

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO LOGÍSTICO PARA LA
REDUCCIÓN DE DEVOLUCIONES EN LA EMPRESA SIPÁN
DISTRIBUCIONES S.A.C.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTOR

SEBASTIAN PISFIL ROMERO

ASESOR

VANESSA LIZET CASTRO DELGADO

<https://orcid.org/0000-0002-4349-4093>

Chiclayo, 2018

**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO LOGÍSTICO
PARA LA REDUCCIÓN DE DEVOLUCIONES EN LA
EMPRESA SIPÁN DISTRIBUCIONES S.A.C.**

PRESENTADA POR
SEBASTIAN PISFIL ROMERO

A la Facultad de Ingeniería de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

INGENIERO INDUSTRIAL

APROBADA POR

Martha Elina Tesén Arroyo
PRESIDENTE

César Ulises Cama Peláez
SECRETARIO

Vanessa Lizet Castro Delgado
VOCAL

Dedicatoria

A mis padres, por brindarme su apoyo incondicional.

Agradecimientos

A mi asesora Vanessa Castro, por su instrucción y experticia brindada en la elaboración de esta investigación.

ÍNDICE

RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
I. INTRODUCCIÓN.....	11
II. MARCO DE REFERENCIA DEL PROBLEMA.....	12
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	12
2.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	13
2.2.1. Logística.....	13
2.2.2. Importancia de la logística.....	14
2.2.3. Proceso logístico.....	14
2.2.4. Proceso de ventas.....	15
2.2.5. Sistemas de información.....	15
2.2.6. Devoluciones.....	17
2.2.7. Mejora de procesos.....	17
III. RESULTADOS.....	18
3.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	18
3.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	18
3.1.1.1. Datos generales.....	18
3.1.1.2. Organigrama.....	19
3.1.1.3. Relación con Gloria S.A.....	19
3.1.1.4. Productos.....	21
3.1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICO.....	23
3.1.2.1. Proceso de ventas.....	24
3.1.2.2. Proceso de compras.....	28
3.1.2.3. Proceso de almacenamiento.....	33
3.1.2.4. Proceso de distribución.....	41
3.1.3. NIVEL DE SERVICIO.....	45
3.1.4. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y CAUSAS.....	47
3.1.4.1. Diagrama de Ishikawa.....	47
3.1.4.2. Problemas, causas y propuestas.....	49
3.2. PROPUESTA DE MEJORA.....	51
3.2.1. Caracterización de procesos.....	51
3.2.1.1. Caracterización del proceso de ventas.....	51
3.2.1.2. Caracterización del proceso de compras.....	54
3.2.1.3. Caracterización del proceso de almacenamiento.....	57
3.2.1.4. Caracterización del proceso de distribución.....	64
3.2.2. PLAN DE CAPACITACIONES.....	67
3.2.2.1. Objetivos.....	67
3.2.2.2. Metodología, temas de capacitación y recursos.....	67
3.2.2.3. Cronograma.....	70
3.2.3. NUEVOS INDICADORES DE NIVEL DE SERVICIO.....	71

3.2.3.1. Escenario actual.....	71
3.2.3.2. Escenario con la propuesta.....	71
3.2.5.3. Cuadro comparativo.....	72
3.3. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO.....	73
3.3.1. BENEFICIOS DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	73
3.3.2. EGRESOS DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	75
3.3.2.1. Inversión inicial.....	75
3.3.2.1. Costos anuales.....	76
3.3.3. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO.....	78
3.3.4. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	79
3.3.5. PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA	80
IV. CONCLUSIONES.....	81
4.1. CONCLUSIONES.....	81
4.2. RECOMENDACIONES.....	82
V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
VI. ANEXOS.....	85

Lista de Tablas

Tabla 1. Productos Comercializados.....	22
Tabla 2. Proceso de ventas.....	24
Tabla 3. Actividades del proceso de ventas.....	25
Tabla 4. Devoluciones causadas por error de código del producto en el año 2017.....	27
Tabla 5. Devoluciones causadas por atender dos veces un mismo pedido en el año 2017.....	28
Tabla 6. Proceso de compras.....	29
Tabla 7. Actividades del proceso de compras.....	30
Tabla 8. Devoluciones causadas por precio de productos modificados en el año 2017.....	32
Tabla 9. Sub proceso de recepción y almacenamiento de mercadería.....	33
Tabla 10. Actividades del sub proceso de recepción y almacenamiento de mercadería.....	34
Tabla 11. Sub proceso de despacho.....	36
Tabla 12. Actividades del sub proceso de despacho.....	37
Tabla 13. Devoluciones causadas por producto dañado en el año 2017.....	39
Tabla 14. Devoluciones causadas por fecha de vencimiento cercana en el año 2017.....	40
Tabla 15. Devoluciones causadas por orden de pedido incompleta en el año 2017.....	41
Tabla 16. Proceso de distribución.....	42
Tabla 17. Actividades del proceso de distribución.....	43
Tabla 18. Número de pedidos con devoluciones en los últimos cinco años.....	45
Tabla 19. Motivos de las devoluciones del año 2017.....	45
Tabla 20. Valor monetario de las devoluciones del año 2017.....	46
Tabla 21. Gastos de distribución del año 2017.....	46
Tabla 22. Problemas, causas y propuestas.....	49
Tabla 23. Caracterización del proceso de ventas.....	52
Tabla 24. Caracterización del proceso de compras.....	55
Tabla 25. Caracterización del sub proceso de recepción y almacenamiento de mercadería.....	58
Tabla 26. Caracterización del sub proceso de despacho.....	61
Tabla 27. Caracterización del proceso de distribución.....	65
Tabla 28. Plan de capacitación.....	68
Tabla 29. Cronograma del plan de capacitación.....	70
Tabla 30. Pronóstico de número de pedidos con devoluciones en los próximos cinco años.....	71
Tabla 31. Pronóstico de número de pedidos con devoluciones en los próximos cinco años (Aplicando la mejora).....	72
Tabla 32. Pedidos recuperados.....	72
Tabla 33. Pronóstico de ventas de los próximos cinco años.....	73
Tabla 34. Pronóstico del gasto de transporte.....	73
Tabla 35. Pronóstico del gasto de transporte aplicando la mejora.....	74
Tabla 36. Beneficio de la propuesta de mejora en los próximos cinco años.....	74
Tabla 37. Presupuesto del plan de capacitación.....	75
Tabla 38. Inversión inicial.....	76
Tabla 39. Costo anual de las capacitaciones.....	76
Tabla 40. Costo anual de horas de inspección.....	77
Tabla 41. Costo total anual.....	77
Tabla 42. Flujo de caja.....	78
Tabla 43. Costo beneficio y periodo de recuperación.....	79
Tabla 44. Plan de acción de mejora.....	80

Tabla 45. Lista de productos.....	85
Tabla 46. Registro de compras.....	93
Tabla 47. Listado de clientes.....	99

Lista de Gráficos

Figura 1. Evolución histórica de los sistemas de información.....	15
Figura 2. Organigrama de Sipán Distribuciones S.A.C.	19
Figura 3. Esquema de Jorb S.A.	20
Figura 4. Relación de Sipán Distribuciones S.A.C. y Deprodeca S.A.C.	21
Figura 5. Proceso logístico de la empresa Sipán Distribuciones S.A.C.....	23
Figura 6. Flujograma del proceso de ventas.....	26
Figura 7. Flujograma del proceso compras.....	31
Figura 8. Flujograma del sub proceso de recepción y almacenamiento de mercadería....	35
Figura 9. Flujograma del sub proceso de despacho.....	38
Figura 10. Flujograma del proceso de distribución.....	44
Figura 11. Diagrama de Ishikawa.....	48
Figura 12. Flujograma de procesos de la empresa Sipán Distribuciones S.A.C.....	89
Figura 13. Factura de orden de pedido.....	90
Figura 14. Consolidado de ventas.....	91
Figura 15. Factura de orden de compra.....	92
Figura 16. Reporte de stock.....	97
Figura 17. Almacén de Sipán Distribuciones S.A.C.	98
Figura 18. Producto dañado.....	98
Figura 19. Reporte de ventas anuladas.....	105
Figura 20. Informe diario de pedidos.....	106

RESUMEN

En la presente investigación se realizó una propuesta de mejora del proceso logístico en la empresa distribuidora SIPÁN DISTRIBUCIONES S.A.C. con el fin de reducir la devolución de sus pedidos. Dentro de las causas de las devoluciones se detectó que el producto llega dañado al cliente, la fecha de vencimiento está próxima a cumplirse, la orden de pedido llega incompleta, el vendedor digita mal la orden de pedido, se atiende dos veces un mismo pedido, el monto por cobrar es distinto al acordado con el cliente.

En el primer objetivo se planteó realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa para describir los procesos logísticos involucrados, así como determinar la cantidad de pedidos con devoluciones presentes y la causa de estos. En el segundo objetivo se planteó mejorar el proceso logístico mediante la caracterización de procesos y la implementación de un manual de procedimientos en el cual se detallen las actividades a realizar para la disminución de pedidos devueltos. Además, se propuso realizar un plan de capacitación de dicho manual. Finalmente, en el tercer objetivo se realizó el análisis costo beneficio de la propuesta de mejora.

Mejorando el proceso logístico al disminuir en un 21% la tasa de pedidos devueltos, se obtuvo un costo beneficio de 3,19 soles, significando que por cada sol invertido se obtiene una ganancia de 2,19 soles. Además de obtuvo un periodo de recuperación de 3 meses y 18 días.

Palabras clave: proceso logístico, mejora de procesos, procedimientos, devolución de pedidos.

ABSTRACT

In the current research, it has been made a proposal for improvement of the logistic process of the distribution company SIPÁN DISTRIBUCIONES S.A.C. with the final purpose of reduce the return of its shipments. Some of the causes are that the product arrives to the customer with damage, the product is close to expired, the order arrives incomplete, the seller is typing wrong the order, the same order is attended twice, the price of the order is different than what was in the agreement.

The first objective was to make a diagnosis of the current situation of the company to describe the logistics processes involved, as well as determine the number of orders with present returns and the cause of these. The second objective was to improve the logistics process through the characterization of processes and the implementation of a procedures manual detailing the activities to be carried out to reduce returned orders. In addition, it was proposed to carry out a training plan for said manual. Finally, in the third objective, the cost-benefit analysis of the improvement proposal was carried out.

Improving the logistics process by decreasing the rate of returned orders by 21%, a cost benefit of 3,19 soles was obtained, meaning that for every sol invested a profit of 2,19 soles is obtained. Also, it was obtained a recovery period of 3 months and 18 days.

Keywords: logistic process, process improvement, procedures, return of orders.

I. INTRODUCCIÓN

La logística en la empresa tiene beneficios como el incremento de la competitividad y una mejora de la rentabilidad para el ente comercial. Sin embargo, la importancia de mantener procesos logísticos eficientes se viene dada en la necesidad de mejorar el servicio a los clientes, mejorando el comercio y transporte al menor costo posible. Cabe mencionar que el producto adquiere valor el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada.

Cuando fallan los procesos logísticos, la empresa puede llegar a tener múltiples problemas, dentro de ellos tenemos la devolución de la mercadería por parte del cliente. Estas devoluciones pueden originarse por errores ocurridos dentro del proceso interno de la empresa o por factores externos. En esta situación se encuentra la empresa SIPÁN DISTRIBUCIONES S.A.C. Dicha empresa se encarga de la comercialización y distribución de productos de consumo masivo. El almacén principal se encuentra ubicado en el distrito de La Victoria (Lambayeque – Perú). Esta problemática de las devoluciones presentes en la empresa serán el objeto de estudio de la presente investigación con el fin de sugerir una propuesta de mejora del proceso logístico de la empresa en el cual se logren reducir los pedidos devueltos.

En el año 2017, la empresa SIPÁN DISTRIBUCIONES S.A.C. registró un total de 9 308 pedidos con devoluciones. Estos representan el 6,53% de los pedidos totales. Se determinó el 90,5% de las devoluciones son causadas en la ejecución del proceso logístico de la empresa. La causa con mayor frecuencia de devolución es el producto dañado o golpeado, el cual representa el 26,6% de las devoluciones registradas.

Con el fin de solucionar el problema de las devoluciones se consideraron tres objetivos, el primero fue realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, el segundo fue realizar el diseño de la propuesta de mejora del proceso logístico. Finalmente, el tercer y último objetivo fue realizar un análisis de costo beneficio de la propuesta.

Para la realización del diagnóstico de la situación actual, se procedió a describir la empresa de manera general, describir los procesos que realiza y analizar su desempeño en el nivel de servicio de sus pedidos con el fin de analizar las devoluciones y sus causas. Para el diseño de la propuesta se consideró mejorar el proceso logístico a través de la caracterización de procesos y la implementación de un manual de procedimientos para la reducción de devoluciones, además de proponer un plan de capacitación de dichos procesos. Además, se realizaron nuevos indicadores del nivel de servicio para evaluar en cuanto se reducirían las devoluciones. Finalmente, para el análisis costo beneficio se calculó el beneficio de la propuesta, así como los egresos para la implementación de la misma. Se calculó la relación costo beneficio y se realizó un análisis de sensibilidad junto con un plan de acción de la mejora.

II. MARCO DE REFERENCIA DEL PROBLEMA

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

González (2017), en su investigación “Propuesta de mejora del proceso de devoluciones en la comercialización de calzado por catálogo” analiza la situación actual de una mediana empresa comercializadora de calzado por medio de la venta por catálogo. El análisis del problema presentado constituye una necesidad de mejora para la empresa, por lo cual propone alternativas de solución que reduzcan las devoluciones de mercadería como objetivo principal. Utiliza herramientas Lean Magnamente que dan la oportunidad de reducir las devoluciones, aumentar la rentabilidad, incrementar estándares de calidad y mejorar la relación con los proveedores. Analiza a profundidad conceptos de Logística, Lean y servicio al cliente. Presenta la situación actual de la empresa, misión, visión y la cultura organizacional, así como también la descripción de los procesos que se realizan en el Centro de Distribución. Realiza un diagnóstico y analiza las devoluciones que se generan por varias las deficiencias que ocurren en los procesos de fabricación por parte de los proveedores y por otro lado en los procesos internos del área de Control de Calidad. Además, realiza un análisis detallado de la causa raíz de los tres problemas que significan el 80% de las unidades devueltas por los clientes. Teniendo claro el contexto y la situación del problema en análisis, se presentan las propuestas o alternativas de mejora, enfocadas en la filosofía Lean, específicamente en el justo a tiempo (JIT). Propone mejoras en la Estandarización, Relación con proveedores, y aprovechamiento de ideas y sugerencias. Las propuestas buscan reducir el nivel de las devoluciones y por consiguiente mejorar la rentabilidad del negocio. Se obtiene que a través de la estandarización de procesos, capacitaciones y controles de calidad se pueden reducir las devoluciones en 15%.

Villa (2017), en su investigación “Mejora de procesos en una empresa comercializadora de productos de limpieza, consumo masivo y nutrición animal” describe el análisis, diagnóstico y alternativas de mejora de los procesos de una empresa comercializadora de productos masivos, que es una MYPE que pertenece a un sector que ha ido progresando en el Perú. Se hizo un análisis utilizando el Diagrama de Ishikawa del proceso logístico ineficiente (problema crítico), identificando que las causas raíces principales de mayor impacto son: Demora en localizar productos, No hay ubicación específica de la mercadería y Productos caducados que fueron considerados para la elaboración de las alternativas de mejora. Ello fue en respuesta a que el 40% de la devolución de la mercadería por parte de los clientes se debe a que se encuentra en mal estado (se malogran al ser reventados, golpeados, magullados por una mala manipulación de los productos) o estar caducados. El objetivo principal de la mejora de procesos es optimizarlos, reduciendo tiempos (consecuentemente en costos) para elevar la satisfacción del cliente. Esta práctica debe de ser continua en concientización de todos los implicados para ser más competitivo. Con la distribución propuesta de los productos en el almacén, siguiendo la clasificación ABC, por cada recorrido de picking se logra reducir el metraje y el tiempo en un 67% y 57% respectivamente. Del mismo modo, con el cambio de metodología se aminoran en un 75% en tiempo total de picking de la flota de camionetas. Esta alternativa genera un impacto positivo económico que requiere invertir en mano de obra y equipos S/ 2,740 obteniendo un VAN de S/ 2,970 y un TIR de 27.60% mayor al COK (20%). logrando un ahorro anual de hasta S/ 52,276.

Rojas (2016), en su estudio “Diseño de un plan de acción para la disminución del porcentaje de devoluciones de producto terminado sobre las ventas en la empresa”, propone el diseño, implementación y control a través de una propuesta que permitiría reducir el porcentaje de retorno sobre las ventas generadas por la empresa Colácteos Cali Regional. El proyecto se lleva a cabo siguiendo las fases de definir, medir, analizar, mejorar y controlar, de cada uno herramientas estadísticas mostraron que el proceso actual es de 0,52% de retorno sobre las ventas se aplican. El proyecto es ejecutado por las herramientas de la teoría y brindadas en un nuevo manual de procedimientos logísticos, así al ponerse en práctica se observa reducir el indicador terminado devoluciones de productos en un 0,37%.

Vásquez (2014), en su estudio Mejora en la logística de exportación del banano para disminuir su rechazo, propone una mejora en la logística al momento del despacho todo el proceso de exportación y la llegada del banano utilizado la implementación de un manual de procedimientos , a partir de esta mejora, se muestra una disminución en el número de cajas devueltas y que por lo tanto reimportaban , estas disminuyen de un rango de 1400 a 1100, teniéndose una reducción del 21% de las devoluciones, al mismo tiempo se concluye que las pérdidas de la empresa por cada caja devuelta disminuye considerablemente en un 27% es decir que por cada mil dólares \$1000 en cajas de banano rechazada se ahorra \$270, por lo tanto ya no se pierde mil 1000 sino 730.

Bañón (2013), en su investigación “Análisis, diseño e implementación de un sistema de información para planificar la distribución de producto electrodomésticos optimizando los costos” presenta el desarrollo de un sistema de información encargado de minimizar los costos de envío y tiempo de entrega de un producto en su distribución desde el almacén hasta la dirección del cliente destino. Para lograrlo, realizó la integración de algoritmos meta heurísticos al sistema. Estos son los encargados de obtener un orden al momento de realizar el despacho y la generación de las rutas de entrega. Para el desarrollo del problema se tomó en consideración el caso específico de la distribución de productos electrodomésticos, al ser estos los de mayor demanda en la situación actual, de forma que el levantamiento de información fue una actividad que no presentó complicaciones. Muestra detalladamente el proceso seguido para la ejecución el sistema, indicando el análisis previo, el diseño del producto, el desarrollo y las conclusiones encontradas al realizarlo.

2.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.2.1. Logística

Logística es planificar, operar, controlar y detectar oportunidades de mejora del proceso de flujo de materiales (insumos, productos), servicios, información y dinero. Es la función que normalmente opera como nexo entre las fuentes de aprovisionamiento y suministro y el cliente final o la distribución. Su objetivo es satisfacer permanentemente la demanda en cuanto a cantidad, oportunidad y calidad al menor costo posible para la empresa. (Carro & Gonzáles, 2013).

Según Gómez (2013), la logística consiste en planificar y poner en marcha las actividades necesarias para llevar a cabo cualquier proyecto. Para ello se tienen en cuenta las variables que lo definen, estableciendo las relaciones que existen entre ellas. Así, la logística no es un concepto realmente nuevo para nosotros: se trata de un

proceso mental que antecede a cualquier situación final en la que pretendamos tener éxito.

De acuerdo a Velázquez (2012), El objetivo fundamental de la logística es colocar los productos adecuados (bienes y servicios) en el lugar correcto, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, con el fin de contribuir, lo máximo posible, con la rentabilidad de una empresa.

2.2.2. Importancia de la logística

Ballou (2004) La logística gira en torno a crear valor: valor para los clientes y proveedores de la empresa, y valor para los accionistas de la empresa. El valor en la logística se expresa fundamentalmente en términos de tiempo y lugar. Los productos y servicios no tienen valor a menos que estén en posesión de los clientes cuándo (tiempo) y dónde (lugar) ellos deseen consumirlos.

2.2.3. Proceso logístico

Según Velázquez (2012), Las funciones del proceso logístico permiten a las empresas satisfacer la demanda de los consumidores en términos de nivel de localización y tiempo. para ello, se deben tomar en cuenta los siguientes subprocesos:

Almacenamiento. La función del almacenamiento es garantizar que los productos estén disponibles cuando los clientes los necesiten, o bien que la materia prima esté dispuesta para producir los productos.

Según Diez de Castro (2004), la misión de la función de almacenamiento es disponer en todo momento de los productos necesario para satisfacer la demanda de sus clientes. La necesidad por parte de fabricantes, mayoristas y minoristas de poseer almacenes adecuados a las necesidades de demanda de mayoristas, minoristas y consumidores viene dada en la sociedad moderna porque los clientes no sólo requieren determinadas cantidades, sino que las exigen en un momento determinado. En la mayoría de los casos, el no disponer de una mercancía en un momento concreto conduce a la pérdida de la venta, e incluso puede suponer la pérdida de un cliente.

Procesamiento de pedidos. Hoy en día, esto se efectúan mediante los vendedores, por correo, por teléfono y por internet. La empresa, por conducto de la logística, buscará diseñar un proceso sencillo, claro, rápido de captura y un sistema de pedidos eficiente que permita satisfacer la demanda de los consumidores de modo ágil y eficaz.

Control de inventarios. Cabe señalar que este aspecto puede afectar la relación y satisfacción de los clientes, si se tiene un inventario excesivo o extenso, se podrían elevar los costos por manejo de existencias y, además, se pueden tener productos obsoletos; por otro lado, un inventario insuficiente puede generar existencias agotadas de las mercancías.

Transportación. La correcta selección del transporte ayudará a la empresa a entregar en tiempo y forma las mercancías.

Según Chirouze (1982), entendemos por distribución a la función que permite el traslado de producto y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo, abarcando el conjunto de actividades o flujos necesarios para situar los bienes y servicios producidos a disposición del comprador final (individuos u organizaciones) en las condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad adecuados.

De acorde a Diez de Castro (2004), la función de transporte y difusión permite que, desde un único punto de fabricación, los productos se vendan en cientos de miles de establecimientos. Esta función implica el desarrollo de otras actividades, como la carga y descarga de la mercancía, seguros y fletes, etc.

2.2.4. Proceso de ventas

Según William J. Stanton (2007), el proceso de venta, es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra).

Además, menciona que La etapa final del proceso de venta es una serie de actividades posventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros. Un vendedor atento seguirá las ventas para asegurarse de que no hay problemas en la entrega, financiamiento, instalación, capacitación de los empleados y otros aspectos que son importantes para la satisfacción del cliente. El servicio posventa reduce la disonancia cognoscitiva del cliente después de comprar, es decir, la ansiedad que suele ocurrir luego de que una persona toma una decisión de compra.

2.2.5. Sistemas de información

Las computadoras y la tecnología de la información han sido utilizados para dar soporte a la logística durante muchos años y está considerada como el factor clave que permitirá el crecimiento y desarrollo de la logística. También es el factor más importante en una cadena de suministros integrada y juega un papel primordial en el proceso ejecutivo de tomad decisiones. (Carro & Gonzáles, 2013).

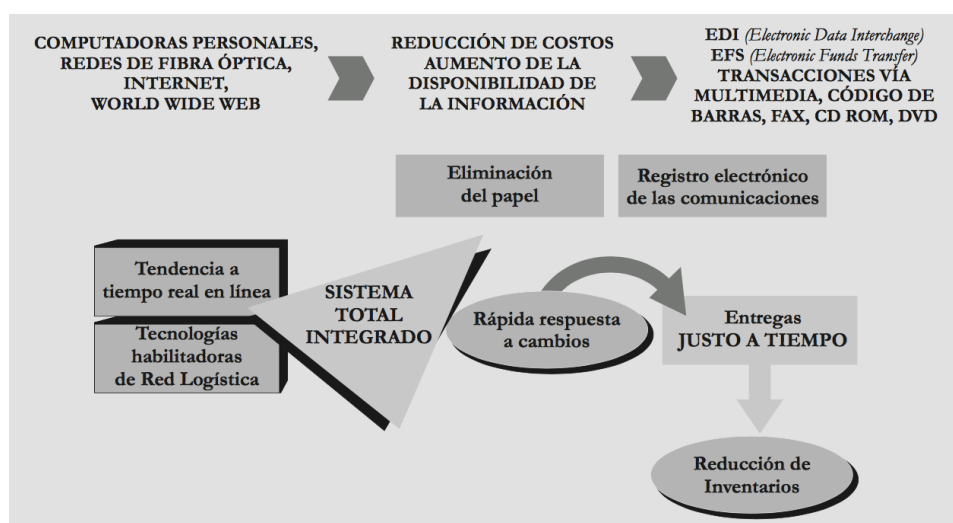


Figura 1. Evolución histórica de los sistemas de información

Fuente: Evolución histórica de los sistemas de información. (Carro & Gonzales 2013, 14, figura 1.10)

Según Pulido (2014), se puede considerar que los requisitos más importantes que debe cumplir un sistema de gestión información para permitir una gestión global de la cadena de suministro son las siguientes:

- Coordinación centralizada de los flujos de información.
- Control total de toda la gestión logística.
- Gestión global de stocks.
- Gestión global de las compras.
- Acceso a información de empresas colaboradoras de la cadena.
- Posibilidad de intercambio electrónico de información entre las empresas de la cadena.
- Posibilidad de realizar una captura rápida de información en el origen y de registrarla y transmitirla de manera inmediata.

En la actualidad existen paquetes informáticos que, de alguna manera, plantean soluciones a la gestión global de la cadena de suministro. Sin embargo, la determinación de cuál de ellos se ajusta mejor a la problemática de una empresa específica es un tema que no resulta tan obvio. En la actualidad existen cientos de paquetes de software que ofrecen soluciones para optimizar los procesos de la cadena de suministro.

Algunas de las tecnologías han ganado popularidad debido a la gran facilidad que ofrecen a los usuarios para compartir el flujo de información y a su fácil accesibilidad para los usuarios son:

Códigos de barras y scanner. En la actualidad los códigos de barras se han extendido en todo el mundo y han representado un avance fundamental en la agilización de la captación de información. No sólo se consigue con estos sistemas aumentar de manera espectacular la captura de información, sino que además permiten hacerlo de formas muy diferentes y con probabilidades de error muy reducidas.

Internet: Sin duda uno de los hitos más importantes en la última década ha sido la adaptación de Internet al mundo empresarial y a la comunicación en masa. Permite el acceso rápido a cualquier tipo de organización mundial y sus fuentes de información son incalculables.

Intranet/Extranet: Básicamente, su filosofía de funcionamiento es similar a Internet salvo que su acceso está restringido a los miembros de una sociedad corporativa. Es, por tanto, una excelente fuente de comunicación interna en la empresa y un sistema de recogida de información de primera magnitud.

Sistemas de apoyo a la toma de decisiones: El objetivo de estos sistemas es proveer de soporte a decisiones ejecutivas complejas. El desarrollo de estos sistemas como herramienta para gestionar de forma adecuada la cadena de suministro es un hecho novedoso y requieren gran cantidad de información tanto estática como dinámica. Existen tecnologías y procesos operativos que pueden ser utilizados para una adecuada gestión de la cadena de suministro como, por ejemplo, SQL interface, expert system rules, scheduling algorithms, linear programming capabilities, multisite/multistage scheduling, graphical user interface, user defined database, available to promise, demand management.

2.2.6. Devoluciones

Según Escudero (2013), las devoluciones son operaciones derivadas de una compra o venta anterior y, cuando las registramos, tenemos que anotarlas al mismo proceso de adquisición o coste que se reflejaron en su origen. Y pueden ser las devoluciones de compra que se registran como salida y se anotan con el precio o coste de adquisición que se registró a su llegada, las devoluciones de venta que son una entrada que se registra con el precio del coste reflejado al momento de su venta, y por último las bajas que se dan por ruptura o deterioro y extravío.

Del mismo modo Pau I (2015), menciona que para las devoluciones se utilizará un impreso para que estas puedan ser registradas, el vendedor al visitar al cliente y aceptarle la devolución de menor cuantía (las devoluciones importantes deben ser autorizadas por el delegado), procederá a registrarlas como apto para venta, buen estado etiqueta verde, o dudoso no apto, a controlar o cambiar etiqueta ámbar.

2.2.7. Mejora de procesos

Anaya (2007), tiene una nueva visión, en la que se habla de una Gestión Integrada de la Cadena de Suministros, en donde las mejoras del proceso logístico ya no se centran en la optimización del flujo de bienes, servicios e información de cada compañía particular, sino en el flujo total. Las actividades logísticas, entonces, deben administrarse desde una perspectiva global que considere el lead time total del proceso de abastecimiento-fabricación-entrega. Esto implica un cambio desde un pensamiento fragmentado, por funciones, a un pensamiento horizontal, por procesos. Aquí los límites de cada empresa se desdibujan, para dar paso a una cadena logística integral, en donde todos los jugadores de la competición forman un verdadero equipo con un objetivo común: que todos ganen

III. RESULTADOS

3.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.1.1.1. Datos generales

Sipán Distribuciones S.A.C. cuyo RUC es 20479504068, es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo. En la actualidad cuenta con tres locales para realizar sus actividades, localizados en la calle Los Orfebres 237, calle Yahuarhuaca 261 y calle Coricancha 106; ubicados en el distrito de La Victoria, provincia de Chiclayo. Dos de los locales poseen áreas de almacenamiento de productos y a su vez cuentan con oficinas administrativas, mientras que el tercero sólo es utilizado como almacén.

Tiene como visión, ser la distribuidora más eficiente de la región norte del país; y como misión, lograr una adecuada cobertura en todos los canales de distribución que atienden, brindándoles un excelente servicio. Comprometidos con tener a sus proveedores como aliados estratégicos, de tal forma que les permita lograr una relación ganar – ganar en todos los niveles.

La empresa Sipán Distribuciones S.A.C. se constituyó el 17 de mayo del 2002, empezando a realizar actividades de comercialización y distribución de productos tales como pasta dental, enjuagues bucales, jabones, detergentes y demás productos de higiene y limpieza hasta Setiembre del mismo año.

Entre los años 2003 y 2004 la empresa creció aumentando su oferta de productos, comenzó a comercializar alimentos por primera vez; alimentos tales como mazamorra, chuño, refrescos, esencia de vainilla, etc. Siendo en ese entonces sus principales proveedores ASA Alimentos S.A., Clements Peruana S.A. y Kimberly Clark.

Luego de seguir realizando dichas actividades fue en el año 2006 que la empresa comienza a distribuir productos alimenticios del Grupo Gloria, tales como leche, jugos, quesos, manjar blanco, considerando sólo los de la marca Pura Vida o Bonlé. Estos productos eran comprados a la distribuidora Deprodeca S.A.C., la cual es propiedad del Grupo Gloria.

Para el año 2008, sólo existían tres distribuidoras encargadas de la distribución de productos Gloria en Lambayeque. Estas empresas eran Despensa Peruana S.A., Corporación Red Chiclayo S.A.C. y Sipán Distribuciones S.A.C.

Para el año 2010, la empresa cambia uno de sus proveedores. Terminan las relaciones con Kimberly Clark y en su reemplazo hacen contrato con Productos Tissue del Perú S.A. En mayo del 2015 la empresa logra un contrato de exclusividad con Deprodeca S.A.C., siendo la única empresa distribuidora de productos Gloria en la Región Lambayeque hasta la fecha.

3.1.1.2. Organigrama

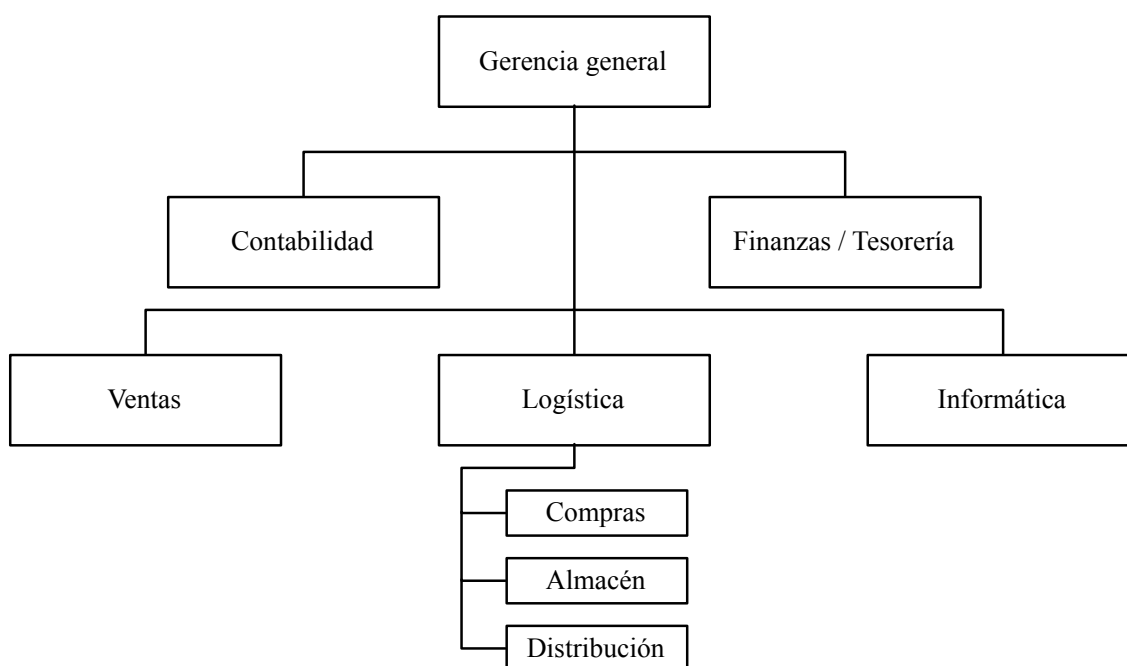


Figura 2. Organigrama de Sipán Distribuciones S.A.C.

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

En Sipán Distribuciones S.A.C. se dividen las áreas según las funciones que se realizan. Existen cinco áreas definidas dentro de la empresa. Estas son Contabilidad, Finanzas o Tesorería, Ventas, Logística e Informática. Cabe destacar que el área de Logística es la más desarrollada en la empresa, puesto que esta realiza los procesos principales para el desarrollo de la empresa. Esta área tiene sub áreas de acuerdo al proceso que realicen, estas son Compras, Almacén y Distribución. Por otra parte, el área de Ventas no posee instalaciones como tal dentro de la empresa, puesto que la mayor parte del tiempo que demandan sus actividades se realizan fuera de la empresa.

A pesar de no existir un área específica para la asesoría legal, algunos miembros de otras áreas se dedican a realizar estas funciones cuando no están ejecutando las actividades propias de su área. La función principal de la asesoría legal es la de brindar información a la gerencia en lo que respecta al marco legal en el que se desarrolla la empresa.

3.1.1.3. Relación con Gloria S.A.

La presente investigación se centra en el estudio de los productos de la marca Gloria. Por tal motivo se hablará de esta empresa, que los produce y distribuye hasta la región de Lambayeque.

Gloria S.A. es una empresa que integra el Grupo Gloria. Su principal accionista es Gloria Foods – Jorb S.A. que también forma parte del referido grupo económico. Gloria S.A. se dedica a la industria de preparar, envasar, manufacturar, comprar,

vender, importar, exportar y comercializar toda clase de productos alimenticios. (Rodríguez, 2014).

En la figura 3 se puede apreciar al principal accionista del Grupo Gloria, este es el accionista Gloria Foods – Jorb S.A. Este grupo se desarrolla en industrias tales como Alimentos, Cemento y nitrato, Agroindustria, Papeles y cartones, entre otros. Dentro de la industria alimentaria se encuentra la empresa Gloria S.A. quien es la responsable de la producción de los productos que Sipán Distribuciones S.A.C. distribuye en toda la región Lambayeque. Además, el Grupo Gloria posee una empresa de distribución llamada Distribuidora Exclusiva de Productos de Calidad (Deprodeca S.A.C.), esta última se encarga del transporte de los productos producidos por Gloria S.A. a través de una red de transporte que abarca regiones de todo el país. Sin embargo, esta empresa sólo se encarga del transporte del producto hacia las regiones, por lo tanto, Deprodeca S.A.C. trabaja con distribuidoras regionales para la distribución del producto hacia comerciante mayoristas y minoristas.

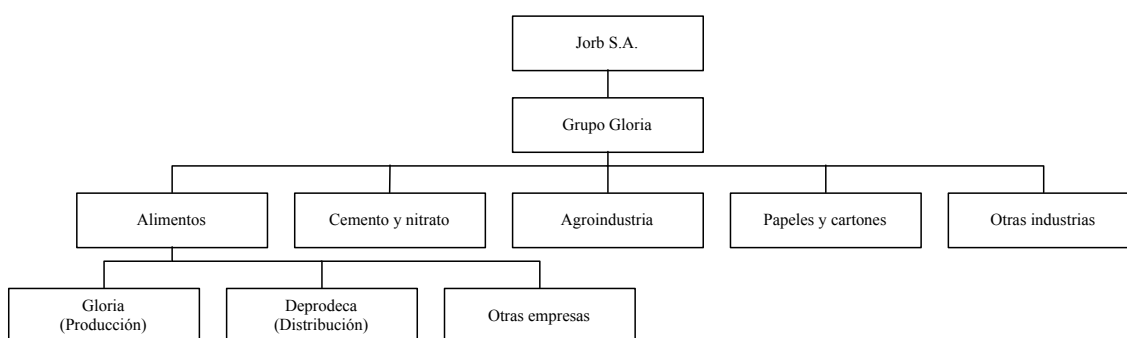


Figura 3. Esquema de Jorb S.A.

Fuente: Grupo Gloria.

Sipán Distribuciones S.A.C. es una de las empresas que trabaja con Deprodeca S.A.C. para la distribución de los productos Gloria. Actualmente Sipán Distribuciones S.A.C. posee un contrato de exclusividad con la empresa distribuidora del Grupo Gloria. Por lo tanto, Sipán Distribuciones S.A.C. no posee una competencia directa por la distribución de estos productos. Sin embargo, cabe mencionar que los supermercados y algunas franquicias que utilizan productos Gloria, trabajan con distribuidores (por ejemplo, el operador logístico Ransa) que transportan el producto directamente desde Lima.



Figura 4. Relación de Sipán Distribuciones S.A.C. y Deprodeca S.A.C.

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

En la figura 4 se puede observar el recorrido que tienen los productos una vez que Deprodeca S.A.C. los trae a la región Lambayeque. Debido al contrato de exclusividad, Sipán Distribuciones S.A.C. es el único distribuidor y no tiene competencia. La empresa distribuye la mercadería a comerciantes mayorista y minoristas de toda la región. Las zonas que abarcan son Chiclayo, José Leonardo Ortiz, La Victoria, Ferreñafe, circuito de playas (Pimentel, Santa Rosa, San José, etc.), pueblos norte (desde Lambayeque hasta Olmos), pueblos este (desde Polmaca hasta Chongoyape) y pueblos sur (desde Zaña hasta Chepén).

3.1.1.4. Productos

Sipán Distribuciones S.A.C. comercializa y distribuye productos de consumo masivo, es decir aquellos productos que son demandados por la población para su consumo diario y para satisfacer necesidades elementales, básicas o de primera necesidad. Entre ellos se encuentran productos de higiene y limpieza como pasta dental, enjuagues bucales, papel higiénico, pañales, jabones, detergentes, entre otros. También ofrece productos alimenticios como galletas, mazamorra, jugos, esencia de vainilla, chuño, refrescos en polvo, etc.

Debido a la variedad de productos, esta investigación estará orientada sólo en productos de la marca Gloria, por ejemplo, leche, café, conservas de pescado, mermelada, panetón, bebidas no carbonatadas (jugos, néctares, té verde) y derivados lácteos como el queso, yogurt, manjar blanco, leche condensada y leche de soya.

Tabla 1. Productos comercializados

PRODUCTOS	UNIDAD DE MANTENIMIENTO EN ALMACÉN (SKU)
Gloria Bonle Queso	2
Gloria Evaporada	11
Gloria Fresca UHT	12
Gloria Grated	4
Gloria Leche Condensada	3
Gloria Mantequilla	4
Gloria Mermelada	5
Gloria Manjar Blanco	4
Néctar Gloria	12
Néctar Pura Vida	2
Panetón Gloria	3
Pura Vida Leche	2
Pura Vida UHT	5
Refrescos Chicha Morada	6
Refrescos Aruba	8
Refrescos Tampico	8
Soy Vida Evaporada	4
Té Verde	1
Yogurt Gloria	45
Yogurt Milkito	4
Yogurt Pura Vida	7
Agua Pura Vida	2
Cereal	3
Gloria Leche en Polvo	1
Snacks	5
Papillas	3
Pura Vida Leche en Polvo	2
TOTAL	168

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

En la tabla 1 se puede observar que existen 27 productos que se comercializan en Sipán Distribuciones S.A.C. Cada producto tiene presentaciones únicas dependiendo de la cantidad del producto, el sabor o la marca de este. Por lo tanto, la mercadería tiene una codificación en la que se indica tanto el producto como la presentación. Existen 168 presentaciones diferentes en 27 productos (ver anexo 1).

3.1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICO

En la empresa Sipán Distribuciones S.A.C. no se cuenta con un área de logística definido, sin embargo, sí se realizan las funciones del proceso logístico las cuales son Compras, Almacenamiento y Distribución. Es necesario mencionar que no se cuentan con procedimientos definidos para la realización de dichos procesos. Cuando nuevo personal llega a la empresa, este aprende las actividades de los procesos de manera empírica y sus habilidades son reforzadas con la experiencia.

En cuanto a los programas informáticos que utiliza la empresa para realizar sus actividades, la empresa cuenta con un sistema de información el cual tiene funciones logísticas como el reporte de stock, órdenes de compra, listado de precios, facturas, etc. Cabe mencionar que, para realización de pedidos, los vendedores cuentan con un aplicativo móvil para celular. Estos programas informáticos sirven como apoyo para la realización de los procesos.

El proceso logístico está compuesto por el proceso de Compras, el proceso de Almacenamiento y el proceso de Distribución. Cabe mencionar que el proceso de almacenamiento cuenta con dos sub procesos el primero es Recepción y almacenamiento de mercadería y el segundo es el Despacho. Además, para la presente investigación será considerado también el proceso de ventas debido a su estrecha relación con los demás procesos previamente nombrados (Ver anexo 2).

En la figura 5 se pueden observar los procesos considerados para esta investigación.

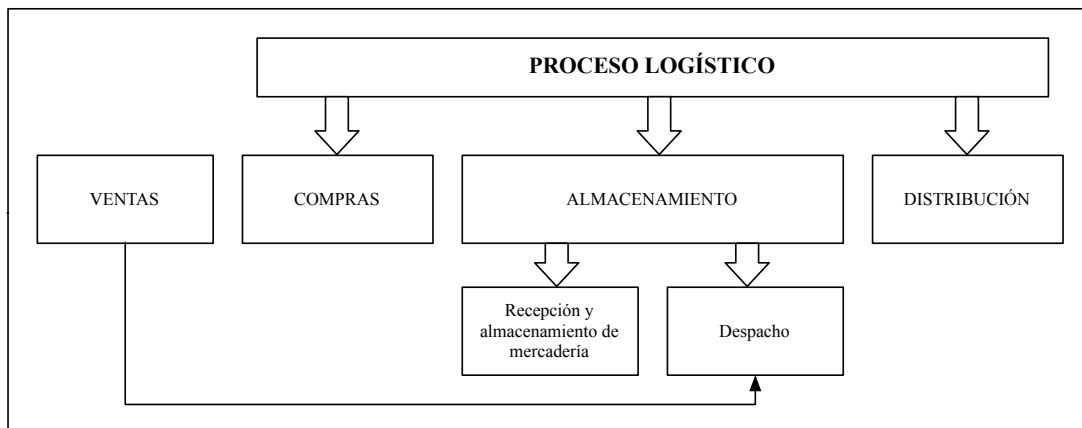


Figura 5. Proceso logístico de la empresa Sipán Distribuciones S.A.C.

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

3.1.2.1. Proceso de ventas

El proceso de ventas es el que iniciará la función del proceso logístico debido a que este tiene como objetivo captar y transformar la necesidad del cliente en órdenes de pedido (ventas efectivas).

Tabla 2. Proceso de ventas

		PROCESO DE VENTAS	
Objetivo	Alcance		Responsable
Captar las necesidades del cliente y conseguir ventas efectivas para la empresa.	Inicio	El proceso inicia cuando los vendedores visitan a los clientes.	Jefe de ventas
	Final	El proceso termina cuando se realiza el Consolidado de órdenes de pedido.	
Entradas del proceso			
Proveedores	Requisitos		Entradas
Cliente	Demanda cuantificada en número de productos		Necesidad del cliente
Salidas del proceso			
Clientes	Requisitos		Salidas
Coordinador de despachos	Cantidad detallada de cada producto		Consolidado de órdenes de pedido
	Zonas de distribución de la mercadería		
Coordinador de despachos	Dirección del cliente, monto a pagar y cantidades de producto		Facturas de las órdenes de pedido
Recursos			
Humanos	Físicos		Tecnológicos
Jefe de ventas Vendedores	Celulares Útiles de oficina (Papel, lapiceros)		Sistema de información Aplicativo móvil

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

En la tabla 2 se puede observar en detalle el proceso de ventas, la cual inicia cuando los vendedores visitan a los clientes y termina cuando se realiza el consolidado de órdenes de pedido. Este proceso es el encargado de transformar la necesidad del cliente en órdenes de pedido (Consolidado de órdenes de pedido) con sus

respectivas facturas. El jefe de ventas es el responsable de dicho proceso, el cual se encarga de dirigir a la fuerza de ventas al momento de visitar al cliente.

Los recursos necesarios para el proceso son de varios tipos: Humanos (jefe de ventas y vendedores, Físicos (celulares y útiles de oficina) y Tecnológicos (Sistema de información y aplicativo móvil).

En la tabla 3 se pueden observar las actividades a realizar en el proceso de ventas. La primera es la de visitar cliente (1) con el fin de captar las necesidades que este pueda tener. Luego, el vendedor procede a recoger información (2), es decir empieza a captar el posible pedido que pueda realizar el cliente escuchando las necesidades de este último. Con esta información el vendedor procede a realizar la cotización de pedido (3) en donde detalla los precios de los productos y seguidamente se la entrega al cliente para el análisis de cotización (4), en el cual el cliente también negocia acerca del tiempo de entrega o las condiciones de pago. Si el cliente no acepta la cotización y decide no realizar el pedido se termina el proceso. Sin embargo, si el cliente sí decide realizar un pedido, el vendedor procede a realizar una Orden de pedido (5), la cual digita en el aplicativo móvil y la envía al área de informática de la empresa. Un auxiliar del área de informática recibe la orden y procede a realizar la factura (ver anexo 3) de la orden (6). Finalmente, el auxiliar de informática realiza un Consolidado de pedidos de ventas (7), en la cual resume en un documento todas las órdenes de pedido que mandaron los vendedores y termina el proceso (ver anexo 4). Cabe mencionar que dichos documentos serán enviados al coordinador de despachos.

Tabla 3. Actividades del proceso de ventas

ACTIVIDADES DEL PROCESO DE VENTAS		
N°	Descripción	Responsable
1	Visita al cliente.	Vendedor
2	Recojo de información	Vendedor
3	Cotización de pedido	Vendedor
4	Análisis de cotización y negociación.	Cliente
5	Orden de pedido.	Vendedor
6	Facturación de pedido.	Auxiliar de informática
7	Consolidado de pedidos.	Auxiliar de informática

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

En la figura 6 se puede observar el flujograma de las actividades del proceso de ventas.

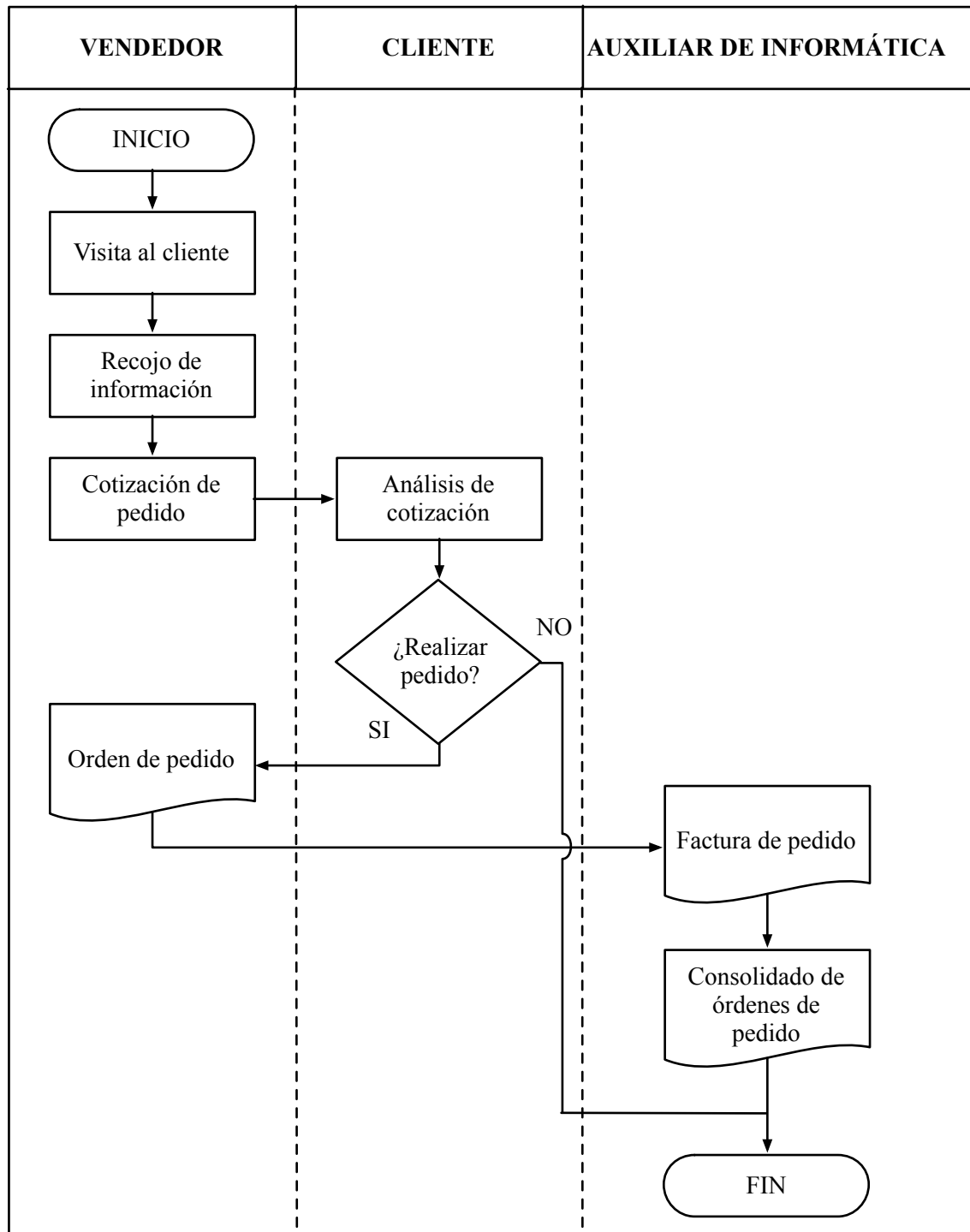


Figura 6. Flujograma del proceso de ventas

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

En cuanto al diagnóstico del proceso de ventas, se tomarán en cuenta el número de pedidos con devolución cuyas causas provengan del proceso de ventas. Una de las causas detectadas durante el proceso de ventas es que existen errores en los códigos de los productos de las órdenes de compra debido a una mala digitación durante la realización de una orden de pedido. Esto origina que luego se repartan productos que el cliente no ha solicitado y por lo tanto los rechace, originándose la devolución.

Tabla 4. Devoluciones causadas por error de código del producto en el año 2017

MES	N° DE PEDIDOS CON DEVOLUCIÓN
Enero	87
Febrero	120
Marzo	98
Abril	116
Mayo	120
Junio	151
Julio	139
Agosto	137
Setiembre	174
Octubre	115
Noviembre	196
Diciembre	151
TOTAL	1 604

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

En la tabla 4 se puede observar que en el año 2017 se registraron 1 604 pedidos con devoluciones causados por la mala digitación del código del producto al momento de realizar una orden de pedido el cual representa el 17,2% del total de devoluciones. Cabe mencionar que la empresa no registra las sub causas de esta mala digitación, sin embargo, los trabajadores manifiestan que es la confusión del vendedor y/o del cliente, solicitando un producto que no desea. Además, debido a que no hay una revisión de la orden de pedido antes de su envío al área de informática, no se detectan los errores de código del producto.

Otro motivo de las devoluciones es que se atiende dos veces un mismo pedido, por lo que uno es entregado al cliente y el segundo regresa a la empresa como devolución. En conversación con los trabajadores, se manifiesta que esto ocurre porque el auxiliar de informática genera por error dos facturas de mismo pedido. Además, se detalla que no hay una actividad determinada para la revisión de facturas con el fin de detectar duplicados.

Tabla 5. Devoluciones causadas por atender dos veces un mismo pedido en el año 2017

MES	Nº DE PEDIDOS CON DEVOLUCIÓN
Enero	76
Febrero	65
Marzo	48
Abril	84
Mayo	67
Junio	78
Julio	109
Agosto	55
Setiembre	84
Octubre	67
Noviembre	64
Diciembre	97
TOTAL	894

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

En la tabla 5 se observa que se registraron 894 pedidos con devolución causados por atender dos veces un mismo pedido en el año 2017, el cual representa el 9,6% del total de devoluciones.

3.1.2.2. Proceso Compras

El proceso de compras tiene como objetivo el de adquirir productos para la empresa en el momento y lugar oportunos. En la tabla 6 se puede observar en detalle el proceso de compras, cuyo responsable es el jefe del área de compras. El proceso inicia cuando se recepcionan las solicitudes de compra y el reporte de stock y finaliza cuando el proveedor envía la mercadería solicitada. Cabe mencionar que en la descripción de este proceso solo se considerará la mercadería solicitada para su comercialización, mas no los productos que la empresa usa en el desarrollo de sus operaciones (papel, tinta de impresora, lapiceros, etc.)

Tabla 6. Proceso de compras

		PROCESO DE COMPRAS	
Objetivo	Alcance		Responsable
Adquirir productos para la empresa en el momento oportuno, en lugar indicado y con precios favorables.	Inicio	El proceso inicia cuando se reciben las Solicitudes de compra y el Reporte de Stock.	Jefe del área de compras
	Final	El proceso termina cuando el proveedor envía la mercadería.	
Entradas del proceso			
Proveedores	Requisitos		Entradas
Coordinador de despachos	Cantidades detalladas		Solicitudes de compra
Coordinador de despachos	Documento actualizado		Reporte de stock
Salidas del proceso			
Cientes	Requisitos		Salidas
Jefe de almacén	Cantidades requeridas con la calidad adecuada.		Mercadería
Jefe de almacén	Documentación detallada		Facturas de Órdenes de compra
Recursos			
Humanos	Físicos		Tecnológicos
Jefe de compras Gerente	Útiles de oficina (Papel, lapiceros) Equipos de cómputo (computadora, impresora)		Software de ofimática

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

Las entradas del proceso son las solicitudes de compra junto con el reporte de stock. Las salidas del proceso son la mercadería solicitada junto con las facturas de dichas órdenes. Los recursos necesarios para este proceso son Humanos (jefe de compras y el gerente), Físicos (útiles de oficina, equipos de cómputo) y Tecnológicos (software de ofimática).

En la tabla 7 se pueden observar las actividades del proceso de compras, la cual inicia cuando el jefe de compras recibe y analiza los documentos provenientes del coordinador de despacho (1). Se procede a generar un consolidado de solicitudes de compra (2) con el fin de enviarlos al gerente, este último analizará los

documentos (3) y decidirá si es oportuno realizar una solicitud de cotización. Si el gerente decide no realizar la solicitud de cotización se termina el proceso. Caso contrario si el gerente decide realizar la solicitud se le indicará al jefe de compras para que lo realice (4). Esta solicitud es enviada al proveedor, el cual realiza una cotización (5) y se la envía a la empresa nuevamente. El gerente analiza la cotización (6) y evaluará si es oportuno realizar la compra. Si el gerente decide no seguir con la compra se termina el proceso. Caso contrario si aprueba la cotización, se le comunica al jefe de compras que genere la orden de compra (7). La orden de compra se envía al proveedor y este genera una factura (ver anexo 5) a dicha orden (8). Finalmente, el proveedor envía la mercadería solicitada a la empresa junto con la respectiva factura (9). Cabe mencionar que el jefe de compras lleva un registro de las compras que realiza (ver anexo 6).

Tabla 7. Actividades del proceso de compras

ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COMPRAS		
Nº	Descripción	Responsable
1	Recepción y análisis de documentos.	Jefe de compras
2	Consolidado de solicitudes de compra.	Jefe de compras
3	Análisis de documentos.	Gerente
4	Solicitud de cotización.	Jefe de compras
5	Cotización.	Proveedor
6	Análisis de cotización.	Gerente
7	Orden de compra.	Jefe de compras
8	Facturación de la compra.	Proveedor
9	Envío de mercadería.	Proveedor

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

En la figura 7 se puede observar el flujograma de las actividades del proceso de compras en donde se detallan las actividades previamente descritas.

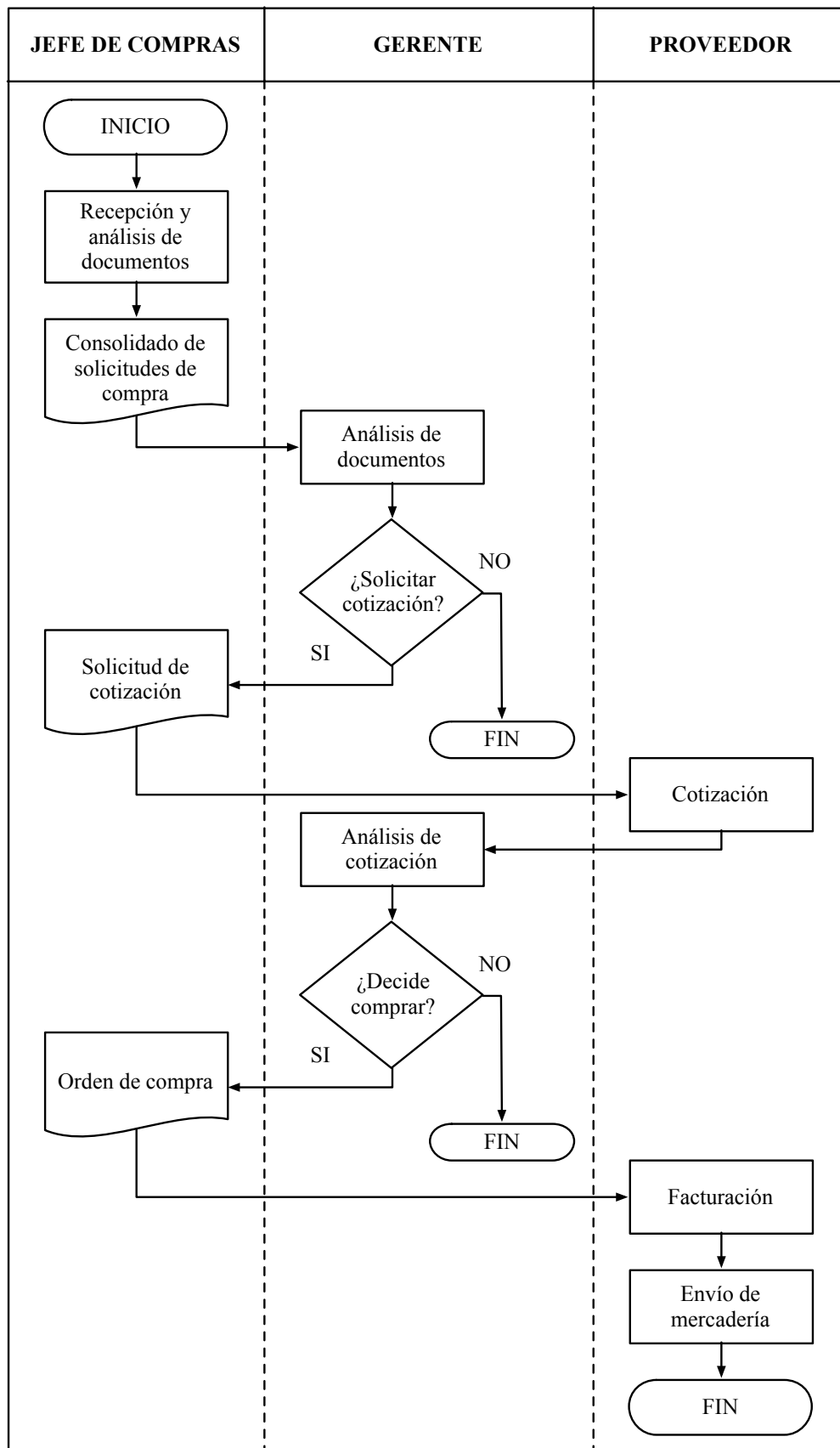


Figura 7. Flujograma del proceso compras

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

En cuanto al diagnóstico del proceso de compras, se tomarán en cuenta el número de pedidos con devolución cuyo motivo tenga origen en el proceso de compras. Uno de los motivos de devolución es que el precio de los productos es modificado (aumenta). Esto origina que las facturas generadas a partir de ese momento tendrán un monto mayor al acordado anteriormente con el cliente (proceso de ventas). Luego al momento de atender el pedido, el cliente decide rechazar el pedido debido a que inicialmente había acordado un precio menor por la mercadería.

La función de actualizar los costos de la mercadería al momento de una compra es responsabilidad del jefe de compras, sin embargo, este manifiesta que para actualizar los costos es necesaria la presencia del gerente. Debido a que la disponibilidad de tiempo del gerente en ocasiones no es flexible, esta actividad se retrasa, provocando facturas con precios menores al que se debería y la actualización de costos no se realice en un momento oportuno. El jefe de compras manifiesta que la participación del gerente en el proceso de compras, limita el buen desempeño del proceso.

En la tabla 8 se puede observar que en el año 2017 se detectaron 422 pedidos con devolución causados por los precios de productos modificados, el cual representa el 4,5% del total de devoluciones.

Tabla 8. Devoluciones causadas por precio de productos modificados en el año 2017

MES	Nº DE PEDIDOS CON DEVOLUCIÓN
Enero	46
Febrero	29
Marzo	31
Abril	40
Mayo	26
Junio	52
Julio	37
Agosto	31
Setiembre	40
Octubre	23
Noviembre	31
Diciembre	36
TOTAL	422


Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

3.1.2.3. Proceso de Almacenamiento

Sub Proceso de recepción y almacenamiento de mercadería

El sub proceso de recepción y almacenamiento de mercadería tiene como objetivo recepcionar y almacenar la mercadería que ingresa a la empresa. El responsable de este proceso es el jefe de almacén. El proceso inicia cuando se recepciona y verifica la mercadería que el proveedor entrega y termina cuando se ingresa la mercadería al almacén (ver anexo 8). Las entradas al proceso son la mercadería brindada por el proveedor junto con la factura de la orden de compra. La salida del proceso es la mercadería almacenada. Los recursos presentes en este proceso son Humanos (jefe de almacén, auxiliares de almacén), Físicos (equipos de cómputo, montacargas) y Tecnológicos (sistema de información, software de ofimática). En la tabla 9 se puede observar en detalle este proceso.

Tabla 9. Sub proceso de recepción y almacenamiento de mercadería

			PROCESO DE ALMACENAMIENTO - SUB PROCESO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA		
Objetivo		Alcance		Responsable	
Recepcionar y almacenar la mercadería que ingresa a la empresa.		Inicio	El proceso inicia cuando se recepciona y verifica la mercadería que el proveedor entrega.		Jefe de almacén
		Final	El proceso termina cuando ingresa la mercadería al almacén.		
Entradas del proceso					
Proveedores		Requisitos		Entradas	
Proveedor		Cantidades requeridas con la calidad adecuada.		Mercadería	
Proveedor		Documentación completa		Factura de Orden de compra	
Salidas del proceso					
Cientes		Requisitos		Salidas	
Coordinador de despachos		Calidad adecuada		Mercadería almacenada	
Recursos					
Humanos		Físicos		Tecnológicos	
Jefe de almacén Auxiliares de almacén		Equipos de cómputo (computadora) Montacargas		Sistema de información Software de ofimática	

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

En la tabla 10 se pueden ver las actividades del proceso, el cual inicia cuando se recibe y se verifica superficialmente la mercadería que trae el proveedor (1). Si el jefe de almacén no está conforme con la calidad de los productos, rechaza la mercadería y firma la devolución (2), caso contrario si el jefe de almacén aprueba la mercadería, este, firma la aceptación de mercadería (3). Finalmente, el auxiliar de almacén es el encargado de llevar la mercadería al almacén y actualiza el sistema de información (4).

Tabla 10. Actividades del sub proceso de recepción y almacenamiento de mercadería

ACTIVIDADES DEL SUB PROCESO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA		
Nº	Descripción	Responsable
1	Recepción y verificación de mercadería	Jefe de almacén
2	Firma de documentos y devolución de mercadería.	Jefe de almacén
3	Firma de documentos y aceptación de mercadería.	Jefe de almacén
4	Almacenamiento y actualización del sistema de información	Auxiliar de almacén

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

En la figura 8 se puede observar el flujograma de las actividades del sub proceso de recepción y almacenamiento de mercadería.

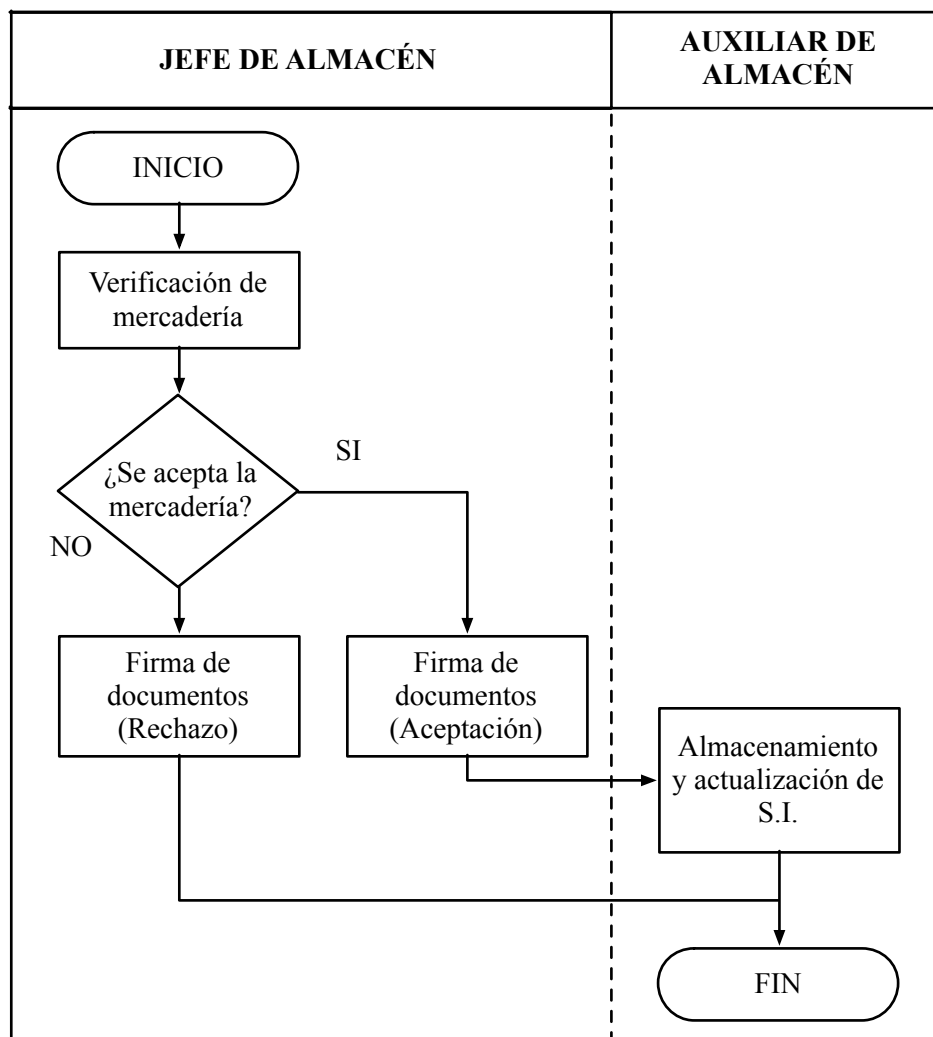



Figura 8. Flujograma del sub proceso de recepción y almacenamiento de mercadería

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

Sub Proceso de despacho

El proceso de despacho tiene como objetivo preparar la mercadería y despachar los pedidos. En la tabla 11 se puede observar la caracterización del sub proceso de despacho. El responsable de ese proceso es el coordinador de despachos, el cual se encarga de atender los pedidos. El proceso inicia cuando se reciben los documentos provenientes del proceso de ventas (Consolidado de órdenes de pedido y las facturas). Cabe mencionar que también se tiene como entrada del proceso la mercadería almacenada por el sub proceso de recepción y almacenamiento de mercadería. El proceso termina cuando se cargan los camiones, dejándolos listos para la distribución. Como salida del proceso se tiene mercadería despachada junto con sus facturas de las órdenes de pedido. Si en caso no haya existencias en inventario, otra salida del proceso sería la solicitud de compra.

Tabla 11. Sub proceso de despacho

		PROCESO DE ALMACENAMIENTO - SUB PROCESO DE DESPACHO	
Objetivo	Alcance		Responsable
Preparar la mercadería para el despacho de pedidos, garantizar la atención de los pedidos de los clientes.	Inicio	El proceso inicia cuando se recepciona el consolidado de órdenes de pedido junto con las facturas de dichas órdenes.	Coordinador de despachos
	Final	El proceso termina cuando se cargan los camiones con la mercadería despachada junto con las facturas de las órdenes de pedido.	
Entradas del proceso			
Proveedores	Requisitos		Entradas
Auxiliar de informática	Cantidad detallada de cada producto		Consolidado de órdenes de pedido
	Zonas de distribución de la mercadería		
Auxiliar de informática	Dirección del cliente, monto a pagar y cantidades de producto		Facturas de las órdenes de pedido
Jefe de almacén	Calidad adecuada		Mercadería almacenada
Salidas del proceso			
Clientes	Requisitos		Salidas
Transportista	Embalaje adecuado para la distribución		Mercadería despachada
	Colocadas en camiones de acuerdo a las zonas de distribución		
Transportista	Colocadas en camiones de acuerdo a las zonas de distribución		Facturas de las órdenes de pedido
Jefe de compras	Cantidades detalladas		Solicitud de compra
Jefe de compras	Documento actualizado		Reporte de Stock
Recursos			
Humanos	Físicos		Tecnológicos
Coordinador de despachos Auxiliares de almacén	Equipos de cómputo (computadora) Montacargas		Sistema de información Software de ofimática

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

Los recursos necesarios para el proceso son Humanos (Coordinador de despachos, auxiliares de almacén), Físicos (equipos de cómputo, montacargas) y Tecnológicos (sistema de información y software de ofimática).

Tabla 12. Actividades del proceso de despacho

ACTIVIDADES DEL SUB PROCESO DE DESPACHO		
Nº	Descripción	Responsable
1	Recepción de documentos.	Coordinador de despachos
2	Reporte de stock.	Coordinador de despachos
3	Solicitud de compra	Coordinador de despachos
4	Guía de remisión.	Coordinador de despachos
5	Identificación y selección de mercadería a despachar	Auxiliar de almacén
6	Actualización del sistema de información	Auxiliar de almacén
7	Carga de camiones	Auxiliar de almacén

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

En la tabla 12 se pueden observar las actividades a realizar durante el proceso de despacho, el cual inicia cuando el coordinador de despachos recibe los documentos como el consolidado de órdenes de pedido y las facturas de dichas órdenes (1). Luego se procede a generar el Reporte de stock (ver anexo 7) con el fin de revisar si hay existencias en el almacén (2). Si en caso haya productos que estén faltando, se procede a generar una solicitud de compra (3) la cual es enviada al área de compras. Si es que sí hubiera existencias se procede a generar una guía de remisión en el que se detallan los productos que saldrán de almacén (4). Luego los auxiliares de almacén procederían a identificar y seleccionar la mercadería a despachar (5), se actualizaría el sistema de información (6) y se procede a cargar los camiones (7) dando fin al proceso de despacho.

En la figura 9 se puede observar el flujograma de las actividades del sub proceso de despacho, en donde muestran en detalle.

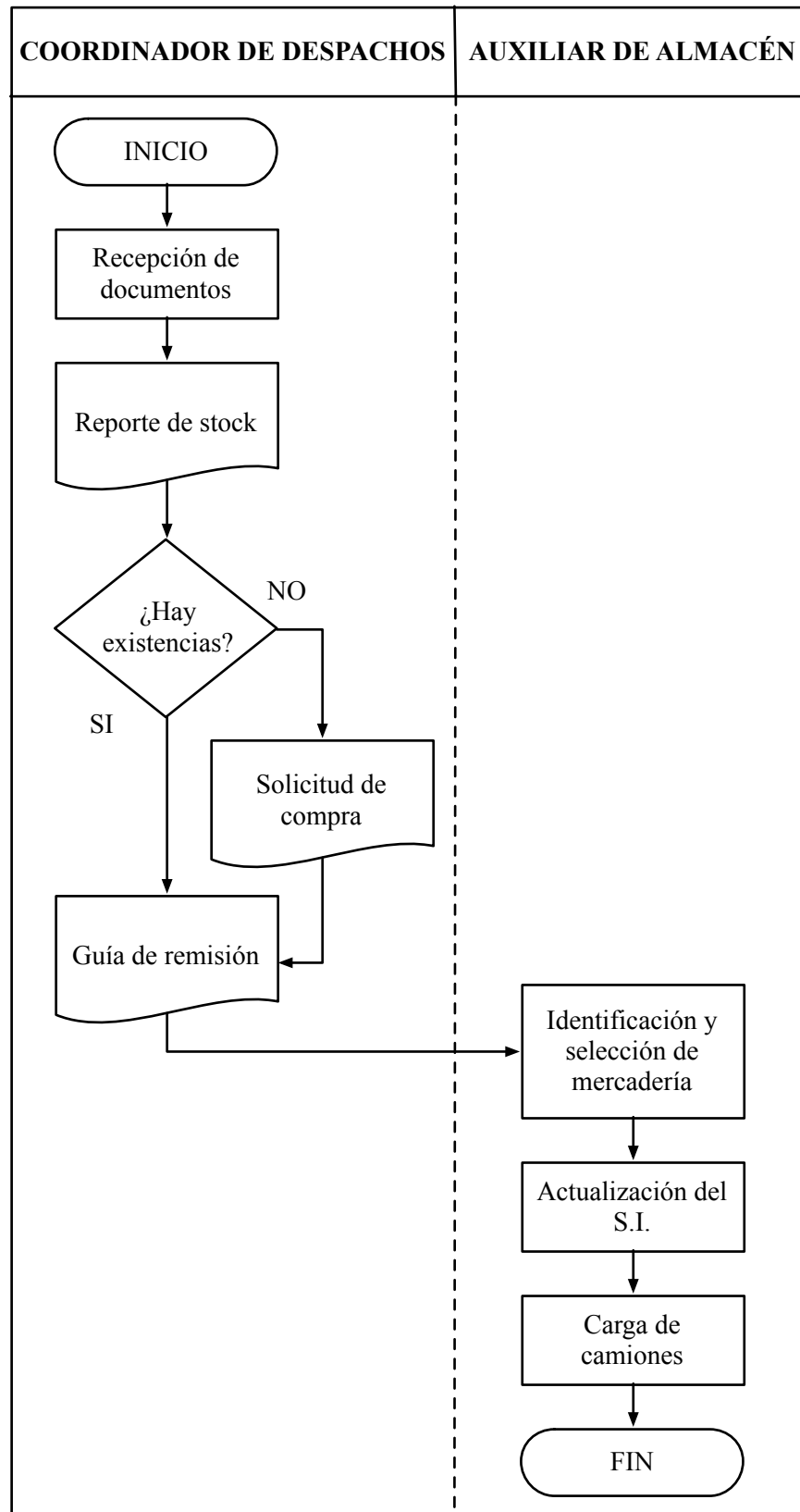


Figura 9. Flujograma del sub proceso de despacho

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

Para el diagnóstico del proceso de almacén se tomará en cuenta el número de pedidos que contengan devoluciones cuyas causas provenga del proceso de almacenamiento. Se detectó que una de las causas de devolución es que el producto llega dañado a las instalaciones del cliente, el cual rechaza estas condiciones de calidad y se produce la devolución.

Cabe mencionar que no se registran las sub causas del producto dañado, sin embargo, en conversación con los trabajadores se determinó que la razón de que el producto dañado sea detectado recién en el establecimiento del cliente es porque no existen actividades programadas para la inspección rigurosa de mercadería tanto al momento de ingresar a almacén como al momento del despacho.

En la tabla 13 se pueden observar que el número de pedidos con devolución causados por producto dañado es de 2 478 en el año 2017, el cual representa el 26,6% del total de devoluciones.

Tabla 13. Devoluciones causadas por producto dañado en el año 2017

MES	Nº DE PEDIDOS CON DEVOLUCIÓN
Enero	134
Febrero	215
Marzo	180
Abril	235
Mayo	185
Junio	232
Julio	152
Agosto	177
Setiembre	268
Octubre	212
Noviembre	303
Diciembre	185
TOTAL	2 478

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

La falta de actividades de inspección de mercadería también permite que productos cuya fecha de vencimiento próximo no sean detectadas a tiempo, por lo que también son motivo de devoluciones. Además, se detectó que los auxiliares de almacén, a pesar de tener un conocimiento empírico del método FIFO (primero en entrar, primero en salir), no siempre despachan los productos con mayor antigüedad en el almacén. En la tabla 14 se pueden observar que el número de pedidos con devolución causados por fecha de vencimiento cercana es de 1 795 en el 2017, el cual representa el 19,3% del total de devoluciones.

Tabla 14. Devoluciones causadas por fecha de vencimiento cercana en el año 2017

MES	Nº DE PEDIDOS CON DEVOLUCIÓN
Enero	165
Febrero	159
Marzo	130
Abril	97
Mayo	134
Junio	169
Julio	128
Agosto	199
Setiembre	109
Octubre	220
Noviembre	156
Diciembre	129
TOTAL	1 795

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

Otro motivo de devolución es cuando la orden de pedido llega incompleta al cliente, en ocasiones el cliente no acepta el reparto de la mercadería faltante del pedido en otro día y decide rechazar todo el pedido. Los auxiliares de almacén manifiestan que esto se debe a que, durante el proceso de despacho, la identificación y selección de mercadería a despachar no siempre es ordenada y en ocasiones puede llevar a la confusión de no cargar todos los productos al camión. Además, indican aprenden a despachar empíricamente a falta de procedimientos establecidos.

En la tabla 15 se pueden observar que los pedidos con devolución causados por la orden de pedido incompleta es de 1 229 durante el año 2017, el cual representa el 13,2% del total de devoluciones.

Tabla 15. Devoluciones causadas por orden de pedido incompleta en el año 2017

MES	Nº DE PEDIDOS CON DEVOLUCIÓN
Enero	105
Febrero	89
Marzo	67
Abril	116
Mayo	92
Junio	107
Julio	151
Agosto	75
Setiembre	114
Octubre	92
Noviembre	88
Diciembre	133
TOTAL	1 229

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

3.1.2.4. Proceso de distribución

El proceso de distribución tiene como objetivo el reparto de la mercadería. En la tabla 16 se puede observar en detalle el proceso de distribución. El responsable de este proceso es el jefe de distribución, el cual coordina la salida de los camiones. El proceso inicia con la salida de los camiones para el reparto de pedidos y termina con la entrega de dinero y facturas al momento del retorno. Las entradas de este proceso son la mercadería despachada y las facturas de las órdenes de pedido. Como salida se tienen pedidos entregados, facturas de pedido firmadas y dinero recaudado. Los recursos presentes en el proceso de distribución son Humanos (transportistas, cobradores y auxiliar de distribución), Físicos (camiones, útiles de oficina) y económicos (dinero recaudado).

Tabla 16. Proceso de distribución

		PROCESO DE DISTRIBUCIÓN	
Objetivo	Alcance		Responsable
Reparto de mercadería	Inicio	El proceso inicia con la salida de los camiones para el reparto de pedidos.	Jefe de distribución
	Final	El proceso termina con la entrega del dinero de los pedidos.	
Entradas del proceso			
Proveedores	Requisitos		Entradas
Coordinador de despachos	Embalaje adecuado para la distribución		Mercadería despachada
	Colocadas en camiones de acuerdo a las zonas de distribución		
Coordinador de despachos	Colocadas en camiones de acuerdo a las zonas de distribución		Facturas de las órdenes de pedido
Cientes	Requisitos		Salidas
Cliente final	Calidad adecuada, momento oportuno y el lugar correcto		Pedidos entregados
Auxiliar de informática	Firmadas por el cliente		Facturas de pedidos
Auxiliar de finanzas	Equivalente al valor de la mercadería entregada		Dinero cobrado
Recursos			
Humanos	Físicos		Económicos
Trasportistas Cobradores Auxiliares de distribución	Camiones Útiles de oficina (Papel, lapiceros)		Dinero

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

En la tabla 17 se puede observar las actividades del proceso de distribución, la cual comienza cuando el transportista sale con los camiones para el reparto de pedidos (1) cabe mencionar que se cuenta con un listado de clientes (ver anexo 9), cuando llegan al establecimiento del cliente, el auxiliar de distribución descarga la mercadería. El cliente evalúa la mercadería, y si no hay devolución, el cobrador

recauda el dinero del pedido (4), recibe los documentos de aceptación del cliente (5). En el caso de que existiera devolución, se debe considerar si es una devolución total del pedido o una parcial (unos cuantos productos). Si fuera una devolución parcial, se procede a cargar el camión con la mercadería devuelta (3), cobrar por la mercadería aceptada (4), y recibir los documentos firmados del pedido (7). Si en caso fuera una devolución total, se procede a cargar el camión con la devolución (3) y recibir los documentos firmados de la devolución (5). Luego, de haber pedidos pendientes, se continuará con el reparto de pedidos (1), caso contrario el transportista retorna a la empresa (6), el auxiliar de distribución descarga las devoluciones registradas (7) y el cobrador entrega las facturas (con sus respectivas modificaciones) y el dinero recaudado (8).

Tabla 17. Actividades del proceso de distribución

ACTIVIDADES DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN		
Nº	Descripción	Responsable
1	Reparto de pedidos.	Transportista
2	Descarga de la mercadería.	Auxiliar de distribución
3	Carga de camión	Auxiliar de distribución
4	Cobro a clientes.	Cobrador
5	Recepción de documentos.	Cobrador
6	Retorno a la empresa.	Transportista
7	Descarga de devoluciones	Auxiliar de distribución
8	Entrega de facturas canceladas y dinero	Cobrador

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

En la figura 10 se puede observar el flujograma de las actividades del proceso de distribución en donde se detallan las actividades previamente descritas.

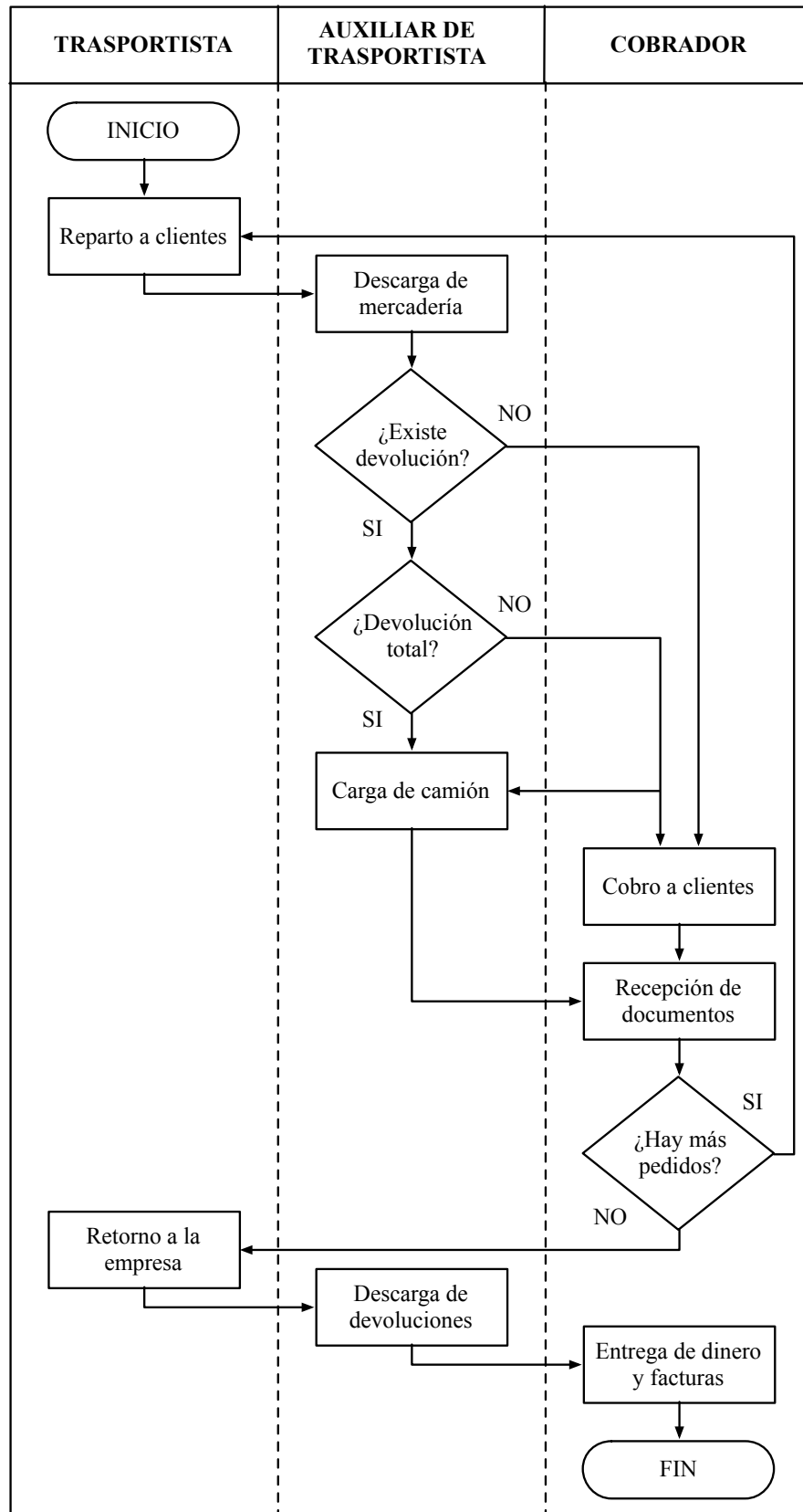


Figura 10. Flujograma del proceso de distribución

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

En este proceso se registran los pedidos con devolución así como sus causas, los cuales serán utilizados para el diagnóstico de la situación actual.

3.1.3. NIVEL DE SERVICIO

Como se mencionó durante la descripción de procesos, la empresa cuenta con un problema de pedidos con devoluciones. En la tabla 18 se pueden observar el número de pedidos con devoluciones en los últimos cinco años. En el año 2017 se registraron 9 308 devoluciones, lo que equivale al 6,53% del total de pedidos.

Tabla 18. Número de pedidos con devoluciones en los últimos cinco años

AÑO	Nº DE PEDIDOS TOTALES	Nº DE PEDIDOS EXITOSOS	Nº DE PEDIDOS CON DEVOLUCIONES	PORCENTAJE
2013	82 692	78 456	4 236	5,12%
2014	76 779	72 900	3 879	5,05%
2015	97 843	92 088	5 755	5,88%
2016	145 282	135 628	9 654	6,65%
2017	142 544	133 236	9 308	6,53%

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

En la tabla 19 se pueden observar los motivos que causan las devoluciones. Los motivos internos (causados dentro de los procesos de la empresa) fueron descritos en la descripción de los procesos. Se puede observar que el motivo con más frecuencias es el de producto dañado, con un 26,6% del total de devoluciones en el año 2017.

Tabla 19. Motivos de las devoluciones del año 2017

MOTIVOS		Nº DE PEDIDOS	PORCENTAJE
Internos	Producto dañado	2 478	26,6%
	Fecha de vencimiento próxima	1 795	19,3%
	Error de código del producto	1 604	17,2%
	Orden de pedido incompleta	1 229	13,2%
	Se atiende dos veces un mismo pedido	894	9,6%
	Precio de productos modificados	422	4,5%
Externos	Establecimiento del cliente cerrado	642	6,9%
	Problemas de pago	239	2,6%
	Otros	5	0,1%
TOTAL		9 308	100,0%

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

En la tabla 20 se puede observar el valor de la mercadería devuelta. Se tiene que el valor de la mercadería devuelta es de S/ 4 439 990,73. En el año 2017 se registró un valor acumulado de ventas de S/ 49 706 450,34. Por lo tanto, el porcentaje del valor de la mercadería devuelta sobre el total de ventas es del 8,93%.

Tabla 20. Valor monetario de las devoluciones del año 2017

MOTIVOS	VALOR DE LAS DEVOLUCIONES
Producto dañado	S/ 1 182 025,89
Fecha de vencimiento próxima	S/ 856 229,41
Error de código del producto	S/ 765 120,88
Orden de pedido incompleta	S/ 586 242,87
Se atiende dos veces un mismo pedido	S/ 426 445,18
Precio de productos modificados	S/ 201 297,39
Establecimiento del cliente cerrado	S/ 306 239,15
Problemas de pago	S/ 114 004,92
Otros	S/ 2 385,04
TOTAL	S/ 4 439 990,73

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

Cabe mencionar que la pérdida monetaria en las devoluciones no es el valor de la mercadería, sino los gastos incurridos en su distribución. En la tabla 21 se puede observar la lista detallada de los gastos de distribución incurrido en el transporte de pedidos en el año 2017. Cabe mencionar que el porcentaje de los gastos de distribución sobre el total de ventas es de 9,14%.

Tabla 21. Gastos de distribución del año 2017

DESCRIPCIÓN	GASTOS DE DISTRIBUCIÓN
Alquiler de vehículos	S/ 194 144,28
Mantenimiento de vehículos	S/ 292 669,76
Seguro de vehículos	S/ 70 267,71
Consumo de combustible	S/ 623 962,96
Salario del personal de reparto	S/ 3 116 840,71
Menús del personal de reparto	S/ 246 670,58
TOTAL	S/ 4 544 555,99

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

Los gastos de distribución del año 2017 fueron de S/ 4 544 555,99 los cuales fueron utilizados para el transporte de todos los despachos. Como la mercadería rechazada representa un 8,93% del total vendido; entonces el gasto de distribución de los pedidos devueltos sería de S/ 405 828,85.

3.1.4. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y CAUSAS

3.1.4.1. Diagrama de Ishikawa

Por medio del diagrama de Ishikawa, podemos ver la relación del problema de la devolución de pedidos con sus respectivas causas. Además, se detallan las áreas involucradas y sus sub causas. Estas están ubicadas en orden de relevancia, siendo el área de almacén la más cercana al problema, contando con mayor porcentaje de las causas. Luego se encuentra el área de ventas y finalmente el área de compras.

En la figura 11 se puede observar el diagrama de Ishikawa.

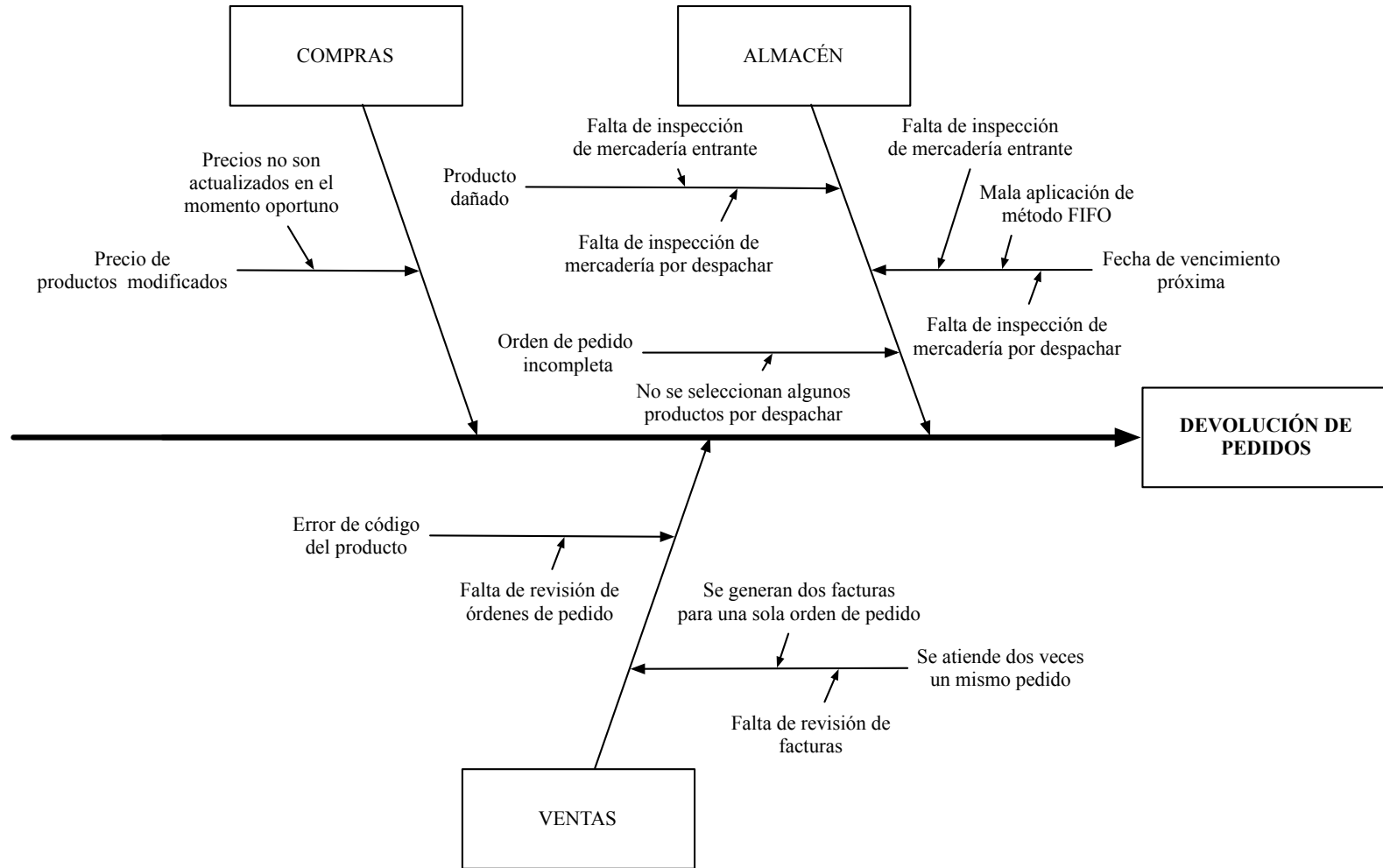


Figura 11. Diagrama de Ishikawa

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C

3.1.4.2. Problemas, causas y propuestas

Tabla. 22. Problemas, causas y propuestas

PROCESO	PROBLEMA	CAUSA	SUB CAUSA	PROPUESTA
Almacenamiento	Devolución de pedidos	El cliente recibe productos dañados. Encuentra productos con abolladuras, etiquetas rotas o rasgadas.	No se cuenta con procedimientos detallados que especifiquen una inspección de productos dañados al momento del ingreso de mercadería al almacén.	Caracterización y capacitación del sub proceso de recepción y almacenamiento de mercadería en donde se detalle la inspección superficial y/o rigurosa de mercadería para la detección de productos dañados.
			No se cuenta con procedimientos detallados que especifiquen una inspección de productos dañados al momento del despacho de la mercadería.	Caracterización y capacitación del sub proceso de despacho en donde se detalle la inspección superficial y/o rigurosa de mercadería para la detección de productos dañados.
		El cliente detecta productos cuya fecha de vencimiento estén próximas a cumplirse.	No se cuenta con procedimientos detallados que especifiquen una inspección de productos próximos a expirar al momento del ingreso de mercadería al almacén.	Incluir dentro de la caracterización de recepción y almacenamiento de mercadería los procedimientos de revisión de la fecha de vencimiento durante las inspecciones de mercadería.
			No se cuenta con procedimientos detallados que especifiquen una inspección de productos próximos a expirar al momento del despacho de la mercadería.	Incluir dentro de la caracterización de despacho de mercadería los procedimientos de revisión de la fecha de vencimiento durante las inspecciones de mercadería.
		Al momento del despacho, no siempre se seleccionan los productos con más antigüedad en el almacén (Se aplica mal el método FIFO).	Incluir dentro de los procedimientos de despacho mejores prácticas de identificación y selección de mercadería (preparación de pedidos, picking) así como detallar la importancia del uso del método FIFO durante el despacho.	
La orden de pedido llega incompleta. No se entregan todos los productos solicitados.	No se cuenta con procedimientos de despacho establecidos para la identificación y selección de mercadería. Este se realiza de manera empírica y por error no se seleccionan algunos productos por despachar.			

PROCESO	PROBLEMA	CAUSA	SUB CAUSA	PROPUESTA
Compras	Devolución de pedidos	El monto de la factura del pedido a cobrar es mayor al acordado inicialmente cuando se realizó una orden de pedido. Se modificaron los precios de algunos productos.	Presencia del gerente para la actualización de precios en el sistema de información al momento de comprar mercadería. Debido a la poca disponibilidad de tiempos del gerente, la actualización de precios no se realiza en el momento oportuno.	Caracterización y capacitación del proceso de compras en donde se deleguen las actividades que realiza el gerente (competentes al proceso de compras) al jefe de compras.
Ventas	Devolución de pedidos	Existen errores de los códigos de productos en la orden de pedido por lo que se reparten productos que el cliente no requiere.	No se cuenta con procedimientos de ventas que detallen la revisión de órdenes de pedido para corregir alguna confusión del vendedor y/o cliente al momento de realizar un pedido.	Caracterización y capacitación de procedimiento de ventas en donde se detallen actividades que corrijan la confusión de vendedores y/o clientes al momento de la generación de una orden de pedido.
		Se atiende dos veces un mismo pedido	Se generan e imprimen por error dos facturas de un solo pedido por lo que se despacha y se distribuye dos veces una misma orden de pedido.	Incluir dentro de las capacitaciones del procedimiento de ventas mejores prácticas que reduzcan la incidencia de facturas duplicadas.
			No se cuenta con procedimientos establecidos para la revisión de facturas duplicadas.	Incluir dentro de los procedimientos de despacho la revisión de las facturas de los pedidos por despachar con el fin de detectar facturas duplicadas antes de atender dichos pedidos.

Fuente: Elaboración propia.

3.2. PROPUESTA DE MEJORA

3.2.1. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

De acuerdo a los problemas detallados, se ha considerado implementar la caracterización de procesos tanto a los del proceso logístico como al proceso de ventas. El objetivo de esta caracterización es el de normalizar las actividades de los procesos, de tal manera que se disminuyan las devoluciones. Los nuevos procedimientos estarán incluidos en un documento llamado Manual de procedimientos para la reducción de devoluciones (ver anexo 12).

En el manual se incluirán los procedimientos de los procesos en los que se haya realizado cambios en sus procedimientos. Estos procesos son Recepción y almacenamiento de mercadería, Despacho, Ventas y Compras.

3.2.1.1. Caracterización del proceso de ventas

En la tabla 23 se puede observar la caracterización del proceso de ventas, en donde se detalla el objetivo del proceso así como los indicadores. Además se incluyen las actividades del proceso para las etapas de planear, hacer y verificar; así como la identificación de los recursos necesarios para dicho proceso.

Para las actividades de planear se consideró la elaboración de un plan de ventas de acuerdo al plan estratégico de la gerencia y las necesidades del mercado.

En cuanto a los procedimientos de ventas (Hacer) se propusieron modificaciones al momento de realizar un pedido. Cuando se realice una orden de pedido, el vendedor digitalizará la orden de pedido, pero antes de enviarla se la mostrará al cliente. Como los pedidos se realizan con un aplicativo móvil, este podría evitar la confusión entre ambas partes al enseñar de manera gráfica la orden de pedido. De manera más visual, el cliente podrá confirmar la orden, o modificarla antes de ser enviada. De aceptar la orden, el cliente firmaría una nota de pedido en la que quede a manera de registro la conformidad del cliente.

Cabe mencionar que para las actividades de verificar, se recibe un informe de desempeño del proceso de ventas proveniente del proceso de distribución ya que este proceso registra devoluciones cuya causa es la de error en el código del producto (el cual ocurre en el proceso de ventas).

En cuanto a los problemas de facturas duplicadas, se propuso una inspección de estas en el proceso de despacho. Sin embargo, es necesario el seguimiento a los auxiliares de informática de que realicen los procedimientos adecuadamente.

Tabla 23. Caracterización del proceso de ventas

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS		
PROCESO		TIPO DE PROCESO		RESPONSABLE DEL PROCESO
VENTAS		MISIONAL		JEFE DE VENTAS
OBJETIVO DEL PROCESO		Convertir las necesidades de los cliente en órdenes de pedido verificando que estén libre de errores.		
INDICADOR		FÓRMULA	META	FRECUENCIA
Cumplimiento de ventas		$\frac{Ventas\ totales}{Ventas\ programadas} \times 100$	100%	Mensual
Pedidos con error		$\frac{\# \text{ Órdenes de pedido con errores}}{\# \text{ Órdenes de pedidos totales}} \times 100$	< 0,3%	Mensual
ENTRADA		ACTIVIDADES		SALIDA
PROVEEDOR	ENTRADA			SALIDA
		PLANEAR		CLIENTE
Mercado / Clientes	Necesidades cuantificadas del cliente (Demanda)	Elaboración de plan de ventas		Plan de ventas
Gerencia	Plan estratégico			Proceso de ventas
				Gerencia

ENTRADA		ACTIVIDADES	SALIDA	
PROVEEDOR	ENTRADA		SALIDA	CLIENTE
HACER				
Proceso de ventas	Plan de ventas	Elaboración de cotizaciones de pedido	Consolidado de órdenes de pedido	Sub proceso de despacho
		Elaboración de órdenes de pedido		
		Conformidad de órdenes de pedido		
		Elaboración de facturas de pedido	Facturas de órdenes de pedido	Proceso de ventas
		Elaboración de consolidado de órdenes de pedido		
VERIFICAR				
Proceso de distribución	Informes de desempeño de procesos	Verificar el desempeño del proceso	Informe de desempeño de proceso	Gerencia
Proceso de ventas	Facturas de órdenes de pedido			
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS	EQUIPOS	INFRAESTRUCTURA	TECNOLOGÍA	
Jefe de ventas	Celulares	Oficinas	Sistema de información	
Vendedores	Útiles de oficina (Papel, lapiceros)		Aplicativo móvil de ventas	
	Equipos de cómputo		Software de ofimática	

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

3.2.1.2. Caracterización del proceso de compras

En la tabla 24 se puede observar la caracterización del proceso de compras, en donde se detalla el objetivo del proceso así como el indicador. Además se incluyen las actividades del proceso para la etapa de planear, hacer y verificar; así como la identificación de los recursos necesarios para dicho proceso.

Para las actividades de planear se consideró la elaboración de un plan de compras de acorde al plan estratégico de la gerencia y la necesidad de insumos presente en los demás procesos de la empresa.

Para la propuesta de los procedimientos de compra se sugiere a la gerencia empoderar algunas actividades que actualmente realiza el gerente (actividades competentes al proceso de compra). Estas actividades serían que el jefe de compras tenga la autonomía de decidir el momento oportuno de realizar una cotización y una orden de pedido. Además, este deberá ser capaz de actualizar los costos de la orden de compra en el momento que se realiza la compra, con el fin de que no existan facturas con precios de productos modificados.

Para la verificación del desempeño del proceso, el jefe de compras evaluará la documentación del proceso (facturas de las órdenes de compra) respecto al plan de compras elaborado con anterioridad para corroborar el cumplimiento del objetivo del proceso.

Tabla 24. Caracterización del proceso de compras

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS		
PROCESO COMPRAS		TIPO DE PROCESO MISIONAL		RESPONSABLE DEL PROCESO JEFE DE COMPRAS
OBJETIVO DEL PROCESO		Asegurar el suministro oportuno de mercadería y suministros necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa.		
INDICADOR		FÓRMULA		META
Oportunidad de suministro de compras		$\frac{\sum \text{Fecha de requisición} - \sum \text{Fecha de compra}}{\# \text{ Pedidos}} \times 100$		≤ 2 días hábiles
		FRECUENCIA		RESPONSABLE
		Mensual		Jefe de compras
ENTRADA		ACTIVIDADES		SALIDA
PROVEEDOR	ENTRADA			SALIDA
				CLIENTE
PLANEAR				
Todos los procesos		Elaboración del plan de compras		Proceso de compras
Necesidades de insumos				Recepción y almacenamiento de mercadería
Gerencia		Plan estratégico		Gerencia

ENTRADA		ACTIVIDADES	SALIDA	
PROVEEDOR	ENTRADA		SALIDA	CLIENTE
HACER				
Sub proceso de despacho	Solicitudes de compra	Análisis de documentos Elaboración de consolidado de solicitudes de compra Elaboración de solicitud de cotización	Mercadería	Recepción y almacenamiento de mercadería
	Reporte de stock	Elaboración de órdenes de compra Actualización del sistema de información Elaboración de facturas de órdenes de compra	Facturas de órdenes de compra	Proceso de compras
Proceso de compras	Plan de compras			
VERIFICAR				
Proceso de compras	Facturas de órdenes de compra	Verificar desempeño del proceso	Informe de desempeño de proceso	Gerencia
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS	MAQUINARIA - EQUIPOS	INFRAESTRUCTURA	TECNOLOGÍA	
Jefe de compras	Útiles de oficina (Papel, lapiceros)	Oficinas	Sistema de información	
Asistente de compras			Equipos de cómputo	Aplicativo móvil de ventas
	Software de ofimática			

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

3.2.1.3. Caracterización del proceso almacenamiento

Caracterización del sub proceso de recepción y almacenamiento de mercadería


En la tabla 25 se puede observar la caracterización del sub proceso de recepción y almacenamiento, en donde se detalla el objetivo del proceso así como los indicadores. Además se incluyen las actividades del proceso para la etapa de planear, hacer y verificar; así como la identificación de los recursos necesarios para dicho proceso.

Para la planificación se consideró la elaboración de un plan de gestión de inventarios. Para la elaboración de los procedimientos de recepción y almacenamiento de mercadería (Hacer) se tomaron en cuenta las actividades críticas en donde se producían las sub causas de las devoluciones. En la propuesta del procedimiento se consideró añadir una actividad de inspección rigurosa. Esta consistirá en revisar a fondo el estado de la mercadería, es decir, procurar encontrar productos golpeados, con etiqueta rasgada, buscar la fecha de vencimiento y sólo aceptarla si expira como mínimo en 6 meses. Como parte de la propuesta se diseñó un registro, en el cual se detallarán todas las incidencias que se encuentren.

Debido a que esta inspección requiere de tiempo considerable, es necesario que el jefe de almacén decida el momento oportuno para hacerlas. Además, será su criterio el que decida si es necesario una inspección rigurosa o no. Este criterio debe ser basado en un historial del proveedor. Dicho historial se realizará a través de los registros propuestos, los cuales le permitirán al jefe de almacén controlar el ingreso de mercadería en mal estado.

Otra propuesta es la de utilizar etiquetas a la vista de todos, las cuales estarán marcadas con “Conforme” o “No Conforme” dependiendo de los resultados de las inspecciones. Esto servirá para que la mercadería no conforme sea identificada y no sea utilizada por el error en el momento de atender un pedido. Cabe mencionar que la verificación del desempeño será realizado por el sub proceso de despacho.

Tabla 25. Caracterización del sub proceso de recepción y almacenamiento de mercadería

		CARACTERIZACIÓN DEL SUB PROCESO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA		
PROCESO RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA		TIPO DE PROCESO MISIONAL		RESPONSABLE DEL PROCESO JEFE DE ALMACÉN
OBJETIVO DEL PROCESO		Recepcionar y almacenar mercadería verificando que se encuentren en conformidad para su distribución.		
INDICADOR	FÓRMULA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Tasa del valor de mercadería dañada	$\frac{\# \text{ Unidades dañadas}}{\# \text{ Unidades pedidas}} \times 100$	$\leq 0,9\%$	Mensual	Jefe de almacén
Tasa del valor de mercadería por vencer	$\frac{\# \text{ Unidades por vencer}}{\# \text{ Unidades pedidas}} \times 100$	$\leq 0,6\%$	Mensual	Jefe de almacén
ENTRADA		ACTIVIDADES		SALIDA
PROVEEDOR	ENTRADA			SALIDA
		PLANEAR		CLIENTE
Proceso de compras	Plan de compras	Elaboración de plan gestión de inventarios		Recepción y almacenamiento de mercadería
			Plan de gestión de inventarios	Gerencia, Despacho

ENTRADA		ACTIVIDADES	SALIDA	
PROVEEDOR	ENTRADA		SALIDA	CLIENTE
HACER				
Compras	Mercadería	Verificación de la mercadería Aceptación o rechazo de mercadería Inspecciones de mercadería Etiquetado de mercadería según conformidad Almacenamiento de mercadería Actualización del sistema de información Elaboración de registros de mercadería no conforme	Mercadería almacenada	Sub proceso de despacho
	Facturas de órdenes de compra			
Recepción y almacenamiento de mercadería	Plan de gestión de inventarios		Registros	
VERIFICAR				
Sub proceso de despacho	Registros	Verificación del sub proceso de despacho	Informe de desempeño de proceso	Gerencia
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		MAQUINARIA - EQUIPOS	INFRAESTRUCTURA	TECNOLOGÍA
Jefe de almacén		Equipos de cómputo	Almacén	Sistema de información
Auxiliares de almacén				Montacargas

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

Caracterización del sub proceso de despacho

En la tabla 26 se puede observar la caracterización del sub proceso de despacho, en donde se detalla el objetivo del proceso así como los indicadores. Además se incluyen las actividades del proceso para la etapa de planear, hacer y verificar; así como la identificación de los recursos necesarios para dicho proceso.


Se consideró la planificación de una gestión de despachos, el cual se elabora de acorde al plan de gestión de inventarios realizado en el sub proceso de recepción y almacenamiento de mercadería.

Para la elaboración de los procedimientos de despacho (Hacer) se tomaron en cuenta las actividades en las que se causaban devoluciones. La primera propuesta en el procedimiento es en la de añadir una actividad para el coordinador de despachos, la cual consiste en que una vez se hayan clasificado los pedidos de acuerdo a su zona de distribución, este procede a realizar una revisión de facturas duplicadas. Esto podrá detectar a tiempo un error de factura duplicada y comunicar al área de informática para la anulación de esas facturas. Esto podrá también, mantener un control de la frecuencia de errores producidos en la actividad de facturación de pedido y proponer alternativas de solución si el error persiste.

En el procedimiento de despacho también se incluyen políticas en la identificación y selección de mercadería, esto con el fin de poner énfasis en el compromiso de los trabajadores en realizar los procedimientos ordenadamente, aplicando el método FIFO y comunicación constante con los trabajadores de almacén.

En este procedimiento también se añadió una actividad de inspección de la mercadería que está por ser distribuida. Al igual que en el procedimiento de recepción y almacenamiento de mercadería, también se pretende identificar los productos en mal estado y registrar las incidencias. Dependerá del coordinador de despachos si es necesaria una inspección rigurosa. Cabe mencionar que la verificación del desempeño será realizado por el sub proceso de recepción y almacenamiento de mercadería.

Tabla 26. Caracterización del sub proceso de despacho

	CARACTERIZACIÓN DEL SUB PROCESO DE DESPACHO			
PROCESO	TIPO DE PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO		
DESPACHO	MISIONAL	COORDINADOR DE DESPACHO		
OBJETIVO DEL PROCESO	Preparar la mercadería para la distribución de pedidos completos. Verificando que no se atienda un pedido más de una vez y que estos se encuentren en conformidad para su distribución.			
INDICADOR	FÓRMULA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Tasa de órdenes de pedidos completos	$\frac{\text{Órdenes de pedidos completos}}{\text{Órdenes de pedidos totales}} \times 100$	< 0,4%	Mensual	Coordinador de despachos
Tasa de órdenes de pedido duplicadas	$\frac{\text{Órdenes de pedido duplicadas}}{\text{Órdenes de pedidos totales}} \times 100$	< 0,3%	Mensual	Coordinador de despachos
Tasa del valor de mercadería dañada	$\frac{\# \text{ Unidades dañadas}}{\# \text{ Unidades pedidas}} \times 100$	$\leq 0,9\%$	Mensual	Jefe de almacén
Tasa del valor de mercadería por vencer	$\frac{\# \text{ Unidades por vencer}}{\# \text{ Unidades pedidas}} \times 100$	$\leq 0,6\%$	Mensual	Jefe de almacén

ENTRADA		ACTIVIDADES	SALIDA	
PROVEEDOR	ENTRADA		SALIDA	CLIENTE
PLANEAR				
Recepción y almacenamiento de mercadería	Plan de gestión de inventarios	Elaboración de plan de gestión de despachos	Plan de gestión de despachos	Sub proceso de despacho
HACER				
Ventas	Consolidado de órdenes de pedido	Clasificación de facturas Revisión de facturas duplicadas Modificación de consolidado de pedidos Elaboración de reporte de stock Elaboración de solicitudes de compra Elaboración de guías de remisión Identificación, selección e inspección de mercadería Etiquetado de producto no conforme Elaboración de registros de producto no conforme Actualización del sistema de información Carga de camiones	Mercadería despachada	Distribución
	Facturas de órdenes de pedido		Facturas de las órdenes de pedido	
			Solicitud de compra	Compras
			Reporte de stock	
Recepción y almacenamiento de mercadería	Mercadería almacenada		Registros	Recepción y almacenamiento de mercadería
Sub proceso de despacho	Plan de gestión de despachos			

VERIFICAR				
Recepción y almacenamiento de mercadería	Registros	Verificación del sub proceso de recepción y almacenamiento de mercadería	Informe de desempeño de proceso	Gerencia

IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS			
RECURSOS HUMANOS	MAQUINARIA - EQUIPOS	INFRAESTRUCTURA	TECNOLOGÍA
Coodinador de despachos	Equipos de cómputo	Almacén	Sistema de información
Auxiliares de almacén	Montacargas		Software de ofimática

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.


3.2.1.4. Caracterización del proceso de distribución

En la tabla 27 se puede observar la caracterización del proceso de distribución, en donde se detalla el objetivo del proceso así como el indicador. Además se incluyen las actividades del proceso para la etapa de planear, hacer y verificar; así como la identificación de los recursos necesarios para dicho proceso.

Para las actividades de planear se consideró la elaboración de un plan de rutas según zonas de distribución. En cuanto a los procedimientos de distribución (Hacer) no se realizaron cambios en el flujograma.

Para la verificación del desempeño del proceso, se tomará en cuenta la documentación (registros del proceso) en el cual se detallan los motivos de posibles devoluciones. Cabe mencionar que los motivos de devolución relacionados al proceso de ventas serán registradas en este proceso, se realizará un informe de evaluación y será enviado al proceso de ventas con la finalidad de una mejor verificación del desempeño.

Tabla 27. Caracterización del proceso de distribución

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN		
PROCESO DISTRIBUCIÓN		TIPO DE PROCESO MISIONAL		RESPONSABLE DEL PROCESO JEFE DE DISTRIBUCIÓN
OBJETIVO DEL PROCESO		Repartir la mercadería solicitada al cliente en el momento oportuno.		
INDICADOR		FÓRMULA		META
Oportunidad del pedido		$\frac{\sum \text{Fecha de entrega} - \text{Fecha de pedido}}{\text{Órdenes de pedidos totales}}$		≤ 2 días
ENTRADA		ACTIVIDADES		SALIDA
PROVEEDOR	ENTRADA			SALIDA
				CLIENTE
PLANEAR				
Gerencia	Estudio de rutas de distribución	Elaboración de plan de rutas según zonas de distribución		Plan de rutas
HACER				
Sub proceso de despacho	Mercadería despachada	Reparto de mercadería a clientes		Pedidos entregados
	Facturas de órdenes de pedido	Descarga de la mercadería		Facturas de pedidos
Proceso de distribución	Plan de rutas	Cobro a clientes		Dinero cobrado
		Descarga de devoluciones		
		Registro de devoluciones y sus motivos		Registros del proceso
		Entrega de dinero y documentación		Proceso de distribución

ENTRADA		ACTIVIDADES	SALIDA	
PROVEEDOR	ENTRADA		SALIDA	CLIENTE
VERIFICAR				
Proceso de distribución	Registros del proceso	Verificar el desempeño del proceso Verificación del proceso de ventas	Informes de desempeño de procesos	Gerencia
				Proceso de ventas
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		MAQUINARIA - EQUIPOS	INFRAESTRUCTURA	TECNOLOGÍA
Jefe de distribución		Camiones de distribución	Oficinas	Software de ofimática
Transportistas		Útiles de oficina		
Cobradores				
Axiliares de distribución		Equipo de cómputo	Estacionamiento de camiones	

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

3.2.2. PLAN DE CAPACITACIONES

Debido a que los procesos han sido modificados, es necesario que el personal de Sipán Distribuciones S.A.C. sea capacitado para que pueda aprender y adecuarse a dichos cambios. Realizar la capacitación es responsabilidad de la gerencia y verificar que se cumpla y haya seguimiento es responsabilidad de los jefes de cada área. Se propone realizar capacitaciones por lo menos una vez al año con el fin de mantener instruido a personal que recién ingresa a trabajar a la empresa.

3.2.2.1. Objetivos

Sipán Distribuciones S.A.C. tiene como propósito el de impulsar la eficacia organizacional, para esto se pretende elevar el rendimiento de los colaboradores y a su vez el rendimiento de la empresa. El objetivo general de la capacitación es el de ofrecer una serie de acciones directas adaptadas a las capacidades y necesidades de los colaboradores, con el fin de que puedan obtener la formación y las cualificaciones necesarias adaptada a las demandas empresariales de Sipán Distribuciones S.A.C.

Mediante el siguiente plan de capacitación se tienen los siguientes objetivos específicos, los cuales pretenden:

- Mejorar las competencias básicas y habilidades de los colaboradores mediante una formación oficial. Manteniendo una fuerza laboral altamente productiva.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos que se implementen en la empresa.
- Satisfacer los requerimientos futuros de la empresa en materia de la planeación de recursos humanos.
- Promover una cultura de mejoramiento continuo.

3.2.2.2. Metodología, temas de capacitación y recursos

En la tabla 28 se puede observar cuál será la metodología a seguir, así como los temas que se dictarán en la capacitación. Cabe mencionar que existirán temas de capacitación que serán dictados de manera general a todos los trabajadores por igual, así como temas que serán dictados de manera específica dependiendo del área en el que se desenvuelvan los trabajadores. Además, se detallan los recursos necesarios para que se den a cabo las capacitaciones. Estos recursos pueden ser de dos tipos, humanos y materiales.

Tabla 28. Plan de capacitación

Metodología	Exposición del tema		
	Presentación de procesos		
	Informes y presentaciones		
	Evaluación		
Temas de la capacitación	Generales	Introducción a los procesos de la empresa.	
		Reducción de devoluciones	
		Compromiso con la mejora continua	
		Manejo y solución de problemas	
	Ventas	Procedimientos para elaborar órdenes de pedido.	
	Almacén	Procedimiento de recepción y almacenamiento	
		Procedimiento de despacho (políticas de picking)	
	Compras	Actividades para realizar órdenes de compra.	
Actualización de precios en el sistema de información			
Recursos	Humanos	Facilitador (Gerente)	
		Expositores (jefes de área)	
		Colaboradores (trabajadores de la empresa)	
	Materiales	Infraestructura	La capacitación se realizará en las instalaciones de la empresa.
		Mobiliario y utensilios	Sillas, carpetas, pizarra, lapiceros, plumones, cuadernos, papelotes, laptop, proyector.
		Documentos	Manual de procedimientos para la reducción de devoluciones

Fuente: Elaboración propia.

La metodología utilizada para cada sesión de las capacitaciones está compuesta de cinco partes.

a. Exposición del tema

Las capacitaciones se pretenden realizar mediante la exposición de temas relacionados con las áreas a través de módulos. Estos contarán con el manual de operaciones para la reducción de devoluciones, los cuales, serán repartidos a los trabajadores con el fin de que sigan la ilación de la exposición.

b. Presentación de procedimientos

Con fines didácticos, se pretende estudiar las situaciones de devoluciones a través de casos ocurridos en la empresa y cómo las implementaciones de los nuevos procedimientos podrían haber evitado dichas devoluciones.

c. Informes y presentaciones

Se procederá a realizar un informe en donde se exponga lo realizado en grupo y se dará paso a las presentaciones de los grupos con el fin de que todos puedan escuchar el trabajo de cada grupo y exponer su experiencia.

d. Evaluación

Finalmente, se procederá a realizar una evaluación al personal involucrado con el fin de evidenciar que todos los colaboradores se encuentran en óptimas condiciones para realizar sus actividades de la manera más productiva. Los trabajadores también firmarán un documento en donde se indique que ellos pasaron por el proceso de capacitación.

En caso de los colaboradores que no lleguen a tener la calificación adecuada en su evaluación, se le invitará a pasar de nuevo por el proceso de capacitación. Esto con el fin de asegurar que todos los trabajadores se encuentran en las mismas condiciones para realizar su trabajo.

3.2.2.3. Cronograma

Tabla 29. Cronograma del plan de capacitación

TEMA	OBJETIVO	RESPONSABLE	SEMANA				
			1	2	3	4	5
Introducción a los procesos de la empresa	Familiarizar a los trabajadores con los procesos	Gerente	X				
Recepción y almacenamiento	Capacitar a los trabajadores de almacén	Jefe de almacén		X			
Despacho (Picking)		Coordinador de despachos			X		
Procedimiento de ventas	Capacitar a los vendedores	Jefe de ventas				X	
Compras	Preparación del jefe de compras	Gerente					X

Fuente: Elaboración propia.

Se sugiere planificar los turnos de los trabajadores, para que la capacitación no afecte las actividades de la empresa. Los temas se expondrían semanalmente, de preferencia los días sábados por la mañana puesto que es el día más tranquilo. El responsable de cada tema trabajaría con un ayudante par a preparar las capacitaciones. Considerar por lo menos un mínimo de 3 horas por cada sesión. La capacitación completa dura cinco semanas y se daría a inicio luego de la aprobación de la gerencia.

3.2.3. NUEVOS INDICADORES DE NIVEL DE SERVICIO

3.2.3.1. Escenario actual

El escenario actual es el que se ha descrito anteriormente. Con los datos del histórico de devoluciones se procede a realizar un pronóstico. En los datos detallados el apartado 3.1.3. se pudo observar un aumento gradual tanto en los pedidos como en el porcentaje de devoluciones. Al no observarse estacionalidad, se procede a utilizar regresión lineal como método de proyección el cual se puede observar en la tabla 30.

Tabla 30. Pronóstico de número de pedidos con devoluciones en los próximos cinco años

AÑO	N° DE PEDIDOS TOTALES	N° DE ENTREGAS EXITOSAS	N° DE PEDIDOS CON DEVOLUCIONES
2018	156 434	146 045	10 389
2019	171 373	159 727	11 646
2020	186 313	173 409	12 904
2021	201 252	187 091	14 161
2022	216 191	200 773	15 418
TOTAL	931 563	867 045	64 518

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3.2. Escenario con la propuesta

Según Vásquez (2014), en su propuesta de mejora en la logística implementando un manual de procedimientos, logró disminuir las devoluciones en un 21%. Teniendo cuenta el antecedente, procederemos a calcular un pronóstico en donde las devoluciones de SIPÁN DISTRIBUCIONES S.A.C. también disminuyeran en esa cantidad al aplicar la propuesta de mejora. El cual se observa en la tabla 31.

Tabla 31. Pronóstico de número de pedidos con devoluciones en los próximos cinco años (Aplicando la mejora)

AÑO	Nº DE PEDIDOS TOTALES	Nº DE ENTREGAS EXITOSAS	Nº DE PEDIDOS CON DEVOLUCIONES
2018	156 434	148 227	8 207
2019	171 373	162 173	9 200
2020	186 313	176 119	10 194
2021	201 252	190 065	11 187
2022	216 191	204 011	12 180
TOTAL	931 563	880 595	50 968

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3.3. Cuadro comparativo

En la Tabla 32 se puede observar el número de pedidos recuperados aplicando la propuesta de mejora. En dicha tabla se detalla que en los próximos cinco años y aplicando la propuesta de mejora se podrían recuperar 13 550 pedidos.

Tabla 32. Pedidos recuperados

AÑO	Nº DE DEVOLUCIONES ANTES DE LA MEJORA	Nº DE DEVOLUCIONES DESPUÉS DE LA MEJORA	Nº DE PEDIDOS RECUPERADOS
2018	10 389	8 207	2 182
2019	11 646	9 200	2 446
2020	12 904	10 194	2 710
2021	14 161	11 187	2 974
2022	15 418	12 180	3 238
TOTAL	64 518	50 968	13 550

Fuente: Elaboración propia.

3.3. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

3.3.1. BENEFICIOS DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Como se mencionó en el apartado 3.1.3. el beneficio de la reducción de devoluciones radica en el ahorro del gasto de transportes. Para determinar el beneficio dentro de los próximos cinco años procederemos a pronosticar las ventas de los próximos cinco años, el cual se observa en la tabla 33.

Tabla 33. Pronóstico de ventas de los próximos cinco años

HISTÓRICO		PRONÓSTICO	
AÑO	VENTAS	AÑO	VENTAS
2013	S/ 28 835 487,93	2018	S/ 57 707 973,95
2014	S/ 26 773 568,52	2019	S/ 64 270 931,28
2015	S/ 34 118 785,93	2020	S/ 70 833 888,61
2016	S/ 50 661 217,02	2021	S/ 77 396 845,94
2017	S/ 49 706 450,34	2022	S/ 83 959 803,28

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

Con esta información, procedemos a determinar los gastos de transporte, teniendo en cuenta que estos representan el 8,14% del total de ventas. Además, para determinar el valor de las devoluciones se proratea el gasto de transporte, ya que los gastos de transporte de las devoluciones representan el 8,93%. Esto se puede ver en la tabla 34 Cabe mencionar que este sería el escenario si es que no se realiza la propuesta de mejora.

Tabla 34. Pronóstico del gasto de transporte

AÑO	VENTAS	GASTOS DE DISTRIBUCIÓN TOTAL	GASTO DE DISTRIBUCIÓN DE LAS DEVOLUCIONES
2018	S/ 57 707 973,95	S/ 5 276 118,43	S/ 471 285,25
2019	S/ 64 270 931,28	S/ 5 876 155,79	S/ 524 883,13
2020	S/ 70 833 888,61	S/ 6 476 193,14	S/ 578 481,01
2021	S/ 77 396 845,94	S/ 7 076 230,50	S/ 632 078,89
2022	S/ 83 959 803,28	S/ 7 676 267,86	S/ 685 676,77

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

En caso de que se realice la propuesta de mejora, se detalló en el apartado 3.2.3.2 que basados en un antecedente de propuesta de manual de procedimientos, se esperaría que

las devoluciones reduzcan en un 21%. En la tabla 35 se puede observar el pronóstico del gasto de transporte aplicando la propuesta de mejora.

Tabla 35. Pronóstico del gasto de transporte aplicando la mejora

AÑO	VENTAS	GASTOS DE DISTRIBUCIÓN TOTAL	GASTO DE DISTRIBUCIÓN DE LAS DEVOLUCIONES
2018	S/ 57 707 973,95	S/ 5 276 118,43	S/ 372 315,35
2019	S/ 64 270 931,28	S/ 5 876 155,79	S/ 414 657,67
2020	S/ 70 833 888,61	S/ 6 476 193,14	S/ 457 000,00
2021	S/ 77 396 845,94	S/ 7 076 230,50	S/ 499 342,32
2022	S/ 83 959 803,28	S/ 7 676 267,86	S/ 541 684,65

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

Finalmente, en la tabla 36 se puede observar el beneficio de la propuesta de mejora en cinco años, el cual alcanza un monto de S/ 607 405,06.

Tabla 36. Beneficio de la propuesta de mejora en los próximos cinco años

AÑO	GASTO DE TRASPORTE DE LAS DEVOLUCIONES		BENEFICIO
	Sin la mejora	Con la mejora	
2018	S/ 471 285,25	S/ 372 315,35	S/ 98 969,90
2019	S/ 524 883,13	S/ 414 657,67	S/ 110 225,46
2020	S/ 578 481,01	S/ 457 000,00	S/ 121 481,01
2021	S/ 632 078,89	S/ 499 342,32	S/ 132 736,57
2022	S/ 685 676,77	S/ 541 684,65	S/ 143 992,12
TOTAL	S/ 2 892 405,04	S/ 2 284 999,98	S/ 607 405,06

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

3.3.2. EGRESOS DE LA PROPUESTA DE MEJORA

3.3.2.1. Inversión inicial

El monto de la inversión inicial consta de la inversión en la capacitación al personal y en la compra de pistolas etiquetadoras de mercadería (para las actividades de inspección rigurosa de productos). En la tabla 37 se puede observar el presupuesto para la capacitación.

Tabla 37. Presupuesto del plan de capacitación

DESCRIPCIÓN	UNIDADES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Honorarios de expositores	Horas	30	S/ 18,13	S/ 543,75
Honorarios de trabajadores	Horas	450	S/ 8,13	S/ 3 656,25
Sillas de plástico	Unid.	35	S/ 26,00	S/ 910,00
Mesas	Unid.	20	S/ 37,00	S/ 740,00
Pizarra	Unid.	4	S/ 20,00	S/ 80,00
Folders	Unid.	100	S/ 3,00	S/ 300,00
Lapiceros	Unid.	100	S/ 1,20	S/ 120,00
Plumones	Unid.	50	S/ 1,80	S/ 90,00
Papelotes	Unid.	80	S/ 0,80	S/ 64,00
Proyector	Unid.	1	S/ 849,00	S/ 849,00
Laptop	Unid.	1	S/ 2 800,00	S/ 2 800,00
Manuales	Unid.	100	S/ 5,60	S/ 560,00
Block de notas	Unid.	100	S/ 5,00	S/ 500,00
Refrigerios	Unid.	5	S/ 300,00	S/ 1 500,00
TOTAL PRESUPUESTO				S/ 12 713,00

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

Se consideraron los costos por hora de los expositores (jefes de área) y los trabajadores en función a su salario habitual (S/ 2 900 y S/ 1 300) respectivamente. Además, se consideraron los utensilios como sillas de plástico, mesas, pizarras, folders, etc., cuyos precios fueron obtenidos por servicios de internet o por medio de visitas a empresas que brindan esos productos.

Como se mencionó anteriormente, también se realizará la compra de pistolas etiquetadoras de productos, se consideró la compra de 8 etiquetadoras con el fin de tener 8 auxiliares de almacén inspeccionando productos (4 en la recepción de mercadería y 4 en el despacho) en caso de que hayan días atareados. En la tabla 38 se detallan los costos de la inversión total de la propuesta.

Tabla 38. Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Plan de capacitación	1	S/ 12 713,00	S/ 12 713,00
Pistolas etiquetadoras de productos	8	S/ 70,00	S/ 560,00
TOTAL			S/ 13 273,00

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

3.3.2.2. Costos anuales

Para que la propuesta de mejora se mantenga en el tiempo, es necesario considerar los costos que conllevan a su ejecución. Como se mencionó anteriormente, se sugiere que las capacitaciones se realicen por lo menos una vez al año (o cuando lo amerite). Los costos anuales relacionados a la capacitación se detallan en la tabla 39.

Tabla 39. Costo anual de las capacitaciones

DESCRIPCIÓN	UNIDADES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Honorarios de expositores	Horas	30	S/ 18,13	S/ 543,75
Honorarios de trabajadores	Horas	450	S/ 8,13	S/ 3 656,25
Folders	Unid.	100	S/ 3,00	S/ 300,00
Lapiceros	Unid.	100	S/ 1,20	S/ 120,00
Plumones	Unid.	50	S/ 1,80	S/ 90,00
Papelotes	Unid.	80	S/ 0,80	S/ 64,00
Manuales	Unid.	100	S/ 5,60	S/ 560,00
Block de notas	Unid.	100	S/ 5,00	S/ 500,00
Refrigerios	Unid.	5	S/ 300,00	S/ 1 500,00
TOTAL PRESUPUESTO				S/ 7 334,00

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

Además, se debe considerar el sueldo de las horas adicionales asignadas a la inspección de mercadería. Se tomó en cuenta una situación en donde la empresa dedica 9 horas semanales a la inspección rigurosa de productos. En la tabla 40 se pueden detallar dichos costos.

Tabla 40. Costo anual de horas de inspección

CARGO	CANTIDAD	HORAS ADICIONALES	SUELDO POR HORA	TOTAL ANUAL
Auxiliar de almacén	8	432	S/ 8,13	S/ 28 080,00

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

Finalmente, en la tabla 41 se detallan los costos anuales totales relacionados a la propuesta de mejora. Se tiene un estimado de S/ 35 414 de costo anual.

Tabla 41. Costo total anual

DESCRIPCIÓN	TOTAL
Capacitaciones	S/ 7 334,00
Horas adicionales de trabajo	S/ 28 080,00
TOTAL	S/ 35 414,00

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

3.3.3. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

Tabla 42. Flujo de caja

CONCEPTO	AÑOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
I. INGRESOS						
INVERSIÓN	S/ 13 273,00					
INGRESOS		S/ 98 969,90	S/ 110 225,46	S/ 121 481,01	S/ 132 736,57	S/ 143 992,12
VENTAS						
II. EGRESOS						
TOTAL DE EGRESOS						
Costo anual		-S/ 35 414,00	-S/ 35 414,00	-S/ 35 414,00	-S/ 35 414,00	-S/ 35 414,00
Utilidad operativa		S/ 63 555,90	S/ 74 811,46	S/ 86 067,01	S/ 97 322,57	S/ 108 578,12
(Impuesto a la renta 30%)		-S/ 19 066,77	-S/ 22 443,44	-S/ 25 820,10	-S/ 29 196,77	-S/ 32 573,44
FCE	-S/ 13 273,00	S/ 44 489,13	S/ 52 368,02	S/ 60 246,91	S/ 68 125,80	S/ 76 004,68
(Préstamo)		-S/ 13 273,00				
Caja acumulada		S/ 31 216,13	S/ 83 584,15	S/ 143 831,06	S/ 211 956,86	S/ 287 961,54

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

En la tabla 42 se puede observar este flujo de caja en el cual se detallan cinco años después de la inversión. Luego, se procede a hallar el costo beneficio reemplazando en la fórmula.

$$\frac{B}{C} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Egresos}}$$

$$\frac{B}{C} = \frac{S/ 607 405,06}{S/ 190 343,00} = S/ 3,19$$

El resultado de S/ 3,19 significa que, por cada sol invertido, se obtiene una ganancia de 2,19 soles. Además, se determinó que el periodo de recuperación es de 3 meses con 18 días.

3.3.4. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Cabe mencionar que es posible que no se recupere el 100% de las utilidades por lo que se ha considerado evaluar distintos escenarios en donde se recupera el 50% y 75% del beneficio total.

En la tabla 43 se puede observar el costo beneficio junto con el periodo de recuperación de los escenarios previamente descritos.

Tabla 43. Costo beneficio y periodo de recuperación

UTILIDAD	50%	75%
B/C	S/ 1,60	S/ 2,39
Periodo de recuperación	1 año y 3 meses	5 meses y 26 días

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

Cuando la utilidad recuperada es del 50 % se obtiene un resultado del costo beneficio de S/ 1,60; lo cual quiere decir que por cada sol invertido se recuperan S/ 0,60. Además, el periodo de recuperación sería de 1 años y 3 meses.

Cuando la utilidad recuperada es del 75 % se obtiene un resultado del costo beneficio de S/ 2,39; lo cual quiere decir que por cada sol invertido se recuperan S/ 1,39. Además, el periodo de recuperación sería de 9 meses con 30 días.

3.3.5. PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA

Para que la propuesta de mejora se dé correctamente es necesario seguir una serie de actividades que se realizarán durante el año de la inversión. Dichas actividades del plan de acción se mencionan en la tabla 44, donde se especifica los responsables de la realización de las actividades y el mes de ejecución.

Tabla 44. Plan de acción de mejora

Actividad	Responsable	Meses				
		1	2	3	4	5
Comprar los materiales y equipos para las capacitaciones	Jefe de compras	X				
Planificar las fechas del cronograma de capacitaciones	Gerente	X				
Estudio del manual de procedimientos	Jefes de área		X			
Preparación de las exposiciones	Jefes de área		X			
Capacitación al personal de la empresa	Jefes de área			X	X	
Implementación de procedimientos	Jefes de área					X

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- En cuanto al diagnóstico de la situación actual de la empresa SIPÁN DISTRIBUCIONES S.A.C. se concluye que existe un problema de devolución de pedidos cuya tasa actual representa el 6,53% de los pedidos totales registrados. Las causas procedentes a los problemas internos en los procesos de la empresa fueron el producto llega dañado al cliente, la fecha de vencimiento está próxima a cumplirse, la orden de pedido llega incompleta, llegan pedidos con productos que el cliente no solicitó, se atiende dos veces el mismo pedido y que el monto por cobrar es distinto al acordado con el cliente; estos representan el 90,5% de las devoluciones totales.
- Debido a la naturaleza de las causas de las devoluciones, se concluyó que dentro de la propuesta de mejora se incluiría la caracterización de procesos y la implementación de procedimientos que describan las actividades para la reducción de devoluciones. Finalmente, la propuesta incluiría una capacitación a los trabajadores con el fin de que estos estén preparados para los cambios en el proceso logístico.
- Se concluye además que la inversión inicial para el proyecto es de S/ 13 273. El periodo de recuperación de dicha inversión sería 3 meses y 18 días. La relación costo beneficio del proyecto es de S/ 3,19, es decir, que por cada sol invertido se recuperan S/ 2,19.
- Finalmente se concluye que es factible y rentable realizar una propuesta de mejora del proceso logístico para reducir las devoluciones en la empresa SIPÁN DISTRIBUCIONES S.A.C., la cual incluye la caracterización de procesos, la elaboración de un manual de procedimientos para la reducción de devoluciones y la capacitación de los trabajadores de la empresa.

4.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda investigar los procesos logísticos en empresas que presenten devolución de sus pedidos. Analizar la causa de las devoluciones y proponer mejoras a los procesos es importante debido a que la pérdida económica de las devoluciones representa una cantidad significativa de las utilidades. La disminución de devoluciones aumenta la competitividad de las empresas y a su vez las hace más rentables.
- Para la obtención de resultados fiables se recomienda ser cuidadoso en la recopilación de datos. Muchas empresas distribuidoras de consumo masivo, debido a los volúmenes que comercializan, tienden a no tener registros detallados de las devoluciones que presentan porque lo consideran una tarea tediosa. Por lo que muchas veces es preferible que el investigador genere su propia data.
- Finalmente se recomienda realizar una revisión a la literatura y procurar revisar investigaciones previas de este tipo. Existen antecedentes en los cuales su metodología o resultados pueden ser de gran ayuda para el investigador en realizar propuestas que contribuyan a la disminución de las devoluciones.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anaya Tejero, Julio Juan. 2007. Innovación y mejora de procesos logísticos: Análisis, diagnóstico de ventas. Córdoba Martin edition.
- Ballou, Ronald H. 2004. Logística: Administración de la cadena de suministro. 5th ed. México: Pearson Educación.
- Bañon Feliz, Luis Grimaldo. 2013. Análisis, diseño e implementación de un sistema de información para planificar la distribución de producto electrodomésticos optimizando los costos. Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Carro Paz, Roberto y Daniel Gonzáles Gómez. 2008. Administración de la *Calidad Total*. Mar de Plata, Apunte de estudio.
- -----, 2013. *Logística Empresarial*. Mar de Plata, Argentina: Apunte de estudio.
- Chirouze, Yves. 1982. *Le choix des canaux de distribution*. París: Dunod Enterprises.
- Diez de Castro, Enrique. 2004. *Distribución comercial*. España: McGraw – Hill / Interamericana de España.
- Escudero Serrano, María José. 2013. Gestión logística y comercial. Mexico: Paraninfo.
- Ferràs, Xavier. *Guías de gestión de la innovación: Producción y Logística*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Gómez Aparicio, Juan Miguel. 2013. *Gestión logística y comercial*. España: McGraw – Hill / Interamericana de España.
- Gonzáles Bardales, Alexander. 2017. Propuesta de mejora del proceso de devoluciones en la comercialización de calzado por catálogo. Perú. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Hanke, John E. 2010. *Pronóstico en los negocios*. Madrid: Prentice – Hall.
- Pau i Cos, Ricardo. de Navascués y Gasca, Marta Yubero Esteban. 2015. Manual de logística integral. Mexico: Diaz Santo edición.
- Pulido C., José Luis. 2014. *Gestión de la cadena de suministros: El último secreto*. Caracas: Editorial Torino.
- Rojas Trujillo, Diego Andrés. 2016. Diseño de un plan de acción para la disminución del porcentaje de devoluciones de producto terminado sobre las ventas en la empresa. Revista Ingeniería Industrial Cali, junio.
- Staton , William J. 2015. Fundamentos del marketing décima edición. Ediciones MacGragrill: México

- Tarí Guilló, Juan José. 2000. *Calidad Total: Fuente de ventaja competitiva*. España: Universidad de Alicante.
- Vásquez García, José Patricio. 2014. Mejora en la logística de exportación del banano para disminuir su rechazo. *Revista Universidad Laica Vicente Boca fuerte*, noviembre.
- Velázquez Velázquez, Elizabeth. 2012. *Canales de distribución y logística*. México: Red Tercer Milenio.
- Villa Farfán, Julio Martín. 2017. Mejora de procesos en una empresa comercializadora de productos de limpieza, consumo masivo y nutrición animal. Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Villalobos Marín, Saúl. 2016. La política de devoluciones en las grandes cadenas de distribución presentes en San José de Cúcuta como modelo de fidelización del cliente. Colombia. Gestión Ingenio Y Sociedad.

VI. ANEXOS

ANEXO 1. LISTA DE PRODUCTOS

Tabla 45. Lista de productos

Productos Gloria S.A.		
Artículo	Presentación	Costo
GLORIA BONLE QUESO	BONLE QUESO FUNDIDO EN TAJADAS X136G	S/2,53
	BONLE QUESO PARMESANO X 50 SCH 35GR	S/116,22
GLORIA EVAPORADA	GLORIA EVAP.DESLACTOSADA 170GR.X48U.	S/57,41
	GLORIA EVAP.DESLACTOSADA 410 GR.X24	S/57,43
	GLORIA EVAP.ESCOLAR 410GR.X24 LT.	S/57,27
	GLORIA EVAP.SUPERLIGHT 410 GR.X24 BAND.	S/70,26
	GLORIA EVAPOR.170 GR X 48 LAT ENTERA	S/54,31
	GLORIA EVAPOR.170 GR X 48 LAT LIGHT	S/54,07
	GLORIA EVAPOR.170 GR X 48 LAT NIÑOS 1A5 AÑOS	S/57,67
	GLORIA EVAPOR.410 GR X 24 LAT ENTERA	S/52,38
	GLORIA EVAPOR.410 GR X 24 LAT LIGHT	S/52,74
	GLORIA EVAPOR.410 GR X 24 LAT NIÑOS 1A5 AÑOS	S/57,17
	GLORIA LCH.DE VACA PVO ENT.800G. LAT	S/19,18
GLORIA FRESCA UHT	GLOR.UHT LECH 180 ML X 24 TTP CHOCOLAT	S/17,52
	GLOR.UHT LECH 180 ML X 24 TTP FRESA	S/19,39
	GLOR.UHT LECH 180 ML X 24 TTP VAINILLA	S/17,98
	GLORIA UHT ACTIAVENA X 1LT.TTP	S/42,46
	GLORIA UHT ENTERA 12 BOLSA X946ML.	S/36,46
	GLORIA UHT LIGHT X946ML.X12BOLSAS	S/27,93
	GLORIA UHT LT 1.0 LT X 12 TTP CALCIO+HIERRO	S/35,15
	GLORIA UHT LT 1.0 LT X 12 TTP CHOCO	S/34,92
	GLORIA UHT LT 1.0 LT X 12 TTP ENTERA	S/32,32
	GLORIA UHT LT 1.0 LT X 12 TTP LIGHT	S/32,59
	GLORIA UHT LT 1.0 LT X 12 TTP NIÑOS 1A5 AÑOS	S/33,97
	GLORIA UHT LT 1.0 LT X 12 TTP S/LACTOSA	S/33,98
GLORIA GRATED	GLORIA FILETE ATUN 170GR.X48LATAS	S/154,61
	GLORIA FILETE BONITO AV/SAL X170GX48L	S/163,10
	GLORIA GRATED DE JUREL AGUA Y SAL X170GR.	-
	GLORIA GRATED SARDINA PERUANA A/SAL 160GR.	S/69,33
GLORIA L. CONDENSADA	GLORIA COND.DULCE DE LECHE 395GR.LATA	S/97,96
	GLORIA LECHE CONDENSADA 200G.DOYPACK	S/50,04
	GLORIA LECHE CONDENSADA 395GR UNID LAT	S/3,13
GLORIA MANTEQUILL A	GLORIA MANTEQ.100 GR X 48 UND BARRA	S/97,14
	GLORIA MANTEQ.200 GR X 24 UND BARRA	S/92,52
	GLORIA MANTEQUILLA X 200 G POTEX24	S/116,16
	GLORIA MANTEQUILLA X 400G POTE X24UND	S/365,53
GLORIA MERMELADA	GLORIA MERMELADA FRESA 900GR.DOY PACK	-
	GLORIA MERMELD.01 KG BARR UND FRESA	S/5,48

	GLORIA MERMELD.100GR X 12 SCH FRESA	S/7,66
	GLORIA MERMELD.320GR X 12 VAS FRESA T/PLAST	S/30,59
	GLORIA MERMELD.340GR X 12 PTE FRESA PLAST.	S/44,43
GLORIA MANJAR BLANCO	BONLE MANJARBLANCO 200 GR UND SACHET	S/1,48
	BONLE MANJARBLANCO UND 01 KG BOLSA	S/6,65
	LA MESA MANJARBLANCO 1 KG UND BOLSA	S/5,69
	LA MESA MANJARBLANCO 19KG UND BALDE	S/99,78
NÉCTAR GLORIA	GLORIA BEB.DURAZNO X145ML.X24	S/8,37
	GLORIA BEB.NARANJA 250ML.X24	-
	GLORIA BEB.PIÑA TTE.250ML.X24	-
	GLORIA NECT.MANGO TTE 250ML.X24	S/15,45
	GLORIA NECTAR 1.0 LT X 12 TTP DURAZNO	S/21,78
	GLORIA NECTAR 1.0 LT X 12 TTP MANGO	S/22,83
	GLORIA NECTAR 1.0 LT X 12 TTP MANZANA	S/22,24
	GLORIA NECTAR 1.0 LT X 12 TTP MARACUYA	S/22,13
	GLORIA NECTAR 1.0 LT X 12 TTP NARANJA	S/21,61
	GLORIA NECTAR 1.0 LT X 12 TTP PERA	S/21,72
	GLORIA NECTAR 1.0 LT X 12 TTP PIÑA	S/22,36
	GLORIA NECTAR DE DURAZNO TTE 250ML.X24	S/14,56
NÉCTAR PURA VIDA	PURA VID.NECT 1.0 LT X 12 TTP DURAZNO	S/17,01
	PURA VIDA BEB.DURAZNO TTE 250ML.X24	S/13,81
PANETÓN GLORIA	GLORIA PANETON 1 KG APROX CAJA	S/15,85
	GLORIA PANETON X 900GR APROX BOLSA ALUMIN	S/13,63
	PANETON PASION DE CHOCOLATE X500GR.	S/9,56
PURA VIDA LECHE	PURA VID.EVAP 170 GR X 48 LAT NUTRITIVA	S/39,65
	PURA VID.EVAP 400 GR X 24 UND CREMOSA	S/38,73
PURA VIDA UHT	CHICOLAC POLVO CHOCOLATE DOYP.X200G.X24	S/93,13
	CHICOLAC POLVO CHOCOLATE POTE X400G.X12	S/86,88
	CHICOLAC POLVO CHOCOLATE SCH.X15G.X18UNID.	-
	CHICOLAC UHT 145 ML X 25 SCH CHOCOLATE	S/7,92
	CHICOLAC UHT 180 ML X 24 TTP CHOCOLATE	S/16,57
REFRE. CHICHA MORADA	GLORIA BEB.FRUTA NARANJADA 400ML.PAQ.16	S/10,78
	GLORIA AGUA DE PIÑA PET.400ML.X16UNID,	S/10,40
	GLORIA BEB CHICHA MORADA X 1.5L X6 BOT.	-
	GLORIA BEB.AGUA DE PIÑA PET.1.5 L.PET.X6 UNID.	S/14,52
	GLORIA BEB.CHICHA MORADA 3LT.BOT.	-
	GLORIA BEB.CHICHA MORADA 400ML.X16UNID.	S/10,00
REFRESCOS ARUBA	ARUBA LIMONADA 500ML.PAQ.X12	S/8,87
	ARUBA REFR. GRANADILLA PUNCH X 500ML PET	S/7,24
	ARUBA REFR.CITRUS PUNCH X3 LT.	S/15,84
	ARUBA REFR.GRANADILLA X3 LT. PET.X4 BOT.	S/9,10
	ARUBA REFRES.GRANADILLA X 1.5 LT X6 BOT	S/8,72
	ARUBA REFRESC 1.5 LT X 06 BOT CITRUS PUNCH	S/8,84
	ARUBA REFRESC 500 ML X 12 BOT CITRUS PUNCH	S/7,23
	ARUBA REFRESC 500 ML X 12 BOT DURAZN PET	S/7,21
REFRESCOS TAMPICO	TAMPICO REFR.MANGO PUNCH 500ML.X12BOT	S/7,70
	TAMPICO REFRES.1.5 LT X 06 BOT CITRUS PUNCH PET.C/P	S/9,62
	TAMPICO REFRES.1.87LT UNID GLN CITRUS PUNCH	S/2,74
	TAMPICO REFRES.2.0 LT X 04 BOT CITRUS PUNCH	S/8,53
	TAMPICO REFRES.3.0 LT X 04 BOT CITRUS PUNCH PETX	S/11,47

	TAMPICO REFRS.3.78LT UNID GAL CITRUS PUNCH	S/5,10
	TAMPICO REFRS.500 ML X 12 BOT CITRUS PUNCH	S/7,65
	TAMPICO REFRS.600 ML X 06 BRR CITRUS PUNCH	S/7,40
SOY VIDA EVAPORADA	SOY VIDA EVAP 400 GR X 24 LAT LECHE DE SOYA	S/23,40
	SOY VIDA LECHE DE SOYA EVAPX155GR X48 LAT.	S/25,09
	SOY VIDA UHT 1.0 LT X 12 TTP LECHE DE SOYA	S/37,25
	SOY VIDA UHT CHOCOLATE X145.ML.X24TTC	-
TÉ VERDE	LEAF TEA TE VERDE LIMON X400ML.PET	S/7,58
YOGURT GLORIA	GLORIA CALCIFEM YOG.BEB.DURAZNO 1KG.	S/29,40
	GLORIA CALCIFEM YOG.BEB.FRESA X1KG.	S/21,97
	GLORIA CITRUS YOG.BEB.LIMON X190GR	S/18,89
	GLORIA CITRUS YOG.BEB.MANDARINA 190GR.	-
	GLORIA LICUADO YOG.FRESA PLATANO X1KG.X6	S/20,10
	GLORIA LICUADO YOG.FRESA PLATANO X200GR.X24	S/19,41
	GLORIA LICUADO YOG.PIÑA PAPAYA X1KG.X6	S/19,83
	GLORIA LICUADO YOG.PIÑA PAPAYA X200GR.	S/16,63
	GLORIA PRODEF.AVENGERS FRESA 100GR.X6PK	-
	GLORIA VITAL YOG.BEB.DESC.DURAZNO X1KG.	S/20,85
	GLORIA VITAL YOG.BEB.DESC.FRESA X1KG.	S/19,90
	GLORIA VITAL YOG.BEB.DESC.VAINILLA X1KG.	S/20,82
	GLORIA VITAL YOG.BEB.LUCUMA X1KG.X6	S/22,47
	GLORIA YOG.ACTI-GRANADILLA /LINAZA X1KG. BOT.	S/21,38
	GLORIA YOG.ACTI.HIGO GUINDA PAS.LINAZA X1KG.	S/21,51
	GLORIA YOG.ACTIB 1LT X 06 BOT FRESA	S/21,82
	GLORIA YOG.ACTIB 1LT X 06 BOT VAINILLA	S/23,16
	GLORIA YOG.ACTIB.CIRUELA C/CHIA X1KG.	S/24,94
	GLORIA YOG.ACTIB.MORA C/CHIA X1KG.	S/23,16
	GLORIA YOG.ACTIBI FRESA X200GRX6	-
	GLORIA YOG.BATISHAKE X 24 VAS FRESA 120ML	S/16,23
	GLORIA YOG.BATTIMIX.CHOCOLATX125GRX24UNID	S/44,72
	GLORIA YOG.BATTIMIX.VAINILL.C/HOJ X125GRX 24UNI	-
	GLORIA YOG.BEB CITRUS LIMON X1LT X6 BOT	S/18,17
	GLORIA YOG.BEB.CITRUS MANDARINA X1LT X6 BOT	S/16,92
	GLORIA YOG.BEB.FRESA X100GR. SACHET 12+1 CAMBIO	S/0,28
	GLORIA YOG.BEB.FRESA X90GR.SACHET 12+1	S/2,73
	GLORIA YOG.BEB.LUCUMA X185 GR.BOT.	S/15,19
	GLORIA YOG.BEB.VAINILLA X185 GR.	S/15,12
	GLORIA YOG.BEBER DURAZNO 185 GR.BOT.	S/15,16
	GLORIA YOG.BEBER FRESA 185GR.BOT.	S/15,12
	GLORIA YOGURT 1.0 LT X 06 BOT DURAZNO	S/19,83
	GLORIA YOGURT 1.0 LT X 06 BOT FRESA	S/19,82
	GLORIA YOGURT 1.0 LT X 06 BOT GUANABANA	-
	GLORIA YOGURT 1.0 LT X 06 BOT LUCUMA	S/19,83
	GLORIA YOGURT 1.0 LT X 06 BOT MANGO	S/20,73
	GLORIA YOGURT 1.0 LT X 06 BOT MANZANA	-
	GLORIA YOGURT 1.0 LT X 06 BOT PIÑA	S/24,23
	GLORIA YOGURT 1.0 LT X 06 BOT SAUCO	S/21,24
	GLORIA YOGURT 1.0 LT X 06 BOT TUTTIFRUTTI	-
GLORIA YOGURT 1.0 LT X 06 BOT VAINILLA FRANCESA	S/19,84	

	GLORIA YOGURT 500 ML X 06 BOT DURAZNO	S/9,88
	GLORIA YOGURT 500 ML X 06 BOT FRESA	S/9,80
	GLORIA YOGURT 500 ML X 06 BOT VAINILLA FRANCESA	S/9,95
	GO ENERGY BEB.D.YOGURT X250ML.X24	S/-
YOGURT MILKITO	MILKITO YOGURT BEB.LUCUMA X1LT X6UNID	S/20,18
	MILKITO YOGURT BEBIBLE DURAZNO X 1LT X6UNID	S/19,12
	MILKITO YOGURT BEBIBLE FRESA X1LT X6UND	S/25,49
	MILKITO YOGURT BEBIBLE VAINILLA X1LT X6UNID	S/27,09
YOGURT PURA VIDA	PURA VIDA NUTRIMAX BEB,LACT.DURAZNO X1KG.	S/17,73
	PURA VIDA NUTRIMAX BEB.LACT.FRESA X500GR.	-
	PURA VIDA NUTRIMAX BEB.LACT.VAINILLA X1KG.	S/20,26
	PURA VIDA NUTRIMAX BEB.LACTEA FRESA X1KG	S/21,52
	PURA VIDA NUTRIMAX C/TRIGO ATOMICO X90GR.	-
	PURA VIDA YOG 100 ML/90ML. X 24 VAS FRESA BATTD	S/7,39
	YOMOST YOGURT 180 CC X 24 TTP FRESA	S/21,85
AGUA PURA VIDA	PURA VIDA AGUA DE MESA SIN GAS 650ML.X16	S/9,29
	PURA VIDA AGUA DE MESA SIN GAS X3LT.X4UNID.	S/4,56
CEREAL	GLORIA BARRA CHOC.+YOG.20GR.20DP.X8UNID.	-
	GLORIA BARRA FRUTAS +YOG.20GR.20DPL.X8UNID.	-
	GLORIA BARRA FRUTOS ROJOS +YOG.20GR.20DIP.X8UNID.	-
GLORIA L. POLVO	GLORIA LECHE POLVO X96 GR.SCH.EXH	S/103,98
SNACKS	MR.CHIPS CHIFLES SALADOS X20GR.X120UNID.	S/35,01
	MR.CHIPS PAPAS NATURALES X20GR.X120UNID.	S/34,68
	MR.CHIPS PAPAS ONDULADAS X20GR.	S/42,80
	MR.CHIPS PAPAS PICANTES X20GR.X120 UNID.	S/33,14
	YOKIERO PALITOS SUAVES MAIZ S.QUESO X20GR.	S/40,67
PAPILLAS	GLORIA BEBE COMPOTA DURAZNO FRASCO 113GR.X24	S/33,17
	GLORIA BEBE COMPOTA MANZANA RASCO 113GRX24	S/39,26
	GLORIA BEBE COMPOTA PERA FRASCOX113GR.CJ.24	S/43,32
PURA VIDA L. POLVO	PURA VIDA LECHE ENTERA EN POLVO X96GR.	S/107,05
	PURA VIDA POLV 120GR X 48 SCH	-

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

ANEXO 2. FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE LA EMPRESA SIPÁN DISTRIBUCIONES S.A.C.

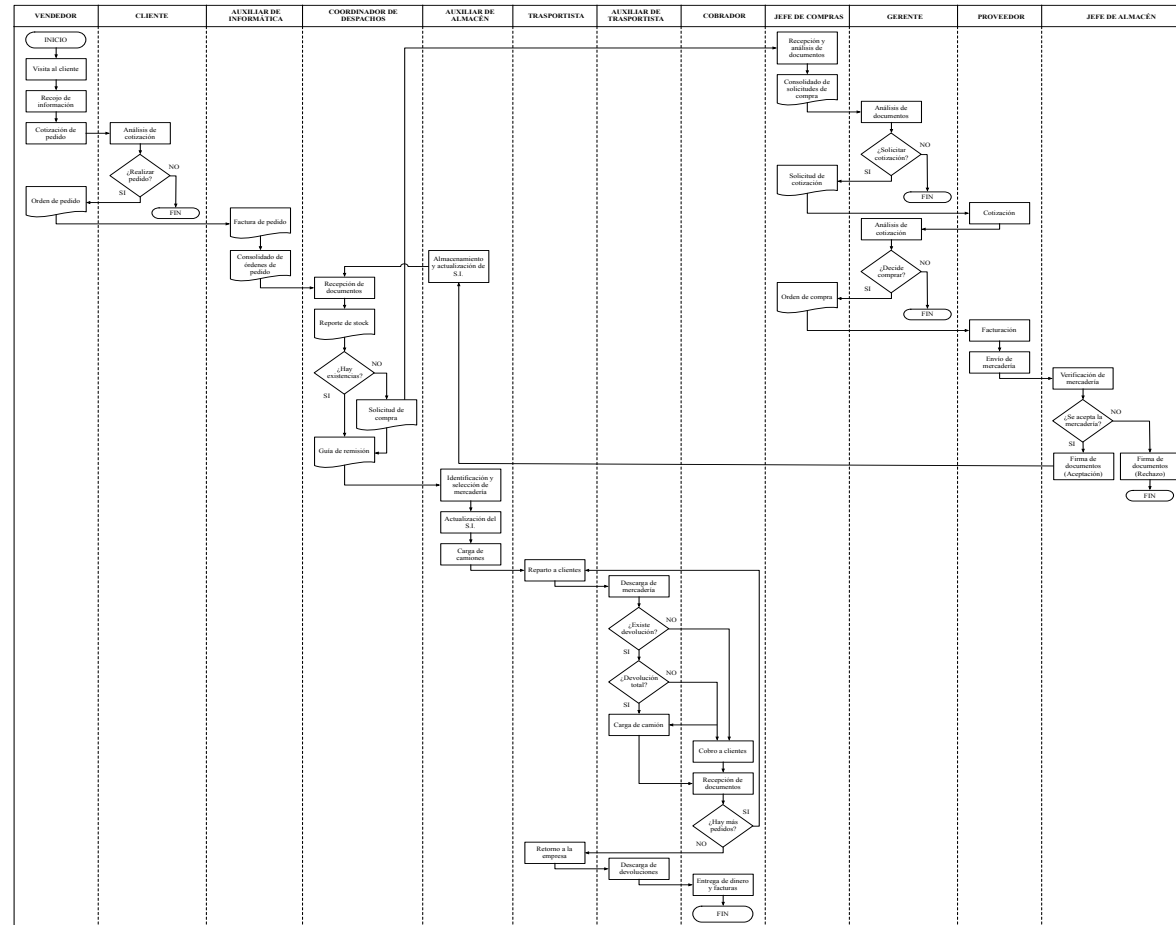


Figura 12. Flujoograma de procesos de la empresa Sipán Distribuciones S.A.C.

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

ANEXO 3. FACTURA ORDEN DE PEDIDO

CONSULTA DE DOCUMENTOS DE VENTA - [ALMACEN : PRINCIPAL]

Tipo Doc.: 03 BOLETA DE VENTA Nº Doc.: 0012 0250159 Fecha: 12/09/2017

Cliente: 047119 TEJADA VALDIVIEZO JUANA Pedido: 0168030339

Tipo Cliente: MINORISTA Doc. Identid.: DNI 80353345 Dias Crédito: 0 Nº Rpto.: 0028083

Vendedor: 0168 A PURIHUAMAN MANAYALLE ISMAEL Tipo de Venta: 2 CONTADO

Item	Cod.Art.	Articulo	U. Med.	Cant.	Uni	Precio	Dcto # 1	Dcto # 2	Importe
1	110028	GLORIA UHT LIGHT X948ML.X12BOLSAS	BOLSA	1.00		18.81	.00	.00	18.81
2	B12028	TAMPICO REFR.MANGO PUNCH 500ML.X12BOT	UNID	2.00		.00	.00	.00	.00
3	380309	GLORIA LECHE CONDENSADA 200G.DOYPACK	PLANCH	3.00		17.47	.00	.00	52.41
4	111320	BONLE MANJARBLANCO UND 01 KG BOLSA	BOLSA	1.00		8.00	.00	.00	8.00
5	380891	ARUBA REFR.CITRUS PUNCH X3 LT.	PAQUET	1.00		15.50	.00	.00	15.50

Valor Vta	I.G.V.	Exon.	Total
80.27	14.45	.00	94.72

Salir

Figura 13. Factura de orden de pedido

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.


ANEXO 4. CONSOLIDADO DE VENTAS

SIPAN DISTRIBUCIONES S.A.C (Local : PRINCIPAL)										Fecha: 03/10/2017	
CONSOLIDADO DE VENTAS REPARTO N°: 0028083										M4P-736	
Martes 12 de SEPTIEMBRE del 2017										Hora : 17:38:21	
										Pag. : 1 de 3	
ILLIMO			JAYANCA			PACORA					
Articulo										Cantidad de Salida	
p										Cantidad	
Proveedor :										Fraccion	
00001-DEPRODECA S.A.C.											
028016	GLORIA LCH DE VACA PVO ENT 800G	LAT								24	UNID X 1
041031	GLOR.UHT LECH 180 ML X 24	TTP FRESA									24 UNID
042026	GLORIA YOGURT 1.0 LT X 06	BOT LUCUMA									6 UNID
047008	PURA VIDA NUTRIMAX BEB LACT	DURAZNO X1KG.								3	DISPLA X 1
047009	MR.CHIPS.PAPAS.ONDULADAS	X20GR									
063051	MILKITO YOGURT BEBIBLE	DURAZNO X 1LT X6UNID								12	DISPLA X 1
B01619	GLORIA BEB.PIÑA TTE	250ML X24								4	UNID X 1
B02553	GLORIA BEB.DURAZNO X145ML	X24								4	UNID X 1
B10827	GLORIA LCH DE VACA PVO ENT	800G LAT								26	UNID X 1
B32553	BONLE MANJARBLANCO 200 GR	UND SACHET								4	UNID X 1
B42026	BONLE QUESO FUNDIDO EN	TAJADAS X136G								6	UNID X 1
B42044	GLORIA EVAP.DESLACTOSADA	410 GR X24								1	UNID X 1
C00001	GLORIA EVAPOR 170 GR X 48	LAT ENTERA								1	DOCENA X 12
C00003	GLORIA FILETE ATUN 170GR	X48L ATAS								3	DOCENA X 12
C00706	GLORIA FILETE BONITO AV/SAL	X170GX48L									6 UNID
C00827	GLORIA GRATED DE JUREL	AGUA Y SAL X170GR								10	DOC X 12
C00997	GLORIA COND.DULCE DE LECHE	395GR LATA									3 UNID
C01443	GLORIA LECHE CONDENSADA	395GR UNID L AT									108 UNID
C01454	GLORIA MANTEO 100 GR X 48	UND BARRA									6 UNID
C01741	GLORIA MANTEO 200 GR X 24	UND BARRA									18 UNID
C91241	GLORIA MERMELADA FRESA	900GR DOY PACK									24 UNID
E00098	GLORIA MERMELD 100GR X 12	SCH FRESA								8	DOCENA X 12
E11146	GLORIA MERMELD 320GR X 12	VAS FRESA T/PLAST								1	DOCEN X 12
N01504	GLORIA NECTAR 1.0 LT X 12	TTP PERA									1 TIRA
N14001	PURA VID.EVAP 170 GR X 48	LAT NUTRITIVA								4	DISPLA X 1
R02553	LEAF TEA TE VERDE LIMON	X400ML PET								1	DOCENA X 12
R13290	GLORIA CALCIFEM YOG.BEB.	FRESA X1KG									6 UNID
R13366	GLORIA LICUADO YOG.FRESA	PLATANO X1KG X6									6 UNID
X00035	GLORIA BARRA CHOC.+YOG	20GR.20DP.X8UNID.								4	DOC X 12

Figura 14. Consolidado de ventas

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

ANEXO 5. FACTURA DE ORDEN DE COMPRA

 GLORIA S.A. Av. República de Panamá 2461, Santa Catalina, Lima 13, Perú Teléfono: (0051 1) 470 7170 Fax: (0051 1) 470 9837 CAR. QUINTA CARRETERA PIMENTEL S/N FUND. LA JOYITA, PIMENTEL, Chiclayo - Lambayeque		R.U.C. 20100190797 FACTURA ELECTRONICA F512 N° 00010234							
Fecha de Emisión : 18/02/2017 Lugar : Chiclayo - Lambayeque Sr. (es) : SIPAN DISTRIBUCIONES S.A.C. Dirección : CAL. YAHUARHUACA 261 - LA VICTORIA - CHICLAYO Dirección de entrega : Doc. Identidad : RUC 20479504068 Moneda : SOL									
Condición de Pago Factura a 7 días		Fecha de Vencimiento 2017-02-25							
		Referencia Interna N°INT 1806645151							
		Representante de Ventas CAMACHO HERRERA CARLO IVAN							
Fecha Pedido	N° Pedido	N° O/C	Oficina	Area	Zona	Zona Transporte	Guía de Remisión		
2017-02-18	0035825641		02	262		IJA010			
Código	Cantidad	U. Venta	Descripción			P. Unitario (C. IGv)	P. Lista (S. IGv)	Dctos (%)	V. Venta Total (C. IGv)
1129	50	CS - CJA	PURA VIDA EVAP. NUTRIMAX 400GRX24L -BAND			50.4830	42.78	3.22	2,524.15
SON: DOS MIL QUINIENTOS VEINTICUATRO Y 15/100 SOLES						Total Valor Lista S/ 2,210.28 Total Dctos S/ 71.17 Op. Gravada S/ 2,139.11 Op. Gratuitas S/ 0.00 Op. Inafecta S/ 0.00 Op. Exonerada S/ 0.00 I.S.C. S/ 0.00 I.G.V. S/ 385.04 Importe Total S/ 2,524.15			
RECIBI CONFORME		CANCELADO/CANJEADO		CHEQUE <input type="checkbox"/> EFECTIVO <input type="checkbox"/> LETRA <input type="checkbox"/> FECHA _____		Base Imponible S/ 0.000 Percepción S/ 0.000 Monto Total S/ 0.000			
AG.RETENC.RS 181-2002/SUNAT		Dir. Ent.: RAMO ALTO PENA-CHACUPE NRO.SN KM 2, CHICLAYO CHICLAYO							

Representación impresa de la Factura Electrónica

Autorizado mediante resolución N° 0180050001055 /SUNAT



Figura 15. Factura de orden de compra

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

ANEXO 6. REGISTRO DE COMPRAS

Tabla 46. Registro de compras

	S	F	PROVEEDOR	CTA	V.C	CNG.V	CNG	IGV	TOTAL
1-Abr	F042	6491	DEPRODECA SAC		26,521.77			4,773.92	31,295.69
1-Abr	F042	6492	DEPRODECA SAC		4,604.59			828.83	5,433.42
1-Abr	F042	6493	DEPRODECA SAC		8,139.53			1,465.12	9,604.65
1-Abr	F042	6494	DEPRODECA SAC		2,542.98			457.74	3,000.72
6-Abr	F042	6839	DEPRODECA SAC		31,118.79			5,601.38	36,720.17
6-Abr	F042	6840	DEPRODECA SAC		12,607.60			2,269.37	14,876.97
6-Abr	F042	6841	DEPRODECA SAC		1,736.36			312.54	2,048.90
6-Abr	F042	6842	DEPRODECA SAC		5,247.45			944.54	6,191.99
6-Abr	F042	6836	DEPRODECA SAC		47,156.15			8,488.11	55,644.26
6-Abr	F042	6838	DEPRODECA SAC		5,114.00			920.52	6,034.52
6-Abr	F042	6837	DEPRODECA SAC		5,711.28			1,028.03	6,739.31
7-Abr	F042	6928	DEPRODECA SAC		10,107.87			1,819.42	11,927.29
7-Abr	F042	6929	DEPRODECA SAC		2,678.19			482.07	3,160.26
7-Abr	F042	6930	DEPRODECA SAC		455.57			82.00	537.57
7-Abr	F042	6934	DEPRODECA SAC		6,090.58			1,096.31	7,186.89
7-Abr	F042	6935	DEPRODECA SAC		10,793.78			1,942.88	12,736.66
8-Abr	F042	7019	DEPRODECA SAC		15,678.72			2,822.17	18,500.89
8-Abr	F042	7020	DEPRODECA SAC		5,657.45			1,018.34	6,675.79
8-Abr	F042	7088	DEPRODECA SAC		44,794.04			8,062.93	52,856.97
8-Abr	F042	7089	DEPRODECA SAC		11,324.99			2,038.50	13,363.49
8-Abr	F042	7090	DEPRODECA SAC		2,142.01			385.56	2,527.57
11-Abr	F042	7305	DEPRODECA SAC		10,517.25			1,893.11	12,410.36

11-Abr F042	7306 DEPRODECA SAC	369.08	66.43	435.51
11-Abr F042	7307 DEPRODECA SAC	18,138.86	3,264.99	21,403.85
11-Abr F042	7308 DEPRODECA SAC	1,668.31	300.30	1,968.61
11-Abr F042	7309 DEPRODECA SAC	2,214.02	398.52	2,612.54
11-Abr F042	7310 DEPRODECA SAC	329.12	59.24	388.36
11-Abr F042	7311 DEPRODECA SAC	14,210.55	2,557.90	16,768.45
13-Abr F042	7353 DEPRODECA SAC	41,905.78	7,543.04	49,448.82
14-Abr F042	7431 DEPRODECA SAC	27,619.33	4,971.48	32,590.81
14-Abr F042	7432 DEPRODECA SAC	432.92	77.93	510.85
15-Abr F042	7549 DEPRODECA SAC	56,357.01	10,144.26	66,501.27
15-Abr F042	7550 DEPRODECA SAC	101,603.11	18,288.56	119,891.67
15-Abr F042	7551 DEPRODECA SAC	500.08	90.01	590.09
15-Abr F042	7552 DEPRODECA SAC	4,360.60	784.91	5,145.51
15-Abr F042	7506 DEPRODECA SAC	22,040.19	3,967.24	26,007.43
15-Abr F042	7507 DEPRODECA SAC	75.96	13.67	89.63
15-Abr F042	7508 DEPRODECA SAC	8,962.23	1,613.20	10,575.43
15-Abr F042	7509 DEPRODECA SAC	1,643.69	295.86	1,939.55
16-Abr F042	7663 DEPRODECA SAC	7,515.02	1,352.70	8,867.72
16-Abr F042	7662 DEPRODECA SAC	11,700.62	2,106.11	13,806.73
10-Abr F042	7176 DEPRODECA SAC	7,246.59	1,304.39	8,550.98
10-Abr F042	7177 DEPRODECA SAC	1,469.32	264.48	1,733.80
10-Abr F042	7178 DEPRODECA SAC	13,804.61	2,484.83	16,289.44
10-Abr F042	7179 DEPRODECA SAC	2,378.72	428.17	2,806.89
10-Abr F042	7180 DEPRODECA SAC	42,350.53	7,623.10	49,973.63
10-Abr F042	7196 DEPRODECA SAC	13,605.85	2,449.05	16,054.90
20-Abr F042	7883 DEPRODECA SAC	6,118.49	1,101.33	7,219.82

20-Abr F042	7884 DEPRODECA SAC	954.55	171.82	1,126.37
20-Abr F042	7885 DEPRODECA SAC	28,623.08	5,152.15	33,775.23
20-Abr F042	7886 DEPRODECA SAC	2,197.10	395.48	2,592.58
20-Abr F042	7887 DEPRODECA SAC	1,975.87	355.66	2,331.53
20-Abr F042	7888 DEPRODECA SAC	5,789.70	1,042.15	6,831.85
20-Abr F042	7908 DEPRODECA SAC	8,302.69	1,494.49	9,797.18
20-Abr F042	7909 DEPRODECA SAC	1,978.17	356.07	2,334.25
20-Abr F042	7910 DEPRODECA SAC	1,635.51	294.39	1,929.90
21-Abr F042	7996 DEPRODECA SAC	5,451.72	981.31	6,433.03
21-Abr F042	8008 DEPRODECA SAC	13,021.19	2,343.81	15,365.00
21-Abr F042	8009 DEPRODECA SAC	4,241.17	763.41	5,004.58
21-Abr F042	8010 DEPRODECA SAC	21,878.48	3,938.13	25,816.61
21-Abr F042	8011 DEPRODECA SAC	2,653.52	477.63	3,131.15
21-Abr F042	8012 DEPRODECA SAC	7,558.80	1,360.58	8,919.38
21-Abr F042	8013 DEPRODECA SAC	3,956.34	712.14	4,668.48
22-Abr F042	8098 DEPRODECA SAC	17,049.88	3,068.98	20,118.86
22-Abr F042	8099 DEPRODECA SAC	11,684.58	2,103.23	13,787.81
22-Abr F042	8168 DEPRODECA SAC	164.57	29.62	194.19
23-Abr F042	8169 DEPRODECA SAC	15,332.00	2,759.76	18,091.76
23-Abr F042	8170 DEPRODECA SAC	8,015.49	1,442.79	9,458.28
23-Abr F042	8171 DEPRODECA SAC	7,943.82	1,429.89	9,373.71
25-Abr F042	8352 DEPRODECA SAC	7,812.08	1,406.17	9,218.25
25-Abr F042	8353 DEPRODECA SAC	138.60	24.95	163.55
25-Abr F042	8354 DEPRODECA SAC	5,480.34	986.46	6,466.80
25-Abr F042	8349 DEPRODECA SAC	120,104.36	21,618.78	141,723.14
25-Abr F042	8350 DEPRODECA SAC	164.55	29.62	194.17

25-Abr F042	8351 DEPRODECA SAC	12,901.82	2,322.33	15,224.15
27-Abr F042	8392 DEPRODECA SAC	3,146.18	566.31	3,712.49
27-Abr F042	8393 DEPRODECA SAC	2,722.53	490.06	3,212.59
28-Abr F042	8532 DEPRODECA SAC	1,591.61	286.49	1,878.10
28-Abr F042	8533 DEPRODECA SAC	13,120.14	2,361.63	15,481.77
28-Abr F042	8534 DEPRODECA SAC	3,098.18	557.67	3,655.85
29-Abr F042	8619 DEPRODECA SAC	3,531.90	635.74	4,167.64
29-Abr F042	8620 DEPRODECA SAC	1,961.12	353.00	2,314.12
29-Abr F042	8621 DEPRODECA SAC	6,410.29	1,153.85	7,564.14
29-Abr F042	8622 DEPRODECA SAC	1,805.37	324.97	2,130.34
30-Abr F042	8700 DEPRODECA SAC	101,872.52	18,337.05	120,209.57
30-Abr F042	8698 DEPRODECA SAC	22,341.59	4,021.49	26,363.08
30-Abr F042	8715 DEPRODECA SAC	24,728.50	4,451.13	29,179.63
30-Abr F042	8699 DEPRODECA SAC	1,408.72	253.57	1,662.29
			TOTAL	S/1,397,250.03

ANEXO 7. REPORTE DE STOCK

SIPAN DISTRIBUCIONES S.A.C (Local : ALMACEN GLORIA)
REPORT DE STOCKS / DIAS GIRO
 Del: 01/03/2016 Al: 04/05/2016
 PROVEEDOR: DEPRODECA S.A.C ****ALFA****

Fecha: 04/05/2016
 Hora : 19:51:33

Articulo	Venta	En (n) Dias	Venta 15 Dias	Stock Fisico	Stock Valorado	Consumo Mensual	Dias Giro	Stock Para (15
"GLORIA BONLE QUESO"								
✓ BONLE QUESO FUNDIDO EN TAJADAS X130G	718 UNID	(05)	167 UNID	13 UNID	32.83	331 UNID	1	195 UNID
✓ BONLE QUESO PARMESANO X 50 SCH 35GR	57 CJA	(05)	15 CJA	3 CJA	348.67	26 CJA	3	15 CJA
"GLORIA EVAPORADA"								
✓ GLORIA EVAP. DESLACTOSADA 170GR. X4BU.	641 CAJA	(05)	161 CAJA	45 CAJA	2,583.36	295 CAJA	4	169 CAJA
✓ GLORIA EVAP. DESLACTOSADA 410 GR. X24	2311 CAJA	(05)	475 CAJA	1470 CAJA	84,422.05	1065 CAJA	36	
✓ GLORIA EVAP. ESCOLAR 410GR. X24 LT.	601 CAJA	(05)	148 CAJA	44 CAJA	2,519.76	277 CAJA	4	165 CAJA
✓ GLORIA EVAP. SUPERLIGHT 410 GR. X24 BAND	11 CAJA	(03)	5 CAJA	3 CAJA	210.78	5 CAJA	16	
✓ GLORIA EVAPOR. 170 GR X 48 LAT ENTERA	19049 CJA	(05)	5341 CJA	7669 CJA	416,512.69	8778 CJA	23	
✓ GLORIA EVAPOR. 170 GR X 48 LAT LIGHT	2984 CJA	(05)	725 CJA	1052 CJA	56,883.85	1375 CJA	20	
✓ GLORIA EVAPOR. 170 GR X 48 LAT NIVOS 1A	9087 CJA	(05)	2317 CJA	3768 CJA	217,290.04	4188 CJA	23	
✓ GLORIA EVAPOR. 410 GR X 24 LAT ENTERA	26583 CJA	(05)	6046 CJA	38419 CJA	1,012,536.44	12250 CJA	82	
✓ GLORIA EVAPOR. 410 GR X 24 LAT LIGHT	3805 CJA	(05)	864 CJA	1507 CJA	79,485.20	1753 CJA	22	
✓ GLORIA EVAPOR. 410 GR X 24 LAT NIVOS 1A	15668 CJA	(05)	3339 CJA	7863 CJA	449,530.12	7220 CJA	28	
✓ GLORIA LCH. DE VACA PVO ENT. 800G. LAT	252 UNID	(04)	74 UNID	28 UNID	537.03	116 UNID	6	70 UNID
"GLORIA FRESCA UHT"								
✓ GLOR. UHT LECH 180 ML X 24 TTP CHOCOLAT	2475 CJA	(05)	609 CJA	342 CJA	5,990.87	1141 CJA	8	641 CJA
✓ GLOR. UHT LECH 180 ML X 24 TTP FRESA	17 CJA	(01)	5 CJA	5 CJA	96.93	8 CJA	16	
✓ GLOR. UHT LECH 180 ML X 24 TTP VAINILLA	20 CJA	(01)	1 CJA	3 CJA	53.93	9 CJA	9	5 CJA
✓ GLORIA UHT ACTIAVENA X 1LT. TTP	46 PAQU	(05)	14 PAQU	3 PAQU	127.37	21 PAQU	4	11 PAQU
✓ GLORIA UHT ENTERA 12 BOLSA X94GML.	7 CAJA	(05)	1 CAJA	3 CAJA	109.38	3 CAJA	26	
✓ GLORIA UHT LIGHT X94GML. X12BOLSAS	0 CAJA	(4)	0 CAJA	2 CAJA	55.85	0 CAJA		CAJA
✓ GLORIA UHT LT 1.0 LT X 12 TTP CALCIO+H	134 CJA	(05)	27 CJA	13 CJA	456.97	62 CJA	5	39 CJA
✓ GLORIA UHT LT 1.0 LT X 12 TTP CHOCO	871 CJA	(05)	194 CJA	133 CJA	4,644.42	401 CJA	9	222 CJA
✓ GLORIA UHT LT 1.0 LT X 12 TTP ENTERA	1159 CJA	(05)	283 CJA	153 CJA	4,945.28	534 CJA	7	328 CJA
✓ GLORIA UHT LT 1.0 LT X 12 TTP LIGHT	445 CJA	(05)	102 CJA	63 CJA	2,053.14	205 CJA	8	118 CJA
✓ GLORIA UHT LT 1.0 LT X 12 TTP NIVOS 1A	1083 CJA	(05)	269 CJA	184 CJA	6,250.97	499 CJA	10	276 CJA
✓ GLORIA UHT LT 1.0 LT X 12 TTP S/LACTOS	1235 CJA	(05)	306 CJA	189 CJA	6,423.04	569 CJA	9	315 CJA
"GLORIA GRATED"								
✓ GLORIA FILETE ATUN 170GR. X48LATAS	139 CAJA	(05)	17 CAJA	94 CAJA	14,533.77	64 CAJA	38	
✓ GLORIA FILETE BONITO AV/SAL X170GX48L	21 CAJA	(15)	21 CAJA	9 CAJA	1,467.92	10 CAJA	23	
✓ GLORIA GRATED DE JUREL AGUA Y SAL X170G	0 CJA	(22)	0 CJA	0 CJA	64.65	0 CJA		CJA
✓ GLORIA GRATED SARDINA PERUANA A/SAL 16G	1087 CAJA	(05)	231 CAJA	321 CAJA	22,256.03	501 CAJA	17	
"GLORIA L. CONDENSADA"								
✓ GLORIA COND. DULCE DE LECHE 395GR. LATA	6 CAJA	(05)	0 CAJA	3 CAJA	293.89	3 CAJA	26	
✓ GLORIA LECHE CONDENSADA 200G. DOYPACK	218 CAJA	(05)	59 CAJA	107 CAJA	5,354.46	100 CAJA	28	
✓ GLORIA LECHE CONDENSADA 395GR UNID LAT	2669 UNID	(05)	825 UNID	4004 UNID	12,524.11	1230 UNID	85	
"GLORIA MANTEQUILLA"								
✓ GLORIA MANTEQ. 100 GR X 48 UND BARRA	607 CJA	(05)	154 CJA	134 CJA	13,016.83	280 CJA	12	168 CJA
✓ GLORIA MANTEQ. 200 GR X 24 UND BARRA	193 CJA	(05)	48 CJA	25 CJA	2,312.93	89 CJA	7	54 CJA
✓ GLORIA MANTEQUILLA X 200 G POTE X24	156 CAJA	(05)	45 CAJA	8 CAJA	929.30	72 CAJA	3	40 CAJA
✓ GLORIA MANTEQUILLA X 400G POTE X24UND	14 CAJA	(05)	3 CAJA	1 CAJA	365.53	6 CAJA	4	4 CAJA
"GLORIA MERMELADA"								
✓ GLORIA MERMELADA FRESA 900GR. DOY PACK	0 CAJA	(1)	0 CAJA	0 CAJA	0.00	0 CAJA		CAJA
✓ GLORIA MERMELD. 01 KG BARR UND FRESA	543 UNID	(05)	218 UNID	47 UNID	257.62	250 UNID	5	141 UNID
✓ GLORIA MERMELD. 100GR X 12 SCH FRESA	3031 BLS	(05)	823 BLS	417 BLS	3,193.86	1397 BLS	8	782 BLS
✓ GLORIA MERMELD. 320GR X 12 VAS FRESA T/I	118 CJA	(05)	58 CJA	17 CJA	520.03	54 CJA	8	32 CJA
✓ GLORIA MERMELD. 340GR X 12 PTE FRESA PL	148 CJA	(04)	63 CJA	2 CJA	88.85	68 CJA	1	30 CJA
"GLORIA MANJ. BLANCO"								
✓ BONLE MANJARBLANCO 200 GR UND SACHET	15276 UNID	(05)	4444 UNID	1598 UNID	2,372.07	7040 UNID	6	3995 UNID
✓ BONLE MANJARBLANCO UND 01 KG BOLSA	592 UNID	(05)	217 UNID	1 UNID	6.65	273 UNID	0	UNID
✓ LA MESA MANJARBLANCO 1 KG UND BOLSA	2193 UNID	(05)	682 UNID	171 UNID	972.24	1011 UNID	4	641 UNID
✓ LA MESA MANJARBLANCO 19KG UND BALDE	408 UNID	(04)	133 UNID	55 UNID	5,488.02	188 UNID	8	103 UNID
"NECTAR GLORIA"								
✓ GLORIA BEB. DURAZNO X145ML. X24	3390 CAJA	(05)	671 CAJA	3 CAJA	25.10	1562 CAJA	0	CAJA
✓ GLORIA BEB. NARANJA 250ML. X24	6 CAJA	(45)	1 CAJA	0 CAJA	0.00	3 CAJA	0	CAJA
✓ GLORIA BEB. PIRA TTE. 250ML. X24	4 CAJA	(38)	0 CAJA	0 CAJA	2.40	2 CAJA	0	CAJA
✓ GLORIA NECT. MANGO TTE 250ML. X24	6 CAJA	(35)	0 CAJA	4 CAJA	61.79	3 CAJA	35	
✓ GLORIA NECTAR 1.0 LT X 12 TTP DURAZNO	1338 CJA	(05)	261 CJA	76 CJA	1,655.01	617 CJA	3	380 CJA

Figura 16. Reporte de stock

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.

ANEXO 8. ALMACÉN DE SIPÁN DISTRIBUCIONES S.A.C.**Figura 17. Almacén de Sipán Distribuciones S.A.C.**

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

**Figura 18. Productos dañados**

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.C.

ANEXO 9. LISTADO DE CLIENTES

Ruta	Cod.	Nombre o Razón Social	Tipo	Dirección	Días No Compra
Zona	<<0007 J.L.ORTIZ IX(URB.LATINA)>>				
0010	027320	BODEGA & BAZAR PEPE S.C.R.L	MIN	RUC20479986976 C TARAPACA 310 JL ORTIZ CHICLAYO	7
0011	002587	RODAS RODAS JOSE	MIN	C TARAPACA 310 JL ORTIZ CHICLAYO	3
0020	026352	LOZANO BECERRA ELIDA	MIN	C TARAPACA 403 JL ORTIZ CHICLAYO	3
0030	037705	RODAS PAZ ELMER	MIN	DNI16532922 C. CAQUETA 198 - URB.LATINA	3
0040	041533	SANCHEZ SERRANO MARIA YOLANDA	MIN	DNI42032418 C AVIACION 335 JOSE L ORTIZ CHICLAYO	287
0050	027225	LALOPU SAMILLAN HILDA	MIN	DNI16537215 C CAQUETA 509 JL ORTIZ CHICLAYO	10
0060	031783	GUEVARA FERNANDEZ MARIA	MIN	DNI16529365 C R CHINA 253 JL ORTIZ CHICLAYO	14
0070	034357	TORRES GRANDES MARIA OTILIA	MIN	DNI33959241 C R CHINA 169 - JL ORTIZ CHICLAYO	3
0080	030550	BACILLO MORE VICENTE ERNESTO	MIN	RUC10176119506 C C MARIATEGUI 155 JL ORTIZ CHICLAYO	3
0090	000942	FERNANDEZ CORONEL IDELSO	MIN	RUC10165259756 C C MARIATEGUI 199 JL ORTIZ CHICLAYO	28
0091	034070	FERNANDEZ LEYVA SEGUNDO	MIN	DNI43298247 C MARIATEGUI 199 JL ORTIZ CHICLAYO	3
0100	030991	MOLINA TANTALEAN NANCY	MIN	DNI16725738 C JORGE CHAVEZ 211 J L ORTIZ CHICLAYO	3

0110	039460	ESQUIVEL DAVILA SARA	MIN	DNI16671192	C JORGE CHAVEZ 265 J L ORTIZ CHICLAYO	7
0120	040491	CORDOVA FERNANDEZ YADIRA MARIBEL	MIN	RUC10400610679	C UNION 350 P J FCO CABRERA J L ORTIZ CHICLAYO	3
0130	039132	RODAS CARUHATANTA MARINO.	MIN	DNI16252080	UNION 329 ENTRANDO POR LA J. CHEVEZ J. L.O .	3
0140	037932	GUERRERO SAAVEDRA MARLENY	MIN	DNI16532911	CALLE TUPAC AMARU 543 FRANCISCO COBRE URB.LATINA J	336
0150	032431	RIOS HERRERA MARIA ELOISA	MIN	RUC10164350687	C ATUSPARIAS 314 JL ORTIZ CHICLAYO	3
0155	042309	OLIVERA LINARES MAXIMO	MIN	DNI16540237	C. ATUSPARIAS 227 FCO CABRERA	10
0160	015421	FERNANDEZ MENOR SEGUNDO	MIN	RUC10167246139	C C MARIATEGUI 613 JL ORTIZ CHICLAYO	7
0170	039069	JULCA SARANGO CARMEN.	MIN	DNI16792542	C UNION 140 P.J. FRANC CABRERA.J.L.O.	10
0180	042030	ESTELA MEGO NELVA	MIN	RUC10422640083	C CARLOS CASTAÑEDA 167 URB LATINA J.L.O	7
0190	041145	GALVEZ QUIROZ VICTOR ALEJANDRO.	MIN	DNI27960550	C CHONGOYAPE 398 JOSE L ORTIZ CHICLAYO	52
0200	016625	ALVITES LLANOS PIER	MIN		C CHONGOYAPE 460 U LATINA JL ORTIZ CHICLAYO	17
0210	034317	MEJIA HORNA LODIS.	MIN	DNI41918470	C CHONGOYAPE 435 URB LATINA	3
0220	037931	DEZA DE ROJAS CARMEN	MIN	DNI16954035	CALLE CHONGOYAPE 431 URB.LATINA J.L.ORTIZ	3
0230	040476	ROMERO CHUQUIMANGO CESAR	MIN	RUC10438304342	C CHONGOYAPE 394 J L ORTIZ CHICLAYO	7

0240	030685	CASTILLO DAMIAN ROSA	MIN	DNI16546179	C J PARDO MIGUEL 365 ULATINA JL ORTIZ	7
0250	030506	SANCHEZ MENDOZA MARIA REYNA	MIN		C FILANTROPAS 168 U LATINA JL ORTIZ CHICLAYO	3
0260	038441	MARIANI AGUILAR GRETA FRANCESCA.	MIN	RUC10466698798	FILANTROPOS 140 URB. LATINA.	7
0265	041697	RIOS DUAREZ TATIANA	MIN	RUC10450497245	C LOS FILANTROPOS 140 URB LATINA JOSE L ORTIZ CHIC	3
0270	032504	GONZALES NUÑEZ ROSA ELENA	MIN	RUC10166688081	C M ORELLANA 398 JL ORTIZ CHICLAYO	3
0280	039752	LINARES ROJAS MARIA NELSA.	MAY	RUC10165247880	C CASINELLI 371 URB LATINA.	94
0290	035903	MANHATTAN S.R.L.	MAY	RUC20480420404	C. CASSINELLI 323 URB. LATINA	27
0295	042396	NEYRA NUÑEZ YAQUELINE	MIN	DNI44965323	C ENRREQUE DE LA PIEDRA 184 URB LATINA	3
0300	031023	SERQUEN SANDOVAL JUAN DE DIOS	MIN	RUC10434080377	C CHONGOYAPE 231 JL ORTIZ	17
0310	040610	RAMOS ALARCON ELOY.	MIN	RUC10165402532	CRUZ DE CHALPON 325 URB LATINA.	21
0311	032112	RAMOS MANAYAY WILSON	MIN		C C DE CHALPON 325 JL ORTIZ CHICLAYO	91
0320	030553	BONILLA MONTEZA JUAN	MIN	DNI16779132	K APLICACION 10836 JL ORTIZ CHICLAYO	133
0330	031634	MERA TANTA HERMES	MIN	DNI16444325	C C DE CHALPON 302 JL ORTIZ CHICLAYO	21
0340	029330	ORDOÑEZ RODRIGUEZ ROBERTO	MIN	RUC10424596855	C H PATIÑO 237 U LATINA JL ORTIZ	31
0341	040951	TELLO SAAVEDRA LUPE MILAGROS.	MIN	DNI42079031	HORACIO PATIÑO 237 URB LATINA J.L.O.	3

0350	033343	MARGARITO PALACIOS JESUS ALBERTO	MIN	RUC10416752783	C S PEÑA 2190 URB LATINA	3
0360	041227	EL SUPER LATINA EIRL.	MAY	RUC20539121767	A SAENZ PEÑA 2215 JOSE L ORTIZ CHICLAYO	31
0370	028533	CABRERA CUZMA YOLANDA	MIN	RUC10167038480	C LIBERTADORES 227 U LATINA JL ORTIZ	7
0380	035904	CASCADA HOTEL S.R.L.	MAY	RUC20479659771	CALLE CORREGIDOR 146 URB. LATINA JOSE L ORTIZ CH	27
0390	041212	DELGADO AGIP ALICIA.	MIN	RUC10427726121	C VIRREY TOLEDO 286 URB LATINA JOSE L ORTIZ CHICLA	3
0395	041921	TIRADO MEDINA WILLIAN	MIN	RUC10470907814	C CORREGIDORES 198 URB LATINA JOSE L ORTIZ	3
0400	041213	PEREZ BRAVO JESSICA ATAHALA.	MIN	RUC10730551172	AV SAENZ PEÑA 2299 URB LATINA J.L.O.	94
0401	038793	BRAVO GRANADOS AIDE.	MIN	DNI67590859	AV SAEZ PEÑA 2299 URB LATINA.	94
0410	040555	CULQUI TARRILLO CESAR ADAN	MIN	RUC10104843021	A SAENZ PEÑA 2361 JOSE L ORTIZ CHICLAYO	3
0411	041724	CULQUI CONTRERAS JULIO CESAR	MIN	DNI48138935	A SAENZ PEÑA CDRA 23 JOSE L ORTIZ CHICLAYO	7
0420	001352	CUSMA CORRALES TOMAS DAVID	MIN	RUC10166680838	A MEXICO 315 U LATINA JL ORTIZ CHICLAYO	7
0430	036022	BURGA BRAVO SONIA	MIN	RUC10400420535	AV. MEXICO 579 - URB LATINA	35
0440	029556	CORREA TINEO SEGUNDO MANUEL	MIN	RUC10164024275	C PROCERES 739 U LATINA JL ORTIZ CHICLAYO	14
0450	037934	LABAN SANTOS MARY LUZ	MIN	DNI16475055	CALLE PROCERES 745 URB.LATINA J.L.ORTIZ	7

0460	026198	TARRILLO MEJIA ALEX	MIN		VIRREY TOLEDO 215-A LATINA JL ORTIZ CHICLAYO	3
0470	041211	ORDOÑEZ RODRIGUEZ RAMIRO.	MIN	RUC10445705824	CAL VIREY TOLEDO 227 URB LATINA J.L.O.	31
0471	038330	ORDOÑEZ RODRIGUEZ BLANCA ALICIA .	MIN	DNI48240112	CALLE VIRREY TOLEDO 227 URB.LATINA J.L.ORTIZ	3
0480	032986	HERRERA TORRES ELISENDA	MIN	DNI80104323	C V TOLEDO 240 URB LATINA JL ORTIZ	14
0490	028322	TAPIA DIAZ NERY ELIZABEHT	MIN	RUC10179061479	C CONQUISTA 728 JL ORTIZ CHICLAYO	3
0500	037236	ZULOETA PENACHI HITLER IBAN	MIN	RUC10420372626	C. CONQUISTA 697 - URB. LATINA	7
0510	041482	SALAZAR RODRIGUEZ ROSA ALICIA.	MIN	RUC10037007353	C CONQUISTA 698 URB LATINA J.L.O.	3
0520	012535	VILCHEZ CARMONA YANETT ROSANI	MIN	RUC10165395714	AV.BALTA 2360 URB LATINA CHICLAYO	45
0521	037276	VILCHEZ CARMONA FREDY.	MIN	DNI06026154	AV..BALTA 2358 URB LATINA CHICLAYO	24
0530	029328	SUCECION PEREZ CIEZA JOSE SANTOS	MIN	RUC15113695614	C CONQUISTA 618 JL ORTIZ CHICLAYO	14
0531	035936	PEREZ CIEZA LUIS ALBERTO	MIN	DNI27743670	C. CONQUISTA 618 - URB. LATINA	7
0540	026462	ROALCABA DIAZ MARCELINA	MIN	RUC10164285753	A BALTA 2156 JL ORTIZ CHICLAYO	7
0550	026251	MONTEZA LEYVA JOSE CARLOS	MIN	RUC10165367761	C CONQUISTA 246 JL ORTIZ CHICLAYO	7
0560	035645	YALICO GUEVARA GRABRIELA IMELDA	MIN	RUC10729347278	C. CONQUISTA 435 SAN CARLOS - URB LATINA	14
0561	039750	OLANO DE GUEVARA IMELDA.	MIN	DNI16528300	C CONQISTA 435 J.L ORTIS CHICLAYO.	3

0570	039021	PORTILLA SUAREZ GLEYSER MIHAYLOV.	MIN	DNI44784360	C PROCERES 480 URB LATINA J.L.O..	28
0580	039073	GUVARA RODRIGUES SUSANA.	MIN	DNI40346127	C PROCERES 300 URB LATINA.	3
0590	038174	BALLADARES BUSTAMANTE JHEYMI DEL PILAR	MIN	DNI45113373	CALLE PROCERES 286 URB.LATINA JOSE L.ORTIZ	3
0600	038515	ASENJO PEREZ MARISOL.	MIN	DNI16671129	PROCERES 224 URB LATINA.	10
0610	033645	PEREZ OLANO YOLANDA	MIN	RUC10165427039	C CAHUIDE 237 URB LATINA	24
0611	039198	ADRIANZEN SUPO GABY.	MIN	DNI47565302	C CAHUIDE 237 J.L.O	3
0620	015797	DIAZ VEGA ISABEL	MIN		C PROCERES 199 U LATINA JL ORTIZ CHICLAYO	3
0630	032835	TEJADA VELIZ PILAR	MIN	DNI16736549	C CAHUIDE 420 COLEG.APLICACION JL ORTIZ	10
0640	041796	RODRIGUEZ MARCO ROSA	MIN	RUC10167257602	A SAENZ PEÑA 2224 URB LATINA JOSE L ORTIZ CHICLAYO	7
0650	042310	LLAMO DELGADO PEDRO MIGUEL	MAY	DNI27282773	C. VIREY TOLEDO 796 LA TINA	3


ANEXO 10. REPORTE DE VENTAS ANULADAS

SIPAN DISTRIBUCIONES S.A.C (Local : PRINCIPAL)										Fecha: 03/10/2017	
REPORTE DE VENTAS ANULADAS										Hora : 17:51:43	
DEL : 12/09/2017 AL : 03/10/2017										Pag : 1 de 2	
Rep	Pedido	Documento	Cliente	Cantidad	Precio	Importe					
002808	M4P-736										
	0168030344	B/0012-0250163	029129	ALVAREZ,SANTAMARIA JANET							ANULADO TOTAL
	080000	ARUBA GRANADILLA 400 ML.X12.UNID.		12 UNID	0.80	9.60					
	111320	BONLE MANJARBLANCO 200 GR UND SACHET		1 BOLSA	8.00	8.00					
	C00997	CERELA ANGEL FLAKES 180UNID.X22GR.		24 UNID	0.90	18.36					
	371107	GLOR.UHT LECH 180 ML X 24 TTP CHOCOLAT		1 UNID	40.47	40.47					
	111700	GLOR.UHT LECH 180 ML X 24 TTP FRESA		1 BOLSA	16.60	16.60					
	B10827	GLORIA BARRA CHOC.+YOG.20GR.20DP.X8UNID.		1 UNID	0.00	0.00					
	063051	GLORIA BEB.FRUTA NARANJADA 400ML.PAQ.16		1 DISPLA	23.65	23.65					
	001101	GLORIA BEB.FRUTA NARANJADA 400ML.PAQ.16		12 UNID	0.80	9.60					
		Motivo: Prblema de pago									126.28
	0168030345	B/0012-0250164	050883	BANCES RIOJAS CARMEN JULIA							ANULADO TOTAL
	380309	GLORIA EVAP.ESCOLAR 410GR.X24 LT.		2 PLANCH	17.47	34.94					
	111320	GLORIA GRATED DE JUREL AGUA Y SAL X170GR.		1 BOLSA	8.00	8.00					
		Motivo: Producto dañado									42.94
	0257003997	B/0012-0250182	028035	DE LA CRUZ INOÑAN SONIA							ANULADO TOTAL
	023137	GLORIA LECHE ENTERA EN POLVO X 120GR		8 UNID	1.52	12.17					
	023122	GLORIA LICUADO YOG.FRESA PLATANO X1KG.X6		1 CAJA	23.93	23.93					
		Motivo: Cliente Ausente									36.10
	0257004011	F/0001-0459933	043478	SAAVEDRA ACOSTA TERESA							ANULADO TOTAL
	B42026	CHICOLAC POL.VO CHOCOLATE POTE X400G.X12		2 UNID	0.00	0.00					
	042015	BONLE QUESO PARMESANO X 50 SCH 35GR		6 UNID	1.84	11.04					
	C91241	PURA VIDA NUTRIMAX BEB.LACTEA FRESA X1KG		6 UNID	1.84	11.04					
	016363			8 UNID	3.71	29.69					
		Motivo: Fecha de vencimiento									51.77
	0257004024	B/0012-0250202	051850	RUIZ VIDAL FELIPE							ANULADO TOTAL
	380969	PURA VIDA NUTRIMAX BEB.LACTEA FRESA X1KG		1 PAQUET	40.78	40.78					
	111320	TAMPICO REFRS.2.0 LT X 04 BOT CITRUS PUNCH		1 BOLSA	8.00	8.00					
	111700	GLORIA YOGURT 500 ML X 06 BOT FRESA		1 BOLSA	16.60	16.60					
		Motivo: Precios modificados									65.38
	0257004028	F/0001-0459939	049063	BALDERA GUERRERO OLIVIA JACQUELINE							ANULADO TOTAL
	380309	MR.CHIPS PAPAS PICANTES X20GR.X120 UNID.		2 PLANCH	17.47	34.94					
	110028	GLORIA YOGURT 1.0 LT X 06 BOT LUCUMA		6 UNID	0.78	4.70					
		Motivo: Producto dañado									39.64
	0257004029	B/0012-0250205	051157	MONJA MONTERO LEONOR ROCIO							ANULADO TOTAL
	B10827	GLORIA YOG.ACTIB.CIRUELA C/CHIA X1KG.		1 UNID	0.00	0.00					
	N01504	GLORIA UHT LT 1.0 LT X 12 TTP ENTERA		1 TIRA	20.42	20.42					
	C01799	GLORIA NECTAR 1.0 LT X 12 TTP PIÑA		3 UNID	2.55	7.65					
	380309	GLORIA FILETE ATUN 170GR.X48LATAS		1 PLANCH	17.47	17.47					
		Motivo: Cliente Ausente									45.54
										IMPORTE TOTAL:	407.64

Figura 19. Reporte de ventas anuladas

Fuente: Sipán Distribuciones S.A.


ANEXO 12. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA REDUCCIÓN DE DEVOLUCIONES

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
		Revisión No. 01 Fecha: Diciembre 2018

SIPÁN DISTRIBUCIONES S.A.C.


**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA LA REDUCCIÓN DE DEVOLUCIONES**

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Nombre: Sebastian Pisfil	Nombre: Oscar Linares	Nombre: Oscar Linares
	Cargo: Gerente	Cargo: Gerente
Firma:	Firma:	Firma:


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
		Revisión No. 01 Fecha: Diciembre 2018

Cuadro 1. Control de cambios

Fecha	Descripción del cambio	Nueva versión	Revisado por:	Aprobado por:

 Sipan Distribuciones S.A.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 1 de 4
CONTENIDO DEL MANUAL		Revisión No. 01 Fecha: Diciembre 2018

1. INTRODUCCIÓN
2. OBJETIVO DEL MANUAL
3. PROCEDIMIENTOS


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 2 de 4
		Revisión No. 01 Fecha: Diciembre 2018

1. INTRODUCCIÓN

Este manual establece una guía de los procedimientos propuestos para la reducción de devoluciones en la empresa SIPÁN DISTRIBUCIONES S.A.C. En él, se detallan todos los procedimientos, especificando sus respectivas actividades y el personal responsable de cada una de ellas.

En la elaboración del manual ha colaborado el personal involucrado en los procesos donde se incorporarán los nuevos procedimientos con el fin de definir claramente cada una de las funciones y establecer parámetros para verificar el cumplimiento de estos.


Este documento presenta una estructura donde cada punto se encuentra en hojas independientes, numeradas correspondientemente con el fin de procurar su fácil entendimiento. Por lo tanto, es importante que cualquier cambio realizado en los procedimientos tenga una constancia de actualización.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 3 de 4
		Revisión No. 01 Fecha: Diciembre 2018

2. OBJETIVOS DEL MANUAL

Con la elaboración de este manual se pretende:

- Normalizar y detallar las actividades involucradas en los procedimientos para la reducción de devoluciones.
- Identificar responsables de cada procedimiento.
- Establecer una guía para realizar los procedimientos.
- Servir como material de consulta para la inducción y capacitación del personal

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 4 de 4
		Revisión No. 01 Fecha: Diciembre 2018

3. PROCEDIMIENTOS

3.1. Procedimiento de recepción y almacenamiento de mercadería

- **Objetivos**
- **Alcance**
- **Actividades y responsables**
- **Flujograma**
- **Anexos**

3.2. Procedimiento de despacho


- **Objetivos**
- **Alcance**
- **Actividades y responsables**
- **Flujograma**
- **Política**
- **Anexos**

3.3. Procedimiento de ventas

- **Objetivos**
- **Alcance**
- **Actividades y responsables**
- **Flujograma**

3.4. Procedimiento de compras

- **Objetivos**
- **Alcance**
- **Actividades y responsables**
- **Flujograma**

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 1 de 5
PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA		Revisión No. 01 Fecha: Diciembre 2018

1. OBJETIVO


El objetivo es normalizar y detallar las actividades realizadas en la recepción e inspección de la mercadería, así como determinar los criterios para su almacenamiento.

2. ALCANCE

El alcance del procedimiento abarca la recepción, inspección y almacenamiento de la mercadería.

3. ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
AUXILIAR DE ALMACÉN	1. Al llegar la mercadería se verifica que se cumplan los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> - Coinciden cantidad y tipo de mercadería con la copia de la Orden de compra, la factura de la orden de compra y el albarán de entrega.
JEFE DE ALMACÉN	<ul style="list-style-type: none"> - El estado superficial es satisfactorio (libre de golpes). 2. Si la mercadería no es aceptada se la vuelve a llevar el transportista (proveedor): En este caso, se procede escribir " Rechazado " en la posición correspondiente del albarán y se firma.
JEFE DE ALMACÉN	3. Se elabora un registro de las incidencias en donde se detalla el motivo del rechazo, la cantidad, el tipo, proveedor, fecha (Anexo 1). <p>Se envía una copia del albarán de entrega al jefe de compras para que tome las medidas correspondientes (modificación de documentos, negociación con el proveedor, etc.). Fin del proceso.</p>
JEFE DE ALMACÉN	4. Si la mercadería es aceptada se firma el albarán de entrega y se envía una copia al jefe de compras.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 2 de 5
PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA		Revisión No. 01 Fecha: Diciembre 2018

JEFE DE ALMACÉN

5. Al margen del control superficial y cuantitativo al que se somete la mercadería entrante comentado en el punto 1; y en función del histórico de incidencias del proveedor, se determina si es necesario una evaluación más rigurosa del pedido en cuestión.

Para ello se dispone de los registros de mercadería rechazada o no conforme en donde se mantiene actualizado el histórico de las inspecciones de los proveedores.

AUXILIAR DE ALMACÉN

6. Si no se decide realizar la inspección rigurosa se procede a anotar "**Conforme**" en la etiqueta del paquete. Se acepta la mercadería y se procede a almacenarla y actualizar el inventario en el sistema de información. **Fin del proceso.**

AUXILIAR DE ALMACÉN

7. Si se procede a realizar la inspección rigurosa este se realiza tras la recepción de mercadería debido a que estas inspecciones pueden llevar un tiempo considerable.

En esta inspección se procura detectar mercadería golpeada o cuya fecha de vencimiento esté próxima a cumplirse (mínimo 6 meses).


AUXILIAR DE ALMACÉN

8. Si se encuentran no conformidades se procede a etiquetar la mercadería rechazada anotando "**No Conforme**" y se procede a realizar el registro de dicha incidencia, tal como se menciona el punto 3.

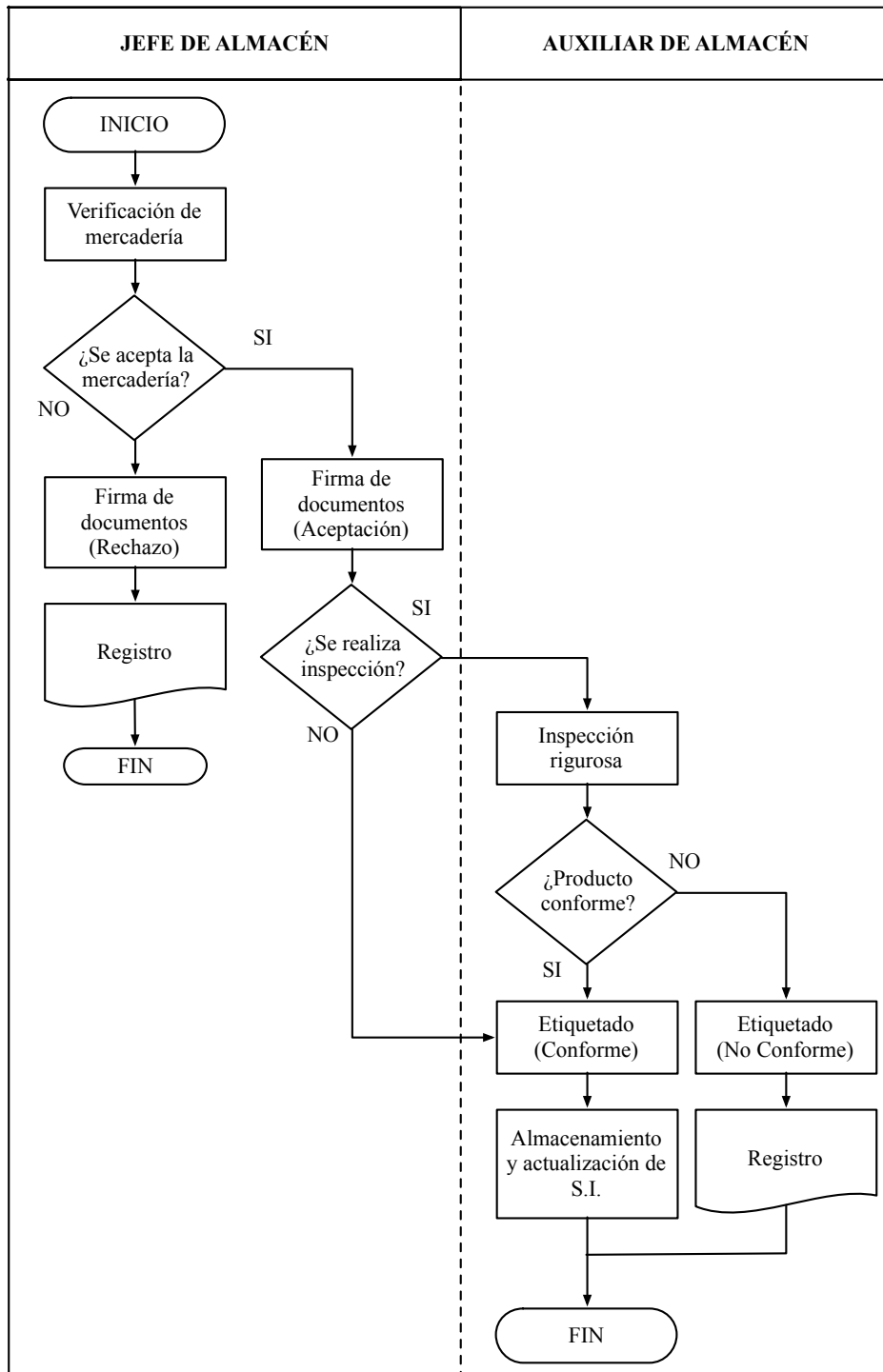
Se reporta al jefe de compras las incidencias registradas, el cual se encargará de las negociaciones con los proveedores acerca de la devolución de la mercadería no conforme.


AUXILIAR DE ALMACÉN

9. En caso de que las inspecciones resulten conformes, se anota "**Conforme**" en la etiqueta de la mercadería y se procede a almacenarla, así como se menciona en el punto 6. **Fin del proceso.**

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Página 3 de 5</p>
<p>PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA</p>		<p>Revisión No. 01 Fecha: Diciembre 2018</p>


4. FLUJOGRAMA



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 4 de 5
PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA	Revisión No. 01 Fecha: Diciembre 2018	


5. ANEXOS

5.1. Registro de mercadería rechazada o no conforme

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 5 de 5
PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA		Revisión No. 01 Fecha: Diciembre 2018

5.1. Registro de mercadería rechazada o no conforme

		SIPÁN DISTRIBUCIONES S.A.C. REGISTRO DE MERCADERÍA RECHAZADA O NO CONFORME				
No.	DETECTADO POR	FECHA DE RECEPCIÓN	ALBARÁN	PROVEEDOR	DESCRIPCIÓN	MOTIVO

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 1 de 6
PROCEDIMIENTO DE DESPACHO		Revisión No. 01 Fecha: Diciembre 2018

1. OBJETIVO


El objetivo es normalizar y detallar las actividades realizadas en la preparación de la mercadería y despacho de la misma.

2. ALCANCE

El alcance del procedimiento abarca la recepción de órdenes de pedidos, la preparación de la mercadería y su despacho.

3. ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
COORDINADOR DE DESPACHOS	1. Se reciben documentos provenientes del área de informática y se verifica que se encuentren:
	- Las facturas de las órdenes de pedido.
	- Consolidado de órdenes de pedido
COORDINADOR DE DESPACHOS	2. Se procede a clasificar las facturas de las órdenes pedido de acuerdo al destino en el que serán distribuidas (zonas de distribución).
COORDINADOR DE DESPACHOS	3. Una vez clasificadas las facturas se procede a revisar si existen facturas duplicadas con el fin de despachar sólo la mercadería necesaria para atender los pedidos.
COORDINADOR DE DESPACHOS	4. En el caso de encontrar facturas duplicadas se procede modificar el Consolidado de órdenes de pedido. Además, las facturas duplicadas serán separadas y enviadas al área de informática para la su respectiva anulación.
	Luego se procede a realizar una guía de remisión teniendo como guía el Consolidado de órdenes de compra actualizado.

 <p>Sipan Distribuciones S.A.C.</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 2 de 6
PROCEDIMIENTO DE DESPACHO		Revisión No. 01 Fecha: Diciembre 2018

COORDINADOR DE
DESPACHOS

5. Si no se llegara a encontrar facturas duplicadas se procede a realizar una guía de remisión como se menciona en el punto 4.

AUXILIAR DE ALMACÉN

6. Se procede a identificar y seleccionar la mercadería que será despachada.

AUXILIAR DE ALMACÉN

7. Se realizará una inspección superficial a la mercadería con el fin de detectar productos en mal estado que no serían aptos para la entrega al cliente.

Además, se realizarán inspecciones rigurosas con el fin de detectar productos cuya fecha de vencimiento esté próxima a cumplirse (mínimo 3 meses) o productos golpeados que no se observaban a simple vista.

Debido a que estas inspecciones rigurosas demandan un tiempo considerable, estas sólo se realizarán cuando el coordinador de despachos lo crea conveniente de acuerdo al historial de incidencias en el almacén.

AUXILIAR DE ALMACÉN

8. En el caso de encontrar productos no conformes para la distribución se procederá a etiquetar la mercadería anotando "**No apta**". La disposición de la mercadería no apta lo decidirá el jefe de almacén.


Se procederá elaborar el Registro de mercadería no apta para despacho. (**Ver Anexo 1**).

COORDINADOR DE
DESPACHOS

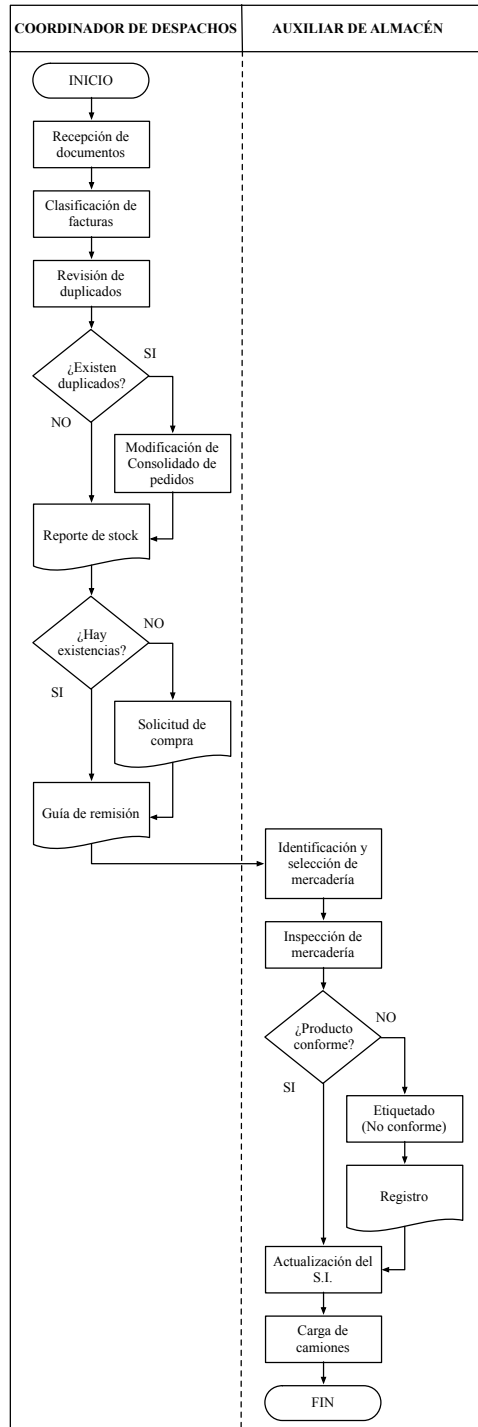
9. Luego del registro del incidente, o en todo caso, que no se haya detectado productos no conformes, se procederá a actualizar el inventario en el sistema de información.


AUXILIAR DE ALMACÉN

10. Se procede a cargar los camiones con la mercadería conforme para la distribución. Además, se entregan las facturas de las órdenes de pedido revisadas a los transportistas.

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Página 3 de 6</p>
<p>PROCEDIMIENTO DE DESPACHO</p>		<p>Revisión No. 01 Fecha: Diciembre 2018</p>


4. FLUJOGRAMA



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 4 de 6
PROCEDIMIENTO DE DESPACHO		Revisión No. 01 Fecha: Diciembre 2018


5. POLÍTICAS

- Aplicar siempre método FIFO (primero en entrar, primero en salir).
- El método FIFO aplicado a la mercadería significa que las existencias que primero ingresan al inventario son las primeras en salir del mismo, esto quiere decir que las primeras que se compran, son las primeras que se venden.
- Al momento de la identificación y selección de mercadería procurar trabajar con orden y siempre estar comunicados con los compañeros de almacén.
- Si se comenzó a preparar un pedido, procurar siempre terminarlo y nunca dejarlo incompleto, podría genera confusiones. Si por alguna emergencia tuviera que dejar el pedido incompleto, comunicar siempre al coordinador de despachos.


 Sipan Distribuciones S.A.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 5 de 6
PROCEDIMIENTO DE DESPACHO		Revisión No. 01 Fecha: Diciembre 2018


6. ANEXOS

6.1.Registro de mercadería no apta para despacho

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 6 de 6
PROCEDIMIENTO DE DESPACHO		Revisión No. 01 Fecha: Diciembre 2018

6.1. Registro de mercadería no apta para despacho

		SIPÁN DISTRIBUCIONES S.A.C. REGISTRO DE MERCADERÍA NO APTA PARA DESPACHO		
No.	DETECTADO POR	FECHA	PRODUCTO	OBSERVACIONES

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 1 de 3
PROCEDIMIENTO DE VENTAS		Revisión No. 01 Fecha: Diciembre 2018

1. OBJETIVO


El objetivo es normalizar y detallar las actividades realizadas durante el proceso de ventas.

2. ALCANCE

El alcance del procedimiento abarca la visita al cliente, la cotización del pedido, las órdenes de pedido y la facturación de dichas órdenes.

3. ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
VENDEDOR	1. Se visitan a los clientes de acuerdo a la zona asignada a cada vendedor.
VENDEDOR	2. Mediante una conversación educada se procede a recoger información del cliente (mercadería demandada) con el fin de concretar una posible venta.
VENDEDOR	3. Se procede a realizar una cotización en donde se expresa el monto total de la posible venta.
CLIENTE	4. El cliente procede a evaluar dicha cotización. Además, se negocia aspectos como el tiempo de entrega, si es entregada a domicilio, etc.
VENDEDOR	<p>Es posible que el cliente no desee concretar la compra porque no esté interesado en ese momento. Fin del proceso.</p> <p>5. En caso el cliente sí desee realizar la compra de mercadería, se procede a realizar una orden de pedido en el aplicativo móvil del vendedor. Sin embargo, este no envía dicha orden aún con el fin de poder mostrarle al cliente su orden de compra. Esto permitiría a detectar errores producidos tanto por el vendedor (al momento de digitar el pedido) como del cliente (confusión al momento de realizar un pedido).</p>

 Sipan Distribuciones S.A.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 2 de 3
PROCEDIMIENTO DE VENTAS		Revisión No. 01 Fecha: Diciembre 2018

VENDEDOR

6. En caso el cliente detecte un error en su pedido, se procederá a modificar la orden de pedido y corregir el error.

CLIENTE

7. El cliente firmará un registro de conformidad de pedido con el fin de evidenciar que no se registraron errores de mala digitación al momento de realizar una orden de pedido.

VENDEDOR


8. En caso el cliente esté conforme con el pedido mostrado, este procederá a firmar un registro de conformidad de pedido, tal como se mencionó en el punto 7.

VENDEDOR

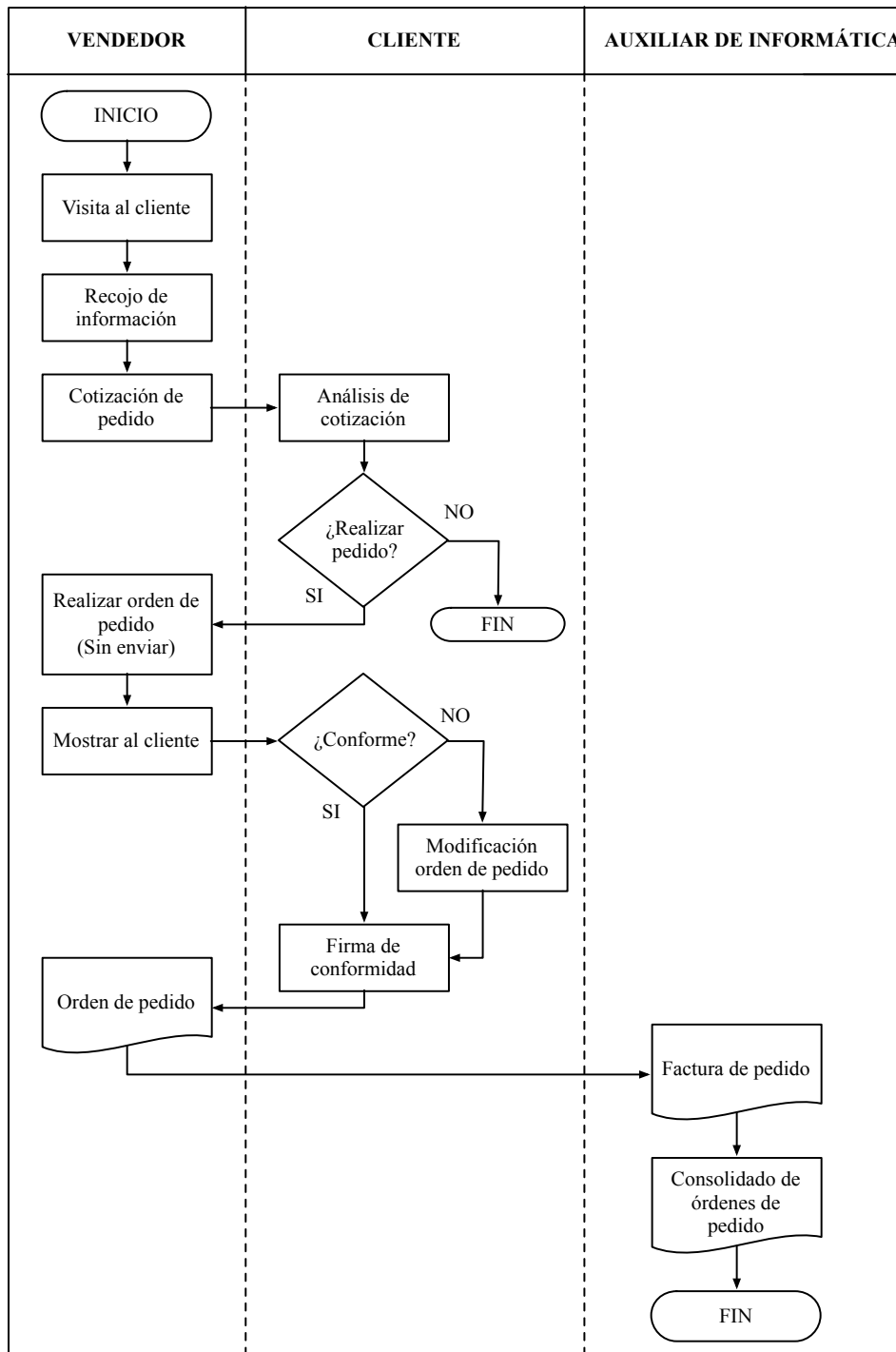
9. Se confirma la orden de pedido, la cual es enviada a la empresa mediante el aplicativo móvil del vendedor.


AUXILIAR
INFORMÁTICA

DE 10. Se realizan las facturas de las órdenes de pedido y el Consolidado de órdenes de pedido. // Estos documentos serán entregados al coordinador de despachos.

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Página 3 de 3</p>
<p>PROCEDIMIENTO DE VENTAS</p>		<p>Revisión No. 01 Fecha: Diciembre 2018</p>

4. FLUJOGRAMA



 Sipan Distribuciones S.A.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 1 de 3
PROCEDIMIENTO DE COMPRAS		Revisión No. 01 Fecha: Diciembre 2018

1. OBJETIVO


El objetivo es normalizar y detallar las actividades realizadas en el proceso de compras.

2. ALCANCE

El alcance del procedimiento abarca la recepción de solicitudes de compra, solicitar cotizaciones, realizar órdenes de compra.

3. ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
JEFE DE COMPRAS	1. Se reciben las solicitudes de compra, así como el Reporte de stock.
JEFE DE COMPRAS	2. En caso de tener varias solicitudes de compra, realiza un Consolidado de solicitudes de compra con el fin de tener resumido las necesidades de compra en un solo documento.
JEFE DE COMPRAS	3. Con la información brindada el jefe de compras procede a realizar una solicitud de cotización, en la cual detalla las cantidades de mercadería que se requieran para atender los pedidos.
PROVEEDOR	4. El proveedor realiza la cotización solicitada y la envía al jefe de compras.
JEFE DE COMPRAS	5. Se procede a evaluar la cotización brindada por el proveedor. En caso de la empresa no pueda realizar la compra por falta de disponibilidad del recurso económico, se esperará hasta el momento que sí se tenga dicha disponibilidad.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 2 de 3
PROCEDIMIENTO DE COMPRAS		Revisión No. 01 Fecha: Diciembre 2018


JEFE DE COMPRAS

6. En caso se apruebe la cotización, se realizará la orden de compra. La cual es enviada hacia el proveedor para realizar la compra de mercadería.

Además, una copia de la orden de compra se le entrega al jefe de almacén para que prepare la recepción de la mercadería adquirida.

PROVEEDOR

7. Se realizaría la factura correspondiente a la orden de compra y es enviada a la empresa junto con la mercadería solicitada.

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Página 3 de 3</p>
<p>PROCEDIMIENTO DE COMPRAS</p>		<p>Revisión No. 01 Fecha: Diciembre 2018</p>

4. FLUJOGRAMA

