la mercadería o en los errores que se cometen a la hora de facturar los pedidos de los clientes. Son errores que pueden ser evitados con mejores controles.

El mapa de calor sirvió para poder determinar cuál es el nivel del riesgo para la empresa, para observar los comportamientos y una de las razones más importantes, que es el brindarles una prioridad para desarrollar acciones, ya sea mitigarlo, asumirlo, entre otros. Esta prioridad se le da con respecto al color, sea verde, amarillo o rojo; entiéndase rojo como una prioridad 1, ya que su impacto es muy alto, igual que su probabilidad de ocurrencia

Matriz de análisis de riesgos

Según la revista ISO tools (2015) especifica la importancia de una matriz de riesgos para la valoración de los mismos, entre sus opiniones se encuentran:

Una matriz de riesgos es sencilla pero eficaz herramienta para identificar los riesgos más significativos inherentes a las actividades de una empresa, tanto de procesos como de fabricación de productos o puesta en marcha de servicios. Por lo tanto, es un instrumento válido para mejorar el control de riesgos y la seguridad de una organización... A través de este instrumento se puede realizar un diagnóstico objetivo y global de empresas de diferentes tamaños y sectores de actividad. Asimismo, mediante la matriz de riesgo es posible evaluar la efectividad de la gestión de los riesgos, tanto

financieros como operativos y estratégicos, que están impactando en la misión de una determinada organización. (párr. 1-2)

A continuación, se presentará el desglose de la matriz de riesgos realizada por procesos, ya sea de entrada, almacenamiento y salida, así como el proceso de distribución. Posterior a eso, se hará desarrollo de puntos importantes que son necesarios abordar a la hora de la realización de la matriz.

Matriz de análisis de riesgo en proceso de entrada de bodegas.

Matriz de análisis de riesgo									
Área	Identificación	Tipo de riesgo	Amenaza	Vulnerabilidad	Nivel	Prioridad	Estrategia	Planes de contingencia	Responsable
Bodega. Proceso de entrada	Ent1	Interno/Negocio/Tecnológicos o de información/Control	Control erróneo de información y solicitud de productos de más o de menos	Alta	Moderado	2	Prevenir	Revisión exhaustiva de los inventarios por mínimo 2 personas	Coordinador de bodega o Jefe de Logística
	Ent2	Negocio	Falta de producto para satisfacer la demanda	Alta	Moderado	2	Evitar	Revisar periódicamente que las órdenes de recompra efectivamente se hayan realizado	Jefe de Importaciones
	Ent3	Interno	Proceso interrumpido para realizar la orden de recomprar y se atrasan las tareas	Baja	Medio	2	Prevenir	Tener personal capacitado para realizar dichas tareas en caso de enfermedad del encargado	Departamento de Recursos Humanos
	Ent4	Externo/Cumplimiento e integridad	Atraso a la hora de la entrada del producto al país	Media	Medio	1	Aceptar	Tener productos que puedan satisfacer un tiempo, mientras el proceso de aduanas finaliza	Jefe de Importaciones
	Ent5	Externo/Cumplimiento e integridad	Falta de producto para satisfacer la demanda	Media	Medio	1	Aceptar		
	Ent6	Negocio/Control	Información errónea en los sistemas y en físico	Alta	Medio	1	Evitar	Revisión por parte de dos personas de diferentes departamentos	Coordinador de bodega o Jefe de Logística
	Ent7	Externo	Falta de producto para satisfacer la demanda	Media	Medio	2	Retener	Tener producto back up	Jefe de Importaciones
	Ent8	Externo	Falta de producto para satisfacer la demanda	Alta	Medio	2	Retener		
	Ent9	Interno/Negocio/Tecnológicos o de información/Control	Mal manejo de los productos y de información	Alta	Medio	1	Evitar	Revisión periódica de información en el sistema contra las bodegas físicas	Jefe de Logística
	Ent10	Interno/Negocio	Problemas a nivel de seguridad y aspectos legales	Alta	Alto	1	Proteger	Velar por el uso de implementos de seguridad en las áreas de trabajo	Departamento de Recursos Humanos y Jefe de Logística
	Ent11	Interno/Negocio/Tecnológicos o de información/Control	Información errónea en los sistemas y en físico	Alta	Moderado	1	Evitar	Revisión periódica de información en el sistema contra las bodegas físicas	Coordinador de bodega o Jefe de Logística

Fuente: Elaboración Propia

Matriz de análisis de riesgos en proceso de almacenamiento de bodegas.

Matriz de análisis de riesgo									
Área	Identificación	Tipo de riesgo	Amenaza	Vulnerabilidad	Nivel	Prioridad	Estrategia	Planes de contingencia	Responsable
Bodega. Proceso de almacenamiento	Alm1	Interno/Negocio/Tecnológicos o de información/Control	Mala información para el control de inventarios	Alta	Medio	1	Evitar	Revisión periódica de información en el sistema contra las bodegas físicas	Coordinador de bodega o Jefe de Logística
	Alm2	Estratégico/Negocio/Financiero	Acumulación de trabajo y de entrega de producto a tiempo	Baja	Moderado	2	Evitar	Si no se realizan los cortes establecidos de facturación, realizar visitas al departamento de compras y obtener información de las cantidades de facturas que poseen	Departamento de Compras
	Alm3	Estratégico/Negocio	Atraso en entrega de productos	Baja	Moderado	2	Prevenir	Velar por la capacidad de los camiones	Departamento de Logística
	Alm4	Negocio/Control	Confusión de productos y clientes disgustados	Alta	Medio	1	Evitar	Revisión de los productos con las facturas por un tercero	Coordinador de Bodega
	Alm5	Negocio/Control/Tecnológicos o de información	Atraso en el proceso de entrega de productos	Media	Medio	1	Transferir	Pruebas periódicas a los códigos de barras	Departamento de TI
	Alm6	Negocio/Control	Clientes disgustados y atraso en el proceso de entrega de productos	Alta	Alto	1	Evitar	Revisión de un tercero a la hora de entrega de producto	Coordinador de Bodega
	Alm7	Inherente	Aceptar	Alta	Alto	1	Aceptar	Aceptar	Jefe de Logística
	Alm8	Interno/Negocio	Atraso en el proceso y confusión entre mercaderías	Baja	Medio	2	Prevenir	Capacitar al personal o enseñarle los productos de las distintas bodegas	
	Alm9	Interno/Negocio/Control	Proceso atrasado y puede existir extravío de productos	Alta	Medio	2	Evitar	Revisión de un tercero a la hora de cargar los camiones	Coordinador de bodega o Jefe de Logística

Fuente: Elaboración Propia

Matriz de análisis de riesgos en proceso de salida de bodegas.

Matriz de análisis de riesgo									
Área	Identificación	Tipo de riesgo	Amenaza	Vulnerabilidad	Nivel	Prioridad	Estrategia	Planes de contingencia	Responsable
Bodega. Proceso de Salida	Sal1	Interno/Negocio/Control	Proceso atrasado y entrega de producto errónea	Alta	Medio	1	Evitar	Revisión de un tercero a la hora de cargar los camiones	Coordinador de bodega o Jefe de Logística
	Sal2	Interno/Negocio/Control	Proceso atrasado y entrega de producto errónea	Alta	Medio	1	Evitar		
	Sal3	Interno/Negocio/Control	Pérdida de mercancía o hurto de la misma	Baja	Moderado	2	Prevenir	Sanciones si se niega a cumplir con las normas de transporte	Jefe de Logística
	Sal4	Interno/Negocio/Control	Pérdida de mercancía o hurto de la misma	Baja	Medio	2	Proteger	Revisión de un tercero a la hora de cargar los camiones	Departamento de Finanzas
	Sal5	Interno/Negocio/Control/Ilícitas	Pérdida de mercancía	Baja	Moderado	2	Retener	Sanciones por parte de los departamentos de Logística y Recursos Humanos	
	Sal6	Interno/Negocio/Control/Ilícitas	Confusión entre producto entregado y producto en bodega	Media	Medio	2	Prevenir	Revisión de un tercero de producto físico con la factura de devolución	Coordinador de bodega o Jefe de Logística
	Sal7	Interno/Negocio/Control	Confusión de papeles administrativos y controles de devoluciones	Alta	Alto	1	Evitar	Capacitar o recordarle a los trabajadores la forma correcta de llenar la boleta de devolución	
	Sal8	Interno/Negocio/Control/Ilícitas	Pérdida de mercancía o hurto de la misma	Baja	Medio	2	Prevenir	Sanciones por parte de los departamentos de Logística y Recursos Humanos	
	Sal9	Interno/Negocio/Control	Mal control de clientes y de proceso de devolución	Media	Medio	1	Evitar	Capacitar o recordarle a los trabajadores la forma correcta de llenar la boleta de devolución	
	Sal10	Interno/Negocio/Control	Confusión de papeles administrativos y controles de devoluciones	Alta	Medio	1	Evitar		
	Sal11	Interno/Negocio/Control	Confusión de papeles administrativos y controles de devoluciones	Baja	Medio	1	Evitar		
	Sal12	Interno/Negocio/Control/Tecnológicos o de información	Confusión de papeles administrativos y controles de devoluciones	Media	Medio	1	Evitar	Revisión de un tercero a la hora de realizar las notas de débito	Departamento de Contabilidad o Crédito y Cobro
	Sal13	Interno/Negocio/Control	Mala imagen y credibilidad de la empresa ante sus clientes	Media	Alto	1	Prevenir	Capacitar a los trabajadores en temas de manejo de clientes insatisfechos	
	Sal14	Interno/Negocio/Control/Tecnológicos o de información	Faltantes o sobrantes en el área de finanzas y un control erróneo de las mismas	Media	Medio	1	Evitar	Revisión de un tercero a la hora de realizar las notas de débito	
	Sal15	Interno/Negocio/Control/Tecnológicos o de información	Confusión de papeles administrativos y controles de devoluciones	Media	Medio	1	Evitar		

Fuente: Elaboración Pronia

Matriz de análisis de riesgos en proceso de distribución.

Matriz de análisis de riesgo									
Área	Identificación	Tipo de riesgo	Amenaza	Vulnerabilidad	Nivel	Prioridad	Estrategia	Planes de contingencia	Responsable
Distribución	Dist1	Interno/Negocio/Control	Proceso de entrega de producto atrasado	Media	Medio	2	Evitar	Revisión de un tercero a la hora de asignar rutas a los transportistas	Jefe de Logística
	Dist2	Interno/Negocio/Control/Tecnológicos o de información	Confusión de papeles administrativos y controles de devoluciones	Media	Alto	1	Evitar	Revisión de los sistemas de facturación con los pedidos	Departamento de Compras
	Dist3	Interno	Proceso de entrega de producto atrasado y Control de distribución	Baja	Medio	2	Prevenir	Personal Back up	Departamento de Recursos Humanos
	Dist4	Interno/Negocio/Control	Información errónea en inventarios y proceso de entrega atrasado	Media	Alto	1	Evitar	Revisión de un tercero a la hora de asignar rutas a los transportistas	Coordinador de Bodegas o Jefe de Logística
	Dist5	Inherente	Aceptar	Baja	Medio	2	Aceptar	Aceptar	Jefe de Logística
	Dist6	Interno/Negocio/Control	Hurto de mercancía o pérdida de la misma	Baja	Moderado	1	Proteger	Revisión de un tercero a la hora de cargar el camión	Departamento de Finanzas
	Dist7	Interno/Negocio/Control	Confusión de papeles administrativos y controles de devoluciones	Alta	Medio	1	Evitar	Capacitar o recordarle a los trabajadores la forma correcta de llenar la boleta de devolución	Coordinador de Bodegas o Jefe de Logística

Fuente: Elaboración Propia

Los aspectos que se deben de resaltar a la hora de analizar la matriz de riesgos son temas como el tipo de riesgo, según el área donde se presente el evento, la mayoría son de carácter de negocio, es decir de satisfacción del cliente y la eficiencia a la hora de llevar a cabo todos los procesos. Otro tipo de riesgo muy presente es en el nivel interno, aspectos como la estructura organizacional o el área de recursos humanos, ya que se necesita de personal, pero no se obtiene.

Algunos riesgos fueron catalogados como generales o de apoyo, que dentro de esta clasificación se encuentran los de control. A la hora de observar los procedimientos se dedujo que la pérdida de la eficacia es notoria y por eso se materializan los riesgos, por ejemplo, los errores de las boletas de devolución es un riesgo de control, ya que se pierde la eficiencia de los procesos y esto hace que todo se atrase y sea más tedioso todo el procedimiento que sigue.

Existen algunos riesgos de tipo externo, ya que no depende de la empresa, sino de la entidad que esté realizando el proceso. Por ejemplo, la tramitología de los productos, depende de Aduanas y de las revisiones que tenga que hacerle a la mercadería. A pesar de que la empresa entregue todos los documentos al día y en perfectas condiciones, existen casos que se acumulan productos en aduanas entonces el riesgo de atraso es parte externa.

Los riesgos generales o de apoyo también se centran en las actividades ilícitas, tema que cabe destacar en el área de bodegas y distribución. Como se ha comentado anteriormente, el producto es fácil de manipular por lo que el robo o hurto de mercadería es muy sencillo, se han tratado de mejorar los controles, lo cual ha disminuido dicha actividad, pero siempre pueden salir nuevas oportunidades para cometer tal delito.

Con lo que respecta a la amenaza que estos riesgos traen consigo para la empresa se generalizan como la falta de producto para satisfacer la demanda, si no hay producto suficiente en las bodegas y se generan nuevas facturas todos los días, se creará un acumulado de trabajo y de facturas y esto hace que los clientes se disgusten porque sus pedidos no están llegando a la hora o en el tiempo establecido.

Otro de las amenazas es el atraso de los procesos, esto puede suceder desde la entrada de los productos o por algún desperfecto en sistemas o que haya algún error a la hora de cargar

camiones para realizar las rutas del día. Al existir dichos atrasos se puede extraviar producto, puede haber clientes molestos por las tardías e impuntualidad y acumulación de trabajo.

La prioridad fue dada específicamente por el coordinador de bodegas y el jefe de logística, teniendo el conocimiento de qué riesgos pueden materializarse en los procesos y su nivel, sea moderado, medio o alto, se le establece un número para atender los eventos que pueden traer consigo una amenaza más delicada o con mayor impacto para la empresa. **Ver apéndice 2**

Las estrategias planteadas por los representantes del área de logística se dieron a raíz del conocimiento del nivel de los riesgos, a pesar de que existía la opción de aceptar riesgos, como los que su color es verde, decidieron que se debía de prevenir o evitar, ya que, aunque no pase con regularidad, son errores que tienen que mejorar y no solo aceptar que sucedan. Los riesgos de mala digitalización, por ejemplo, son aspectos que tienen que mejorarse no solo aceptar que pase. En algunos riesgos se tomó la decisión de protegerse, como lo es con el riesgo de salud ocupacional; la empresa está consciente de la importancia de los implementos de seguridad física y desean una mejora para que sean utilizados siempre.

La mayoría de los riesgos pueden ser evitados, con un mayor orden y mayor concentración en las labores que se realicen, es posible cumplir con esta estrategia.

A la hora de describir los planes de contingencia, muchos se centraron en que la confianza en solo una persona no es suficiente, es necesario un tercero que se cerciore de los procesos, que vigile las tareas y que a la hora de la toma de decisiones existan varias partes que estén de acuerdo y no solo un trabajador.

Los responsables de los procesos de mejora, o de vigilar el comportamiento de los riesgos es otorgado igualmente a cómo se responsabilizan de las tareas por procedimientos. Por ejemplo, la entrada de producto, la orden de recompra y todo el proceso de tramitología es custodiado por la misma jefa de importación que se encarga de dichas actividades. Al igual todos los procesos de almacenamiento de producto están vigilados por el coordinador de bodega o el jefe de logística

CAPÍTULO V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones de la investigación

En este capítulo se desarrollan las conclusiones y las recomendaciones que ayudarán a facilitar la información para mejorar el cumplimiento de procesos dentro del área de logística en Persianas Canet S.A. Las conclusiones que se presentarán a continuación, surgen de los análisis de resultados de las distintas herramientas aplicadas para el cumplimiento de los objetivos planteados y desarrollados en la presente investigación; los cuales versan sobre: la evaluación de los procedimientos actuales, la valoración de los riesgos y el comportamiento de los mismos dentro de la compañía y el rediseño de aspectos importantes para la consecución de las metas de la empresa.

El primer objetivo planteado es detallar los procedimientos de logística para poder identificar las actividades de control. Por medio del mapeo de procesos se identificaron tareas que son parte de la cotidianidad de la empresa, como lo es la revisión de mercadería, así como el acomodo de las mismas por tipo de producto; a pesar de esto, no se encuentran documentados y esto provoca que no se puedan verificar o tener certeza de su adecuada ejecución.

Con respecto al mismo objetivo mencionado en el párrafo anterior, existen otros tipos de actividades que requieren mayores niveles de control, porque su incorrecta ejecución puede provocar daños con un efecto mayor. Estas actividades no se encuentran documentadas y el personal no tiene conocimiento de éstas, por ejemplo, el coordinador de bodega no tiene la noción de que es indispensable la firma de su persona en la bitácora de distribución.

Por medio del mapeo de procesos, el flujograma y la entrevista, se logró detallar los procedimientos de logística y las actividades de control desarrolladas en los procesos de entrada, almacenamiento, salida de bodegas y distribución. Como se ha reflejado en párrafos anteriores, se logró determinar que existen carencias importantes a la hora de ejecutar y controlar las actividades que se realizan en el área de logística. De lo anterior se desprende que, aunque sí poseen procesos y la mayoría de los trabajadores tienen conocimientos de los mismos, no están debidamente documentados.

El segundo objetivo es la valoración de los riesgos de los procedimientos que se practican en Persianas Canet S.A. Se determinó que en todas las áreas estudiadas hay existencia de riesgos de nivel alto que requieren una prioridad 1. Al respecto, los procesos de bodega, como lo son en entrada, almacenamiento, salida y los de distribución, presentaron los siguientes riesgos:

- Proceso de entrada
 - Mala revisión de los inventarios y la no realización de la orden de compra, los cuales obtuvieron un impacto y probabilidad moderada y se les asignó una prioridad de 2 y la estrategia de prevenir o evitar, ya que suceden en pocos casos
 - Enfermedad por parte de alguno de los encargados de realizar las tareas de orden de recompra, se obtuvo un nivel medio en su impacto y probabilidad, el cual tiene una prioridad de 2 y una estrategia de prevenirlo.
 - Los riesgos dentro del proceso de tramitología de aduanas fueron que no saliera satisfactorios la entrada del producto al país o que el tiempo de nacionalización se alargue, los cuales obtuvieron un nivel de impacto y probabilidad medio, ya que sucede en algunos casos, y la estrategia es de aceptarlo, ya que es un riesgo que se encuentra fuera de las manos de la empresa.
 - Cuando se revisa el producto de los contenedores, puede existir la posibilidad de un riesgo de producto erróneo de un mal conteo de parte del encargado, lo cual genera problemas a la hora de tramitar el producto al sistema de la empresa, todos estos riesgos se clasificaron según su impacto y probabilidad como medio y las estrategias de manejo fueron de evitar, prevenir o retener, que se refiere a tener producto de más como segunda opción.
 - Accidentes laborales o problemas de salud, es el único riesgo en el proceso de entrada que se encuentra en nivel alto de impacto y probabilidad, ya que no se verifica el uso de artículos de salud ocupacional o de seguridad dentro de las instalaciones de bodega, la estrategia propuesta fue de

protegerse ante ese riesgo, el cual se puede realizar imponiendo estrictamente el uso de indumentaria de seguridad.

- Proceso de almacenamiento
 - Información errónea desde el proceso de entrada del producto, se obtuvo un nivel de impacto y probabilidad moderado, ya que la información puede ser verificada y se puede cambiar en los sistemas, por lo que se estableció una estrategia de evitarlo.
 - Acumulación de facturas o falta de camiones, son de impacto y probabilidad moderada, ya que son situaciones o riesgos que no se materializan con frecuencia, y por eso las estrategias propuestas fueron de evitarlo o de prevenir algún faltante de transporte.
 - Entrega de producto cruzado o confusión de clientes, es uno de los riesgos más presentes en este proceso, por eso presenta un nivel de impacto y probabilidad alto y la prioridad se convierte en 1 ya que es necesario el manejo del mismo.
 - El factor humano es uno de los riesgos que fue mencionado en varias ocasiones, ya que hay procesos que se realizan de manera manual y la revisión es realizada meramente por seres humanos, esto radica a un nivel alto y prioridad alta y las estrategias propuestas fue de aceptarlo ya que puede presentarse en cualquier momento y no es posible premeditarlo.
- Proceso de salida
 - La mala carga o mal conteo de la mercadería por parte del departamento de bodegas son riesgos con un impacto y probabilidad medio, ya que su materialización ocurre en ciertas ocasiones, por lo cual se les asignó una prioridad de 1 y una estrategia de evitarlo, con controles más rigurosos.
 - En el proceso de salida del camión de las instalaciones, los riesgos existentes fueron la negación de los choferes a la firma de consentimiento, la cual obtuvo un nivel moderado y el otro riesgo fue la colocación errónea del marchamo a los camiones, el cual, si obtuvo un nivel medio y se le asignó una prioridad de 1, con estrategias de prevenir o proteger la mercadería.

- Durante el cumplimiento de las tareas de devolución de producto, se encontraron los riesgos más presentes en el proceso de salida, ya sea a la hora de llenar la boleta, confusión de clientes o de producto, por lo cual se les asignó una prioridad de 1, ya que esto afecta no solo ese procedimiento sino también el criterio de los clientes sobre la empresa. La estrategia propuesta fue de evitarlo, con mayor capacitación o revisión minuciosa de las boletas.
- A la hora de entrada del producto devuelto al sistema, pueden existir riesgos de digitalización errónea o de confusión de clientes, por lo cual se les asignó una prioridad 1, ya que su nivel es alto o medio.
- Proceso de distribución
 - La mala agrupación de facturas o la facturación errónea de pedidos, son riesgos de nivel de impacto y probabilidad medio y alto, lo cual se les brindó una prioridad de 1 y una estrategia de evitar, ya que son por desconcentración o mala capacitación.
 - En este proceso se vuelve a resaltar la materialización del factor humano; riesgo que presenta un nivel de impacto y probabilidad medio, y una estrategia de aceptarlo, porque no se puede anticipar su ocurrencia.
 - Se vuelve a materializar el riesgo en el proceso de devolución de producto.

Mediante la propuesta presentada en el capítulo 6 de esta investigación, se atienden las medidas de prevención, mitigación, traslado, entre otras; del total de los riesgos determinados; permitiendo mejorar el nivel de control al aumentar el control sobre los riesgos determinados y documentar los procesos de la empresa. Esto impacta al disminuir la probabilidad de ocurrencia y su impacto en la organización

La pregunta trazada en el planteamiento del problema será contestada por medio de las recomendaciones del estudio y se verá el diseño de la misma en el apartado de la propuesta en la presente investigación. La pregunta era: ¿Cómo rediseñar los principales procedimientos de logística para fortalecer el control interno en la empresa Persianas Canet S.A?

Recomendaciones del estudio

Con respecto al primer objetivo planteado en la presente investigación se recomienda que los procesos actuales que se desarrollan, sin importar qué tan cotidianos sean, deben ser documentados y archivados para que puedan ser utilizados como un soporte a la hora de verificar el cumplimiento de las tareas y medir el desempeño de los trabajadores en el momento de realizar sus labores.

Es importante que esta documentación de procedimientos no se haga solamente para cumplir con sus obligaciones, sino para que pueda ser utilizada para la capacitación y enseñanza de actuales y futuros colaboradores de la compañía; al facilitar su acceso si en algún momento requieren consultar sobre cómo realizar las tareas.

Sobre las actividades de control, las recomendaciones planteadas se centran en la adecuada ejecución de las tareas, en minimizar los errores por medio de mayor capacitación, explicación de los procesos planteados para que los colaboradores sepan cuáles son las actividades que deben realizar, cómo deben de realizarlas y a quién deben de reportar su trabajo.

Con respecto, al segundo objetivo que se enfoca en analizar para valorar los riesgos presentes en las distintas actividades de control, se recomienda mayor capacitación en cuanto a enseñanza de procesos y cumplimiento de tareas. De igual forma para lograr mitigar los riesgos se recomienda la contratación de más personal, el cual es necesario para cumplir con las actividades del departamento de bodegas; esta opción fue brindada por el personal de bodegas, distribución, coordinador de bodegas y Jefe de Logística en el momento de la elaboración de la matriz de riesgos, ya que la mayor dificultad para cumplir con las tareas de manera eficiente, es la falta de equipo de trabajo.

Por último, otra acción recomendada enfocada en salud ocupacional, es proteger a sus colaboradores por medio de implementos de seguridad, como los cascos, zapatos adecuados, guantes, entre otros; y si existe el caso de no acatar las reglas, sanciones para dichos incumplimientos.

El rediseño de los principales procedimientos constituye el tercer objetivo de la presente investigación, el cual se aborda en la propuesta diseñada en el apartado siguiente. Este incluye el desarrollo de los manuales de procedimientos respectivos tanto para el departamento de bodegas como para el de distribución. Se proponen cuatro procedimientos: Proceso de entrada del producto, proceso de almacenamiento de producto, proceso de salida de producto y proceso de distribución.

La implementación del manual de procedimientos es una ayuda para la empresa, especialmente para el Jefe de Logística, ya que para evaluar el cumplimiento de los objetivos y de las tareas no poseían ningún tipo de herramienta; este manual viene a solventar dicha necesidad y las recomendaciones de su ejecución son que debe ser utilizado para capacitar al personal sobre sus deberes, así como para analizar si se están cumpliendo los pasos, políticas y si los documentos que deben de tomarse en cuenta están debidamente desarrollados.

CAPÍTULO VI

Propuesta

En el siguiente capítulo, se incorpora la propuesta para que la compañía Persianas Canet S.A implemente el uso de los manuales de procedimientos para un trabajo más eficiente y para la consecución de las metas. La recomendación de dicho manual, al basarse en la naturaleza de la empresa, incluye aspectos como el objetivo que se pretende alcanzar, así como la delimitación del personal a la que le aplican el conocimiento de los procesos, seguidamente políticas, normas o reglas que deben de seguirse a la hora de implementar los procedimientos, ya sea de entrada, almacenamiento o salida de bodegas, así como de distribución. Seguidamente se especifica cuáles documentos son relevantes para el cumplimiento de las distintas tareas que se deben de seguir para cumplir debidamente los objetivos de los planes.

El manual de procedimientos es una herramienta que le ayudará tanto al jefe de logística como a los trabajadores de bodega o distribución, conocer cuáles son sus tareas, a quién deben de rendir cuentas, cómo deben de realizarlas y el orden que estas ameritan para el cumplimiento de metas. Para desarrollar dicho instrumento, fue necesario el conocimiento de los procesos que se realizan actualmente para así partir de estos y generar de forma concisa, ordenada y cronológicamente las tareas por proceso de bodegas y de distribución.

A continuación se presenta el diseño de los manuales de procedimientos para:

1. Proceso de entrada de producto
2. Proceso de almacenamiento de producto
3. Proceso de salida de producto
4. Proceso de distribución

LO- Logística		Número	LO 01-01
01	Bodega	Fecha Emitido: 27/2/2017	Revision: 116
01	Proceso de entrada de producto		
Versión 01		Página: 1	De: 9

Objetivo

Establecer por escrito los procesos que se deben de realizar a la hora de entrada de los productos de manera eficiente, desde su pedido al exterior, hasta la llegada a las bodegas correspondientes, según tipo de producto y calidad.

Alcance

El presente instructivo abarca al departamento de logística, que incluye bodegas, distribución y la jefa de importaciones. También incluye al departamento de contabilidad que se encarga de la digitación del producto en los sistemas de inventarios.

Políticas

- Solo la jefa de importaciones puede realizar la orden de compra
- Solo el departamento de contabilidad puede manejar los sistemas de inventarios.
- La persona designada para revisar el “packing list” debe hacer las anotaciones si hay cantidades diferentes y presentarlo al departamento de finanzas para que sea ingresado en el sistema.

Referencia a sistemas, documentos y formularios aplicados

- Sistema ExactusERP
- Packing List”
- Documentación de Aduanas
- Clasificación de DUA
- Orden de compra

LO- Logística		Número	LO 01-01
01	Bodega	Fecha Emitido: 27/2/2017	Revisión: 117
01	Proceso de entrada de producto	Página: 2	De: 9
Versión 01			

Restricciones

- El “packing list” no se encontrará correcto si en la orden de compra se encuentra algún error u omisión de información.
- El único que pueden ingresar las cantidades de producto al sistema es el departamento de finanzas

Desarrollo del procedimiento

Responsable	Actividad que ejecuta
Jefa de Importaciones	1. Ajuste y verificación de la cantidad y tipo de producto existente en el sistema de inventarios previo a la realización de la orden de recompra
	2. Llenar los campos de producto, cantidad, tipo, especificaciones en la orden de recompra con el producto necesario. Ver anexo 1
	3. Confirmación de la orden en el sistema y de recibido por el proveedor
Gerente de compras	4. Realizar la solicitud de embarcación con la fecha de transacción, embarcación escogida e información necesaria para realizar la embarcación del producto Ver anexo 2
	5. Realizar todo el proceso de nacionalización del producto para que pueda ser ingresado al país. Cumplir con todos los requisitos impuestos por Aduanas
Jefa de Importaciones	6. Administrar la clasificación del DUA según su color, sea verde, amarillo o rojo, brindada por Aduanas, a la hora de verificar el cumplimiento de los documentos para el ingreso del producto al país. Ver anexo 3
	7. Pago de impuestos correspondientes para ingresar el producto al país y revisar que los datos de los permisos estén correctos para distribuir el producto en el país.
	8. Aduanas en conjunto con el proveedor establecen un transportista para que entregue el producto en la bodega asignada previamente por Persianas Canet S.A
Transportista asignado por aduanas	9. Una vez que el contenedor se encuentre en la bodega se debe retirar el marchamo del contenedor. Ver anexo 4
Departamento de bodegas	10. Verificar la cantidad de producto que contiene el camión de transporte por medio de separaciones con líneas hechas con pilot
	11. Conteo del producto con respecto a la cantidad descrita en el "packing list"
	12. Anotaciones en el "packing list" de diferencias entre producto físico y cantidades descritas en el documento. Ver anexo 5
Departamento de contabilidad	13. Acomodo de la mercadería según el lugar asignado, sea de venta de primera, de segunda por alguna imperfección, según la longitud y características del producto. Ver anexo 6
	14. Registro de la mercadería en el sistema de inventarios por parte del departamento de finanzas, después de haber revisado las cantidades físicas contra el packing list
Departamento de bodegas	15. Si se mueve producto entre bodegas, debe ser notificado al departamento de compras nacionales para que este lo comunique al departamento de contabilidad que se encarga de realizar los cambios en el sistema de la empresa.
Departamento de compras nacionales	16. Notificar al departamento de contabilidad si existe algún cambio de producto por calidad o error a la hora de ingresarlo en las bodegas para que puedan realizar los distintos cambios en el sistema, de la bodega donde se van a encontrar los productos.

LO- Logística		Número	LO 01-01
		Fecha Emitido:	Revisión:
		27/2/2017	118
01	Bodega		
01	Proceso de entrada de producto	Página:	De:
Versión 01		3	9

Anexos

- **Anexo 1:** Orden de compra
- **Anexo 2:** Solicitud de embarcación
- **Anexo 3:** Clasificación del DUA
- **Anexo 4:** Foto de marchamo
- **Anexo 5:** “Packing List”
- **Anexo 6:** Bodegas de la empresa

Jefe de Logística

Gerente General

LO- Logística		Número	LO 01-01
01	Bodega	Fecha Emitido: 27/2/2017	Revisión: 10
01	Proceso de entrada de producto	Página: 4	De: 9
Versión 01			

Anexo 1: Orden de compra

	ORDEN DE COMPRA		No. OC6503	
	DEPARTAMENTO DE VENTAS			
ORIGINAL				
Tel: 2280-1050 / 2253-8464 Fax: 2283-9871 Apdo: 693-2010 San José Costa Rica, Barrio Quesada Durán		Fecha 13/03/2017 Vendedor		
Señor(es): Persisol				
CODIGO	DETALLE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDAD	P Unitario	TOTAL
23-02-0002	FINAL DE CARRERA RIEL HOTELERO (C/TORNILLO)	100.00	€280.00	€28,000.00
23-02-0003	CARRITO MAESTRO IZQUIERDO (RIEL HOTELERO)	100.00	€2,100.00	€210,000.00
23-02-0004	CARRITO MAESTRO DERECHO (RIEL HOTELERO)	100.00	€2,100.00	€210,000.00
23-02-0007	BASTON 1.22M	200.00	€2,000.00	€400,000.00
23-03-0004	TRADICIONAL CORREDERAS (LOCAL)	2000.00	€17.60	€35,200.00
23-03-0005	TRADICIONAL ESCUADRA SENCILLA (LOCAL)	100.00	€788.00	€78,800.00
23-03-0006	TRADICIONAL SOPORTE SENCILLO (LOCAL)	150.00	€456.00	€68,400.00
23-03-0007	TRADICIONAL UÑA LATERAL DERECHA (LOCAL)	40.00	€260.00	€10,400.00
23-03-0008	TRADICIONAL UÑA LATERAL IZQUIERDA (LOCAL)	40.00	€260.00	€10,400.00
23-03-0009	TRADICIONAL UÑA CENTRAL (LOCAL)	50.00	€200.00	€10,000.00
23-03-0010	TRADICIONAL TENSOR PLASTICO (LOCAL)	120.00	€436.00	€52,320.00
23-03-0011	TRADICIONAL BASE TRIPLE SIN UÑA (LOCAL)	120.00	€484.00	€58,080.00
23-03-0013	TRADICIONAL RETORNO (LOCAL)	50.00	€880.00	€44,000.00
23-03-0015	TRADICIONAL CORDON	6.00	€6,400.00	€38,400.00
23-04-0003	RIEL HOTELERO 4.88MT (LOCAL)	40.00	€15,350.00	€614,000.00
23-04-0004	CORREDERAS (LOCAL) HOTELERO	2000.00	€225.00	€450,000.00
23-04-0010	GANCHO PARA CORTINA	3000.00	€17.60	€52,800.00
23-04-0011	CRINOLINA	10.00	€8,640.00	€86,400.00
				€0.00
Observaciones: Cliente: Persianas Canet Sr. Proveedor se le recuerda que la factura debe ir acompañada de la orden de compra. Lo anotado en la factura no debe diferir con lo estipulado en esta orden de compra. Facturas que no cumplan con estos requisitos no serán recibidas para trámite y por consiguiente no serán canceladas a tiempo.			Sub-total €2,457,200.00 I.V. €319,436.00 Total €2,776,636.00 Vendedor -	

LO- Logística		Número	LO 01-01
01	Bodega	Fecha Emitido:	Revision: 120
01	Proceso de entrada de producto	27/2/2017	
Versión 01		Página:	De:
		5	9

Anexo 2: Solicitud de embarcación

Felipe Morales Muñoz

Asunto: RV: DESPACHO ABORDO-PERSINAS CANET-10686 ETERNITY
Datos adjuntos: CANET DESPACHO A BORDO--1.pdf

Saludos cordiales / Best regards



Felipe Morales Muñoz. |Ejecutivo de Cuenta|
 Transportes H&H.
 La Uruca, 400 N de la Plaza, San José, Costa Rica
 Cedula Juridica: 3101013930-31
 Teléfono: (506) 2233-2000 ext. 127
 Celular: (506) 6170-8205
 Mail: fmorales@transhyh.com
 Web: www.transhyh.com



Considera el medio ambiente antes de imprimir este correo

De: Ericka Porras [<mailto:eporras@karpacr.com>]
Enviado el: martes, 24 de enero de 2017 08:28 a.m.
Para: Felipe Morales; "DESPACHO URUCA"
CC: Cindy Sandoval; rjimenez@karpacr.com; importacionesuno@karpacr.com
Asunto: DESPACHO ABORDO-PERSINAS CANET-10686 ETERNITY

Buenos Días

Por favor tomar nota y coordinar la siguiente colocación:

INSTRUCCIÓN DE COLOCACION

MODALIDAD DESPACHO ABORDO

TIPO: **MERCHANT**

CONTENEDOR*******INKU2298920** 4C-385
 FECHA DE COLOCACION*******MIERCOLES 25/1**
 HORA DE COLOCACION*******5:00 AM**

- Por favor enviar datos del chofer que retira en el almacén
- Luego que retiren el contenedor del almacén deben colocar en la siguiente dirección.

LUGAR DE COLOCACION***** De la Iglesia de San Francisco de Dos Ríos, media cuadra al este, 150 mts Norte contiguo a Industrias JL del Sur, contacto: Erick Fallas, Teléfono: 2280-1050 Extensión 151.

Contacto en bodega*******ERICK FALLAS**
 Teléfono*******2280-1050 EXT: 151**

LO- Logística		Número	LO 01-01
01	Bodega	Fecha Emitido: 27/2/2017	Revisión: 121
01	Proceso de entrada de producto	Página: 6	De: 9
Versión 01			

Anexo 3: Clasificación del DUA



Comprobante de mercancía nacionalizada

Fecha: 06/02/17
Hora: 16:57:20
Pág: 1

DUA tramitado: 006 - 2017 - 016064

Aduana: ADUANA DE LIMÓN

Declarante: 402040232 -

Agente: 402040232 - ARRIETA ZAMORA KENNER ALBERTO

Estado del Dua: Autorización de Levante

Régimen

Importación

Ubicación: P002 PATIOS JAPDEVA

Modalidad: NORMAL

Tipo revisión (aforo): VERDE

Tot.Bultos: 3.000

Peso Bruto 2982.110

Peso Neto 2982.110

Moneda: USD - DÓLAR DE EE.UU.

Cif en Poliza: \$ 24,614.63 Tipo Cambio: 561.38 Cif en poliza Col: 13,818,160.99

Total en dolares: 6,989.24 Total Moneda Nac: 3,923,626.43 Nro.viaje: 0

Observaciones:

UT.DRYU9003533 MANIFIESTO 20170185/ LINEA 221/ PUERTO P002/ FECHA ESTIMADA DE ARRIBO

31-01-2017/ VAPOR: BUXLINK/ PERSIANAS CANET S.A.

Lineas y Inventario del DUA:



Lin: 0001 Mercancia:

BRAZO DE ALUMINIO

Tipo:	Manifiesto:	Tipo transp:	Ubic:	Fecha Ingreso:	Nro. Conocimiento:	Partida:	Est:	Bultos:	Linea:
Ingreso	20170185	Maritimo	P002	31/01/17	221	761090000090	INI	3.000	1

Lin: 0002 Mercancia:

TUBO DE ALUMINIO

Tipo:	Manifiesto:	Tipo transp:	Ubic:	Fecha Ingreso:	Nro. Conocimiento:	Partida:	Est:	Bultos:	Linea:
Ingreso	20170185	Maritimo	P002	31/01/17	221	761090000090	INI	0.000	1

Lin: 0003 Mercancia:

HERRAJE DE ALUMINIO

Tipo:	Manifiesto:	Tipo transp:	Ubic:	Fecha Ingreso:	Nro. Conocimiento:	Partida:	Est:	Bultos:	Linea:
Ingreso	20170185	Maritimo	P002	31/01/17	221	761699900099	INI	0.000	1

Lin: 0004 Mercancia:

HERRAJE DE NYLON

Tipo:	Manifiesto:	Tipo transp:	Ubic:	Fecha Ingreso:	Nro. Conocimiento:	Partida:	Est:	Bultos:	Linea:
Ingreso	20170185	Maritimo	P002	31/01/17	221	392530000000	INI	0.000	1

LO- Logística		Número	LO 01-01
01	Bodega	Fecha Emitido: 27/2/2017	Revision: 122
01	Proceso de entrada de producto	Página:	De:
Versión 01		7	9

Anexo 4: Foto del marchamo



LO- Logística		Número	LO 01-01
01	Bodega	Fecha Emitido:	Revisión: 123
01	Proceso de entrada de producto	27/2/2017	
Versión 01		Página:	De:
		8	9

Anexo 5: "Packing List"

HAINING HONGYING DECORATIVE MATERIALS CO.,LTD
 NO.28 MINFENG INDUSTRIAL PARK , YUANHUA TOWN , HAINING CITY ,314400CHINA
 Tel: 86 573 87298083 Fax: 86 573 87298093

PACKING LIST

SHIPPER Haining Hongying decorative materials co.,ltd Add: No.28 Minfeng Industry Park ,Yuanhua town , Haining, China tel: 86-573-87298083		INVOICE NO. HJ162020 from SHANGHAI ,CHINA		DATE 20th Aug, 2016 TO BY SEA SANJOSE PORT			
CONSIGNEE Persianas Canet, SA Cédula Jurídica: 3-101-03142015 Address : Zapote, San José , 100m sur, 400m oeste y 25m norte de la iglesia Tel: 2253-8464		TOTAL PACKAGES IN ALL FOUR THOUSAND FOUR HUNDRED AND SIXTY BAGS ONLY					
MARK	DESCRIPTION	Pattern no	SKU	QTY. (BAGS)	G.W (KGS)	N.W (KGS)	MEAS. CBM
N/M	PVC PANEL						
	CONTAINER NO.: CBHU8149688 ✓	Completo					
	20CM 6MM*5.95M	T04	16-41-0007	501 ✓	12416.09	11980.43	37.03
	20CM 6MM*5.95M	T-30	16-41-0005	419 ✓	10383.91	10019.57	30.97
	CONTAINER NO. : CBHU9056790 ✓						
	20CM 6MM*5.95M	T-30	16-41-0005	86 89 ✓	2379.13	2295.65	7.10
	20CM 6MM*5.95M	T04	16-41-0007	496 502 ✓	12292.17	11860.87	36.66
	20CM 6MM*5.95M	T08	16-41-0008	74 80 ✓	1833.91	1769.57	5.47
	20CM 6MM*5.95M	T-11	16-41-0006	254 ✓	6294.78	6073.91	18.77
	CONTAINER NO. : BMOU5855504 ✓	Completo					
	PVC PANEL 20cm6mm*5.90m	T08	16-41-0008	2 ✓	49.57	47.83	0.15
	PVC PANEL 20cm6mm*5.90m	T-30	16-41-0005	195 ✓	4832.61	4663.04	14.41
	PVC PANEL 20cm6mm*5.90m	T04	16-41-0007	107 ✓	2651.74	2558.70	7.91
	PVC PANEL 20cm6mm*5.90m	T-61	16-41-0009	548 ✓	13580.87	13104.35	40.50
	PVC PANEL 20cm6mm*5.90m	T-25	16-41-0010	68 ✓	1685.22	1626.09	5.03
	CONTAINER NO. : SLSU8019852 ✓						
	20CM 6MM*5.95M	T-61	16-41-0009	511 ✓	12862.17	12410.87	38.36
	20CM 6MM*5.95M	T-25	16-41-0010	356 ✓	8822.61	8513.04	26.31
	20CM 6MM*5.95M	T05	16-41-0002	18 ✓	446.09	430.43	1.33
	20CM 6MM*5.95M	T24	16-41-0003	27 ✓	669.13	645.65	2.00
	CONTAINER NO. : FCIU9125061 ✓						
	20CM 6MM*5.95M	T-61	16-41-0009	124 ✓	12890.77	12438.46	38.45
	L corner (SAME COLOR AS T07)40% PVC	YELLOW	16-27-0016	12 ✓	380.00	366.67	1.13
	H JOINTER WHITE	white	16-26-0013	7 ✓	204.62	197.44	0.61
	L CORNER WHITE 5.9M	white	16-27-0015	251 ✓	7366.15	7107.69	21.97
	CIELO MADERA CEDRO)	deark brown	16-36-0002	4 ✓	116.92	112.82	0.35
	CIELO MADERA CEDRO)	light brown	16-36-0003	1 ✓	20.22	20.22	0.00

LO- Logística		Número	LO 01-01
01	Bodega	Fecha Emitido: 27/2/2017	Revisión: 124
01	Proceso de entrada de producto	Página:	De:
Versión 01		9	9

Anexo 6: Bodegas de la empresa

Las bodegas que se manejan en la empresa son:

1. Bodegas satélites
2. La chiclera
3. B-09, producto de segunda
4. B-01, bodega principal, producto de primera
5. Producto en almacenes fiscales
6. 2 mudanzas mundiales
7. Algefisa
8. Cartago
9. Bodega en San Francisco

LO- Logística		Número	LO 01-02
01	Bodega	Fecha Emitido: 27/2/2017	Revisión: 125
02	Proceso de almacenamiento de producto	Página: 1	De: 8
Versión 01			

Objetivo

Desarrollar por escrito los procesos que se deben de realizar a la hora de almacenar los productos de manera eficiente, al depender de su calidad, longitud y tipo de producto

Alcance

El presente instructivo abarca el jefe de logística, coordinador de bodega y el departamento de logística, que incluye solamente al área de bodegas y el departamento de finanzas

Políticas

- 1er corte de facturación: 11:00 am
- 2do corte de facturación: 2:00 pm
- 3er corte de facturación: 3:30 pm
- 4to corte de facturación: 4:00 pm

Referencia a sistemas, documentos y formularios aplicados

Facturas o pedidos

Restricciones

- La carga de los camiones no podrá ser finalizada hasta que no haya un chequeo por parte del jefe de logística o del departamento de finanzas

LO- Logística	Número	LO 01-02	126
01 Bodega	Fecha Emitido: 27/2/2017	Revisión:	
02 Proceso de almacenamiento de producto	Página: 2	De: 8	
Versión 01			

Desarrollo del procedimiento

Responsable	Actividad que ejecuta
Coordinador de bodega o jefe de logística	1. Verificación de productos existentes que se tienen en el sistema de inventarios con respecto al físico. Es necesario para saber la magnitud de producto que se tiene y sea más fácil a la hora de alisto de producto con respecto a los pedidos en las facturas emitidas durante el día. Se realiza a las 7:30 am Ver anexo 1
	2. Se realiza un primer corte de facturación, 11:00 am, que es la recolección de las facturas que el departamento de compras tenga hasta esa hora para empezar a alistar producto con respecto a los pedidos y no se acumulen para el final del día.
	2. Segundo corte de facturación, 2:00 pm, se recolectan las facturas que el departamento de compras tenga hasta esa hora para empezar a alistar producto con respecto a los pedidos
	4. Tercer corte de facturación, 3:30 pm, se recolectan las facturas que el departamento de compras tenga hasta esa hora para empezar a entregar producto, específicamente para la zona larga. Ver anexo 2
	5. Cuarto corte de facturación, 4:00 pm, se recolectan las facturas que el departamento de compras tenga hasta esa hora para empezar a entregar producto para el GAM. Ver anexo 3
Departamento de Bodega	6. Realizar especificaciones que se pidan en las facturas si fuera el caso, sea corte, etiquetado, agrupación. Ver anexo 4
Jefe de logística	7. Establecimiento de los horarios para cargar los camiones conforme la ruta, sea zona larga o zona corta. Ver anexo 5
Transportistas de ruta	8. Deben establecer una ruta para acomodar los pedidos, en el fondo del camión los que serán entregados de último y de primero los que serán entregados al principio de la ruta
Horario nocturno: Departamento de finanzas	9. Chequeo y verificación de la carga con respecto a la factura, se verifica producto, cantidad, calidad y acomodo en el camión conforme la ruta trazada.
Horario diurno: Jefe de logística o Coordinador de bodega	

LO- Logística		Número	LO 01-02
01	Bodega	Fecha Emitido: 27/2/2017	Revisión: 127
02	Proceso de almacenamiento de producto	Página: 3	De: 8
Versión 01			

Anexos

- **Anexo 1:** Sistemas de inventarios
- **Anexo 2:** Zona larga
- **Anexo 3:** GAM
- **Anexo 4:** Especificaciones de una factura
- **Anexo 5:** Horario de rutas

Jefe de Logística

Gerente General

LO- Logística		Número	LO 01-02
01	Bodega	Fecha Emitido: 27/2/2017	Revisión: 129
02	Proceso de almacenamiento de producto	Página:	De:
Versión 01		5	8

Anexo 2: Zona Larga

- Zona Norte
 1. San Carlos
 2. Guatuso
 3. Upala
 4. Cañas
 5. Liberia
 6. Santa Cruz
 7. Nicoya
- Zona Sur
 1. Ruta 27
 2. Costanera
 3. Jacó
 4. Quepos
 5. Ciudad Neily
 6. La Frontera

LO- Logística		Número	LO 01-02
01	Bodega	Fecha Emitido: 27/2/2017	Revision: 130
02	Proceso de almacenamiento de producto	Página:	De:
Versión 01		6	8

Anexo 3: GAM

- Gran Área Metropolitana (GAM)
 1. San José
 2. Heredia
 3. Alajuela
- EPA
- El Lagar
- Puriscal
- Orotina
- Cartago
- Turrialba
- Limón

LO- Logística		Número	LO 01-02
01	Bodega	Fecha Emitido: 27/2/2017	Revision: ¹³¹
02	Proceso de almacenamiento de producto	Página: 7	De: 8
Versión 01			

Anexo 4: Especificaciones de una factura



Impresión: - ALFOMBRAS

Cliente COVER SUPERFICIES MV S A ID Exactus: C-23405
 Contacto Ana Loaiza aloaiza@persianascanet.com
 Fecha/Hora 21/02/2017 14:21
 Estatus Abierto / Pendiente de Entrega
 # SYS 65752
 Fecha Inst.
 Reproceso

Vendedor Vanessa Muñoz
 Telf. 61089595
 Tipo Superficies [-]
 Contrato
 Factura 0
 Entrega Instaladores

ITEM	Cant.	Largo	Ancho	Control	Detalle - Tipo - Color	Opcionales
1	1	3,66	3,4	M2: 0	DEFENDER COOL UMBER	
2	1	3,66	3	M2: 0	DEFENDER COOL UMBER	
3	1	3,66	4,5	M2: 0	DEFENDER PECAN 832	
4	1	62	0	M2: 0	PADDING 62M DE PADDING	
5	1	7	0	M2: 0	7M DE MOLDURA PLANA BRONZE	

Instrucciones Especiales

Detalle Orden de producción, ingresada por distribuidor INSTALA DON JOSE BLANCO SABADO 18 DE FEBRERO

Datos Distribuidor

Empresa VILMA CORNEJO, 88257962
 Dirección CORONADO, CASCAJAL, DEL RESTAURANTE EL ROCÍO, 25 M OESTE, PRIMERA CASA A MANO DERECHA PORTON NEGRO

Notas adicionales

Adjuntos

Instalaciones

Ubicaciones

/ 1 : / 2 : / 3 : / 4 : / 5 :

Inspecciones

Ordenes de Producción Asociadas

Historial de Fechas

Proceso	Fecha 1er	Ultima Act.	Ultimo Usuario
Pendiente de Entrega	21/02/2017 15:52	21/02/2017 15:52	Andrea Umaña
Pendiente Aprobación	21/02/2017 15:11	21/02/2017 15:11	Marcela Arguedas
Revisión Credito	21/02/2017 15:7	21/02/2017 15:7	Vanessa Muñoz
Aprobación Distribución	21/02/2017 14:29	21/02/2017 14:29	Vanessa Muñoz

LO- Logística		Número	LO 01-02
01	Bodega	Fecha Emitido: 27/2/2017	Revision: ¹³²
02	Proceso de almacenamiento de producto	Página:	De:
Versión 01		8	8

Anexo 5: Horario de rutas

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
San José	Zona Norte	San José	San José	San José
Heredia/Alajuela	Heredia/Alajuela	Cartago	Heredia/Alajuela	Cartago
Epa	San José	Limón	Puriscal/Orotina	Turrialba
		Zona Norte	Zona Sur	Zona Sur

LO- Logística		Número	LO 01-03
01	Bodega	Fecha Emitido: 27/2/2017	Revision: ¹³³
03	Proceso de salida de producto	Página: 1	De: 5
Versión 01			

Objetivo

Generar por escrito los procesos que se deben de realizar a la hora de salida de los productos de manera eficiente al depender de las zonas y el horario de transporte

Alcance

El presente instructivo abarca el personal de contabilidad, departamento de finanzas, departamento de crédito y cobro y el departamento de logística, que incluye al área de bodegas y distribución

Políticas

- Firma de la bitácora de salida de camiones
- Para devolver producto debe entregarse a la empresa con la boleta de devolución

Referencia a sistemas, documentos y formularios aplicados

- Bitácora de salida de camiones
- Facturas o pedidos
- Boleta de devolución

Restricciones

- La carga de los camiones no podrá ser finalizada hasta que no ha parte del jefe de logística o del personal de finanzas
- Sin la firma de los choferes no se puede realizar la salida de los cam
- Para entregar producto devuelto a las bodegas, debe ser relle devolución

LO- Logística		Número	LO 01-03
01	Bodega	Fecha Emitido: 27/2/2017	Revision: ¹³⁴
03	Proceso de salida de producto	Página: 2	De: 5
Versión 01			

Desarrollo del procedimiento

Responsable	Actividad que ejecuta
Departamento de Contabilidad	1. Verificar el producto en el camión contra las facturas, revisar que la cantidad sea la misma que dice la factura, el tipo de producto sea el correcto, así como la calidad, que no esté dañado ni golpeado.
Departamento de distribución	2. Consentimiento de transportistas para la salida, se debe firmar la bitácora donde se especifica el número de factura, los productos que lleva el camión, fecha de salida, el número de placa del camión así como el nombre de los transportistas. Ver anexo 1
Departamento de finanzas	3. Colocación del marchamo correspondiente en el camión y verificar que está bien puesto y bien sellado. Ver anexo 2
Petición por parte del cliente para devolver producto	
Choferes asignados en la ruta	4. Recoger el producto que va a ser devuelto
	5. Llenar la boleta de devolución con respecto a la información dada por el cliente. Ver anexo 3
Jefe de Logística o Coordinador de bodega	6. Revisar las razones de porque se genera la devolución.
Departamento de crédito y cobro	7. Se le comunica al personal de contabilidad de la devolución del producto para que lo ingresen de nuevo al sistema, según producto, cantidad y calidad del mismo.

Anexos

- **Anexo 1:** Bitácora de transportistas
- **Anexo 2:** Foto del marchamo
- **Anexo 3:** Boleta de devolución

Jefe de Logística

Gerente General

LO- Logística		Número	LO 01-03
01	Bodega	Fecha Emitido: 27/2/2017	Revisión:
03	Proceso de salida de producto	Página: 3	De: 5
Versión 01			

Anexo 1: bitácora de transportistas

60

263246	Construtotal	CANET Bodega Despachado por: <u>W. V. G.</u> Fecha: <u>21-02-17</u> Hora: <u>8:00 pm</u> <u>Leyner</u> placa: <u>763311</u> <u>Rosely</u> <u>David Hernandez</u> <u>Jorge Quiñor</u>
18459	Ajuste Ferremundo	
263284	Ferremundo del Caribe	
263277	B y P	
263210	La Guernia	
263285	Pisos y Vidrios del Atlantico	
263281	El mejor precio Cariari	
263266	Pisos y Vidrios del Atlantico	
263268	Cerchas y Fallas del Caribe	
263211	Deposito San Francisco	
263239	Almacen 3 ERRE	CANET Bodega Despachado por: <u>W. V. G.</u> Fecha: <u>22-02-17</u> Hora: <u>Placa 267829</u> <u>Henri A.D.</u> CANET Bodega Despachado por: <u>Kevin</u> Fecha: <u>22-2-17</u> Hora: <u>9:00 am</u> <u>Esteban Torres T</u> Placa: <u>234707</u> Revisado: <u>Enrich Fallas</u>
263260	El Colono	
262951	EPA CURRIDABAT	
262950	EPA ESCRUZU	
263249	maderas agolar	
263208	Laga la oruca	
263237	Hermandos mora	
263271	Laga Santa ana	
263294	Inversiones Fung y HE	
262904	encomienda Julio Quesada (Beraca)	
263259	Luis Gustavo	Placa: <u>234707</u> Revisado: <u>Enrich Fallas</u>
262435	BiDrop	
263207	Jorge Arturo	
263272	Agropecuaria Arcano	
263263	Luis Gustavo Alvarado	
263225	costuras KriSa	

LO- Logística		Número	LO 01-03
01	Bodega	Fecha Emitido: 27/2/2017	Revisión: 136
03	Proceso de salida de producto	Página: 4	De: 5
Versión 01			

Anexo 2: Foto del marchamo



LO- Logística		Número	LO 01-03
01	Bodega	Fecha Emitido: 27/2/2017	Revisión: 137
03	Proceso de salida de producto	Página: 5	De: 5
Versión 01			

Anexo 3: Boleta de devolución

Persianas Canet S.A.
Cedula Jurídica: 3-101-031420
Zapote, San Jose / Tels: 22-80-10-50
Fax 22-83-98-71
E-mail: creditoycobro@persianascanet.com

CANET
Nº 001303

BOLETA DE DEVOLUCION DE PRODUCTO

Fecha: 9/12/2016
Cliente: Ferriuca
Nº Factura: 258317

CANTIDAD	CÓDIGO	TIPO DE PRODUCTO
<u>76</u>	<u>16-41-0011</u>	<u>Tablilla maxmol T-26</u>

Motivo de Devolución:

☐ Calidad de Producto
 ☐ Daño en transporte
 ☒ Error de facturación
☐ No corresponde a la Orden de Compra
☐ Otro especificar cliente pidio T-27

[Firma] Nombre y firma del Cliente [Firma] Recibe por Canet

UNICAMENTE PARA USO DE PERSIANAS CANET S.A.

Fecha de Ingreso: 12/12/16
[Firma] Responsable de Entrega [Firma] Recibe por Bodega / Despacho

Transportista/Agente Vendedor
 Blanco: BODEGA- Copia: CLIENTE- Copia: TALONARIO

Hecho por J-IMPRESOS 8316-1950

LO- Logística		Número	LO 02-01
02	Distribución	Fecha Emitido: 27/2/2017	Revisión: 138
01	Proceso de distribución	Página: 1	De: 5
Versión 01			

Objetivo

Establecer por escrito los procesos que se deben de realizar a la hora de distribuir los productos de manera eficiente, al depender de las zonas y el horario de transporte

Alcance

El presente instructivo abarca el departamento de finanzas, el departamento de logística, que incluye al área de bodegas y distribución

Políticas

- Firma de la bitácora de salida de camiones
- Para devolver producto debe entregarse a la empresa con la boleta de devolución
- Colocación de marchamo antes de salir de las instalaciones

Referencia a sistemas, documentos y formularios aplicados

- Bitácora de salida de camiones
- Facturas o pedidos
- Boleta de devolución

Restricciones

La carga de los camiones no podrá ser finalizada hasta que no haya un chequeo por parte del jefe de logística o del personal de finanzas

Sin la firma de los choferes no se puede realizar la salida de los camiones

LO- Logística		Número	LO 02-01	139
02	Distribución	Fecha Emitido: 27/2/2017	Revisión:	
01	Proceso de distribución	Página:	De:	
Versión 01		2	5	

Desarrollo del procedimiento

Responsable	Actividad que ejecuta
Jefe de logística	1. Recolección de las facturas conforme los cortes de facturación durante el día
	2. Dividir y agrupar las facturas por zonas de transporte, sea por zona corta o zona larga . Ver anexo 1
Departamento de bodega	3. Control o vigilancia de las facturas mientras se espera a que lleguen los camiones a las bodegas correspondientes
Choferes asignados en la ruta	4. Distribución del producto en el camión conforme la ruta que vaya a trazar el chofer del camión, según lo que se entregue de primero y de último
Horario nocturno: Departamento de finanzas	5. Chequeo y conteo de todo el producto dentro del camión, revisión del producto con respecto a la cantidad que dicen las facturas y el tipo de producto, que todo corresponda al pedido de los clientes.
Horario diurno: Jefe de logística o Coordinador de bodega	
Departamento de finanzas	6. Colocación del marchamo en el camión, verificar que esté bien colocado y este no se abra. Ver anexo 2
Choferes asignados en la ruta	7. Acomodo del producto en el lugar de despacho con respecto los deseos del consumidor
Petición por parte del cliente para devolver producto	
Choferes asignados en la ruta	8. Llenar la boleta de devolución con respecto a la información dada por el cliente. Ver anexo 3
Jefe de logística o Coordinador de bodega	9. Revisar las razones de porque se genera la devolución

Anexos

- **Anexo 1:** Factura por zona
- **Anexo 2:** Foto del marchamo
- **Anexo 3:** Boleta de devolución

Jefe de Logística

Gerente General

LO- Logística		Número	LO 02-01
02	Distribución	Fecha Emitido:	140 Revisión:
01	Proceso de distribución	27/2/2017	
Versión 01		Página:	De:
		3	5

Anexo 1: Factura por zona

	Orden de Compra:	No. 967283
	Fecha Orden:	14/02/2017
	Fecha Entrega:	27/02/2017
	Fecha Anulación:	SinFecha

Comprador: Ferreteria EPA, S.A.	
Dirección: San José de Costa Rica, Diagonal al Cruce de San Rafael de Escazú Costa Rica	
C.J.:	3-101-354271
Teléfono:	(506) 5881145
Fax:	(506) 5881147
Comprador:	

Proveedor: PERSIANAS CANET S.A.	
Código:	3121

Despachar: FERRETERIA EPA	
Tienda:	002
Dirección:	CURRIDABAT CONTIGUO AL INDOOR CLUB

0172925

Condiciones Generales

Motivo: Pedido Compra	Condiciones de Pago: 60	Despacho a Través del CD: No	Autorizado Adelanto: No
--------------------------	----------------------------	---------------------------------	----------------------------

Detalles Orden de Compra

Significado de los Colores de los Ítems: Negro (Pendientes por envío), Azul (Despachados por Completo) y Rojo (Cancelados)

Cod. Artículo	Descripción Artículo	Referencia	Empaque	EmpaqxArtículo	Unidad Compra	Cantidad Ordenada	Cantidad Recibida	Precio Unidad	Costo Total
2023015	CORNISA PVC CAFÉ O	08-07-0006	20	2	PZA	40	0	1.138,32	45.532,80
2023054	CORNISA PVC BLANCA 2	08-07-0004	1	13	PZA	13	0	1.138,32	14.798,16
2024035	PVC MOKA 270CM	2024035	1	3	PZA	3	0	2.811,33	8.433,99
2025075	PVC TABACO 8.5CM	08-12-0003	1	17	PZA	17	0	2.442,26	41.518,42
2025077	PVC CHOCOLATE 8.5CM	08-12-0004	1	23	PZA	23	0	2.442,26	56.171,98
2025078	PVC NEGRO 8.5CM	08-03-0003	1	15	PZA	15	0	2.442,26	36.633,90
2025812	PVC CAFE 10CM	08-05-0001	25	1	PZA	25	0	2.941,64	73.541,00
2025813	PVC CAFE O 8.5CM	08-03-0002	25	2	PZA	50	0	2.442,26	122.113,00
2025814	PVC SECOYA 6.5CM	08-01-0003	1	1	PZA	1	0	2.132,04	2.132,04
2025815	PVC CAFE 6.5CM	08-01-0001	50	1	PZA	50	0	2.132,04	106.602,00
2025816	PVC TECA 6.5CM	08-01-0002	10	1	PZA	10	0	2.132,04	21.320,40
2025891	PVC COCOA 8.3CM	833 COCOA	20	1	PZA	20	0	4.512,92	90.258,40

Totales Orden

Total	Cantidad
Subtotal	619.056,09
Total Impuesto	80.477,29
Total Orden	699.533,38
Porcentaje Despachado	0,00

Observaciones y Comentarios

Condiciones de Aceptación de la O/C

- De existir diferencias en cualquier condición establecida en esta orden de compra, por favor comunicarse a Ferreteria EPA.
- De realizarse el despacho, se entiende que todas las condiciones han sido aceptadas.

Observaciones:

Sin Observación

LO- Logística		Número	LO 02-01
02	Distribución	Fecha Emitido: 27/2/2017	Revisión: 14
01	Proceso de distribución	Página: 4	De: 5
Versión 01			

Anexo 2: Foto del marchamo



LO- Logística		Número	LO 02-01
		Fecha Emitido: 27/2/2017	Revisión:
02	Distribución		
01	Proceso de distribución	Página:	De:
Versión 01		5	5

Anexo 3: Boleta de devolución

Persianas Canet S.A.
Cedula Jurídica: 3-101-031420
Zapote, San Jose / Tels: 22-80-10-50
Fax 22-83-98-71
E-mail: creditoycobro@persianascanet.com

CANET
Nº 001303

BOLETA DE DEVOLUCION DE PRODUCTO

Fecha: 9/12/2016
Cliente: Ferruca
Nº Factura: 258317

CANTIDAD	CÓDIGO	TIPO DE PRODUCTO
<u>76</u>	<u>16-41-0011</u>	<u>Tablilla maxmol T-26</u>

Motivo de Devolución:

☐ Calidad de Producto
 ☐ Daño en transporte
 ☒ Error de facturación
☐ No corresponde a la Orden de Compra
☐ Otro especificar cliente pidio T-27

[Firma]
 Nombre y firma del Cliente

[Firma]
 Recibe por Canet

UNICAMENTE PARA USO DE PERSIANAS CANET S.A.

Fecha de Ingreso: 12/12/16

[Firma]
 Responsable de Entrega

[Firma]
 Recibe por Bodega / Despacho

Transportista/Agente Vendedor
 Blanca: BODEGA- Copia: CLIENTE- Copia: TALONARIO

Hecho por J-IMPRESOS 8316-1950

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anagalda. (6, junio, 2010). Proceso Productivo: entrada proceso y salida. Recuperado de: <http://tecnologiainba8.blogspot.com/2010/06/proceso-prductivo-entrada-proceso-y.html>

Araya, G. (2009) Estrategia de mejoramiento en la gestión de compras de la dirección de servicios institucionales de la CCSS. (Tesis de Maestría en Gerencia de Proyectos de Desarrollo). Instituto Centroamericano de Administración Pública, Costa Rica.

Bernhard Hitpass Heyl (2011) Gerencia. ¿Reingeniería, rediseño o mejora de procesos de negocio? Recuperado de: <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=523>

Bolaños, J, González, P, Villalobos, E. (2014) Propuesta de estrategia para el mejoramiento de control interno y gestión contable del inventario de la empresa Clarke Logística S.A. (Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública). Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

Bonilla, L. (2014). El paradigma paradójico: O la historia del ser. Estados Unidos. Palibrio

Calderón, Jaime (8, noviembre, 2012). Logistweb- El portal logístico al alcance de todos [Procesos en el almacenamiento] Recuperado de: <https://logistweb.wordpress.com/2012/11/18/procesos-en-el-almacenamiento-i/>

Camino, J(2014) Marco Conceptual del Control Interno. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Perú. Recuperado de: http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/sistema_de_control_interno/Marco_Conceptual_SCI.pdf

Campos, L. (2014) Estrategia para el fortalecimiento del sistema de control interno en el Hospital William Allen Taylor de la Caja Costarricense de Seguro Social. (Tesis de Maestría en Gerencia de Proyectos de Desarrollo). Instituto Centroamericano de Administración Pública, Costa Rica

Chiavenato I. (2001). Administración (Teoría, proceso y práctica). Colombia. McGraw-Hill

Cohen, E. & Franco, R. (2002). Gestión Social. Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales. México D.F.: Siglo XX Editores

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).(2013). Control Interno-Marco Integrado: Resumen Ejecutivo. España. Instituto de Auditores Internos de España: Recuperado de: http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf

Delgado, G (marzo, 2013). Blog: Logística: Orden de recompra o pedido. Recuperado de: <http://logisticareciboydespacho.blogspot.com/2013/03/orden-de-compra-o-pedido.html>

Garrido, S. (2006). Dirección estratégica. España. McGraw Hill

Gómez, G (1997). Sistemas administrativos, Análisis y Diseños. México. Editorial Mc Graw-Hill

Gonzalez, G (junio 2012). Revista: Gerencia: La importancia de los procesos en la gestión documental. Recuperado de: <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=361>

Hernández, A, Torres, D. (2007) Propuesta de mejora en el sistema de control interno del inventario de la empresa CENPROFOT C.A; para lograr eficiencia en el control de existencias de materiales y productos fotográficos. (Tesis de Licenciatura en Administración Comercial). Universidad de Carabobo, Venezuela.

Hitpass, B (2011) Revista Gerencia: Reingeniería, rediseño o mejora de procesos de negocio. BPM Center. Chile. Recuperado de: <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=523>

ISO 9001 calidad. Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000 (2013). Control de Gestión [Elementos de un proceso]. Recuperado de: <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>

ISO tools (agosto, 2015) Calidad y excelencia: ¿En qué consiste una matriz de riesgos?

J. P. Morgan (s. f). J. P. Morgan Chase Bank N.A., Sucursal Buenos Aires. Recuperado de: <https://www.jpmpdf.com/jpmpdf/1320694345279.pdf>

Koontz, Weihrich, Cannice (2012). Administración una perspectiva global. México. McGraw-Hill

Mejía, R (2006). Administración de riesgos. Un enfoque empresarial. Colombia. Edición Cuarta. Universidad EAFIT. Recuperado de: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20Clase%2010%20Medidas%20de%20Tratamiento%20del%20Riesgo.pdf>

Mejía, R (2008). Administración de riesgos. Un enfoque empresarial. Colombia. Edición Cuarta. Universidad EAFIT

Monterroso, E. (2000). El Proceso Logístico y la Gestión de la Cadena de Abastecimiento. Argentina. Recuperado: <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf>

Perez, J (2015). Determinación del almacenamiento de artículos de ferretería y materiales para construcción en el establecimiento de comercio “almacén jar”. (Artículo Final) Universidad Militar Nueva Granada Bogotá

Ramírez, A (4, setiembre, 2012). Seguridad, Cultura de Prevención para TI. Riesgo tecnológico y su impacto para las organizaciones parte I. Recuperado de:

<http://revista.seguridad.unam.mx/numero-14/riesgo-tecnol%C3%B3gico-y-su-impacto-para-las-organizaciones-parte-i>

Ruano, S(26, marzo, 2014) Gerencia de riesgos.es. [El Mapa de calor en la gerencia de riesgos]. Recuperado de: <https://gerenciaderiesgos.es/el-mapa-de-calor-en-la-gerencia-de-riesgos/>

Renagaldo, O (Enero, 2015). Gestión: El impacto del buen servicio

Sahid C., F. E. (1998). Logística pura más allá de un proceso logístico. Colección Logística Corporación John F. Kennedy. Editor: Litográficas Pabon. Colombia

Sosa, J (2012) Análisis de riesgos, Estándares para la administración de riesgos. Recuperado de: http://pegasus.javeriana.edu.co/~CIS1130SD03/Documentos_files/Analisis_de_Riesgos.pdf

Soto,C (marzo, 2013) HSEC: Higiene y seguridad laboral en centros de distribución y bodegas.

Vera, V, Vizuete, E. (2011) Diseño de un control interno de inventario para la empresa XYZ. (Título de Ingeniera Comercial, mención finanzas). Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.

Weiss, W.H., (2009) “The Science and Art of Managing”, Annual Editions - Management, Fred H. Maidment, ed., Nueva York, McGraw-Hill,

APÉNDICES

Apéndice 1: Entrevista Aplicada en la Presente Investigación

Señor Don Erick Fallas, Jefe de Logística. Mi nombre es Sofía Brenes Mendieta, estudiante de la Universidad Internacional de las Américas-sede San José; me encuentro realizando una entrevista para el proyecto de tesis titulado **“Rediseño de los principales procedimientos de logística para fortalecer el control interno en la Empresa Persianas Canet”** para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas. El objetivo es describir los principales procedimientos de logística para así fortalecer el control interno y administrar el riesgo. Esta entrevista es anónima y personal.

13. ¿Cuáles considera usted que deben ser las habilidades, experiencias, conocimientos que debe tener un coordinador de bodegas en el departamento de logística?
14. Describa los procedimientos que se encuentran debidamente documentados
15. Describa las medidas de control para la salida de productos del área de bodega hasta el lugar de destino.
16. ¿Cuáles son los riesgos que se presentan en bodegas y distribución del área de logística?
17. ¿Cuáles son los indicadores de desempeño para controlar el cumplimiento de los objetivos?
18. ¿Cuál es el impacto que tiene para la empresa la valoración de los riesgos mencionados?
19. ¿Cuáles son las políticas para ejecutar las tareas en el área de distribución con relación a los procedimientos actuales?
20. ¿Cuáles son las políticas para ejecutar las tareas en el área de bodegas con relación a los procedimientos actuales?
21. ¿Cuánto le ayudan los procedimientos actuales cumplir con los objetivos del departamento de logística? Como mide usted que los procedimientos actuales e ayudan a cumplir los objetivos

22. ¿Qué aspectos requieren rediseño en los procedimientos de bodega para una mayor efectividad en las distintas labores de los trabajadores y del funcionamiento de los sistemas?
23. ¿Qué aspectos requieren rediseño en los procedimientos de distribución para una mayor efectividad en las distintas labores de los trabajadores?
24. ¿Qué aspectos requieren rediseño en los procedimientos de compra para una mayor efectividad en las distintas labores de los trabajadores?

Apéndice 2: Escalas de evaluación de los instrumentos
Escala de medición de Impacto y Probabilidad.

Impacto		
ivel	Descripción	Descripción Detallada
	Insignificante	Sin Perjuicio
	Menor	Daños menores
	Moderado	Daños considerables
	Significativo	Daños extensivos
	Catastrófico	Daños no reparables o muy complejos
Probabilidad		
ivel	Descripción	Descripción detallada
	No Probable	Solo por excepción
	Baja Probabilidad	Pocos casos
	Probabilidad Moderada	En algunos Casos
	Alta probabilidad	En la mayoría de los casos
	Certeza de ocurrencia	Casi en la totalidad de los casos

Escala de Medición del mapa de calor.

Escala	Descripción	Impacto	Probabilidad
15-25		Catastrófico	Certeza de ocurrencia
		Significativa	Alta probabilidad
6-14		Moderada	probabilidad moderada
		Menor	Baja Probabilidad
1-5		Insignificante	No Probable

Escala de medición de prioridad.

Prioridad	Descripción
1	Alta
2	Baja

Apéndice 3: Entrevista aplicada en la presente investigación

1. ¿Cuáles considera usted que deben ser las habilidades, experiencias, conocimientos que debe tener un coordinador de bodegas en el departamento de logística?

El compañero que tiene la función de coordinador debe tener habilidades en manejo de inventarios, debe tener habilidades en manejo de personal, debe tener experiencia en carga y descarga de contenedores, debe tener conocimientos básicos de ingeniería, en cuanto a aspectos de manejo de inventarios, debe tener también habilidades y experiencias en carga y descarga de camiones, pero de reparto, de distribución, debe tener la habilidad o ser muy ordenado, debe tener la habilidad de escribir correos claros y concisos, debe ser una persona a la que le den respeto, porque va a tener personal a cargo. Básicamente esas deberían ser las habilidades, experiencia y conocimientos para esta persona.

2. Describa los procedimientos que se encuentran debidamente documentados

En el área de bodegas, hay un procedimiento de ingreso de materiales, tanto de importación como local, donde se describe como debe recibirse la carga, que tiene que revisar, como tiene que revisarlo, y si existen alguna diferencia, como debe de notificarlo también; igualmente cuando entra producto a la bodega de producción, por decirlo de alguna manera, es el responsable de los procedimientos que hay ahí también, hay un procedimiento, tanto para el área de producción como para el área de acabados de construcción.

3. Describa las medidas de control para la salida de productos del área de bodega hasta el lugar de destino.

Primero lo que se hace es la facturación y se recogen las facturas cada cierto tiempo, dentro del día hay horas de corte, el último para cargas de producto que se van a distribuir es a las 3:30 pm cuando son fuera del GAM, y a las 4 de la tarde cuando son dentro de GAM, entonces se recogen las facturas, se hace la distribución de la factura conforme las rutas y una vez que ya está hecha esa distribución se empieza a revisar que cantidades se necesitan para esta carga, lo que se hace es que cuando ya está todo ese material contabilizado y está el camión, se comienza a cargar conforme se haga la ruta, eso lo cargan los compañeros de distribución y los compañeros

de bodega, una vez terminada la carga de todas las facturas, hay un compañero de contabilidad que viene y hace la revisión de las cargar, conforme las facturas, si todo está completo, hay una bitácora donde se apunta todas las facturas que lleva esa ruta, el muchacho le da el visto bueno, también la firman los dos compañeros de distribución, haciendo constar que van a entregar esas facturas o esa ruta, también la firma el compañero de bodega y al final lo que se hace es que se marchama el camión.

4. ¿Cuáles son los riesgos que se presentan en bodegas y distribución del área de logística?

Los riesgos siempre son latentes, sobre todo cuando hay material que es muy manipulable, como el que manejamos acá, uno de los riesgos, es el riesgo de robo o hurto del producto, el producto es muy vulnerable, se vende fácilmente, también hay un riesgo de conteo del producto, a pesar de que se chequea, en algún momento puede salir una diferencia, por un mal chequeo de la carga, también el riesgo de que cuando se cuenta la carga, se revisa, que aunque se haya revisado no la carguen al camión, por error de los muchachos, eso es un problema.

5. ¿Cuáles son los indicadores de desempeño para controlar el cumplimiento de los objetivos?

Tenemos una matriz, donde contabilizamos los errores que se dan en bodega; por ejemplo, malas cargas, producto diferente cargado, errores de alisto; por ejemplo, el producto que va para EPA y El Lagar llevan cada uno sus etiquetas, en algún momento se pueden cruzar las etiquetas y le lleguen producto etiquetado a El Lagar que es de EPA y de EPA a El Lagar, es posible que se crucen las cargas. En la matriz también se ponen esos errores, así es como se contabiliza.

6. ¿Cuál es el impacto que tiene para la empresa la valoración de los riesgos mencionados?

El impacto lo veo de dos tipos, uno es el de costos, pues una mala carga implica un mal producto o una devolución y el otro impacto es de cara al cliente, no le estamos entregando el

producto que solicitó, entonces eso nos deja en mal, también va a ser un reproceso para el mismo cliente, va a tener que pedir que le enviemos el producto que solicitó e igualmente un reproceso para nosotros que no lo hacemos bien.

7. ¿Cuáles son las políticas para ejecutar las tareas en el área de distribución con relación a los procedimientos actuales?

Las políticas están claras y establecidas, por ejemplo, si en distribución hay una persona que lleva una factura de contado y le pagan el dinero, ese muchacho sabe de antemano que cuando llega a la ruta o deposita el dinero en la caja normal, cuando está el compañero recibiendo dinero o si es después de las 5 de la tarde tiene que depositarlo en el buzón nocturno, es prohibido llevarse dineros a la casa y entregarlo al día siguiente. Otra política que se puede mencionar es la de devoluciones, está muy clara y establecida que por ejemplo si hay una devolución el cliente no puede devolver solamente porque si, porque se le ocurrió, tiene que haber un correo previo para recoger la mercadería que nos está entregando, eso se hace a través de las compañeras del canal de mayoreo y ellas nos reenvían el correo de lo que nosotros como distribución tenemos que recoger, si un compañero recoge alguna otra mercadería que no está estipulada no le vamos a poder recibir esa mercadería y él va a tener que asumir la consecuencia, ya sea de comprarla o de el mismo ir a devolver a la ferretería o ya habrán políticas de recursos humanos también, amonestaciones verbales, escritas o incluso el despido, depende de que tan grave sea el brinco de la política.

8. ¿Cuáles son las políticas para ejecutar las tareas en el área de bodegas con relación a los procedimientos actuales?

También están bien establecidas, hay que afinarlas, por ejemplo, en el asunto de malas cargas, malos etiquetados, pero la política también de recibo de mercadería está muy clara, ningún compañero de bodega puede recibir producto, solo el coordinador de bodega o mi persona, somos los únicos que podemos recibir mercadería de devolución, ningún otro compañero puede hacerlo. La política de limpieza, está muy clara, y cada quien sabe cuándo tiene que hacer la limpieza, las áreas están distribuidas incluso hasta el baño está dentro de la política de limpieza, otra es la política de vestimenta está establecido que todos los compañeros que se les

ha entregado uniforme tienen que usarlos, si no lo usan en la forma correcta van a ser sancionados por escrito.

9. ¿Cuánto le ayudan los procedimientos actuales para cumplir con los objetivos del departamento de logística? Como mide usted que los procedimientos actuales le ayudan a cumplir los objetivos

Nos ayudan bastante, porque los procedimientos están escritos muy claramente y simplemente cuando entramos acá los repasamos y se les dijo esto es una política y saben la sanción que hay si no se cumple y entonces son bastantes claras y ayudan bastante a que se cumplan los objetivos del departamento. Para medir precisamente se utiliza las mediciones que están dentro de la matriz, porque si hay una medición que se dispara que está muy alta, entonces algo está fallando, entonces la matriz nos ayuda a contabilizar todas esas malas situaciones.

10. ¿Qué aspectos requieren rediseño en los procedimientos de bodega para una mayor efectividad en las distintas labores de los trabajadores y del funcionamiento de los sistemas?

Siempre es bueno innovar, renovar, es importante poder revisar lo que tenemos y que más o menos implementar, yo pienso que los procedimientos que tenemos en este momento se les pueden agregar dos o tres procedimientos más para poder dar un mejor seguimiento a cosas que no están dentro de las políticas.

11. ¿Qué aspectos requieren rediseño en los procedimientos de distribución para una mayor efectividad en las distintas labores de los trabajadores?

De igual manera, innovar o renovar algunos procedimientos ya establecidos, un mayor control en las rutas y en las horas de carga.

Apéndice 4: Funciones del coordinador de bodega

Erick Fallas

De: Erick Fallas <efallas@persianascanet.com>
Enviado el: miércoles, 09 de noviembre de 2016 12:08 PM
Para: mmesen@persianascanet.com
CC: Paula Abarca (rrhh@persianascanet.com)
Asunto: Funciones Coordinador de Bodegas

Buenos días Minor

Según nuestra reunión semanal, adjunto tus funciones.

Favor imprimirlas y tenerlas presentes y si crees que debemos de incluir alguna otro favor hacérmelo saber. Gracias

1-) Área de Bodegas físicas:

- Abrir y Cerrar las bodegas. (Cuando se cierra las bodegas es indispensable revisar candados, luces, alarmas, estado del producto, etc.).
- Seguridad de Bodegas. (Que tengan los implementos necesarios de seguridad como extintores; bombas de agua funcionando, pasillos sin obstrucciones, rotulación. etc.).
- Limpieza y orden de las bodegas y el producto. (Producto bien acomodado, bodegas limpias sin basura.).
- Inventario de cada bodega (Cantidades de productos y partidas).
- Ajustes del sistema de cada bodega. (Ajustes, traslados y cualquier movimiento del sistema sobre esas bodegas).
- Avisar de inmediato cualquier anomalía con las bodegas al jefe de Logística.

2-) Productos.

- Entrada física de producto a cada bodega física. (Es indispensable revisión del producto para verificar la calidad y cantidad del mismo; una vez que el producto este en la bodega dispone de 2 días para las respectivas revisiones y el informe final con el dato de cantidades y calidad del producto al compañero de compras para que ingrese el mismo al sistema).
- Alisto del producto para el respectivo despacho. (Pegado de etiquetas, cantidades físicas del alisto por cada producto, revisión de partidas para seguimiento del inventario PEPS (Primero en entrar, primero en salir.)).
- Ajustes del sistema de cada producto en cada bodega (Traslados, ajustes, etc.).
- Mantener en la bodega principal la cantidad de producto necesario para los despachos diarios.
- Aviso de faltantes de productos.
- Avisar de inmediato cualquier anomalía con el producto al jefe de Logística.

3-) Despacho de productos.

- Custodia de facturas originales para despachar en rutas.
- Acomodo de rutas por factura.
- Revisión de instrucciones de facturas (correos adjuntos a la factura, órdenes de compra de clientes, instrucciones especiales, etc.).
- Revisión y Chequeo de cargas en camiones por ruta.
- Revisión del sistema para cortes de alfombra y pisos.
- Atención y despacho de producto a clientes en bodega principal.
- Avisar de inmediato cualquier anomalía con el despacho de productos al jefe de Logística.

4-) Personal de Bodega

- Revisión al personal de bodega de los implementos de seguridad (Zapatos, uniformes, no anillos, no cadenas, o cualquier otro implemento que pueda dañar la integridad del colaborador o del producto).
- Indicarle a los colaboradores que es prohibido comer dentro de las bodegas y deben de mantener el orden y el aseo de las mismas a su vez indicarles que existen normas de cordialidad y convivencia entre compañeros.
- Coordinar con el colaborador que despacha el producto a la planta de producción.
- Coordinar con el colaborador que realiza cortes de alfombras y pisos.
- Dirigir al personal de bodega dándoles instrucciones claras y precisas para que estos no cometan errores.
- Avisar de inmediato cualquier anomalía con el personal al jefe de Logística.

Saludos,



Apéndice 5: Bitácora de facturas y firmas de los transportistas

Apéndice 6: Sistema de ERP

60

263246 Construtotal
 18459 Ajuste Ferremundo
 263284 Ferremundo del Caribe
 263277 B y P
 263210 La Guerra
 263285 Pisos y Vidrios del Atlantico
 263281 El mejor precio Camari
 263266 Pisos y Vidrios del Atlantico
 263268 Cerdas y Fallas del Caribe
 263211 Deposito San Francisco
 263239 Almacen 3 ERRES
 263260 El Colono

CANET Bodega

Despachado por: David
 Fecha: 21-02-17 Hora: 8:00 pm

Leyner placa: 263311
Reporte

David Hernandez

Jorge Quiñor

262951 EPA CURRUDABAT

262950 EPA ESCRUZU

CANET Bodega

Despachado por: Yesser

Fecha: 22-02-17 Hora: Placa 267829

263249 maderas agorlar

263208 Laga la oruca

263237 Hermanos mora

263271 Laga Santa ana

263294 Inversiones Fung y HE

262904 ^{encomienda} Julio Quesada (Beraca)

263259 Luis Gustavo

262435 Bi Drop

263207 Jorge Arturo

263272 Agropecuaria Arcano

263263 Luis Gustavo Alvarado

263225 cortinas Kriisa

CANET Bodega

Despachado por: Kevin

Fecha: 22-2-17 Hora: 9:10 am

Esteban Torres

Plus: 234707

Revisado: Enrich Fallas

Apéndice 7: Solicitud de embarcación

Felipe Morales Muñoz

Asunto: RV: DESPACHO ABORDO-PERSINAS CANET-10686 ETERNITY
Datos adjuntos: CANET DESPACHO A BORDO--1.pdf

Saludos cordiales / Best regards



Felipe Morales Muñoz. |Ejecutivo de Cuenta|
 Transportes H&H.
 La Uruca, 400 N de la Plaza, San José, Costa Rica
Cedula Jurídica: 3101013930-31
Teléfono: (506) 2233-2000 ext. 127
Celular: (506) 6170-8205
Mail: fmorales@transhyh.com
Web: www.transhyh.com



Considera el medio ambiente antes de imprimir este correo

De: Ericka Porras [<mailto:eporras@karpacr.com>]
Enviado el: martes, 24 de enero de 2017 08:28 a.m.
Para: Felipe Morales; "DESPACHO URUCA"
CC: Cindy Sandoval; rjimenez@karpacr.com; importacionesuno@karpacr.com
Asunto: DESPACHO ABORDO-PERSINAS CANET-10686 ETERNITY

Buenos Días

Por favor tomar nota y coordinar la siguiente colocación:

INSTRUCCIÓN DE COLOCACION

MODALIDAD DESPACHO ABORDO

TIPO: MERCHANT

CONTENEDOR *******INKU2298920** 4C-385
 FECHA DE COLOCACION *******MIERCOLES 25/1**
 HORA DE COLOCACION *******5:00 AM**

- Por favor enviar datos del chofer que retira en el almacén
- Luego que retiren el contenedor del almacén deben colocar en la siguiente dirección.

LUGAR DE COLOCACION ***** De la Iglesia de San Francisco de Dos Ríos, media cuadra al este, 150 mts Norte contiguo a Industrias JL del Sur, contacto: Erick Fallas, Teléfono: 2280-1050 Extensión 151.

Contacto en bodega *******ERICK FALLAS**
 Teléfono *******2280-1050 EXT: 151**



RADA
Reefers And Dries Assistance

TERMINAL INTERCHANGE REPORT (TIR)

HAPAG LLOYD

Tel.: (506) 2520-6416 / 2520-6460

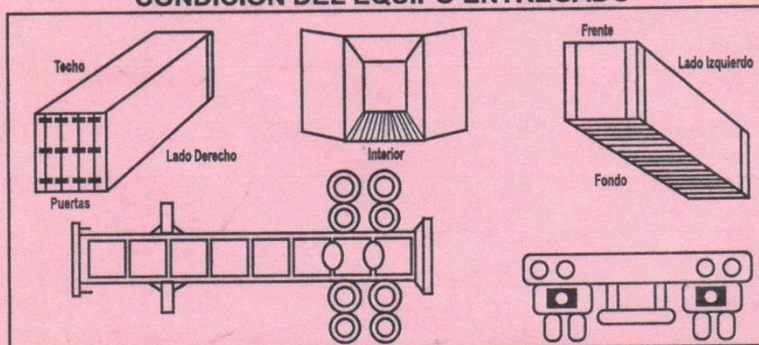
Nº 441604

3rd Party	Maersk	Fecha	Hora		
Contenedor	DRYU9003533	Tipo	40	Origen	
Chassis		Destino 1	SAN JOSE	Destino 2	
Transportista	TRK	Movil		Destino 3	
Chofer		Cliente	PERSIANAS CANET		
Licencia	1855341	Placa	143649	Dirección	ZAPOTE
Despachador		Despachado en:	() LIZ () CAL () SJO		
		Recibido en:	() LIZ () CAL () SJO		
				08-ene	10:00

INFORMACION REFRIGERADOS

Temperatura Requerida	Temperatura Despachado	Temperatura Recibido
Genset Num:	Cant. Diesel	Humedad %
		Intercambio Aire %

CONDICION DEL EQUIPO ENTREGADO



USE ESTOS SIMBOLOS
PARA ANOTAR DAÑOS

A- ABOLLADO
C- CORTADO

Q- QUEBRADO
H- HUECO

P- PERDIDO
R- RASPADO

O- OLOROSO
S- SUCIO

OBSERVACIONES

DUA 006 2017 016064

ESPERA DESCARGA

PERSIANAS CANET

Zapote, San Jose

RETIRA MUELLE ALEMAN

VACIO TRAYGO LIMON

SELLOS DE LLANTAS DESPACHO

1 D.E.F.	5 I.E.F.	1 D.E.F.	5 I.E.F.
2 D.I.F.	6 I.I.F.	2 D.I.F.	6 I.I.F.
3 D.E.T.	7 I.E.T.	3 D.E.T.	7 I.E.T.
4 D.I.T.	8 I.I.T.	4 D.I.T.	8 I.I.T.

SELLO DE LLANTAS RECIBO

Sello Aduana:	Sello Aduana:
Sello S/L:	Sello S/L:
Otro Sello:	Otro Sello:
Otro Sello:	Otro Sello:

Nombre y Firma de Inspector	Fecha y Hora Recibido en Planta
Firma del Conductor	Fecha y Hora de Salida en Planta
Nombre y Firma Recepcionista de la Terminal	Yo, Erica Flores C
Instrucciones para el Transportista	Cédula # 1876-095
	en representación del cliente Persianas Canet
	Hago constar que recibí el contenedor a las 7:00 PM
	del día 7/2/17 SATISFECHO SI ☒ NO ☐

QUEDA BAJO RESPONSABILIDAD DEL TRANSPORTISTA ENTREGAR ESTE EQUIPO EN EL DESTINO EN LAS MISMAS CONDICIONES QUE LO RECIBIDO. EN EL ENTENDIDO QUE CUALQUIER DAÑO AL EQUIPO O SU CARGA SERA POR CUENTA DEL TRANSPORTISTA ASI COMO LOS DAÑOS EN CONTRA DE TERCEROS, OCACIONADOS DURANTE EL PERIODO EN QUE EL EQUIPO SE ENCUENTRA BAJO SU RESPONSABILIDAD EN LA CONDUCCION DEL CABEZAL Y/O TRAILER MOTIVADOS POR CAUSAS IMPUTABLES AL CONDUCTOR DEL CABEZAL Y LOS DAÑOS A LOS ARTICULOS TRANSPORTADOS POR CONSECUENCIA DE CUALQUIER PERCANCE IMPUTABLE AL CONDUCTOR / TRANSPORTISTA - TERCEROS.

ORIGINAL: TRANSPORTISTA (FACTURA) - COPIA: PREDIO DESPACHO - COPIA: OFICIAL

Apéndice 8: DUA



Comprobante de mercancía nacionalizada

Fecha: 06/02/17

Hora: 16:57:20

Pág: 1

DUA tramitado: 006 - 2017 - 016064

Aduana: ADUANA DE LIMÓN

Declarante: 402040232 -

Agente: 402040232 - ARRIETA ZAMORA KENNER ALBERTO

Estado del Dua: Autorización de Levante

Régimen

Importación

Ubicación: P002 PATIOS JAPDEVA

Modalidad: NORMAL

Tipo revisión (aforo): VERDE

Tot.Bultos: 3.000

Peso Bruto 2982.110

Peso Neto 2982.110

Moneda: USD - DÓLAR DE EE.UU.

Cif en Poliza: \$ 24,614.63 Tipo Cambio: 561.38 Cif en poliza Col: 13,818,160.99

Total en dolares: 6,989.24 Total Moneda Nac: 3,923,626.43 Nro.viaje: 0

Observaciones:

UT.DRYU9003533 MANIFIESTO 20170185/ LINEA 221/ PUERTO P002/ FECHA ESTIMADA DE ARRIBO

31-01-2017/ VAPOR: BUXLINK/ PERSIANAS CANET S.A.

Líneas y Inventario del DUA:

Lin: 0001 Mercancia:

BRAZO DE ALUMINIO

Tipo:	Manifiesto:	Tipo transp:	Ubic:	Fecha Ingreso:	Nro. Conocimiento:	Partida:	Est:	Bultos:	Linea:
Ingreso	20170185	Maritimo	P002	31/01/17	221	761090000090	INI	3.000	1

Lin: 0002 Mercancia:

TUBO DE ALUMINIO

Tipo:	Manifiesto:	Tipo transp:	Ubic:	Fecha Ingreso:	Nro. Conocimiento:	Partida:	Est:	Bultos:	Linea:
Ingreso	20170185	Maritimo	P002	31/01/17	221	761090000090	INI	0.000	1

Lin: 0003 Mercancia:

HERRAJE DE ALUMINIO

Tipo:	Manifiesto:	Tipo transp:	Ubic:	Fecha Ingreso:	Nro. Conocimiento:	Partida:	Est:	Bultos:	Linea:
Ingreso	20170185	Maritimo	P002	31/01/17	221	761699900099	INI	0.000	1

Lin: 0004 Mercancia:

HERRAJE DE NYLON

Tipo:	Manifiesto:	Tipo transp:	Ubic:	Fecha Ingreso:	Nro. Conocimiento:	Partida:	Est:	Bultos:	Linea:
Ingreso	20170185	Maritimo	P002	31/01/17	221	392530000000	INI	0.000	1

JAPDEVA FACTURACION
BODEGAJE CANCELADO

* 07 FEB 2017 *

Kenisha James Brown
PUERTO LIMON, COSTA RICA

SMCA
SERV. MARITIMO DE VAPORES LIMON
DEPARTAMENTO DE VAPORES LIMON
07 FEB 2017
HORA: 16:57:20
Firma: KENNER ALBERTO ARRIETA ZAMORA
AGENCIA ADUANERA INDEPENDIENTE
COSTA RICA



Comprobante de mercancía nacionalizada

Fecha: 03/02/17

Hora: 12:00:58

Pág: 2

DUA tramitado: 005 - 2017 - 051315

Aduana: ADUANA SANTAMARÍA

0004	A252	2017	137646	PAB	392590900000	01/02/17	0.000
Lin: 0005 Mercancia:							
MANUFACTURA DE PVC (CORNISA)							
Ubicación:	Año:	Nro. Movimiento:		Estado:	Partida:	Fecha:	Bultos:
0005	A252	2017	137646	PAB	392590900000	01/02/17	0.000
Lin: 0006 Mercancia:							
MANUFACTURA DE PVC (CORNISA)							
Ubicación:	Año:	Nro. Movimiento:		Estado:	Partida:	Fecha:	Bultos:
0006	A252	2017	137646	PAB	392590900000	01/02/17	0.000
Lin: 0007 Mercancia:							
MANUFACTURA DE PVC (CORNISA)							
Ubicación:	Año:	Nro. Movimiento:		Estado:	Partida:	Fecha:	Bultos:
0007	A252	2017	137646	PAB	392590900000	01/02/17	0.000
Ultima linea							

Fran S
6/2/17

1-89

Apéndice 9: Packing List

HAINING HAOWANG PLASTIC CO., LTD.
SOUTH OF ZHAKOUJI VILLAGE HUANGWAN TOWN HAINING CITY ZHEJIANG CHINA
Tel:86-573-8795-0958 Fax:86-573-8795-0118

PACKING LIST

Buyer: PERSIANAS CANET, SA
ZAPOTE, SAN JOSE 100M SUR, 400M OESTE Y 25M NORTE DE LA IGLESIA
TEL: 2253-8464

PO NO.: 2299 and 2285 INVOICE NO.: JYCA160015

TRADING TERMS: FOB SHANGHAI DATE: DEC. 10th, 2016

From: Haining Zhejiang China

Container	SEAL NO.	DESCRIPTIONS		QTY		PACKING		N.W.		G.W.		MEAS		
19/01/17 FCIL9163950 completo	HLD2415254	1*40HQ	SIZE/MM	909		10PCS/PKG								
		PVC PANELS	1 24 ✓	200*6*5900	9090	PCS	909	PKGS	23598	KGS	24098	KGS	70 0	CBM
		Sub-total		9090	PCS	909	PKGS	23598	KGS	24098	KGS	70	CBM	
20/01/17 JESU6306829 completo	HLD2419033	1*40HQ	SIZE/MM	42		10PCS/PKG								
		PVC PANELS	TW01 ✓	250*8*5900	420	PCS	42	PKGS	1797	KGS	1897	KGS	5 0	CBM
			TW02 ✓	250*8*5900	86	PCS	86	PKGS	3678	KGS	3778	KGS	11 0	CBM
			TL01 ✓	250*8*5900	245	PCS	245	PKGS	10841	KGS	10991	KGS	31 0	CBM
			TL02 X	250*8*5900	190	PCS	191	PKGS	8452	KGS	8602	KGS	23 0	CBM
			Sub-total		5640	PCS	564	PKGS	24768	KGS	25268	KGS	70	CBM
TOTAL			14730	PCS	1473	PKGS	48366	KGS	49366	KGS	140	CBM		

* Nota = 2 paquetes de TL01
venían con 8 unidades.

HAINING HONGYING DECORATIVE MATERIALS CO.,LTD

NO.28 MINFENG INDUSTRIALPARK , YUANHUA TOWN , HAINING CITY ,314400CHINA

Tel: 86 573 87298083

Fax: 86 573 87298093

PACKING LIST

SHIPPER Haining Hongying decorative materials co.,ltd Add: No.28 Minfeng Industry Park ,Yuanhua town , Haining, China tel: 86-573-87298083		INVOICE NO. HJ162020 from SHANGHAI ,CHINA		DATE 20th Aug, 2016 TO BY SEA SANJOSE PORT			
CONSIGNEE Persianas Canet, SA Cédula Jurídica: 3-101-03142015 Address : Zapote, San José , 100m sur, 400m oeste y 25m norte de la iglesia Tel: 2253-8464		TOTAL PACKAGES IN ALL FOUR THOUSAND FOUR HUNDRED AND SIXTY BAGS ONLY					
MARK	DESCRIPTION	Pattern no	SKU	QTY. (BAGS)	G.W (KGS)	N.W (KGS)	MEAS. CBM
N/M	PVC PANEL						
	CONTAINER NO.: CBHU8149688 ✓		Completo				
	20CM 6MM*5.95M	T04	16-41-0007	501 ✓	12416.09	11980.43	37.03
	20CM 6MM*5.95M	T-30	16-41-0005	419 ✓	10383.91	10019.57	30.97
	CONTAINER NO. : CBHU9056790 ✓						
	20CM 6MM*5.95M	T-30	16-41-0005	96 89	2379.13	2295.65	7.10
	20CM 6MM*5.95M	T04	16-41-0007	496 502	12292.17	11860.87	36.66
	20CM 6MM*5.95M	T08	16-41-0008	74 80	1833.91	1769.57	5.47
	20CM 6MM*5.95M	T-11	16-41-0006	254 ✓	6294.78	6073.91	18.77
	CONTAINER NO. :BMOU5855504 ✓		Completo				
	PVC PANEL 20cm6mm*5.90m	T08	16-41-0008	2 ✓	49.57	47.83	0.15
	PVC PANEL 20cm6mm*5.90m	T-30	16-41-0005	195 ✓	4832.61	4663.04	14.41
	PVC PANEL 20cm6mm*5.90m	T04	16-41-0007	107 ✓	2651.74	2558.70	7.91
	PVC PANEL 20cm6mm*5.90m	T-61	16-41-0009	548 ✓	13580.87	13104.35	40.50
	PVC PANEL 20cm6mm*5.90m	T-25	16-41-0010	68 ✓	1685.22	1626.09	5.03
	CONTAINER NO. :SLSU8019852 ✓						
	20CM 6MM*5.95M	T-61	16-41-0009	511	12862.17	12410.87	38.36
	20CM 6MM*5.95M	T-25	16-41-0010	356 ✓	8822.61	8513.04	26.31
	20CM 6MM*5.95M	T05	16-41-0002	18 ✓	446.09	430.43	1.33
	20CM 6MM*5.95M	T24	16-41-0003	27 ✓	669.13	645.65	2.00
	CONTAINER NO. : FCIU9125061 ✓						
	20CM 6MM*5.95M	T-61	16-41-0009	124	12890.77	12438.46	38.45
	L corner (SAME COLOR AS T07)40% PVC	YELLOW	16-27-0016	12	380.00	366.67	1.13
	H JOINTER WHITE	white	16-26-0013	7 ✓	204.62	197.44	0.61
	L CORNER WHITE 5.9M	white	16-27-0015	251	7366.15	7107.69	21.97
	CIELO MADERA CEDRO)	deark brown	16-36-0002	4 ✓	116.92	112.82	0.35
	CIELO MADERA CEDRO)	light brown	16-36-0003	1 ✓	20.22	20.21	0.00

tallas (w persianas wv) (cm)

Apéndice 10: Ejemplos de Facturas

PERSIANAS CANET, S.A.
 SERV. CLIENTE 800-732-2638
 TEL.: 2280-1050
 FAX: 2225-7334 - APDO: 693-2010 ZAPOTE
 CEDULA JURIDICA No. 3-101-031420-15
 SAN JOSE - COSTA RICA

CANET
 RUTA R09 Zona Oeste

CONTADO ☐ CREDITO ☐

DIA	MES	AÑO
16	02	2017

CLIENTE: **FERRETERIA EPA S.A.** CEDULA: **067283** ORDEN DE COMPRA: **0172925** CONTRATO: **0172925** O.P.

DIRECCION: **CURRIDABAT** CONDICIONES DE PAGO: **Tel: 2588-1145 30 Días**

CANT.	DESCRIPCION	Descto. In	TOTAL
50.00	08-01-0001 RODAPIE CAFE 2.40M#1035 65 MM	2,132.04 UNC B01 0.00%	106,602.00
10.00	08-01-0002 RODAPIE TECA 2.40M#1036 65 MM	2,132.04 UNC B01 0.00%	21,320.40
1.00	08-01-0003 RODAPIE SECOYA 2.40M#1037 65MM	2,132.04 UNC B01 0.00%	2,132.04
50.00	08-03-0002 RODAPIE CAFE OSC. 2.40M 1039 85MM	2,442.26 UNC B01 0.00%	122,113.00
15.00	08-03-0003 RODAPIE NEGRO 2.4M#0101 NEGRO 85MM	2,442.26 UNC B01 0.00%	36,633.90
20.00	08-04-0003 M. LAMINADA COCOA 2.7m AK01(0833E)	4,512.92 UNC B01 0.00%	90,258.40
25.00	08-05-0001 RODAPIE CAFE 2.40 MTS #4035 100 MM	2,941.84 UNC B01 0.00%	73,541.00
13.00	08-07-0004 CORNISA 2.40M BLANCA	1,138.32 UNC B01 0.00%	14,798.16
40.00	08-07-0006 CORNIZA 2.40 M 1039 CAFE OSCURO	1,138.32 UNC B01 0.00%	45,532.80
17.00	08-12-0003 RODAPIE LISO 2.4m #1251 TABACO	2,442.26 UNC B01 0.00%	41,518.42
23.00	08-12-0004 RODAPIE LISO 2.4m #1112 CHOCOLATE	2,442.26 UNC B01 0.00%	56,171.98
3.00	08-16-0001 M. LAMINADA MOKA 2.7m EL01 (0804B)	2,811.93 UNC B01 0.00%	8,433.99

CANET Bodega

Fecha: 22/2/17 Despachado por: Yesser FEB 22 '17 AM 9:58
 Nro. de bultos: 1858 Fecha: 22-02-17 Hora:
 Ficha: 1858
 Firma: Michael

0262951 **Sujeto a Revisión** Johnny Brenes Solano

LA PERSONA QUE FIRMA ESTA FACTURA SE PRESUME PARA TODOS LOS EFECTOS QUE ES EL COMPRADOR O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA Y/O ESTA DEBIDAMENTE AUTORIZADA POR EL.

ESTA FACTURA DEVENGA INTERESES CORRIENTES Y MORATORIOS DEL 4% MENSUAL DESPUES DEL PLAZO DE PAGO CONVENIDO. EN CASO DE EJECUCION RENUNCIO A MI DOMICILIO Y LOS TRAMITES DE JUICIO EJECUTIVO, AL MISMO TIEMPO DOY POR ACEPTADAS LAS CONDICIONES DEL CODIGO DE COMERCIO, ARTICULO 460.
 ORIGINAL RECIBIDO PARA TRAMITE DE PAGO SU POSESION. NO INDICA LA CANCELACION DE ESTA FACTURA.

RECIBI DICHA MERCADERIA EN CLASE Y CANTIDAD CON EL DETALLE ARRIBA INDICADO Y ACEPTO LAS CONDICIONES DE LA PRESENTE FACTURA.

1 / 1

SUB-TOTAL	819,058.00
Descto.: 0.00%	0.00
Flete:	0.00
INSTALACION	0.00
IMP. VENTAS	80,477.29
TOTAL	699,533.38

RECIBIDO CONFORME No. DE CEDULA

ANCA: ORIGINAL, AZUL: TRAMITE, ROSADA: CONTABILIDAD.
 AUTORIZADO MEDIANTE OFICIO No. 01-0068-97 DEL 26-09-97 DE LA D.G.T.D.

FACTURA No. 0262951

	Orden de Compra:		No. 967283
	Fecha Orden:		14/02/2017
	Fecha Entrega:		27/02/2017
	Fecha Anulación:		SinFecha

Comprador: Ferretería EPA, S.A.	
Dirección: San José de Costa Rica, Diagonal al Cruce de San Rafael de Escazú Costa Rica	
CJ:	3-101-354271
Teléfono:	(506) 5881145
Fax:	(506) 5881147
Comprador:	

Proveedor: PERSIANAS CANET S.A.	
Código:	3121

Despachar: FERRETERIA EPA	
Tienda:	002
Dirección:	CURRIDABAT CONTIGUO AL INDOOR CLUB

0172925

Condiciones Generales

Motivo: Pedido Compra	Condiciones de Pago: 60	Despacho a Través del CD: No	Autorizado Adelanto: No
--------------------------	----------------------------	---------------------------------	----------------------------

Detalles Orden de Compra

Significado de los Colores de los Ítems: Negro (Pendientes por envío), Azul (Despachados por Completo) y Rojo (Cancelados)

Cod. Artículo	Descripción Artículo	Referencia	Empaque	EmpaqxArtículo	Unidad Compra	Cantidad Ordenada	Cantidad Recibida	Precio Unidad	Costo Total
2023015	CORNISA PVC CAFÉ O	08-07-0006	20	2	PZA	40	0	1.138,32	45.532,80
2023054	CORNISA PVC BLANCA 2	08-07-0004	1	13	PZA	13	0	1.138,32	14.798,16
2024035	PVC MOKA 270CM	2024035	1	3	PZA	3	0	2.811,33	8.433,99
2025075	PVC TABACO 8.5CM	08-12-0003	1	17	PZA	17	0	2.442,26	41.518,42
2025077	PVC CHOCOLATE 8,5CM	08-12-0004	1	23	PZA	23	0	2.442,26	56.171,98
2025078	PVC NEGRO 8.5CM	08-03-0003	1	15	PZA	15	0	2.442,26	36.633,90
2025812	PVC CAFÉ 10CM	08-05-0001	25	1	PZA	25	0	2.941,64	73.541,00
2025813	PVC CAFÉ O 8,5CM	08-03-0002	25	2	PZA	50	0	2.442,26	122.113,00
2025814	PVC SECOYA 6.5CM	08-01-0003	1	1	PZA	1	0	2.132,04	2.132,04
2025815	PVC CAFÉ 6.5CM	08-01-0001	50	1	PZA	50	0	2.132,04	106.602,00
2025816	PVC TECA 6.5CM	08-01-0002	10	1	PZA	10	0	2.132,04	21.320,40
2025891	PVC COCOA 8.3CM	833 COCOA	20	1	PZA	20	0	4.512,92	90.258,40

Totales Orden

Total	Cantidad
Subtotal	619.056,09
Total Impuesto	80.477,29
Total Orden	699.533,38
Porcentaje Despachado	0,00

Observaciones y Comentarios**Condiciones de Aceptación de la O/C**

- De existir diferencias en cualquier condición establecida en esta orden de compra, por favor comunicarse a Ferreteria EPA.
- De realizarse el despacho, se entiende que todas las condiciones han sido aceptadas.

Observaciones:

Sin Observación

22/2/2017

[Captura Actividad]



OP:159790

Impresión: - ALFOMBRAS

Cliente COVER SUPERFICIES MV S A ID Exactus: C-23405

Contacto Ana Loaiza aloaiza@persianascanet.com

Fecha/Hora 21/02/2017 14:21

Estatus Abierto / Pendiente de Entrega

SYS 65752

Fecha Inst.

Reproceso

Vendedor Vanessa Muñoz

Telf. 61089595

Tipo Superficies [-]

Contrato

Factura 0

Entrega Instaladores

ITEM	Cant.	Largo	Ancho	Control	Detalle - Tipo - Color	Opcionales
1	1	3,66	3,4	M2: 0	DEFENDER COOL UMBER	
2	1	3,66	3	M2: 0	DEFENDER COOL UMBER	
3	1	3,66	4,5	M2: 0	DEFENDER PECAN 832	
4	1	62	0	M2: 0	PADDING 62M DE PADDING	
5	1	7	0	M2: 0	7M DE MOLDURA PLANA BRONZE	

Instrucciones Especiales

Detalle Orden de producción, ingresada por distribuidor INSTALA DON JOSE BLANCO SABADO 18 DE FEBRERO

Datos Distribuidor

Empresa VILMA CORNEJO, 88257962

Dirección CORONADO, CASCAJAL, DEL RESTAURANTE EL ROCÍO, 25 M OESTE, PRIMERA CASA A MANO DERECHA PORTON NEGRO

Notas adicionales**Adjuntos****Instalaciones****Ubicaciones**

/ 1 : / 2 : / 3 : / 4 : / 5 :

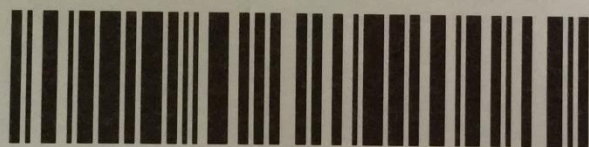
Inspecciones**Ordenes de Producción Asociadas****Historial de Fechas**

Proceso	Fecha 1er	Ultima Act.	Ultimo Usuario
Pendiente de Entrega	21/02/2017 15:52	21/02/2017 15:52	Andrea Umaña
Pendiente Aprobación	21/02/2017 15:11	21/02/2017 15:11	Marcela Arguedas
Revisión Credito	21/02/2017 15:7	21/02/2017 15:7	Vanessa Muñoz
Aprobación Distribución	21/02/2017 14:29	21/02/2017 14:29	Vanessa Muñoz

Apéndice 11: Etiquetado de Epa y El Lagar

Rodapie PVC 8.5cm x 2.4 mts Café Oscuro #1039 UND

 **CANET**



99908030002

EPA 608

PUC SECUYA 240CM



20-24-019

Corniza PVC 38mm x 2.4mts Café UND

 **CANET**



99908070001

EPA 702

PUC TECA 240CM



20-24-020

Apéndice 12: Boleta de salida de vehículo de distribución



Departamento de Logística

Boleta de Salida de Vehículos de Distribución

Fecha de Salida 16-2-17
 Hora 7:30 am

Fecha de Llegada 16-2-17
 Hora 9:55 pm

Placa 165186
 Movil 33
 Ruta Guamucarte

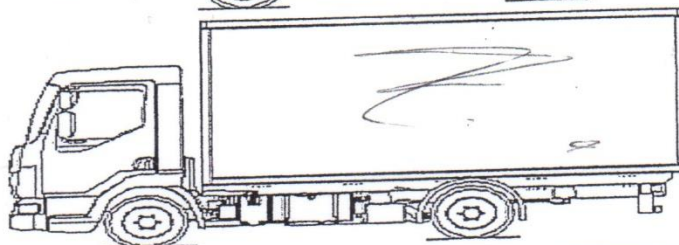
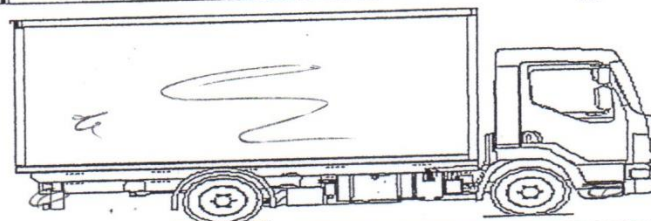
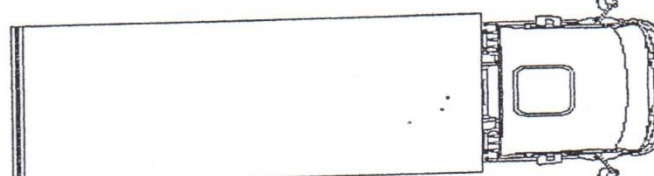
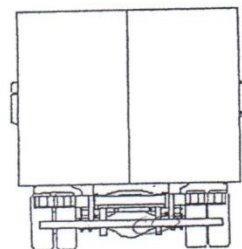
Marca Chino
 Km inicial 59029

Modelo 300
 Km final 59481

Revisión	Bien	Reporta
Aceite de Motor	/	
Aceite Hidráulico	/	
Agua	/	
Batería	/	
Luces	/	
Llantas y Repuesto	/	
Escobillas	/	

Nombre del chofer #1 Rosa Gant S.

Nombre del chofer #2 Henry AD



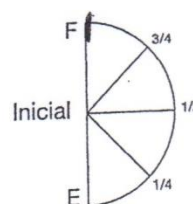
Observaciones

Bomba total. colorado. Km: 59416 a 32514
 litros. 66.49 factura # 249-41466. Km: Final: 59481

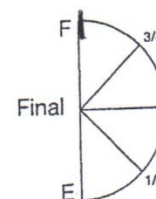
Firma chofer #1 Rosa Gant S.

Firma chofer #2 Henry AD

Recibido Conforme Eric Folles C.



Combustible



Apéndice 13: Boleta de Devolución

Persianas Canet S.A.
Cedula Jurídica: 3-101-031420
Zapote, San Jose / Tels: 22-80-10-50
Fax 22-83-98-71
E-mail: creditoycobro@persianascanet.com

CANET
Nº 001303

BOLETA DE DEVOLUCION DE PRODUCTO

Fecha: 9/12/2016
Cliente: Ferjusa
Nº Factura: 258317

CANTIDAD	CÓDIGO	TIPO DE PRODUCTO
<u>76</u>	<u>16-41-0011</u>	<u>Tablilla maxmel T-26</u>

Motivo de Devolución:

☐ Calidad de Producto
☐ Daño en transporte
☒ Error de facturación

☐ No corresponde a la Orden de Compra

☐ Otro especificar cliente pidio T-27

[Firma]
Nombre y firma del Cliente

[Firma]
Recibe por Canet

UNICAMENTE PARA USO DE PERSIANAS CANET S.A.

Fecha de Ingreso: 12/12/16

[Firma]
Responsable de Entrega

[Firma]
Recibe por Bodega / Despacho

Transportista/Agente Vendedor
Blanca: BODEGA- Copia: CLIENTE- Copia: TALONARIO

Hecho por J-IMPRESOS 8316-1950