



**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE CALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE
LOGÍSTICA DE LA DISTRIBUIDORA PRODUCTOS *NESTLÉ* DE NICARAGUA**

INTEGRANTES:

LOURDES LIBERTAD FUENTES PLASCENCIA

AGNIEZKA LENINA PÉREZ MARTÍNEZ

LIZ ANDREA PORRAS LEMUS

TUTOR:

LIC. DAVID LEMUS

INDICE

1. INTRODUCCION	
2. OBJETIVOS	1
3. HIPOTESIS	2
4. MARCO TEÓRICO	3
I. Calidad	3
II. Cultura de Calidad	3
III. Sistema de Calidad	3
IV. Auditoría de Calidad	3
a) Concepto	4
b) Objetivo	4
c) Proceso de Auditoría	4
V. Chequeo y Diagnostico	5
a) Cuestionario de Chequeo	5
VI. ISO 9000	5
a) 20 puntos	6
b) Las normas ISO 9001/2/3	13
• 9001- Objeto y Campo de Aplicación.	15
• 9002 – Objeto y Campo de Aplicación	15
• 9003 – Objeto y Campo de Aplicación	16
VII. Logística	16
a) Concepto	16
b) Principales Actividades	17
VIII. La clasificación ABC	19
IX. Inventarios	20
a) Concepto	20
5. METÓDICA	20
6. RESULTADOS	21
A. Visión, Misión y Política de Calidad	24
B. Organización General	25
C. Distribución de los Productos en Bodega	32
D. Procesos de Carga y Descarga	33
E. Inventarios	34
F. Herramientas de Trabajo	35

G. Equipos de Seguridad	36
H. Auditoria	38
Parte.I. Introducción	39
Parte.II. Propósito Y Alcance De La Auditoria De Calidad	40
Parte.III. Procedimientos Utilizados En La Auditoria	40
Parte.IV. Exposición De Hechos Y Problemas Importantes	40
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS	45
8. CONCLUSIONES	51
9. RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

1. INTRODUCCIÓN

Debido al proceso de globalización que estamos viviendo, la calidad ha adquirido un papel de vital importancia, a dejado de ser una ventaja competitiva para convertirse en una necesidad básica para cualquier empresa que busque competir en un mercado de difícil sobrevivencia.

La imagen generalizada que normalmente se tiene de la calidad incluye solamente el resultado final del proceso (el producto), pero en realidad abarca mucho más ya que la calidad debe estar presente en toda la organización, es un sistema que incluye a todas las personas y los procesos y que tiene como objetivo principal la satisfacción del cliente.

Una mejora de la calidad es un proceso sin fin. Una mejora continua de la calidad sólo es posible si todos los equipos e individuos están al acecho de mejoras en su propio ámbito de acción y toman medidas para implantarlas.

Los orígenes de la compañía *Nestlé* se remontan al año 1866 manteniendo una constante evolución, lo que le permitió transformarse en la mayor industria alimenticia a nivel mundial.

La empresa *Nestlé* es equivalencia de calidad en sus productos y servicios, a nivel mundial, es por esto que la organización tiene un gran interés en lograr mantener ese estándar.

Se encuentra presente en los 5 continentes y cuenta con 520 fábricas instaladas en más de 77 países comercializando alrededor de 1,500 productos.

En sus más de 130 años de vida esta empresa se ha guiado por los principios de calidad y confianza forjando de esta manera la reputación mundial que hoy la caracteriza.

La empresa *Nestlé* en Nicaragua está constituida por la fábrica *PROLACSA* que se encuentra en la Ciudad de Matagalpa la que se encarga de la producción de leche en polvo, y por *LA DISTRIBUIDORA PRODUCTO NESTLÉ DE NICARAGUA*, la cual se encuentra en

la Ciudad de Managua que se encarga de la distribución de productos que son importados desde las diferentes fábricas de *Nestlé* .

Productos *Nestlé* de Nicaragua inició operaciones en la ciudad de Managua, Nicaragua el 13 de Mayo de 1968. En el año de 1973 sus oficinas estuvieron provisionalmente ubicadas en la fábrica PROLACSA, Matagalpa (también propiedad de *Nestlé*), debido al terremoto del 23 de Diciembre de 1972.

Actualmente está ubicada en el costado Oeste del Hospital Bertha Calderón.

La empresa **PRODUCTOS NESTLÉ DE NICARAGUA** es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos alimenticios. Actualmente posee una línea de 200 productos diferentes en la categoría de culinarios, chocolates, galletas, lácteos, confites, etc.

Actualmente cuenta con 47 empleados que laboran en un solo turno que va de las 8 de la mañana a las 5:30 de la tarde.

El desarrollo producido en el mundo, en los últimos tiempos a llevado a *Nestlé* a realizar los cambios necesarios para mantenerse a la vanguardia del proceso.

La industria alimenticia en Nicaragua ha aumentado considerablemente en los últimos años, debido a la introducción de empresas extranjeras, lo que obliga a que los niveles de calidad de los productos y servicios sean cada vez mejores para poder sobresalir en un mercado tan competitivo y lograr así la satisfacción y lealtad de los clientes.

En esta empresa no sólo las unidades de producción son responsables de los estándares de calidad convenidos, sino también los de Ventas, Compras Distribución, desempeñan un papel fundamental a la hora de ofrecer calidad a los clientes. Esto implica un profundo conocimiento de los productos y servicios.

La calidad no solo se consigue con maquinaria, procesos y sistemas adecuados; si no que también es necesario contar con la dedicación y esfuerzo de cada uno de los empleados para poder ofrecer productos y servicios de calidad.

La calidad debe ser un estilo de vida para todos los que trabajan en la empresa.

Debido a que no todas sus empresas tienen implantado un Sistema de Calidad *Nestlé* tiene como objetivo que todas sus fábricas y distribuidoras lo implanten, para así lograr un alto estándar de Calidad.

La central de *Nestlé* en Panamá está encargada de supervisar y asesorar a las empresas centroamericanas a que implanten de manera satisfactoria un sistema de calidad. En el caso de Nicaragua la empresa considera de suma importancia el análisis de la Situación Actual del Departamento de Logística, ya que este no tiene un Sistema de Calidad, por lo que es considerado por la Alta Gerencia como el departamento que más lo requiere.

Una de las principales causas por las que se llegó a esa decisión fue debido a que en años anteriores en dos de las distribuidoras de *Nestlé* se sufrieron accidentes en los que se tuvieron pérdidas millonarias que pudieron haber sido evitados.

Mediante la presente Auditoría se evaluó el proceso del Sistema de Calidad de departamento y en base a los resultados se elaboraron recomendaciones pertinentes y documentación tales como manuales de funciones y procedimientos, formatos, etc.

Este trabajo será de mucha utilidad para la empresa ya que en este momento la Distribuidora *Nestlé* de Nicaragua, se encuentra en un proceso de preparación para llevar a cabo la implantación del sistema de calidad, por lo que realizar la evaluación tomando como referencia las normas ISO 9000 le permitirá identificar los principales problemas que pueda tener el departamento de Logística según los requisitos de esta norma.

Este análisis se hizo en el período comprendido de los meses de Febrero a Mayo del 2002, en la *Distribuidora Productos Nestlé de Nicaragua*.

2. OBJETIVOS

Objetivo General

- Analizar la situación actual de la Empresa Productos *Nestlé* de Nicaragua en el departamento de Logística, con referencia al Sistema de Calidad, para determinar como la empresa realiza su control de Calidad.

Objetivos Específicos

1. Conocer las características de los procesos que se dan dentro del Departamento de Logística.
2. Enumerar los puntos a ser considerados en la lista de chequeo del ISO 9000 para la Auditoría.
3. Identificar los factores críticos a través de una Auditoría a la Calidad con el fin de establecer un diagnóstico de la estado actual de la misma en el área de Logística.
4. Elaborar las recomendaciones necesarias para mejorar la Calidad en el área de Logística de la Distribuidora Productos *Nestlé* de Nicaragua, en base a los resultados de la auditoría.
5. Elaborar los Manuales de Funciones y Procedimientos del Departamento de Logística.

3. HIPÓTESIS

- La Empresa Productos *Nestlé* de Nicaragua, en el área de Logística no cuenta con un Sistema de Calidad que permita tener un mejor control y conocimiento de las actividades claves de este departamento. El identificar los puntos relevantes del ISO 9000 para su aplicación y evaluación permitirá al departamento de Logística estar preparado para implantar un sistema de calidad apropiado a sus actividades.

4. MARCO TEÓRICO

Para llevar a cabo el presente estudio fue necesario tener conocimiento de los siguientes términos para una mayor comprensión.

I. Calidad

La calidad en el centro de trabajo ha ido más allá de sólo crear un producto por arriba de la media a un buen precio; ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores y a precios más competitivos. Esto significa hacer las cosas bien desde el principio, en lugar de cometer errores y corregirlos.¹

II. Cultura de Calidad

Cultura de calidad es un conjunto de ideas, actitudes, sentimientos que se traducen en la búsqueda de la calidad como algo deseable, como algo que forma parte del individuo, como forma de su necesidad de seguridad.²

III. Sistema de Calidad

El Sistema de Calidad según la norma ISO 8402-86 es:

El conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

Mediante su implantación se pretende conseguir que la empresa de servicios funcione en sincronía.³

IV. Auditoría de Calidad

a) Concepto

¹ *Administración*, Stoner (1996)

² *Manual de la Calidad ISO 9000, Calidad qué es y cómo hacerla*. Truloc (1997)

³ *ISO 9000 En empresas de Servicio*. Senlle (1997)

Auditoria de Calidad de acuerdo a la norma ISO 8402 (gestión de Calidad y Aseguramiento de la Calidad Vocabulario) es: un exámen sistemático e independiente para determinar si las actividades en pro de la calidad y los resultados derivados de ellas cumplen con las disposiciones preestablecidas, si estas disposiciones se implantan de manera eficaz y si son adecuadas para alcanzar los objetivos.

Dentro de esta misma norma se encuentra el concepto de *Auditoría del Sistema de Calidad*: son los Auditorías que suelen aplicarse a los Sistemas de Calidad o a sus elementos, a procesos, productos o servicios.⁴

b) Objetivo

El objetivo de la Auditoría de la calidad es evaluar si se necesitan mejoras o acciones correctivas.⁵

c) Proceso de Auditoría

El proceso de Auditoría tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma apropiada y sistemática.

Las etapas que integran el proceso son:

- 1.- **Planeación**: lineamientos generales que norman la aplicación de la Auditoría.
- 2.- **Instrumentación**: etapa en la cual se seleccionan y aplican las técnicas de recolección así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.
- 3.- **Exámen**: consiste en dividir o separar sus elementos componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento.

⁴ Manual de ISO 9000. Peach (1999)

⁵ Manual de ISO 9000. Peach (1999)

4.- **Informe:** reúne los resultados de la Auditoría, los aspectos operativos acordados para orientar su ejecución y los lineamientos generales para su preparación.

5.- **Seguimiento:** observaciones que se producen como resultado de la Auditoría, que deben sujetarse a un estricto seguimiento.⁶

V. Chequeo y Diagnostico

Antes de comenzar un proyecto de calidad es absolutamente necesario hacer un chequeo de la organización.

El chequeo dará información sobre la situación de la organización, cultura, comunicaciones, estudios de mando, estado actual de la calidad, relaciones con los clientes, relaciones con los proveedores; problemas endémicos deben poderse precisar antes de hacer el proyecto. Cuando se tengan los datos puede hacer el diagnóstico y el proyecto de implantación de la calidad. Fijar los pasos uno a uno de forma gradual, escalonada, para que poco a poco la organización cambie y se oriente hacia el cliente y hacia la Calidad.⁷

a) Cuestionario de Chequeo

Cuando una organización manifiesta su intención de aplicar un Sistema de Calidad, implementar la Calidad total o lograr la certificación de empresas se realiza una visita previa, se intercambia información y se remite un documento de chequeo y recogida de datos.

VI. ISO 9000

La norma se refiere a la gestión de la Calidad y al aseguramiento de la Calidad redactándose las directrices para su selección y utilización.

⁶ Auditoría Administrativa. Franklin (2000)

⁷ Calidad Total y Normalización ISO 9000. Las normas para la calidad en la práctica. Senlle (1995)

Mediante esta norma se espera clarificar diferencias y relaciones entre los conceptos relativos de la Calidad. También se pretende dar orientación apropiada para la empresa (ISO 9001/2/3) para el aseguramiento externo de la Calidad

- Conseguir y mantener la Calidad del producto o servicio
- Satisfacer las necesidades del cliente
- Generar confianza en la misma organización
- Lograr la confianza de la clientela
- Cuando hay un contrato, ofrecer garantías al cliente de que se cumplen las condiciones acordadas.

Así la norma ISO 9000 es la que permite seleccionar un modelo de aseguramiento de la Calidad, entre los que se describen las ISO 9001/2/3.

a) 20 puntos de la ISO 9000 ⁸

1.- Responsabilidad de la Dirección

Como todas las políticas empresariales, fijar las políticas de calidad es tarea específica de la más alta dirección, al mismo tiempo que diseñar y echar a andar la organización precisa, para el logro de los objetivos planteados.

Esto significa que aunque se delegue la coordinación y ejecución directa de las acciones necesarias en un responsable y exista un comité de calidad con funciones de apoyo, la responsabilidad última de obtenerla recae en la dirección, que manifestará clara y explícitamente su compromiso con el proceso y sus fines, proporcionando medios humanos, técnicos y económicos para alcanzarlos.

2.- El Sistema

Esta abarca el diseño y realización de procedimientos, documentos e instrucciones (junto con la puesta en práctica), dentro de la intención de asegurar

⁸ Calidad Total y Normalización ISO 9000. Las normas para la calidad en la práctica. Senlle (1995)

que los puntos del proceso estén en consonancia con los requisitos de la norma elegida.

En este capítulo se relacionan los documentos que constituyen el sistema, es decir, el manual de calidad, el manual de procedimientos, instrucciones de trabajo y registros de calidad.

3.- *Revisión del Contrato*

Esta basado en el interés de cumplir de manera eficiente con el cliente, de forma tal que el suministro responda lo más ampliamente posible a sus necesidades.

En algún caso, será preciso revisar los pasos previos al contrato en si (ofertas, definición de producto o servicio, etc.), y en otros (de largo cumplimiento); decidir revisiones anules para valorar la capacidad de mantener un suministro de calidad.

4.- *Control de Diseño*

Incluir diseño propio en un producto o servicio requiere, al igual que su elaboración, una capacidad técnica y humana que es preciso demostrar en toda su amplitud.

5.- *Control Documental*

Asegura la calidad implica también el control de los documentos relacionados con toda la marcha de la empresa, mediante procedimientos adecuados.

6.- *Compras*

Cuando una empresa suministra un producto o servicio se apoya, en mayor o menor grado, en productos adquiridos a proveedores.

La estructura de cadena, propia de un sistema de calidad, conlleva que quien suministra se responsabilice ante el cliente, de lo que a recibido de sus eslabones anteriores.

Para ello es de máxima importancia contar con productos que cumplan con los requerimientos propios.

7.- *Suministros del Cliente*

En ciertas ocasiones, el cliente interviene como proveedor dentro del proceso productivo o del suministro de un servicio, aportando materiales, componentes, subconjuntos, equipos, documentación, etc.

Esta situación no exime a la empresa de su responsabilidad de suministrar productos o servicios que cumplan los requerimientos pactados.

8.- *Identificación y Trazabilidad*

Todo producto debe estar identificado para evitar confusiones y errores. A partir de la identificación del producto o a lo largo de todo el proceso y los componentes que se le añaden se hace un histórico del producto final, es decir, se traza el camino.

Es muy útil contar con datos precisos sobre el historial de un producto o servicio que permitan tomar disposiciones que corrijan fallos y mejoren la eficiencia de la gestión.

9.- *Control de Procesos*

Si tenemos identificados con precisión todos y cada uno de los procesos que intervienen en nuestro suministro, estaremos en condiciones de controlarlos a través de sus requerimientos y condiciones.

10.- Inspección

Realizar inspecciones o pruebas, que registradas documentalmente y siguiendo procedimientos apropiados, nos irán suministrando evidencias de las conformidades con normas o requisitos indicados. Es entonces de suma importancia, contar con la certeza de que estos controles han sido efectuados, ya que los documentos probatorios de la supervisión satisfactoria de requisitos en los mismos, constituyen registros de calidad.

La documentación obtenida durante esta etapa, es de particular importancia, no solo para detectar las no conformidades con normas, sino para conocer y analizar, y eliminar las causa de estas.

11.- Control de Equipos de Inspección

Dado que evaluar el cumplimiento de un sistema de aseguramiento de la calidad implica menciones, estas se realizarán utilizando aparatos e instrumentos, o mediante equipos de características congruentes con el grado de precisión demandado en cada caso del proceso.

Es preciso que existan procedimientos específicos para cerciorarnos que sus características de incertidumbre conocidas se mantengan bajo control, y que en ellos se describa y figuren prescripciones para la construcción de bitácoras para uso de cada uno de dichos aparatos, equipos e instrumentos que pueden reflejar su estado e incidencia.

12.- Estado de Inspección y Ensayo

Asegurar la calidad también requiere contar, en cada momento, con elementos de acuerdo a especificaciones.

En este punto se exponen que metodología se utilizará para conocer con certeza durante toda la elaboración o suministro, en que punto del proceso preciso de inspección y ensayos consecutivos se haya el producto o servicio, y con que calificación (aprobado, no-conforme, en espera)

13.- Control de Productos o servicios no-conforme

Una organización dotada de un sistema de aseguramiento de la calidad debe mantener, con ayuda de este, el orden preciso para evitar que aquellos componentes (del producto o servicio) rechazados o inadecuados para su utilización dentro de las prescripciones establecidas, pueden emplearse o pasar a formar parte del producto o servicio final.

14.- Las Acciones Correctivas y Preventivas

La aparición de no-conformidades está alertando sobre la existencia de factores que incidirán negativamente sobre la calidad resultante y, por ende, ponen en cuestión la eficiencia del sistema de aseguramiento.

Los problemas que causan rechazo deben resolverse con rapidez, apuntando en su origen y sin pérdidas de tiempo, para la resolución de estos, hay que desarrollar las herramientas que posibiliten su desaparición o atenuación a límites tolerables.

La metodología que se describa en este punto apuntará a sistematizar la recolección amplia y repetitiva de datos que permitan una rápida evaluación de las causas de rechazos, su análisis, puesta en práctica de soluciones y control

15.- Manipulación, Almacenamiento, Embalaje y Entrega

Debe de existir una metodología fiable que sistematice la manera adecuada para manipular productos o soportes de un servicio garantizando que permanezca conforme a las prescripciones dadas, con un alcance general o específico para cada paso o operación.

El almacenamiento debe asegurar también la invariabilidad de las características alcanzadas a través del proceso. Esto implica fijar con claridad sitios, o recintos de salvaguardia; las condiciones de entrada y salida de ellas, también la secuencia de vigilancia que permita advertir alteraciones o daños producidos en la almacenado.

La manipulación adecuada, el almacenaje y conservación correctos, requieren indispensablemente, un embalaje acorde con la intención de identificar aquello que se protege, al tiempo que seleccionarlo desde comienzo a fin del proceso; es decir, desde que se recibe hasta que deja de estar bajo la responsabilidad del proveedor

16.- Registros de la Calidad

Si un sistema de aseguramiento de la calidad es efectivo lo es en gran medida por la eficaz gestión de las pruebas documentales de todos los aspectos que intervienen en el logro de aquella.

Durante la puesta en práctica de todos los puntos que componen un manual de la calidad, se genera documentación probatoria de las actividades relacionadas con el funcionamiento del sistema, por lo que es de imprescindible y primordial necesidad contar con los registros de calidad con métodos bien definidos para: recolectarlos, definirlos con claridad, clasificarlos, guardarlos, preservarlos para su consulta, actualización y asignación.

La finalidad de todo ello es conseguir que haya una efectiva y clara identificación entre registro y producto/ proceso/ servicio/ pedido, o etapa de los mismos a que se refiere.

17.- Auditorias Internas de Calidad

El aseguramiento efectivo de la calidad no pasaría de ser una ilusión amable si no se acompaña de verificaciones sistemáticas y rigurosas que lo completen.

Sistematizar significa para nuestros fines, prever que las verificaciones sigan una serie de pasos metodizados y registrables documentalmente, de repetición periódica e institucionalizados dentro de la nueva cultura de calidad que desarrollamos.

Estos pasos permitirán constatar que las tareas relacionadas con la calidad cumplan con el fin previsto en las mediadas tomas al efecto, al tiempo que facilitan valorar el grado de eficiencia del sistema. Así pues, ha de existir una programación de auditorias que contemplen la índole de las tareas y su jerarquía

18.- Formación y Adiestramiento

Es de gran importancia considerar los aspectos personales que integran la actividad humana: actitud y amplitud.

En este punto el manual de calidad destinado a resaltar la capacitación del personal que interviene en el sistema de la calidad.

Es preciso que existan metodologías útiles para la formación planificada del personal, su selección y los requisitos previos que deban reunir para satisfacer las necesidades del sistema, tanto cuando deban producirse incorporaciones, como en el caso de promociones o desplazamientos internos.

La formación, capacitación, entrenamiento e incluso conducción de los Recursos Humanos han de estar impregnadas de un inteligente humanismo, buscando junto con la participación numérica más amplia del personal, su automotivación y colaboración activa.

Todas las actividades relacionadas con este punto deberán documentarse y sus resultados constituirán registros de calidad.

19.- Servicio Postventa

Aunque no es obligatorio disponer de una metodología expresa para este aspecto (si no está convenido contractualmente), contar con ella es útil para aumentar la siempre conveniente recogida de datos que ilustren la satisfacción o no del destinatario, sus ideas, opiniones, quejas y reclamaciones. Sobre todo, esta dos últimas serán de vital importancia ya que tratarlas eficientemente puede significar la diferencia entre ganar y mantener clientes, solucionar fallos y errores o perder ventas y repetir una y otra vez defectos que nos roban beneficios.

20.- Técnicas Estadísticas.

Se utilizan técnicas estadísticas para valorar toda la información que recoge el sistema. Aparte de los métodos estadísticos matemáticos hay muchos otros que están orientados a la mejora de la calidad, que son de aplicación sencilla pero muy útiles (Pareto, análisis de problemas, etc.)⁹

b) Las normas ISO 9001/2/3

La serie de norma ISO 9000 consta de tres opciones: la más exigente de todas es la ISO 9001, que consta de 20 puntos que deben ser implantados y documentados. Por su parte, la ISO 9002 solo se diferencia de la anterior en la eliminación del punto 4, el cual hace referencia al diseño, con lo que se reduce a 19 puntos. Por último, la norma ISO 9003, significativamente más corta que las anteriores, al no aplicar los puntos:

- 4. Diseño
- 6. Compras
- 9. Control de procesos.
- 19. Servicio postventa.

y reducir los requisitos a los puntos:

- 1. Responsabilidad y autoridad
- 2. Sistema de Calidad
- 8. Identificación y Trazabilidad del producto.
- 10. Inspección y ensayo.
- 13. Producto no – conforme
- 14. Acciones correctivas y preventivas
- 16. Registros de Calidad.
- 20. Técnicas estadísticas.

⁹ Calidad Total y Normalización ISO 9000. Las normas para la calidad en la práctica. Senlle (1995)

Se refleja claramente que la ISO 9003 solo consta de 8 puntos con los requisitos totales.

La siguiente tabla ejemplifica las diferencias con respecto a los puntos de aplicación en las normas. (ISO 9001/2/3)¹⁰

PUNTOS	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
1. Responsabilidad de la dirección.	6	6	4
2. Sistema de calidad.	6	6	4
3. Revisión del contrato.	6	6	6
4. Control del diseño.	6	μ	μ
5. Control de la documentación y los datos.	6	6	6
6. Compras.	6	6	μ
7. Control de productos suministrados por el cliente.	6	6	6
8. Identificación y Trazabilidad de los productos.	6	6	4
9. Control de los procesos.	6	6	μ
10. Inspección y ensayo.	6	6	4
11. Equipos de inspección y ensayo.	6	6	6
12. Estado de inspección y ensayo.	6	6	6
13. Control de productos no conformes.	6	6	4
14. Acciones correctivas y preventivas.	6	6	4
15. Manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega.	6	6	6
16. Control de los registros de calidad.	6	6	4
17. Auditoría internas de la calidad.	6	6	6
18. Formación.	6	6	6
19. Servicio posventa.	6	6	μ
20. Técnicas estadísticas.	6	6	4

¹⁰ ISO 9000. En Empresas de Servicio. Senlle (1995)

6 Punto con todos los requisitos

4 Punto con exigencias parciales.

μ Punto de no aplicación.

- **ISO 9001- Objeto y Campo de Aplicación.**

La presente norma específica los requisitos que debe cumplir un Sistema de Calidad, aplicables cuando un contrato entre dos partes exige que se demuestre la capacidad de un suministrador para diseñar y suministrar un producto.

Los requisitos especificados en esta norma tienen como finalidad la prevención de cualquier no-conformidad relativa al producto en todas las etapas.¹¹

Campo de Aplicación

Aplicable cuando la conformidad con los requisitos especificados debe ser asegurada por el **suministrador** durante varias etapas que pueden incluir el diseño/desarrollo, la producción, la instalación y el servicio posventa.¹²

- **ISO 9002 – Objeto y Campo de Aplicación**

Esta norma específica los requisitos que debe cumplir un Sistema de Calidad, aplicables cuando el contrato exige que se demuestre la capacidad de un suministrador para controlar los procesos que determina la aceptabilidad del producto suministrado.

Los requisitos especificados de esta tienen como finalidad, la prevención de cualquier no conformidad durante la instalación y producción, y la aplicación de los medios adecuados para que no vuelva a repetirse.¹³

¹¹ Calidad Total y Normalización ISO 9000. Las normas para la calidad en la práctica. Senlle (1995)

¹² ISO 9000. En Empresas de Servicio. Senlle (1995)

¹³ Calidad Total y Normalización ISO 9000. Las normas para la calidad en la práctica. Senlle (1995)

Campo de Aplicación

Aplicable cuando la conformidad con los requisitos especificados debe ser asegurada por el **suministrador** durante la producción, instalación y servicio postventa.¹⁴

- **ISO 9003 – Objeto y Campo de Aplicación**

Esta norma especifica los requisitos que debe cumplir un Sistema de Calidad, aplicable cuando el contrato exige que se demuestre la capacidad de un suministrador para poner de manifiesto y controlar cualquier producto no conforme durante la inspección y ensayos finales. Los requisitos tienen como finalidad la satisfacción del cliente.¹⁵

Campo de Aplicación

Aplicable cuando la conformidad con los requisitos especificados debe ser asegurada por el suministrador únicamente en la inspección y ensayo finales.¹⁶

VII. Logística

a) Concepto

Logística “es el proceso de planeación, implementación y control de flujo eficiente, de costo efectivo y almacenamiento de productos, inventario en proceso, artículos terminados y la información relativa desde el punto de origen al punto de consumo con el propósito de que sea conforme a los requerimientos del cliente”

¹⁴ ISO 9000. En Empresas de Servicio. Senlle (1995)

¹⁵ Calidad Total y Normalización ISO 9000. Las normas para la calidad en la práctica. Senlle (1995)

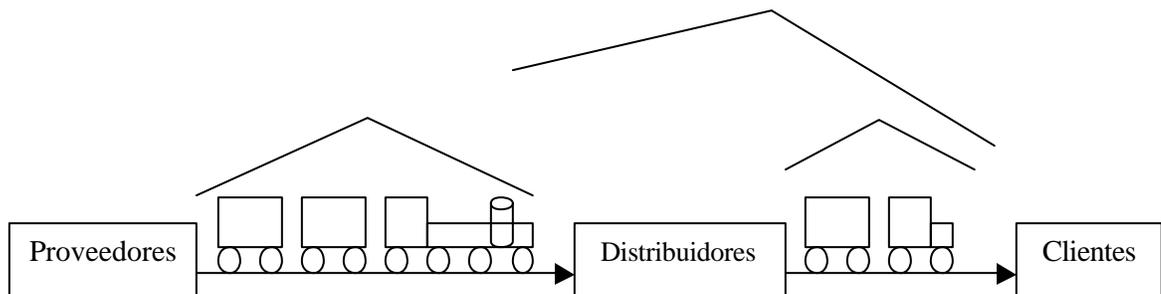
¹⁶ ISO 9000. En Empresas de Servicio. Senlle (1995)

Lo atractivo de este concepto es que considera al proceso de flujo de materiales como un sistema completo, desde la necesidad inicial de materiales hasta el envío del producto terminado o del servicio al cliente.¹⁷

b) Principales Actividades

Las actividades empresariales que forman parte de la logística, varían de empresa a empresa dependiendo de características como la estructura organizativa de cada una, las diferentes opiniones de los directivos acerca de cual debe ser el alcance de la logística o la importancia de cada actividad dentro del ámbito de las operaciones de la firma.

- Actividades que constituyen una lista global con todas las funciones que la logística puede lograr:¹⁸



Transporte
Mantenimiento de inventarios
Procesamiento de pedidos
Compras
Empaquetamiento de protección
Almacenamiento
Tratamiento de mercancías
Almacenamiento de información

Transporte
Mantenimiento de inventarios
Procesamiento de pedidos
Planificación de productos
Empaquetamiento de protección
Almacenamiento
Tratamiento de mercancías
Almacenamiento de información

¹⁷ Administración de Compras y Materiales, Michiel Leenders (1992)

¹⁸ Logística Empresarial, Control y Planificación, Ronald H. Ballou (1991)

a. Actividades clave

1. Servicio al cliente.
Cooperación con el departamento de ventas mediante:
 - a. La determinación de las necesidades y deseos del usuario en relación al servicio logístico
 - b. La determinación de la respuesta al servicio que se le ha dado.
 - c. Establecimiento de los niveles de servicio al cliente.

2. Transporte.
 - a. Selección del motivo y medio de transporte
 - b. Consolidación de envíos
 - c. Establecimiento de rutas de transporte
 - d. Distribución de planificación de los vehículos de transporte.

3. Gestión de inventarios
 - a. Política de stocks tanto a nivel de materias primas, como de producción final.
 - b. Proyección de ventas a corto plazo.
 - c. Relación de productos en los almacenes
 - d. Numero, tamaño y localización de los puntos de almacenamiento
 - e. Estrategias de entrada - salida de productos del almacén.

4. Procesamiento de pedidos
 - a. Procedimiento de interacción entre la gestión de pedido y de los inventarios.
 - b. Método de transmisión de información sobre los pedidos.
 - c. Reglas para la confección de los pedidos.

b. Actividades soporte

1. Almacenamiento
 - a. Determinación del espacio de almacenamiento
 - b. Diseño del almacén y de los muelles de carga y descarga.

- c. Configuración del almacén
 - d. Ubicación de los productos en el almacén
2. Manejo de mercancías
 - a. Selección de equipo
 - b. Procedimiento de preparación de pedidos
 - c. Almacenamiento y recuperación de mercancías.
 3. Compras
 - a. Selección de las fuentes de suministro
 - b. Calculo de las cantidades a comprar
 - c. Selección de los momentos de compra.
 4. Empaquetamiento
 - a. del tratamiento
 - b. del almacenamiento
 - c. del nivel de protección contra pérdidas y desperfectos.
 5. Gestión de información
 - a. Recogida, almacenamiento y manipulación de información.
 - b. Análisis de datos
 - c. Procedimiento d control

Todas las actividades son esenciales para coordinar y completar de forma efectiva las tareas de logística.¹⁹

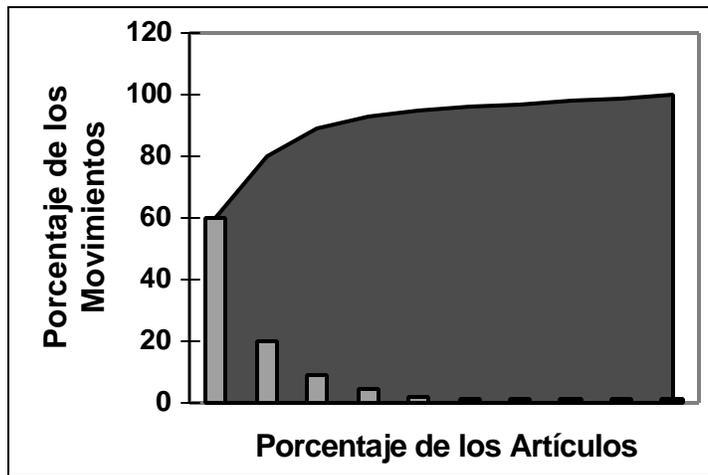
VIII. La clasificación ABC (Ley de los 80-20 o de clasificación de “Pareto”)

En prácticamente todos los almacenes, el 80% de las actividades solo conciernen al 20% de las referencias. El 12% siguiente de la actividad concierne al 30% de las referencias y el 8% restante de las actividades es gracias a la otra mitad de los artículos. Esta ley casi universal, con aproximaciones en tantos porcientos permite una optimización muy interesante.

¹⁹ Logística Empresarial, Control y Planificación, Ronald H. Ballou (1991)

En efecto, los artículos de la clase A se guardan de tal manera que los trayectos que haya que cubrir sean mínimos. A la inversa, las referencias que se mueven muy poco se relegaran a las direcciones de almacenamiento de peor acceso.²⁰

Artículos	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Accesos	60	20	9	4	2	1	1	1	1	1



Cúmulo	60	80	89	93	95	96	97	98	99	100
--------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

IX. Inventarios

a) Concepto

El inventario consiste en una enumeración precisa de lo que contiene el almacén. Esta operación es indispensable en las sociedades que deben saber con precisión de que disponen; viene a si mismo impuesto por la ley en profesiones que tienen una actividad comercial, al menos una vez por año.²¹

²⁰ Manual de Logística para la Gestión de Almacenes (1997)

²¹ Manual de Logística para la Gestión de Almacenes (1997)

5. Metódica

Mediante nuestro estudio analizamos la situación actual de la empresa referente a su Sistema de Calidad para detectar los puntos críticos en el área de Logística.

Para llevar a cabo este estudio realizamos en primer lugar una Auditoría para la cual fue necesario contar con un Marco Metodológico que orientará nuestras acciones en sus diferentes etapas: *Planeación, Instrumentación, Exámen, Informe y Seguimiento*.

Planeación:

En la planeación se llevó a cabo la preparación del proyecto de Auditoría que considera la propuesta técnica, el objetivo de la Auditoría y los factores a revisar que incluyen los procesos y elementos específicos que complementan su funcionamiento, a través de una investigación preliminar (información sobre la clase de negocio, productos y servicios que se realizan) y el programa de trabajo, así como el diagnóstico preliminar.

Instrumentación:

En la instrumentación se recopiló la información a través de técnicas de recolección tales como: Cuestionario, Observación Directa y Entrevistas.

El Cuestionario que utilizamos tuvo como base los puntos de la Lista de verificación de la ISO 9000, relacionados al área de Logística:

1. Responsabilidad de la Dirección
2. El Sistema
3. Control documental
4. Compras
5. Control de Procesos
6. Inspección
7. Estado de Inspección
8. Control de Productos o Servicios No-conformes

9. Acciones Preventivas y Correctivas
10. Manipulación, Almacenaje, Embalaje, Conservación y Entrega.
11. Registros de Calidad
12. Formación y Adiestramiento
13. Servicio Postventa
14. Técnicas Estadísticas
15. Organización General

La escala de calificación que se utilizó fue la siguiente:

0	2	4	6
No cumple.	Está escrito pero no se hace.	Errores de la aplicación, redacción o forma.	Está escrito, documentado
No está escrito.	Se hace diferente de lo escrito.		correctamente y corresponde a lo que se
No se hace.	Se hace pero no está escrito.	Se acepta con recomendación.	lleva a la práctica.
No conforme.			CUMPLE.

En la cuál se consideraron como factores críticos las preguntas que tuvieron como resultado 0 y 2.

El Cuestionario y la Entrevista se le aplicaron: al Encargado de Bodega y Jefe de Logística.

Observación Directa: observamos los procedimientos de carga, descarga y devoluciones realizados por los ayudantes de bodega, para comprobar que concuerden con la información recolectada en los cuestionarios.

Información Documental: se verificó la existencia de la documentación requerida por los cuestionarios como: manuales, procedimientos, expedientes, archivos, etc. para comprobar su existencia.

Exámen:

En el exámen analizamos e interpretamos con más profundidad la información recopilada durante la fase de recogida de datos (instrumentación) con el fin de conocer los resultados obtenidos con el cuestionario.

Informe:

El informe consta de los resultados de la Auditoría, los aspectos operativos acordados para orientar su ejecución, los lineamientos generales para su preparación.

El documento consta de las siguientes partes:

- Introducción
- Propósito y Alcance
- Procedimientos Utilizados
- Exposición de Hechos y Problemas Importantes
- Análisis

6. RESULTADOS

La Distribuidora Productos *Nestlé* de Nicaragua es la encargada de la distribución de los diferentes productos importados de las diferentes fábricas *Nestlé* en el mundo.

Esta es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos alimenticios. Actualmente posee una línea de 200 productos diferentes en la categoría de culinarios, chocolates, galletas, lácteos, confites, etc.

Las fábricas *Nestlé* alrededor del mundo se especializan en la producción de ciertas categorías de productos que después son enviados para su comercialización a las distintas distribuidoras *Nestlé*.

En el caso de Centro América se producen los siguientes productos:

Prolacsa (Matagalpa - Nicaragua) Leche en Polvo

El Salvador: Café - Nescafé

Costa Rica: Cocoa Dulce, algunos cereales, confites, chocolates y galletas
varias.

Panamá: Leche condensada y evaporada, Salsa y pasta de tomate y Quick.

Guatemala: Cereales para bebe, consomé, y sopas.

A. VISIÓN, MISIÓN Y POLÍTICA DE CALIDAD

La empresa productos *Nestlé* de Nicaragua no cuenta con una Misión y Visión definidas para la empresa, con lo único que cuentan es con la Política de Calidad de las empresas *Nestlé* de todo el mundo.

La política de Calidad esta formada por los siguientes seis principios básicos:

- El éxito se basa en la calidad

Los productos *Nestlé* poseen altos estándares de calidad que refuerzan nuestra imagen y cumplen con todas las normas y reglamentos.

- El cliente es lo primero

Nestlé conserva y capta nuevos clientes a través de un servicio eficiente, dándole al cliente lo que quiere. (necesidades y preferencias)

- La calidad es una ventaja competitiva

Nestlé busca ser superior en cada categoría de productos y sector de mercado que compite y lograr el equilibrio entre mejora de calidad y la reducción de los costos al buscar el valor óptimo para el consumidor.

- La calidad es un esfuerzo conjunto

Todas las unidades de calidad deben brindar un apoyo específico, fomentar el desarrollo de una conciencia de calidad, ejercer control e inspeccionar al sistema.

- La calidad la hacen las personas

La calidad debe ser un estilo de vida para todos los miembros de la organización.

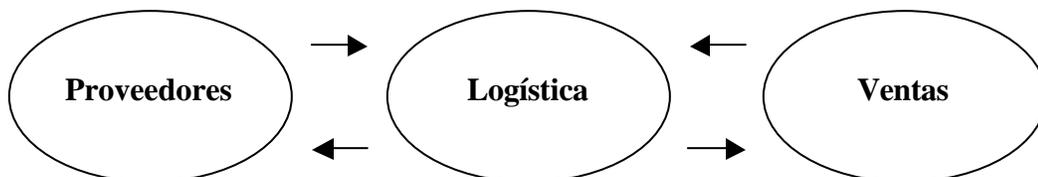
- La calidad es sinónimo de acción

Es necesario analizar y corregir fallas y errores, prever los problemas y evitar que se produzcan, identificar oportunidades y aprovecharlas.

B. ORGANIZACIÓN GENERAL

La empresa Productos *Nestlé* de Nicaragua cuenta con un Departamento de Logística que depende directamente de la Gerencia General.

Este departamento trabaja en conjunto tanto con sus proveedores como con el departamento de ventas.



Logística trabaja en conjunto con Ventas, ya que de acuerdo a los pronósticos de ventas se hacen los pedidos a los proveedores; también es importante la comunicación entre los mismos para tener un buen conocimiento de los inventario en bodega.

Ventas es el canal de comunicación entre logística y los clientes, ya que ventas es el que maneja la información de las necesidades y exigencias de los clientes. En base a esto Logística realiza los pedidos en las cantidades y productos adecuados a sus diferentes proveedores.

La relación de proveedores y logística se basa en la confianza mutua ya que es responsabilidad de logística que los proveedores envíen los productos en tiempo y forma preciso para su venta y distribución.

Es por esto que para logística es de gran importancia que los productos enviados lleguen en las mejores condiciones para que cubran las expectativas de los clientes.

La responsabilidad del estado de lo productos es también compartida ya que logística tiene la responsabilidad de que se mantenga el buen estado de los productos en la bodega, por lo que es de suma importancia que los procesos de carga y descarga y el manejo de inventarios se lleven a cabo de forma adecuada.

Es por esta razón que el buen funcionamiento del departamento de logística es de gran importancia para la empresa, ya que silos procesos de este no se realizan de manera adecuada llegaría a afectar tanto a nivel interno de la empresa como la imagen de *Nestlé* a nivel clientes.

Por ejemplo si bs procesos de carga y descarga no se realizan adecuadamente los productos podrían perder sus características originales. De igual importancia sería el mal manejo de los inventarios ya que podría ocasionar tanto el vencimiento de los productos como la falta de los mismos.

El objetivo principal del departamento es hacerle llegar al cliente el producto en las cantidades que solicitan, al lugar que desean, en las mejores condiciones y en el menor tiempo posible.

Dentro de este departamento se llevan a cabo los siguientes procedimientos principales:

- Carga
- Descarga
- Compras
- Distribución del Producto
- Venta Horizontal
- Venta de Maletín
- Venta Facturación
- Devoluciones
- Producto Dañado
- Producto por Vencerse

Las principales funciones que cubre el departamento son:

- Abastecerse de los proveedores.
- Almacenamiento en bodega.
- Distribución de los productos.

Las funciones del Jefe de Logística y Distribución son las siguientes:

- Planificar los abastos.
 - Coordinar las importaciones.
 - Planificar las estimaciones de ventas (en conjunto con el departamento de ventas)
 - Distribuir los productos solicitados a los clientes.
 - Administrar el inventario en bodega.
- Ω Las diferentes actividades se realizan en conjunto con los diferentes departamentos y subordinados del área.

De la gerencia de Logística dependen las siguientes áreas:

1. Importaciones
2. Móviles y reportes
3. Liquidador de planilla
4. Facturación

5. Bodega

Las funciones principales de estas áreas son las siguientes:

1. Importaciones:

- Control de importaciones.
- Abasto de productos.
- Se chequea que los productos vengan al precio correcto.
- Se chequea que se haga la factura comercial.
- Verificar el pago de impuestos.
- Verificar la documentación legal
- Verificar el pago de los permisos necesarios (sanitarios, Macfor, etc.)

2. Móviles y Reportes:

- Encargado de elaborar reportes que se mandan al final del mes.
- Encargado de la ruptura (productos que no hay en existencia)
- Elaboración de reportes de ventas. (cuánto se ha vendido de cada producto)
- Acciones comerciales como promociones, estas acciones se mandan a Panamá especificando los productos que se quieren poner en promoción para que se autorice e ingrese en el sistema.
- Da soporte a Sistemas, incorporando los datos que manda a Panamá.
- Reportes de cantidades de los clientes más importantes, costos de distribución del cliente, etc.
- Mandar información que solicite Panamá.
- Elaboración de las metas de venta.
- Reportes de cierre mensual:
- Histórico de ventas
- Concentración de la venta
- Alcance, pedidos y vencimientos
- Precisión del móvil

- KPI (servicio al cliente, abastos inter-mercados, cajas prog. vs. cajas recibidas)
- Destrucción de mercadería
- Gastos generales clientes
- Reporte ventas, Stocks y estimados de ventas:
 - Cobertura Horizontal
 - Ruptura de productos
 - Alcance semanal
 - Meta de ventas
 - Revisión de metas de ventas
 - Móvil de ventas
 - Enviar cualquier información de estadísticas de ventas, etc. Que requiera Panamá.
 - Dar soporte a sistemas de información.
- Incorpora datos de Panamá (Download)
- Saca información del sistema (SANAC-SICOM) que se requiera en la distribuidora.
 - Encargada de acciones comerciales (Promociones y descuentos)

3. Liquidador de Planillas:

- La persona que ocupa este puesto está encargado de ver la distribución de mercadería por parte de los transportistas, además elabora la ruta de los mismos.
- Esta persona recibe un consolidado de productos y con esto prepara la ruta conforme a los transportistas disponibles y les prepara la documentación, la cual consiste en una planilla de cobro para transportistas que puede contener cualquier cantidad de facturas. Las facturas se le dan al cliente y la planilla es para reportar a la empresa las ventas al crédito o al contado.
- Además está a cargo de los soportes de entradas y salidas de documentos que es información importante para controlar el inventario, ejemplo de estos documentos pueden ser: Salidas Varias, Notas de Crédito, Transferencias de Mercadería, etc.

- También se encarga de hacer efectivo el flete, pagarle al transportista por el servicio. Este pago será en base a las cajas que mueven y la tarifa a pagar depende del lugar donde se efectuó el flete, porque cada lugar o departamento tiene una tarifa diferente.
- Tiene la responsabilidad de llevar el correlativo numérico de las facturas emitidas en la empresa, es decir, la información de las facturas emitidas por la empresa.

4. Facturación:

- Recopila el informe o las solicitudes de los clientes ya sea por teléfono o tarjeta.
- Realiza dos tipos de gestiones:
 - Venta Directa: se hacen las facturas en el momento de clientes mayoristas o personas que llegan a la empresa.
 - Batch: se digitan o ingresan los pedidos hechos por teléfono o por tarjetas que se recopilan por la mañana, una vez listas las facturas se pasan a bodega para su despacho.

5. Bodega:

El personal de Bodega está conformado por:

- a. Jefe de Bodega
- b. Asistente de Jefe de Bodega
- c. Ayudantes de Bodega (6)

Las funciones principales del personal de bodega son las siguientes:

a. Jefe de Bodega

- Tiene como una de sus funciones la custodia del producto, su recepción y entrega.
- Maneja cierto personal para mantener la bodega en orden y limpia.

- Es el encargado del Inventario Selectivo, esto se refiere a hacer un listado o inventario sobre ciertos productos y se pueden realizar unos 5 diarios. También se realiza en Inventario Mensual para todos los productos.
- Realiza el Control del FIFO con las batch de los productos para no alterar el orden.
- Con respecto a las devoluciones, manda estos productos a las bodegas de primera o de segunda.

b. Asistente de Jefe de Bodega.:

- Verificar la limpieza y que los productos estén en buen estado.
- Verificar los traslados de productos.
- Verificación de boletines ingresados al sistema. (salidas varias, degustaciones y muestras al comercio)
- Despacho de productos a microbuses.
- Despacho de productos a camiones.
- Entrega de facturas de crédito al departamento de contabilidad.
- Consultar diferencias de preinventarios.
- Control de FIFO a lo interno de la bodega.

c. Ayudantes de Bodega.

Las actividades generales realizadas por todos los ayudantes de bodega son:

- Despachar productos.
- Revisar sus productos (orden, limpieza, etc.)
- Descargue de productos.

Dos de ellos están designados para realizar también actividades adicionales:

- ***Ayudante de Bodega y Devoluciones:***
 - Actividades Generales.

- Encargado del depósito de segunda.
- Devoluciones de productos:
- Seleccionar los productos de las devoluciones para enviarlos a sus respectivas bodegas.

- ***Ayudante de Bodega y Boletines:***
 - Actividades Generales.
 - Encargado del despacho de fracciones:
 - Chequear diario el vencimiento en la bodega de fracciones (los productos que están por vencerse se pasan a la bodega de segunda)
 - Hacer un cierre diario de la bodega de fracciones.

C. DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS EN BODEGA

Dentro de esta bodega de productos de consumo se almacenan actualmente 208 productos diferentes en la categoría de culinarios, chocolates, galletas, lácteos, confites, etc. Los cuales vienen de las diferentes fábricas *Nestlé* en sus diferentes países:

- a PROLACSA (Nicaragua)
- b El Salvador
- c Costa Rica
- d Panamá
- e Guatemala
- f Estados Unidos
- g Europa
- h México

Al momento de acomodar el producto en el almacén se debe asegurar que la batch más vieja debe estar adelante y la batch más nueva o reciente atrás. Esta actividad es de suma importancia en todos los productos pero principalmente en aquellos de corta vida en anaquel como son Galletas, Chocolates. (PEPS, primeras entradas/ primeras salidas).

La bodega General se divide en 9 Bodegas (depósitos) las cuales son:

1. Depósito de productos ABC.
2. Depósito de productos con 30 días de vencimiento.
3. Depósito de productos con 60 días de vencimiento.
4. Depósito de productos con 90 días de vencimiento.
5. Depósito de productos con 120 días de vencimiento.
6. Bodega de Primera (fracciones): aquí se almacenan los productos que se venden sueltos o en fracciones.
7. Bodega de segunda: aquí se almacenan los productos abollados o maltratados, pero que se encuentran aptos para su consumo.
8. Bodega de destrucción: para productos vencidos en espere de ser destruidos.
9. Bodega de Chocolates: para almacenar los distintos chocolates a la temperatura adecuada (18°C) para que se conserven sus características.

D. PROCESOS DE CARGA Y DESCARGA

a. Carga:

Se recepcionan los pedidos levantados por los vendedores, en base a esto se hace la Batch la cual es trasladada al jefe de bodega para que realice los despachos en base al mismo.

Los ayudantes proceden a preparar los pedidos, para después ser verificados por el jefe de bodega, (producto por producto) una vez realizada la verificación, el transportista realiza una nueva inspección para asegurarse que los productos correspondan con el pedido y se encuentren en buen estado.

Los ayudantes realizan la carga del producto al camión repartidor, y este sale de las instalación directo al cliente.

b. Descarga :

Ingresa el camión a la empresa, se abren las compuertas del camión y el jefe de bodega verifica las condiciones del producto dentro del camión, una vez realizado esto se procede a descargar el camión.

Durante la descarga se cuentan y verifican los productos, el jefe de bodega anota esta información en la hoja de recepción, la firma y verifica que estos datos coincidan con la factura. Si estas coinciden se almacenan los productos dentro de bodega.

En caso de no coincidir las cantidades se procederá a verificar y contar los productos nuevamente, para comprobar si el pedido vino incompleto o fue un error de conteo.



Area de carga y descarga



Camión descargando en
bodega

E. INVENTARIOS

Diariamente se realiza un inventario permanente con el fin de contabilizar las entradas y salidas de los productos en el sistema. En base a esto se emite un documento de existencia que refleja la cantidad de productos al final del día, después de la facturación y de los movimientos internos de la compañía (traslado de mercadería al depósito de destrucción, boletín para regalías, etc.)

Con este documento se puede hacer un pre-inventario de los productos en bodega.

El inventario oficial se hace el tercer sábado de cada mes, para este se prepara el corte de documentos, el cual incluye las devoluciones, traslados internos, etc. Después de esto se prepara la bodega se limpia y ordena.

Con el documento de existencia se procede a hacer el conteo físico de los productos en bodega el cual es realizado por dos auditores internos uno de contabilidad y un ayudante de bodega.

El primer auditor con la lista de productos realiza el conteo físico con la asistencia de un ayudante de bodega, después compara los resultados con el segundo auditor que tiene el documento de existencia, si hay diferencias se hace un segundo conteo, en caso que persista la diferencia se anota la cantidad física y se ajusta la diferencia en el sistema.

El método de inventarios que realizan es el PEPS (FIFO), primero en entrar primero en salir. Esto es para que no haya vencimiento ni pérdida de productos en los que respecta a los lotes ya que los productos que se manejan son perecederos.



F. HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Las herramientas de trabajo con que disponen son:

Carretillas



Mulas de Carga



Palets



Las *Carretillas* se utilizan para mover productos de poco peso.

Las *Mulas de Carga* se utilizan para cargar los productos mas pesados.

Los *Palets* son plataformas de madera que se utilizan para poner sobre ellas los productos y que no tengan contacto directo con el piso. Esto se utiliza para protegerlos.

G. EQUIPOS DE SEGURIDAD

Los Equipos de seguridad con que se cuentan son:

Fajas de seguridad



Extintores



Manguera contra incendios



Las Fajas de seguridad son necesarias ya que los trabajadores de la bodega trabajan con cantidades de cajas de productos de mucho peso.

Los extintores y las mangueras son para prevenir cualquier tipo de incendio.

La empresa cuenta con un total de 11 extintores distribuidos de la siguiente manera:

1. Entrada sala de juntas
2. Entrada área de administrativa
3. Caseta de vigilancia
4. Oficina de Logística
5. Entrada de Bodega (despacho)
6. Entrada de Bodega (descarga)
7. Bodega de Contabilidad
8. Entrada depósito de chocolates
9. Pasillo de Salida de Bodega de Primera
10. Entrada a bodega de fracciones
11. Pasillo de Bodega

Se cuentan con tres mangueras contra incendios ubicadas:

1. Entrada de bodega.
2. Parte posterior del área administrativa.
3. Pared lateral del área administrativa.



AUDITORIA DE CALIDAD

Productos *Nestlé* de Nicaragua

Departamento de Logística

H. AUDITORIA

PARTE I INTRODUCCIÓN

En el período comprendido de los meses de Febrero a Mayo del 2001, se realizó una Auditoria sobre el Sistema de Calidad, en la empresa Productos *Nestlé* de Nicaragua en el departamento de logística.

El propósito de esta auditoría fue hacer un Análisis del Sistema de Calidad del departamento de Logística de Distribuidora Productos *Nestlé* de Nicaragua.

El documento consta de las siguientes partes:

Parte I La presente Introducción. La cual explica brevemente el contenido de las diferentes partes de la presente auditoría.

Parte II Propósito y Alcance de la Auditoria: El cual incluye una descripción del departamento y las áreas evaluadas.

Parte III Procedimientos Utilizados en la Auditoría: Esta sección incluye los puntos que se aplicaron del cuestionario de Chequeo de la ISO 9000 y la escala de evaluación utilizada.

Parte IV Exposición de Hechos y Problemas Importantes: Contiene una descripción basada en los factores críticos que fueron obtenidos en el cuestionario aplicado al departamento.

Parte V Análisis: Son las recomendaciones que según nuestros puntos de vista ayudarán a un mejor funcionamiento del departamento.

La presente Auditoria de Calidad realizada a la empresa Productos *Nestlé* de Nicaragua, no hubiera sido posible sin la cooperación del personal que trabaja en el departamento de Logística.

PARTE II

PROPOSITO Y ALCANCE DE LA AUDITORIA DE CALIDAD

La auditoría se realizó en el departamento de Logística de la empresa productos *Nestlé* de Nicaragua. El cuestionario se aplicó al Jefe de Logística ya que él maneja de forma general toda la información pertinente del departamento.

PARTE III

PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS EN LA AUDITORIA

El proceso se inició con la entrevista preliminar al Ing. Norman Matus Jefe del Departamento de Logística y al Señor Jorge Hernández Jefe de Bodega, con el fin de obtener información general sobre de la empresa, en especial del departamento de Logística tales como las relaciones con los proveedores, con los clientes, estado actual de la calidad, la situación de la organización, etc. Esto con el fin de determinar las secciones que serían aplicadas en el cuestionario.

Después de esto se llevo a cabo la aplicación del cuestionario y se procedió a entrevistar a los empleados del departamento para comprobar que la información recolectada fuera la correcta, una vez obtenida la información se llevó a cabo el análisis de los datos.

El cuestionario no pudo ser aplicado en su totalidad debido a que este fue aplicado en el departamento de Logística y no en toda la empresa.

PARTE IV

EXPOSICIÓN DE HECHOS Y PROBLEMAS IMPORTANTES

Después de aplicar el cuestionario se identificaron los factores críticos encontrados a través de la auditoria realizada, los cuales son:

1. Responsabilidad de la Dirección

Responsabilidad

La política de calidad esta escrita pero no es del conocimiento ni de acceso para todos los miembros de la organización y aunque se asignó un responsable de calidad este no cuenta con las funciones claramente definidas.

Política

Los objetivos de calidad no están bien definidos.

No todos los departamentos de la organización están implicados en el sistema de aseguramiento de calidad, ya que no tienen un conocimiento profundo de la política de calidad y sus objetivos.

Organización

El área de Logística no cuenta con los procedimientos específicos básicos por escrito.

Esta área se va adaptando a los diferentes problemas que se presentan ya que no existe un plan de mejora continua, ya que actualmente las decisiones se toman de acuerdo a las necesidades y problemas que se van presentando.

Existe un organigrama actualizado y aunque las funciones están claramente definidas éstas no se encuentran por escrito.

Las reuniones que se llevan a cabo se registran, aunque no cuentan con un procedimiento específico para su documentación.

Existe un comité de calidad, el cual no registra ni sus decisiones ni sus acciones y no cuenta con un programa de incentivos.

2. El Sistema:

La empresa no cuenta con un registro de los problemas más frecuentes, ni de las reclamaciones del área.

4. Compras:

Aunque existen procedimientos específicos para los procesos de compras y para productos dañados que ingresan a la empresa por parte de los proveedores, estos no se encuentran por escrito.

5. Control de Procesos

No existen manuales de bodega que indiquen que método se utiliza en el almacenamiento, salida de productos y para productos que están por vencerse, ya que aunque es del conocimiento general, éste no está por escrito.

No se cuenta con una metodología que le permita verificar al supervisor la correcta ejecución de los diferentes procesos.

Tampoco cuentan con un control de mantenimiento y utilización de las herramientas de trabajo, manejadas por el personal del departamento.

No se cuenta con una limpieza y orden óptima en la bodega y la luz y temperatura no es controlada para mantener unas buenas condiciones de trabajo.

Las responsabilidades, instrucciones y documentos necesarios para los diferentes procesos son conocidos por el personal aunque no se encuentran por escrito.

6. Inspección

En este departamento no poseen una metodología de inspección formal que contenga una documentación capaz de mantener bajo control la inspección, ni tiene claramente definida a la persona o personas encargadas de la misma y sus responsabilidades.

La metodología utilizada es la inspección visual para la cual no tiene un plan de cada cuanto se realizarán.

7. Estado de Inspección

No se tiene documentos ni procedimientos específicos de inspección.

9. Acciones Correctivas y Preventivas

No se tienen informes, registros, ni procedimientos para tratar y analizar las quejas de los clientes, ya que no se investigan las causas para así evitar fallos en el futuro.

10. Manipulación, Almacenaje, Embalaje, Conservación y Entrega

La bodega y las diferentes áreas del departamento no se encuentran debidamente identificadas.

Hay una metodología general que sistematiza la manera de manipular productos, al igual que los pasos del proceso de entrega, pero éstos no están escritos.

11. Registros de Calidad

No hay una clara y efectiva identificación de los procesos o etapas de los mismos.

12. Formación y Adiestramiento

No se lleva a cabo una capacitación constante para los empleados de la organización y en donde participen activamente los directivos y mandos de la misma.

14. Técnicas Estadísticas

No hay un sistema de incentivos por los logros de la calidad, ya que la empresa los considera como parte de sus labores y se deben dar regular y permanentemente.

No hay un sistema que controle los riesgos laborales, debido a que en esta área se dan de manera esporádica, ya que las instalaciones no presentan riesgos importantes.

En la bodega no se controla y mejora sistemáticamente la luz y la ventilación.

Los trabajadores no cuentan con un área de descanso designada, en la cual pueden descansar cuando están en espera de un nuevo descargue o despacho.

Los lavabos, y servicios no cuentan con una limpieza optima, ya que hay horas pico (entrada y salida de personal) después de las cuales es necesario limpiar y por falta de personal no es posible. Además al no contar este con un control de limpieza, es difícil controlar que la limpieza se lleve a cabo en las hora adecuadas.

Se cuentan con las herramientas necesarias, aunque no hay un método para controlar quién está haciendo uso de las mismas ni para controlar el mantenimiento de las mismas.

15. Organización General

El departamento no cuenta con una cartelera de calidad o mural donde se puedan exponer los comunicados o información sobre los temas de calidad.

El departamento no cuenta con un sistema que les permita a los trabajadores hacer sugerencias con respecto a su trabajo.

7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Después de la exposición de hechos y problemas se llevó a cabo un análisis, el cual surgió de la Auditoría de Calidad aplicada al departamento de Logística la cual tuvo como objetivo evaluar si era necesario realizar mejoras o acciones correctivas.

El proceso de Auditoría tuvo como propósito servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases, Planeación, Instrumentación, Exámen, Informe y Seguimiento, se condujeran en forma apropiada y sistemática.

Una de las herramientas utilizadas para la Auditoría fue el cuestionario de chequeo de la ISO 9000 en la cual sólo se aplicaron los puntos relacionados con el departamento de Logística.

Después de la aplicación del cuestionario se procedió a formular las recomendaciones necesarias basándonos en los puntos que resultaron negativos. Estas sirvieron como base para elaborar las propuestas contenidas dentro de los anexos.

Dichas recomendaciones ayudarán a mejorar el funcionamiento de la empresa en el área de Logística para lograr la tan deseada Calidad.

La Calidad es muy importante para el desempeño de toda organización es por esto que el departamento de Logística está en la búsqueda de ésta a través de la implantación de un Sistema de Calidad, que puede constituir un excelente punto de partida para lograrla.

Para lograr esto es muy importante que la empresa cuente con un Visión, Misión, Objetivos y Política de Calidad establecidos de acuerdo a las funciones y necesidades que la empresa Productos Nestlé de Nicaragua tiene, creando así una Cultura de Calidad en este departamento, para esto se recomienda una campaña interna que incluya entre otros un seminario con los empleados para darles a conocer las mismas y darles seguimiento, un mural o cartelera en donde se expongan dicha información, temas de las próximas reuniones y fechas especiales.

Debido a que no cuenta con los Objetivos de Calidad definidos se recomienda utilizar alguna de las siguientes fuentes, tales como:

- Análisis de Pareto de señales de alarma externas repetitivas (Fallas de operación, reclamaciones, devoluciones, etc.)
- Análisis de Pareto de señales de alarma internas repetitivas (desperdicio, retrabajo, clasificación, pruebas del 100%, etc.)
- Propuestas del personal clave (administradores, supervisores, profesionistas, gerentes de tienda, sindicato)
- Propuestas en cajas de sugerencias.
- Datos sobre el desempeño de los productos comparados con los de la competencia. (de usuarios y de pruebas de laboratorio)
- Comentarios de personas esenciales externas a la compañía (clientes, vendedores, prensa, críticos)

Una vez conocida esta información por todos los empleados se puede empezar a tomar decisiones y medidas que busquen su cumplimiento.

La empresa nombró al Jefe de Logística como responsable también de Calidad, pero se llegó a la conclusión a través de la aplicación del cuestionario que éste no tiene sus funciones bien definidas por lo que a continuación se plantean las principales funciones que éste debe cumplir:

- Dar a conocer la política de Calidad.
- Organizar al personal.
- Verificar la Calidad.
- Revisar el Sistema de Calidad.
- Suministrar los recursos necesarios para que se logren los Objetivos de Calidad.
- Controlar todas las actividades que afecten la Calidad.
- Poner énfasis en las acciones preventivas a fin de evitar que se presenten problemas.

Uno de los resultados obtenidos a través de la Auditoría realizada mostró que éste departamento no cuenta con un Manual de Procedimientos, por lo tanto proponemos evaluar la propuesta y verificar que cada uno de estos sean los adecuados (Ver Anexo 4)

Dentro de este manual deben estar incluidos los métodos de almacenamiento y salida de productos. (FIFO).

El departamento tampoco cuenta con un manual de funciones, por lo que recomendamos revisar la propuesta incluida como anexo 3 para comprobar que estas son las funciones correspondientes de cada puesto.

Es necesario analizar estos manuales al menos una vez al año para mantener actualizada la información.

Se encontró que la empresa no tiene una Estructura de Mejora Continua, la cual les permita estudiar los problemas crónicos de la empresa y no solo los espontáneos.

Esta consiste en abordar la solución utilizando herramientas concretas como el modelo de espina de pescado (Ishikawa), durante un número determinado de etapas de ejecución, por ejemplo:

- Definir el problema
- Definir los errores prioritarios.
- Definir las causas.
- Definir las acciones a realizar.
- Definir el fin de la aplicación y el control de su efecto

Se recomienda llevar un registro de los problemas y analizarlos por medio de las herramientas de calidad, tales como: Histograma, Diagrama de Pareto, Ishikawa, etc.

Ya que el departamento no cuenta con un sistema de incentivos de calidad para los empleados, debido a que la calidad forma parte de sus labores, se recomienda darles reconocimientos motivacionales a los empleados que realicen de manera más eficiente sus labores.

Es necesario tener un mejor control sobre las herramientas de trabajo, para lo que es necesario:

- Determinar un lugar específico para la ubicación de las herramientas.
- Numerar las herramientas para una mejor identificación en caso de presentarse problemas.
- Ubicar una lista de chequeo en el lugar del almacén de las herramientas que permita saber quien la utiliza y es responsable.
- Se recomienda asignar a cada uno de los ayudantes de bodega su propia herramienta para un mejor control.

Para mantener la bodega en buen estado se debe nombrar un responsable que procure mantenerla limpia, ordenada y libre de obstáculos en todo momento.

Se recomienda elaborar listas de chequeo que contengan los principales puntos a inspeccionar dentro de la bodega, esta inspección debe realizarse diariamente en horas aleatorias. Estas listas ya fueron elaboradas por el grupo y se encuentran como anexo No. 5.

La empresa cuenta con una política de devoluciones que contempla las acciones a tomar en las diferentes circunstancias por las que un producto es devuelto, pero no contempla analizar las causas y razones que las ocasionan, por lo cual es necesario hacer un análisis de los motivos que las ocasionan, para corregirlos y evitar que se repitan en el futuro.

Se recomienda llevar un control de las devoluciones más frecuentes, analizar los motivos de las mismas para corregirlas y prevenir que se repitan en el futuro y elaborar por escrito este procedimiento para facilitar el manejo de éstas.

Se observó en las inspecciones realizadas que no todas las áreas del departamento y bodega están debidamente identificadas por lo tanto se recomienda señalar:

- Las líneas divisorias de cada depósito de la bodega.
- Los portones de entrada y salida de producto en la bodega.

- Las bodegas de primera (fracciones de productos), segunda (productos defectuosos) y destrucción.
- El cuarto de chocolate.
- El área de oficina de Logística.
- El área de baños y cuarto de limpieza.
- La bodega de archivos de contabilidad.
- La bodega de materiales publicitarios.

Los productos delicados como los chocolates debido a sus características deben de ser manejados y almacenados tomando medidas especiales de manipulación tales como:

- Realizar verificaciones diarias para comprobar que el cuarto de chocolates se mantenga a la temperatura adecuada (18°C)
- En el caso de productos tales como galletas y salsas procurar no estibar demasiado peso sobre las mismas.

La mayoría de los trabajadores de la empresa que necesitan de un área de descanso son los transportistas y los ayudantes de bodega, por lo que consideramos que es necesario ubicar una pequeña caseta a un lado de la bodega b cual les permita descansar, mientras esperan un nuevo descargue o despacho, sin necesidad de estar frente a la bodega a la vista del público, evitando así una mala impresión para los clientes.

En el área de los baños la limpieza no es la óptima ya que no se cuenta con suficiente personal, ni con un plan de limpieza por lo que consideramos necesario llevar un mejor control a través del uso de una lista de chequeo. Se elaboró una propuesta de la lista de chequeo que se encuentra como anexo No. 5.

El departamento debe establecer un día a la semana en el que se lleve a cabo una reunión con los trabajadores, para analizar sus problemas y sugerencias con el fin de corregir las posibles fallas.

En este departamento no se cuenta con un documento formal en el que se documenten las reuniones que se llevan a cabo, por lo que recomendamos utilizar un acta en la cual se incluya la siguiente información:

- Fecha de la reunión.
- Tema a discutir.
- Participantes.
- Acuerdos y conclusiones de la reunión.

8. CONCLUSIONES

1. El área de Logística de la distribuidora productos *Nestlé* de Nicaragua, no cuenta un Sistema de Calidad implantado, actualmente se encuentra en el inicio del proceso de implantación, sin embargo consideramos que a pesar de su disposición no cuentan con el personal de apoyo debidamente capacitado para dicha implantación.
2. El personal de la empresa responsable de la calidad, debido a sus diversas actividades, no cuenta con el suficiente tiempo para dedicar al proceso de implantación.
3. El departamento de Logística no tiene un manual de funciones que refleje formalmente las funciones y responsabilidades del personal que labora en dicho departamento.
4. En este departamento no se cuenta con un documento que contenga por escrito los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro del mismo.
5. La empresa no cuenta con una visión, misión y política de calidad propia.

9. RECOMENDACIONES

1. Debido a que la fábrica PROLACSA ya tiene implantado el Sistema de Calidad, y cuenta con la experiencia y el personal capacitado para tal fin, recomendamos que este sirva para capacitar y apoyar de manera constante al personal encargado de la Calidad en la Distribuidora Productos Nestlé de Nicaragua.
2. Es necesario que el responsable de la calidad en la empresa cuente con personal de apoyo que dedique su tiempo exclusivamente a la parte inicial de la implantación, que es la parte fundamental del proceso y que más tiempo requiere.
3. Hacer un manual de funciones que permita tener un mejor control de las diferentes actividades que deben ser realizadas por integrantes de dicho departamento. La propuesta de dicho manual se encuentra como anexo 3.
4. Elaborar un documento que tenga por escrito los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro del mismo, para facilitar el control y la identificación de los problemas que se puedan presentar en dichos procesos. A continuación presentamos la siguiente propuesta del Manual de procedimientos incluido en el Anexo 4.
5. La empresa debe elaborar la visión, misión propia para su empresa que le permita establecer claramente su dirección o rumbo. En el caso de la política de calidad se puede recomendar adaptar la política de calidad mundial de acuerdo a las características específicas de la distribuidora, tratando que esta sea lo mas claro posible.

Bibliografía.

1. Balou Ronald H., 1991. Logística Empresarial, Control y Planificación
Editorial Díaz de Santos S.A.
2. Franklin F. Enrique Benjamín, 2000. Auditoría Administrativa
Editorial Mc Graw Hill, Primera Edición, México.
3. Interamericana de España, 1994. La Calidad del Servicio
Editorial Mc. Graw Hill, España.
4. Juran J.M. y Gryna Frank M. 1993. Manual de control de calidad
Editorial Mc. Graw Hill, Cuarta Edición, Madrid, España.
5. Juran J.M. y Gryna Frank M. 1995. Análisis y Planeación de la Calidad.
Editorial Mc. Graw Hill, Tercera Edición, México.
6. Leenders Michiel, Fearon Harold, England Wilbur B., 1992. Administración de
Compras y Materiales
Editorial CECSA
7. Mills David, 1999. Manual de la Auditoría de la Calidad
Editorial Gestión 2000, Segunda Edición, España
8. Peach Robert W. 1999. Manual de ISO 9000
Editorial Mc. Graw Hill, Tercera Edición (primera en español),
9. Senlle Andrés, 1999. ISO 9000 en la Práctica *Herramientas para la Auditoría de la
Calidad en al empresa.*
Edición Gestión 2000, Primera Edición, España
10. James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, JR. 1996. Administración
Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, México

11. Senlle Andrés y Villar Joan, 1997. ISO 9000 En empresas de Servicio.
Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España.

12. Senlle Andrés y Stoll Guillermo A., 1995. Calidad Total y Normalización ISO 9000
Las normas para la calidad en la práctica.
Ediciones Gestión 2000, S.A. , Segunda Edición, Barcelona, España.

13. Trulock Cela José Luis, 1997. Manual de la Calidad ISO 9000 *Calidad qué es y cómo hacerla.*
Edición Gestión 2000, España.

14. http://www.nestle.com/all_about/insight/btprinciples_home_index.html

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1 Guía de Preguntas

Anexo 2 Cuestionario

Anexo 3 Manual de Funciones

Anexo 4 Manual de procedimientos

Anexo 5 Formatos

Anexo 6 Glosario

Anexo 7 Organigrama



PRODUCTOS NESTLÉ
DE
NICARAGUA

ANEXO I

GUIA DE PREGUNTAS

JEFE DE LOGISTICA

1. ¿Cuales son los objetivos y metas especificas del departamento de Logística?
2. ¿Cuáles son las funciones principales del departamento?
3. ¿Cuál es la estructura actual de la empresa?
4. ¿Qué áreas dependen del departamento?
5. ¿Cómo se lleva el control de inventarios?
6. ¿Cuáles son los productos que maneja la empresa?
7. ¿Cuáles son los productos de mayor rotación?
8. ¿Con cuantos camiones se cuentan para la distribución del producto?
9. ¿El personal recibe periódicamente algún tipo de capacitación?

ENCARGADO DE BODEGA

1. ¿Con cuantos empleados se cuentan en el almacén?
2. ¿Cuál es el método de inventario que se utiliza?
3. ¿Cada cuanto se realizan inventarios?
4. ¿Cuáles son los procesos de recepción y despacho de los productos?
5. ¿Cuentan con herramientas de trabajo?
6. ¿Cuáles son esas herramientas?
7. ¿Qué equipos de seguridad utilizan?
8. ¿Cada cuanto realizan actividades de limpieza del local?



PRODUCTOS NESTLÉ

DE

NICARAGUA

ANEXO II

CUESTIONARIO DE CHEQUEO

ISO 9000

CUESTIONARIO

No cumple. No está escrito. No se hace. No conforme.	Está escrito pero no se hace. Se hace diferente de lo escrito. Desviación. Se hace pero no está escrito.	Errores de la aplicación, redacción o forma. Se acepta con recomendación.	Está escrito, documentado correctamente y corresponde a lo que se lleva a la práctica. CUMPLE.
0	2	4	6

1. Responsabilidad de la Dirección	Ptos.	Crítico
Responsabilidad		
1.1. ¿Está definida la política de calidad?	2	4
1.2. ¿La dirección está clara y específicamente comprometida con la calidad?	6	
1.3. ¿Hay un responsable de calidad con funciones claramente definidas?	2	4
1.4. ¿La dirección proporciona medios humanos, técnicos y económicos para el programa de calidad?	6	
Política		
1.5. ¿Se fijan los objetivos de calidad?	2	4
1.6. ¿Se toman decisiones y medidas para alcanzar los objetivos?	2	4
1.7. ¿La política de calidad llega con claridad a toda la organización?	2	4
<i>Organización</i>		
1.8. ¿Hay un manual de calidad aprobado por la alta dirección?	6	
1.9. ¿Hay un manual de procedimientos generales?	6	
1.10. ¿Se actualiza periódicamente?	0	4
1.11. ¿Están escritos los procedimientos específicos básicos en esta área?	2	4
1.12. ¿Se revisan y reactualizan los procedimientos específicos?	2	4
1.13. ¿Hay un plan de mejora continua?	0	4
1.14. ¿Existe un organigrama actualizado?	6	
1.15. En esta área ¿Hay una descripción clara de las principales funciones?	6	
1.16. ¿Se practican frecuentes exámenes del sistema?	6	
1.17. ¿El resultado de las auditorías internas se usa para tomar medidas de mejora?	6	
1.18. ¿El sistema de mejora está “vivo”, hay cambios frecuentes, sistemáticos?	0	4
1.19. ¿Se registran y archivan los datos de los auditores?	6	

1.20.	¿Hay un registro de las medidas de mejora?	0	4
1.21.	¿Se documentan las reuniones?	6	
1.22.	¿Siguen las reuniones un procedimiento específico?	0	4
1.23.	¿Hay un comité de calidad?	6	
1.24.	¿Se registran las decisiones y acciones del comité?	0	4
1.25.	¿Hay diseñado un sistema de incentivos y premios por calidad?	0	4
1.26.	¿La Dirección fija y controla objetivos?	6	
1.27.	¿La Dirección controla resultados?	6	
1.28.	¿La Dirección controla los registros de calidad?	6	
1.29.	¿La Dirección controla los registros de reclamaciones?	6	
1.30.	¿La Dirección define acciones correctivas?	6	
1.31.	¿La Dirección fija acciones preventivas?	6	
1.32.	¿La Dirección tiene la documentación necesaria para controlar la marcha de la organización?	6	

2. El Sistema		Ptos.	Crítico
2.1.	¿Todos los documentos creados están normalizados?	6	
2.2.	¿Existe una metodología para mantener al día los documentos?	6	
2.3.	¿Se registran las no conformidades ?	0	4
2.4.	¿Se registran las desviaciones?	0	4
2.5.	¿Se registran las reclamaciones?	0	4
2.6.	¿Hay un “planning” anual de calidad que indique acciones, auditorías, objetivos en relación al tiempo?	6	
2.7.	¿El sistema está documentado y se lleva a la práctica estando indicadas las responsabilidades de cada persona?	4	

3. Control Documental		Ptos.	Crítico
3.1.	Para cada capítulo del manual; ¿existen los procedimientos específicos, documentos y asignación de responsabilidades para mantener el sistema bajo control en esa área y asegurar la conformidad con lo pactado con el cliente?	6	
3.2.	¿Se controlan los documentos externos?	6	
3.3.	¿Los documentos obsoletos son eliminados, sustituidos o modificados?	6	
3.4.	¿Hay documentos para productos con fecha de caducidad?	6	

4. Compras		Ptos.	Crítico
4.1.	¿Hay procedimientos específicos para los procesos de compras?	0	4
4.2.	¿Hay procedimientos para tratar el material no conforme, mal	6	

acabado o incompleto?		
4.3. ¿Se audita a los proveedores?	6	
4.4. ¿Hay indicación clara de responsabilidades de compras?	6	
4.5. ¿Se practican auditorías de inventario?	6	
4.6. ¿Se analizan los plazos de entrega?	4	
4.7. ¿Se analizan las reclamaciones?	4	
4.8. ¿Los documentos se archivan, hay un procedimiento específico para ello?	6	

5. Control de Procesos	Ptos.	Crítico
5.1. ¿Existen manuales de bodega que indiquen que método se utiliza en el almacenamiento y en la salida de productos?	2	4
5.2. ¿Existe procedimientos para productos que están por vencerse?	2	4
5.3. ¿Existe una metodología para garantizar la supervisión en cada paso?	0	4
5.4. ¿Existen, se reconocen y usan reglas para verificaciones?	0	4
5.5. ¿Están especificadas las responsabilidades en el control de procesos?	0	4
5.6. ¿Se cuenta con procedimientos específicos para tener controlados los procesos?	0	4
5.7. ¿Están documentadas aquellas instrucciones que pudieran tener, por su emisión, efectos adversos sobre cualquier aspecto relacionado con la calidad del proceso?	0	4
5.8. ¿Hay “planning” de pedidos que garantice el control de estos?	4	
5.9. ¿Hay una metodología de autocontrol y supervisión que incluye la documentación correspondiente?	4	
5.10. ¿Están documentados los trabajos?	0	4
5.11. ¿Todo el personal de Logística está cualificado?	6	
5.12. ¿Están identificados los contenedores de piezas, cajas, depósitos, especificándose su contenido?	6	
5.13. ¿Hay procedimientos específicos para sacar las herramientas de su lugar, usarlas y volverlas a su sitio?	0	4
5.14. ¿Hay documentos para cada etapa del trabajo?	0	4
5.15. ¿Hay limpieza y orden en los locales?	0	4
5.16. ¿La luz y temperatura se controlan para mantener unas buenas condiciones de trabajo?	0	4
5.17. ¿Hay protecciones especiales para equipos que lo necesiten (guantes, fajas)?	6	
5.18. ¿Se usa una ropa adecuada y normalizada?	4	
5.19. ¿Se cumplen las normativas de seguridad?	6	
5.20. ¿El personal conoce el uso de los elementos de seguridad?	6	

6. Inspección y Ensayo	Ptos.	Crítico
6.1. ¿Hay una metodología de inspección?	0	4
6.2. ¿Se inspeccionan y documentan los puntos clave del proceso: recepción, almacenaje, despacho?	2	4
6.3. ¿Se especifican claramente las responsabilidades de las personas en relación a la inspección?	6	
6.4. ¿Existe una documentación capaz de mantener bajo control la inspección y los ensayos?	0	4
6.5. ¿Se dispone de tests especiales para la inspección?	0	4
6.6. ¿Hay planes de inspección?	0	4
6.7. ¿Las inspecciones que se realizan que se realizan al producto responden a un sistema que asegura la satisfacción de los contratos y los clientes?	6	

7. Estado de Inspección y Ensayo	Ptos.	Crítico
7.1. ¿Están determinados los lugares de almacenamiento de los elementos a inspeccionar?	6	
7.2. ¿Existen procedimientos específicos sobre recepción?	6	
7.3. ¿Existen procedimientos específicos sobre inspección?	0	4
7.4. ¿Existen procedimientos específicos sobre almacenaje?	6	

8. Control de Productos o Servicios No Conformes	Ptos.	Crítico
8.1. ¿Se identifican en todo momento los productos o servicios no-conformes?	6	
8.2. ¿Hay un criterio específico de selección para detectar productos o servicios no-conformes?	6	
8.3. ¿Hay lugares, cajas, contenedores especiales e identificados claramente para colocar productos no-conformes?	6	
8.4. ¿Se identifica quien los ha examinado y catalogado?	6	
8.5. ¿Si son reciclados o tratados se documenta quien lo autoriza?	6	
8.6. ¿Hay una metodología que asegura que productos no-conformes no se confundan con los aptos para los procesos?	4	
8.7. ¿Están los defectos clasificados?	6	

9. Acciones Correctivas y Preventivas	Ptos.	Crítico
--	--------------	----------------

9.1. ¿Existen informes, registros, quejas de clientes, propuestas de los trabajadores que generen las acciones correctivas y preventivas?	0	4
9.2. ¿Se investigan las causas de los rechazos?	6	
9.3. ¿Las medidas correctoras se incorporan al sistema y se evitan la repetición de los problemas?	4	
9.4. ¿a partir de los informes de las auditorías se toman medidas correctoras y preventiva, generando documentación normalizada?	6	
9.5. ¿Hay un procedimiento específico para tratar las reclamaciones de los clientes?	6	
9.6. ¿Este procedimiento contempla las acciones para no repetir el fallo?	0	4

10. Manipulación, Almacenaje, Embalaje, Conservación y Entrega	Ptos.	Crítico
10.1. ¿Los almacenes y diferentes áreas se encuentran identificados?	0	4
10.2. ¿Hay una metodología fiable que sistematice la manera de manipular productos?	2	4
10.3. ¿Existe un lugar destinado al almacenaje?	6	
10.4. ¿Se describen cada uno de los pasos del proceso de entrega garantizando que se mantienen inalterables las características finales?	0	4
10.5. ¿Están indicadas las áreas de peligro y se cuenta con los elementos de prevención de accidentes?	4	
10.6. ¿Se indica la caducidad de los productos cuando corresponda?	4	
10.7. ¿Existen y se controlan los mecanismos o vehículos de transporte interno?	6	
10.8. ¿Dichos mecanismos y vehículos están identificados, se hace y controla el mantenimiento preventivo?	6	
10.9. ¿Los documentos de control de productos y almacenes hacen referencia a los contratos y pedidos?	6	
10.10. ¿Los transportistas están evaluados y clasificados por tipos categorías?	6	
10.11. ¿Existe y se cumple el procedimiento específico para transportar productos sin que se alteren sus condiciones físicas, químicas o de aspecto?	4	
10.12. ¿Están identificados por su contenido, cajas, depósitos, bidones, etc.?	4	
10.13. ¿Las entregas se realizan de acuerdo a lo contratado?	6	

11. Registros de Calidad	Ptos.	Crítico
11.1. ¿Están los documentos definidos con claridad y referencias?	6	
11.2. ¿Hay una clara y efectiva identificación entre los registros y productos, procesos, servicios o etapas de los mismos?	2	4

11.3. ¿Está determinado el plazo de conservación de los documentos?	6	
11.4. Cuando caducan ¿hay un método para destruirlos?	4	

12. Formación y Adiestramiento	Ptos.	Crítico
12.1. ¿Hay un plan general de formación?	4	
12.2. ¿Existe un programa de sensibilización y motivación por la calidad?	4	
12.3. ¿Se imparten cursos específicos sobre herramientas de calidad, o mandos y los trabajadores asisten a cursos externos?	6	
12.4. ¿Se adiestra a las personas sobre técnicas específicas referidas a su puesto de trabajo y competencias?	6	
12.5. Reciben entrenamiento sobre técnicas de: reuniones, comunicación, motivación, negociación, resolución de problemas, toma de decisiones y aquellas necesarias para el desempeño eficiente de sus funciones?	6	
12.6. ¿Se audita la formación?	6	
12.7. ¿En base a la evaluación o las auditorías se toman medidas concretas de mejora?	4	
12.8. ¿Todos los directivos y mandos participan en la solicitud de formación para su equipo?	0	4
12.9. ¿Directivos y mandos pasan por una formación permanente en temas de calidad y liderazgo?	6	

13. Servicio Posventa	Ptos.	Crítico
13.1. ¿Hay un sistema de reclamaciones?	6	
13.2. ¿Hay un sistema para evaluar la satisfacción del cliente?	6	
13.3. ¿En base a las reclamaciones y nivel de satisfacción se toman medidas correctoras y preventivas?	6	

14. Técnicas Estadísticas	Ptos.	Crítico
14.1. ¿Las técnicas estadísticas son conocidas y utilizadas por directivos, mandos y trabajadores?	6	
14.2. ¿A partir de los datos estadísticos referidos a productos, procesos, máquinas, clientes, clima laboral, se toman medidas correctoras?	6	
14.3. ¿Hay un sistema de incentivos por los logros de la calidad?	0	4
14.4. ¿Los riesgos laborales están controlados por un sistema?	0	4
14.5. ¿Los trabajadores usan medios de protección?	6	
14.6. ¿El lugar físico (luz, ventilación, ruido), se controla y mejora sistemáticamente?	0	4

14.7. ¿Cuenta los trabajadores con áreas de descanso equipadas?	0	4
14.8. ¿Los lavabos, servicios, vestuarios están limpios, hay un sistema para controlar la limpieza?	2	4
14.9. ¿Se cuentan con las herramientas necesarias y están éstas clasificada, numeradas y rotuladas?	2	4
14.10. ¿Existe un método para controlar quién está haciendo uso de una herramienta, elemento, componente, libro, documento, etc.?	0	4
14.11. ¿Se hace un mantenimiento preventivo de maquinarias, ordenadores e instrumental?	4	
14.12. ¿Se guardan copias de seguridad para garantizar el sistema informático?	6	

15. Organización General	Ptos.	Crítico
15.1. ¿Existe una cartelera de calidad a la vista de los trabajadores donde se expongan comunicados o informaciones sobre temas de calidad?	0	4
15.2. ¿Existe un sistema para presentar sugerencias, analizarlas, probarlas, poner en práctica las que correspondan otorgando premios o incentivos?	0	4
15.3. ¿La limpieza y el orden son notorios?	0	4
15.4. ¿Hay zonas de seguridad?	0	4
15.5. ¿En las zonas de seguridad se cuenta con los elementos de prevención?	4	



PRODUCTOS NESTLÉ

DE

NICARAGUA

ANEXO V

FORMATOS

PRODUCTOS NESTLE DE NICARAGUA



PROGRAMA DE MANTENIMIENTO (anual)
Equipos Varios del Area Bodega y Logistica

Semanas	ENERO					FEBRERO				MARZO					ABRIL					MAYO					JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
Equipos (Bodega / Logística)																																																				
Aire acondicionado (Logística)																																																				
Aire acondicionado (Cuarto frío)																																																				
Extractor (Cuarto destrucción)																																																				
Limpieza de:																																																				
Luminarias (Logística)																																																				
Luminarias (Bodega)																																																				
Luminarias (Cuarto destrucción)																																																				
Fotocopiadoras																																																				
Impresoras																																																				
Computadoras																																																				
Teléfono																																																				
Equipos (Adminstración/Ventas)																																																				
Aire acondicionados																																																				
Limpieza de:																																																				
Luminarias																																																				
Fotocopiadora																																																				
Fax																																																				
Escaner																																																				
Computadoras																																																				
Teléfono																																																				

SIMBOLOGIA	
<input type="checkbox"/>	Mantenimiento Preventivo
<input type="checkbox"/>	Mantenimiento Correctivo

ESPECIFICACIONES:	
Equipo	Tiempo
Aire acondicionado	Cada 3 meses
Extractor	Cada 3 meses
Luminarias	Cada 3 meses
Fotocopiadoras	Cada 3 meses
Impresoras	Cada 3 meses
Computadoras	Cada 3 meses
Escaner	Cada 3 meses
Teléfono	Cada 3 meses
Fax	Cada 3 meses

Fuente: Propia

PRODUCTOS NESTLE DE NICARAGUA

IMPLEMENTACION NQS



ACTIVIDADES	AÑO		2001												2002									% Avance		
	RESPONSABLE	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			FEBRERO			MARZO						
		6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	2	9	16	23	2		9	16
1. Introducción General de NQS	Norman Matus																									
2. Política de Calidad	Norman Matus																									
El éxito se basa en la Calidad																										
El cliente es lo primero																										
La calidad es una ventaja competitiva																										
La calidad es un esfuerzo conjunto																										
La calidad la hacen las personas																										
2.Principios Claves No.1	Norman Matus																									
El cliente es lo primero																										
Producto y servicio																										
Toda de cadena de abastecimiento																										
Inocuidad y conformidad con la ley																										
Calidad por diseño																										
Prevención																										
3.Principios Claves No.2	Fábrica																									
Verificación y revisión.																										
Importancia de las personas																										
Responsabilidad conjunta																										
Asociación																										
Medida de calidad																										
Mejora constante																										
4. Organización y Responsabilidad	Fábrica																									
Generalidades																										
Grupo																										
Mercado (Región)																										
División comercial																										
Fábrica																										
Socios de negocios																										

Fuente: Propia



CAPACITACIÓN NQS

Fecha _____

Nombre del Capacitador _____

Firma Capacitador _____

Tema _____

Asistencia

Nombre	Firma
1. Jorge Hernández	
2. Pedro Morales	
3. Alex Espinoza	
4. Rodrigo González	
5. Ramón Cáceres	
6. Francisco Cano	
7. Harold Villalobos	
8. Evaristo González	
9. William Márquez	

PRODUCTOS NESTLÉ DE NICARAGUA
Control de Cebos



Fecha de Control: _____

Supervisor: _____

Caja No.	Observaciones
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	

Cebo Mordido: M
Cebo Deteriorado: D
Cebo Perdido: P
Cebo Normal: N
Cambio de Cebo: C

Fuente: Propia

Hoja de Verificación Diaria

Semana del _____ al _____ de _____

Semana del _____ al _____ de _____



Supervisor:

Nombre: _____

Firma: _____

Supervisor:

Nombre: _____

Firma: _____

CHECK LIST BODEGA PARTE INTERNA	Lunes		Martes		Mierc.		Jueves		Viernes		Sabado	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Limpieza de piso												
Libre de obstáculos												
Control de temperatura (cuarto frío)												
Control de temperatura (bodega 1)												
Depósito de Prod. Abollados												
Limpieza de piso												
Orden												
Depósito de Fracciones												
Limpieza de piso												
Orden												
Productos bien estibados												
Montacargas en buen estado												
Personal con cinturón												
Instrumentos de limpieza en su lugar												
Basurero vacío												
BODEGA PARTE EXTERNA												
Área de carga limpia												
Tarimas en lugar correcto												
Basurero vacío												
Contorno de bodega limpio												
Contenedor vacío												

Observaciones

Lunes _____

Martes _____

Miercoles _____

Jueves _____

Viernes _____

Lunes _____

Martes _____

Miercoles _____

Jueves _____

Viernes _____

PRODUCTOS NESTLE DE NICARAGUA



Control de Vencimiento Extintores

No.	Ubicación	Clase	Tipo	Capacidad	Carga anterior	Vencimiento
1	Entrada sala de juntas	Kidde PQ	ABC	10lbs.	Octubre / 2002	Septiembre / 2002
2	Entrada área de oficinas	Kidde PQ	ABC	10lbs.	Octubre / 2002	Septiembre / 2002
3	Caseta de vigilancia	Kidde PQ	ABC	10lbs.	Diciembre / 2001	Noviembre / 2002
4	Oficina de Logística	Kidde PQ	ABC	10lbs.	Marzo / 2002	Febrero / 2002
5	Entrada de Bodega (despacho)	Kidde PQ	ABC	20lbs.	Abril / 2002	Marzo / 2002
6	Entrada de Bodega (descarga)	Kidde PQ	ABC	20lbs.	Abril / 2003	Marzo / 2002
7	Bodega de Contabilidad	Kidde PQ	ABC	20lbs.	Enero / 2002	Marzo / 2002
8	Entrada depósito de chocolates	Kidde PQ	ABC	26lbs.	Abril / 2002	Diciembre / 2002
9	Pasillo de Salida de Bodega de Primera	Kidde PQ	ABC	20lbs.	Abril / 2003	Marzo / 2002
10	Entrada a bodega de fracciones	Kidde agua	A	2.5glns.	Enero / 2002	Marzo / 2002
11	Pasillo de Bodega	Kidde PQ	ABC	20lbs.	Abril / 2002	Diciembre / 2002

* En cada recarga actualizar fechas.

CLASIFICACION DE EXTINGUIDORES

TIPOS DE FUEGO	Combustibles Ordinarios Madera, papel, caucho y muchos	Líquidos Inflamables Gasolina, aceite, pinturas, lacas y brea.	Fuegos que Involucran Equipos Electricos
A	✓		
AB	✓	✓	
ABC	✓	✓	✓

Fuente: Propia



PRODUCTOS NESTLÉ

DE

NICARAGUA

ANEXO VIII

FOTOGRAFÍAS



PRODUCTOS NESTLÉ

DE

NICARAGUA

ANEXO VI

GLOSARIO

GLOSARIO

Canal de Distribución: camino o ruta seguida por un determinado producto o servicio desde la fase de aprovisionamiento hasta la de consumo por le cliente.

Palets: plataforma horizontal cuya altura esta reducida al mínimo compatible con su manejo mediante carretillas, elevadores, transpalets o cualquier otro mecanismo elevador adecuado, utilizada como base para apilar, almacenar, manipular y transportar mercancías y cargas en general.¹

Manual de Control de Calidad: Documento e información adecuadas con clara expresión de técnicas y procedimientos, así como de responsabilidades de los equipos implicados. Además de ser una guía de operaciones para un nivel de calidad dado.

Plan de Mejora: establece los objetivos y acciones encaminadas a mejorar el nivel de calidad.

Certificación: es la emisión de documentos que atestiguan que un producto o servicio se ajusta a normas técnicas determinadas.²

Eficacia: la capacidad para determinar los objetivos adecuados " hacer lo indicado "

Eficiencia: la capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, " hacer las cosas bien "³

Batch: lista de despacho.

Depósito de Primera: depósito en el que se almacenan las fracciones de los productos.

Depósito de Segunda: depósito en el que se almacenan los productos golpeados, abollados, etc.

¹ Logística Comercial y Empresarial (Ignacio Soret los Santos, 3 ra edición, Feb. 2001, Editorial ESIC)

² logística y Marketing para la Distribución Comercial (Ignacio Soret los Santos, 2ª. Edición 1999, Editorial ESIC)

³ Administración (James A.F., México 1995, Editorial Hall Hispanoamericana, S.A.)

Depósito de Destrucción: depósito en el que se almacenan los productos vencidos y próximos a vencerse.



PRODUCTOS NESTLÉ

DE

NICARAGUA

ANEXO VII

ORGANIGRAMA

DISTRIBUIDORA PRODUCTOS Nestlé DE NICARAGUA

ORGANIGRAMA GENERAL

