

CAPITULO II

DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA DIAGNÓSTICO ACTUAL

2.1. GENERALIDADES

Cabe recalcar, el nivel de ubicación del área de Logística en el organigrama de la empresa, el tema de la posición de la logística no es la mas apropiada, pero sin embargo la empresa ha crecido a pasos agigantados, la respuesta, no existe una competencia real en el mercado Peruano, siendo su mas cercano competidor La Corporación PANINI. De Italia. Que tiene sucursales en Brasil y Argentina.

La presidencia del Directorio, no ve con buenos ojos al Departamento de Logística, por ser donde se desembolsan grandes cantidades de dinero, es obvio se compra y se paga. Por lo tanto no existe una capacitación a los agentes Logísticos, por lo que se convierten en simples compradores y bomberos de las necesidades de Producción y Administración.

2.2. DESCRIPCIÓN DEL AREA DE LOGÍSTICA

El departamento de Logística actualmente, está conformada de la siguiente forma.

- **Jefatura.** Desarrolla labores de coordinación con los agentes integrantes de su departamento, afín de desarrollar trabajos coordinados, reportando a la Gerencia, de las operaciones realizadas. Administra la información real de los stocks y supervisa a los almacenes
- **Jefe de Compras Locales.** Realiza compras en el medio local, tanto de Materias Primas, como de Materiales Auxiliares, coordina las compra y realiza los seguimientos de la ordenes de Compra, se reporta a la Jefatura.
- **Jefe de Importaciones.** Realiza las compras internacionales, tanto de materias Primas como de Materiales Auxiliares, evalúa a lo proveedores, coordina sus entrega y seguimiento con los Agentes importadores. Se reporta a la jefatura y a la Gerencia.

- **Asistente de Logística.** Realiza labores de compras de menor cuantía, (Caja Chica), como insumos, materiales auxiliares, repuestos, también realiza tramites Documentarios, recepción de guías y Facturas, provisiona las facturas para su trámite regular en Finanzas.
- **Jefe de Almacén.** Desarrolla labores de recepción de mercaderías y los despachos de productos terminados y productos en proceso, también lleva el control de los Stock, para ello maneja los Kardex y los Binkers, de los materiales de almacén. Bajo su responsabilidad se encuentra los almacenes de Insumos, Productos Terminado, Admisión Temporal, se reporta a la Jefatura y a la Gerencia.

2.3. SISTEMA LOGÍSTICO

El sistema es ya muy conocido, se basa a los estándares de Logística, bajo esta base, definiremos a los procesos que realiza el departamento de Logística.

2.3.1. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

Los inventarios en la empresa se generan con la compra y su internamiento en almacén, para su cometido final que es la transformación o

su comercialización. No existiendo un control de los inventarios, porque existe demasía en productos almacenados y sin programación de orden de Trabajo, y devoluciones de proveedores de productos finales, esto se debe a que no se maneja un buena planificación de la producción a ejecutarse, mas que existen artículos no normalizados, en los formatos a comprarse.

También se debe a factores externos, que son cambiantes en los formatos de las nuevas ediciones a producirse.

2.3.2. PROVEEDORES

Se cuenta con una extensa Cartera de proveedores, tanto locales como extranjeros, que de una u otra forma contribuyen en el buen desenvolvimiento de las compras, pero todavía hay mucho que explorar y contar con nuevas alternativas de proveedores. Este punto se desarrollado con mas exigencia, ya que son ellos los que se presentan, como existe casos que hay buscarlos, ya sea por colegas o por la vía del Web.

Los proveedores no están clasificados según el rubro o productos que comercializan. Mencionaremos en la Figura. 2.1, a los principales proveedores, locales e internacionales.

Fig. 2.1

CATALOGO DE PROVEEDORES

DESCRIPCION	UBICACION
ACEROS BOEHLER DEL PERU	LOCAL
ADHESSTIC S.A.	INTERNACIONAL
API FOILS	INTERNACIONAL
ARCLAD DEL PERU SA.	LOCAL
ARTEGRAFIA IMPRESIONES SRL.	LOCAL
ATLAS COPCO PERUANA SA.	LOCAL
AUGUSTO MULANOVICH IND. Y COMERC. SA.	LOCAL
BEIERSDORF SA.	LOCAL
C.I. GRAFINAL DEL PERU SAC.	LOCAL
CAMCO PERU S.A.	LOCAL
CARBONWATT SA.	LOCAL
CARTOTEX S.A.	LOCAL
CARVIMSA	LOCAL
COLD IMPORT SA.	LOCAL
ELECTRO CARBON SA.	LOCAL
EMCOPESA	LOCAL
EMPRESA EDITORA PASWAG SA.	LOCAL
EQUIPOS MECANICOS SA.	LOCAL
ESMERIL TECNICA SA.	LOCAL
FLINT INK DEL PERU SA.	LOCAL
HEIDELBERG DEL PERU SA.	LOCAL
HIT PAPIERVERARBEITUNGSMASCHINEN HAND	INTERNACIONAL
HOLANDA QUIMICA DEL PERU	LOCAL
INTERMARKET CORP	INTERNACIONAL
INTERNATIONAL KNIFE & SAW INC	INTERNACIONAL
KURZ TRASFER PRODUCTS LP.	INTERNACIONAL
LARSSON PAPER AB	INTERNACIONAL
LASTRA SPA	INTERNACIONAL
MASCHINENFABRIK GOEBEL GMBH	INTERNACIONAL
MULLER MARTINI MARKETING AG.	INTERNACIONAL
NORLAND PAPIER AG	INTERNACIONAL
OGGIONI SRL	INTERNACIONAL
PAPELES NORSKE SKOG BIO BIO LTDA	INTERNACIONAL
PEREZ TRADING COMPANY	INTERNACIONAL

2.3.3. COMPRAS

Esta función obedece a los requerimientos realizados por los usuarios, debidamente aprobados y verificados por almacén, de no contar con el stock apropiado.

La orden de compra es aprobada por la jefatura y la gerencia, salvo sea una compra directa por caja chica, donde los montos no sobrepasen los S/ 100.00 nuevos soles.

Existen dos formatos de orden de compra, que son éstos:

- **Compra Local.** Se desarrolla bajo las normas y leyes locales y está dirigida a proveedores que califiquen en los productos calificados, tales como insumos y materiales auxiliares.
- Se coordina la fecha de entrega y las condiciones de pago, que generalmente es de 30 días. Uno de los problemas más resaltantes es que Producción no coordina bien las cantidades a usarse, y a veces existen órdenes repetidas en el mismo día, generando mal uso del tiempo.

- **Importación.** Se desarrolla bajo las normas internacionales, INCOTERMS. Y los tipos de pago existentes.

El agente comprador, sólo ejecuta la compra mas no los tramites aduaneros, pero si realiza el seguimiento de la orden

2.3.4. ALMACEN

Por ser este uno de los lugares donde los Materiales ingresan y salen, se intensifica su importancia, pero existe un celo por los materiales, que se designa como jefe de Almacén a alguien con parentesco de los accionistas, que desconoce de los manejos adecuados de almacenaje clasificación y manipulación de las mismas, originando perdidas por el maltrato de las materias Primas.

No existe un Catálogo de Materiales definido. Por lo que se juntan materiales defectuosos con los de buen estado. Las Tarjetas Binkers, no están al día, claro esta la opción del Kardex Mecanizado, solo existen dos Kardistas, que a veces se encuentran ocupados en otras operaciones de despacho.



El Sub Almacén de Insumos, es mas que un almacén de Insumos, en un almacén de repuestos que ya han sido reemplazados, pero igual ocupa lugar, restando espacio físico a los insumos.

El Almacén de Admisión Temporal, se encuentran bobinas de papel de formatos que ya no se usan, el uso de estos en producción es costoso porque los clientes exigen impresiones en nuevos formatos, que al usar el papel del gramaje adecuado, se va ha producir demasiada merma y perdidas cuantiosas. Ver cuadro 2.2.

Cuadro 2.2

DEFICIENCIAS EN EL CONTROL DEL ALMACEN

ALMACEN	DEFICIENCIAS
INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> • Mezcla de insumos, repuestos, repuestos en mal estado. • Por lo tanto no existe un ambiente físico para los insumos. • No existe un ambiente físico para los repuestos y herramientas • No existen balanzas digitales, para el control de productos Controlados. • El espacio es muy reducido, teniendo en cuenta que existe productos inflamables: alcohol, tintas, disolventes, etc.
PRODUCTOS TERMINADOS Y EN PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> • Los Binkers, no están al día con los movimientos de stocks. • Existe falta de preparación a los Kardistas. • No se cuenta con personal adecuado y adiestrado en los materiales. • La improvisación campea. • La jefatura no es personal Calificado, para la administración. • No existe una evaluación científica de los inventarios • No existe stocks mínimos.
ADMISIÓN TEMPORAL	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarios cargados con materiales de muy poca rotación • Costo de almacenaje

2.4. DEFINICIÓN DE LOS PROBLEMAS DEL SISTEMA

ACTUAL

Como en toda la industria Grafica, uno de los mayores consumos para la impresión es el papel y las tintas, por lo que es necesario estandarizar, criterios de evaluación para la adquisición de las mismas, no dejando de lado otros puntos también importantes, como son las maquinarias, repuestos, suministros varios, etc. Involucra a su vez las comparas locales e internacionales.

Existiendo una gama de proveedores que a su vez generan calidades y estándares propios de cada fabricante ó proveedor. Esto genera que el personal logístico tenga serios inconvenientes en las adquisiciones de las mismas provocando desorden a la hora de su codificación y almacenamiento.

Describiremos los inconvenientes, en la procesos operativos del sistema Logístico.

2.4.1. SOLICITUD DE REQUISICIÓN

Este documento de mucha importancia, en donde se inicia el ciclo compras, es donde se describe las necesidades de materiales u otros, presenta las siguientes inconvenientes:

- El formato es manual.
- No se especifican con claridad lo solicitado, generalmente se presenta este en los repuestos y herramientas.
- Los solicitantes, no verifican bien si el producto a pedir tiene su equivalente en uso, generando que ciertos materiales generen inventarios al no existir rotación.
- Estas a su vez al ser manuales, tienen que ir de aprobación en aprobación, generando que para solicitar un producto se realice, en mas de 24 horas. Perjudicando al comprador, porque éste lo tiene que realizar ni bien lo reciba.
- No existe un responsable por área, que se responsabilice de emitir el requerimiento.

2.4.2. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Consiste en contar con la mas variada selección de proveedores de la gama de productos que se consumen en la empresa. Esta consiste en la evaluación y registro de los proveedores calificados para ser convocados en la gestión de compra, así como en la penalización mediante suspensión temporal o permanente de los proveedores, según el tipo o la frecuencia de incumplimiento.

Cada proveedor, esta matriculado en una base de datos, mediante codificación correlativa (numero de 5 dígitos).

Presentando los siguientes inconvenientes, en su uso:

- Información del registro de proveedores desactualizado.
- El mal uso del catalogo, genera que se generen diferentes códigos para el mismo proveedor.
- Dificultad en la búsqueda de información.
- Datos de los proveedores desactualizados.
- Falta de un formato estandarizado de solicitud de inscripción de proveedores.
- No existe actualización de proveedores anualmente.

2.4.3. INVENTARIOS

Es frecuente escuchar, no hay manejo adecuado de los inventarios, bueno, en cierto modo este se genera, con la atención de requerimiento del usuario mediante la emisión de pedidos de compras y la actualización del catálogo.

- La inadecuada creación de códigos.
- Generación de códigos con diferentes unidades.
- La mala información de los proveedores, con respecto a los molinos de papel, para crear códigos.
- Desconocimiento del catalogo de materiales.
- Materiales defectuosos y buenos en un mismo rango de familia.

- Desconocimiento de reglas a la hora de generar un código.
- Los Kardex desactualizados.
- Duplicidad de códigos.

2.4.4. ORDEN DE COMPRA

La orden de compra se ejecuta, ya cuando los mecanismos de cotización sean aprobados, bajo un cuadro comparativo de tres proveedores, salvo sea el caso de productos homologados, bajo las características solicitadas en el uso de producción, que solo existe un proveedor aprobado de proveer dicho producto. Como suele ser en casos de tintas, barniz, adhesivos, papeles, etc.

El formato de orden de compra es único, existiendo las compras locales y las de importación. Esta es mecanizada registrando en el sistema o modulo de compras.

Los inconvenientes que se presenta en este proceso son:

- O/C. Local tiene que ser aprobado por el jefe de área y después por la gerencia de Producción y luego por la Presidencia.
- O/C. Importación es aprobada por el jefe de área, Gerencia de producción, gerencia general y presidencia.

- Los procesos de aprobación no son inmediatos, generando que se puedan demorar entre mas de 24 horas, de labor.

2.4.5. TIEMPO DE ENTREGA

Este proceso que generalmente depende del uso de los usuarios se estipula en la orden de compra.

Los inconvenientes que presenta son:

- Los plazos de entrega solicitados por los usuarios son generalmente para el día.
- No existe un stock mínimo o de seguridad, de los productos
- En los casos de fabricación de un repuesto o mantenimiento de alguna maquina, los tiempos de entrega de los proveedores no coinciden con lo estipulado en la pro forma.
- Con respecto a la importación, se pueden presentar retrasos debido a que mucho de la línea de papeles tienen cronogramas de fabricación que van desde quincenales a mensuales.

- Cuando son productos con representación local, los proveedores, no cuentan con el stock necesario, no existe tiempo de entrega fija.
- Las entregas se realizan casi a la última hora, ocasionando que el almacén no los recepción, sino que hasta el día siguiente, originando retraso.

2.4.6. PRODUCCIÓN

Parte inicial del ciclo logístico, de donde se generan el 90 % de los requerimientos, constituye pieza clave en el desarrollo de la gestión de compras, de existir un buen manejo de la planificación del control de producción, la gestión de compras, sería la más óptima en lo que ha tiempo de entrega se refiere.

Describiremos las más saltantes deficiencias en lo que ha planificación de requerimientos se generan.

- No existe un calendario óptimo de reposición de stocks.
- Los pedidos los realizan faltando pocos días de ingresar a producción la orden
- No existe coordinación
- Solicitan productos desactualizados
- Se les atiende los pedidos con rapidez, para que luego se encuentren apilados en las máquinas, al alcance de

sufrir danos, ya sean por manipuleo y las inclemencias del tiempo.

- Existe equivocación, solicitando su cambio, generando perdida de tiempo al realizar el proceso de devolución, e ingresos del correcto.

2.4.7. DESPACHOS

Los despachos que es la parte final del proceso productivo, y se convierte en un proceso logístico, es muy lento generando uno que otro malestar en los clientes finales, a la hora de entrega.

Describiremos los elemento que causan estos retrasos a la hora de despachar.

- Demora a la hora de emitir guía de salida.
- Usos de elementos de embalajes no adecuados, generando daños en el producto.
- Tramites de aprobación para que la guía proceda.
- No existe un cronograma diario de despachos. Ocasionando que productos de menor volumen se queden en la cola.
- Falta de personal, existe una persona, en épocas de campaña, los problemas se intensifican.
- No existe una data actualizada de códigos de clientes, generando demora para la emisión de la guía de salida.